

# **PENERAPAN SISTEM MANAJEMEN KINERJA, SISTEM PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DAN KINERJA KARYAWAN**

**M Al Amin**

Universitas Muhammadiyah Magelang

## **ABSTRACT**

*The relationship between Management performance system (SMK), management career system (SPK) to organizational comitment and performance has been attracting researcher's attention. This study examine the relation between SMK-SPK in organization with comitment organizational to employee performance. This study with a population of bank employees in Magelang to sample as many 145 people, to test hypothesis using SEM. This result support The Use of SMK and SPK will increase employee performance and comintmen organizational, but interaction between SPK-SMK with organizational comitmen will reduce employee performance.*

*Key Words: Management performace system, Management Career System, Organizational Comitment*

---

## **PENDAHULUAN**

---

Arus perubahan akibat globalisasi dewasa ini sangat dirasakan melanda dunia, segala aspek kehidupan manusia terkena imbasnya. Demikian pula dinamika dunia bisnis tidak terlepas dari dampak, hal ini mengakibatkan apabila perusahaan salah didalam menerapkan strategi bisnisnya akan mengalami kesulitan dalam menghadapi perubahan tersebut.

Pengelolaan sumber daya manusia di dalam organisasi perusahaan merupakan sesuatu yang penting dalam mengelola perusahaan. Pengelolaan ini dipengaruhi oleh banyak hal, selain kualitas sumber daya manusia, sistem yang ada dalam organisasi, struktur organisasi, prosedur kerja, eterlibatan atau partisipasi kerja dan lain sebagainya (Robbins, 2007). Sumber daya manusia selain sebagai salah satu unsur yang

sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi, disisi lain juga sebagai makhluk yang memiliki pikiran, perasaan dan harapan-harapan tertentu.

Pada Industri perbankan di kota Magelang, karyawannya juga tidak luput dari permasalahan dengan produktivitas kerja karyawan. Pada kasus ini bahwa produktivitas kerja yang diproksi dalam hal ini penilaian kerja karyawan menjadi faktor evaluasi bagi perusahaan dan karyawan sendiri sering terjadi ketidaksesuaian dikarenakan pihak yang memberikan penilaian, memberikan penilaian kerja tidak sesuai dengan kondisi sebenarnya. Hal ini akan mempengaruhi dari kerja karyawan. Penilaian yang bersifat subjektif akan berdampak pada ketidaksesuaian antara keinginan pihak perusahaan untuk selalu memperbaiki sistem dan pengembangan sumber daya manusia yang lebih baik, menciptakan sumber daya manusia yang potensial apa yang sebagai nilai dan

tujuan dari perusahaan dalam menciptakan produktivitas kerja karyawannya sehingga nantinya akan meningkatkan mutu perusahaan tersebut.

Permasalahan-permasalahan tersebut sering terjadi, hal ini menunjukkan bahwa proses evaluasi mengenai kerja karyawan tidak sesuai dengan yang diinginkan oleh pihak perusahaan. Bila penilaian kerja ini kurang akurat akan mengakibatkan pihak manajemen perusahaan tidak bisa mengontrol pengelolaan sumber daya manusianya. Hal ini akan berdampak pada pola kinerja karyawan. Penilaian kerja yang kadang bersifat subjektif dan terlalu tinggi membuat karyawan kadang kala merasa puas dan cenderung nantinya penurunan pada produktivitas kerjanya. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa faktor manusia sangat berperan aktif dalam peningkatan dari mutu perusahaan tersebut. Hal ini terkait juga dengan teknologi yang ada. Banyak kasus menunjukkan bahwa teknologi sudah maju namun ketersediaan sumber daya manusianya sangat minim. Ini dikarenakan ketidaksiapan bagi organisasi tersebut untuk melaksanakan kemajuan yang optimal.

Sehubungan dengan munculnya fenomena yang merugikan dan dapat menghancurkan tujuan organisasi perusahaan, diantaranya adalah kepuasan kerja, kelambanan kerja, kebosanan kerja, penurunan efisiensi kerja, senioritas, kecemburuan sosial, penurunan semangat kerja dan penurunan produktivitas kerja. Kenyataannya sekarang ini banyak para pekerja atau karyawan yang masuk terlambat, bermalas-malasan, dan sebagainya sehingga bukannya menunjang kemajuan dan pengembangan tetapi akan menghambat kemajuan dan pengembangan dari perusahaan itu sendiri.

