

**PENGARUH PENERAPAN SISTEM PENILAIAN  
KINERJA DAN SISTEM PENGEMBANGAN KARIR  
TERHADAP KOMITMEN KARYAWAN**

**AMI PUJIWATI**



**SEKOLAH PASCASARJANA  
INSTITUT PERTANIAN BOGOR  
BOGOR  
2012**

## **PERNYATAAN MENGENAI TESIS DAN SUMBER INFORMASI**

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis berjudul Pengaruh Penerapan Sistem Penilaian Kinerja dan Sistem Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Karyawan yang dilaksanakan di Perusahaan PT. PGN, Tbk ini adalah karya saya dengan arahan dari komisi pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apa pun kepada perguruan tinggi mana pun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir tesis ini.

Bogor, Januari 2012

Ami Pujiwati  
H251090061

## ABSTRACT

AMI PUJIWATI. Influence of application of the Performance Appraisal System and Career Development Systems Against the Commitment of the Employees. Under direction of AIDA VITAYALA HUBEIS and MUHAMMAD SYAMSUN.

Human resources (HR) is a major asset in order to achieve the vision and mission in an enterprise. Therefore, companies should be able to maintain and defend its existence. Performance appraisal system and the career development system is applied in an enterprise one goal is to keep the existence of HUMAN RESOURCES. With applied both systems, it is expected also that commitment arose within the employee could be improved. It is important, because without such a commitment in employees feared that productivity was donated to the maximum so that companies do not result in goals each of the parties have not reached. This research aims to analyze the effect of the application of the performance appraisal system and career development systems against the commitment of the employees of PT. PGN,Tbk and analyzing difference PGN level of commitment of the employees of PT. PGN,Tbk gender based PGN. This research was conducted by providing questionnaires to the 119th employees Strategic Business Unit (SBU) 1 PT PGN, which consists of three parts, namely Hosbu Jakarta, Bogor and Jakarta. Method of sampling in each region is done by sampling proportional method. Hypothesis testing methods using Structural Equation Modeling (SEM) software with SmartPLS. Measurement of the performance appraisal system is composed of 7 (nine) factor: understanding, guidance, assessment, filing of objection/claims, well-planned, objectively, and feedback. Measurement of the career development system consists of 2 (two) factors that individual career planning and career management. The three component model and measurement of employee commitment adopted from Meyer and Allen (1997) in Suhendi (2010) namely affective commitment, countinuanance commitment and normative commitment. Based on the results of analysis demonstrate that the application of the performance appraisal system affect the career development system. Subsequent research showed that the implementation of the career development system in PT. PGN, Tbk significantly positive effect to the commitment of the employees. Based on the anova test results and the analysis of PLS, there was no difference in meaning to the performance appraisal system and the career development system both women and men. However there are differences in the level of commitment by employees of male and female employees. The commitment of the employees in an enterprise is required because it can affect the level of employee productivity. The results showed that the application of the performance appraisal system and a good career development system will increase the commitment of the employees, so that the two things are supposed to be an essential part of company policy.

*Keywords: performance appraisal system, a system of career development, employee commitment, SEM PLS*

## RINGKASAN

AMI PUJIWATI. Pengaruh Penerapan Sistem Penilaian Kinerja dan Sistem Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Karyawan. Dibimbing oleh AIDA VITAYALA HUBEIS dan MUHAMMAD SYAMSUN.

Sumberdaya manusia (SDM) merupakan asset utama guna mencapai visi misi, tujuan, dan strategi dalam suatu perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan harus dapat memelihara dan mempertahankan keberadaannya. Sistem penilaian kinerja dan sistem pengembangan karir yang diterapkan dalam suatu perusahaan salahsatu tujuannya adalah untuk menjaga keberadaan SDM tersebut. Dengan diterapkan kedua system tersebut, diharapkan pula komitmen yang timbul dalam diri karyawan dapat ditingkatkan.

Komitmen karyawan merupakan salahsatu bentuk loyalitas yang diberikan oleh karyawan terhadap perusahaan. Dengan komitmen ini, maka karyawan yang bekerja dalam suatu perusahaan diharapkan dapat berkontribusi dengan optimal sehingga kedua belah pihak dapat mewujudkan tujuannya secara bersamaan. Hal ini penting dilakukan, karena tanpa adanya komitmen dalam diri karyawan dikhawatirkan produktivitas yang disumbangkan kepada perusahaan tidak maksimal sehingga mengakibatkan tujuan masing-masing pihak tidak tercapai.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh penerapan sistem penilaian kinerja dan sistem pengembangan karir terhadap komitmen karyawan PT. PGN, Tbk serta menganalisis perbedaan tingkat komitmen karyawan PT. PGN, Tbk berdasarkan gender. Penelitian ini dilakukandengan memberikankuesioner kepada 19 karyawan *Strategic Business Unit* (SBU) 1 PT. PGN, Tbk yang terdiri dari tiga wilayah, yaitu Hosbu Jakarta, Bogor, dan Banten. Metode pengambilan sampel pada setiap wilayah dilakukan dengan metode *proporsional sampling*. Metode pengujian hipotesis dengan menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) dengan *software SmartPLS*. Pengukuran sistem penilaian kinerja terdiri dari 7 (sembilan) faktor: pemahaman, pedoman, penilai, pengajuan keberatan/klaim, terencana, obyektif, dan umpan balik. Pengukuran sistem pengembangan karir terdiri dari 2 (dua) faktor yaitu *individual career planning* dan *career management*. Tiga komponen model dan pengukuran komitmen karyawan diadopsi dari Meyer dan Allen (1997) dalam Suhendi (2010), yaitu *affective commitment*, *countinuanance commitment* dan *normative commitment*.

Saat ini, sistem penilaian kinerja dan sistem pengembangan karir telah dan sedang diterapkan oleh PT. PGN Tbk. Pada umumnya, persepsi karyawan dalam penerapan kedua sistem tersebut memuaskan, yang dibuktikan dengan nilai rataan skor di atas 3.6. Namun demikian, masih ada yang perlu diperhatikan oleh pihak perusahaan berkaitan dengan penerapan sistem penilaian kinerja dan sistem pengembangan karir dikarenakan menurut persepsi karyawan dianggap kurang memuaskan.

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa penerapan sistem penilaian kinerja berpengaruh terhadap sistem pengembangan karir. Hal ini dibuktikan dengan nilai  $t_{hitung} = 15,2513$  lebih besar dari  $t_{tabel} = 1.96$ . Artinya semakin baik penerapan sistem penilaian kinerja yang diterapkan akan diikuti oleh penerapan sistem pengembangan karir yang semakin baik pula.

Hasil penelitian selanjutnya menunjukkan penerapan sistem pengembangan karir di PT. PGN, Tbk berpengaruh positif secara signifikan terhadap komitmen karyawan yang dibuktikan dengan nilai  $t_{hitung} = 3,7464$  lebih besar dari  $t_{tabel} = 1.96$ . Dan hasil penelitian terakhir menunjukkan sistem penilaian kinerja tidak berpengaruh terhadap komitmen karyawan yang dibuktikan dengan nilai  $t_{hitung} = 0.5021$  lebih kecil dibanding  $t_{tabel} = 1.96$ . Artinya sistem penilaian kinerja tidak dapat mempengaruhi secara langsung terhadap komitmen karyawan tetapi harus melalui variabel mediasi yaitu sistem pengembangan karir.

Berdasarkan hasil uji *anova* dan analisis PLS, tidak terdapat perbedaan yang berarti terhadap sistem penilaian kinerja dan sistem pengembangan karir baik menurut karyawan perempuan maupun laki-laki. Namun terdapat tingkat perbedaan pada komitmen menurut karyawan laki-laki dan karyawan perempuan.

Komitmen karyawan dalam suatu perusahaan sangatlah diperlukan karena dapat mempengaruhi tingkat produktivitas kerja karyawan bersangkutan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan sistem penilaian kinerja dan sistem pengembangan karir yang baik akan meningkatkan komitmen karyawan, sehingga kedua hal tersebut seharusnya menjadi bagian penting dari kebijakan perusahaan.

Kata kunci: Sistem penilaian kinerja, sistem pengembangan karir, komitmen karyawan, SEM PLS

UNIVERSITAS TERBUKA

**@ Hak Cipta milik IPB, tahun 2012**  
**Hak Cipta dilindungi Undang-undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumber
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis dalam bentuk apapun tanpa izin IPB

**PENGARUH PENERAPAN SISTEM PENILAIAN  
KINERJA DAN SISTEM PENGEMBANGAN KARIR  
TERHADAP KOMITMEN KARYAWAN**

**AMI PUJIWATI**

**TESIS**

**Sebagai salahsatu syarat untuk memperoleh gelar  
Magister Sains pada  
Program Studi Ilmu Manajemen**

**SEKOLAH PASCASARJANA  
INSTITUT PERTANIAN BOGOR  
BOGOR  
2012**

Penguji Luar Komisi pada Ujian Tesis : Dr. Sukiswo Dirdjosuparto

UNIVERSITAS TERBUKA



Judul Tesis : Pengaruh Penerapan Sistem Penilaian Kinerja dan Sistem Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Karyawan  
Nama : Ami Pujiwati  
NRP : H251090061

Disetujui

Komisi Pembimbing

Prof. Dr. Ir. Aida Vitayala Hubeis

Ketua

Dr. Muhammad Syamsun, M.Sc

Anggota

Diketahui,

Ketua Program Studi  
Ilmu Manajemen

Dr. Ir. Abdul Kohar Irwanto, MSc

Dekan  
Sekolah Pascasarjana



Dr. Darul Syah, M.Sc. A.Gr

Tanggal Ujian :

Tanggal Lulus :

31 JAN 2012

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah Swt. atas karunia dan rahmat yang telah dilimpahkan khususnya dalam penyusunan laporan penelitian ini. Tesis ini disusun sebagai salahsatu syarat untuk memperoleh gelar Magister Sains pada Program Studi Ilmu Manajemen Sekolah Pascasarjana, Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor. Judul Tesis ini adalah Pengaruh Penerapan Sistem Penilaian Kinerja dan Sistem Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Karyawan.

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu penyelesaian tesis ini :

1. Prof. Dr. Ir. Aida Vitayala S. Hubeis dan Dr. Ir. Muhammad Syamsun, M.Sc selaku dosen pembimbing, yang telah memberikan pengarahan dan saran dalam penyelesaian tesis ini.
2. Heri Kuswanto (suami), anak-anakku, dan Ibunda tercinta serta seluruh keluarga yang telah memberikan dukungan dan doa.
3. Pimpinan, Ibu Limar dan seluruh karyawan PT. PGN, Tbk khususnya karyawan SBU 1 Bogor, Hosbu Jakarta, dan Banten yang telah berpartisipasi dalam kesuksesan dan penyelesaian penelitian ini.
4. Indah Kusuma Hayati, yang selalu setia membantu penulis
5. Rektor, Dekan Fakultas Ekonomi, serta unit PSDM Universitas Terbuka yang telah membantu penulis untuk dapat melanjutkan dan menyelesaikan pendidikan di IPB
6. Seluruh teman-teman Pascasarjana Ilmu Manajemen angkatan tiga yang selalu memberikan semangat dan doa.

Terakhir pada semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah membantu dan mendukung selama perkuliahan dan penyusunan Tesis. Semoga segala kebaikan dan keikhlasan mereka semua mendapatkan balasan dari Allah SWT .

Penulis menyadari dalam penulisan tesis ini masih jauh dari sempurna. Namun penulis berharap karya ini dapat bermanfaat bagi semua pihak. Akhirnya, tiada gading yang tak retak karena kesempurnaan hanya milik Allah Swt dan mudah- mudahan Dia senantiasa membantu penulis dalam mencari kesempurnaan.

Bogor, Januari 2012

Ami Pujiwati

UNIVERSITAS TERBUKA

## RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan di Garut pada tanggal 19 Maret 1971 dari pasangan Ici Sukarsa (Alm) dan Oom Komaryati. Penulis merupakan anak ke – 4 dari lima bersaudara. Penulis memulai pendidikan formalnya pada tahun 1978 di SDN Tenjowaringin I Salawu Tasikmalaya dan lulus pada tahun 1984, setelah itu penulis melanjutkan pendidikannya di SMPN 2 Garut pada tahun 1984 – 1987. Pada tahun 1987, pendidikan formal dilanjutkan ke tingkat sekolah menengah atas di SMA Negeri 1 Garut jurusan IPA (Ilmu Pengetahuan Alam) dan lulus pada tahun 1990.

Penulis diterima di Institut Koperasi Indonesia (IKOPIN) Fakultas Manajemen Sumberdaya Manusia pada tahun 1990 dan memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada tahun 1994. Kemudian pada tahun 2009 melanjutkan pendidikan program Magister Sains di Sekolah Pascasarjana pada Program Studi Mayor Ilmu Manajemen, Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi dan Manajemen Institut Pertanian Bogor.

Bogor, Januari 2012

Ami Pujiwati  
H251090061

## DAFTAR ISI

<b>DAFTAR ISI</b> .....	i
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	iii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	v
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	vi
 <b>BAB I. PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Bela	1
kang .....	1
1.2. Perumusa	3
nMasalah .....	3
1.3. TujuanPe	3
nelitian .....	3
1.4. Kegunaan	4
Penelitian .....	4
1.5. BatasanP	4
enelitian .....	4
 <b>BAB II. TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1. Pendekatan Teoritis	
2.1.1. Penilaian Kinerja .....	5
2.1.2. Pengembangan Karir .....	11
2.1.3. Komitmen Karyawan .....	23
2.1.4. Gender .....	29
2.2. Pendekatan Teori Analisis	
2.2.1. Metode dan Penentuan Ukuran Sampel .....	31
2.2.2. Validitas dan Reliabilitas .....	32
2.2.3. <i>Structural Equation Modelling</i> (SEM) .....	33
2.3. Tinjauan Hasil-hasil Penelitian.....	38
2.4. Perumusan Hipotesa .....	41
2.5. Kerangka Pemikiran ... ..	42
 <b>BAB III. METODOLOGI PENELITIAN</b>	
3.1. Penentuan Lokasi dan Waktu Penelitian .....	45
3.2. Jenis dan Sumber Data .....	45
3.3. Metode Pengambilan Sampel .....	46
3.4. Metode Pengumpulan Data .....	47
3.5. Metode Pengolahan dan Analisis Data ... ..	48

**BAB IV. GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN**

4.1.	Gambaran Umum PT. Perusahaan Gas Negara, Tbk .....	53
4.2.	Sejarah Singkat Perkembangan PT. Perusahaan Gas Negara, Tbk .....	53
4.3.	Visi dan Misi PT. Perusahaan Gas Negara, Tbk .....	55
4.4.	Budaya Perusahaan .....	56
4.5.	Kegiatan Usaha .....	56
4.6.	Wilayah Usaha .....	58
4.7.	Struktur Organisasi Perusahaan .....	60
4.8.	Sumberdaya Manusia .....	60

**BAB V. HASIL DAN PEMBAHASAN**

5.1.	Uji Validitas dan Reliabilitas .....	63
5.2.	Analisis Indikasi Awal .....	64
5.3.	Karakteristik Responden .....	67
5.4.	Hasil Analisis <i>Partial Least Square</i> (PLS) Pengaruh Penerapan Sistem Penilaian Kinerja dan Sistem Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Karyawan .....	71
5.5.	Analisis <i>Partial Least Square</i> (PLS) Berdasarkan Perbedaan Gender .....	79
5.6.	Pembahasan Hasil Penelitian .....	86
5.7.	Implementasi Manajerial .....	91

**BAB VI. KESIMPULAN DAN SARAN**

6.1.	Kesimpulan .....	94
6.2.	Implikasi Kebijakan .....	95

<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	97
-----------------------------	----

<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b> .....	101
--------------------------------	-----

## DAFTAR TABEL

No	<i>Teks</i>	Hal
1.	Aktivitas Sumberdaya Manusia Tradisional Lawan Fokus Pengembangan Karir .....	16
2.	Perbedaan <i>Covariance Based SEM</i> (Lisrel) dengan <i>Component Based SEM</i> (PLS) .....	34
3.	Proporsi Jumlah Sampel Berdasarkan Wilayah Penelitian (Hosbu Jakarta, Bogor, dan Banten) .....	46
4.	Konstruk <i>Second Order</i> , Konstruk <i>First Order</i> , dan Indikator Sistem Penilaian Kinerja, Sistem Pengembangan Karir, dan Komitmen Karyawan .....	50
5.	Sejarah Perkembangan PT. PGN, Tbk .....	54
6.	Jumlah Pelanggan PT. PGN, Tbk Tahun 2006-2010 .....	57
7.	Volume (MMScfd) per Kategori Pelanggan PT. PGN, Tbk Tahun 2009-2010.....	57
8.	Jumlah Karyawan PT. PGN, Tbk SBU 1 Berdasarkan Wilayah pada Tahun 2011 .....	62
9.	Jumlah Karyawan PT. PGN, Tbk SBU 1 Berdasarkan Jenis Kelamin pada Tahun 2011 .....	62
10.	Distribusi Frekuensi Persepsi Responden Terhadap Beberapa Pernyataan Sistem Penilaian Kinerja .....	64
11.	Distribusi Frekuensi Persepsi Responden Terhadap Beberapa Pernyataan Sistem Pengembangan Karir .....	65
12.	Distribusi Frekuensi Komitmen Karyawan .....	66

13. Kriteria dan Standarisasi dalam Evaluasi <i>Outer Model</i> -Refleksi	72
14. Nilai Refleksi Interelasi Indikator Terhadap Konstruk <i>First Order</i> .....	75
15. Nilai <i>Loading</i> Faktor-faktor Sistem Penilaian Kinerja Berdasarkan Jenis Kelamin .....	80
16. Nilai <i>Loading</i> Faktor-faktor Sistem Pengembangan Karir Berdasarkan Jenis Kelamin .....	83
17. Nilai <i>Loading</i> Bentuk Komitmen Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin .....	84
18. Analisis <i>Path Coefficients</i> Berdasarkan Jenis Kelamin .....	85

UNIVERSITAS TERBUKA



## DAFTAR GAMBAR

No	Teks	Hal
1.	Proses Perencanaan Karir .....	14
2.	Kerangka Pemikiran Konseptual .....	43
3.	Kerangka Pemikiran Penelitian .....	44
4.	Penarapan Kerangka Pemikiran pada Model Persamaan SEM PLS .....	51
5.	Komposisi Pelanggan Per sektor Industri .....	58
6.	Volume Gas Unit Transmisi dan Distribusi pada Tahun 2006-2010 .....	60
7.	Komposisi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	67
8.	Komposisi Responden Berdasarkan Usia .....	68
9.	Komposisi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	69
10.	Komposisi Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	70
11.	Model Pengaruh Penerapan Sistem Penilaian Kinerja dan Sistem Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Karyawan ...	73
12.	Model Pengaruh Penerapan Sistem Penilaian Kinerja dan Sistem Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Karyawan yang telah Didrop .....	74
13.	Model Analisis <i>Partial Least Square</i> (PLS) untuk Laki-laki ....	81
14.	Model Analisis <i>Partial Least Square</i> (PLS) untuk Perempuan ...	82
15.	Alur Sistem Penilaian Kinerja PT. PGN, Tbk.....	88
16.	Tahapan Jenjang Karir Karyawan PT. PGN, Tbk .....	89

## DAFTAR LAMPIRAN

No.	Halaman	
1.	Kuesioner Penelitian.....	100
2.	Struktur Organisasi Korporat PT. Perusahaan Gas Negara, Tbk .....	107
3.	Struktur Organisasi <i>Strategic Business Unit</i> (SBU) Distribusi 1 PT. PGN, Tbk .....	108
4.	Hasil Validitas .....	109
5.	Hasil Reliabilitas .....	110
6.	Ringkasan Hasil Distribusi Frekuensi .....	111
7.	Rekapitulasi Karakteristik Responden .....	115
8.	Analisis Varian (Anova) Persepsi Karyawan Terhadap Sistem Penilaian Kinerja, Sistem Pengembangan Karir, dan Komitmen Karyawan Berdasarkan Karakteristik Responden .....	116
9.	Analisis Rataan Persepsi Responden Terhadap Sistem Penilaian Kinerja, Sistem Pengembangan Karir, dan Komitmen Karyawan Berdasarkan Karakteristik Responden .....	119
10.	<i>Crossloading</i> .....	120
11.	<i>Overview PLS</i> .....	123
12.	<i>Analisis Path Coefficient</i> .....	124
13.	<i>Analisis Path Coefficient</i> Berdasarkan Jenis Kelamin Laki-laki .....	125
14.	<i>Analisis Path Coefficient</i> Berdasarkan Jenis Kelamin Perempuan .....	127

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang**

Berbagai pengaruh perubahan yang terjadi menuntut organisasi untuk membuka diri terhadap tuntutan perubahan dan berupaya menyusun strategi dan kebijakan yang selaras dengan perubahan lingkungan bisnis akan bergantung pada kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan. Artinya suatu organisasi mampu menyusun strategi dan kebijakan yang ampuh untuk mengatasi setiap perubahan yang terjadi. Keberhasilan penyusunan kebijakan dan strategi organisasi akan didukung oleh banyak fungsi manajerial, salah satunya yang menjadi perhatian adalah Manajemen Sumberdaya Manusia (Jeffrey Pfeffer, 2007).

Keberadaan sumberdaya manusia (SDM) dalam sebuah organisasi sangat penting karena mereka yang memprakarsai terbentuknya organisasi, mereka yang berperan membuat keputusan untuk semua fungsi dan mereka juga yang berperan dalam menentukan kelangsungan hidup organisasi itu. Dessler (2000) menyatakan bahwa dalam organisasi modern, sumberdaya manusia mempunyai peran baru, diantaranya (1) pendorong produktivitas; (2) membuat perusahaan menjadi lebih tanggap terhadap inovasi produk dan perubahan teknologi; (3) menghasilkan jasa pelanggan yang unggul; (4) membangun komitmen karyawan; dan (5) semakin pentingnya SDM dalam mengembangkan dan mengimplementasikan strategi.

Berdasarkan fungsi dasar dari SDM yaitu sebagai penggerak dalam pencapaian visi, misi, tujuan dan strategi perusahaan, maka perlu adanya pemantauan apakah kinerja yang telah dicapai oleh karyawan telah sesuai dengan sasaran perusahaan. Oleh karena itu, penting diterapkan suatu sistem penilaian kinerja dalam perusahaan.

Penilaian kinerja karyawan merupakan sebuah proses formal untuk melakukan peninjauan ulang dan evaluasi kinerja seseorang secara periodik. Dikatakan suatu proses karena dalam prakteknya dilakukan secara sistematis dalam menghasilkan sesuatu. Proses penilaian kinerja ditujukan untuk memahami prestasi dan tingkat kinerja seseorang. Tujuan ini memerlukan sebuah proses,

yaitu serangkaian kegiatan yang saling berkaitan. Penilaian prestasi ini dilakukan dalam organisasi/perusahaan untuk memperoleh informasi yang berguna dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan kegiatan manajer SDM yang lain, seperti perencanaan SDM, penarikan dan seleksi, pengembangan SDM, perencanaan dan pengembangan karir, program-program kompensasi, promosi, demosi, pensiun dan pemecatan (Mutiara,2004).

Salahsatu fungsi penerapan sistem penilaian kinerja digunakan sebagai dasar keputusan dalam menentukan tahap pengembangan karir karyawan. 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 efektifitas dan kreatifitas sumberdaya manusia dalam upaya mendukung perusahaan untuk mencapai tujuannya (Robbins, 2003). Pengelolaan dan pengembangan karir karyawan oleh perusahaan berupa perlindungan jabatan, pelatihan/pendidikan, penilaian kegiatan dan promosi (Cascio, 2006).

Karyawan yang memiliki nilai kinerja yang tinggi dimungkinkan dapat menempuh jenjang karir dengan baik. Pada akhirnya, dengan diterapkan sistem penilaian kinerja dan sistem pengembangan karir yang baik diharapkan dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan dimana karyawan bekerja. Komitmen karyawan yang tinggi akan memberikan kontribusi kepada perusahaan untuk meningkatkan produktivitas baik karyawan maupun perusahaan.

PT.Perusahaan Gas Negara,Tbk (PT. PGN, Tbk) merupakan salahsatu perusahaan milik negara (BUMN), menyadari bahwa keberhasilan perusahaan tidak terlepas dari peranan SDM. Kinerja perusahaan sangat tergantung pada kualitas kinerja karyawannya. Selama ini, PT. PGN,Tbk telah berusaha menerapkan sistem penilaian kinerja dan sistem pengembangan karir sesuai dengan pedoman dan kebutuhan karyawan.Dalam rangka mengelola dan mengembangkan SDM agar mampu mendukung pelaksanaan strategi bisnis, maka perlu dilandasi

dengan strategi pengelolaan dan pengembangan SDM yang tepat. Dengan diterapkan sistem penilaian kinerja dan sistem pengembangan karir, diharapkan manajemen PT. PGN, Tbk dapat mengelola SDM yang ada dengan seoptimal mungkin sehingga dapat mendukung terhadap tujuan strategis yang ditetapkan.

Terdapat isu bahwa perkembangan usaha BUMN relatif *stagnant*. Hal ini disebabkan karena pengelolaan SDM yang kurang optimal. Salah satu sistem pengelolaan SDM yang kurang adalah sistem penilaian kinerja dan pengembangan karir yang belum terarah.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti tertarik melakukan penelitian untuk melihat pengaruh penerapan sistem penilaian kinerja dan pengembangan karir terhadap komitmen karyawan pada PT. PGN, Tbk. Dengan demikian, penelitian ini berjudul **“PENGARUH PENERAPAN SISTEM PENILAIAN KINERJA DAN SISTEM PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KOMITMEN KARYAWAN”**.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan terdahulu, maka rumusan masalah yang dapat dikemukakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Faktor-faktor apa yang dapat merefleksikan penerapan sistem penilaian kinerja dan sistem pengembangan karir pada PT. PGN, Tbk berdasarkan persepsi karyawan?
2. Bagaimana tingkat komitmen karyawan terhadap perusahaan PT. PGN, Tbk?
3. Bagaimana pengaruh penerapan sistem penilaian kinerja terhadap penerapan sistem pengembangan karir dan komitmen karyawan?
4. Bagaimana pengaruh penerapan sistem pengembangan karir terhadap komitmen karyawan?
5. Apakah terdapat perbedaan tingkat komitmen berdasarkan gender?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat merefleksikan penerapan sistem penilaian kinerja, sistem pengembangan karir pada PT PGN, Tbk berdasarkan persepsi karyawan;
2. Menganalisis tingkat komitmen karyawan terhadap PT. PGN, Tbk;
3. Menganalisis pengaruh penerapan sistem penilaian kinerja terhadap penerapan sistem pengembangan karir dan komitmen karyawan;
4. Menganalisis pengaruh penerapan sistem pengembangan karir terhadap komitmen karyawan pada PT. PGN, Tbk, dan
5. Menganalisis perbedaan tingkat komitmen berdasarkan gender.

#### **1.4. Kegunaan penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat:

1. dijadikan sebagai salahsatu bentuk kontribusi dalam pengembangan ilmu manajemen khususnya manajemen sumberdaya manusia.
2. Memberikan tambahan wawasan kepada perusahaan yang bersangkutan sebagai bahan evaluasi bagi pihak-pihak yang terlibat dalam pengelolaan SDM terutama dalam hal penilaian kinerja dan pengembangan karir karyawan sehingga dengan adanya penerapan sistem tersebut diharapkan komitmen karyawan terhadap perusahaan dapat ditingkatkan.
3. Membantu pihak manajemen dalam menyusun formulasi yang relatif ideal dari sebuah sistem yang diterapkan, sesuai dengan ciri dan karakteristik yang dibutuhkan.

#### **1.5. Batasan Penelitian**

Agar pembahasan penelitian lebih terarah, peneliti akan membatasi permasalahan pada sistem penilaian kinerja dan sistem pengembangan karir karyawan. Penilaian karyawan terhadap sistem penilaian kinerja dan sistem pengembangan karir lebih difokuskan pada persepsi karyawan terhadap kedua sistem yang diterapkan oleh perusahaan.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Pendekatan Teori

##### 2.1.1. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan suatu proses yang dilakukan perusahaan dalam mengevaluasi kinerja pekerjaan seseorang. Apabila hal itu dikerjakan dengan benar, maka para karyawan, penyelia mereka, departemen SDM, dan akhirnya perusahaan akan menguntungkan dengan jaminan upaya para individu karyawan mampu mengkontribusi pada *focus strategic* dari perusahaan. Namun, penilaian kinerja dipengaruhi oleh kegiatan lain dalam perusahaan dan pada gilirannya mempengaruhi penghasilan perusahaan.

Mangkunegara (2002) mengemukakan bahwa penilaian kinerja merupakan proses yang dilakukan perusahaan dalam mengevaluasi kinerja pekerjaan seseorang. Proses ini mencakup identifikasi standar kinerja yang terkait, mengukur kriteria, dan kemudian memberi umpan balik pada karyawan dan departemen SDM. Hal ini yang menjadi dasar bagi departemen SDM dalam pengambilan keputusan.

Menurut Robbins (1996) yang dikutip oleh Rivai dan Basri dalam bukunya yang berjudul *Performance Appraisal*, pada halaman 15 menyatakan bahwa ada tiga kriteria dalam melakukan penilaian kinerja individu yaitu:

- (a) tugas individu.
- (b) perilaku individu.
- (c) ciri individu.

Menurut Mathis dan Jackson (2006: 382), penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informal tersebut kepada karyawan. Penilaian kinerja juga disebut pemeringkat karyawan, evaluasi karyawan, tinjauan kerja, evaluasi kinerja, dan penilaian hasil.

Dari beberapa pengertian kinerja di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan

tugas atau pekerjaannya sesuai dengan standar kriteria yang ditetapkan dalam pekerjaan itu. Prestasi yang dicapai ini akan menghasilkan suatu kepuasan kerja yang nantinya akan berpengaruh pada tingkat imbalan.

Penilaian kinerja merupakan metode mengevaluasi dan menghargai kinerja yang paling umum digunakan. Penilaian kinerja dilakukan untuk memberitahu karyawan apa yang diharapkan pengawas untuk membangun pemahaman yang lebih baik satu sama lain. Penilaian kinerja menitikberatkan pada penilaian sebagai suatu proses pengukuran sejauhmana kerja dari orang atau sekelompok orang dapat bermanfaat untuk mencapai tujuan yang ada.

#### **2.1.1.1. Tujuan Penilaian Kinerja**

Menurut Soeprihanto (2001:8), tujuan penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

1. mengetahui keadaan keterampilan dan kemampuan setiap karyawan secara rutin.
2. untuk digunakan sebagai dasar perencanaan bidang personalia, khususnya menyempurnakan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja.
3. dapat digunakan sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan karyawan seoptimal mungkin sehingga antara lain dapat diarahkan jenjang karirnya atau perencanaan karir, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan.
4. mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan.
5. mengetahui kondisi perusahaan secara keseluruhan dari bidang personalia, khususnya prestasi karyawan dalam bekerja.
6. secara pribadi, bagi karyawan dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan masing-masing sehingga dapat memacu perkembangannya. Sebaliknya bagi atasan yang menilai akan lebih memperhatikan dan mengenal bawahan/karyawan, sehingga dapat membantu memotivasi karyawan dalam bekerja.
7. hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan (kinerja) dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan di bidang personalia secara keseluruhan.



### 2.1.1.2. Metode Penilaian Kinerja

Metode atau tehnik penilaian kinerja karyawan dapat digunakan dengan pendekatan yang berorientasi masa lalu dan masa depan.

