

# DAMPAK KEBIJAKAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL KARYAWAN DAN KINERJA KARYAWAN PADA BANK JATIM CABANG JOMBANG

*by Nur Ali*

---

**Submission date:** 10-Apr-2023 09:55AM (UTC+0700)

**Submission ID:** 2060096742

**File name:** Dampak\_Kebijakan\_Karir.pdf (329.8K)

**Word count:** 6387

**Character count:** 42828

**DAMPAK KEBIJAKAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL KARYAWAN DAN KINERJA KARYAWAN PADA BANK JATIM CABANG JOMBANG**

**Nur Ali**

STIE PGRI Dewantara Jombang 30  
Korespondensi: nurali@stiedewantara.ac.id

**ABSTRACT**

*This study aims to investigate the impact of Career Development and Organizational Commitment toward Employee Performance. In the present causality research, and data were collected using a questionnaire-based survey. Based on the census sampling technique, 59 employees were chosen and questionnaires were distributed among respondents in East Java Bank branch office Jombang. To analyze the data, path analysis with Multiple Regression were conducted. The result shown that Career Development has a direct effect on Employee Performance. And Career Development has an indirect effect on Employee Performance with Organizational Commitment as intervening variable.*

*Keywords: Career Development, Organizational Commitment, Employee Performance*

## 1. PENDAHULUAN

Memahami berbagai hal mengenai komitmen organisasional merupakan suatu hal yang penting bagi pihak pimpinan dari sebuah organisasi atau perusahaan karena hal ini dapat berkaitan dengan beberapa hal di dalam organisasi (Jackofsky dalam Khan *et al.* (2010). Karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasinya akan mampu melayani atau bekerja dengan baik dan terutama jika dikaitkan dengan *human resources* yaitu berupa berkurangnya absensi atau ketidakhadiran, *turnover*, dan rendahnya motivasi (Abdul Rahman Abdul Rahim *et al.*). Manajemen dari sebuah perusahaan akan berusaha untuk mempertahankan karyawan-karyawan yang anda terutama karyawan yang terbaik yang dimilikinya dan membuatnya memiliki komitmen yang kuat daripada harus menarik karyawan baru (Sahalwa dan Sharif, 2011)

Widodo (2010) mengatakan bahwa organisasi yang mampu memberikan perhatian yang penuh dan membuat karyawan percaya terhadap organisasi akan memperoleh komitmen karyawan. Komitmen karyawan terhadap organisasi akan membuat karyawan setia pada organisasi dan bekerja dengan baik untuk kepentingan organisasi. Keadaan ini sangat baik bagi pencapaian tujuan organisasi karena organisasi mendapat dukungan penuh dari anggotanya sehingga dapat berkonsentrasi secara penuh pada tujuan yang diprioritaskan.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Chui *et al.* (2007) dikatakan bahwa telah banyak penelitian yang telah dilakukan menemukan berbagai faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan seperti *HR practices*, kepuasan pelanggan, mentoring, manajemen karir karyawan, kepuasan kerja, dan *corporate social responsibility*.

Komitmen dari seorang karyawan terhadap organisasinya dapat dipengaruhi juga oleh kesempatan yang diberikan oleh organisasi untuk mengembangkan karir seorang karyawan. Menurut Arnold dan Davey (1999), pengembangan karir merupakan prediktor yang paling kuat untuk mempengaruhi komitmen organisasi. Arye dan Tan (1992) juga menyatakan bahwa kesempatan yang diberikan oleh organisasi untuk berkembang adalah salah satu faktor terbesar yang mempengaruhi komitmen organisasi dan berhubungan dengan pengembangan kemampuan. Pada penelitian yang lain yang dilakukan oleh Fenton-O'Creevy *et al.* (1997) menyatakan bahwa persepsi terhadap kesempatan berkarir yang bagus dalam sebuah organisasi merupakan salah satu prediktor penting untuk menumbuhkan komitmen organisasi bagi seorang sarjana.

Pengembangan karir sendiri menurut Robbins (1993) dalam penelitian yang dilakukan oleh Appelbau<sup>14</sup> *et al.* (2001) dijelaskan sebagai berikut: "...*career development is a means by which an organization can sustain or increase its employees' current productivity, while at the same time preparing them for a changing world...*". Dari pengertian ini maka dapat dilihat bahwa pengembangan karir adalah merupakan tanggung jawab dari organisasi sehingga penting bagi organisasi untuk memberikan suatu program pengembangan karir yang jelas dan transparan bagi para karyawannya dalam kaitannya untuk menumbuhkan komitmen karyawan terhadap organisasinya. Jika suatu organisasi memiliki sistem atau program pengembangan karir yang baik, maka komitmen dari karyawan akan meningkat.

Pengertian yang disampaikan oleh Leibowitz *et al.* (1986) dalam penelitian yang dilakukan oleh Appelbaum *et al.* (2001) mendukung pernyataan di atas yaitu bahwa: "...*career development system is an organized, formalized, planned effort to achieve a balance between the karyawan's career needs and the organization's workforce requirements...*". Ini berarti bahwa sistem pengembangan karir merupakan suatu hal yang telah terencana, tersusun, dan terformulasi untuk mendapatkan keseimbangan antara kebutuhan karir karyawan dan kebutuhan tenaga kerja organisasi.

Pengembangan karir ini dipandang sebagai suatu hal yang penting karena saat karyawan masuk ke dalam sebuah organisasi telah memiliki perencanaan karir mereka sendiri dan akan tetap berada di organisasi apabila organisasi tersebut dapat memenuhi atau sesuai dengan perencanaan karir mereka. Ini berarti persepsi seorang karyawan terhadap karir akan mempengaruhi sikap mereka terhadap organisasi atau perusahaannya. (Chang, 1999)

Pengembangan karir mempengaruhi komitmen organisasi dan kinerja karyawan, dimana pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang dilakukan organisasi untuk menjamin orang-orang dalam organisasi mempunyai kualifikasi dan kemampuan serta pengalaman yang cocok ketika dibutuhkan. Oleh karena itu perusahaan perlu mengelola karir dan mengembangkannya dengan baik supaya produktivitas karyawan tetap terjaga dan mampu mendorong karyawan untuk selalu melakukan hal yang terbaik dan menghindari frustrasi kerja yang berakibat penurunan kinerja perusahaan. Pengelolaan dan pengembangan karir akan meningkatkan efektivitas dan kreativitas sumber daya manusia yang dapat menumbuhkan komitmen yang kuat dan meningkatkan kinerjanya dalam upaya mendukung perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Cianni dan Wnuck (1997) menyatakan bahwa karyawan yang mempunyai kesempatan yang tinggi meningkatkan karirnya akan merangsang motivasinya untuk bekerja lebih baik. Perusahaan yang mempunyai model yang sistematis dalam pengembangan karir karyawannya akan mempunyai kinerja yang baik. Hasil penelitian tersebut didukung oleh Appelbaum *et al.* (2001) yang menyatakan bahwa perusahaan

yang mempunyai manajemen karir yang baik akan meningkatkan kemauan karyawan untuk berpartisipasi dalam aktivitas pengembangan dan perilaku dalam melakukan pengembangan, dimana hal tersebut akan meningkatkan kinerjanya. Berdasarkan kedua penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir yang baik yang diraih karyawan maka kinerjanya akan meningkat atau dengan kata lain pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini dilakukan di Bank Jatim Cabang Jombang. Bank Jatim Cabang Jombang yang sebelumnya bernama Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur (BPD Jatim) berkedudukan di Jombang. Bank Jatim Cabang Jombang merupakan salah satu bank besar di Jombang yang dipandang akan dapat memberikan pengembangan karir yang bagus apabila seseorang mampu untuk masuk dan bekerja disana. Pengembangan karir di Bank Jatim Cabang Jombang sendiri dapat dimulai dari menjadi seorang *frontliner*, hal ini merupakan suatu hal yang berbeda jika dibandingkan dengan apa yang dilihat pada bank-bank lain.