Rancangan sistem manajemen kinerja berupaya untuk memastikan standar dan sasaran kerja yang dibuat, dan dilakukan untuk

meningkatkan potensi kinerja masa datang. Sistem manajemen kinerja meliputi 3 proses yaitu proses perencanaan kerja, proses perbaikan kerja, dan proses tinjauan/pemeriksaan kinerja. Ketiga proses ini akan dirumuskan dalam tahapan model HR Scorecard. Proses perencanaan kinerja merupakan tahap mengidentifikasi strategi bisnis, membangun kasus bisnis untuk SDM sebagai modal strategik, menciptakan peta strategi, identifikasi HR Deliverable dalam peta strategi, serta kemitraan antara arsitektur SDM dan HR Deliverable. Proses perbaikan kinerja merupakan proses merancang rancangan HR Scorecard. Rancangan ini akan memperlihatkan ukuran-ukuran dimensi HR Scorecard. Proses tinjauan.pemeriksaan kinerja merupakan pelaksanaan manajemen pengukuran, yaitu dengan dilakukan perhitungan nilai dimensi rancangan HR Scorecard dijadikan bahan evaluasi bagi perusahaan dalam upaya peningkatan kinerja pegawai.

Sistem manajemen kinerja atau dikenal dengan *appraisal performance* penilaian prestasi karyawan, memiliki fokus yang dapat dinilai penilaian yang berfokus pada individu karyawan, berfokus pada proses melakukan pekerjaan, dan fokus pada penilaian hasil atau output. Sistem ini diharapkan mampu untuk meningkatkan produktifitas atau kinerja karyawan. Sistem lain yang juga diharapkan mampu untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah sistem peningkatan karir karyawan. Sistem yang baik adalah mampu untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja. Karena dalam sistem ini terdapat jaminan bahwa mereka yang bekerja secara baik akan mendapatkan posisi yang baik pula, sehingga dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan akan mempengaruhi outcome yang mereka dapatkan.

Dalam kehidupan kerja tidak lepas juga dengan perasaan emosional baik negatif maupun positif yang dirasakan oleh karyawan. Demikian halnya konstruk komitmen organisasional yang

diyakini merupakan modal utama untuk memacu motivasi dan semangat kerja karyawan. Kinerja karyawan menurut pemahaman strategi sumberdaya manusia adalah kinerja yang dimensi-dimensinya meliputi kinerja yang tinggi, penilaian kinerja dan keberhasilan yang terdistribusi ke semua arah organisasi. Kinerja, baik sebagai akibat maupun sebagai hasil akhir berseumber dari perilaku kerja yang memang sengaja diupayakan berdasarkan umpan balik kinerja. Perilaku kinerja ditentukan oleh (1) staffing, skill, kecakapan dan knowledge; (2) desain kerja; (3) pemberdayaan; (4) pelatihan.

Berdasarkan latar belakang maka permasalahan yang akan menjadi topik di dalam penelitian ini adalah: Apakah sistem manajemen kinerja dan sistem Pengembangan Karir pada perbankan di kota Magelang akan meningkatkan komitmen organisasional dan kinerja karyawan?

---

## METODE PENELITIAN

---

### Jenis dan Lokasi Penelitian

Penelitian ini termasuk jenis penelitian eksploratif karena menggali semua aspek yang berhubungan kepuasan kerja karyawan di perbankan Magelang.

### Teknik Pengambilan Sample

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini berdasarkan populasi karyawan dengan menggunakan *Stratified Random Sampling*. Metode ini menentukan strata atau sub-strata atau kelompok yang digunakan sebagai dasar, sebelum melakukan pemilihan secara acak. Penentuan survey ini berdasarkan antara lain : jenis kelamin, status pernikahan dan tingkatan dalam manajemen (Henry, 1990 dan Neuman, 2003 dalam Fuad Mas'ud, 2004). Dalam penentuan ukuran sampel yang dibutuhkan, digunakan rumus yang

dikembangkan oleh Hair et al. (1995) dalam Imam (2009). Metode pengumpulan data melalui kuesioner yang dibagikan secara langsung kepada karyawan sebagai responden, yang terdiri dari dua bagian :

- a. Bagian pertama terdiri dari pertanyaan yang berkaitan dengan data pribadi responden.
- b. Bagian kedua digunakan untuk memperoleh data mengenai dimensi pernyataan dengan menggunakan skala likert dengan rentangan 1-5, dimana nilai 1 = sangat tidak setuju (STS) dan 5 = sangat setuju (SS)

### Difinisi Operasional Variabel

Sistem manajemen kinerja

Sejauh mana sistem manajemen kerja yang diterapkan dalam perusahaan yang diukur dengan pertanyaan yang dikembangkan oleh Cleveland (2001), dengan 3 konstruk yaitu : Perancangan sistem, penerapan sistem dan obyektifitas penilai yang dikembangkan dalam 9 pertanyaan.