#### 1. Metode berorientasi masa lalu

Pendekatan-pendekatan berorientasi masa lalu memiliki kekuatan dalam hal kinerja yang telah terjadi dan untuk beberapa hal mudah untuk diukur. Kelemahan dari metode ini adalah kinerja tidak dapat diubah. Akan tetapi, manakala kinerja masa lalu dievaluasi, para karyawan memperoleh umpan balik yang dapat mengarahkan untuk upaya-upaya yang diperbaharui ke kinerja yang lebih baik. Teknik-teknik metode penilaian ini antara lain sebagai berikut.

##### a. Skala penilaian

Faktor yang dievaluasi dalam teknik penilaian ini misalnya dalam hal kehandalan, inisiatif, output keseluruhan, sikap, kerja sama, kualitas kerja, dan sebagainya. Dari faktor-faktor tersebut dibuat skala penilaian misalnya dari yang terendah sampai yang tertinggi.

##### b. Daftar periksa

Teknik penilaian ini mensyaratkan penilai untuk menyeleksi kata-kata atau pernyataan yang menggambarkan kinerja dan karakteristik karyawan. Metode ini dibuat sedemikian rupa dengan memberikan bobot tertentu pada setiap hal (item) yang terkait dengan derajat kepentingan dari item tersebut.

##### c. Metode kejadian kritis

Metode ini mensyaratkan penilai untuk mencatat pernyataan-pernyataan yang menggambarkan perilaku bagus dan buruk yang terkait dengan kinerja pekerjaan.

##### d. Metode catatan prestasi

Metode ini hampir sama dengan metode kejadian kritis adalah metode catatan prestasi yang digunakan utamanya oleh kalangan profesional. Bentuk catatan berbagai prestasi meliputi aspek-aspek publikasi, pidato, peran kepemimpinan, dan kegiatan-kegiatan lain yang terkait dengan pekerjaan profesional. Informasi tersebut biasanya digunakan untuk

mengembangkan laporan tahunan yang berisi rincian tentang sumbangan para professional sepanjang tahun.

## 2. Metode berorientasi masa depan

Penilaian berorientasi masa depan berfokus pada kinerja masa depan dengan mengevaluasi potensi karyawan atau merumuskan tujuan kinerja masa depan. Ada empat pendekatan yang bisa digunakan untuk mengevaluasi kinerja masa depan, yaitu:

### a. Penilaian diri

Apa yang dilakukan para karyawan untuk mengevaluasi diri dapat menjadi teknik evaluasi yang bermanfaat jika tujuan dari penilaian adalah untuk pengembangan diri lebih jauh.

### b. Pengelolaan berdasarkan tujuan

Inti pokok dari pendekatan pengelolaan berdasarkan tujuan meliputi tujuan-tujuan yang secara obyektif dapat diukur bersama-sama diakui oleh karyawan dan manajer. Tujuan lain adalah membantu para karyawan dan penyelia untuk membahas kebutuhan pengembangan spesifik bagi karyawan, yang dapat membuat pelatihan masa depan dan upaya-upaya pengembangan tampak lebih relevan bagi karyawan.

### c. Penilaian psikologis

Teknik penilaian ini melibatkan ahli psikologi industri, baik sebagai pekerja penuh atau paruh waktu sesuai kebutuhan penilaian. Penilaian biasanya mengandung wawancara mendalam, tes psikologi, diskusi dengan penyelia, dan telaah ulang dari evaluasi lainnya.

### d. Pusat-pusat penilaian

Metode ini merupakan metode lain untuk menilai potensi masa depan, tetapi tidak menyandarkan diri hanya pada seorang psikolog. Metode ini adalah bentuk penilaian terhadap karyawan yang standar yang mengandalkan pada beragam tipe evaluasi dan penilai yang ganda. Tipe ini biasanya digunakan untuk para manajer yang terampil dengan potensi untuk melakukan pekerjaan yang lebih bertanggung jawab. Proses dari penilaian ini melalui wawancara mendalam, tes psikologi, sejarah latar belakang personal, penilaian kelompok oleh pengunjung lain, diskusi

kelompok tanpa ada seorang pemimpin, penilaian oleh psikolog dan manajer, dan simulasi pekerjaan untuk menilai potensi mereka masa depan.

### **2.1.1.3. Indikator-indikator Penilaian Kinerja**

Dilihat dari beberapa sumber yang membahas tentang penilaian kinerja, indikator-indikator penilaian kinerja (Isbani Yumawa, Fika: 68) dapat dirangkum sebagai berikut:

1. Pemahaman
  - a. pemahaman karyawan/pegawai tentang pelaksanaan pekerjaan;
  - b. pemahaman karyawan/pegawai tentang unsur-unsur yang dinilai dalam pelaksanaan pekerjaan.
2. Penilai
  - a. pejabat penilai memberi nilai secara obyektif terhadap karyawan yang dinilai;
  - b. pemberian nilai yang tertera dalam daftar penilaian karyawan sesuai dengan hasil kerja nyata karyawan.
3. Pedoman penilaian pelaksanaan pekerjaan
  - a. pemahaman terhadap pedoman penilaian pelaksanaan pekerjaan;
  - b. petugas penilai melakukan penilaian sesuai dengan pedoman yang mendasarinya;
  - c. nilai yang tertulis dari setiap unsur sesuai dengan pedoman .
4. Pengajuan keberatan
  - a. pengajuan keberatan karyawan yang dinilai atas penilaian yang diberikan kepadanya;
  - b. tanggapan atas pejabat penilai atas keberatan karyawan yang dinilai.
5. Terencana
  - a. Terjadwal: kejelasan jadwal yang ditentukan untuk penilaian;
  - b. kejelasan obyek penilaian: kejelasan tentang siapa yang dinilai dan siapa yang menilai kinerja karyawan;
  - c. pemberitahuan penilaian kinerja terhadap karyawan: waktu penilaian kinerja pada karyawan sesuai rencana.

## 6. Obyektif

Penilaian tidak mencari kesalahan karyawan: dilakukan secara jujur dan profesional.

## 7. Umpan balik

- a. kesalahan dalam penilaian dapat dilakukan perbaikan;
- b. pemberian penghargaan terhadap hasil pekerjaan.

Beberapa atribut penilaian yang sering digunakan dalam penilaian kinerja adalah *Knowledge*, *Ability*, *Skill*, dan *Other Characteristics* (KASOCs) dengan definisi sebagai berikut :

1. *Knowledge*. Pengetahuan yang terorganisir, informasi, biasanya mengikuti prosedur tertentu, dan fakta yang dapat langsung diaplikasikan untuk mencapai suatu fungsi tertentu.
2. *Ability*. Kompetensi yang diperlihatkan untuk bertingkah laku atau melakukan tindakan tertentu yang teramati.
3. *Skills*. Kompetensi dalam segala hal yang memerlukan latihan yang dipelajari melalui psikomotor termasuk kemampuan proses data, orang atau sesuatu yang sifatnya manual, verbal dan mental.
4. *Other Characteristics*. Termasuk di dalamnya faktor kepribadian, *attitude*, *aptitude*, dan karakter fisik dan mental, yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan.

Sementara menurut Flippo dan Masud (1996), indikator-indikator penilaian kinerja antara lain adalah:

- c. Kesetiaan. Kesetiaan yang dimaksud adalah tekad dan kesanggupan mentaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab.
- d. Tanggung jawab, adalah kesanggupan seorang tenaga kerja dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu serta berani memikul resiko atas keputusan yang diambilnya.
- e. Kerjasama, adalah kemampuan seorang tenaga kerja untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain di dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan

yang telah ditetapkan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

- f. Kepemimpinan, yaitu kemampuan yang dimiliki seorang tenaga kerja untuk meyakinkan orang lain/tenaga kerja lain, sehingga dapat dikerahkan secara maksimum untuk melaksanakan tugas pokok.
- g. Kehadiran, adalah kedisiplinan seorang karyawan dalam menjalankan tugasnya.
- h. Kualitas kerja, adalah mutu dari hasil yang diperoleh dalam melaksanakan pekerjaan.
- i. Kuantitas kerja, adalah jumlah atau banyaknya hasil yang diperoleh dalam melaksanakan pekerjaan.
- j. Inisiatif, adalah gagasan atau ide yang timbul dari karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan
- k. Kepribadian, adalah sikap, kesopanan, tingkah laku seorang karyawan
- l. Pengetahuan pekerjaan, adalah seberapa paham seorang karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

## **2.1.2. Pengembangan Karir**

### **2.1.2.1. Pengertian Karir**

Pendekatan modern semakin menjadi tuntutan ketika proses restrukturisasi para karyawan secara berkelanjutan dilaksanakan. Hal ini berkaitan dengan respon pada lingkungan pekerjaan yang semakin kompetitif. Sementara hubungan-hubungan kehidupan karyawan secara tradisional yang dicirikan dengan kehidupan perorangan sudah tidak zamannya lagi. Lingkungan pekerjaan yang tidak pasti menjadi alasan bagi individu karyawan untuk terdorong meningkatkan tanggung jawab dan upaya dalam mengelola karirnya masing-masing. Namun, tidak seorang pun mampu memperkirakan kapan dan berapa lama karir akan diraihinya. Oleh karena itu, tidak jarang individu karyawan pasrah saja, apalagi jika departemen SDM dan atau atasannya tidak menunjukkan tanda-tanda bertanggung jawab atau mengabaikan kebutuhan karyawan akan karirnya.

Beberapa ahli mendefinisikan karir sebagai berikut:

- a. Flippo dalam Mas'ud (1994), karir dapat didefinisikan sebagai suatu rangkaian kegiatan yang terpisah tetapi berkaitan, yang memberikan kesinambungan, ketentraman, dan arti dalam hidup seseorang.
- b. Gibson et.al. (2000) karir merupakan urutan pengalaman dan kegiatan yang berkaitan dengan pekerjaan dan yang menciptakan sikap dan perilaku tertentu pada diri seseorang.
- c. Handoko (2000) karir adalah seluruh pekerjaan atau jabatan yang ditangani atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang.

Suatu karir terdiri dari urutan pengalaman atau suatu rangkaian kerja yang dipegang selama kehidupan seseorang yang memberikan kesinambungan dan ketentraman sehingga menciptakan sikap dan perilaku tertentu.

Dari beberapa definisi di atas, terlihat bahwa suatu karir terdiri dari urutan pengalaman atau suatu rangkaian kerja yang dipegang selama kehidupan seseorang yang memberikan kesinambungan dan ketentraman sehingga menciptakan sikap dan perilaku tertentu.

#### **2.1.2.2. Pilihan Karir**

Holland (dalam Gibson, 2000), mengemukakan bahwa pilihan karir adalah suatu ekspresi kepribadian dan bukan suatu kejadian yang bersifat random, meskipun kesempatan dapat memainkan peran. Dia juga percaya bahwa apa yang berhasil dilaksanakan oleh seseorang dan apa yang dihasilkan dari suatu karir, tergantung pada kesesuaian antara kepribadian dan lingkungan kerja mereka.

Selanjutnya, Holland menyatakan bahwa setiap individu, pada derajat tertentu, dapat memiliki kepribadian yang mirip dengan salah satu dari enam tipe kepribadian berikut :

1. Realistis. Individu ini lebih menyukai aktivitas-aktivitas yang melibatkan manipulasi permesinan dan peralatan, contohnya adalah seorang mekanik.
2. Investigatif. Individu ini lebih menyukai hal-hal yang bersifat analitis, penuh keingintahuan, metodis dan ketepatan, contohnya adalah seorang ilmuwan/periset.
3. Artistik. Individu ini ekspresif, tidak melakukan penyesuaian-penyesuaian, oringinil dan introspektif, contohnya seorang penghias rumah (dekoratif).

4. Sosial. Individu ini menikmati kerja dengan dan membantu orang lain secara sistematis untuk tujuan tertentu, berusaha menghindari aktivitas yang melibatkan alat-alat dan mesin, contohnya seorang pembimbing sekolah.
5. Usahawan (enterprising). Individu ini menikmati aktivitas-aktivitas yang memungkinkan mereka untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai sasaran, contohnya seorang pengacara.
6. Konvensional. Individu ini menikmati manipulasi data yang sistematis, menyimpan data atau memproduksi bahan-bahan, contohnya adalah seorang akuntan.

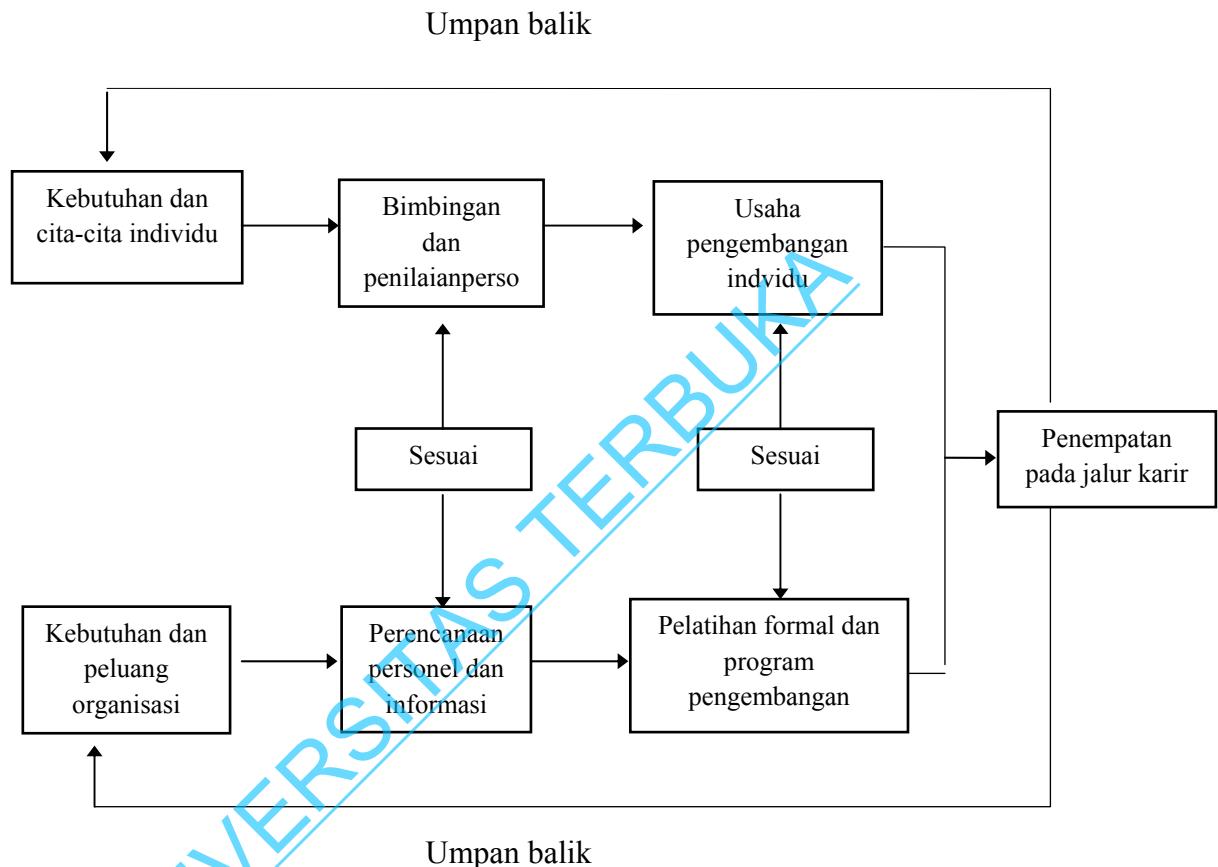
Berkaitan dengan pemilihan karir, sangat penting adanya suatu langkah untuk menentukan keahlian apa yang harus dimiliki oleh seseorang. Menurut Holland (dalam Gibson, 1992), keputusan tentang karir atau pekerjaan seseorang dapat diketahui dengan mudah melalui preferensi seseorang terhadap karir atau pekerjaan atas karir atau pekerjaan lain. Artinya, karir atau pekerjaan apa yang lebih disenangi dibanding karir atau pekerjaan lain. Selanjutnya, seseorang harus dapat mengembangkan keahlian yang dipersyaratkan untuk melaksanakan pekerjaan yang bersangkutan. Artinya, seseorang dapat saja memiliki suatu orientasi investigatif, namun apakah dia memiliki keahlian menjadi ilmuwan periset, ahli fisika, atau ahli biologi, ini semua akan memainkan bagian penting dalam pekerjaan atau karir yang dipilihnya.

Dalam prakteknya, perencanaan karir organisasional mencakup penyesuaian cita-cita karir individu dengan peluang yang tersedia dalam organisasi, dan jalur karir adalah konsekuensi dari pekerjaan tertentu yang dikaitkan dengan peluang tersebut (Ivancevich, 1992). Perencanaan suatu karir mencakup identifikasi alat-alat untuk mencapai cita-cita akhir, sedangkan jalur karir (dalam konteks perencanaan karir) merupakan alat untuk mencapai sasaran tersebut.

#### 1) Perencanaan Karir

Kebutuhan dan peluang individu dan organisasional dapat disesuaikan dalam berbagai cara. Menurut Ivancevich (1992), pendekatan yang paling luas digunakan adalah (1) bimbingan informal oleh staf personalia dan (2) bimbingan karir oleh supervisor. Kedua pendekatan tersebut seringkali agak informal.

Pendekatan yang agak lebih formal, namun kurang luas digunakan adalah praktik-praktik yang mencakup *workshop*, seminar dan pusat-pusat penilaian sendiri. Proses perencanaan karir dalam organisasi dapat digambarkan seperti di bawah ini.



Gambar 1. Proses Perencanaan Karir

Sumber: Byars, L. L. dan Rue, L. W. (1997). *Human Resource Management*, 5th Edition. Chicago: The McGraw-Hill Companies, Inc.

## 2) Jalur Karir

Hasil dari perencanaan karir adalah penempatan seseorang dalam pekerjaan yang merupakan awal dari serangkaian sekuensi pekerjaan. Secara definitif, jalur karir merupakan serangkaian aktivitas pengembangan yang melibatkan pendidikan, pelatihan dan pengalaman kerja, baik secara formal maupun informal yang membantu membuat seseorang mampu bekerja, baik secara formal maupun informal yang membantu membuat seseorang mampu memegang jabatan/pekerjaan yang lebih maju (Byars dan Rue, 1997). Dari



perspektif organisasi, jalur karir merupakan input penting dalam perencanaan angkatan kerja. Angkatan kerja organisasi di masa depan tergantung pada perjalanan individu yang diproyeksikan melalui kedudukan (penjenjangan). Dari pandangan individu, suatu jalur karir merupakan konsekuensi pekerjaan, dimana individu bersedia mengerjakan dalam kaitannya untuk mencapai sasaran personal dan karir. Walaupun pada dasarnya tidak mungkin secara sempurna menyatukan kebutuhan individu dan organisasional dalam perancangan jalur karir, namun suatu perencanaan karir yang sistematis memiliki potensi untuk menutup jarak antara kebutuhan individu dengan kebutuhan organisasional.

### 2.1.2.3. Konsep Baru Karir

Sebagaimana dikemukakan pada pembahasan sebelumnya, secara tradisional karir dipandang sebagai sesuatu yang bergerak naik, perkembangan yang linier dalam satu atau dua perusahaan, atau suatu pekerjaan yang stabil dalam suatu profesi. Gambaran tersebut telah berubah seiring perubahan individu dan lingkungan.

Kini, karir seseorang lebih mungkin disetir (*di-drive*) oleh orang yang bersangkutan, bukan oleh organisasi, dan karir tersebut ditemukan oleh seseorang dari waktu ke waktu (Dessler, 2000). Ini mengandung arti, bahwa akan ada perubahan dalam kontrak secara psikologis antara majikan (perusahaan) dan karyawan. Dahulu, karyawan menukar loyalitas dengan keamanan. Kini, sebagai gantinya, karyawan menukar kinerja dengan jenis pelatihan dan pembelajaran serta pengembangan yang akan memberi peluang kepada mereka untuk tetap memasar (*marketabel*).

Berkaitan dengan konsep baru tentang karir, Noe, et. al.(2000), menyatakan bahwa konsep baru karir tersebut mengacu pada apa yang diistilahkan sebagai *protean career*, yaitu suatu karir yang sering berubah berdasarkan pada perubahan dalam interes, kemampuan, dan nilai seseorang serta perubahan dalam lingkungan kerja. Dibanding dengan karir tradisional, pada *protean career* karyawan mengambil tanggung jawab yang lebih besar dalam pengelolaan karir mereka. Pada tabel 1 dapat dilihat intisari tentang aktivitas,

seperti, pelatihan dan penilaian dapat digunakan untuk memberikan perhatian yang lebih pada perencanaan dan pengembangan karir.

**Tabel 1. Aktivitas Sumber Daya Manusia Tradisional Lawan Fokus Pengembangan Karir**

Aktivitas	Fokus Tradisional	Fokus Pengembangan karir
Perencanaan sumberdaya manusia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analisis pekerjaan, keahlian, tugas kini dan masa mendatang</li> <li>- Proyeksi kebutuhan</li> <li>- Penggunaan data statistik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tambahkan informasi tentang interes individu, preferensi, dan senang terhadap data.</li> <li>- Memberiinformasi tentang jalur karir.</li> </ul>
Pelatihan dan pengembangan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memberi peluang untuk belajar keahlian, informasi, dan sikap yang berkaitan dengan pekerjaan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menambah orientasi pertumbuhan individu.</li> </ul>
Penilaian kinerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menilai dan atau memberi <i>reward</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menambah rencana pengembangan dan perancangan sasaran individu</li> </ul>
Perekrutan dan penempatan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menyesuaikan kebutuhan organisasi dengan kualifikasi individu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menyesuaikan individu dan pekerjaan berdasarkan pada jumlah variabel termasuk interes karir karyawan</li> </ul>
Kompensasi dan kesejahteraan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Reward</i> atas dasar waktu, produktivitas, bakat, dan sebagainya</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menambah aktivitas yang berkaitan dengan nonpekerjaan untuk <i>direward</i>.</li> </ul>

Sumber: Dessler, 2000

#### 2.1.2.4. Pengembangan Karir

Sebuah karir terdiri atas semua pekerjaan yang dipegang seseorang selama kehidupan pekerjaannya. Pengembangan karir meliputi kegiatan-kegiatan personal yang dilakukan untuk mencapai sebuah rencana karir (Mangkuprawira, 2004). Pengembangan karir adalah suatu yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi dalam jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan (Robbins, 2003).

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 efektifitas dan kreatifitas sumberdaya manusia dalam upaya mendukung perusahaan untuk mencapai tujuannya (Robbins, 2003). Pengelolaan dan pengembangan karir karyawan oleh perusahaan berupa perlindungan jabatan, pelatihan/pendidikan, penilaian kegiatan dan promosi (Cascio, 2006).

Pengembangan mencakup aktivitas pembelajaran yang tidak harus berkaitan dengan pekerjaan karyawan pada saat ini. Pengembangan membantu karyawan menyiapkan diri untuk posisi lain dalam perusahaan, dan meningkatkan kemampuan mereka untuk berpindah dalam suatu pekerjaan yang barangkali belum ada pada saat ini. Pengembangan juga membantu karyawan mempersiapkan diri untuk merubah pekerjaan mereka pada saat ini sebagai akibat dari adanya teknologi baru, desain pekerjaan, pelanggan baru, atau pasar produk baru.

Menurut Bernardin dan Russell (1998), secara tradisional karir telah dideskripsikan dalam berbagai pengertian. Karir telah dideskripsikan sebagai suatu sekuensi posisi yang dipegang seseorang dalam suatu pekerjaan. Karir juga dideskripsikan dalam konteks mobilitas dalam suatu organisasi. Atas dasar uraian diatas, pengembangan karir dapat didefinisikan sebagai :

- a. suatu usaha formal, terorganisasi, dan terencana untuk mencapai keseimbangan antara kebutuhan karir individu dan tuntutan angkatan kerja organisasional dan
- b. suatu usaha yang terus menerus secara formal dilakukan oleh organisasi yang berfokus pada pengembangan dan pengkayaan sumberdaya manusia organisasi, dalam rangka memenuhi kebutuhan baik individu maupun organisasi.

#### **2.1.2.5. Merancang Sistem Pengembangan Karir**

Menurut Bernardin dan Russell (1998), suatu sistem pengembangan karir yang efektif harus berusaha mengintegrasikan serangkaian perencanaan karir individu dan aktivitas manajemen karir organisasional yang melibatkan karyawan, manajemen dan organisasi. Sebagai contoh, perusahaan-perusahaan yang program

karirnya melibatkan penilaian karir oleh karyawan dimana manajer bertindak sebagai fasilitator dan organisasi sebagai lingkungan pendukung.

#### 1. Komponen sistem pengembangan karir

Berbagai komponen karir (aktivitas dan alat) tersedia untuk digunakan organisasi. Manajer SDM harus akrab dengan komponen-komponen tersebut, karena manajer SDM sering bertindak sebagai konsultan internal dan bertanggung jawab untuk merancang sistem pengembangan karir. Beberapa komponen yang cukup populer tersebut menurut Bernardin dan Russell (1998), meliputi: (1) alat-alat penilaian sendiri (misal *workshop* perencanaan karir, *career workbooks*); (2) konseling individu; (3) servis informasi (misal, sistem posting pekerjaan, inventori keahlian, tangga atau jalur karir, pusat sumber karir dan format komunikasi lain); (4) program pekerjaan awal (misal, program sosialisasi antisipatori, rekrutmen realistik, program orientasi karyawan); (5) program penilaian organisasional (pusat penilaian, testing psikologis, perencanaan suksesi); dan (6) program bersifat pengembangan (misal, pusat penilaian, program rotasi pekerjaan, pelatihan *in-house*, *tuition-refund plans*, *mentoring*). Byars dan Rue (1997), menyatakan bahwa ada empat langkah dasar yang harus diikuti agar implementasi program pengembangan karir berhasil, yaitu : (1) penilaian oleh individu tentang kemampuan, interes, dan sasaran karir mereka; (2) penilaian oleh organisasi tentang kemampuan dan potensi individu; (3) komunikasi pilihan dan peluang karir dalam organisasi; dan (4) bimbingan karir untuk merancang sasaran yang realistik dan rencana untuk mencapainya.

#### 2. Penilaian individu

Berbagai macam bahan untuk penilaian sendiri banyak tersedia secara komersial maupun secara non-komersial, seperti yang dilakukan organisasi. Organisasi dapat membuat format-format yang dijalin/disusun dari bahan-bahan yang telah tersedia tersebut untuk karyawannya. Pilihan lain adalah menggunakan beberapa format dari tes psikologi. Hal yang penting diperhatikan adalah bahwa penilaian sendiri seharusnya tidak perlu dibatasi oleh sumberdaya yang ada disekitarnya.

### 3. Penilaian organisasi

Organisasi memiliki beberapa sumber informasi potensial yang dapat digunakan untuk menilai karyawan. Secara tradisional, sumber yang paling sering digunakan adalah proses penilaian kinerja. Pusat penilaian juga dapat menjadi sumber informasi yang bagus. Sumber potensial lain yang dapat digunakan oleh organisasi meliputi catatan-catatan karyawan yang merefleksikan informasi, seperti pendidikan dan pengalaman kerja sebelumnya. Adalah suatu ide yang bagus bahwa suatu organisasi jangan tergantung hanya pada satu sumber informasi saja, tetapi menggunakan sebanyak mungkin informasi yang mudah diperoleh dan tersedia. Penilaian organisasi terhadap seorang karyawan, normalnya, harus diselenggarakan bersama-sama dengan karyawan bagian SDM dan atasan langsung karyawan yang dinilai.

### 4. Mengkomunikasikan pilihan karir

Untuk merancang sasaran karir yang realistis, karyawan harus mengetahui pilihan dan peluang yang tersedia. Organisasi dapat melakukan beberapa hal untuk memfasilitasi adanya kesadaran tersebut. *Posting* dan advertensi lowongan pekerjaan merupakan salah satu aktivitas yang dapat membantu karyawan untuk mempertimbangkan pilihan mereka. Mengidentifikasi secara jelas mengenai jalur kemajuan yang mungkin dalam organisasi, juga sangat membantu karyawan dan ini dapat dilakukan sebagai bagian dari proses penilaian kinerja. Ide bagus lain adalah bersama-sama dengan karyawan membuat perencanaan sumberdaya manusia organisasi.

### 5. Bimbingan karir

Bimbingan karir merupakan aktivitas yang mengintegrasikan langkah-langkah berbeda dalam proses perencanaan karir. Bimbingan karir dapat dilaksanakan oleh atasan langsung karyawan, spesialis SDM, atau keduanya. Dalam banyak kasus, lebih disukai bimbingan dilaksanakan oleh atasan langsung dengan masukan (input) yang memadai yang berasal dari bagian SDM. Atasan langsung pada umumnya memiliki keunggulan dalam hal pengalaman praktis, memahami seluk-beluk perusahaan, dan atasan langsung biasanya duduk dalam

posisi untuk membuat suatu penilaian yang realistis mengenai peluang-peluang organisasional.

#### **2.1.2.6. Manajemen Karir Organisasional dan Manajemen Karir Individu**

Menurut Simamora (1995), karir bukanlah sesuatu yang harus diserahkan pada setiap karyawan saja, melainkan karir haruslah dikelola oleh organisasi untuk memastikan alokasi sumberdaya manusia dan modal yang efisien. Peran organisasi dalam perencanaan karir menyerupai suatu ekstensi rekrutmen eksternal. Meskipun rekrutmen eksternal mengidentifikasi dan memikat kumpulan pelamar eksternal, hal ini biasanya merupakan kontak pertama antara perusahaan dan karyawan (Simamora, 1995). Oleh karena itu, organisasi memiliki sedikit pengaruh di luar upaya pemikat. Sebaliknya, karena *staffing* internal berhubungan dengan karyawan yang ada, kumpulan kandidat tidak hanya diidentifikasi dan dipikat, tetapi juga dipersiapkan untuk kesempatan dimasa mendatang melalui konseling, pengalaman kerja, pelatihan, dan metode lainnya. Oleh karenanya, perencanaan karir berkontribusi terhadap pertumbuhan karyawan dan meningkatkan kualifikasi karyawan untuk kesempatan kepegawaian dimasa mendatang. Dengan demikian diperlukan manajemen karir agar karir dapat dicapai secara efektif.

Manajemen karir adalah proses dimana individu mengembangkan, mengimplementasikan dan memonitor tujuan dan strategi karir (Greenhaus et al, 2000). Perencanaan karir adalah proses melalui mana seseorang memilih sasaran karir (Career Development). Banyak orang gagal mengelola karir karena tidak memperhatikan konsep-konsep dasar perencanaan karir ini. Mereka tidak menyadari bahwa sasaran-sasaran karir dapat memacu karir dan menghasilkan sukses yang lebih besar. Pemahaman akan konsep-konsep tersebut tidak menjamin kegiatan, tetapi bila hal itu mengarah pada penetapan sasaran karir maka perencanaan karir cenderung terlaksana.

Implementasi rencana-rencana karir memerlukan pengembangan karir. Pengembangan karir merupakan upaya-upaya pribadi seorang karyawan untuk mencapai suatu rencana karir. Titik awal pengembangan karir dimulai dari diri karyawan itu sendiri. Setiap orang bertanggung jawab atas pengembangan atau

kemajuan karirnya. Setelah komitmen pribadi dibuat, beberapa kegiatan pengembangan karir dapat dilakukan. Menurut Handoko, (2000) kegiatan-kegiatan karir mencakup :

a. Prestasi kerja

Kegiatan paling penting untuk memajukan karir adalah prestasi kerja yang baik, karena hal ini mendasari semua kegiatan pengembangan karir lainnya.

b. *Exposure*

*Exposure* berarti menjadi dikenal oleh orang-orang yang memutuskan promosi, transfer dan kesempatan-kesempatan karir lainnya. Tanpa *exposure*, karyawan yang berprestasi baik mungkin tidak memperoleh kesempatan untuk mencapai sasaran-sasaran karirnya.

c. Kesempatan-kesempatan untuk tumbuh

Bila karyawan meningkatkan kemampuannya, misal melalui program latihan, pengambilan kursus-kursus atau penambahan gelar, maka berarti memanfaatkan kesempatan untuk tumbuh.