Dalam pengembangan karir karyawannya, Bank Jatim Cabang Jombang lebih mengacu kepada pengembangan *soft skill* bagi para karyawannya, dimana pendidikan dan pelatihan kompetensi teknis tetap dilakukan secara berjenjang mulai dari saat menjadi karyawan tetap dan selama bekerja di Bank Jatim Cabang Jombang. Pengembangan karir yang sesuai tentu saja akan mengoptimalkan kemauan dari karyawan Bank NTB sehingga akan meningkatkan kinerja karyawan yang pada akhirnya akan bermuara pada meningkatnya kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Melihat paparan diatas, terlihat bahwa apa yang diberikan Bank Jatim Cabang Jombang bagi para karyawannya untuk mengembangkan karir sangat bagus dalam bagian ketrampilan atau kompetensi teknis. Hal inilah yang menarik untuk dilihat dan dianalisa dimana dengan pengembangan karir yang ada di Bank Jatim Cabang Jombang apakah telah dapat mempengaruhi komitmen organisasi karyawannya sehingga termotivasi untuk meningkatkan kinerja. Hasil penelitian ini nantinya diharapkan dapat memberi masukan bagi pihak Bank Jatim Cabang Jombang dalam menyusun pengembangan karir karyawannya.

Berdasarkan penjabaran diatas, maka penelitian ini bertujuan melihat pengaruh dari pengembangan karir dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan pada Bank Jatim Cabang Jombang. Untuk mengarahkan penelitian dalam rangka mencapai tujuan penelitian, maka masalah dalam penelitian ini perlu dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah pengembangan karir karyawan (*career development*) mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan (*employee performance*) ?
2. Apakah pengembangan karir karyawan (*career development*) mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan (*employee performance*) dengan komitmen karyawan (*employee commiment*) sebagai variabel intervening ?

## 2. KERANGKA TEORITIS

### 2.1. Pengembangan Karir

Pengembangan karir (*career development*) menurut Mondy meliputi aktivitas-aktivitas untuk mempersiapkan seorang karyawan pada kemajuan jalur karir yang direncanakan.

Selanjutnya ada beberapa prinsip pengembangan karir yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Pekerjaan itu sendiri mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap pengembangan karir. Bila setiap hari pekerjaan menyajikan suatu tantangan yang berbeda, apa yang dipelajari di pekerjaan jauh lebih penting daripada aktivitas rencana pengembangan formal.
2. Bentuk pengembangan *skill* yang dibutuhkan ditentukan oleh permintaan pekerjaan yang spesifik. *Skill* yang dibutuhkan untuk menjadi *supervisor* akan berbeda dengan *skill* yang dibutuhkan untuk menjadi *middle manager*.
3. Pengembangan akan terjadi hanya jika seorang karyawan belum memperoleh *skill* yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Jika tujuan tersebut dikembangkan lebih lanjut oleh seorang karyawan maka karyawan yang telah memiliki *skill* yang dituntut pekerjaan akan menempati pekerjaan yang baru.
4. Waktu yang digunakan untuk pengembangan dapat direduksi/dikurangi dengan mengidentifikasi rangkaian penempatan pekerjaan karyawan yang rasional. (Mondy, 1993, p.362 dan 376)

Pengembangan karir (*career development*) meliputi perencanaan karir (*career planning*) dan manajemen karir (*career management*). Memahami pengembangan karir dalam sebuah organisasi membutuhkan suatu pemeriksaan atas dua proses, yaitu bagaimana masing-masing karyawan merencanakan dan menerapkan tujuan-tujuan karirnya (perencanaan karir) dan bagaimana organisasi merancang dan menerapkan program-program pengembangan karir/manajemen karir.

Perencanaan karir (*career planning*) adalah suatu proses dimana karyawan dapat mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan-tujuan karirnya. Perencanaan karir melibatkan pengidentifikasian tujuan-tujuan yang berkaitan dengan karir dan penyusunan rencana-rencana untuk mencapai tujuan tersebut.

Manajemen karir (*career management*) adalah proses dimana organisasi memilih, menilai, menugaskan, dan mengembangkan para karyawannya guna menyediakan suatu kumpulan orang-orang yang berbobot untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan di masa yang akan datang. (Simamora, 2001:504)

Dari uraian di atas dapat dilihat bahwa organisasi/perusahaan tidak boleh terlepas tangan dalam mengimplementasikan program pengembangan karir. Untuk merelisasikan secara kongkret bantuan organisasi/perusahaan terhadap pengembangan karir karyawan sebagai karyawan, maka perlu didesain secara integral. Desain tersebut akan dapat membantu para manajer dalam membuat keputusan yang kreatif mengenai pengembangan karir para karyawan.

Menurut Gomez-Mejia (2001) terdapat 3 fase dalam pengembangan karir, yang terdiri dari:

#### 1. Fase Perencanaan (*Assesment Phase*)

Fase ini merupakan aktivitas menyelaraskan rancangan karyawan dan rancangan organisasi/perusahaan mengenai pengembangan karir di lingkungannya. Tujuan dari fase ini adalah untuk mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Pada fase ini dapat dikatakan sebagai perencanaan karir dari karyawan.

Perencanaan karir adalah suatu proses pengambilan keputusan untuk menentukan langkah-langkah yang akan dilakukan dalam karir untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pada dasarnya perencanaan karir terdiri atas dua elemen utama yaitu perencanaan karir karyawan (*karyawan career planning*) dan perencanaan karir organisasional (*organizational career planning*). Perencanaan karir karyawan dan

organisasional tidaklah dapat dipisahkan dan disendirikan. Seorang karyawan yang rencana karir karyawanannya tidak dapat terpenuhi di dalam organisasi, cepat atau lambat karyawan tersebut akan meninggalkan perusahaan. Oleh karena itu, organisasi perlu membantu karyawan dalam perencanaan karir sehingga keduanya dapat saling memenuhi kebutuhan. (Mondy, 1993:362)

Perencanaan karir seseorang diawali dengan penilaian diri (*self-assessment*) yang membantu seseorang melihat jangkar karir (*career anchor*) mana yang dominan. Karyawan tersebut selanjutnya harus berada dalam posisi membuat tujuan yang realistis dan menentukan apa yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut.

Tindakan ini memungkinkan karyawan mengetahui apakah tujuan karirnya realistis. Perencanaan karir organisasional (*organizational career planning*) mengintegrasikan kebutuhan SDM dan sejumlah aktivitas karir dengan lebih menitikberatkan pada jenjang atau jalur karir (*career path*). Perusahaan haruslah melakukan program perencanaan karir organisasional untuk memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan-tujuan organisasional. Dasar pemikiran dan pendekatan terhadap program perencanaan karir bervariasi di antara perusahaan-perusahaan.