Sistem Pengembangan Karir

Sistem Pengembangan Karir adalah tindakan memotivasi orang lain atau menyebabkan orang lain melakukan tugas tertentu dengan maksud untuk mencapai tujuan spesifik. Pengembangan karir merupakan usaha yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan dengan difokuskan pada peningkatan dan penambahan kemampuan seorang pekerja. Hernama (2005) mengembangkan pertanyaan dimeensi sistem pengembangan karir dalam tiga 3 komponen yaitu: kebutuhan organisasi, kualifikasi, dan keadilan.

Komitmen Organisasional

Sejauh mana karyawan komitmen terhadap organisasi tempat ia bekerja diukur dengan 18 item pernyataan yang dikembangkan oleh Allen dan Mayer (1990). Terdiri dari 3 komponen komitmen organisasional dengan masing-masing 6 pertanyaan. 3 komponen komitmen

tersebut adalah komitmen afektif, komitmen kontinuan dan komitmen normatif.

### Kinerja Karyawan

Kinerja Karyawan menunjukkan sejauh mana karyawan berkarya dan berprestasi di dalam bekerja. Instrumen ini diadopsi dari penelitian Cristiane dan Mouritse (1995) (dalam Herpen and Pragg, 2003). Dalam penelitian ini untuk mengukur kinerja karyawan dengan menggunakan delapan pertanyaan yang mencerminkan aspek sikap, aspek kemampuan dan aspek prestasi.

---

## PEMBAHASAN DAN HASIL

---

### Sistem Manajemen Kinerja

Pada hakekatnya sistem manajemen kinerja adalah proses yang digunakan untuk mengidentifikasi, mendorong, mengukur, mengevaluasi, meningkatkan, dan memberikan penghargaan terhadap kinerja karyawan. Proses pengamatan proses pelaksanaan pekerjaan seseorang mulai dari input sampai dengan output tersebut digunakan sebagai dasar untuk melakukan penilaian terhadap kinerja karyawan.

Penilaian prestasi merupakan suatu kegiatan sekaligus alat yang bermanfaat baik bagi organisasi maupun bagi karyawan, bilamana dilaksanakan dengan tepat. Hasil penilaian prestasi yang tepat dapat dijadikan acuan dalam menetapkan berbagai kebijakan karyawan seperti kenaikan gaji atau promosi, disamping fungsi utamanya yaitu memberikan umpan balik mengenai kinerja karyawan selama ini serta saran-saran untuk peningkatan prestasinya. Disamping itu penilaian prestasi dapat dimanfaatkan untuk menilai potensi karyawan yang dibutuhkan untuk pengembangan karir maupun pengembangan organisasi.

Hernama dan Kristianty, 2007 menyebutkan bahwa penerapan manajemen kinerja pada sebuah perusahaan yang digunakan untuk evaluasi kinerja ternyata memiliki dampak positif terhadap produktivitas karyawan. Peningkatan kinerja karyawan berdampak positif terhadap perusahaan itu sendiri, artinya perusahaan dapat menghasilkan kuantitas dan kualitas produk yang optimal dengan harga bersaing. Selain itu juga, mempunyai implikasi yang positif terhadap kualitas kehidupan karyawan, karena memberikan sumbangan terhadap peningkatan kualitas hidup karyawan.

### Sistem Pengembangan Karir

Pendekatan sumber daya manusia menekankan bahwa tujuan dari pembangunan adalah memanfaatkan tenaga manusia sebanyak mungkin dalam kegiatan produktif. Salah satu konsekuensi dalam penggunaan pendekatan sumber daya manusia adalah pengembangan manusia. Menurut Sidarto (Swa,2002) para *knowledge worker* dibutuhkan di dalam organisasi untuk membantu kebutuhan organisasi meningkatkan kreativitas dan produktivitas.

Menurut A. Fakrie Jahrie (1999) bahwa kemajuan di dalam suatu organisasi diartikan sebagai karir. Pengembangan karir merupakan usaha yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan dengan difokuskan pada peningkatan dan penambahan kemampuan seorang pekerja. Karir adalah bagian yang penting dan akan berubah terus menerus terjadi dalam perjalanan dan kehidupan karyawan pekerja. Terdapat dua proses pengujian yang utama untuk memahami pengembangan karir dalam suatu organisasi:

- a. *Career Organisasi*, merupakan suatu mekanisme untuk mewujudkan sumber daya manusia masa kini dan masa yang akan datang. Prosesnya adalah mengarahkan

kepada bagaimana organisasi mendesain dan melaksanakan program pengembangan karir. Proses ini merupakan usaha formal yang terorganisasi dan terencana untuk mencapai keseimbangan antara keinginan karir seorang karyawan dengan persyaratan tenaga kerja organisasi.

- b. *Career Planning*, perencanaan seseorang untuk mewujudkan tujuan-tujuan karirnya sendiri. Ini merupakan suatu usaha seseorang yang secara sengaja dilakukan untuk menyadari dan tahu akan ketrampilan sendiri, kepentingan nilai, peluang, hambatan pilihan dan akibatnya. Proses ini mencakup pengidentifikasian sasaran dan atau tujuan yang terkait dengan karir dan penetapan rencana guna mewujudkan rencana tersebut.