Menurut Simamora (1995), individu merencanakan karir mereka untuk meningkatkan status dan gaji mereka, memastikan keselamatan pekerjaan, dan mempertahankan kemampuan pasaran mereka dalam pasar tenaga kerja yang berubah. Organisasi mendorong karir individu karena ingin:

1. mengembangkan dan mempromosikan karyawan dari dalam perusahaan;
2. mengurangi suatu kekurangan tenaga berbakat yang dapat dipromosikan;
3. menyatakan minat dalam karyawan mereka;
4. meningkatkan produktivitas;
5. mengurangi *turnover* karyawan;
6. memungkinkan manajer untuk menyatakan minat pribadi mereka terhadap bawahannya;
7. menciptakan citra rekrutmen yang positif.

Karir individu dan organisasional tidaklah terpisah dan berbeda. Karir dapat dilihat dari perspektif individu dan organisasional (Greenhaus et al, 2000). Seorang karyawan yang rencana karir individualnya tidak dapat diikuti di dalam organisasi, cepat atau lambat karyawan tersebut kemungkinan akan meninggalkan

perusahaan. Oleh karenanya, organisasi haruslah membantu karyawan dalam perencanaan karir sehingga keduanya dapat memenuhi kebutuhan mereka.

Di lingkungan organisasi, keefektifan karir tidak hanya dinilai oleh individu melainkan juga oleh organisasi itu sendiri. Manajemen karir organisasi berpengaruh terhadap efektivitas karir atas dasar sebagai berikut :

1. Perusahaan yang ingin tetap bertahan dan berhasil harus memperhatikan pengembangan sumberdaya manusia antara lain harus memiliki perhatian terhadap perkembangan karir karyawan. Hal ini disadari karena pengembangan karir merupakan salahsatu kebutuhan karyawan untuk dapat mengaktualisasikan diri terhadap pekerjaan.
2. Dengan adanya perencanaan karir yang dilakukan oleh perusahaan, maka akan menciptakan persepsi karyawan bahwa perusahaan memiliki komitmen pada pengembangan karir, sehingga pada gilirannya akan mempengaruhi motivasi kerja untuk sukses dalam berkarir.
3. Karyawan yang mempunyai persepsi bahwa perusahaan memperhatikan karir mereka dengan baik, akan termotivasi dalam bekerja untuk mencapai sasaran karir tertentu.
4. Kunci untuk membuka potensi karir salahsatunya adalah sikap dan motivasi dalam bekerja.
5. Persepsi bahwa karir dalam organisasi baik, diperhatikan dan didukung, akan mendorong para karyawan untuk menggali kemampuan-kemampuan potensi mereka, karena mempunyai sasaran karir yang tinggi.

#### **2.1.2.7. Penerapan Pengembangan Karir**

Menurut Siagian (1999), ada lima hal yang diharapkan karyawan terhadap penerapan pengembangan karir, yaitu:

1. Adanya pelaksanaan yang adil dan benar, adalah adanya pola yang jelas yang dijadikan pegangan dalam memberikan kesempatan kepada para karyawan untuk berkarir tanpa membedakan satu sama lain.
2. Adanya kepedulian para atasan langsung, adalah atasan langsung mengetahui kelemahan dan kelebihan seorang karyawan, sebab atasan tersebut selalu membimbing dan mengarahkan yang bersangkutan dalam tugas sehari-hari.



3. Disebarluaskannya informasi tentang kesempatan promosi. Informasi tentang perkembangan perusahaan dapat mendorong karyawan untuk menentukan langkah-langkah pengembangan tersebut, meningkatnya prestasi kerja dan berusaha memenuhi kriteria yang ditentukan untuk dapat lolos dalam kesempatan pengembangan karir. Dan sebaliknya, jika informasi tersebut tidak sampai kepada karyawan, maka mereka akan menjadi buta tentang perkembangan perusahaan dan tidak dapat menentukan sebenarnya yang dituntut perusahaan dan peluang pengembangan karir tersebut.
4. Dilakukannya pengembangan minat untuk dipromosikan merupakan tugas kewajiban atasan karyawan yang bersangkutan, baik minat dan semangat kerja maupun minat yang menimbulkan gairah kerja, sehingga mereka turut berlomba dalam kesempatan pengembangan karir yang akan datang.
5. Adanya perasaan puas dalam pengembangan karir. Rasa puas yang dirasakan setiap orang berbeda sesuai dengan tingkat kebutuhan dan keinginan yang bersangkutan. Setiap karyawan harus dapat mengukur tingkat kepuasannya dalam bekerja, sebab tingkat kepuasan yang tinggi harus pula diikuti oleh kemampuan dan keterampilan kerja yang lebih tinggi.

### **2.1.3. Pengertian Komitmen**

Keberhasilan pengelolaan organisasi sangatlah ditentukan oleh keberhasilan dalam mengelola SDM. Dalam studi manajemen sumberdaya manusia, komitmen organisasional sebagai salah satu aspek yang mempengaruhi perilaku manusia dalam organisasi telah menjadi hal penting yang telah banyak didiskusikan dan diteliti. Alasannya sangat sederhana, contohnya sebaik apapun visi, misi, dan tujuan organisasi, tidak akan tercapai jika tidak ada komitmen dari anggota organisasinya. Seberapa jauh komitmen karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja sangatlah menentukan organisasi itu dalam mencapai tujuannya.

Robbins (2003), mendefinisikan komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Komitmen merupakan suatu hal yang harus diperhatikan oleh perusahaan jika perusahaan tersebut

menghendaki karyawan dapat bekerja lebih baik untuk mencapai tujuan perusahaan. Karyawan dengan komitmen yang tinggi selalu memiliki semangat, tanggung jawab yang tinggi dalam melaksanakan setiap tugasnya dan selalu melindungi dan berpikir memajukan perusahaan semaksimal mungkin. Sebaliknya, karyawan yang tidak memiliki komitmen akan cenderung tidak bertanggung jawab, mengerjakan pekerjaan seadanya dan tidak setia terhadap perusahaan.

Mowday *et. al.* (1982), mendefinisikan komitmen organisasional sebagai kekuatan relatif dari identifikasi individu dan keterlibatan dalam organisasi khusus meliputi kepercayaan, dukungan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, keinginan yang kuat untuk menggunakan upaya yang sungguh-sungguh untuk kepentingan organisasi, dan kemauan yang kuat untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi. Sikap komitmen karyawan tersebut ditandai dengan 3 (tiga) hal, yaitu : (1) penerimaan karyawan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, (2) kesiapan dan kesediaan pegawai untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama perusahaan, dan (3) keinginan pegawai untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi (menjadi bagian dari organisasi).

Sebagai definisi yang umum, Luthans (2006), mengartikan komitmen organisasional merupakan sikap yang menunjukkan loyalitas karyawan dan merupakan proses berkelanjutan bagaimana seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya. Meyer, *et al* (1997) menambahkan bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasi akan bekerja dengan penuh dedikasi karena karyawan yang memiliki komitmen tinggi menganggap bahwa hal yang penting yang harus dicapai adalah pencapaian tugas dalam organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi juga memiliki pandangan yang positif dan akan melakukan yang terbaik untuk kepentingan organisasi. Hal ini membuat karyawan memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempatnya bekerja.

Berdasarkan definisi-definisi diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen karyawan terhadap organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan dan identifikasi terhadap nilai dan tujuan organisasi.

Disamping itu, komitmen karyawan terhadap organisasi mengandung pengertian sebagai sesuatu hal yang lebih dari sekedar kesetiaan yang pasif terhadap organisasi, namun menunjukkan bagaimana hubungan antara karyawan dengan organisasi.

### 2.1.3.1. Komponen Komitmen Karyawan terhadap Organisasi

Meyer dan Allen (1997) dalam Suhendi (2010), merumuskan tiga komponen komitmen dalam organisasi, yaitu :

- (1) *Affective commitment*, berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan di organisasi. Anggota organisasi dengan *affective commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena memang memiliki keinginan untuk itu,
- (2) *Continuance commitment*, berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi sehingga akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi. Anggota organisasi dengan *continuance commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena mereka memiliki kebutuhan untuk menjadi anggota organisasi tersebut.
- (3) *Normative commitment*, menggambarkan perasaan keterikatan untuk terus berada dalam organisasi. Anggota organisasi dengan *normative commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota karena merasa dirinya harus berada dalam organisasi tersebut.

Meyer dan Allen (1997), berpendapat setiap komponen tersebut memiliki dasar yang berbeda yaitu :

1. Komponen *affective* berkaitan dengan emosional, identifikasi, dan keterlibatan karyawan di dalam suatu organisasi.
2. Komponen *continuance* berarti komponen berdasarkan persepsi karyawan tentang kerugian yang akan dihadapi jika meninggalkan organisasi.
3. Komponen *normative* merupakan perasaan-perasaan karyawan tentang kewajiban yang harus diberikan kepada organisasi.

Setiap karyawan memiliki dasar dan perilaku yang berbeda tergantung pada komitmennya terhadap organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen

terhadap organisasi dengan dasar *affective* memiliki tingkah laku yang berbeda dengan karyawan yang berdasarkan *continuance*. Karyawan yang ingin menjadi anggota akan memiliki keinginan untuk menggunakan usaha yang sesuai dengan tujuan organisasi. Sebaliknya mereka yang terpaksa menjadi anggota akan menghindari kerugian finansial dan kerugian lain, sehingga mungkin hanya melakukan usaha yang tidak maksimal. Sementara itu, komponen *normative* yang berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki pegawai. Komponen *normative* menimbulkan perasaan kewajiban pada pegawai untuk memberi balasan atas apa yang telah diterimanya dari organisasi

### **2.1.3.2. Pengukuran Komitmen Karyawan terhadap Organisasi**

Salah satu pengukuran komitmen organisasi yang terkenal adalah *Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)* yang disusun oleh Porter dan Smith pada tahun 1970. Kemudian dikembangkan oleh Meyer dan Allen (1997) bahwa OCQ terdiri dari 15 item pertanyaan yang mengukur komitmen seorang individu terhadap organisasi tempat ia bekerja, sebagaimana halnya tiga dimensi komitmen organisasional yang dikemukakan Allen dan Meyer (1997).

Untuk mengukur komitmen organisasi yang terdiri dari tiga komponen, Allen dan Meyer telah beberapa kali merevisi alat ukur yang telah disusun. Revisi terakhir dilakukan Meyer dan Allen pada tahun 1997. Alat ini terdiri dari 18 item, dimana setiap komponen diwakili oleh 6 (enam) item.

### **2.1.3.3. Komitmen Organisasional**

Komitmen organisasi adalah suatu nilai personal yang seringkali mengacu pada loyalitas terhadap perusahaan atau komitmen terhadap perusahaan (Cherrington, 1994). Konsep komitmen muncul dari studi yang mengeksplorasi kaitan/hubungan antara karyawan dan organisasi. Motivasi untuk melakukan studi terhadap komitmen didasari pada suatu keyakinan bahwa karyawan yang berkomitmen akan menguntungkan bagi perusahaan karena kemampuan potensialnya dan mengurangi *turn over* dan meningkatkan kinerja (Mowday, 1998).

Porter dkk ( dalam Meyer, 1989 ), mendefinisikan komitmen sebagai suatu kekuatan dari pengidentifikasian dan keterlibatan seorang individu dalam suatu organisasi tertentu. Sementara itu Becker (dalam Meyer, 1989), mendeskripsikan komitmen sebagai suatu tendensi atau kecenderungan untuk mengikatkan diri dalam garis dan aktivitas yang konsisten. Robbin (1998), mendefinsikan komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu perusahaan atau organisasi tertentu dan pada tujuan organisasi tersebut serta berniat untuk memelihara keanggotannya dalam organisasi.

Menurut Mowday, Porter dan Steers (dalam Luthans, 1995) dikatakan bahwakomitmen organisasi terdiri dari tiga faktor, yaitu :

1. Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi;
2. Kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi;
3. Kepercayaan yang kuat dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi.

Ketiga karakteristik ini menyatakan bahwa komitmen organisasi melibatkan lebih dari sekedar loyalitas yang pasif terhadap organisasi. Hal ini melibatkan suatu hubungan yang aktif dengan organisasi, dimana para karyawan mempunyai kemampuan untuk memberikan diri mereka dan membuat suatu kontribusi personal untuk membantu organisasi mencapai kesuksesan (Cherrington, 1994).

Dalam *review* mereka tentang literatur-literatur mengenai komitmen organisasi, Meyer dan Allen (1997) mengidentifikasikan tiga tema yang berbeda dalam pendefinisian komitmen, yaitu *affective commitment* atau komitmen afektif adalah komitmen sebagai suatu ikatan atau keterlibatan emosi dalam mengidentifikasi dan terlibat dalam organisasi, *continuance commitment* atau komitmen kontinuan menunjukkan keputusan tetap mempertahankan keanggotaan dalam organisasi berdasarkan kalkulasi biaya yang harus ditanggung (*perceived cost*) jika memutuskan keluar dari organisasi, *normative commitment* atau komitmen normatif adalah perasaan karyawan untuk berkewajiban tetap bergabung dengan organisasi. Oleh Meyer dan Allen, ketiga bentuk komitmen ini disebut sebagai :

- a. *Affective commitment*, didefinisikan sebagai sampai derajat manakah seorang individu terikat secara psikologis pada organisasi yang mempekerjakan melalui perasaan seperti loyalitas, terikat dan sepakat dengan tujuan organisasi. Dengan

demikian, komitmen afektif seorang individu berhubungan dengan ikatan emosional atau identifikasi individu tersebut dengan organisasi.

- b. *Continuance commitment*, mengacu pada suatu kesadaran tentang biaya yang diasosiasikan dengan meninggalkan organisasi. Komitmen kontinuan adalah suatu keadaan dimana karyawan merasa membutuhkan untuk tetap tinggal, dimana mereka berfikir bahwa meninggalkan perusahaan akan sangat merugikan bagi mereka. Dengan kata lain individu dengan komitmen yang tinggi akan bertahan dalam organisasi karena mereka perlu akan hal itu.
- c. *Normative commitment*, adalah suatu perasaan dari karyawan tentang kewajiban untuk bertahan dalam organisasi. Dalam hal ini menurut Brown dan Gaylor (2000), komitmen normatif dikarakterisasikan dengan keyakinan dari karyawan bahwa dia berkewajiban untuk tinggal / bertahan dalam suatu organisasi tertentu karena suatu loyalitas personal. Dengan kata lain karyawan dengan komitmen normatif yang tinggi akan bertahan dalam organisasi karena mereka merasa harus melakukan hal tersebut.

Komitmen organisasi menurut Meyer dkk (1989) adalah suatu kualitas yang diinginkan yang harus dipelihara di kalangan karyawan. Dalam hal ini harus dilihat hal-hal yang dapat mempengaruhi komitmen seseorang. Cherrington (1994), mengidentifikasi beberapa faktor yang kemudian dirangkum dalam 4 (empat) kategori yaitu:

1. Faktor personal, dimana komitmen organisasi secara *general* lebih besar antara karyawan yang telah tua dan lama bekerja dalam organisasi. Mereka yang mempunyai nilai kerja intrinsik lebih mempunyai komitmen. Dalam kelompok, karyawan perempuan cenderung untuk lebih berkomitmen terhadap perusahaan dibandingkan karyawan laki-laki. Karyawan yang berpendidikan rendah cenderung untuk mempunyai komitmen lebih tinggi daripada karyawan yang berpendidikan tinggi.
2. Karakteristik peran, dimana komitmen akan cenderung lebih kuat bagi karyawan yang memiliki *enriched jobs* dan pekerjaan yang melibatkan tingkatan yang rendah dari konflik peran dan ambiguitas.
3. Karakteristik struktural, komitmen akan lebih kuat pada karyawan yang berada dalam organisasi yang terdesentralisasi dan dalam kerjasama antara pemilik

kerja dimana karyawan tersebut lebih terlibat dalam pembuatan keputusan organisasi.

4. Pengalaman kerja, komitmen akan kuat untuk karyawan dengan pengalaman kerja yang menyenangkan, seperti sikap positif dalam kelompok seseorang terhadap orang lain, perasaan bahwa organisasi dapat diandalkan untuk memenuhi komitmennya terhadap personil yang ada di dalamnya dan perasaan bahwa individu yang ada dalam organisasi merupakan hal yang penting bagi organisasi.

Riset Fields dan Thacker (1992), menyatakan bahwa komitmen harus dipandang secara strategis bagi perusahaan. Oleh karena itu, banyaknya perusahaan yang dihabiskan waktu, tenaga dan dana untuk menggali komitmen sehubungan dengan aktivitasnya. Perusahaan membutuhkan identifikasi awal apa yang dibutuhkan para pekerja mereka. Perusahaan seharusnya tidak beranggapan bahwa keseluruhan tenaga kerja mereka pada semua tingkat mempunyai kebutuhan yang sama. Komitmen karyawan mungkin merupakan sebuah refleksi dari perekonomian sosial atau pengaruh kebudayaan. Teoritis mengambil pendekatan hubungan manusia atau sumberdaya manusia memberikan saran bahwa pekerja yang memiliki komitmen merupakan pekerja yang lebih produktif (Wyaatdan Wah, 2001). Luthans (1996), menyatakan bahwa baik penelitian masa lalu maupun penelitian terakhir mendukung pengaruh komitmen organisasional terhadap hasil yang diinginkan seperti kinerja serta berpengaruh negatif terhadap keinginan untuk pindah serta kemangkiran kerja.

#### **2.1.4. Gender**

Menurut Vitayala (2009), istilah gender masih dimaknai sebagai perbedaan biologis antara laki-laki dan perempuan yang membedakan mereka secara dikotomi: dimana peran laki-laki di *public* (mencari nafkah keluarga) dan peran perempuan di *domestic* (melahirkan, mengasuh anak serta memelihara rumah). Istilah Jenis kelamin (seks) berbeda dengan gender. Pengertian jenis kelamin merupakan pensifatan atau pembagian dua jenis kelamin manusia yang ditentukan secara biologis yang melekat pada jenis kelamin tertentu (seperti jenis alat kelamin yang berbeda antara laki-laki dan perempuan). Alat-alat tersebut secara

biologis melekat pada manusia jenis kelamin perempuan dan laki-laki selamanya. Artinya secara biologis alat-alat tersebut tidak bisa dipertukarkan antara laki-laki dan perempuan. Secara permanen tidak berubah dan merupakan ketentuan biologis atau sering dikatakan sebagai ketentuan Tuhan atau kodrat. Sedangkan konsep lainnya adalah konsep gender, yakni sifat-sifat yang melekat pada kaum laki-laki maupun perempuan yang dikonstruksi secara sosial maupun kultural. Misalnya, bahwa perempuan itu dikenal lemah lembut, cantik, emosional dan keibuan. Sementara itu, laki-laki dianggap kuat, rasional, jantan dan perkasa. Ciri-ciri sifat itu sendiri merupakan sifat-sifat yang dapat diperdekatkan. Artinya ada laki-laki yang emosional, lemah lembut, keibuan, sementara juga ada perempuan yang rasional, kuat dan perkasa. Perubahan ciri sifat-sifat itu dapat terjadi dari waktu ke waktu dan dari tempat satu ke tempat yang lain. Misalnya saja jaman dahulu di suatu suku tertentu perempuan lebih kuat dari laki-laki, tetapi di tempat yang lain atau bisa juga di jaman yang lain laki-laki lebih kuat daripada perempuan.

Gender merupakan perbedaan dan fungsi peran sosial yang dikonstruksikan oleh masyarakat, serta tanggung jawab laki-laki dan perempuan. Gender tercipta melalui proses sosial budaya yang panjang dalam suatu lingkup masyarakat tertentu, sehingga gender belum tentu sama di tempat yang berbeda dan dapat berubah dari satu generasi ke generasi berikutnya.

Istilah “gender” diperkenalkan untuk mengacu kepada perbedaan-perbedaan antara perempuan dan laki-laki tanpa konotasi-konotasi yang sepenuhnya bersifat biologis. Jadi rumusan ‘gender’ dalam hal ini merujuk pada perbedaan-perbedaan antara perempuan dengan laki-laki yang merupakan bentukan sosial, perbedaan-perbedaan yang tetap muncul meskipun tidak disebabkan oleh perbedaan-perbedaan biologis yang menyangkut jenis kelamin.

Meningkatnya kesadaran bahwa peran perempuan perlu dilihat dalam hubungannya dengan kaum laki-laki, maka gender dan pembangunan merupakan suatu konsep, strategi dan perencanaan yang tepat. Konsep gender merupakan konsep sosial budaya yang digunakan untuk menggambarkan peran, fungsi dan perilaku laki-laki dan perempuan dalam suatu masyarakat yang merujuk pada pemahaman bahwa identitas, peran, fungsi, pola perilaku, kegiatan dan persepsi



baik tentang perempuan maupun laki-laki ditentukan oleh masyarakat dan kebudayaan dimana mereka dilahirkan dan dibesarkan.

## 2.2. Pendekatan Teori Analisis

### 2.2.1. Metode dan Penentuan Ukuran Sampel

Metode sampling adalah cara pengumpulan data yang hanya mengambil sebagian dari populasi dan kesimpulan yang diperoleh dapat digeneralisasikan pada populasi. Metode sampling ada 2 jenis, yaitu *probability sampling* dan *non probability sampling* (Istijanto, 2006).

*Probability sampling* adalah pemilihan anggota populasi dilakukan secara random (acak), sehingga setiap anggota populasi memiliki peluang yang sama untuk terpilih sebagai sampel. Dalam metode *probability sampling* dikelompokkan menjadi 4 (empat) kelompok, yaitu *simple random*, *systematic sampling*, *stratified sampling*, dan *cluster sampling*. Pengambilan sampel dengan metode *stratified sampling*, dimana populasi dikelompokkan (strata). Dengan kata lain populasi dibagi terlebih dahulu menjadi tingkatan atau kelompok yang berbeda. Selanjutnya, sampel ditarik secara random dari setiap kelompok, sehingga dapat meliputi setiap strata yang berbeda untuk mewakili populasi secara keseluruhan (Istijanto, 2006).

*Non probability sampling* adalah pemilihan elemen populasi tidak menggunakan proses random (acak), dimana anggota populasi dipilih berdasarkan pertimbangan tertentu (Istijanto, 2006). *Non Probability sampling* dikelompokkan menjadi 4 (kelompok) yaitu : *Convenience sampling*, *Judgmental sampling*, *Quota sampling*, dan *Snowball sampling*. Teknik penarikan sampel dengan metode *judgmental sampling* merupakan teknik pengambilan sampel dengan pertimbangan tertentu, dimana peneliti menggunakan pertimbangan tertentu dalam memilih anggota populasi sebagai sampel (Istijanto, 2006).

Terdapat beberapa cara dalam menentukan ukuran sampel yang digunakan dalam penelitian, tergantung pada kebutuhan penelitian. Pada metode penelitian analisis *Structural Equation Modelling* (SEM), besarnya ukuran sampel untuk metode analisis SEM adalah 100-200, tergantung pada jumlah indikator yang

digunakan dalam seluruh variabel laten. Jumlah sampel adalah jumlah indikator dikali 5 sampai 10 (Ferdinand, 2002).

### 2.2.2. Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dilakukan untuk mengukur apakah instrumen penelitian (alat pengukur) yang digunakan dapat mengukur apa yang akan diukur. Rumus dari korelasi ialah sebagai berikut :

$$r = \frac{(n \sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{((n \sum X^2) - (\sum X)^2) ((n \sum Y^2) - (\sum Y)^2)}} \quad (1)$$

Keterangan :

r = angka korelasi

n = jumlah responden

x = skor masing-masing pertanyaan dari setiap responden

y = skor total semua pernyataan dari tiap responden

Reliabilitas adalah suatu nilai yang menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur di dalam pengukur gejala yang sama (Umar, 2003). Reliabilitas menunjukkan suatu hasil pengukuran relatif konstan walaupun pengukuran dilakukan lebih dari satu kali. Teknik uji reliabilitas yang digunakan yaitu *alpha cronbach*. Rumus pengujian rebialitas adalah:

$$r_{11} = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sum \sigma_t^2} \right) \quad (2)$$

Keterangan :

$r_{11}$  = reliabilitas instrumen

k = banyaknya butir pertanyaan

$\sum \sigma_b^2$  = jumlah ragam butir

$\sum \sigma_t^2$  = ragam total

Nilai *alpha Cronbach* dapat dihitung dengan menggunakan *software* SPSS data editor versi 17.00. Reliabilitas suatu konstruk variabel dikatakan baik jika memiliki nilai *alpha Cronbach* > 0,60 (Santosa, 2005).

### **2.2.3. Structural Equation Modelling (SEM)**

#### **2.2.3.1. Definisi Structural Equation Modelling (SEM)**

*Structural Equation Modelling* (SEM) merupakan suatu teknik statistika yang mampu menganalisis hubungan peubah laten, peubah indikator dan kesalahan pengukuran secara langsung. Disamping hubungan kausal searah, metode SEM memungkinkan untuk menganalisis hubungan dua arah (Ghozali, et al. 2005).

Variabel laten adalah variabel-variabel yang yang tidak dapat diobservasi, sehingga tidak dapat diukur secara langsung. Pengamatan pada variabel laten melalui efek pada variabel-variabel terobservasi. Variabel terobservasi adalah indikator-indikator yang dapat diukur (Ghozali, et al. 2005).

Dalam model SEM, variabel laten berdasarkan fungsinya dibagi menjadi dua yaitu: variabel eksogen dan variabel endogen. Variabel eksogen adalah suatu variabel yang tidak dapat dipengaruhi oleh variabel lain (atau disebut variabel independen didalam model regresi). Sedangkan variabel endogen adalah variabel yang dapat dipengaruhi variabel lain. Dalam model SEM, variabel endogen dapat berperan menjadi variabel independen apabila variabel tersebut dapat mempengaruhi variabel lain (Ghozali, et al. 2005).

Secara teknis SEM dibagi dalam 2 (dua) kelompok yaitu SEM berbasis kovarian yang diwakili oleh LISREL dan SEM *variance* atau sering disebut *Component Based SEM* yang mempergunakan *software SmartPLS* dan *PLS Graph*. Perbedaan utama antara *Covariance Based SEM* dan *Component Based SEM* dengan PLS (yang selanjutnya akan disebut sebagai *Variance based* dengan PLS) adalah pada *Covariance Based SEM* model yang dianalisis harus dikembangkan berdasarkan pada teori yang kuat dan bertujuan untuk mengkonfirmasi model dengan data empirisnya. Sedangkan *Variance based* dengan PLS lebih menitikberatkan pada model prediksi sehingga dukungan teori yang kuat tidak begitu menjadi hal terpenting (Imam Ghozali, 2006).

Menurut Ghozali (2006), masalah yang muncul dalam penggunaan *Covariance Based SEM* antara lain: (1) terjadinya *improper solution* karena adanya nilai *variance* yang negatif (*Heywood case*), (2) *factor indeterminacy* yang mengakibatkan program tidak memberikan hasil analisis karena model

*unidentified*, dan (3) *Non-convergence algorithm*. Jika hal ini terjadi maka tujuan penelitian diturunkan, tidak lagi mencari hubungan kausalitas antara variabel tetapi hubungan linear prediktif optimal. Tabel 2 menunjukkan perbedaan *Covariance Based SEM* dengan *Variance based* dengan PLS.

**Tabel 2. Perbedaan *Covariance Based SEM* (LISREL) dengan *Component Based SEM* (PLS)**

No	Kriteria	PLS	LISREL
1	Tujuan	Berorientasi prediksi	Berorientasi pendugaan parameter
2	Pendekatan	Berbasis varian (ragam)	Berbasis covarian (peragam)
3	Hubungan antara peubah laten dan <i>manifest</i> /indikator	Formatif atau reflektif	Reflektif
4	Peubah Laten	Setiap peubah laten merupakan kombinasi linear dari peubah <i>manifest</i> /indikator	Peubah laten diduga oleh seluruh peubah <i>manifest</i> /indikator
5	Kompleksitas model	Sampai kompleksitas besar 100 laten atau 1000 <i>manifest</i>	Sampai kompleksitas sedang (kurang dari 100 laten)
6	Ukuran contoh	Rekomendasi sekitar 30 – 100	Rekomendasi sekitar 300 – 800
7	Persyaratan teori	Fleksibel, bebas sebaran	Asumsi kuat, sebaran normal
8	Perlakuan <i>missing data</i>	Algoritma NIPALS	Model kemungkinan maksimum
9	Identifikasi	Dalam model rekursif selalu teridentifikasi	Bergantung kepada model idealnya, lebih dari 4 <i>manifest</i> per laten untuk <i>over</i> determinasi, 3 untuk identifikasi yang sesuai

Sumber : Ghozali (2006)

### 2.2.3.2. Bentuk *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan *Partial Least Squares* (PLS)

PLS pertama kali dikembangkan oleh Herman Wold (1966) sebagai metode umum untuk mengestimasi *path model* yang menggunakan konstruk laten dengan *multiple* indikator. Pendekatan PLS adalah *distribution free* (tidak mengasumsikan data berdistribusi tertentu, dapat berupa nominal, kategori, ordinal, interval dan

rasio). PLS merupakan metode analisis *powerfull* karena tidak didasarkan banyak asumsi, jumlah sampel kecil dan residu distribusi. Walaupun PLS juga dapat digunakan untuk mengkonfirmasi teori, tetapi juga untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antara variabel laten.

Model analisis jalur semua variabel laten dalam PLS terdiri dari 3 (tiga) set hubungan, yaitu :

1. **Inner Model** (Inner relation, structural model and substantive theory) yang menspesifikasi hubungan antar variabel laten berdasarkan pada teori. Model struktural dievaluasi dengan melihat nilai *R-Square* untuk konstruk laten dependen, *Stone Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t, serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Perubahan nilai *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen terhadap variabel laten dependen. Model persamaan dapat ditulis dalam bentuk :

$$\eta = \beta_1 \xi + \beta_2 \zeta + \Gamma + \epsilon \quad \dots \dots \dots (1)$$

Keterangan :

$\eta$  = vektor variabel laten endogen (dependen)

$\xi$  = vektor variabel laten eksogen (independen)

$\zeta$  = vektor variabel residual (unexplained variance)

$B$  = Matriks koefisien variabel laten tak bebas (endogen) terhadap endogen berukuran  $m \times m$

$\Gamma$  = matriks koefisien variabel laten bebas (eksogen) terhadap endogen berukuran  $m \times n$

$m$  = jumlah variabel endogen

$n$  = jumlah variabel eksogen

2. **Outer Model** (Outer relation and measurement model) yang menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator. *Outer Model* terdiri dari 2 (dua) macam mode, yaitu mode *reflective* (mode A) dan mode *formative* (mode B).

Mode reflektif merupakan relasi dari peubah laten ke peubah indikator atau "effect". Sedangkan mode formatif merupakan relasi dari peubah indikator membentuk peubah laten "causal".