Meskipun program-program perencanaan karir itu berlainan, ada empat unsur program perencanaan jelas kelihatan. Unsur – unsur yang dimaksud adalah :

1. Penilaian karyawan tentang kemampuan, minat, kebutuhan karir dan tujuan  
Penilaian karyawan mengenai kemampuan, minat, kebutuhan karir, tujuan, pada dasarnya merupakan suatu proses penjelajahan sendiri dan analisis. Karyawan-karyawan sering dipedomani oleh latihan– latihan penilaian sendiri
2. Penilaian organisasi tentang kemampuan dan kesanggupan karyawan; Organisasi mempunyai beberapa sumber informasi untuk membuat penilaian terhadap kemampuan dan kesanggupan karyawan. Yang pertama adalah informasi seleksi, termasuk ujian kemampuan dan informasi biografis seperti pendidikan dan pengalaman kerja. Yang kedua adalah informasi riwayat pekerjaan yang sekarang, termasuk informasi penilaian pelaksanaan pekerjaan, catatan-catatan promosi dan rekomendasi promosi, kenaikan gaji dan partisipasi dalam berbagai program latihan dan pengembangan. Organisasi biasanya menyandarkan diri pada data penilaian pelaksanaan pekerjaan sebagai dasar utama untuk menilai kesanggupan karyawan.
3. Informasi karir dalam suatu organisasi; Sebelum tujuan-tujuan realistis dapat ditentukan, seorang karyawan membutuhkan informasi tentang pilihan-pilihan dan kesempatan-kesempatan karir. Hal ini meliputi informasi tentang arah-arah karir yang mungkin, jalur-jalur kemajuan karir yang mungkin, dan lowongan-lowongan pekerjaan tertentu.
4. Penyuluhan karir untuk menentukan tujuan-tujuan realistis dan rencana untuk pencapaiannya. Apabila supervisor dapat membantu karyawan menemukan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan demikian, maka tujuan karir realistis dapat ditentukan. Selanjutnya harus direncanakan strategi–strategi pengembangan untuk membantu memudahkan perencanaan dan Pengembangan karir.

## 2. Fase Pengarahan (*Direction Phase*)

Fase ini bermaksud untuk membantu para karyawan agar mampu mewujudkan perencanaannya menjadi kenyataan, yakni dengan memantapkan tipe karir yang

diinginkannya, dan mengatur langkah-langkah yang harus ditempuh untuk mewujudkannya.

Suatu organisasi dapat menggunakan penilaian-penilaian karyawan berkalanya tidak hanya untuk keputusan gaji melainkan juga mengidentifikasi kebutuhan pengembangan dari karyawan karyawanal dan memastikan bahwa kebutuhan-kebutuhan tersebut dapat tercapai.

Menurut Nawawi, terdapat tiga cara pendekatan yang dapat dilakukan oleh organisasi yang terdiri dari:

1. Pengarahan dengan menyelenggarakan konseling karir.
2. Penyelenggaraan sistem mentor

Sistema mentor adalah cara pengembangan dengan menyelenggarakan hubungan antara karyawan senior dan junior sebagai kolega (teman kerja) atau pasangan kerja. Karyawan senior bertindak sebagai mentor bertugas memberikan saran, keteladanan, membantu dan memberikan dukungan secara umum.

3. Pendekatan dengan menyelenggarakan pelayanan informasi, yang mencakup kegiatan sebagai berikut:

- 1) Sistem pemberitaan pekerjaan secara terbuka. Pengarahan ini dilakukan dengan memberikan informasi untuk semua pekerjaan khususnya mengenai pengembangan karir. Misalnya dengan menerbitkan majalah atau buletin perusahaan, pelayanan melalui telepon atau komputer bagi semua karyawan dan lain-lain.
- 2) Menyediakan informasi inventarisasi kemampuan karyawan, yang dapat dan boleh diketahui oleh masing-masing karyawan. Bahan informasi itu disimpan atau diarsipkan sebagai catatan organisasi mengenai setiap karyawan, terutama tentang kemampuan/ketrampilan, pengetahuan/pendidikan tambahan yang diperlukan karyawan masing-masing.
- 3) Informasi tentang aliran karir berupa chart yang menunjukkan kemungkinan arah dan kesempatan yang tersedia di dalam organisasi. dalam hubungan itu bahkan dapat disediakan juga informasi tentang langkah-langkah karir yang dapat dicapai, termasuk penjadwalannya berupa waktu yang diperlukan untuk promosi dari satu jenjang ke jenjang yang berikutnya, sampai pada jenjang maksimum dalam setiap aliran pengembangan karir, yang dirancang secara rasional.
- 4) Selenggarakan pusat sumber pengembangan karir berupa himpunan bahan-bahan yang berhubungan dengan pekerjaan, jabatan, dan lain-lain dalam bentuk buku kerja, salinan surat-surat yang tidak bersifat rahasia dan berbagai bahan tertulis lainnya. Dengan mempergunakan bahan-bagan tersebut, karyawan akan memperoleh berbagai informasi yang dapat digunakan dalam memenuhi keperntingan pengembangan karirnya.

### 3. Fase Pengembangan (*Development Phase*)

Fase ini adalah tenggang waktu yang dipergunakan karyawan untuk memenuhi persyaratan yang memungkinkannya melakukan gerak dari suatu posisi ke posisi lain yang diinginkannya. Selama fase ini karyawan dapat melakukan kegiatan memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, ketrampilan dan sikapnya, sebagaimana dipersyaratkan oleh posisi yang diinginkannya seperti tersebut di atas. Dalam fase ini juga karyawan harus berusaha mewujudkan kreativitas dan

inisiatifnya, yang dapat mendukung untuk memasuki posisi/jabatan di masa mendatang. Kegiatan-kegiatan yang dapat dilakukan antara lain:

#### 1. Pelatihan

Pelatihan dalam rangka pengembangan karir bagi para karyawan sangat luas ruang cakupannya, tidak sekedar yang diselenggarakan secara melembaga dan formal di kelas, laboratorium dan lain-lain. Pelatihan dalam rangka pengembangan karir dapat dilakukan dengan menyelenggarakan coaching sambil melaksanakan pekerjaan sehari-hari, atau melakukan diskusi secara spontan tanpa perencanaan dengan manajer. Sehubungan dengan itu dapat ditempuh beberapa langkah umum sebagai berikut:

- 1) Karyawan berusaha untuk mendapatkan kesempatan mendemonstrasikan ketrampilan atau minat kerjanya yang baru, dalam kaitan dengan usahanya meningkatkan pemberian kontribusi dalam mewujudkan tujuan bisnis organisasi atau perusahaan.
- 2) Karyawan berusaha menghimpun umpan balik untuk mengetahui kelemahan-kelemahannya, dan menunjukkan kesungguhan dalam mengatasinya
- 3) Karyawan berusaha menunjukkan kemampuannya dalam menyesuaikan minat kerjanya dengan perubahan-perubahan yang terjadi di dalam organisasi atau perusahaannya.
- 4) Karyawan berusaha memahami kelemahan-kelemahan dalam pengalaman kerjanya dan berusaha untuk tidak mengulanginya.
- 5) Karyawan berusaha memiliki keberanian menyampaikan keinginannya untuk memperoleh kesempatan dalam mewujudkan pengembangan karirnya.

#### 2. Rotasi jabatan

Rotasi jabatan dilakukan dengan cara menugaskan karyawan untuk berbagai jabatan, melalui proses pemindahan secara horizontal. Pemindahan untuk suatu jabatan ke jabatan lainnya hanya dapat dilakukan apabila karyawan memiliki dasar ketrampilan untuk melaksanakan tugasnya pada jabatan yang baru. Dengan demikian rotasi jabatan dapat digunakan untuk pengembangan karir, karena akan memperluas pengalaman para karyawan.

3. Mutasi dan Promosi Mutasi dan Promosi bertujuan untuk pengembangan karyawan. Suatu motivasi yang menonjol yang mendorong seseorang untuk berpartisipasi aktif dalam suatu organisasi antara lain adalah kesempatan untuk maju. Kesempatan untuk maju itulah di dalam suatu organisasi disebut sebagai promosi (kenaikan jabatan).

### 2.2. Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional secara umum dapat diartikan sebagai keterikatan pegawai pada organisasi dimana pegawai tersebut bekerja. Komitmen dibutuhkan oleh organisasi agar sumber daya manusia yang kompeten dalam organisasi dapat terjaga dan terpelihara dengan baik.