### **Komitmen Organisasi**

Penelitian-penelitian yang menggunakan komitmen organisasional sebagai salah satu variabelnya dapat dikelompokkan menjadi dua perpektif. Pertama, penelitian yang mengkonseptualisasikan komitmen organisasional sebagai konstruk yang undimensional diantaranya Mc Falin dan Sweneey, 1992; levy dan William, (1998) dan kedua, penelitian-penelitian yang menjadikan komitmen organisasional sebagai konstruk multidimensional, diantaranya Dunham et al., 1994, Ko et al., 1997, Parek, 2002).

### **Kinerja Karyawan**

David Fitt (dalam Wibisono, 2002) mendefinisikan kinerja karyawan adalah sejauh mana seseorang telah memainkan bagiannya dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran perorangan dan atau dengan memperlihatkan kompetensi yang dinyatakan relevan bagi organisasi. Sedangkan Futurell dan Parasuraman (dalam Eishenberger, 1999) melihat bahwa kinerja adalah suatu konsep

yang multidimensional mencakup tiga aspek yaitu aspek sikap, aspek kemampuan, dan aspek prestasi.

Untuk mengukur kinerja karyawan dapat dilihat dari dua dimensi yaitu kualitas kerja karyawan dan produktivitas karyawan. Kualitas kerja karyawan merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan, sebab di dalam menghasilkan produk kualitas kerja akan sangat mempengaruhi hasil produk yang dihasilkan. Sedangkan produktivitas kerja adalah kemampuan untuk menghasilkan sesuatu dengan membandingkan antara hasil yang diperoleh dan jumlah kerja yang dikeluarkan untuk memproduksi atau dalam mengganti yang lebih umum, yaitu rasio antar kepuasan yang dikehendaki dan pengorbanan yang dilakukan (Meiga dan Jacobs, 2003).

### **Hubungan antara sistem manajemen kinerja dan pengembangan Karir dengan Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi adalah sebagai suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Menurut Stephen P. Robbins didefinisikan bahwa keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seseorang individu, sementara komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut. Dessler (2003) dalam Robbins (2007) memberikan pedoman khusus untuk mengimplementasikan sistem manajemen yang mungkin membantu memecahkan masalah dan meningkatkan komitmen organisasi pada diri karyawan :

- a. Berkomitmen pada nilai manusia: Membuat aturan tertulis, memperkerjakan menejer yang baik dan tepat, dan mempertahankan komunikasi.

- b. Memperjelas dan mengkomunikasikan misi Anda: Memperjelas misi dan ideologi; berkharisma; menggunakan praktik perekrutan berdasarkan nilai; menekankan orientasi berdasarkan nilai dan pelatihan; membentuk tradisi,
- c. Menjamin keadilan organisasi : Memiliki prosedur penyampaian keluhan yang komprehensif; menyediakan komunikasi dua arah yang ekstensif,
- d. Menciptakan rasa komunitas: Membangun homogenitas berdasarkan nilai; keadilan; menekankan kerja sama, saling mendukung, dan kerja tim, berkumpul bersama,
- e. Mendukung perkembangan karyawan: Melakukan aktualisasi; memberikan pekerjaan menantang pada tahun pertama; memajukan dan memberdayakan; mempromosikan dari dalam; menyediakan aktivitas perkembangan; menyediakan keamanan kepada karyawan tanpa jaminan.

Berdasarkan teori tersebut maka hipotesis yang diambil dalam penelitian ini adalah:

- H1 : Terdapat pengaruh positif antara sistem manajemen kinerja dengan komitmen organisasi karyawan
- H2 : Terdapat pengaruh positif antara sistem pengembangan karir dengan komitmen organisasi karyawan

### **Hubungan antara sistem manajemen kinerja dengan Kinerja karyawan**

Manajemen kinerja (*performance management/ PM*) adalah proses perencanaan, evaluasi pelatihan dan conseling, dan penilaian kinerja karyawan untuk mewujudkan objektif organisasi sekaligus mengoptimalkan potensi diri karyawan. PM tidak hanya terkait dengan manajemen kinerja individu karyawan, tetapi juga manajemen kinerja organisasi. Dengan demikian, PM merupakan sebuah siklus, yang pada dasarnya

terdiri dari perencanaan kinerja (penetapan target dan penyusunan *Key Performance Indicator/KPI*), pemantauan / peninjauan kinerja (*coaching, counseling, mentoring, dan feedback*), penilaian kinerja (*performance appraisal*), dan tindak lanjut berupa pemberian penghargaan dan hukuman (*reward & punishment*). Maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

- H3 : Terdapat pengaruh positif antara sistem manajemen kinerja dengan kinerja karyawan