Model persamaan untuk indikator reflektif dapat ditulis dalam bentuk :

$$+ \zeta_x$$

$$y = \Lambda_y \zeta + \varepsilon_y \dots \dots \dots (2)$$

Keterangan :

$x$  dan  $y$  = indikator atau manifest variabel untuk variabel laten eksogen ( $\xi$ ) dan variabel laten endogen ( $\eta$ )

$\Lambda_x$  dan  $\Lambda_y$  = matrik loading yang menggambarkan koefisien regresi sederhana yang menghubungkan variabel laten dengan indikatornya.

$\varepsilon_x$  dan  $\varepsilon_y$  = residual atau kesalahan pengukuran

Model persamaan untuk indikator refleksif dapat ditulis dalam bentuk :

$$\begin{aligned} \zeta &= \Pi_x x + \Pi_y y \\ \zeta &= \Pi_x x + \Pi_y y \dots \dots \dots (3) \end{aligned}$$

Keterangan :

$\Pi_x$  dan  $\Pi_y$  = koefisien regresi berganda dari variabel laten dan blok indikator

$\delta_x$  dan  $\delta_y$  = residual dari regresi

3. **Weight Relation**, *Inner* dan *Outer model* memberikan spesifikasi yang diikuti dalam estimasi algoritma PLS. Nilai kasus untuk setiap variabel laten diestimasi dalam PLS sebagai berikut :

$$\zeta_b = \sum_{jkb} W_{jkb} X_{jkb}$$

$$\zeta_l = \sum_{jkl} W_{jkl} X_{jkl}$$

Keterangan :

$W_{kb}$  dan  $W_{ki}$  = k weight yang digunakan untuk membentuk estimasi variabel laten  $\xi_b$  dan  $\eta_i$ .

Seperti telah dijelaskan sebelumnya bahwa tujuan *Partial Least Square* (PLS) adalah membantu peneliti untuk mendapatkan variabel laten untuk tujuan prediksi. Menurut Chin 1998 (dalam Imam Ghozali, 2006), menyatakan bahwa karena PLS tidak mengasumsikan adanya distribusi tertentu untuk estimasi parameter, maka teknik parametrik untuk menguji signifikansi parameter tidak diperlukan. Model evaluasi PLS berdasarkan pada pengukuran prediksi yang mempunyai sifat non parametrik. Dalam model evaluasi PLS terdapat tahap-tahap sebagai berikut:

a. Model Pengukuran atau *Outer Model*

Model pengukuran dengan indikator refleksif dievaluasi dengan *convergent validity* dan *discriminant validity* dari indikatornya. *Convergent validity* dari model pengukuran dengan refleksif indikator dengan penilaian didasarkan pada korelasi antara *item score* dengan *konstruk score*. *Discriminant validity* dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk, atau membandingkan dengan nilai *square root of average variance extracted* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model (Chin, 1998 dalam Imam Ghozali, 2006).

*Convergent validity* dari model pengukuran dengan indikator refleksif dinilai berdasarkan korelasi antara item score atau *component score* dengan *construct score* yang dihitung dengan PLS. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang ingin diukur. Namun demikian untuk penelitian awal dari pengembangan skala pengukuran nilai *loading* 0,50 sampai dengan 0,60 dianggap cukup (Chin, 1998 dalam Imam Ghozali, 2006).

*Discriminant validity* dari model pengukuran dengan indikator refleksif dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka hal itu menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya. Cara lain adalah melihat nilai *square root of average variance extracted* (AVE)

setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Jika nilai akar AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik (Fornell dan Larcker, 1981 dalam Imam Ghozali, 2006). Selain itu dievaluasi juga *compositre reliability* dari blok indikator. *Composite reliabilty* blok indikator yang mengukur suatu konstruk dapat dievaluasi dengan dua macam ukuran yaitu internal *consistensy* dan *Cronbach's Alpha*.

b. Model Struktural atau *Inner Model*

Model struktural atau *inner model* dievaluasi dengan melihat persentase *variance* yang dijelaskan yaitu dengan melihat nilai *R-square* untuk konstruk laten dependen, *Stone-Geisse Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Interpretasinya sama dengan interpretasi pada analisis regresi.

### 2.2.3.3. Uji Independent T test

Alat uji ini digunakan untuk menganalisis perbedaan terhadap tingkat komitmen karyawan. Alat uji yang digunakan adalah *Independent Sampel T test*. Untuk melihat homogenitas *variance* data antara auditor pria dan perempuan, peneliti melakukan uji *Levene's test*. *Level confidence* pada penelitian ini adalah 95 % dengan level toleransi kesalahan adalah 5 %.

## 2.3. Tinjauan Hasil-hasil Penelitian

Penelitian-penelitian yang telah dilakukan membuktikan bahwa ada hubungan yang signifikan antara sistem penilaian kinerja, pengembangan karir dan komitmen karyawan pada perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Pringadi (2008), tentang pengaruh manajemen karir organisasional, manajemen karir individu dan kompetensi terhadap efektivitas karir karyawan PT. Pertamina (Persero) Perkapalan – Direktorat Pemasaran dan Niaga Jakarta. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah manajemen karir organisasional, manajemen karir individu, kompetensi dan efektivitas karir karyawan. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 80 orang karyawan dari berbagai fungsi dalam



organisasi PT. Pertamina (Persero) Perkapalan – Direktorat Pemasaran dan Niaga Jakarta. Analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda dengan menggunakan *software* SPSS. Berdasarkan analisis data diketahui bahwa manajemen karir organisasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap efektivitas karir karyawan PT. Pertamina (Persero) Perkapalan Direktorat Pemasaran dan Niaga Jakarta. Manajemen karir individu secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kesuksesan karir karyawan. Kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap efektivitas karir karyawan. Akhirnya, bahwa tingkat efektivitas karir karyawan akan makin meningkat apabila tingkat manajemen karir organisasional dan kompetensi meningkat.

Penelitian yang dilakukan oleh Husnawati (2006), tentang pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen dan kepuasan kerja sebagai *intervening* variabel dengan sampel karyawan PERUM Pegadaian Kanwil Semarang. Sebanyak 102 kuesioner dibagikan kepada responden terpilih dan digunakan sebagai analisis statistik. Pengukuran kualitas kehidupan kerja terdiri dari empat dimensi : pertumbuhan dan pengembangan, upah dan keuntungan, partisipasi kerja lingkungan kerja yang diadopsi dari konsep Walton ( 1974). Tiga komponen model dan pengukuran komitmen organisasi diadopsi dari Allen dan Meyer ( 1990) yaitu afektif komitmen, kontinuan komitmen serta normatif komitmen. Kepuasan kerja terdiri dari lima faktor yaitu pekerjaan itu sendiri, upah, promosi, hubungan dengan atasan dan rekan kerja (Smith, Kednall dan Hulin, 1969). Sedangkan kinerja karyawan terdiri dari enam faktor: kualitas, kuantitas, keahlian, pengetahuan, ketepatan waktu dan komunikasi. Hasil analisis *Structural Equation Model* (SEM) menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja mempunyai pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kinerja.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Wibowo (2006), tentang pengaruh kepemimpinan, dan pengembangan karir terhadap komitmen organisasional dan dampaknya kepada peningkatan kinerja karyawan pada PT. Bank Maspion Indonesia Cabang Semarang. Temuan secara empiris dalam penelitian ini bahwa untuk meningkatkan komitmen organisasi, yang merupakan penyebab terjadinya tingginya *turnover* karyawan dimana pertumbuhan jumlah karyawan pada tahun

2003 sebesar 1,44%, pada tahun 2004 sebesar 2,14% dan pada tahun 2005 meningkat lagi menjadi sebesar 2,97%. Tingginya *turnover* karyawan mengindikasikan adanya komitmen organisasi yang rendah dari karyawan PT. Bank Maspion Semarang. Manajemen PT. Bank Maspion Indonesia Cabang Semarang seharusnya memperhatikan faktor-faktor seperti kepemimpinan, dan pengembangan karir, karena faktor-faktor tersebut terbukti mempengaruhi tinggi rendahnya komitmen organisasi. Sampel penelitian ini adalah karyawan PT. Bank Maspion Indonesia Cabang Semarang, sejumlah 102 orang. *Structural Equation Modeling* (SEM) yang dijalankan dengan perangkat lunak AMOS, digunakan untuk menganalisis data. Karena semua populasi dijadikan obyek dalam penelitian ini sehingga digunakan metode sensus sejumlah 102 karyawan yang dijadikan responden. Tipe responden dibagi 2 yaitu: karyawan dan pimpinan perusahaan seperti kepala bagian (Kabag), namun pimpinan bank tidak termasuk karena untuk menilai kinerja karyawan bawahannya. Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan, pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan, dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel pengembangan karir merupakan variabel yang paling berpengaruh terhadap komitmen organisasi dengan nilai *standardized regression weight* sebesar 0,35 kemudian variabel peran kepemimpinan sebesar 0,30. Hal tersebut mengindikasikan bahwa pengembangan karir yang transparan dari manajemen PT. Bank Maspion Indonesia cabang Semarang merupakan indikasi yang paling mempengaruhi peningkatan komitmen organisasi yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan.

Suherlan (2009), mengatakan bahwa kinerja karyawan banyak dipengaruhi oleh perhatian manajemen terhadap kebutuhan karyawan, salahsatu diantaranya adalah dengan diperolehnya posisi pekerjaan yang sesuai dengan bakat, minat dan kemampuannya (John L. Holland, Gary D.Gottfredson, 1991). Masih sedikit perusahaan yang merencanakan dan mengembangkan karir karyawan dengan dasar dan pertimbangan yang jelas dan terukur. Apabila kondisi tersebut tidak segera diperbaiki akan sangat berdampak pada hilangnya motivasi karyawan

untuk menunjukkan kinerja terbaiknya. Hasil yang peneliti temukan menunjukkan bahwa pengembangan karir belum dilaksanakan dengan pola yang terarah tetapi lebih banyak dilakukan dengan cara *trial and error*. Selain itu pengembangan karir dan motivasi secara bersamaan memberikan pengaruh positif signifikan terhadap variabel kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Dian Lestari dan Sus Budiharto (2011), tentang hubungan antara persepsi terhadap sistem pengembangan karir dengan komitmen kontinuannya karyawan otal E & P Indonesia. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan positif antara persepsi terhadap sistem pengembangan karir dengan komitmen kontinuannya. Dugaan awal yang diajukan dalam penelitian ini adalah semakin positif persepsi terhadap sistem pengembangan karir, semakin tinggi komitmen kontinuannya. Sebaliknya semakin negatif persepsi terhadap sistem pengembangan karir, semakin rendah tingkat komitmen kontinuannya. Subyek penelitian adalah karyawan Total E & P Indonesia dengan masa kerja minimal dua tahun, berusia antara 24-44 tahun dan memiliki latar belakang pendidikan minimal sarjana strata satu (S1) sebanyak 100 orang. Alat ukur yang digunakan adalah skala persepsi terhadap sistem pengembangan karir yang mengacu pada teori sistem pengembangan karir dari Bernardin dan Russell (1998) dan skala komitmen kontinuannya yang mengacu pada teori komitmen *side bets* dari Becker (1960) beserta teori komitmen kontinuannya dari Allen & Meyer (1990). Metode analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan teknik korelasi *Product Moment* dari *Spearman*, pengolahan data dibantu dengan menggunakan program SPSS versi 12.0 untuk menguji apakah terdapat hubungan antara persepsi terhadap sistem pengembangan karir dengan komitmen kontinuannya. Hasil menunjukkan bahwa ada hubungan positif yang sangat signifikan antara persepsi terhadap sistem pengembangan karir dengan komitmen kontinuannya dengan nilai  $r = 0,296$  dan  $p = 0,001$ .

Wijarnaka (2001), melakukan penelitian dengan judul analisis hubungan penilaian kinerja dengan pengembangan karir pada kantor Sekretariat Kotamadya Jakarta Timur. Penelitian tersebut bertujuan untuk menganalisis hubungan antara penilaian kinerja dengan pengembangan karir serta merekomendasikan kebijakan dalam rangka pembinaan SDM. Penelitian tersebut menggunakan instrumen

analisis *Rank-Spearman*. Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel penilaian kinerja dan variabel pengembangan karir. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum terdapat hubungan yang sangat nyata antara penilaian kinerja dengan pengembangan karir.

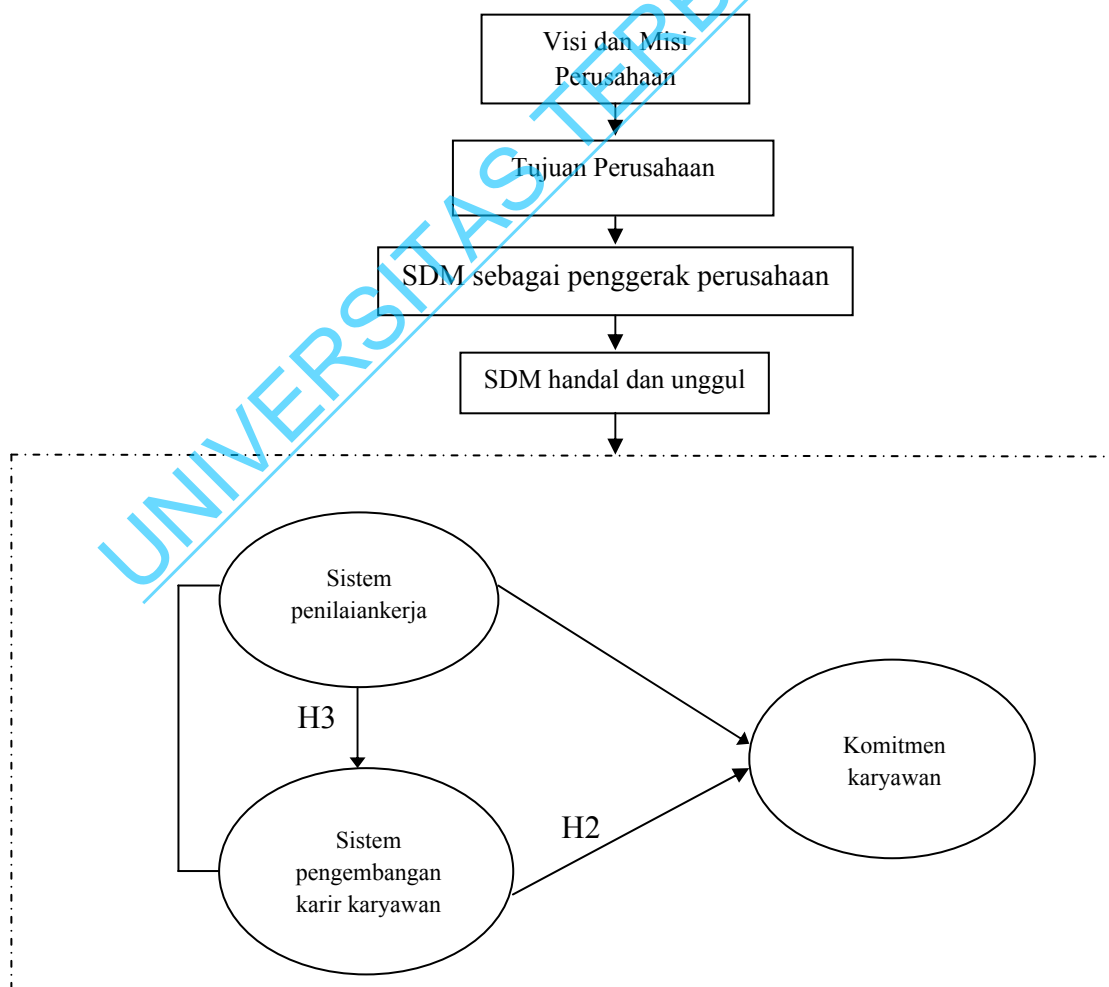
#### **2.4. Perumusan hipotesa**

Perumusan hipotesa dalam penelitian ini dapat disusun sebagai berikut:

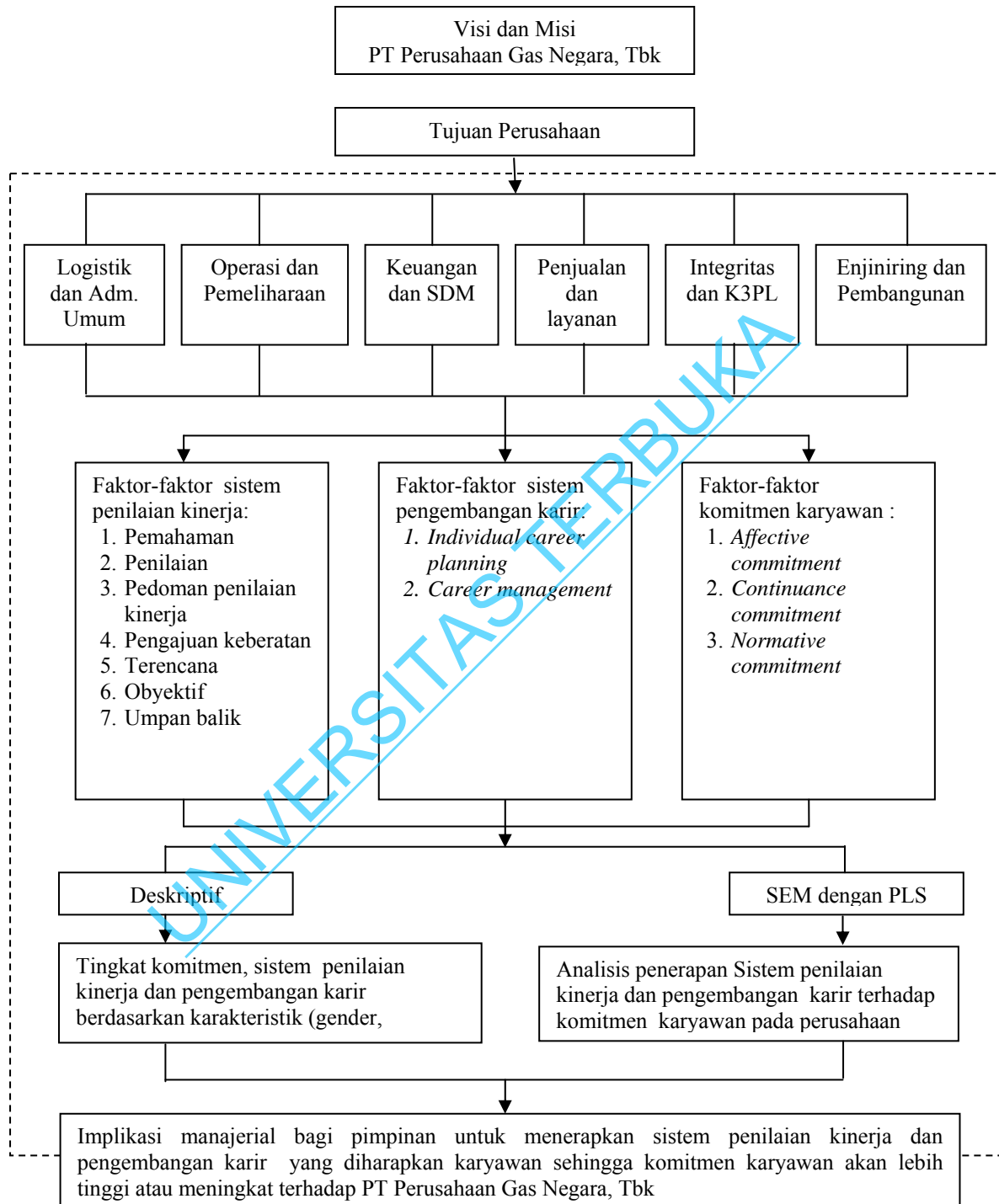
- a. Hipotesa 1: penerapan sistem penilaian kinerja mempunyai pengaruh terhadap komitmen karyawan
- b. Hipotesa 2: penerapan sistem pengembangan karir karyawan berpengaruh terhadap komitmen karyawan pada perusahaan.
- c. Hipotesa 3 : penerapan sistem penilaian kinerja mempunyai pengaruh positif terhadap sistem pengembangan karir karyawan.

#### **2.5. Kerangka Pemikiran**

SDM yang ada dalam suatu organisasi/perusahaan merupakan aset yang tidak dapat dianggap sepele. Oleh karena itu, agar visi, misi, tujuan, dan strategi perusahaan dapat dicapai dengan baik, SDM sebagai penggerak dan pendukung organisasi harus diberdayakan sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan individu/karyawan tersebut. Sistem penilaian kinerja dan pengembangan karir dalam suatu perusahaan sangatlah diperlukan untuk memacu kinerja karyawan. Di samping itu, kedua sistem tersebut diharapkan pula agar karyawan mempunyai komitmen yang tinggi pada perusahaan. Dalam penelitian ini, peneliti akan mencoba menganalisis pengaruh penerapan sistem penilaian kinerja dan pengembangan karir terhadap komitmen karyawan pada perusahaan. Pemikiran tersebut dapat digambarkan dalam bagan berikut.



Gambar 2. Kerangka Pemikiran Konseptual



**Gambar 3. Kerangka Pemikiran Penelitian**

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1. Penentuan Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian dilaksanakan pada tiga wilayah SBU (*Strategic Business Unit*) 1 PT. PGN, Tbk yaitu wilayah Hosbu Jakarta, Bogor dan Banten. SBU 1 terdiri dari 6 (enam) departemen yaitu departemen keuangan dan SDM, penjualan dan layanan, departemen operasional dan pemeliharaan, integritas dan K3PL, enjiniring dan pembangunan, serta logistik dan administrasi umum. Pemilihan lokasi penelitian dilakukan dengan cara sengaja karena PT. PGN, Tbk merupakan salah satu perusahaan BUMN yang beroperasi di seluruh wilayah Indonesia dalam mendistribusikan gas kepada masyarakat. Pelaksanaan pengambilan data di SBU 1 PT. PGN, Tbk dilakukan pada bulan September - Oktober 2011.

#### **3.2. Jenis dan Sumber Data**

Jenis data yang digunakan pada penelitian ada 2 (dua) jenis yaitu data primer dan data sekunder. Data primer yaitu data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui sumber perantara) dan data dikumpulkan secara khusus untuk menjawab pertanyaan penelitian yang sesuai dengan keinginan peneliti. Data primer dalam penelitian ini adalah data tentang profil sosial dan identifikasi responden meliputi: jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, masa kerja, dan jabatan dari seluruh karyawan pada SBU 1 PT. PGN, Tbk yang berkaitan dengan sistem penilaian kinerja, sistem pengembangan karir, dan komitmen karyawan.

Data sekunder adalah data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung melalui perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data dokumenter) yang dipublikasikan dan yang tidak dipublikasikan. Data sekunder dalam penelitian ini meliputi: data dari PT. PGN, Tbk tentang profil perusahaan,

data jumlah karyawan pada SBU 1 berdasarkan unit kerja, jenis kelamin dan jenjang pendidikan, serta data mengenai program-program yang dilaksanakan oleh perusahaan sebagai implementasi dari sistem penilaian kinerja, sistem pengembangan karir, dan komitmen karyawan.

### 3.3. Metode Pengambilan Sampel

Populasi penelitian adalah seluruh karyawan yang bekerja di SBU 1 yang memiliki 5 area penjualan dan layanan. Lima area tersebut terdiri dari 10 wilayah yaitu wilayah Hosbu Jakarta, Banten Barat, Banten Timur, Bogor, Bekasi, Karawang, Cirebon, Palembang dan Klender. Pada penelitian ini, pengambilan data dilakukan pada 3 (tiga) wilayah, yaitu Hosbu Jakarta, Banten dan Bogor.

Sampel adalah sebagian atau wakil dari populasi yang diteliti. Ukuran sampel dalam metode statistik menghasilkan dasar untuk mengestimasi kesalahan sampling. Besarnya ukuran sampel untuk metode analisis SEM dengan PLS adalah 30 – 100. Jumlah sampel yang diambil pada penelitian ini adalah sebesar 100 sampel. Proses penarikan sampel disesuaikan dengan kondisi di lapangan. Tahap pertama pengambilan sampel yaitu dengan menentukan jumlah sampel untuk tiga wilayah SBU 1 yang telah ditetapkan dengan cara *proposional sampling* (Tabel 3), yaitu :

Tabel 3. Proposi Jumlah Sampel Berdasarkan Wilayah Penelitian

No	Wilayah	Jumlah Populasi	Jumlah Sampel	Jumlah Responden yang Terkumpul
1	Hosbu	143	52	60
2	Bogor	60	22	20
3	Banten	71	26	39
	Total	274	100	119

Tahap pertama pengambilan sampel yaitu dengan menentukan jumlah sampel untuk tiga wilayah SBU 1 yang telah ditetapkan dengan cara proporsi yaitu :

$$n_i = \frac{n}{N} \times N_i$$

Keterangan :



$n_i$  = jumlah sampel per kelompok karyawan pada setiap wilayah  
 $n$  = jumlah total sampel  
 $N$  = jumlah populasi karyawan pada tiga wilayah SBU 1 PT PGN Tbk  
 $N_i$  = jumlah populasi karyawan SBU 1 PT PGN Tbk pada setiap wilayah

### 3.4. Metode Pengumpulan Data

Penelitian yang dilakukan menggunakan beberapa metode pengumpulan data, yaitu pengamatan langsung, kuesioner yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya, wawancara dan studi pustaka. Pengamatan langsung dilakukan dengan melihat langsung di lapangan mengenai penerapan sistem penilaian kinerja, sistem pengembangan karir, dan komitmen karyawan serta pengamatan mengenai kondisi kerja pada kantor SBU 1 PT PGN, Tbk.

Peubah-peubah yang diukur dalam penelitian ini terdiri dari satu peubah laten eksogen dan dua peubah laten endogen. Peubah laten eksogen dalam penelitian ini adalah komitmen karyawan. Sedangkan peubah laten endogen adalah sistem penilaian kinerja dan sistem pengembangan karir.

Jenis skala pengukuran yang digunakan baik variabel eksogen dan variabel endogen adalah skala ordinal. Skala pengukuran instrumen berupa kuesioner menggunakan skala *Likert*, yaitu pernyataan tertutup untuk mengukur sikap dari keadaan yang negatif ke jenjang yang positif. Pernyataan-pernyataan dalam bagian ini dibuat dengan menggunakan skala 1-5 untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai seperti yang tercantum di bawah ini:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Sangat tidak setuju sangat setuju

Skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang kejadian sosial. Cara penilaian terhadap hasil jawaban kuesioner dengan skala *Likert* dilakukan dengan rumus :

$$\bar{X} = \frac{\sum(\text{skor} \times f_i)}{n}$$

Setelah memperoleh rata-rata skor dari masing-masing pernyataan, kemudian dihitung skor rata-rata akhir dengan rumus :

$$\bar{X}_{\text{Total}} = \frac{\sum \bar{X}}{\sum \text{Pernyataan}}$$

Keterangan :

$\bar{X}$  = Skor rata-rata pernyataan

$f_i$  = frekuensi yang memiliki pernyataan ke – i

n = jumlah responden

$\bar{X}_{Total}$  = skor rata-rata akhir

Wawancara dilakukan terhadap sebagian karyawan dan kepala bagian untuk mengetahui persepsi mereka mengenai penerapan sistem penilaian kinerja dan sistem pengembangan karir terhadap komitmen karyawan pada perusahaan. Selain itu, wawancara dilakukan dengan level manajer bertujuan untuk mengetahui tanggapannya mengenai sistem penilaian kinerja dan sistem pengembangan karir yang diterapkan oleh perusahaan. Pengumpulan data melalui studi pustaka dilakukan berdasarkan hasil-hasil penelitian terdahulu dan teori-teori yang sudah ada.

### 3.5. Metode Pengolahan dan Analisis Data

Data penelitian yang terkumpul dari observasi, kuesioner, wawancara, dan studi literatur selanjutnya dianalisis dengan menggunakan analisis deskriptif dan model persamaan struktural (Structural Equation Modeling – SEM) dengan menggunakan *software SmartPLS (Partial Least Structural)* dan bantuan SPSS (*Statistical Program for Social Sciences*) 17.00. Untuk keperluan penolakan atau penerimaan hipotesis, digunakan taraf signifikansi  $P < 0,05$ . Program SPSS digunakan untuk menghitung validitas dan reliabilitas dari instrumen penelitian yang digunakan. Data kuesioner dalam bentuk skala ordinal dikonversi ke dalam bentuk skala interval.

#### 3.5.1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah analisis yang berkaitan dengan pengumpulan data dan penyajian suatu gugus data sehingga memberikan informasi yang berguna. Analisis deskriptif dilakukan dengan menggunakan *software SPSS 17.00* untuk menentukan rata-rata skor jawaban dari responden terhadap berbagai pilihan jawaban serta dilakukan uji *Oneway Anova* yang bertujuan untuk mengetahui perbedaan persepsi terhadap penerapan sistem penilaian kinerja, sistem

pengembangan karir dan tingkat komitmen karyawan berdasarkan karakteristik responden seperti umur, jenis kelamin, tingkat pendidikan terakhir, dan lama waktu bekerja.

### 3.5.2 Analisis SEM dengan PLS

Analisis pengaruh penerapan sistem penilaian kinerja dan sistem pengembangan karir terhadap komitmen karyawan pada perusahaan menggunakan model *Structural Equation Model* (SEM) dengan PLS. SEM digunakan karena pada penelitian ini menganalisis hubungan antar variabel secara langsung maupun tidak langsung.

Metode SEM menggunakan dua macam komponen yaitu :

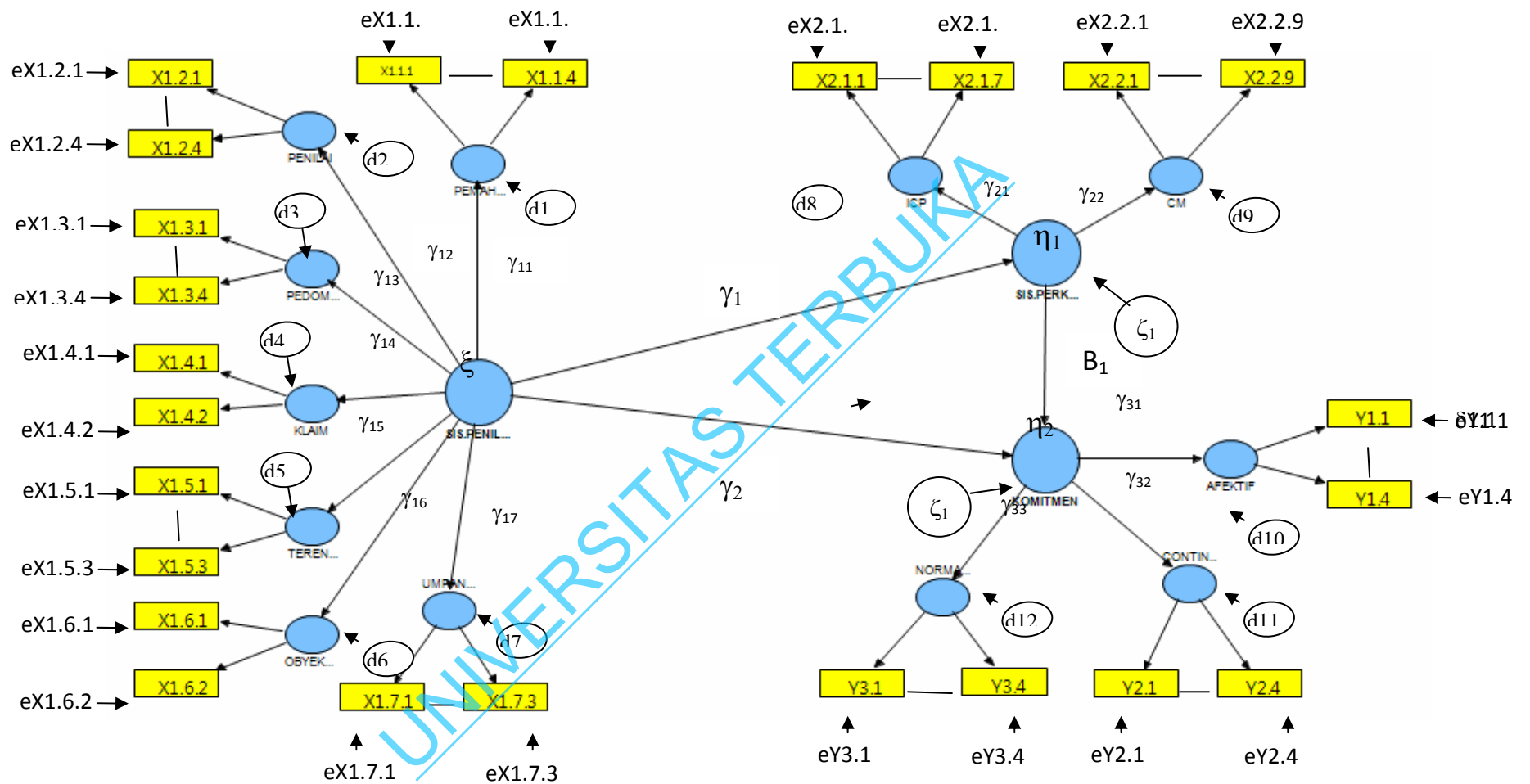
1. Variabel laten

Variabel laten adalah variabel kunci yang menjadi perhatian. Variabel laten tidak dapat diobservasi, sehingga tidak dapat diukur secara langsung. Variabel laten dibagi menjadi dua jenis yaitu variabel eksogen ( $\xi$ ) dan variabel endogen ( $\eta$ ). Variabel eksogen adalah suatu variabel yang tidak dapat dipengaruhi oleh variabel lain (atau disebut variabel independen didalam model regresi). Variabel endogen adalah variabel yang dapat dipengaruhi variabel lain.