Mowday, Porter, dan Steers (1982:186) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai : *the relative strength of an individual identification with and involvement in a particular organization*. Definisi ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi sebagai kekuatan yang bersifat relatif diri individu dalam mengidentifikasi dan melibatkan dirinya ke dalam organisasi. Komitmen organisasi memiliki arti lebih dari sekedar



loyalitas yang pasif, tetapi melibatkan hubungan aktif dan keinginan pekerja untuk memberikan kontribusi yang berarti pada organisasi. Hal ini dapat ditandai dengan tiga (27), yaitu :

- 1) Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu;
- 2) Kemauan untuk menggunakan usaha yang lebih besar untuk kepentingan organisasi; serta
- 3) Keyakinan yang pasti dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Komitmen organisasional didefinisikan Robbins, (2006:140) sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Maka komitmen organisasional dapat disimpulkan sebagai keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi, kepercayaan, dan penerimaan akan nilai-nilai dan tujuan organisasi, serta kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi.

Sedangkan Steers (1985 dalam Meyer and Allen, 1997) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang karyawan terhadap organisasinya. Steers berpendapat bahwa komitmen organisasi merupakan kondisi dimana karyawan sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya.

Secara singkat pada intinya beberapa definisi komitmen organisasional dari beberapa ahli diatas mempunyai penekanan yang hampir sama, yaitu proses pada individu dalam mengidentifikasikan dirinya dengan nilai-nilai, aturan-aturan, dan tujuan organisasi. Disamping itu, komitmen organisasional mengandung pengertian sebagai sesuatu hal yang lebih dari sekedar kesetiaan yang pasif terhadap organisasi, dengan kata lain komitmen organisasi menyiratkan hubungan karyawan dengan perusahaan atau organisasi secara aktif. Karena karyawan yang menunjukkan komitmen tinggi memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih dalam menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempatnya bekerja.

Untuk mengukur komitmen organisasional, Mowday, Steers, and Porter, (1979) yang dikutip Luthans (2006:249) telah mengembangkan model pengukuran menggunakan instrument yang disebut dengan *Organizational Commitment Questionnaires* (OCQ) secara multidimensional dan memiliki psikometri yang baik untuk mengukur komitmen (Angle, 1981 dalam Nugrahani, 2011).

Terdapat 15 item pengukuran sikap dalam komitmen organisasional yang dikembangkan oleh Mowday, antara lain :

1. Kesediaan karyawan untuk membantu perusahaan agar organisasi berhasil dalam mencapai tujuan.
2. Kesediaan karyawan untuk menceritakan kepada teman-teman mereka bahwa organisasinya adalah tempat yang hebat untuk bekerja.
3. Kesetiaan terhadap organisasi.
4. Kesediaan karyawan untuk menerima setiap tugas.
5. Kesamaan nilai dan pandangan dengan organisasi.
6. Bangga menyatakan pada pihak bahwa dirinya merupakan bagian dari organisasi.
7. Ketidaksediaan bekerja ditempat lain.
8. Yakin bahwa organisasi telah memberikan inspirasi untuk menghasilkan kinerja yang terbaik.
9. Tidak akan meninggalkan organisasi karena perubahan-perubahan kecil.

10. Perasaan senang telah memilih bergabung dengan organisasi.
11. Persepsi bahwa akan ada banyak keuntungan yang akan diperoleh ketika tetap bertahan dalam organisasi dalam jangka panjang.
12. Perasaan sependapat dengan kebijakan organisasi yang berhubungan dengan pekerja.
13. Peduli terhadap nasib dan keberlangsungan organisasi.
14. Yakin bahwa organisasinya adalah tempat terbaik untuk bekerja.
15. Menyatakan bahwa bergabung dan bekerja dalam organisasi adalah keputusan yang tepat.

### 2.3. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan mengacu pada prestasi seseorang yang diukur berdasarkan standar atau kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan. Pengelolaan untuk mencapai kinerja sumber daya manusia yang tinggi dimaksudkan guna meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Kinerja sebenarnya merupakan konsep yang sangat kompleks, baik definisi maupun pengukurannya yang sering menjadi tantangan bagi peneliti teori manajemen dan perilaku organisasi, karena bersifat multidimensional. Sehingga pengukuran kinerja hendaknya menginteraksikan dimensi pengukuran yang beragam.

Menurut Gomes (2000, 142), Ukuran performansi yang bersifat kuantitatif seperti satuan-satuan produksi dan volume penjualan menghasilkan pengukuran yang konsisten secara relatif. Kriteria-kriteria yang bersifat subyektif, seperti sikap, kreativitas, dan kerjasama menghasilkan pengukuran yang kurang konsisten, tergantung pada siapa yang mengevaluasi, dan bagaimana pengukuran dilakukan. Selanjutnya dikemukakan beberapa tipe kriteria performansi kerja yang didasarkan atas deskripsi perilaku yang spesifik, yaitu:

1. *Quantity of work*, yaitu jumlah hasil kerja yang didapat dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
2. *Quality of Work*, yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
3. *Job Knowledge*, yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilannya.
4. *Creativeness*, yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
5. *Cooperative*, yaitu kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain (sesama anggota organisasi)
6. *Dependability*, yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja
7. *Initiative*, yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
8. *Personal qualities*, yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan-tamahan, dan integrasi pribadi.

### 2.4. Model Konseptual

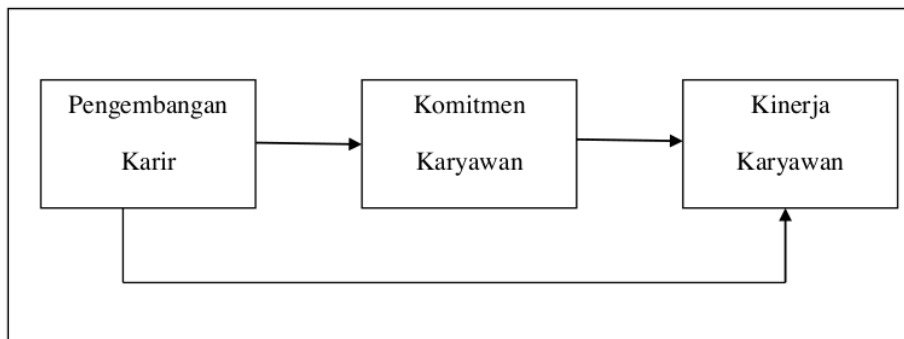
Salah satu hal yang berpengaruh secara kuat serta merupakan prediktor yang paling kuat terhadap komitmen karyawan adalah pengembangan karir (Arnold dan Davey 1999 dalam Chui, Tong, dan Mula 2007). Pengembangan karir juga merupakan salah satu variabel yang cukup besar untuk mempengaruhi komitmen karyawan (Aryee

dan Tan 1992). Fenton-O’Creivy *et al.* (1997) dalam Chui, Tong dan Mula (1997) juga menyatakan bahwa persepsi terhadap kesempatan karir yang bagus dalam organisasi merupakan prediktor yang paling penting untuk menumbuhkan komitmen organisasi bagi para sarjana. Hal tersebut juga didukung oleh penelitian terdahulu (Chui, Tong, dan Mula, 2007; Agba, Nkpoyen, dan Ushie, 2010). Cianni dan Wnuck (1997) menyatakan bahwa karyawan yang mempunyai kesempatan yang tinggi meningkatkan karirnya akan merangsang motivasinya untuk bekerja lebih baik. Hasil penelitian tersebut didukung oleh Appelbaum *et al.* (2001) yang menyatakan bahwa perusahaan yang mempunyai manajemen karir yang baik akan meningkatkan kemauan karyawan untuk berpartisipasi dalam aktivitas pengembangan dan perilaku dalam melakukan pengembangan, dimana hal tersebut akan meningkatkan kinerjanya. Sementara <sup>19</sup> McNeese-Smith (1996) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berhubungan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir yang baik yang diraih karyawan maka kinerjanya akan meningkat atau dengan kata lain pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Model konseptual yang dapat dibangun untuk mengarahkan penelitian ini berdasarkan hasil penelitian-penelitian di atas adalah :

**Gambar 1.**  
**Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja**  
**melalui Komitmen Karyawan**



Sumber: dikembangkan untuk penelitian ini

## 2.5. Hipotesis

<sup>19</sup> McNeese-Smith (1996) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berhubungan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian yang telah ada, maka dikembangkan rumusan hipotesis sebagai berikut:

H1: Pengembangan karir memiliki pengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

H2: Pengembangan karier karyawan (*career development*) memiliki pengaruh tidak langsung secara signifikan terhadap kinerja karyawan (*employee performance*) dengan komitmen karyawan (*employee commitment*) sebagai variabel intervening.