### **Hubungan antara sistem Pengembangan Karir dengan Kinerja karyawan**

Seseorang akan dapat bekerja dengan baik bila ia memiliki peluang untuk mewujudkannya melalui persepsi yang tepat (Hernama, 2005). Seseorang yang memiliki motivasi, capability, skill dan memiliki persepsi yang baik mengenai suatu pekerjaan tetapi tidak memiliki peluang untuk melakukan pekerjaan tersebut maka itu akan sia-sia, demikian juga sebaliknya. Dalam kaitannya dengan efektifitas kerja Mitchel & Larson (2000) menyatakan bahwa kinerja yang efektif tergantung pada kesesuaian antara individu dan pekerjaan. Berdasarkan diskripsi ini maka dapat disimpulkan bahwa kinerja yang tinggi akan tercapai bila terdapat kecocokan antara karakteristik kepribadian dan persyaratan pekerjaan.

Maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

- H4 : Terdapat pengaruh positif antara sistem pengembangan karir dengan kinerja karyawan

### **Hubungan antara komitmen organisasi dengan Kinerja Karyawan**

Duncan et al (1994) penggunaan konstruk multidimensional dalam rangka membangun definisi komitmen organisasional lebih bersifat integratif, dan juga menyarankan bahwa instrumen komitmen organisasional yang dikembangkan oleh

Allen dan Mayer (1990) merupakan operasionalisasi yang workable bagi konstruk komitmen organisasional yang mutlidimensional. chow et al., (1998) menggunakan komitmen organisasional terhadap responden di korea selatan menunjukkan hasil bahwa komitmen orangisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H5 : Terdapat pengaruh positif antara komitmen organisasional dengan kinerja karyawan

**Interaksi antara sistem manajemen kinerja, sistem pengembangan karir dengan komitmen organisasi terhadap kinerja Karyawan**

Begitu pentingnya masalah kinerja pegawai ini, sehingga tidak salah bila inti pengelolaan sumber daya manusia adalah bagaimana mengelola kinerja SDM. Mengelola manusia dalam konteks organisasi berarti mengelola manusia agar dapat menghasilkan kinerja yang optimal bagi organisasi. Oleh karenanya kinerja pegawai ini perlu dikelola secara baik untuk mencapai tujuan organisasi, sehingga menjadi suatu konsep manajemen kinerja (*performance management*).

Keunggulan manajemen kinerja adalah penentuan sasaran yang jelas dan terarah. Di dalamnya terdapat dukungan, bimbingan, dan umpan balik agar tercipta peluang terbaik untuk meraih sasaran yang menyertai peningkatan komunikasi antara atasan dan bawahan.

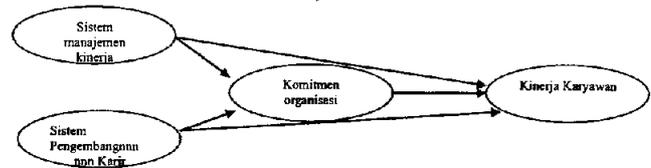
Maka hipotesis dalam hubungan dengan teori tersebut adalah:

H6 : Terdapat pengaruh positif interaksi antara manajemen kinerja dengan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan

H7 : Terdapat pengaruh positif interaksi antara sistem pengembangan karir dengan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan

**Model Penelitian**

Berdasarkan paparan teori dan penelitian yang terdahulu yang telah dikemukakan dimuka, selanjutnya disampaikan pemikiran teoritis yang menggambarkan suatu kerangka konseptual yang merupakan panduan sekaligus alur pikiran dan sebagai perumusan masalah dalam bentuk model penelitian, disajikan pada gambar sebagai berikut.



**Uji validitas dan reliabilitas**

Pengukuran terhadap empat variabel penelitian (sistem manajemen kinerja, sistem pengembangan karir, komitmen organisasi dan kinerja karyawan) dalam penelitian ini bertujuan untuk menguji hipotesis yang dikemukakan, agar permasalahan dalam penelitian ini dapat terjawab. Untuk mengukur ke empat variabel tersebut diperlukan instrumen yang cukup baik agar lebih menjamin keakuratan hasil pengukuran, sehingga akan meningkatkan kualitas ilmiah penelitian. Untuk mengukur seberapa baik instrumen yang digunakan, maka perlu dilakukan uji reliabilitas dan validitas.

Uji validitas dimaksudkan untuk mengukur kualitas kuisisioner. Pengujian ini dilakukan dengan analisis faktor. Uji ini dimaksudkan untuk memastikan bahwa masing-masing pertanyaan akan terklasifikasi pada variabel-variabel yang telah ditentukan (*construct validity*). Nilai KMO yang dikehendaki adalah harus lebih dari 0,50 (Imam 2009), sehingga data dari penelitian ini dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut. Sedangkan untuk uji reliability suatu konstruk dikatakan variabel jika memberikan nilai chrombach alpha lebih dari 0,60 (nunnaly, 1967) dalam Imam (2009).