2. Variabel teramati atau indicator merupakan variabel yang dapat diamati atau dapat diukur secara empiris. Notasi matematik untuk variabel teramati yang merupakan ukuran dari variabel eksogen ( $\xi$ ) adalah Y, sedangkan yang merupakan efek dari variabel laten endogen adalah X. Pada penelitian ini indikator merupakan refleksi dari variabel laten. Indikator yang digunakan untuk menjelaskan hubungan refleksi dengan variabel laten dapat dilihat pada Tabel 4 dan Gambar 4.

Tabel 4. Konstruk *Second Order*, *First Order* dan Indikator Sistem Penilaian Kinerja, Sistem Pengembangan Karir, dan Komitmen Karyawan

Konstruk <i>Second Order</i>	Konstruk <i>First Order</i>	Indikator
Sistem Penilaian Kinerja (X1)	Pemahaman (X1.1)  Penilai (X1.2)  Pedoman Penilaian Kinerja (X1.3)  Pengajuan keberatan / klaim (X1.4)  Terencana (X1.5)  Obyektif (X1.6)  Umpan balik (X1.7)	X1.1.1= tujuan penilaian kinerja X1.1.2= unsur-unsur yang dinilai X1.1.3= sistem penilaian kinerja X1.1.4= pemahaman terhadap sistem secara menyeluruh X1.2.1= mengetahui petugas penilai X1.2.2= pemberian nilai secara obyektif X1.2.3= tidak ada diskriminasi dalam penilaian X1.2.4= hasil penilaian X1.3.1= pengetahuan dan pemahaman terhadap pedoman penilaian kinerja X1.3.2= pedoman yang diterapkan telah baik dan jelas X1.3.3= petugas penilai memberikan penilaian sesuai pedoman X1.3.4= Nilai yang tertulis sesuai dengan unsur-unsur dalam pedoman penilaian kinerja X1.4.1= perugas penilai memberikan kesempatan kepada karyawan X1.4.2= petugas penilai memberikan respon X1.5.1= pengaturan jadwal penilaian kinerja X1.5.2= penetapan obyek penilaian X1.5.3= pemberitahuan tentang jadwal pelaksanaan penilaian kinerja X1.6.1= penilaian kinerja dilakukan secara jujur X1.6.2= penilaian kinerja dilakukan secara profesional X1.7.1= Perusahaan memberikan respon secara cepat X1.7.2= pemberian reward X1.7.3= ada perbedaan pemberian reward
Sistem Pengembangan Karir (X2)	<i>Individual Career Planning</i> (X2.1)  <i>Career Management</i> (X2.2)	X2.1.1= Memikirkan rencana karir X2.1.2= mencapai karir setinggi-tingginya X2.1.3= keahlian yang dimiliki karyawan ybs X2.1.4= minat karyawan X2.1.5= dukungan untuk pengembangan karir X2.1.6= karyawan lebih aktif mencari kesempatan karir X2.1.7= mempererat hubungan dengan orang yang berpengaruh X2.2.1= perusahaan mempunyai rencana dan prosedur dalam rekrutmen, seleksi dan evaluasi karyawan X2.2.2= perusahaan mempunyai rencana dan prosedur dalam pemberian reward X2.2.3= perusahaan menyediakan kesempatan karir X2.2.4= tidak ada diskriminasi dalam menyediakan kesempatan karir X2.2.5= dorongan perusahaan terhadap karir karyawan X2.2.6= dorongan perusahaan berupa pendidikan dan pelatihan X2.2.7= perusahaan menyediakan sistem data yang akurat dan komprehensif saat ini X2.2.8= sistem data yang akurat dan komprehensif di masa yang akan datang X2.2.9= rencana pengemb. karir telah terpolo dan terarah
Komitmen karyawan (Y1)	Komitmen Afektif (Y1.1)  Komitmen Kontinuan (Y1.2)  Komitmen Normatif (Y1.3)	Y1.1.1= arti perusahaan bagi karyawan Y1.1.2= kebanggaan karyawan pada perusahaan Y1.1.3= menjadi bagian dari perusahaan Y1.1.4= perasaan bahagia Y1.2.1= kekhawatiran karyawan Y1.2.2= keputusan meninggalkan perusahaan Y1.2.3= perasaan rugi jika meninggalkan perusahaan Y1.2.4= bekerja merupakan kebutuhan Y1.3.1= perasaan loyal Y1.3.2= loyalitas adalah penting Y1.3.3= perasaan setia terhadap perusahaan Y1.3.4= perasaan tidak etis jika pindah pperusahaan



Gambar 4. Penerapan Kerangka Pemikiran Pada Model Persamaan SEM PLS

Untuk persamaan model :

### 1. Outer model

Untuk konstruk *first order* dengan indikator

$$x_{1.1.1} = \lambda_{x_{1.1.1}} \cdot \xi_{\text{Pemahaman}} + \delta_{x_{1.1.1}}$$

Dan seterusnya

### 2. Inner model :

a. Hubungan konstruk *first order* dengan konstruk *second order*

1. Sistem penilaian kinerja :

$$\text{Pemahaman} = \xi_{\text{sistem penilaian kinerja}} \cdot \gamma_{1.1} + d_1 \quad \text{dan seterusnya}$$

2. Sistem pengembangan karir

$$\text{Individual Career Planning} = \eta_{1(\text{sistem pengembangan karir})} \cdot \gamma_{2.1} + d_8 \quad \text{dan seterusnya}$$

3. Komitmen Karyawan

$$\text{Afektif} = \eta_{2(\text{komitmen karyawan})} \cdot \gamma_{3.1} + d_{10} \quad \text{dan seterusnya}$$

b. Hubungan antar konstruk *second order*

$$\eta_1 = \gamma_1 \xi + \zeta_1$$

$$\eta_2 = \beta_1 \eta_1 + \zeta_2$$

$$\eta_2 = \gamma_2 \xi + \zeta_2$$

Keterangan

$\xi$  = Ksi, konstruk latent (*first order* dan *second order*) eksogen berupa sistem penilaian kinerja

$\eta_1$  = Eta 1, konstruk *second order* endogen 1 berupa sistem pengembangan karir

$\eta_2$  = Eta 2, konstruk *second order* endogen 2 berupa komitmen karyawan

$\lambda_i$  = Lamnda (kecil), *loading factor* konstruk latent *first order* eksogen dimana  $i = x$  dan  $y$

$\beta_1$  = Beta (kecil), koefisien sistem pengembangan karir (konstruk *second order* endogen 1) terhadap komitmen karyawan (konstruk *second order* endogen 2)

$\gamma_1$  = Gamma (kecil), koefisien sistem penilaian kinerja (konstruk *second order* Eksogen) terhadap sistem pengembangan karir (konstruk *second order*. Endogen 1)

$\gamma_2$  = Gamma (kecil), koefisien sistem penilaian kinerja (konstruk *second order* Eksogen) terhadap komitmen karyawan (konstruk *second order*. Endogen 2)

$\zeta_i$  = Zeta (kecil), galat model dimana  $i = 1$  dan  $2$

$e$  = error untuk indikator

$d$  = error untuk *first order*

## **BAB IV GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN**

### **4.1. Gambaran Umum PT Perusahaan Gas Negara**

PT PGN, Tbk atau lebih dikenal dengan sebutan PGN atau PGAS, merupakan perusahaan publik yang memiliki kompetensi di bidang transmisi dan distribusi gas bumi. PT PGN, Tbk merupakan salah satu BUMN yang bergerak di bidang infrastruktur yang menyediakan gas dalam memenuhi permintaan gas bumi di Indonesia yang semakin meningkat. Tugas utama PT.PGN, Tbk adalah menyediakan energi bersih dan bermutu tinggi bagi beragam aplikasi industri, dan menjadi keharusan untuk senantiasa mengutamakan kepuasan pelanggan setia di sektor rumah tangga, komersial dan industri serta niaga. Sejak tahun 1974 PT.PGN, Tbk mengupayakan terhubungnya sumber-sumber gas bumi dengan sentra pengguna gas dalam negeri maupun regional melalui terwujudnya sistem jaringan Transmisi dan Distribusi Gas Bumi Indonesia Terpadu.

### **4.2. Sejarah Singkat Perkembangan PT. Perusahaan Gas Negara**

PT PGN, Tbk merupakan BUMN yang didirikan untuk mendistribusikan gas dari sumur-sumur gas di kawasan eksploitasi minyak dan gas, ke daerah industri pengguna maupun kawasan permukiman. Untuk mendistribusikan gas tersebut, perusahaan mengelola jaringan pipa distribusi dari kawasan pemboran, biasa disebut ladang gas/migas hingga ke kawasan komersial, atau stasiun penampungan untuk kemudian dimuat ke kapal-kapal pengangkut.

PT. PGN, Tbk telah berdiri sejak tahun 1859, dengan kegiatan utama pendistribusian gas ke kawasan permukiman. Seiring dengan perkembangan jaman, perusahaan kini mendistribusikan gas dengan bidang kegiatan utama sebagai Distributor Gas dan Transporter Gas. Daerah operasional perusahaan kini melingkupi hampir seluruh kawasan Jawa bagian barat, sebagian Jawa bagian timur dan Sumatera bagian utara. Daerah operasional PT. PGN, Tbk dalam waktu dekat akan melingkupi seluruh kawasan Indonesia. Sejarah singkat perkembangan perusahaan dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5. Sejarah Perkembangan PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk

Tahun	Sejarah Perkembangan Perusahaan
1859	Didirikan untuk pertama kali sebagai perusahaan swasta Belanda dengan nama <i>Firma L.I. Enthoven dan Co.</i>
1863	Nama Perseroan mengalami perubahan menjadi <i>NV Nederlands Indische Gas Maatschappij</i> (NV NIGM).
1958	Pemerintah Indonesia mengambil alih Perseroan menjadi Penguasa Perusahaan Peralihan Listrik dan Gas (P3LG).
1961	Perseroan dilebur ke dalam Badan Pimpinan Umum Perusahaan Listrik Negara (BPU-PLN).
1965	BPU-PLN diubah status hukumnya menjadi Perusahaan Negara.
1984	Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 27 Tahun 1984, Perseroan berubah status hukumnya dari Perusahaan Negara (PN) menjadi Perusahaan Umum (Perum).
1996	Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 37 Tahun 1994 status Perum berubah bentuk menjadi Perseroan Terbatas dengan tujuan mengembangkan dan memanfaatkan gas bagi kepentingan umum dan sekaligus memupuk keuntungan berdasarkan prinsip pengelolaan Perusahaan, dan dengan lahirnya Undang-Undang No.1 Tahun 1995, Anggaran Dasar Perseroan mengalami penyesuaian sehingga namanya menjadi PT Perusahaan Gas Negara (Persero).
1998	Jaringan pipa transmisi pertama dengan panjang 536 km Grissik-Duri selesai dibangun
2002	Perseroan mendirikan anak perusahaan PT Transportasi Gas Indonesia (TGI) yang bergerak dibidang penyediaan jasa transportasi gas bumi
2007	Perseroan mendirikan anak perusahaan PT PGAS Telekomunikasi Nusantara yang bergerak dibidang telekomunikasi dengan memanfaatkan jaringan serat optik. Pada tanggal 11 Maret 2007, Perseroan melakukan Gas-In (penyaluran gas pertama) yang dilanjutkan dengan komersialisasi gas dari lapangan gas Pertamina di Pagardewa melalui pipa Sumatera Selatan-Jawa Barat ke pelanggan Perseroan di Cilegon (PT Krakatau Daya Listrik). Pada tanggal 18 Oktober 2007, Perseroan melakukan Gas-In (penyaluran gas pertama) dilanjutkan dengan komersialisasi dari lapangan ConocoPhillips dari Grissik ke Jawa Barat melalui jaringan pipa transmisi Sumatera Selatan-Jawa Barat.
2009	Perseroan mendirikan anak perusahaan PT PGAS <i>Solution</i> yang bergerak di bidang jasa, perbengkelan, perdagangan dan pembangunan pada tanggal 6 Agustus 2009

Sumber : Laporan PT. PGN, Tbk Tahun 2010



### 4.3. Visi dan Misi PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk

PT. PGN, Tbk memiliki visi menjadi Perusahaan kelas dunia dalam pemanfaatan gas bumi. Misi perusahaan yaitu meningkatkan nilai tambah perusahaan bagi *stakeholders* melalui:

1. penguatan bisnis inti di bidang transportasi, niaga gas bumi dan pengembangannya.
2. pengembangan usaha pengolahan gas.
3. pengembangan usaha jasa operasi, pemeliharaan dan keteknikan yang berkaitan dengan industri gas.
4. profitisasi sumber daya dan aset perusahaan dengan mengembangkan usaha lainnya.

Perusahaan senantiasa mempertimbangkan pencapaian visi dan misi dalam setiap perencanaan dan pelaksanaan kegiatan operasional perusahaan. Untuk menjamin pencapaiannya, perusahaan mensosialisasikan visi dan misi kepada seluruh pegawai secara periodik, melalui tahap penerimaan, evaluasi kinerja pegawai, promosi dan rotasi.

PT. PGN, Tbk memproyeksikan pencapaian visi melalui upaya-upaya transformasi dalam beberapa tahapan, yaitu: tahap perkuatan pondasi dan kapabilitas internal yang telah dimiliki, diikuti tahap perluasan kapabilitas pada area-area usaha baru. Area-area usaha baru dipilih untuk mencapai sasaran strategis pemenuhan pasokan gas, perkuatan usaha eksisting, peningkatan keuntungan, pemanfaatan kapabilitas yang dimiliki, dan diversifikasi usaha di luar usaha eksisting.

Tahap selanjutnya merupakan tahap perbaikan yang berkelanjutan dan ekspansi usaha yang agresif sebagai tahap perwujudan sebagai perusahaan kelas dunia. Sebagai bagian dari pelaksanaan strategi jangka panjang, pada tahun 2009, perusahaan menerapkan beberapa strategi dasar yakni: memperkuat kinerja operasional dan posisi keuangan, membangun budaya perusahaan yang lebih berorientasi kelas dunia, restrukturisasi organisasi yang berorientasi kepada pelanggan dan sosialisasi yang semakin intensif untuk pemanfaatan gas bumi.

#### 4.4. Budaya Perusahaan

Ketahanan suatu perusahaan untuk terus maju dan berkembang bergantung pada sejumlah faktor, salah satunya adalah keselarasan tindakan, perilaku dari segenap insan organisasi dalam merespon suatu keadaan. Hal ini hanya dimungkinkan bila segenap jajaran insan organisasi memiliki pemahaman yang sama atas prinsip-prinsip yang diyakini dengan baik dan benar yang berlaku dalam organisasi. Budaya perusahaan merupakan kombinasi dari nilai-nilai (values) dan keyakinan (beliefs) yaitu prinsip-prinsip yang diyakini dengan baik dan benar dalam menjalankan bisnis dan organisasi, yang menjadi pegangan bagi setiap insan dalam berperilaku, bertindak dan mengambil keputusan untuk mencapai tujuan bersama. Lima nilai budaya PT. PGN, Tbk yang dikenal dengan sebutan PROCISE, memiliki makna sebagai berikut :

1. *Professionalism* (profesionalisme), senantiasa memberikan hasil terbaik dengan meningkatkan kompetensi dibidangnya dan bertanggung jawab atas setiap keputusan yang diambil.
2. *Continuous Improvement* (penyempurnaan terus menerus), berkomitmen untuk melakukan penyempurnaan terus menerus.
3. *Integrity* (integritas), jujur terhadap diri sendiri maupun orang lain. Konsisten antara pikiran, perkataan dan perbuatan berlandaskan standar etika yang luhur.
4. *Safety* (keselamatan kerja), senantiasa mengutamakan keselamatan dan kesehatan kerja, baik untuk diri sendiri maupun lingkungan sekitarnya.
5. *Excellent Service* (pelayanan prima), mengutamakan kepuasan baik pelanggan internal maupun eksternal dengan memberikan pelayanan terbaik.

#### 4.5. Kegiatan Usaha

PT. PGN, Tbk merupakan perusahaan infrastruktur yang berpengalaman menyalurkan dan menyediakan gas bumi bagi kepentingan umum (public utility). Sebagai perusahaan infrastruktur, PT. PGN, Tbk memiliki jaringan pipa transmisi dan distribusi yang handal. Kegiatan usahanya adalah *transporter*, *distributor* dan *trader* di bidang gas bumi.

Sebagai *transporter*, PT. PGN, Tbk menyediakan infrastruktur jaringan pipa transmisi yang menghubungkan sumber-sumber gas ke konsumen akhir atau ke stasiun penerima di jaringan distribusi. Sebagai *distributor*, menyediakan infrastruktur jaringan pipa distribusi yang menghubungkan stasiun penerima dengan konsumen akhir yaitu kepada pelanggan rumah tangga, komersial dan industri. Tugas utamanya di bidang distribusi adalah untuk meningkatkan pemanfaatan energi melalui pendayagunaan gas bumi sebagai substitusi BBM. Sebagai *trader/retailer*, PGN melaksanakan pembelian gas dari produsen, dalam hal ini dari Pertamina dan KPS (Contractor Production Sharing) dan menjual ke pelanggan melalui jaringan pipa distribusi (termasuk jasa pelayanan teknis). Tabel 6 dan 7 menunjukkan jumlah pelanggan pada tahun 2006 – 2010 dan volume per kategori pelanggan PGN pada tahun 2009 – 2010.

Tabel 6. Jumlah pelanggan PT.PGN, Tbk pada tahun 2006 – 2010.

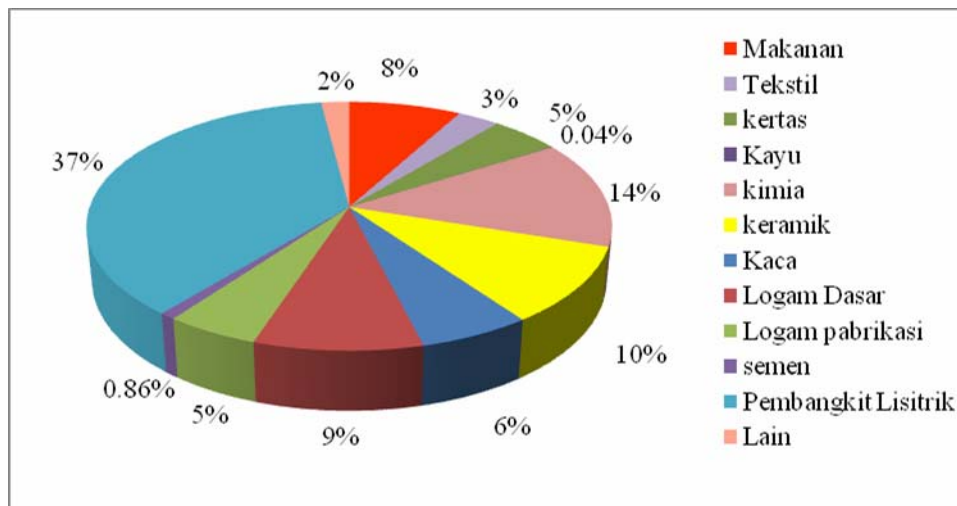
Pelanggan	Tahun				
	2006	2007	2008	2009	2010
Rumah Tangga	79.736	81.294	82.123	83.519	85.326
Komersial	1.463	1.468	1.498	1.593	1.592
Industri	769	873	1.099	1.180	1.216
Total	81.968	83.635	84.720	86.292	88.134

Sumber : Laporan Tahun 2010

Tabel 7. Volume (MMScfd) per kategori pelanggan PT.PGN, Tbk pada tahun 2009 – 2010.

Pelanggan	Tahun (MMScfd)	
	2009	2010
Rumah Tangga	1,98	2,06
Komersial	11,14	15,76
Industri	779,10	806,54
Total	792,22	824,35

Sumber : Laporan Tahun 2010



Gambar 5. Komposisi Pelanggan Per Sektor Industri  
Sumber : Laporan Tahun 2010

#### 4.6. Wilayah Usaha

Untuk mencapai target pengelolaan gas, pada bulan Januari 2002, PT. PGN, Tbk melakukan restrukturisasi usaha menjadi 3 (tiga) *Strategic Business Unit* (SBU), wilayah distribusi seperti SBU I, SBU II dan SBU III. Tahun 2003 PT. PGN, Tbk membangun 1 (satu) Unit Transmisi Sumatera Tengah (UTST) yang kemudian menjadi anak perusahaan. Akhir tahun 2006 dibentuk juga *Strategic Business Unit* (SBU) Transmisi Sumatera-Jawa, dan pada awal Januari 2007 secara resmi didirikan anak perusahaan bidang telekomunikasi. Adapun secara lengkap, wilayah usaha PGN dapat dijelaskan sebagai berikut :

#### Unit Distribusi

Kegiatan usaha distribusi merupakan kegiatan utama perusahaan yang memberikan kontribusi pendapatan sebesar 88% dari seluruh pendapatan usaha pada tahun 2008. *Strategic Business Unit* (SBU) merupakan unit yang secara langsung mengelola kegiatan usaha distribusi gas bumi. Pembentukan SBU bertujuan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan jaringan dan fasilitas di wilayah SBU sehingga dapat meningkatkan kualitas pelayanan menuju kepuasan pelanggan serta mempercepat penetrasi dan ekspansi pasar.

Untuk meningkatkan pelayanan kepada pelanggan, maka pada akhir tahun 2009 telah dilakukan perubahan terhadap organisasi SBU. Wilayah pelayanan di

dalam SBU yang semula bernama *Distrik* diubah menjadi Area Penjualan dan Layanan. Pengelolaan jaringan distribusi dilakukan oleh tiga unit SBU Distribusi berdasarkan pengelompokan wilayah tersebut sebagai berikut :

1. SBU Distribusi Wilayah I, Jawa bagian Barat

SBU Distribusi Wilayah I memiliki 5 (lima) area penjualan dan layanan dengan panjang jaringan 2.399 Km. Lima area penjualan dan layanan tersebut adalah area penjualan dan layanan Jakarta-Bogor, Bekasi-Karawang, Banten, Cirebon-Klender, dan Palembang.

2. SBU Distribusi Wilayah II, Jawa bagian Timur

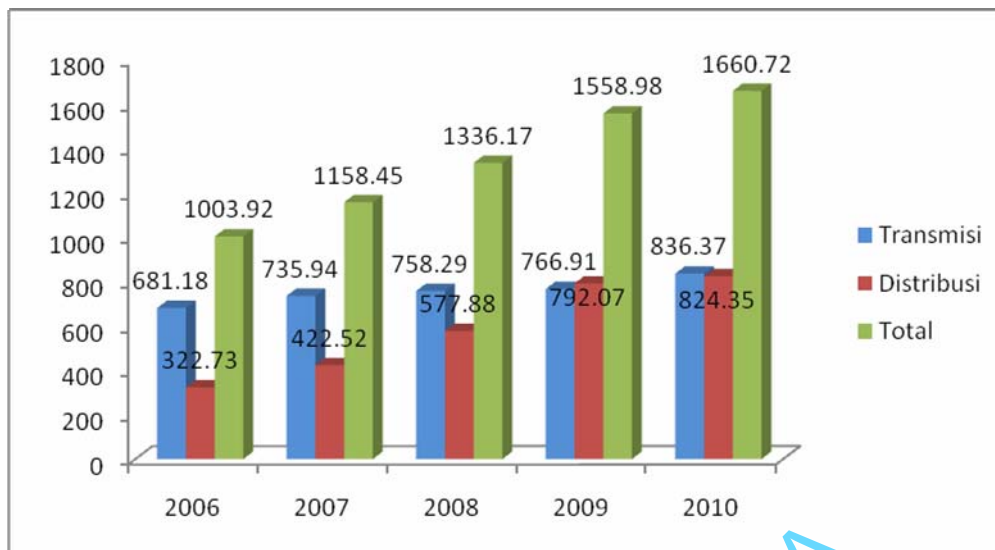
SBU Distribusi Wilayah II memiliki 3 (tiga) area penjualan dan layanan yaitu area penjualan dan layanan Surabaya, Sidoarjo-Mojokerto, dan Pasuruan-Probolinggo. SBU Distribusi di wilayah ini mengelola jaringan sepanjang 724 Km.

3. SBU Distribusi Wilayah III, Sumatera bagian Utara.

SBU Distribusi Wilayah III memiliki tiga area penjualan dan layanan, yaitu area penjualan dan layanan Medan, Batam dan Pekanbaru, dengan panjang jaringan 629 Km.

### Unit Transmisi

Bidang transmisi, PT. PGN, Tbk memiliki *Strategic Business Unit* (SBU) Transmisi Sumatera-Jawa yang melaksanakan bisnis operasi transmisi gas bumi PGN di wilayah Sumatera Selatan-Jawa Barat (SSWJ). PT. PGN, Tbk juga telah membentuk anak perusahaan yaitu PT Transportasi Gas Indonesia (PT. TGI) yang beroperasi di wilayah Sumatera Tengah, yaitu jaringan pipa transmisi yang telah beroperasi untuk jalur Gressik – Duri, dan telah dijual 40% sahamnya kepada *T Pipe-Line Company Pvt*, yaitu perusahaan patungan yang terdiri dari Petronas, Conoco Philips, *Singapore Petroleum Company*, dan *Talisman Energy Inc*. Gambar 7 menunjukkan volume Distribusi dan transmisi PT. PGN, Tbk pada tahun 2006 – 2010.



Gambar 6. Volume Gas Unit Transmisi dan Distribusi Pada Tahun 2006 – 2010  
Sumber : Laporan Tahun 2010

#### 4.7. Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi mendefinisikan cara tugas pekerjaan dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan secara formal. Menurut Said dkk (2007), struktur organisasi merupakan alat manajemen untuk mengkoordinasikan penggunaan sumberdaya yang tersedia dalam upaya pencapaian tujuan organisasi. Struktur organisasi disusun berdasarkan tujuan, strategi dan kondisi lingkungan tempat organisasi tersebut berada.

Struktur organisasi seharusnya selalu fleksibel terhadap perubahan tujuan, strategi dan kondisi lingkungan. Struktur Organisasi Korporat dan *Strategic Business Unit* (SBU) Distribusi Wilayah I (SBU 1) dapat dilihat pada Lampiran 2 dan 3.

#### 4.8. Sumberdaya Manusia

PT. PGN, Tbk senantiasa melakukan berbagai inisiatif untuk menjaga dan meningkatkan kinerja bisnisnya seiring dengan usaha bertransformasi menjadi perusahaan kelas dunia. Dari aspek bisnis, perusahaan mencoba mengoptimalkan bisnis transportasi dan distribusi gas bumi sebagai tulang punggung kinerja perusahaan. Untuk mendukung transformasi bisnis tersebut, perusahaan berupaya untuk melakukan transformasi di bidang kapabilitas internal (*internal capability*).

Salahsatu fokus utama transformasi kapabilitas internal yang ditempuh adalah dalam aspek organisasi dan sumberdaya manusia (SDM).

Salahsatu aspek utama yang menjadi fokus manajemen PT. PGN, Tbk untuk mendukung peningkatan kinerja perusahaan adalah SDM. Seiring persaingan yang semakin meningkat, perusahaan melakukan optimalisasi dalam pengelolaan sumber daya manusia dengan tetap memperhatikan kepentingan pekerja. Sebagai bagian dari pelaksanaan kebijakan pengelolaan SDM yang berkualitas dan memperhatikan kepentingan kedua belah pihak, manajemen menjaga hubungan dengan pekerja secara baik.

PT. PGN, Tbk tidak memandang asal-usul kedaerahan, latar belakang aliran politik atau keagamaan seseorang dalam pengelolaan SDM. Namun demikian perusahaan tetap mencantumkan spesifikasi latar belakang pendidikan dan usia calon pekerja. Hal ini semata-mata dilakukan demi pengembangan calon pekerja bersangkutan agar lebih mudah menjalankan tugas dan menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja dan tantangan yang dihadapi.

#### **Kondisi Sumber Daya Manusia (SDM) PT. PGN, Tbk *Strategic Business Unit (SBU) 1***

Karyawan PT. PGN (Persero), Tbk pada *Strategic Business Unit (SBU) 1* terbagi atas 5 (lima) area penjualan dan layanan yang mencakup 10 wilayah yaitu Hosbu (Head Office Strategic Business Unit) sebagai kantor pusat, Jakarta, Banten Timur dan Barat, Bogor, Bekasi, Karawang, Cirebon, Palembang dan Klender. Jumlah keseluruhan sumber daya manusia yang dimiliki oleh *Strategic Business Unit (SBU) 1* adalah 508 orang. Sebagian besar karyawan SBU 1 berada di area Hosbu yaitu sebanyak 143 orang. Tabel 8 menunjukkan jumlah karyawan SBU 1 yang tersebar di 10 area (pada halaman selanjutnya).

Tabel 8. Jumlah karyawan PGN SBU 1 berdasarkan wilayah pada Tahun 2011

Wilayah	Jumlah	Persentase (%)
Hosbu	143	28,15
Jakarta	96	18,90
Banten Timur	55	10,83
Banten Barat	16	3,15
Bogor	60	11,81
Bekasi	53	10,43
Karawang	22	4,33
Cirebon	39	7,68
Palembang	14	2,76
Klender	10	1,97
Total Karyawan	508	100

Sumber : Bagian SDM PGN SBU 1, 2011

Sumberdaya manusia pada PGN SBU 1 didominasi oleh kaum pria dibanding perempuan, pada Tabel 9 menunjukkan bahwa dari 100% karyawan, 82,68% adalah karyawan pria. Kaputusan lebih banyak karyawan pria dibanding perempuan dikarenakan jenis pekerjaan pada PGN lebih didominasi di lapangan. Pekerjaan administrasi lebih didominasi oleh karyawan perempuan.