### 3. METODE PENELITIAN

#### 3.1. Populasi dan Sampel

Dalam penelitian ini populasi yang digunakan adalah seluruh karyawan Bank Jatim Cabang Jombang kecuali karyawan *outsourcing* seperti contohnya para anggota keamanan. Adapun yang dijadikan responden disini adalah para karyawan yang telah bekerja paling tidak selama dua tahun dikarenakan setelah dua tahun baru bisa dilihat mengenai komitmen organisasi seseorang. Selain itu, para karyawan yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah karyawan yang telah menjadi karyawan tetap dan telah mengalami program pengembangan karir yang ditawarkan pihak Bank Jatim Cabang Jombang sehingga akan bisa menilai mengenai program pengembangan karir yang ada. Dari data yang ada, karyawan yang bekerja selama dua tahun atau lebih serta telah menjadi karyawan tetap dan telah mengalami program pengembangan karir di Bank Jatim Cabang Jombang saat ini berjumlah 59 orang. Dengan menggunakan teknik sampling jenuh, dikarenakan jumlahnya kurang dari 100, maka ditetapkan sampelnya adalah seluruh responden yaitu 59 orang karyawan.

#### 3.2. Variabel, instrumen dan Pengukurannya

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini dibedakan atas variabel independen, variabel intervening dan variabel dependen. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah pengembangan karir (*career development*), sedangkan variabel intervening dalam penelitian ini yaitu komitmen organisasional (*organizational commitment*), dan variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan (*employee performance*).

Alat pengumpulan data yang digunakan adalah Kuisisioner. Kuisisioner diberikan kepada responden dengan pertanyaan yang telah dipersiapkan. Kuisisioner ini digunakan untuk mengukur persepsi karyawan terhadap pengembangan karir, komitmen karyawan dan kinerja karyawan.

Untuk mengukur variabel pengembangan karir digunakan instrument yang diadopsi dari Gomez-Meija (2001) yang terdiri dari 5 item. Variabel komitmen organisasional diukur dengan mengadopsi item-item *Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)* yang dikembangkan oleh Mowday, et al. (1979) (dalam Luthans, 2006) yang terdiri dari 15 item. Sedangkan instrumen Kinerja karyawan ini diadopsi dari pendapat Gomes (2000) yang terdiri dari 8 item.

Untuk mengukur seluruh variabel yang ada dalam penelitian ini, adalah menggunakan format respon 5 point skala Likert (*Likert Scale*) yaitu 1 menyatakan "Sangat Tidak Setuju (STS)" sampai 5 yang menyatakan "Sangat Setuju (SS)".

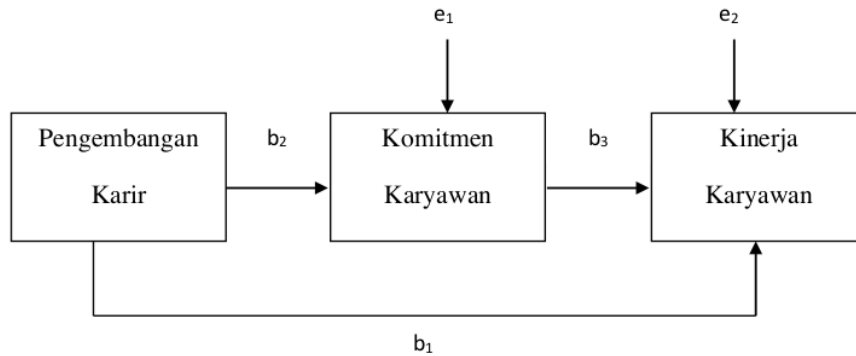
#### 3.3. Teknik Analisis Data

Untuk menguji hubungan antara variabel independen yaitu pengembangan karir terhadap variabel intervening yaitu komitmen organisasi dan variabel dependen yaitu kinerja karyawan digunakan *Path Analysis* (analisa jalur).

Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linier berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (*model causal*) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori. Untuk menentukan koefisien jalur dalam penelitian ini, maka digunakan analisis Regresi Berganda (*Multiple Regression*) dengan bantuan *software SPSS for Windows 16.0*. Sedangkan untuk menguji efek mediasi yang terjadi, digunakan uji Sobel (Sobel test).

**4. ANALISIS DATA**

Untuk menguji hubungan antara variabel independen yaitu pengembangan karir terhadap variabel intervening yaitu komitmen organisasi dan variabel dependen yaitu kinerja karyawan digunakan *Path Analysis* (analisa jalur). Hubungan tersebut ditunjukkan pada gambar 2:



**Gambar 2**  
**Model Analisis Jalur (*Path Analysis*)**

Dalam gambar di atas dapat dijelaskan bahwa pengembangan karir dapat berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, tetapi juga dapat berpengaruh tidak langsung melalui variabel komitmen karyawan.

Dalam penelitian ini, terdapat dua persamaan yaitu :

$$\text{Komitmen} = a + b_1 \text{ Pengembangan} + e_1 \dots\dots\dots (1)$$

$$\text{Kinerja} = a + b_1 \text{ Pengembangan} + b_2 \text{ Komitmen} + e_2 \dots\dots\dots (2)$$

*Standardized koefisien* untuk komitmen karyawan pada persamaan (1) akan memberikan nilai  $b_2$ . Sedangkan koefisien untuk pengembangan karir dan komitmen karyawan pada persamaan (2) akan memberikan nilai  $b_1$  dan  $b_3$ .

**I. Pengujian persamaan (1)**

Setelah dilakukan pengujian dengan menggunakan SPSS 16.0 didapat hasil sebagai berikut:

**Hasil Pengujian Persamaan (1)**

**15**  
**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,643 <sup>a</sup>	,414	,404	,33157

a. Predictors: (Constant), Pengembangan

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,517	,231		10,875	,000
	Pengembangan	,407	,064	,643	6,345	,000

a. Dependent Variable: Komitmen

Sumber: Hasil pengolahan dengan SPSS 16.0

Dari tabel tersebut maka untuk persamaan (1) didapat hasil yaitu :

$$\text{Komitmen} = 2,517 + 0,407 \text{ Pengembangan} + e_1 \dots\dots\dots (1)$$

## II. Pengujian persamaan (2)

Setelah dilakukan pengujian dengan menggunakan SPSS 16.0 didapat hasil sebagai berikut:

### Hasil Pengujian Persamaan (2)

15  
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,778 <sup>a</sup>	,606	,592	,29068

a. Predictors: (Constant), Pengembangan, Komitmen

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,847	,356		2,382	,021
	Komitmen	,641	,116	,605	5,518	,000
	Pengembangan	,159	,073	,237	2,161	,035

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Hasil pengolahan dengan SPSS 16.0

Dari tabel tersebut maka untuk persamaan (1) didapat hasil yaitu:

$$\text{Kinerja} = 0,847 + 0,159 \text{ Pengembangan} + 0,641 \text{ Komitmen} + e_2 \dots\dots\dots (2)$$