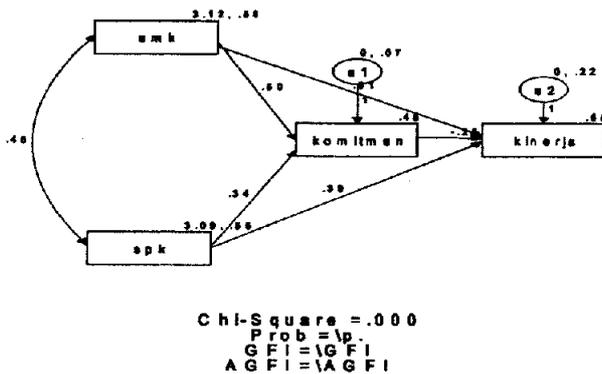
Tabel 1  
Uji Validitas dan Realibititas.

Variabel	Realibility	Validity (KMO & Bartletts test)
Kinerja	0,7925	0,798
Komitmen Org	0,8009	0,751
Sistem Pengembangan Karir	0,7099	0,652
Sistem Manajemen Kinerja	0,6888	0,592

**Uji hipotesis**

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah AMOS (*Analysis of Moment Structure*) yang dikembangkan oleh Arbuckle (1997). Analiasi statistik ini mengestimasi beberapa persamaan regresi yang terpisah, tetapi saling berhubungan, secara bersamaan (*simultaneously*).

Hasil yang didapat dari uji hipotesis dengan menggunakan Amos adalah sebagai berikut:



Tabel 2 Regression Weights: (Group number 1  
- Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Komitmen <--- Smk	.499	.049	10.221	***	
Komitmen <--- Spk	.342	.049	6.966	***	
Kinerja <--- Smk	.613	.118	5.180	***	
Kinerja <--- Spk	.392	.105	3.745	***	
Kinerja <--- komitmen	-.278	.154	-1.806	.071	

Hasil analisis regresi berganda dengan menggunakan amos di dapat hasil bahwa hubungan antara masing-masing sebagai variabel untuk menjawab hipotesis dari penelitian ini.

a. Terdapat hubungan langsung antara Sistem manajemen Kinerja terhadap komitmen

organisasional karyawan pada bank-bank di wilayah magelang dengan nilai estimate positif 0,499 di signifikan.

b. Terdapat hubungan langsung antara Sistem Pengembangan Karir terhadap komitmen organisasional karyawan pada bank-bank di wilayah Magelang dengan nilai estimate positif 0,342 di signifikan.

c. Terdapat hubungan langsung antara Sistem manajemen Kinerja terhadap Kinerja karyawan pada bank-bank di wilayah magelang dengan nilai estimate positif 0,613 di signifikan.

d. Terdapat hubungan langsung antara Sistem Pengembangan Karir terhadap Kinerja karyawan pada bank-bank di wilayah magelang dengan nilai estimate positif 0,392 di signifikan.

e. Terdapat hubungan langsung antara Komitmen organisasional terhadap Kinerja karyawan pada bank-bank di wilayah magelang dengan nilai estimate positif -0,278 namun tidak signifikan.

f. Untuk hubungan interaksi antara variabel penelitian adalah sebagai berikut:

1) Pengaruh tidak langsung dari Sistem Manajemen Kinerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi adalah sebesar -0.139 (0,499 \* -0,278). Hal ini dapat dibandingkan dalam tabel 3

2) Pengaruh tidak langsung dari Sistem Manajemen Kinerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi adalah sebesar -0.097 (0,342 \* -0,278). Hal ini dapat dibandingkan dalam tabel 3

g. Total efek dari hubungan masing-masing variabel adalah dapat dilihat dalm tabel 4 :

1) hubungan antara Sistem manajemen Kinerja terhadap kinerja karyawan adalah 0.487

- 2) hubungan antara Sistem Pengembangan Karir terhadap kinerja karyawan adalah 0.303

Tabel 3  
Indirect standarized efek

	spk	smk	Komitmen
komitmen	.000	.000	.000
kinerja	-.097	-.143	.000

Tabel 4  
Standardized Total Effects

	spk	smk	Komitmen
komitmen	.391	.574	.000
Kinerja	.303	.487	-.249

Terdapat tujuh hipotesis di dalam penelitian yang dikembangkan oleh peneliti. Dari ketujuh hipotesis tersebut enam hipotesis secara statistik dapat diterima dan positif. Sedangkan satu hipotesis secara statistik negatif dan tidak dapat diterima. Untuk lebih jelasnya dapat dijelaskan dibawah ini.