Tabel 9. Jumlah karyawan PGN SBU 1 berdasarkan jenis kelamin pada Tahun 2011

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
Pria	420	82,68
Perempuan	88	17,32
Total Karyawan	508	100

Sumber : Bagian SDM PGN SBU 1, 2011



## BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN

### 5.1. Uji Validitas dan Reliabilitas

#### 5.1.1. Uji Validitas

Tahap uji coba kuesioner dilakukan dengan uji validitas dan uji reliabilitas. Pengujian dilakukan terhadap 21 orang responden pada bagian teknis, logistik, dan umum di kantor cabang PT. PGN, Tbk Bogor. Suatu instrumen dikatakan valid apabila instrumen tersebut mampu mengukur apa yang diinginkan dan dapat memperoleh data serta konstruk yang diteliti secara tepat.

Uji validitas menghasilkan nilai  $r$  kritis (product moment) dari jumlah responden sebanyak 21 orang adalah 0,413 pada selang kepercayaan 95% ( $\alpha=0.05$ ) Sementara nilai *corrected item-total correlation* dari seluruh pernyataan mempunyai rata-rata nilai sebesar 0,9. Hal ini menunjukkan bahwa pernyataan-pernyataan yang diberikan dalam daftar kuesioner valid ( $0.9 > 0.413$ ), Dengan demikian, dapat disimpulkan semua pernyataan dalam tahap uji coba adalah signifikan dan dapat dinyatakan valid serta responden mengerti maksud dari setiap pernyataan yang diajukan peneliti. Hasil validasi dapat dilihat pada Lampiran 4.

#### 5.1.2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah suatu uji yang digunakan untuk mengetahui apakah kuesioner memberikan ukuran yang konstan atau tidak. Uji reliabilitas dilakukan dengan teknik Cronbach. Dalam teknik ini instrumen diuji pada sekelompok responden dan dianalisis dengan bantuan *software* SPSS versi 17.00.

Metode *Alpha* sangat cocok digunakan pada skor berbentuk skala ordinal (misal 1 – 4, 1 – 5). Uji signifikansi dilakukan pada taraf signifikansi 0.05, artinya instrumen dapat dikatakan reliabel bila nilai alpha lebih besar dari  $r$  kritis *product moment* atau lebih besar dari 0.413.

Dari hasil uji reliabilitas diperoleh *Cronbach's Alpha* sebesar 0.963. Nilai menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah sangat *reliable*. Nilai hasil reliabilitas dapat dilihat pada Lampiran 5.

## 5.2. Analisis Indikasi Awal

Seluruh jawaban responden ditabulasikan dan dibuat distribusi frekuensinya sesuai dengan pernyataan masing-masing (Lampiran 6). Berdasarkan hasil distribusi frekuensi terlihat bahwa sebagian besar responden memiliki persepsi yang baik terhadap sistem penilaian kinerja, sistem pengembangan karir, dan komitmen.

### Sistem Penilaian Kinerja

Secara keseluruhan persepsi karyawan terhadap sistem penilaian kinerja yang telah dan sedang diterapkan oleh perusahaan baik. Hal ini dibuktikan dengan nilai rata-rata skor untuk sistem penilaian kinerja adalah di atas 3.6 (Lampiran 6). Pada Lampiran 6 dapat dilihat terdapat beberapa hal yang patut menjadi perhatian dalam penerapan sistem ini baik oleh pihak manajemen maupun karyawan perusahaan, karena berdasarkan analisis distribusi frekuensi nilai rata-rata yang diperoleh di bawah 3.6 (Tabel 10).

Tabel 10. Distribusi Frekuensi Persepsi Responden terhadap Beberapa Pernyataan Sistem Penilaian Kinerja

Pernyataan	Persepsi responden				
	STS	TS	N	S	SS
Saya memahami dengan baik pedoman penilaian kinerja yang ditetapkan oleh perusahaan	-	5.0	27.7	62.2	5.0
Petugas penilai selalu memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengajukan keberatan atas hasil penilaian kerjanya	-	10.1	33.6	47.1	9.2
Petugas penilai selalu memberikan respon yang baik atas pengajuan keberatan karyawan	-	10.9	30.3	51.3	7.6
Pengaturan jadwal penilaian sudah jelas	1.7	2.5	21.8	69.7	4.2
Sistem reward yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas kerjanya sudah sangat baik	13.4	28.6	22.7	30.3	5.0

Pada Tabel 10 terlihat jawaban responden terhadap beberapa pernyataan berkaitan dengan sistem penilaian kinerja cenderung mengindikasikan persepsi yang kurang memuaskan. Dari hasil distribusi frekuensi terlihat bahwa karyawan masih kurang memahami pedoman

penilaian kinerja yang telah ditetapkan perusahaan, petugas penilai belum memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengajukan keberatan atas hasil penilaian kinerja, petugas penilai belum memberikan respon atas pengajuan keberatan karyawan, jadwal penilaian kinerja belum terlalu jelas, dan pemberian reward berdasarkan hasil kinerja belum dirasakan baik oleh karyawan.

### Sistem Pengembangan Karir

Sebagai konsekuensi dari penerapan sistem penilaian kinerja dalam perusahaan, maka perusahaan pun seyogyanya menerapkan dan mengembangkan sistem pengembangan karir bagi para karyawannya. Dengan diterapkan sistem pengembangan karir ini diharapkan apa yang menjadi harapan karyawan untuk menduduki jenjang pekerjaan yang levelnya lebih tinggi dapat terpenuhi.

Persepsi karyawan terhadap sistem pengembangan karir yang diterapkan oleh perusahaan mengindikasikan cukup baik. Dalam lampiran 6 dapat dilihat persepsi karyawan terhadap sistem pengembangan karir perusahaan memiliki nilai rata-rata di atas 3.6. Sementara yang memiliki nilai rata-rata di bawah 3.6 adalah karyawan kurang memikirkan rencana dan strategi dalam mencapai karirnya dan perusahaan telah memiliki rencana dan prosedur yang baik dalam proses rekrutmen, seleksi, dan evaluasi karyawan (Tabel 11).

Tabel 11. Distribusi Frekuensi Persepsi Responden terhadap Beberapa Pernyataan Sistem Pengembangan Karir

Pernyataan	Persepsi responden				
	STS	TS	N	S	SS
Saya telah memikirkan rencana dan strategi dalam mencapai karir saya	1.7	3.4	28.6	53.8	12.6
Perusahaan memiliki rencana dan prosedur yang baik dalam proses rekrutmen, seleksi, dan evaluasi karyawan	0.8	5.0	26.1	51.3	16.8

### Komitmen Karyawan

Tabel 12 memperlihatkan bahwa komitmen karyawan terhadap perusahaan sangat tinggi. Hal ini dibuktikan dengan nilai rata-rata komitmen karyawan di atas 3,6 (Lampiran 6). Pernyataan karyawan berkaitan dengan komitmen ini antara lain adalah karyawan merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan, perusahaan

mempunyai arti bagi kehidupannya, perasaan loyal karyawan yang begitu besar terhadap perusahaan, dan lain-lain. Hasil distribusi frekuensi menunjukkan responden yang memberikan jawaban setuju dan sangat setuju di atas 65%. (Tabel 12).

Tabel 12. Hasil Distribusi Frekuensi Komitmen Organisasi

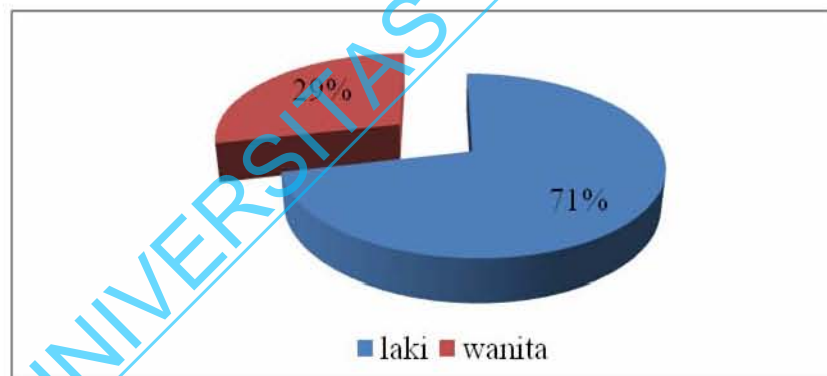
Pernyataan	Persepsi responden				
	STS	TS	N	S	SS
Perusahaan ini memiliki arti yang sangat besar bagi saya	-	10.1	23.5	51.3	15.1
Saya membanggakan perusahaan ini kepada orang lain di luar perusahaan	-	-	10.9	68.9	20.2
Saya merasa menjadi bagian dari keluarga pada organisasi ini	-	-	15.1	66.4	18.5
Saya lebih mengutamakan karir di perusahaan ini daripada keluarga	-	-	7.6	76.5	16.0
Saya akan sangat bahagia menghabiskan sisa karir saya di perusahaan ini	-	-	14.3	69.7	16.0
Saya khawatir terhadap apa yang mungkin terjadi jika saya berhenti dari pekerjaan saya tanpa memiliki pekerjaan lain yang serupa	-	-	10.9	73.1	16.0
Banyak hal dalam kehidupan saya akan terganggu jika saya memutuskan ingin meninggalkan perusahaan ini sekarang	-	-	26.9	62.2	10.9
Akan terlalu merugikan saya untuk meninggalkan perusahaan saat ini	-	-	18.5	72.3	9.2
Saat ini tetap bekerja di perusahaan ini merupakan kebutuhan sekaligus juga keinginan saya	-	-	22.7	64.7	12.6
Keluarga sangat mendukung untuk tetap bekerja pada perusahaan ini	-	-	12.6	75.6	11.8
Saya percaya bahwa seseorang harus selalu loyal terhadap perusahaannya.			10.1	68.1	21.8
Salah satu alasan utama untuk melanjutkan bekerja pada perusahaan ini adalah bahwa saya percaya loyalitas adalah penting	-	-	9.2	69.7	21.0
Saya berfikir bahwa menjadi karyawan yang tetap setia pada suatu perusahaan merupakan tindakan yang bijaksana		0.8	14.3	67.2	17.6
Berpindah dari organisasi satu ke organisasi lain tampaknya tidak etis bagi saya			23.5	63.0	13.4

### 5.3. Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan PT. PGN, Tbk SBU 1 meliputi area Hosbu Jakarta, Bogor, dan Banten. Responden yang dilibatkan dalam penelitian ini sebanyak 119 karyawan, yang selanjutnya semua responden tersebut dipilah berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan, masa kerja, dan jabatan. Lima aspek tersebut mempunyai peran penting untuk mencari informasi mengenai sistem penilaian kinerja, pengembangan karir dan komitmen karyawan pada perusahaan. Rekapitulasi data responden dapat dilihat pada Lampiran 7.

#### 5.3.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Hasil penelitian pada gambar 7 menunjukkan responden sebagian besar berjenis kelamin laki-laki (71%) dan responden perempuan (29%) dari 119 orang. Perbedaan jenis kelamin karyawan di suatu perusahaan sangat tergantung pada jenis pekerjaan. Pada PT. PGN, Tbk SBU 1, keseluruhan karyawan lebih didominasi oleh karyawan laki-laki.



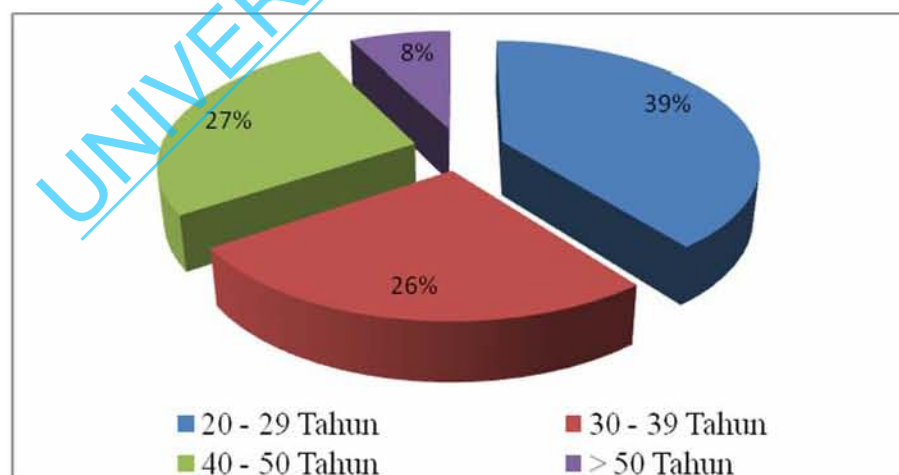
Gambar 7. Komposisi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin  
sumber : data primer yang diolah, 2011

Berdasarkan hasil pengujian *One Way Anova* tidak terdapat perbedaan persepsi antara karyawan laki-laki dan perempuan, terhadap pelaksanaan sistem penilaian kinerja dan sistem pengembangan karir (Lampiran 8). Dilihat dari nilai rata-rata menunjukkan bahwa persepsi tersebut berada di rata-rata 3,6 – 3,7 (Lampiran 8). Berdasarkan hal tersebut menunjukkan karyawan menilai pelaksanaan dari kedua sistem tersebut cukup baik, namun perlu dilakukan peningkatan dari kualitas sistem tersebut.

Sama seperti persepsi karyawan terhadap kedua sistem di atas uji *Anova* menunjukkan tidak ada perbedaan tingkat komitmen karyawan laki-laki dengan tingkat komitmen karyawan perempuan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *p-value* di atas 0.05 (Lampiran 8). Pada hasil pengolahan *Descriptives* terlihat rata-rata (Mean) tingkat komitmen karyawan perempuan adalah 4,039 dan laki-laki adalah 3,921 (Lampiran 8). Berdasarkan hasil tersebut, dapat diartikan karyawan laki-laki memiliki tingkat komitmen yang tinggi dibandingkan karyawan perempuan.

### 5.3.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia dapat mempengaruhi kondisi fisik, mental, kemampuan kerja dan tanggungjawab terhadap pekerjaan. Usia seorang karyawan sangat menentukan kinerja secara keseluruhan. Karyawan dengan usia yang relatif masih muda akan mempunyai kemampuan fisik yang lebih baik daripada karyawan yang lebih tua. Akan tetapi seorang karyawan yang sudah berusia lebih tua akan mempunyai pengalaman yang tidak dimiliki oleh karyawan yang masih berusia muda. Oleh karena itu akan lebih baik apabila perusahaan menggabungkan atau memadukan karyawan berusia tua dengan usia muda. Data mengenai komposisi responden berdasarkan usia dapat dilihat pada Gambar 8.



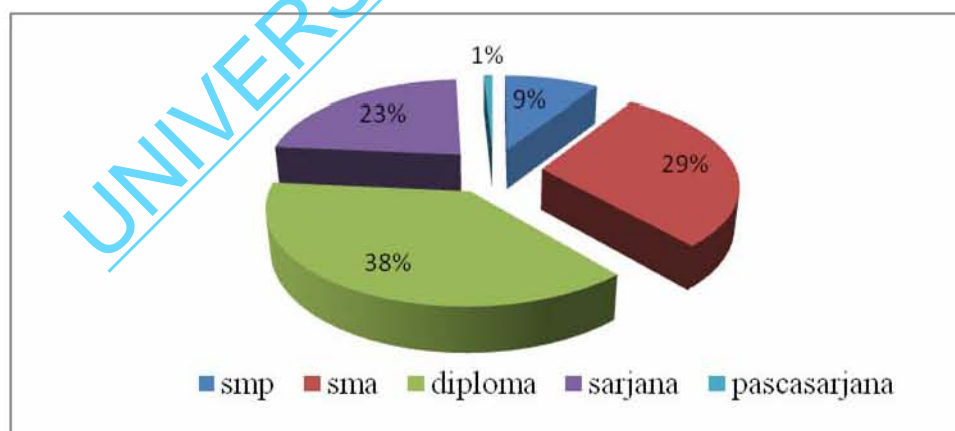
Gambar 8. Komposisi Responden Berdasarkan Usia  
sumber : data primer yang diolah, 2011

Gambar 8 menunjukkan responden didominasi oleh karyawan yang berusia 20 - 29 tahun sebanyak 39%, diikuti oleh karyawan yang berusia 30 – 39

tahun sebanyak 25%, 40 – 49 tahun sebanyak 27% dan di atas 50 tahun sebanyak 8%. Berdasarkan hasil pengujian *One Way Anova* tidak terdapat perbedaan persepsi karyawan dengan berbagai usia terhadap pelaksanaan sistem penilaian kinerja dan sistem pengembangan karir (Lampiran 8). Namun uji *Anova* menunjukkan terdapat perbedaan tingkat komitmen antara karyawan laki-laki dengan tingkat komitmen karyawan perempuan yang ditunjukkan dengan nilai *p-value* lebih kecil dari 0.05 (Lampiran 8). Berdasarkan hasil pengolahan *Descriptives* terlihat rata-rata (Mean) menunjukkan karyawan yang berusia di atas 40 tahun memiliki tingkat komitmen yang lebih tinggi dibandingkan dengan komitmen karyawan yang berusia muda.

### 5.3.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Secara umum tingkat pendidikan seseorang dapat mempengaruhi sikap, pengambilan keputusan serta kemampuan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan secara lebih efektif dan efisien. Dalam hal ini peneliti membatasi hanya pada pendidikan formal yang pernah ditempuh oleh responden. Dari penelitian terhadap 119 orang responden yang diteliti diperoleh informasi pendidikan responden sebagai berikut :



Gambar 9. Komposisi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan  
sumber : data primer yang diolah, 2011

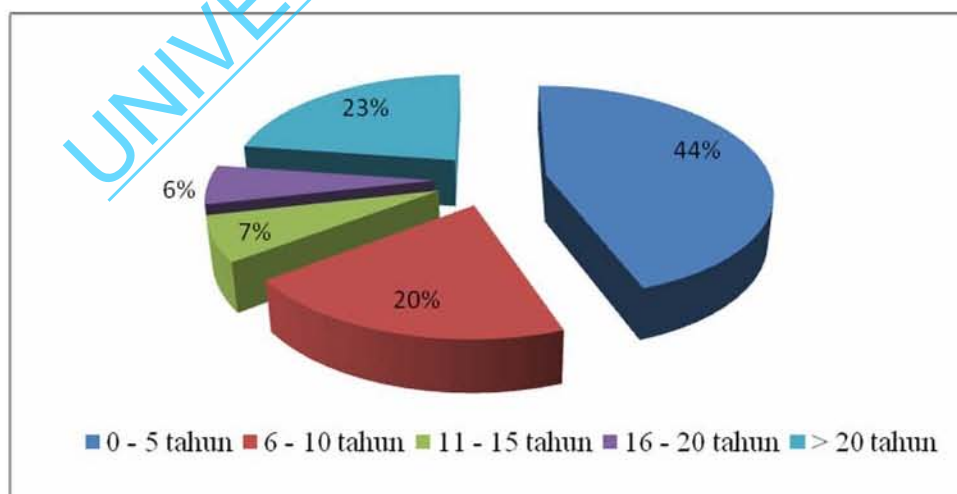
Berdasarkan tingkat pendidikan, responden dikelompokkan menjadi 5 (lima) kelompok, yaitu SMP, SMA, Diploma, Sarjana, dan Pascasarjana.

Sebagian besar responden memiliki latar belakang pendidikan Diploma, yaitu sebesar 38% dari 119 responden (Gambar 9).

Untuk melihat hubungan tingkat pendidikan dengan persepsi karyawan terhadap penerapan sistem penilaian kinerja, sistem pengembangan karir, dan tingkat komitmen karyawan maka dilakukan uji *Anova* (Lampiran 8). Hasil uji *Anova* menunjukkan terdapat perbedaan persepsi karyawan terhadap sistem penilaian kinerja berdasarkan tingkat pendidikan. Karyawan yang berpendidikan lebih tinggi mempersepsikan sistem penilaian kinerja di perusahaan telah dilaksanakan dengan sangat baik.

#### 5.3.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Bekerja

Masa kerja erat hubungannya dengan pengalaman, kepercayaan diri yang tinggi dan pemahaman *job description* yang lebih baik. Lama masa kerja pada umumnya berkaitan dengan tingkat loyalitas yang dimiliki oleh seorang karyawan. Data mengenai komposisi responden menurut masa kerja pada Gambar 11 menunjukkan sebagian besar dari responden telah memiliki masa kerja di atas 0 -5 tahun yaitu sebesar 44% dari 119 responden, kemudian diikuti dengan karyawan yang memiliki masa kerja diatas 20 tahun sebesar 23% .



Gambar 10. Komposisi Responden Berdasarkan Masa Kerja  
sumber : data primer yang diolah, 2011



Hubungan antara masa kerja terhadap komitmen menurut persepsi karyawan, pada hasil uji *Anova* (Lampiran 8) menunjukkan persepsi terhadap sistem penilaian kinerja, sistem pengembangan karir, dan tingkat komitmen terhadap perusahaan tidak menunjukkan perbedaan. Hal ini diperlihatkan dengan nilai peluang signifikansi (*p* - value) lebih tinggi dari 0.05.

#### **5.4. Hasil Analisis *Partial Least Square* (PLS) Pengaruh Penerapan Sistem Penilaian Kinerja dan Sistem Pengembangan Karir terhadap Komitmen Karyawan pada Perusahaan**

Metode analisis dilakukan untuk mengetahui bentuk dan besarnya pengaruh konstruk laten independen (*endogen*) yaitu komitmen terhadap konstruk laten dependen (*eksogen*) yaitu sistem penilaian kinerja dan pengembangan karir karyawan. Metode analisis dilakukan dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS) yang diolah dengan *SmartPLS 2.0*. Hasil analisis model penelitian dapat dilihat pada Gambar 11.

Pada penelitian ini, bentuk hubungan multidimensi antara konstruk *second order*, konstruk *first order*, dan indikator-indikatornya terbentuk menjadi hubungan reflektif. Pada penelitian ini konstruk *second order* meliputi sistem penilaian kinerja, sistem perkembangan karir, dan komitmen karyawan.

Setelah model dibentuk dengan menggunakan *SmartPLS*, dilakukan pengujian kelayakan model. Pengujian kelayakan model dilakukan terhadap *outer model* dan *inner model*. Menurut Ghozaly (2008), evaluasi *outer model-reflektif* dilakukan berdasarkan 3 (tiga) kriteria yaitu *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*. Terdapat dua kriteria dalam pengujian kelayakan *inner model* menurut Ghozaly (2008), yaitu berdasarkan *R-square* pada konstruk *second order* untuk mengidentifikasi kategori model dan *path coefisien* untuk pengujian hipotesis.

##### **5.4.1. Evaluasi *Outer Model – Reflektif* pada Konstruk *First Order* dengan Indikator pada Setiap Konstruk *Second Order***

Evaluasi *outer-model reflektif* pada konstruk *second order* dilakukan terhadap konstruk *first order*-nya. Evaluasi indikator pada setiap konstruk *first order* dilakukan dengan menggunakan tiga kriteria yang telah disebutkan

sebelumnya. Kriteria dan standarisasi evaluasi *outer model* dapat dilihat pada Tabel 13 di bawah ini.

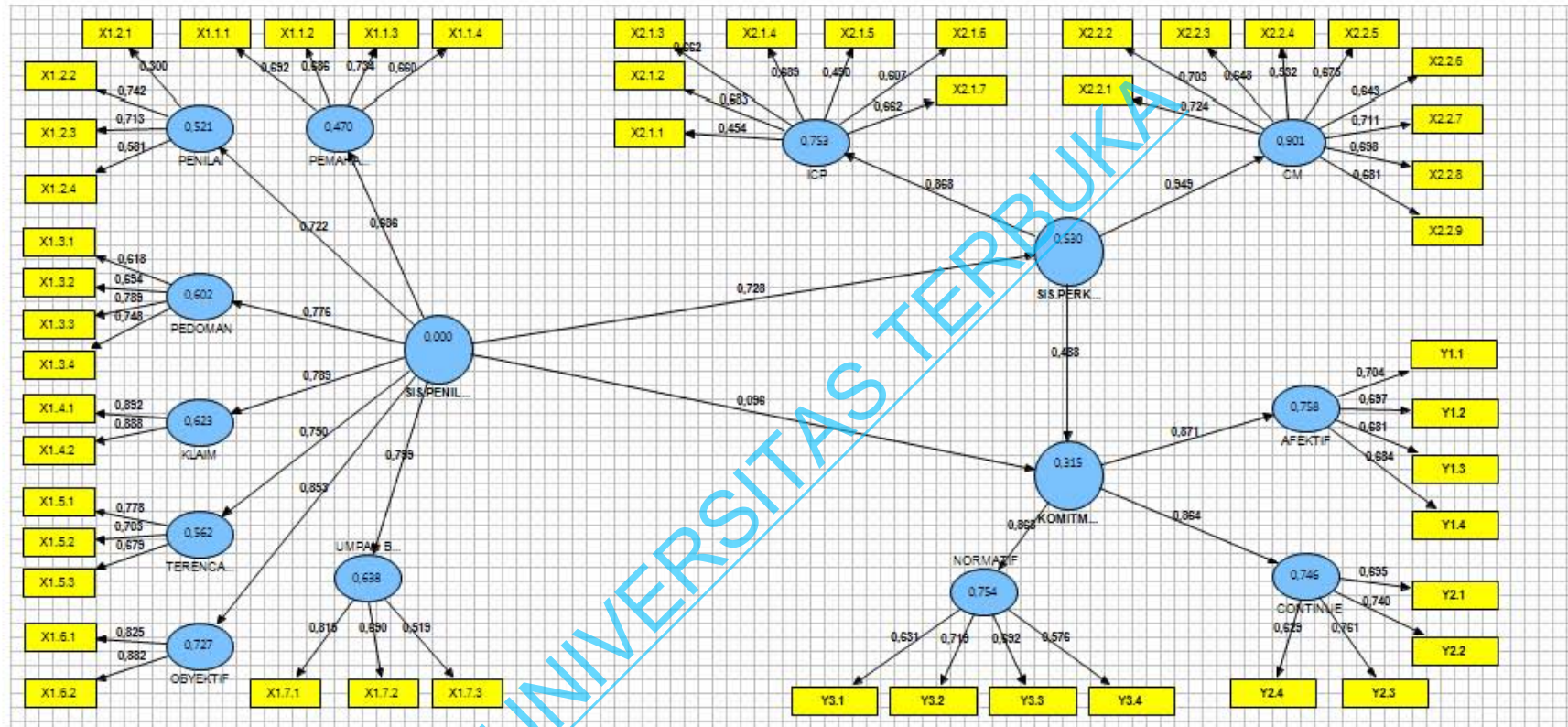
Tabel 13. Kriteria dan Standarisasi dalam Evaluasi *Outer Model – Refleksi*

Kriteria	Standar	Keterangan
<i>Convergent validity</i> (Reliabilitas indikator)	<i>Nilai loading</i> > 0.50	Menilai kekuatan indikator dalam merefleksikan konstruk laten  Chin (1998) menyatakan jika < 0.50 maka indikator harus di drop
<i>Discriminant validity</i>	Nilai <i>cross loading</i> korelasi indikator ke konstruk latennya lebih besar dari konstruk laten- laten lain	Mengukur ketepatan model refleksi
<i>Composite reliability</i> ( $\rho_c$ )	$\rho_c > 0,6$	kestabilan dan konsistensi internal indikator yang baik

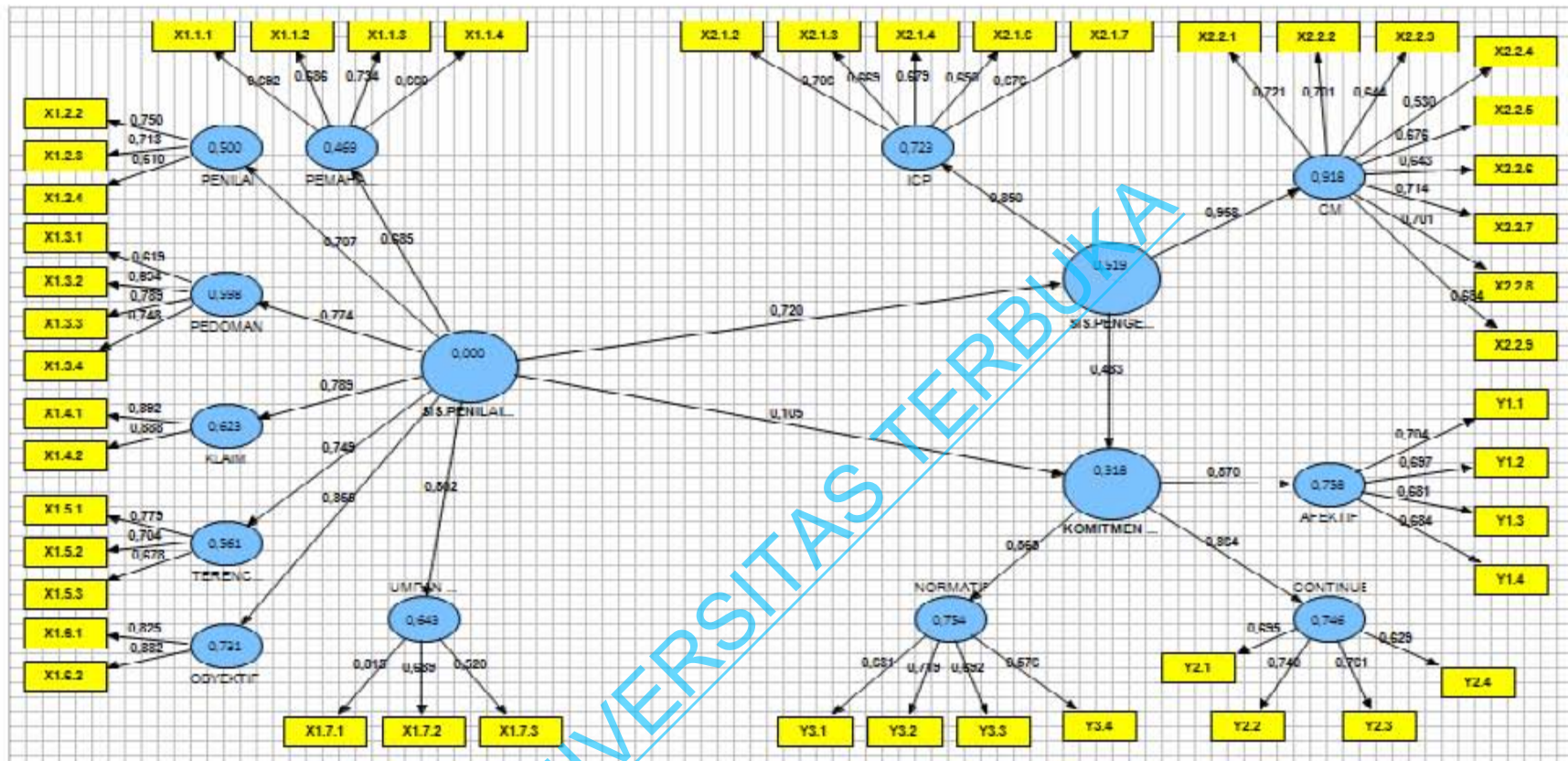
#### ***Convergent Validity*** (Reliabilitas Indikator)

Reliabilitas indikator dicerminkan dari nilai *loading factor* yang merefleksikan kekuatan interelasi antara konstruk *first order* dengan indikator-indikatornya. Pada Gambar 11 (sebelum didrop) terdapat beberapa indikator yang memiliki nilai faktor *loading* kurang dari 0.5 yaitu pengetahuan karyawan tentang penilai (X1.2.1), memikirkan rencana karir (X2.1.1), dan dukungan terhadap pengembangan karir (X2.1.5). Menurut Chin (1998) jika nilai faktor *loading* di bawah 0.5 maka harus didrop sehingga dilakukan pengulangan analisis PLS. Gambar model setelah dilakukan pen-drop-an indikator-indikator di atas dapat dilihat pada Gambar 12. Setelah dilakukan analisis ulang, maka nilai faktor *loading* keseluruhan indikator memenuhi kriteria *convergent validity*.