## III. Interpretasi Hasil

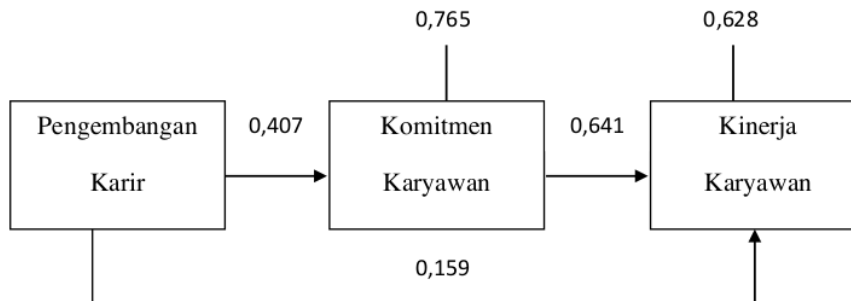
Hasil output SPSS memberikan nilai *standardized beta* pada pengembangan karir sebesar 0,407 dan signifikan pada level 0,000 yang berarti pengembangan karir mempengaruhi komitmen karyawan. Nilai *koefisien standardized beta* 0,407 merupakan nilai *path* atau jalur  $b_2$ . Pada output SPSS untuk pengujian persamaan (2) nilai *standardized beta* untuk komitmen karyawan adalah 0,641 signifikan pada  $\alpha = 0,05$  dan pengembangan karir adalah 0,159 signifikan pada  $\alpha = 0,05$ . Nilai *standardized beta* untuk pengembangan karir sebesar 0,159 merupakan nilai jalur  $b_1$  dan nilai *standardized*

$\beta$  untuk komitmen karyawan sebesar 0,641 merupakan nilai jalur  $b_3$ . Besarnya nilai  $e_1$  adalah :

$$e_1 = \sqrt{1 - 0,414} = 0,765, \text{ dan besarnya nilai } e_2 \text{ adalah :}$$

$$e_2 = \sqrt{1 - 0,606} = 0,628.$$

Pola analisis jalur penelitian ini ditunjukkan pada gambar 3:



**Gambar 3**  
**Pola Analisis Jalur (Path Analysis)**

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa pengembangan karir dapat berpengaruh langsung ke kinerja karyawan dan juga dapat berpengaruh tidak langsung yaitu dari pengembangan karir ke komitmen karyawan sebagai intervening lalu ke kinerja karyawan. Besarnya pengaruh langsung adalah 0,159 sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung harus dihitung dengan mengalikan koefisien tidak langsungnya yaitu  $(0,407) \times (0,641) = 0,261$ . Sehingga pengaruh total pengembangan karir ke kinerja karyawan adalah sebesar  $0,159 + 0,261 = 0,420$ .

Pengaruh mediasi yang ditunjukkan oleh perkalian koefisien ( $b_2 \times b_3$ ) sebesar 0,261 signifikan atau tidak, diuji dengan Sobel test sebagai berikut:

$$Sb_2b_3 = \sqrt{b_3^2 Sb_2^2 + b_2^2 Sb_3^2 + Sb_2^2 Sb_3^2}$$

$$Sb_2b_3 = \sqrt{(0,641)^2(0,064)^2 + (0,407)^2(0,073)^2 + (0,064)^2(0,073)^2}$$

$$Sb_2b_3 = \sqrt{0,00168297 + 0,00088274 + 0,00002}$$

$$Sb_2b_3 = \sqrt{0,00258571}$$

$$Sb_2b_3 = 0,051$$

Berdasarkan hasil tersebut, dapat dihitung nilai t statistik pengaruh mediasi dengan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{b_2b_3}{Sb_2b_3} = \frac{0,261}{0,051} = 5,12$$

Oleh karena nilai  $t$  hitung = 5,12 lebih besar dari nilai  $t$  tabel dengan tingkat signifikansi 0,05 yaitu sebesar 1,670, maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi 0,261 adalah signifikan yang berarti ada pengaruh mediasi.

Dari interpretasi hasil di atas maka dapat dilihat bahwa terdapat pengaruh langsung dari pengembangan karir terhadap kinerja karyawan atau dengan kata lain pengembangan karir berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, Ini berarti hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini yaitu pengembangan karir memiliki pengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja karyawan dapat diterima. Selain itu, ada pengaruh tidak langsung dari pengembangan karir ke kinerja karyawan dengan komitmen karyawan sebagai variabel intervening yang berarti hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini yaitu pengembangan karir karyawan (*career development*) memiliki pengaruh tidak langsung secara signifikan terhadap kinerja karyawan (*employee performance*) dengan komitmen karyawan (*employee commitment*) sebagai variabel intervening dapat diterima.

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa perusahaan perlu mengelola karir dan mengembangkannya dengan baik agar produktivitas karyawan tetap terjaga dan mampu mendorong karyawan untuk selalu melakukan hal yang terbaik untuk menghindari penurunan komitmen karyawan. Selain itu dengan adanya kesempatan yang tinggi untuk meningkatkan karirnya akan merangsang motivasi karyawan untuk bekerja lebih baik yang berakibat pada peningkatan kinerja karyawan.

## 5. PEMBAHASAN

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara pengembangan karir dengan komitmen organisasi. Hal ini mendukung penelitian Applebaum et al. (2001) dan Cianni dan Wnuck (1997) serta Chui et al. (2008) yang mengatakan bahwa pengembangan karir berhubungan positif dengan komitmen organisasi, dimana karyawan yang mempunyai kesempatan yang tinggi meningkatkan karirnya akan merangsang motivasinya untuk bekerja lebih baik. Perusahaan yang mempunyai model yang sistematis dalam pengembangan karir karyawannya akan mempunyai komitmen yang tinggi.

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara pengembangan karir dengan kinerja karyawan. Hal ini mendukung penelitian Applebaum et al. (2001) dan Cianni dan Wnuck (1997) yang mengatakan bahwa pengembangan karir berhubungan positif dengan kinerja karyawan, hal tersebut dapat dinyatakan bahwa pengembangan karir yang baik yang diraih karyawan maka kinerjanya akan meningkat atau dengan kata lain pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengembangan karir di Bank Jatim Cabang Jombang mampu meningkatkan kinerja karyawan, hal ini dikarenakan karyawan Bank Jatim Cabang Jombang merasa: (1) mempunyai kemampuan intelektual yang bagus untuk meningkatkan karier dalam kenaikan jabatan yang lebih tinggi, (2) mempunyai kemampuan untuk memimpin bawahan dalam meningkatkan kinerja perusahaan, (3) mempunyai kemampuan manajerial yang baik dalam melaksanakan pekerjaan dan mengkoordinasi pekerjaan kepada bawahan, (4) mempunyai kesempatan yang sama mengenai kenaikan jabatan pada jenjang karir di Bank Jatim Cabang Jombang, dan (5) tidak pernah mengalami diskriminasi kerja dari manajemen Bank Jatim Cabang Jombang.