Hipotesis pertama yang membahas masalah hubungan antara sistem manajemen kinerja dengan komitmen organisasi, dari hasil penelitian memang karyawan bank merasakan bahwa komitmen dipengaruhi oleh sistem yang ada di dalam perusahaan. Konsekwensi penerapan strategi bisnis perusahaan adalah kebutuhan akan bimbingan, dukungan wewenang dan sumber daya bagi karyawan untuk mencapai sasaran secara efektif dibutuhkan komitmen yang berasal dari diri karyawan itu sendiri. Hasil ini mendukung Dessler (2003) dalam Robbins (2007) memberikan pedoman khusus untuk mengimplementasikan sistem manajemen yang mungkin membantu memecahkan masalah dan meningkatkan komitmen organisasi pada diri karyawan

Hipotesis kedua yang membahas masalah hubungan antara sistem Pengembangan Karir

dengan komitmen organisasi, dari hasil penelitian memang karyawan bank jaminan akan karir yang dikembangkan perusahaan akan mempengaruhi komitmennya untuk bekerja. Hal ini berarti Sistem Pengembangan karir merupakan usaha yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan dengan difokuskan pada peningkatan dan penambahan kemampuan seorang pekerja, sesuai dengan hasil dari Hernama (2005).

Hipotesis ketiga dan keempat yang membahas masalah hubungan antara manajemen kinerja dan sistem Pengembangan Karir terhadap kinerja karyawan, dari hasil penelitian disebutkan sistem manajemen kerja yang baik akan mendorong kinerja karyawan itu sendiri. Hal ini dikarenakan, penilaian prestasi sekarang lebih diarahkan untuk membantu pencapaian sasaran perusahaan dan karyawan itu sendiri dan tidak semata-mata digunakan sebagai alat kendali karyawan melainkan berkaitan dengan perencanaan pengembangan karyawan maupun perusahaan. Siklus tersebut harus dijalankan sebagai sebuah kesadaran yang tidak terputus, dan berjalan secara berkelanjutan. Sebuah perencanaan kinerja untuk setiap individu, sejatinya, bukanlah sebuah proses yang berdiri sendiri. Pada perusahaan-perusahaan yang maju, rencana kinerja individu karyawan yang merupakan turunan dari level departemen, level divisi, dan level perusahaan (korporat).

Hipotesis lima yang membahas hubungan antara komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan, hasil penelitian ini tidak mendukung bahwa komitmen karyawan tidak berpengaruh positif namun malah negatif dan tidak signifikan. Ketidak signifikanan dan arah yang terbalik dari hubungan keduanya menjadi pertanyaan peneliti. Peneliti berargumen bahwa kinerja karyawan semata-mata tidak dipengaruhi oleh komitmen tapi karyawan memiliki tujuan sendiri dalam bekerja. Komitmen muncul akan mempengaruhi kinerja karyawan, hal ini disebabkan komitmen bersifat multidimensional dalam rangka membangun mengembangkan komitmen

organisasional lebih bersifat integratif hal ini sama dengan hasil Dunchan et al (1994). Sehingga perlu dibangun komitmen karyawan lewat hubungan humanisme dikalangan perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Konseptualisasi komitmen organisasional sebagai konstruk yang unidimensional yang paling populer dikembangkan oleh Porter et al (dalam Bozeman dan Perrew, 2001) yang mengukur komitmen seorang individu terhadap organisasi tempat ia bekerja, sebagaimana halnya tiga dimensi komitmen organisasional yang dikemukakan oleh Allen dan Mayer (1990). Komitmen organisasional sebagai konstruk yang multidimensional terdiri dari 3 komponen yaitu afektif, kontinuan dan Normatif (Meyer et al, 1993). Komponen afektif menacu pada sejauh mana seseorang memiliki keterikatan secara emosional, mengidentifikasi diri dan merasa terlibat di dalam suatu organisasi. Komponen kontinuan menunjukkan komitmen karyawan yang didasarkan atas biaya-biaya yang akan timbul, jika ia tidak komit terhadap organisasi tempatnya bergabung. Dan komponen normative berhubungan dengan kewajiban moral yang dirasakan karyawan untuk tetap berada dalam organisasinya (Allen dan Mayer, 1990).

Hipotesis enam dan tujuh yang membahas masalah interaksi antara manajemen kinerja, sistem pengembangan karir dengan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan dalam penelitian ini ternyata hubungan negatif dan signifikan. Artinya dengan berinteraksi dengan komitmen maka malah sistem yang ada di perusahaan tidak dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini bertentangan dengan teori yang ada yang menyebutkan bahwa sistem manajemen kinerja suatu proses strategis dan terpadu yang menunjang keberhasilan organisasi melalui pengembangan performansi SDM.