Pengujian hipotesis yang dilakukan juga membuktikan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara komitmen organisasi dengan kinerja karyawan. Hal ini



mendukung penelitian McNeese-Smith (1996) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional berhubungan positif dengan kinerja karyawan. Manager yang dapat menumbuhkan komitmen yang kuat untuk para personelnya akan membuahkan produktivitas yang maksimal, kinerja yang tinggi serta pertanggung jawaban perusahaan yang lebih baik. Karyawan Bank Jatim Cabang Jombang mempunyai komitmen yang tinggi pada perusahaan, hal ini dikarenakan, karyawan selalu: (1) bersedia untuk membantu perusahaan agar Bank Jatim Cabang Jombang berhasil dalam mencapai tujuan, (2) menceritakan kepada teman-temannya bahwa Bank Jatim Cabang Jombang adalah tempat yang hebat untuk bekerja, (3) bersedia untuk menunjukkan sikap loyal pada Bank Jatim Cabang Jombang, (4) bersedia untuk menerima setiap tugas, (5) merasakan adanya kesamaan nilai atau pandangan (6) bercerita pada orang lain bahwa anda adalah bagian dari Bank Jatim Cabang Jombang, (7) merasa bahwa mereka tidak dapat bekerja di perusahaan lain walaupun bidangnya sama, (8) Bank Jatim Cabang Jombang memberikan inspirasi dalam menghasilkan kinerja terbaik, (9) banyak perubahan yang terjadi pada dirinya apabila meninggalkan Bank Jatim Cabang Jombang, (10) merasa senang telah memilih perusahaan ini, (11) jarang sekali merasa kesulitan untuk menyetujui kebijakan yang berhubungan dengan karyawan, (12) banyak hal yang membawa perubahan dalam dirinya selama bekerja di Bank Jatim Cabang Jombang, (13) merasa peduli terhadap kesuksesan Bank Jatim Cabang Jombang di masa mendatang (14) Bank Jatim Cabang Jombang ini adalah perusahaan terbaik dari seluruh perusahaan yang memungkinkan anda bekerja di dalamnya, (15) keputusan untuk bekerja di perusahaan ini merupakan salah satu keputusan terbaik dalam hidupnya.

## 6. SIMPULAN

Dari hasil penelitian diketahui bahwa ada pengaruh langsung dari pengembangan karir terhadap kinerja karyawan atau dengan kata lain pengembangan karir berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, Ini berarti hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini yaitu pengembangan karier memiliki pengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja karyawan dapat diterima.

Untuk hipotesis kedua yaitu pengembangan karier karyawan (*career development*) memiliki pengaruh tidak langsung secara signifikan terhadap kinerja karyawan (*employee performance*) dengan komitmen karyawan (*employee commitment*) sebagai variabel intervening, dari hasil penelitian terlihat ada pengaruh tidak langsung dari pengembangan karir ke kinerja karyawan dengan komitmen karyawan sebagai variabel intervening yang berarti hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima.

## 7. SARAN

Hasil-hasil penelitian ini dan keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian dapat dijadikan sumber ide bagi pengembangan penelitian ini dimasa yang akan datang, maka perluasan penelitian yang disarankan dari penelitian ini adalah menambah variabel independen yang mempengaruhi komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan komitmen organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh pengembangan karir saja. Selain itu indikator penelitian yang digunakan dalam penelitian ini hendaknya diperinci untuk dapat menggambarkan bagaimana strategi yang dijalankan dan target yang ditetapkan perusahaan dalam mengoptimalkan kinerja karyawan Bank Jatim Cabang Jombang.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Abdul Rahim, Abdul Rahman., Abu Hassan Ibrahim, Mohd. Shukri Omar. An Analysis Of Career Stages On Organisational Commitment Of Australian Managers. *International Journal of Business and Social Science*. Vol 2 No. 17. 117-126
- Allen, N.J., & Meyer, J.P. 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to organization. *Journal of occupational psychology*, 63, 1–18.
- Appelbaum, Steven H., Heather Ayre & Barbara T. Shapiro. 2001. Career management in information technology: a case study. *Career Development International*. 7, 142-158.
- Arnold, J & Davey, KM 1999, 'Graduates' work experiences as predictors of organizational commitment, intention to leave, and turnover: Which experiences really matter?', *Applied Psychology: An International Review*, vol. 48, no. 2, pp. 211-238.
- Aryee, S & Tan, K .1992. 'Antecedents and outcomes of career commitment', *Journal of Vocational Behavior*, vol. 40, pp. 288-305.
- Bernardin, H. John., *Human Resources Management-AN Experiential Approach, Third Edition*, New York: Mc.Graw-Hill, 2003.
- Chang, Eunmi 1999. Career Commitment as a Complex Moderator of Organization al Commitment and Turnover Intention. *Human Relations*, Vol. 52, No. 10. 1257-1278.
- Chui, Joseph, Canon Tong, & Joseph M. Mula. 2007. Assessing the Extent to Which Career Development Impacts Employee Commitment: A case study of the ICT Industry in Hong Kong. Australasian Confrence on Information System.
- Cianni, Mary, dan Donna Wnuck, .1997. " Karyawanal Growth and Team Enhancement: Moving Toward a New Model of Career Development," **Academy of Management Excecutive**, Vol 11, No.1, 1997
- Fenton-O'Creevy, MP, Winfrow, P, Lydka, H & Morris, T 1997, 'Company prospects and employee commitment: An analysis of the dimensionality of the BOCS and the influence of external events on those dimensions', *British Journal of Industrial Relations*, vol. 35, no. 4, pp. 593-608.
- Khan, Muhammad Riaz, Ziauddin, Ahmed Jam, Farooq, Ramay, M.I, 2010. The Impact of Organizational Commitmen on Employee Job Performance. *European Journal of Social Sciences*, 15,3,292-298
- Luthans, Fred, 2006, "*Perilaku Organisasi*", Edisi Sepuluh, Penerbit Andi, Yogyakarta.

- McNeese-Smith, Donna, 1996, "Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction and Organizational Commitment," *Hospital & Health Services Administration*, Vol.41:2, Summer, p:160-175
- Mondy, R.W., Noe, R.M., Premeaux, S.R.,(1993), *Human Resource Management* (5rd ed.), Massachusetts, Allyn and Bacon
- Mowday, R.T., Porter, L.W., & Steers, R.M. 1982. *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press
- Nugrahani, S.R. (2011), *Pengaruh Career Plateu Terhadap komitmen Organisasi dan Kepuasan Karyawan PT. Bank "X" KCU Surabaya*, Tesis tidak dipublikasikan, Unair, Surabaya.
- Robbins, Stephen P., *Perilaku Organisasi*, Edisi Kesepuluh, Edisi Bahasa Indonesia, Alih Bahasa: Benyamin Molan, Jakarta: PT INDEKS Kelompok Gramedia, 2006.
- Sawalha, N. Nabeel. & AdilElSharif. 2011. The Impact of Human Resource Management Practices on Organizational Commitment in the Banking Sector in Kuwait. *International Journal of Business and Management*. Vol 6, No. 6. 108-123
- Widodo, Rohadi SH. 2010. Analisis Pengaruh Keamanan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap *Turnover Intention* Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan *Outsourcing* (Studi Pada PT. PLN Persero APJ Yogyakarta). Tesis S2. Universitas Diponegoro.

# DAMPAK KEBIJAKAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL KARYAWAN DAN KINERJA KARYAWAN PADA BANK JATIM CABANG JOMBANG

## ORIGINALITY REPORT

12%

SIMILARITY INDEX

8%

INTERNET SOURCES

6%

PUBLICATIONS

3%

STUDENT PAPERS

## PRIMARY SOURCES

1	Submitted to IAI KAPD Jawa Timur Student Paper	<1 %
2	edong89.wordpress.com Internet Source	<1 %
3	oaktrust.library.tamu.edu Internet Source	<1 %
4	Submitted to Biola University Student Paper	<1 %
5	conservancy.umn.edu Internet Source	<1 %
6	jurnal.stiebankbpdjateng.ac.id Internet Source	<1 %
7	repositori.unud.ac.id Internet Source	<1 %
8	Pebrida Saputri,, Tetra Hidayati,, Dirga Lestari. "Pengaruh Job Insecurity Terhadap Stres Kerja, Kinerja dan Turnover Intention	<1 %