Dalam manajemen kinerja kemampuan SDM sebagai kontributor individu dan bagian dari

kelompok dikembangkan melalui proses bersama antara manajer dan individu yang lebih berdasarkan kesepakatan daripada instruksi. Kesepakatan ini meliputi tujuan (*objectives*), persyaratan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan, serta pengembangan kinerja dan perencanaan pengembangan pribadi. Manajemen kinerja bertujuan untuk dapat memperkuat budaya yang berorientasi pada kinerja melalui pengembangan keterampilan, kemampuan dan potensi-potensi yang dimiliki oleh SDM. Sifatnya yang interaktif ini akan meningkatkan motivasi dan memberdayakan SDM dan membentuk suatu kerangka kerja dalam pengembangan kinerja.

Sistem Pengembangan Karir juga dapat menggalang partisipasi aktif dan komitmen setiap anggota organisasi untuk mencapai sasaran organisasi melalui penjabaran sasaran individu maupun kelompok sekaligus mengembangkan potensinya agar dapat mencapai sasarannya itu. Berdasarkan tugasnya ini, sistem Pengembangan Karir dapat dijadikan landasan bagi promosi, mutasi dan evaluasi, sekaligus penentuan kompensasi dan penyusunan program pelatihan. Manajemen kinerja juga dapat dijadikan umpan balik untuk pengembangan karier dan pengembangan pribadi SDM.

---

## KESIMPULAN DAN SARAN

---

### Simpulan

Penelitian ini membuktikan bahwa penerapan sistem manajemen kinerja dan sistem pengembangan karir karyawan memang dibutuhkan oleh perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan perusahaan. Akan tetapi komitmen organisasional yang ada tidak menunjukkan dukungan pada teori yang mendukung sistem yang ada untuk meningkatkan kinerja. Hubungan yang negatif dari komitmen

karyawan ini disebabkan karena komitmen organizational bersifat multidimensinonal dan bersifat integratif dengan perusahaan.

#### Saran

Untuk penelitian selanjutnya diharapkan mampu menggali aspek dari komitmen karyawan yang ada seperti aspek kontinuan, normatif untuk menjelaskan dampak dari teori yang ada. Disamping itu aspek kinerja karyawan perlu dikembangkan apakah memang hanya sistem tersebut yang memiliki dampak terhadap kinerja adanya variabel lain yang mempengaruhinya seperti budaya, penerapan sistem yang ketat dengan target yang rendah dan punishment yang tinggi.

---

### DAFTAR PUSTAKA

---

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2001, *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*, Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Arbuckle, J.L., 1997, *Amos User's Guide Version 3.6*, SmallWaters Corporation.
- Achmad S. Rusky, 2001, *Sistem Manajemen Kinerja*, Jakarta, PT Gramedia
- Agus Dharma. 1991, *Manajemen prestasi kerja*, Jakarta : Rajawali pers.
- Bernadin, H. John & Joyce E.A. Russell. 1993, *Human resource management*, International edition, Singapura : McGraw Hill, Inc.
- Cleveland, J.N., et al, 2000, *Multiple Uses of Performance Appraisal: Prevalence and correlate*, Englewoods Cliff : Prentice Hall.
- Dessler, Gary. 1997, *Manajemen sumber daya manusia*, jilid 2, Jakarta : PT Prehallindo.
- Ferdinand, Augusty, 2002: *Structural Equation Modeling dalam Penelitian, Manajemen*, BP. UNDIP. Edisi 2 Seri Pustaka Kunci 03/2002
- George, Jennifer M & Gareth R. Jones. 1996, *Organizational behavior*, United State of America : Addison-Wesley publishing company, Inc.
- Ghozali, Imam, 2009. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang,
- Ghozali, Imam, 2009. *Konsep dan Aplikasi Dengan Program AMOS 16.0*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang,
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., and James H. Donnelly Jr., 2005, *Organizational Behavior Structure*, Process. 9th. Edition, Irwin, Chicago
- H. Hadari Nawawi, 2001, *Manajemen Sumberdaya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*, Gadjah Mada Press, Yogyakarta
- Handoko T. Hani. 1994, *Manajemen personalia dan sumberdaya manusia*, Yogyakarta : BPFE.
- Hernama, Hernama and Kristianty, Airin, 2007, *Pengaruh Penerapan Sistem Manajemen Kinerja Dan Sistem Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada Divisi Human Capital Pt Charoen Pokphand Indonesia*. PESAT
- Imam Sulistiono dan Totok Pujianto, 2002, *Merancang sistem Manajemen Karir*, Amara Buku, Yogyakarta.

Ivancevich, John M, Andrew D. Szilagyi, Jr. & Marc J. Wallace, Jr. 1987, *Organizational behavior and performance*, California : Goodyearpublishing company, Inc.

Robbin, Stephen, 2007, *Perilaku Organisasi*, terjemahan, Erlangga,