# Karyawan", Jurnal Bisnis dan Manajemen, 2020

Publication

---

9	<a href="http://underground-paper.blogspot.com">underground-paper.blogspot.com</a> Internet Source	<1 %
10	Adelina Safitri, Susanto Susanto. "PENGARUH MOTIVASI INTRINSIK, MOTIVASI EKSTRINSIK, KOMPETENSI DAN KOMITMEN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. ASKRINDO SEMARANG", Solusi, 2019 Publication	<1 %
11	Dessya Putri Ayu, Ria Chandra Kartika. "Pengaruh Person-Environment Fit, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Intention To Leave Pegawai", Jurnal Manajemen Kesehatan Yayasan RS.Dr. Soetomo, 2021 Publication	<1 %
12	Submitted to IAIN Batusangkar Student Paper	<1 %
13	Submitted to Universitas Dian Nuswantoro Student Paper	<1 %
14	Submitted to University of Warwick Student Paper	<1 %
15	<a href="http://trp.org.in">trp.org.in</a> Internet Source	<1 %

---

16	<a href="http://www.averroes.or.id">www.averroes.or.id</a> Internet Source	<1 %
17	<a href="http://candrajiwa.psikologi.fk.uns.ac.id">candrajiwa.psikologi.fk.uns.ac.id</a> Internet Source	<1 %
18	<a href="http://repo.bunghatta.ac.id">repo.bunghatta.ac.id</a> Internet Source	<1 %
19	<a href="http://eprints.perbanas.ac.id">eprints.perbanas.ac.id</a> Internet Source	<1 %
20	<a href="http://ejournal.akuntansiuncen.ac.id">ejournal.akuntansiuncen.ac.id</a> Internet Source	<1 %
21	Submitted to Universitas Mulawarman Student Paper	<1 %
22	Hermawati Hermawati, Syofian Syofian. "PENGARUH ETOS KERJA, KOMPETENSI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. THAMRIN BROTHER'S YAMAHA CENTRAL BENGKULU", Creative Research Management Journal, 2022 Publication	<1 %
23	Nur Aziza, Lussia Mariesti Andriany. "PENGARUH KECERDASAN EMOSIONAL DAN SPIRITUAL TERHADAP KINERJA PERAWAT DENGAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR SEBAGAI VARIABEL INTERVENING", Jurnal Manajemen dan Profesional, 2021	<1 %

24

[repository.unikom.ac.id](https://repository.unikom.ac.id)

Internet Source

<1 %

---

25

Mujiyanto Mujiyanto, Mirrah Megha Singamurti, Suharno Suharno. "Faktor Determinan Peran Guru dan Dampaknya Terhadap Kinerja Guru Pendidikan Agama Buddha Tingkat SMP di Jawa Tengah", *Jurnal Basicedu*, 2022

Publication

<1 %

---

26

Nazifah Husainah, Maswanto, Cecep Haryoto. "Determinants of Job Satisfaction With Employee Performance", *Procedia of Social Sciences and Humanities*, 2022

Publication

<1 %

---

27

Submitted to Universitas Jember

Student Paper

<1 %

---

28

Yohanes Mote, Rita Rahmawati, G. Goris Seran. "MANAGERIAL SKILL CAMAT UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI DI KECAMATAN CIAWI KABUPATEN BOGOR", *Jurnal Governansi*, 2019

Publication

<1 %

---

29

[ejournal.unitomo.ac.id](https://ejournal.unitomo.ac.id)

Internet Source

<1 %

---

30

[ejournal.unisnu.ac.id](https://ejournal.unisnu.ac.id)

Internet Source

<1 %

---

31

[kisaconsulting.com](http://kisaconsulting.com)

Internet Source

&lt;1 %

32

Ahmad Ulil Albab Al Umar, Yusvita Nena Arinta, Saiful Anwar, Anava Salsa Nur Savitri, Muhammad Ali Faisal. "Pengaruh Profitabilitas Terhadap Harga Saham Pada Jakarta Islamic Index: Struktur Modal Sebagai Variabel Intervening", INVENTORY: JURNAL AKUNTANSI, 2020

Publication

&lt;1 %

33

Erma Roidhotul Jannah, Badrus. "Analisis Korelasi Self Efficacy dan Flow Akademik dengan Prestasi Belajar Pendidikan Agama Islam di Sekolah Menengah Kejuruan YPM (Yayasan Pendidikan Maarif) 5 Sukodono Sidoarjo", Jurnal Intelektual: Jurnal Pendidikan dan Studi Keislaman, 2020

Publication

&lt;1 %

34

[garuda.ristekbrin.go.id](http://garuda.ristekbrin.go.id)

Internet Source

&lt;1 %

35

[ojs.stikesindramayu.ac.id](http://ojs.stikesindramayu.ac.id)

Internet Source

&lt;1 %

36

[optimasioperator.blogspot.com](http://optimasioperator.blogspot.com)

Internet Source

&lt;1 %

37

[download.garuda.ristekdikti.go.id](http://download.garuda.ristekdikti.go.id)

Internet Source

&lt;1 %



38	<a href="http://islamicmarkets.com">islamicmarkets.com</a> Internet Source	<1 %
39	<a href="http://stifindepok.com">stifindepok.com</a> Internet Source	<1 %
40	Zulfadli Hamzah. "Peningkatan Kepuasan dan Kinerja Karyawan melalui Manajemen Perencanaan Karir", Journal of Economic, Bussines and Accounting (COSTING), 2020 Publication	<1 %
41	<a href="http://journal.uny.ac.id">journal.uny.ac.id</a> Internet Source	<1 %
42	<a href="http://journals.ums.ac.id">journals.ums.ac.id</a> Internet Source	<1 %
43	<a href="http://koleksidapus.blogspot.com">koleksidapus.blogspot.com</a> Internet Source	<1 %
44	<a href="http://linadamayantidotcom.wordpress.com">linadamayantidotcom.wordpress.com</a> Internet Source	<1 %
45	<a href="http://pekbis.ejournal.unri.ac.id">pekbis.ejournal.unri.ac.id</a> Internet Source	<1 %
46	<a href="http://press.umsida.ac.id">press.umsida.ac.id</a> Internet Source	<1 %
47	<a href="http://radarjombang.jawapos.com">radarjombang.jawapos.com</a> Internet Source	<1 %
48	<a href="http://sarbinipangkalpinang.blogspot.com">sarbinipangkalpinang.blogspot.com</a> Internet Source	<1 %

49

[skripsistie.files.wordpress.com](https://skripsistie.files.wordpress.com)

Internet Source

&lt;1 %

50

[www.unpad.ac.id](http://www.unpad.ac.id)

Internet Source

&lt;1 %

51

Agung Supriyadi, Christina Tri Setyorini.  
"Pengaruh Pengungkapan Manajemen Risiko Terhadap Nilai Perusahaan Melalui Kinerja Keuangan Di Industri Perbankan Indonesia",  
Owner (Riset dan Jurnal Akuntansi), 2020

Publication

&lt;1 %

52

Dovian Millian, Sudibyo Aji Narendra Buwana.  
"PENGARUH PERENCANAAN KARIR DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT CAT DI KOTA MALANG",  
MANAJERIAL, 2017

Publication

&lt;1 %

53

Meitiana, TM. Murniati, Syahruji Maruwan.  
"Pengaruh Pembelajaran Organisasi Terhadap Knowledge Sharing Dan Kinerja Karyawan PT. Sentana Adidaya Pratama (Wilmar-Group) Sampit", Jurnal Manajemen Sains dan Organisasi, 2020

Publication

&lt;1 %

54

Sofina Albarika, Rr Erlina, Mirwan Karim.  
"Pengaruh Adversity Quotient Dan Occupational Stress Terhadap Komitmen

&lt;1 %

Organisasi", Jurnal Bisnis dan Manajemen,  
2021

Publication

---

55

Wulan Y.C., Yasmi Y., Purba C., Wollenberg E..  
"Analisa konflik: sektor kehutanan di  
Indonesia 1997-2003", Center for International  
Forestry Research (CIFOR), 2004

Publication

---

<1 %

56

[makalahtugaspaper.blogspot.com](http://makalahtugaspaper.blogspot.com)

Internet Source

---

<1 %

---

Exclude quotes      On

Exclude matches      Off

Exclude bibliography      On