Nilai *Convergent Validity* digunakan untuk mengukur tingkat refleksi interelasi indikator terhadap konstruk *first order*. Hasil analisis pada Tabel 14 menunjukkan indikator-indikator yang memberikan nilai interelasi terbesar dan terendah dalam menggambarkan konstruk *first order*-nya (Gambar 12).



Gambar 11. Model Pengaruh Penerapan Sistem Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karir terhadap Komitmen Karyawan pada Perusahaan (sumber : hasil data primer yang diolah *smartPLS*, 2011)



Gambar 12. Model Pengaruh Penerapan Sistem Penilaian Kinerja dan Sistem Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Karyawan, Setelah Beberapa Indikator Didrop (sumber : hasil data primer yang diolah *smartPLS*, 2011)

Tabel14. Nilai refleksi interelasi indikator terhadap konstruk *first order*

Konstruk <i>Second Order</i>	Konstruk <i>First Order</i>	Indikator	
		Nilai refleksi interelasi tertinggi	Nilai refleksi interelasi terendah
Sistem Penilaian Kinerja	Pemahaman	X1.1.3	X1.1.4
	Penilai	X1.2.4	X1.2.2
	Pedoman	X1.3.3	X1.3.1
	Klaim	X1.4.2	X1.4.1
	Terencana	X1.5.3	X1.5.1
	Obyektif	X1.6.2	X1.6.1
	Umpan balik	X1.7.1	X1.7.3
Sistem Pengembangan Karir	<i>Individual Career Planning</i>	X2.1.1	X2.1.6
	<i>Career Management</i>	X2.2.1.	X2.2.4
Komitmen Karyawan	Afektif	Y1.1	Y1.3
	Kesinambungan	Y2.3	Y2.4
	Normatif	Y3.1	Y3.4

#### ***Discriminat validity***

Pada Lampiran9(Cross loading) menunjukkan nilai korelasi konstruk *first ordersistempenilaiankinerja*, *sistempengembangankarir*, dan komitmen karyawandengan masing-masing indikatornya. Jika indikator-indikator *sistem penilaian kinerja* menggambarkan refleksi dari *sistem penilaian kinerja*, maka nilai korelasi indikator-indikator terhadap *sistem penilain kinerja* harus lebih besar dibandingkan korelasi indikator-indikator tersebut terhadap variabel laten lainnya. Begitu pun untuk konstruk *sistem pengembangan karir* dan komitmen karyawan. Hasil analisis membuktikan bahwa indikator-indikator yang merefleksikan konstruk *first order* pada penelitian ini valid.

#### ***Composite Reliability***

Pada lampiran 10 (Overview), nilai *composite reliability* dapat dilihat pada nilai *outer model loading* masing-masing variabel laten. Reliabilitas komposit, baik konstruk *first order sistem penilaian kinerja*, *sistem pengembangan karir* maupun komitmen karyawan memiliki nilai lebih besar dari nilai standar yang disyaratkan yaitu sebesar 0,6. Hal ini menunjukkan terdapat kestabilan dan konsistensi internal indikator yang baik.

#### 5.4.4. Evaluasi Model Struktural atau *Inner Model*

Penelitian ini memiliki 2 (dua) konstruk laten endogen yaitu konstruksistem pengembangan karir dan komitmen karyawan. Konstruk laten endogen sistem pengembangan karir dipengaruhi oleh penerapan sistem penilaian kinerja dan komitmen karyawan dipengaruhi oleh penerapan sistem penilaian kinerja dan sistem pengembangan karir (Gambar 12). Konstruk laten eksogen pada penelitian ini adalah sistem penilaian kinerja.

Konstruk laten yang digunakan dalam penelitian merupakan konstruk dengan multidimensi. Konstruk laten terdiri dari dua jenjang konstruk yaitu konstruk *first order* dan konstruk *second order*. Konstruk *first order* merupakan variabel penegas dari konstruk *second order*, sedangkan konstruk *second order* merupakan variabel utama dalam pengamatan.

Pengujian *inner model* dilakukan dengan dua tahap yaitu evaluasi model antara konstruk *first order* dengan konstruk *second order* dan evaluasi model antar konstruk *second order*. Evaluasi *inner model* antar konstruk *second order* adalah untuk mengevaluasi pengaruh antar konstruk laten dan pengujian hipotesis. Model struktural ini dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk endogen dan membandingkan  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$  ( $t_{tabel}$  pada tingkat kepercayaan 95% adalah 1.96). Evaluasi *inner model* antara konstruk *first order* dengan konstruk *second order* bertujuan untuk melihat seberapa besar tingkat reflektif konstruk *first order* dalam menggambarkan konstruk *second order*.

##### 5.4.4.1. Evaluasi Inner Model Antara *First Order* dengan *Second Order*

Analisis model *inner model – reflective* dilakukan antar konstruk *first order* dengan konstruk *second order*. Pada penelitian ini, konstruk *second order* terdiri dari sistem penilaian kinerja, sistem pengembangan karir, dan komitmen karyawan yang direfleksikan melalui beberapa konstruk *first order*. Berikut penjelasan mengenai tingkat reflektif konstruk *first order* terhadap konstruk *second order*:

- a. Sistem penilaian kinerja direfleksikan melalui konstruk *first order* yaitu pemahaman, penilai, pedoman, pengajuan keberatan, terencana, obyektif, dan umpan balik. Hasil penelitian menunjukkan obyektif memiliki tingkat refleksi

interelasi terbesar dalam menggambarkan penerapan sistem penilaian kinerja pada PT. PGN, Tbk dengan nilai *loading factor* sebesar 0.858. Selanjutnya diikuti oleh umpan balik (0.802), klaim (0.789), pedoman (0.774), terencana (0.749), penilai (0.707), dan pemahaman (0,685).

Data di atas menunjukkan penilaian kinerja yang diberikan sudah berdasarkan hasil kerja nyata karyawan dan dilakukan secara profesional. Namun hal tersebut belum diikuti oleh pemahaman karyawan yang cukup baik mengenai keseluruhan sistem penilaian kinerja yang diterapkan oleh perusahaan.

- b. Sistem pengembangan karir direfleksikan melalui konstruk *first order career management* dan *individual career planning*. Hasil penelitian untuk konstruk *second order* ini menunjukkan *career management* memiliki tingkat refleksi interelasi terbesar dalam menggambarkan penerapan sistem pengembangan karir yang ditunjukkan oleh nilai *loading factor* sebesar 0.958 diikuti oleh *individual career planning* sebesar 0.850. Hasil ini mengindikasikan perusahaan sudah memperhitungkan dan memiliki rencana/prosedur pengembangan karir dilihat dari tahapan proses rekrutmen, seleksi, serta evaluasi karyawan. Selain itu, perusahaan pun menyediakan kesempatan karir bagi karyawannya melalui program pendidikan dan pelatihan, perusahaan telah memiliki sistem data untuk pengembangan karir karyawan di masa yang akan datang, dan sistem pengembangan karir yang telah terpola dan terarah.
- c. Komitmen karyawan direfleksikan melalui konstruk *first order* komitmen afektif, normatif, dan *continuance*. Hasil penelitian menunjukkan komitmen afektif memiliki tingkat refleksi interelasi terbesar dalam menggambarkan komitmen karyawan yang dibuktikan dengan nilai *loading factor* sebesar 0.870 diikuti oleh normatif sebesar 0.868, dan *continuance* 0.864. Dari hasil ini dapat diartikan bahwa komitmen yang ada pada diri karyawan perusahaan tersebut cenderung pada keinginan karyawan untuk tetap bertahan pada perusahaan tersebut.

#### 5.4.4.2. Evaluasi Inner Model Antar *Second Order*

Lampiran 10 menunjukkan *R-Square* sistem penilaian kinerja terhadap sistem pengembangan karir sebesar 0.5162. Artinya penerapan sistem penilaian kinerja memiliki kontribusi positif terhadap sistem pengembangan karir sebesar 51,62% dan 48.38% dipengaruhi oleh faktor lain seperti keputusan akhir yang diambil oleh level manajemen puncak.

Hasil penelitian selanjutnya menunjukkan komitmen karyawan dipengaruhi secara positif oleh sistem pengembangan karir. *R-Square* pada komitmen karyawan sebesar 0.3334 mempunyai arti kontribusi penerapan sistem penilaian kinerja dan sistem pengembangan karir terhadap perubahan tingkat komitmen karyawan sebesar 33.34% dan sisanya sebesar 66,66% dipengaruhi oleh faktor lain diantaranya dipengaruhi oleh lingkungan kerja, status kepegawaian, dan reputasi perusahaan yang menyebabkan karyawan merasa bangga bekerja di perusahaan tersebut.

Menurut Chin (1998) dalam Ghozali (2008) bahwa Hasil *R-Square* sebesar 0.67, 0.33 dan 0.19 untuk konstruk laten endogen dalam model struktural, masing-masing mengindikasikan model “baik”, ”moderat”, dan “lemah”. Berdasarkan teori tersebut dan nilai *R-Square* pada konstruk laten menunjukkan kategori model yang diterangkan termasuk ke dalam model yang moderat.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat analisis *bootstrapping* pada *path coefficients*, yaitu dengan membandingkan nilai  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$ . Jika nilai  $T$  hitung lebih besar dibandingkan dengan  $t$  tabel sebesar 1.96 maka perumusan hipotesis diterima. Hasil analisis *path coefficients* dapat dilihat pada lampiran 11.

#### **Hipotesis 1 : penerapan sistem penilain kinerja berpengaruh terhadap sistem pengembangan karir**

Pada Lampiran 11 *path coefficients* menunjukkan penerapan sistem penilaian kinerja berpengaruh secara positif terhadap sistem pengembangan karir, yang dibuktikan dengan nilai koefisien parameter sebesar 0.7185. Artinya semakin baik penerapan sistem penilaian kinerja dalam perusahaan maka akan diikuti oleh penerapan sistem pengembangan karir yang baik pula.



Hasil analisis *path coefficients* menunjukkan penerapan sistem penilaian kinerja berpengaruh secara signifikan terhadap sistem pengembangan karir. Hal ini dibuktikan dengan nilai T Statistik (T hitung) sebesar 15.2513 lebih besar dari  $t_{tabel}$  (1.96) pada selang kepercayaan 95% .

**Hipotesis 2: penerapan sistem penilaian Kinerja berpengaruh terhadap komitmen karyawan**

Selain penerapan sistem penilaian kinerja memiliki pengaruh yang positif terhadap sistem pengembangan karir, sistem penilaian kinerja pun berpengaruh relatif rendah terhadap komitmen karyawan. Lampiran 11 menunjukkan koefisien parameter antara konstruk sistem penilaian kinerja dengan konstruk komitmen karyawan sebesar 0.0741.

Pengujian hipotesis kedua ditolak karena pada hasil analisis menunjukkan nilai  $t_{hitung} = 0.5162$  lebih kecil dibanding  $t_{tabel} = 1.96$  (Lampiran 11). Ini menunjukkan tingkat komitmen karyawan tidak dipengaruhi oleh penerapan sistem penilaian kinerja karyawan.

**Hipotesis**

**3: penerapan sistem pengembangan karir berpengaruh terhadap komitmen karyawan**

Pengujian hipotesis ketiga diterima karena pada hasil analisis diperoleh nilai  $t_{hitung} = 3.7464$  lebih besar dibanding  $t_{tabel} = 1.96$  (Lampiran 11). Ini menunjukkan sistem pengembangan karir pada PT. PGN, Tbk berpengaruh positif secara signifikan terhadap komitmen karyawan.

**5.5. Analisis *Partial Least Square* (PLS) Berdasarkan Perbedaan Gender**

Untuk melihat perbedaan persepsi responden terhadap penerapan sistem penilaian kinerja, sistem perkembangan karir dan komitmen karyawan perempuan dan laki-laki, dilakukan pengujian PLS berdasarkan gender. Hasil analisis model PLS untuk responden perempuan dan laki-laki, dapat dilihat dalam Gambar 13 dan 14 (pada halaman selanjutnya).

**Sistem Penilaian Kinerja**

Konstruk *second order* penerapan sistem penilaian kinerja direfleksikan oleh 7 (tujuh) konstruk *first order*, yaitu pemahaman, penilai, pedoman, pengajuan keberatan (klaim), terencana, obyektif, dan umpan balik. Masing-masing konstruk *first order* dipertegas oleh beberapa indikator. Terdapat perbedaan persepsi antara responden perempuan dan laki-laki mengenai penerapan sistem penilaian kinerja, dilihat berdasarkan kekuatan interelasi dalam merefleksikan sistem penilaian kinerja (Tabel 15).

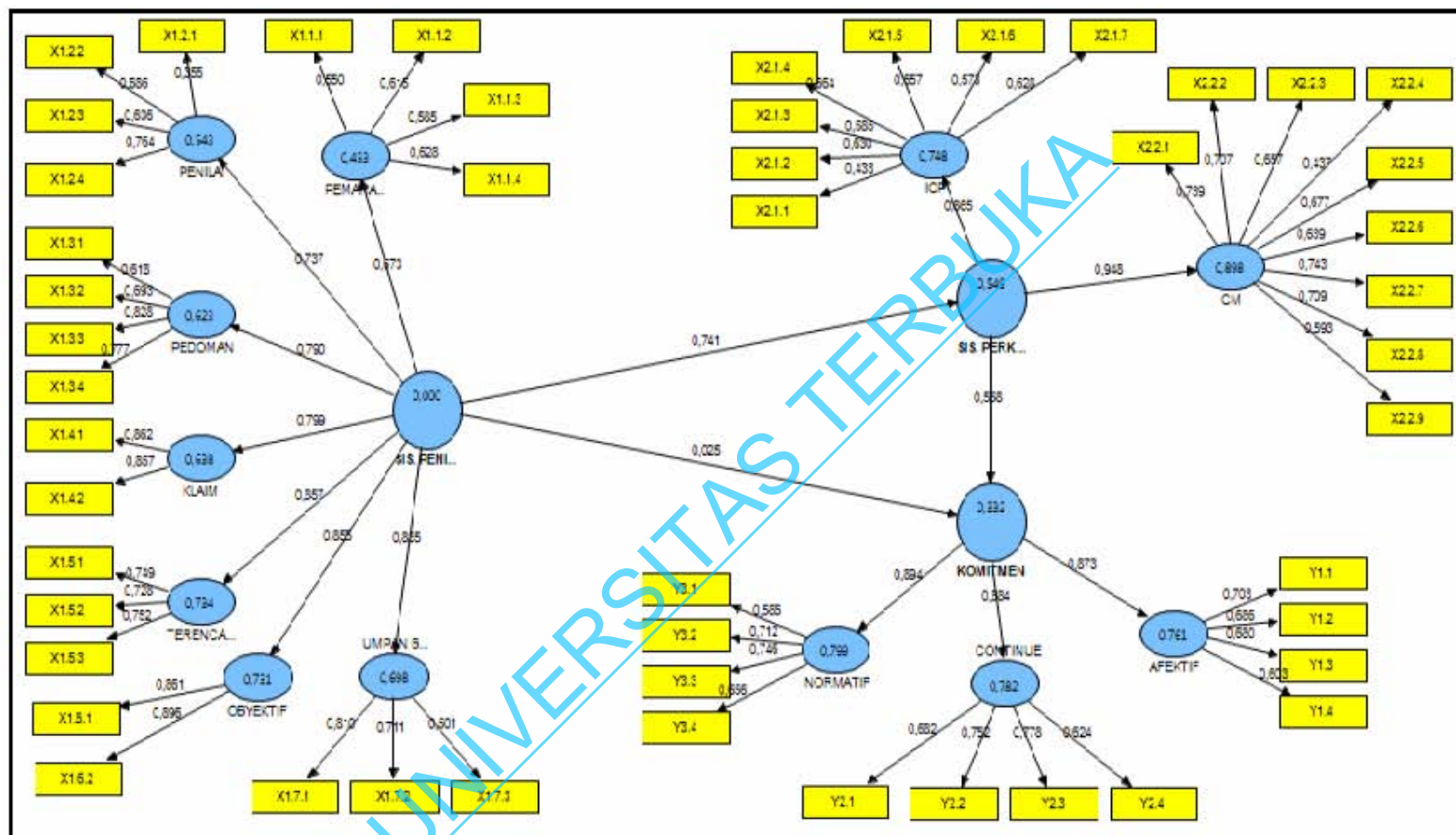
Tabel 15. Nilai *Loading* Faktor-faktor Sistem Penilaian Kinerja Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Konstruk <i>First Order</i>	Nilai <i>Loading</i>	
		Pria	Perempuan
1	Pemahaman	0.673	0.728
2	Penilai	0.737	0.702
3	Pedoman	0.790	0.727
4	Pengajuan keberatan/klaim	0.799	0.817
5	Terencana	0.857	0.543
6	Objektif	0.855	0.862
7	Umpan balik	0.885	0.666

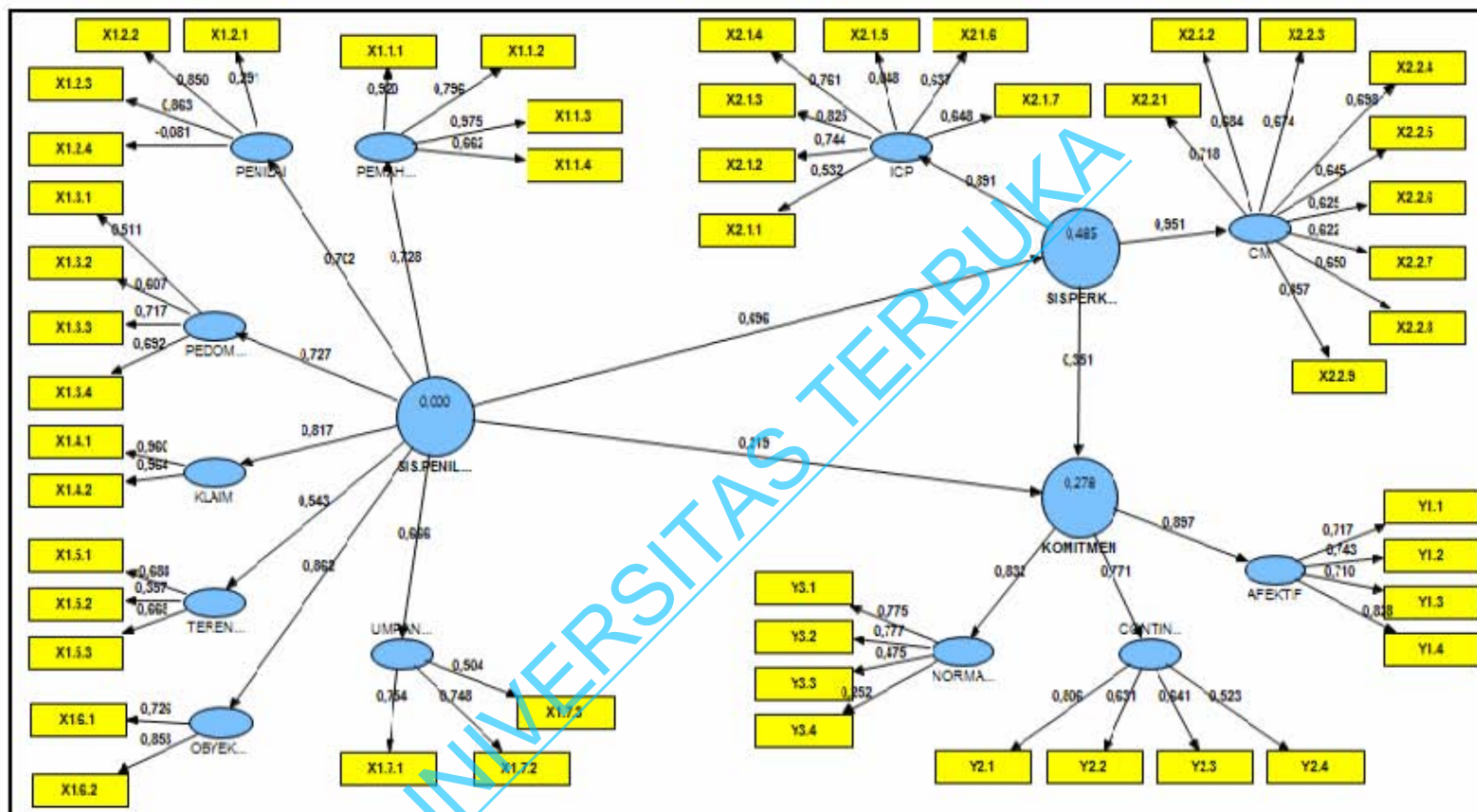
sumber : hasil data primer yang diolah *smartPLS*, 2011

Menurut persepsi karyawan laki-laki, umpan balik memiliki nilai *loading factor* yang lebih tinggi yaitu sebesar 0.885. Berarti konstruk *first order* ini mampu merefleksikan interelasi terbesar dalam penerapan sistem penilaian kinerja (Tabel 15). Berbeda dengan responden karyawan perempuan, konstruk *first order* yang mampu merefleksikan interelasi terbesar dalam menggambarkan penerapan sistem penilaian kinerja adalah penilaian yang objektif, dengan nilai *loading factor* sebesar 0.862.

Berdasarkan analisis path coefficient (Lampiran 12) pada karyawan laki-laki dan karyawan perempuan (Lampiran 13), menunjukkan ketujuh faktor sistem penilaian kinerja merupakan faktor-faktor yang mampu merefleksikan penerapan sistem penilaian kinerja. Hal ini ditunjukkan dengan *T*hitung yang lebih besar dari 1.96 (Ttabel). Dengan demikian, dapat disimpulkan baik karyawan laki-laki maupun perempuan mempunyai persepsi yang sama terhadap penerapan sistem penilaian kinerja.



Gambar 13. Model Analisis *Partial Least Square* (PLS) untuk Laki-laki  
(sumber hasil data primer yang diolah *smartPLS*, 2011)



Gambar 14. Model Analisis *Partial Least Square* (PLS) untuk Perempuan  
(sumber hasil data primer yang diolah *smartPLS*, 2011)

### Sistem Pengembangan Karir

Konstruk *second order* penerapan sistem pengembangan karir direfleksikan oleh 2 (dua) konstruk *first order*, yaitu *Individual career planning* (ICP) dan *Career Management* (CM). Masing-masing konstruk *first order* dipertegas oleh beberapa indikator. Tabel 16 menunjukkan tidak terdapat perbedaan persepsi antara responden perempuan dan laki-laki terhadap penerapan sistem pengembangan karir dilihat dari *individual career planning* dan *career management*.

Tabel 16. Nilai *Loading* Faktor-faktor Sistem Pengembangan Karir Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Konstruk <i>First Order</i>	Nilai <i>Loading</i>	
		Pria	Perempuan
1	<i>Individual career planning</i> (ICP)	0.865	0.891
2	<i>Career Management</i> (CM)	0.948	0.951

sumber : hasil data primer yang diolah *smartPLS*, 2011

Menurut persepsi karyawan laki-laki maupun perempuan, *career management* memiliki nilai *loading factor* yang lebih tinggi dibandingkan *individual career planning*. Berarti konstruk *first order* ini mampu merefleksikan interelasi terbesar dalam penerapan sistem pengembangan karir (Tabel 16). *Career management* dinilai cukup baik oleh responden laki-laki perempuan, dimana dalam kenyataannya dapat digambarkan oleh beberapa hal antara lain: perusahaan memberikan kesempatan karir kepada semua karyawan, perusahaan telah memiliki *database* yang akurat sebagai dasar perencanaan karir karyawan yang terpolakan dan terarah.

### Komitmen Karyawan

Konstruk *second order* komitmen karyawan direfleksikan oleh 3 (tiga) konstruk *first order*, yaitu *affective*, *countinue* dan *normative commitment*. Terdapat perbedaan persepsi karyawan antara perempuan dan laki-laki dalam merefleksikan komitmen karyawan terhadap perusahaan melalui ketiga konstruk *first order* tersebut (Tabel 17).

Tabel 17. Nilai *Loading* Bentuk Komitmen Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Indikator	Nilai <i>Loading</i>	
		Pria	Perempuan
1	<i>Afective commitment</i>	0.873	0.897
2	<i>Countinue commitment</i>	0.884	0.771
3	<i>Normative commitment</i>	0.894	0.832

sumber : hasil data primer yang diolah *smartPLS*, 2011

Tabel 17 menunjukkan responden laki-laki memiliki komitmen normatif yang lebih tinggi dibanding bentuk komitmen lainnya. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *loading factor* sebesar 0.894. Sementara responden perempuan menunjukkan komitmen afektif dengan nilai *loading factor* yang lebih tinggi dibandingkan nilai komitmen lainnya.

Tingginya tingkat komitmen normatif pada karyawan laki-laki dibentuk oleh hasil dari pengalaman kerja yang menyenangkan, juga merupakan hasil sosialisasi pengalaman-pengalaman yang menekankan pada kepantasan untuk mempertahankan kesetiaan karyawan pada pihak atau organisasi yang mempekerjakannya (Meyer, Allen dan Smith, 1993). Selanjutnya Scholl (dalam Meyer, Allen dan Smith, 1993) menyatakan bahwa komitmen normatif dapat pula terbentuk melalui penerimaan keuntungan-keuntungan, seperti pembayaran subsidi biaya pendidikan/pelatihan, yang menciptakan sebuah rasa kewajiban untuk membalas budi dalam diri karyawan.

Dengan kata lain karyawan merasa bahwa organisasi telah menanamkan investasi pada dirinya. Berdasarkan hasil wawancara, PT. PGN, Tbk sangat memperhatikan pengembangan keahlian dan keterampilan karyawannya terutama dalam bidang teknis, yaitu selalu mengadakan pelatihan-pelatihan dan pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Sebagian besar responden berpendapat bahwa dilihat dari segala yang telah diberikan perusahaan ke karyawan merupakan suatu keharusan untuk mereka (karyawan) menjadi loyal terhadap perusahaan dan berusaha memberikan yang terbaik untuk perusahaan.

Tingginya tingkat komitmen afektif pada karyawan perempuan dikarenakan mereka memiliki keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya sebagai karyawan tetap di perusahaan. Menurut Meyer and Allen

(1997), karyawan dengan komponen *affective* tinggi bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi.

### **Pengaruh Penerapan Sistem Penilaian Kinerja dan Sistem Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Karyawan Berdasarkan Gender**

Berdasarkan evaluasi *inner model* berdasarkan gender, ditemukan perbedaan pengaruh penerapan sistem penilaian kinerja dan sistem pengembangan karir terhadap komitmen karyawan perempuan dan laki-laki. Hasil analisis mengenai pengujian signifikansi pengaruh penerapan sistem penilaian kinerja dan sistem pengembangan karir terhadap komitmen karyawan dapat dilihat pada tabel 18.

Tabel 18. Analisis *Path Coefficients* Berdasarkan Jenis Kelamin

Variabel Laten	Pria		Perempuan	
	Original Sample (O)	T Statistics ( O/STERR )	Original Sample (O)	T Statistics ( O/STERR )
Sistem penilaian kinerja → sistem pengembangan karir	0.7408	21.4383	0.6969	16.3865
Sistem penilaian kinerja → komitmen	0.0249	0.2441	0.2186	2.015
Sistem pengembangan karir → komitmen	0.5578	5.4306	0.3506	4.7417

Sumber : hasil pengolahan data primer dengan *SmartPLS - Bootstrapping*, 2011

Pada responden laki-laki, sistem penilaian kinerja tidak memiliki pengaruh secara langsung terhadap komitmen karyawan. Seementaraitu, sistem penilaian kinerja memiliki pengaruh positif secara signifikan terhadap sistem pengembangan karir yang diterapkan oleh perusahaan, dan sistem pengembangan karir berpengaruh positif terhadap komitmen. Berbeda dengan responden perempuan seluruh hipotesis yang dirumuskan diterima. Berarti sistem penilaian kinerja memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap penerapan sistem pengembangan karir dan komitmen karyawan. Begitu juga dengan sistem pengembangan karir berpengaruh positif secara signifikan terhadap komitmen karyawan. Hal ini dibuktikan dengan seluruh nilai  $T_{hitung}$  lebih besar dibanding  $T_{tabel} = 1.96$  (Tabel 18).

## 5.6. Pembahasan Hasil Penelitian

Secara keseluruhan penerapan sistem penilaian kinerja dan sistem pengembangan karir pada PT PGN Tbk telah berjalan dengan baik. Hal ini dibuktikan dengan nilai rata-rata skor dari persepsi responden mengenai penerapan sistem penilaian kinerja dan sistem pengembangan karir dalam perusahaan di atas 3.6 (Lampiran 6). Upaya yang dilakukan oleh perusahaan dalam penerapan sistem penilaian kinerja antara lain: menginformasikan kepada karyawan orang yang bertugas melakukan penilaian kinerja, penilaian kinerja dilakukan secara obyektif, jujur, dan profesional, hasil penilaian sesuai dengan kerja nyata karyawan, pihak manajemen melakukan sosialisasi terhadap sistem penilaian kinerja, dan tidak ada perbedaan antara karyawan laki-laki maupun perempuan dalam penilaian kinerja. Namun demikian, masih ada yang perlu diperhatikan oleh pihak perusahaan berkaitan dengan penerapan sistem penilaian kinerja dikarenakan menurut persepsi karyawan terdapat beberapa faktor yang dianggap kurang memuaskan.

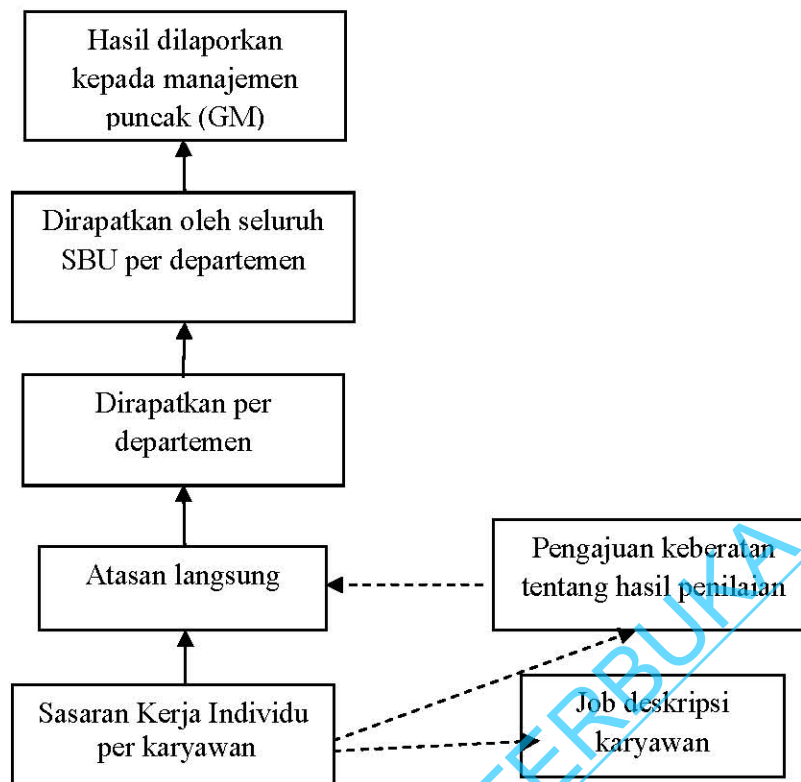
Berdasarkan hasil distribusi frekuensi terdapat beberapa faktor yang dinilai responden (karyawan) kurang memuaskan dalam penerapan sistem penilaian kinerja. Faktor-faktor tersebut adalah pemahaman karyawan terhadap pedoman penilaian kinerja, petugas penilai dianggap belum memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengajukan keberatan atas hasil penilaian kinerja, petugas penilai belum memberikan respon yang baik atas pengajuan keberatan karyawan, pengaturan jadwal penilaian belum jelas, dan sistem *reward* yang diberikan perusahaan belum maksimal.

Penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai prestasi kerja yang dilakukan karyawan. Tujuan penilaian kinerja ini adalah sebagai umpan balik (*feed back*) memperbaiki prestasi kerja karyawan dan membantu mengambil keputusan dalam melaksanakan penyesuaian kompensasi karyawan dan promosi. Asnawi (1999) dalam Suhendi (2010), menyatakan bahwa di dalam proses penilaian kinerja terdapat berbagai teknik penilaian yang dapat digunakan, baik objektif maupun subjektif. Penilaian objektif merupakan dasar penilaian pada data yang masuk secara otentik, baik menyangkut perilaku kerja, kepribadian, produktivitas kerja dan sebagainya.



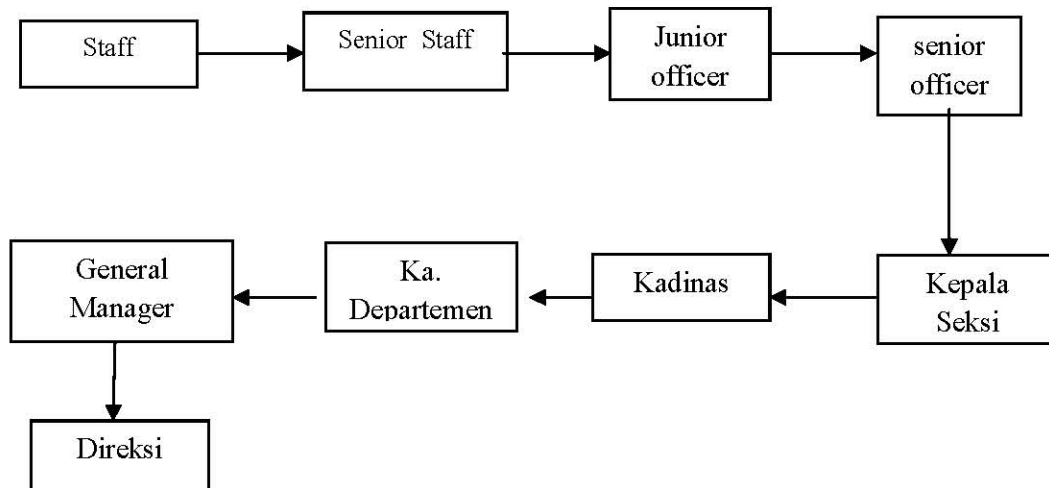
Adapun penilaian subjektif sangat bergantung pada *judgment* pihak penilai, sehingga sering terjadi penyimpangan dalam penilaian kinerja. Penyimpangan inilah yang sering menyebabkan ketidakpuasan karyawan terhadap sistem penilaian kerja yang dilaksanakan oleh perusahaan.

Selain berdasarkan hasil analisis distribusi frekuensi, faktor-faktor yang dianggap kurang memuaskan berkaitan dengan sistem penilaian kinerja seperti telah dikemukakan di atas, hasil wawancara dengan beberapa responden mengindikasikan bahwa perusahaan kurang melakukan sosialisasi terhadap penerapan sistem tersebut. Hal ini menyebabkan mayoritas karyawan tidak mengetahui dan memahami indikator-indikator yang akan dinilai. Keadaan ini didukung juga dengan kondisi saat ini, dimana perusahaan sedang menerapkan sistem penilaian kinerja yang baru. Pihak karyawan belum mengetahui dan memahami secara keseluruhan sistem penilaian kinerja tersebut sehingga dikhawatirkan menimbulkan kesalahpahaman. Faktor lain yang dianggap kurang memuaskan adalah tentang petugas yang melakukan penilaian kinerja. Anggapan responden mengenai hal ini disebabkan karena petugas penilai atau atasan tidak mengkomunikasikan kembali hasil penilaian kepada karyawan. Persepsi karyawan terhadap pengajuan keberatan kurang memuaskan diindikasikan oleh adanya hasil penilaian yang dirasakan oleh karyawan kurang sesuai dengan penilaian sebenarnya. Pada prakteknya, pengajuan keberatan ini dapat dilakukan oleh karyawan apabila hasil penilaian karyawan tersebut dirasakan tidak sesuai dengan kenyataannya. Hasil wawancara dengan beberapa atasan menyatakan bahwa kesempatan ini kurang dipergunakan oleh karyawan. Seyogyanya faktor pengajuan keberatan ini menjadi dua hal yang perlu mendapat perhatian baik dari pihak karyawan yang menjadi obyek penilaian maupun pihak manajemen yang menjadi petugas penilai. Karena dua hal tersebut akan mempengaruhi pemberian kompensasi karyawan. Apalagi penilaian yang dilakukan oleh perusahaan berlaku untuk kurun waktu satu tahun. Gambar di bawah ini memperlihatkan alur sistem penilaian kinerja yang berlaku pada PT. PGN, Tbk.



Gambar 15. Alur Sistem Penilaian Kinerja PT. PGN, Tbk (hasil wawancara, 2011)

Salahsatu manfaat penerapan sistem penilaian kinerja adalah dapat digunakan sebagai tolok ukur untuk pengembangan karir karyawan. Hasil distribusi frekuensi yang berhubungan dengan sistem pengembangan karir baik dari aspek *career management* maupun *individual career planning* menunjukkan sistem tersebut telah diterapkan dengan baik. Hal ini dibuktikan oleh nilai rata-rata skor dari persepsi responden di atas 3.6 (Lampiran 6). Namun ada beberapa faktor yang dianggap kurang memuaskan baik dilihat dari sisi manajemen maupun karyawan. Dari sisi karyawan, karyawan cenderung pasif dalam mencari peluang karir. Hal ini terjadi karena karyawan sudah merasa nyaman berada dalam lingkungan kerja perusahaan, sehingga keinginan mereka untuk meraih karir setinggi-tingginya di perusahaan bukanlah tujuan utama. Selain itu, faktor yang menjadi penyebab kecenderungan karyawan pasif mencari kesempatan karir adalah adanya keterbatasan peluang karir yang dipromosikan. Tahapan jenjang karir pada PT. PGN, Tbk dapat dilihat pada gambar 16.



Gambar 16. Tahapan Jenjang Karir Karyawan PT. PGN, Tbk (hasil wawancara 2011)

Hasil penelitian menunjukkan sistem penilaian kinerja berpengaruh terhadap sistem pengembangan karir karyawan. Meskipun pada kenyataannya, posisi yang ada dalam perusahaan terbatas, namun perusahaan terus melakukan terobosan agar kesempatan karyawan untuk berkarir tetap ada. Salah satu contoh konkrit program yang diselenggarakan untuk menjembatani hal tersebut adalah program pendidikan dan pelatihan baik yang bersifat teknis maupun non-teknis. Karyawan yang masih memiliki latar belakang pendidikan SMA ditingkatkan pendidikan ataupun keahliannya melalui pendidikan yang diadakan oleh perusahaan ke level diploma, begitu pun untuk jenjang pendidikan lainnya.

Berdasarkan hasil analisis penelitian tentang tingkat komitmen karyawan, menunjukkan komitmen karyawan baik afektif, kontinuan maupun normatif terhadap perusahaan sangat tinggi. Hal ini dibuktikan dengan nilai rata-rata skor yang diperoleh rata-rata di atas 3.6, bahkan untuk beberapa pernyataan yang diajukan nilai rata-rata yang dihasilkan mencapai 4. Hasil penelitian Wibowo (2006), mengatakan bahwa tingkat komitmen berpengaruh terhadap tingkat *turn over* karyawan dalam suatu perusahaan. Artinya semakin rendah tingkat komitmen karyawan maka semakin besar tingkat *turn over* dalam perusahaan tersebut. Dengan demikian dalam hal komitmen, PT. PGN, Tbk perlu mendapat apresiasi karena memiliki tingkat komitmen karyawan perusahaan tersebut sangat tinggi sehingga dapat menurunkan tingkat *turn over* di dalam perusahaan.

Komitmen karyawan merupakan salahsatu faktor yang diperlukan oleh perusahaan. Karyawan yang memiliki tingkat komitmen yang tinggi akan dapat membantu perusahaan karena karyawan tersebut dapat menyumbangkan produktivitas dan kinerja yang optimal (tinggi) terhadap perusahaan. Dengan demikian, karyawan yang memiliki tingkat komitmen yang tinggi dapat menjadi salahsatu faktor untuk menciptakan pencapaian visi, misi, tujuan, dan strategi perusahaan secara maksimal.

Komitmen karyawan dicerminkan pada tiga macam komitmen yaitu *affective commitment*, *countinuance commitment* dan *normative commitment*. *Affective commitment* merefleksikan interelasi terbesar dalam menggambarkan komitmen karyawan yaitu dengan nilai *loading* 0.904, diikuti dengan *normative commitment* (0.868) dan *countinuance commitment* (0.787).

Komitmen afektif dapat ditumbuhkan oleh karakteristik personal-struktural yang berkaitan dengan tugas dan pengalaman kerja (Mowday, dalam Meyer, Allen dan Smith, 1993). Berdasarkan hasil wawancara, diperoleh informasi bahwa sebagian besar responden memiliki keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di PT PGN, Tbk. Hal ini disebabkan adanya hubungan emosional dengan pekerjaan, dimana adanya kesesuaian keahlian, pengalaman kerja dan pendidikan dengan pekerjaan. Selain itu, disebabkan juga oleh adanya rasa bangga karyawan terhadap reputasi perusahaan serta lingkungan kerja yang mendukung.

*Countinuance commitment* (komitmen kontinuan) diduga tersusun saat karyawan menyadari bahwa mereka telah memiliki akumulasi investasi dalam perusahaan yang akan hilang jika mereka meninggalkan organisasi tersebut (Meyer, Allen dan Smith, 1993). Adapun bentuk investasi dalam organisasi atau pekerjaan tidak terbatas pada investasi dana semata, namun dapat pula berupa lamanya waktu pendidikan/pelatihan yang telah ditempuh, lamanya waktu kerja, dan status kepegawaian. Selain itu, hasil wawancara dan hasil analisis kuisisioner juga menunjukkan bahwa karyawan bertahan di perusahaan PT PGN Tbk dikarenakan pertimbangan ekonomi dan status kepegawaian.

Komitmen normatif, selain merupakan hasil dari pengalaman kerja yang menyenangkan, juga merupakan hasil sosialisasi pengalaman-pengalaman yang menekankan pada kepantasan untuk mempertahankan kesetiaan karyawan pada

pihak atau organisasi yang mempekerjakannya (Meyer, Allen dan Smith, 1993). Selanjutnya Scholl (dalam Meyer, Allen dan Smith, 1993), menyatakan bahwa komitmen normatif dapat pula terbentuk melalui penerimaan keuntungan-keuntungan, seperti pembayaran subsidi biaya pendidikan/pelatihan, yang menciptakan sebuah rasa kewajiban untuk membalas budidalam diri karyawan. Dengan kata lain karyawan merasa bahwa organisasi telah menanamkan investasi didalam dirinya. Hasil wawancara memberikan informasi bahwa PT. PGN, Tbk sangat memperhatikan pengembangan keahlian dan keterampilan karyawannya, terutama dalam bidang teknis, yaitu selalu mengadakan pelatihan-pelatihan dan pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

### 5.7. Implementasi Manajerial

Dari hasil penelitian yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya, dapat disimpulkan sistem penilaian kinerja karyawan dan sistem pengembangan karir mampu mempertahankan tingkat komitmen karyawan. Faktor lain yang dapat mempertahankan komitmen karyawan adalah reputasi perusahaan dan kenyamanan yang terbentuk pada diri karyawan bersangkutan yang bekerja pada perusahaan tersebut. Namun demikian, ada beberapa hal yang perlu menjadi perhatian pihak manajemen terutama dalam penerapan sistem penilaian kinerja. Hal ini bertujuan agar terhindar dari konflik yang dapat terjadi di lingkungan internal perusahaan tersebut. Masalah yang muncul berkaitan dengan penerapan sistem penilaian kinerja antara lain pemahaman sistem penilaian kinerja yang perlu dipahami secara benar oleh karyawan untuk menghindari terjadinya simpang siuran informasi terhadap unsur-unsur penilaian kinerja, tujuan, maupun sasaran yang disingkirkan dengan visi dan misi perusahaan. Untuk itu, salah satu upaya yang seyogyanya dilakukan pihak PT. PGN, Tbk adalah melakukan proses sosialisasi sebagai tahap awal pengenalan sistem yang diberlakukan dalam perusahaan tersebut

Proses sosialisasi ini tidak saja berhubungan dengan sistem penilaian kinerja, tetapi dalam memberlakukan sistem-sistem lain, termasuk sistem pengembangan karir.

Dalam proses ini, peran manajer baik manajer tingkat atas maupun tingkat menengah sangat penting.

Pada umumnya, pengembangan karir identik dengan keputusan promosi (kenaikan jabatan) seorang karyawan yang pada awalnya didasarkan pada hasil penilaian kinerja. Agar sistem pengembangan karir pada perusahaan dapat berjalan sesuai harapan karyawan, maka keputusan yang diambil oleh pihak manajemen harus seobyektif mungkin termasuk tidak adanya keputusan sepihak yang dilakukan oleh manajemen (manajemen tingkat atas). Selain itu, peluang seorang karyawan untuk menduduki suatu jabatan yang sangat terbatas tidak semestinya menjadi hambatan bagi karyawan yang dipromosikan (promosi tetap dilakukan berdasarkan hasil penilaian kinerja).

Merupakan suatu hal yang sangat positif bagi PT.PGN, Tbk adalah karyawan yang merupakan salahsatu aset dalam perusahaan, memiliki komitmen yang sangat tinggi terhadap perusahaan. Hal ini diperkuat dengan hasil analisis, dimana karyawan memiliki persepsi bahwa “perusahaan memiliki arti sangat besar bagi kehidupan mereka” dan mereka memiliki loyalitas tinggi terhadap perusahaan. Selain itu lebih dari 80% karyawan menyatakan sangat bahagia menghabiskan sisa karir di perusahaan.

PT. PGN, Tbk telah menerapkan sistem penilaian kinerja dan pengembangan karir dengan serius. Hal ini dapat dibuktikan dengan faktor-faktor penerapan kedua sistem yang dinilai sangat memuaskan oleh karyawan. Faktor-faktor yang dimaksud antara lain adalah:

1. Perusahaan memberikan penjelasan terhadap pedoman penilaian kinerja dengan melibatkan atasan di unit masing-masing.
2. Petugas penilai memberikan penilaian kinerja secara obyektif, jujur, dan profesional.
3. Hasil penilaian kinerja telah sesuai dengan hasil nyata karyawan.
4. Tidak ada perbedaan pemberian *reward* antara karyawan laki-laki dan perempuan.
5. Perusahaan telah mempunyai *database* karyawan yang akurat sebagai dasar pengembangan karyawan di masa yang akan datang.

6. Untuk meningkatkan kualitas kerja karyawan, perusahaan telah melakukan program pelatihan dan pendidikan bagi karyawan baik teknis maupun manajerial secara rutin dan intensif.

Secara umum komitmen karyawan terhadap perusahaan tinggi dan positif. Hal ini dapat dibuktikan dengan adanya keinginan karyawan untuk menghabiskan sisa karir di perusahaan dan kebanggaan terhadap perusahaan. Untuk memelihara dan meningkatkan komitmen diperlukan kebijakan dan tindakan manajemen untuk meningkatkan penerapan sistem penilaian kinerja dan pengembangan karir karyawan.

Pada era globalisasi saat ini, semua perusahaan harus cepat tanggap terhadap semua perubahan yang terjadi. begitu pula dengan PT. PGN Tbk, meskipun statusnya sebagai perusahaan BUMN. Dalam penerapan sistem penilaian kinerja dan sistem pengembangan karir, PT. PGN, Tbk sebaiknya memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan yang ada sesuai dengan kondisi dan lingkungan sekitarnya. Untuk itu, perusahaan harus mampu merespon perubahan yang terjadi dan terus berkembang secara berkesinambungan (*continous improvement*). Hal ini bertujuan untuk menghindari gejolak yang sewaktu-waktu dapat terjadi terutama dalam lingkungan intern. Selain itu, perusahaan pun seyogyanya memberikan dan membuka kesempatan yang luas bagi karyawan untuk senantiasa memberikan masukan, saran, dan kontribusi bagi kemajuan perusahaan di masa mendatang.

## BAB VI

### KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

#### 6.1. Kesimpulan

Dari hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, dapat disimpulkan sebagai berikut:

PT. PGN, Tbk sudah berusaha menerapkan sistem penilaian kinerja dan pengembangan karir secara serius. Refleksi dari penerapan sistem penilaian kinerja adalah perusahaan telah berusaha memberikan pemahaman tentang pedoman penilaian kinerja kepada seluruh karyawan, petugas penilai yang diberi mandat untuk melakukan penilaian kinerja secara obyektif, jujur, dan profesional, unsur-unsur penilaian kinerja diatur dan ditetapkan dalam pedoman penilaian kinerja, menyediakan fasilitas pengajuan keberatan terhadap hasil penilaian yang diberikan kepada karyawan yang dinilai, jadwal penilaian yang terencana, dan umpan balik baik dari pihak manajemen atau atasan yang diberi tugas untuk melakukan penilaian maupun karyawan yang menjadi obyek penilaian.

Sementara refleksi dari penerapan sistem pengembangan karir karyawan, upaya yang telah dilakukan oleh perusahaan meliputi dua aspek yaitu *individual career planning* dan *career management*. *Individual career planning* dicerminkan dengan adanya minat dari karyawan untuk meningkatkan keterampilan dan keahlian dalam melaksanakan tugas pekerjaan, pekerjaan yang mereka lakukan sesuai dengan keahlian yang dimiliki, karyawan lebih aktif mencari kesempatan karir daripada menunggu karir yang ditawarkan oleh perusahaan. Sementara *career management* dicerminkan oleh adanya program pengembangan karir melalui program pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan oleh perusahaan secara rutin, perusahaan telah memiliki *database* karyawan yang cukup akurat, rencana pengembangan karir telah terpola dan terarah, dan perusahaan tidak membedakan kesempatan karir untuk karyawan laki-laki dan perempuan.

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh bahwa sebagian besar responden memiliki komitmen yang tinggi, baik *affective*, *continuance* dan *normative commitment*. Hal ini dibuktikan oleh sebagian besar responden memiliki keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di PT. PGN, Tbk.



Hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan analisis *SmartPLS* membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang positif terhadap penerapan sistem penilaian kinerja terhadap sistem pengembangan karir, dimana nilai koefisien parameter sebesar 0.7185. Artinya semakin baik penerapan sistem penilaian kinerja dalam perusahaan tersebut maka sistem pengembangan karir pun akan baik. Dan berdasarkan hasil analisis *path coefficients* menunjukkan bahwa penerapan sistem penilaian kinerja berpengaruh secara signifikan terhadap sistem pengembangan karir.

Pengujian hipotesis selanjutnya membuktikan bahwa sistem penilaian kinerja berpengaruh relatif rendah terhadap komitmen karyawan. Pada lampiran *path coefficients*, menunjukkan bahwa koefisien parameter antara konstruk sistem penilaian kinerja dengan konstruk komitmen karyawan sebesar 0.0741.

Pengujian hipotesis kedua mengenai pengaruh penerapan sistem penilaian kinerja terhadap komitmen karyawan ditolak. Berarti komitmen karyawan tidak dipengaruhi secara langsung oleh penerapan sistem penilaian kinerja, tetapi komitmen tersebut akan terbentuk melalui variabel mediasi yaitu dengan diterapkan sistem pengembangan karir terlebih dahulu.

Komitmen karyawan dipengaruhi secara positif oleh sistem pengembangan karir, dimana koefisien parameter antara kedua konstruk tersebut sebesar 0.5218. Pengujian hipotesis ketiga diterima. Dengan demikian, dapat sistem pengembangan karir pada Perusahaan Gas Negara berpengaruh positif secara signifikan terhadap komitmen karyawan PT. PGN, Tbk.

## 6.2. Implikasi Kebijakan

Memiliki karyawan dengan komitmen tinggi sangat bermanfaat, sehingga pemeliharaan dan peningkatan komitmen karyawan perlu menjadi prioritas bagi manajemen. Penelitian menunjukkan bahwa penerapan sistem penilaian kinerja dan sistem pengembangan karir yang baik akan meningkatkan komitmen karyawan, sehingga penerapan kedua sistem tersebut seyogyanya menjadi bagian penting dari beberapa sistem yang diterapkan perusahaan.

Perusahaan hendaknya melakukan *review* terhadap penerapan sistem penilaian kinerja dan sistem pengembangan karir selama ini, dengan memakai berbagai temuan penelitian ini untuk lebih meningkatkan penerapan kedua sistem tersebut. Beberapa area yang disarankan untuk dilihat kembali antara lain adalah pemahaman dan harapan karyawan tentang sistem penilaian kinerja terutama berkaitan dengan pedoman dan unsur-unsur yang menjadi dasar penilaian kinerja, kesempatan pengajuan keberatan terhadap hasil penilaian kinerja. Sejalan dengan itu akan lebih baik perusahaan melakukan penelitian lanjutan untuk melakukan eksplorasi tentang penerapan sistem penilaian kinerja dan sistem pengembangan karir.

Dengan melakukan perbaikan terhadap penerapan sistem penilaian kinerja dan sistem pengembangan karir, perusahaan akan memperoleh komitmen lebih kuat dari karyawan sehingga akan lebih mampu bertahan terhadap tantangan perubahan lingkungan. Kebijakan yang mendukung sistem penilaian kinerja dan sistem pengembangan karir karyawan, hendaknya menjadi bagian dari rencana strategis perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

### Buku:

- Bernardin, H. John, Russel, J.E.A. 1993. *Humans Resource Management : an experimental Approach*, International Edition. Singapore. McGraw Hill. Inc
- Byars, L. L, Rue, L. W. 1997. *Human Resource Management*. 5th Edition. The McGraw-Hill Companies. Inc. Chicago
- Cascio, W.F. 2006. *Managing Human Resources : Productivity, Quality of Work Life, Profit*. Ed 6. McGraw-Hill Irwan
- Dessler, Gary. 2000. *Manajemen Personalia*. Terjemahan. Erlangga, Jakarta
- Ferdinand, A. 2002. *SEM Dalam Penelitian Manajemen*. BP UNDIP. Semarang
- Flippo, B dan Masud. 1996. *Manajemen Personalia*. PT. Erlangga. Jakarta
- Ghozaly, Imam. 2006. *Structural Equation Modelling Metode Alternatif dengan Partial Least Square*. Edisi 2. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang
- Gibson, Ivancevich, Donelly. 2000, *Perilaku Struktur Proses Organisasi 2*. Terjemahan. Penerbit Binarupa Aksara. Jakarta
- Greenhaus, H, Gerard AC & Veronica MG. 2000. *Career Management*. Harcourt College Publishers. Orlando
- Handoko, T. 2000. *Manajemen Personalia dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit BPFE, Yogyakarta
- Hariandja, M.T.E. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, pengembangan, pengkompensasian, dan peningkatan produktivitas pegawai*. Grasindo. Jakarta
- Istijanto. 2006. *Riset Sumber Daya Manusia*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Jeffrey, Pfeffe. 2007. *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Amara Books. Yogyakarta
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi 10. Andi Offset. Yogyakarta.
- Mangkunegara, A. 2002. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Refika Aditama. Bandung
- Mangkuprawira, S. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Startegik*. Ghalia Indonesia. Jakarta
- Mangkuprawira, S, Vitayala.A. 2007. *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Ghalia Indonesia. Bogor
- Mangkuprawira, S. 2009. *Bisnis, Manajemen, dan Sumberdaya Manusia*. IPB Press. Bogor

- Mathis & John H. Jackson, Robert L. 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid 2. Penerbit Salemba Empat Jakarta
- Meyer, J.P and Allen, N.J. 1997. *Commitement in The Workplace Theory Research and application*. Sage Publications, California
- Mowday, Wayne R. Porter, Lyman W, and Steers, Richard M. 1982. *Employee Organization Linkages. The Psychology of Commitment, Absenteism and Turnover*, Academics Press. New York
- Noe, et.al. 2000. *Human Resource Management. Third Edition*. Irwin McGraw-Hill.
- Rivai, Veithzal, Basri. 2005. *Performance Appraisal*. Raja Grafindo. Jakarta
- Robbins, S.P. 2003. *Perilaku Organisasi*. Ed 10. PT Indeks. Jakarta
- Siagian, S.P. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta
- Siagian, S.P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
- Simamora, Henry. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama, Penerbit STIE YKPN, Yogyakarta
- Samsudin, Sadili. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pustaka Setia. Bandung
- Santosa, P.B dan Ashari. 2005. *Analisis Statistik dengan Microsoft Excel dan SPSS*. Andi. Yogyakarta
- Soeprihanto, Jhon. 1988. *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*. BPFE. Yogyakarta
- Mutiara, Sibarani Panggabean. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ghalia Indonesia. Jakarta
- Umar, H. 2003. *Metode Riset Perilaku Konsumen Jasa*. Ghalia Indonesia. Jakarta
- Vitayala, Aida. 2009. *Konsep dan Teori Gender*. Kumpulan Makalah. Penerbit IPB. Bogor.

#### **Internet dan Jurnal:**

- Allen, Natalie J., and John P. Meyer, 1990, “ The Measurement and Antecedent of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”, **Journal of Occupational Psychology**, No. 63, p.1-8
- Fields, Mitchel W., and James W. Thacker, 1992, “Influence of Quality of Work Life on Company and Union Commitment”, **Academy of Management Journal**, Vol. 35, No. 2 p.439-450
- Wyatt, Thomas., and Chay Yue Wah, 2001, “Perception of QWL : a Study of Singaporean Employees Development”, **Management Memo**, p.8-17

Zin, Razali Mat, 2004, “ Perception of Professional Engineers Toward Quality of Work Life and Organizational Commitment”, **Gajahmada International Journal of Business**, Vol. 6. No. 3, p.323-334

<http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/03/pengaruh-program-pengembangan-karir-dan.html>

[http://rac.uui.ac.id/server/document/Public/20110314095708UII%2003320899%20Dian%20Lestari\\_naspub.pdf](http://rac.uui.ac.id/server/document/Public/20110314095708UII%2003320899%20Dian%20Lestari_naspub.pdf)

<http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/04/penilaian-kinerja-karyawan-definisi.html>

<http://indosdm.com/performance-appraisal-fokus-kriteria-dan-atribut>

[puslit.petra.ac.id/~puslit/journals/request.php?PublishedID...](http://puslit.petra.ac.id/~puslit/journals/request.php?PublishedID...)

[http://iirc.ipb.ac.id/jspui/bitstream/123456789/14731/1/H07ana\\_abstract.pdf](http://iirc.ipb.ac.id/jspui/bitstream/123456789/14731/1/H07ana_abstract.pdf)

[iirc.ipb.ac.id/jspui/bitstream/123456789/11815/1/H09dep\\_abstract.pdf](http://iirc.ipb.ac.id/jspui/bitstream/123456789/11815/1/H09dep_abstract.pdf)

<http://ronawajah.wordpress.com/2008/02/22/bias-penilaian-kinerja/>

[File://G:/core competencies and performance management\\_files/pqdweb.htm](File://G:/core%20competencies%20and%20performance%20management_files/pqdweb.htm)

<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=6&sid=5&srchmode=1&vinst=PROD&f mt=6&startpage=->

#### Tesis dan Skripsi:

Ahmad, W.F. 2007. Skripsi. *Analisis Hubungan Persepsi Pegawai Terhadap Faktor-faktor Penilaian Kinerja dengan Pengembangan Karir Pada PDAM Kab. Rembang*. Fakultas Ekonomi dan Manajemen. Departemen Manajemen. IPB

Husnawati, Ari. 2006. Tesis. *Analisis Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Dan Kepuasan Kerja Sebagai Intervening Variabel*(Studi Pada Perum Pegadaian Kanwil VI Semarang). Program Studi Magister Manajemen. Universitas Diponegoro, Semarang.

Pringadi, Edi. 2008. Tesis. *Organisational, Manajemen Karir Individu Dan Kompetensi Terhadap Efektivitas Karir Karyawan Analisis Pengaruh Manajemen Karir* (Studi Kasus pada PT. PERTAMINA (Persero) Perkapalan Direktorat Pemasaran dan Niaga Jakarta) Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang

Yuwana, Isbani Fika. 2009. Tesis. *Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai* (Studi kasus pada Badan Kepegawaian Daerah Kab. Simalungun) Universitas Sumatera Utara.

## Lampiran 1. Lembar Kuesioner

### KUESIONER PENELITIAN

Responden Yang Terhormat,

Saya adalah mahasiswa Pascasarjana Institut Pertanian Bogor, Fakultas Ekonomi dan Manajemen. Saya sedang melakukan penelitian mengenai **“Pengaruh Penerapan Sistem Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karir Karyawan terhadap Komitmen Karyawan pada PT. PGN, Tbk”**. Penelitian ini dilakukan dalam rangka penyusunan tesis sebagai salahsatu syarat untuk memperoleh gelar Magister Sains (M.Si).

Saya berharap Bapak/Ibu bersedia meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner ini dengan jujur dan apa adanya. Perlu diperhatikan, bahwa dalam mengisi kuesioner ini tidak ada jawaban yang benar atau salah. Adapun jawaban Bapak/Ibu, akan menjadi data berharga bagi kelancaran penelitian. Identitas dan jawaban Bapak/Ibu akan saya jamin kerahasiaannya dan hanya akan dipergunakan untuk kepentingan penelitian ini.

Atas kesediaannya dan waktu Bapak/Ibu dalam mengisi kuesioner ini, saya mengucapkan banyak terima kasih.

Hormat Saya

Ami Pujiwati  
H251090061



**KUESIONER PENELITIAN**  
**PENGARUH PENERAPAN SISTEM PENILAIAN**  
**KINERJA DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP**  
**KOMITMEN KARYAWAN PADA PT. PGN, Tbk**

**PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER I**

1. Pada pernyataan pilihan, beri tanda checklist (√) pada jawaban yang paling sesuai
2. Pada kolom titik-titik, isilah dengan jawaban yang paling sesuai
3. Mohon setiap pertanyaan diisi dengan lengkap

**Karakteristik Responden**

No	Identitas Responden	Jawaban
1.	Jenis Kelamin	Pria <input type="checkbox"/> Wanita <input type="checkbox"/>
2.	Usia	..... Tahun
3.	Status	Menikah <input type="checkbox"/> Belum Menikah <input type="checkbox"/> Duda/Janda <input type="checkbox"/>
4.	Jumlah anak	..... orang
5.	Pendidikan Terakhir	SD <input type="checkbox"/> SMP/SLTP <input type="checkbox"/> SMA/SLTA <input type="checkbox"/> Diploma <input type="checkbox"/> Sarjana <input type="checkbox"/> PascaSarjana <input type="checkbox"/>
6.	Jabatan	.....
7.	Unit Kerja	.....
8.	Masa Kerja	..... Tahun
9.	Pelatihan yang pernah diikuti (berapa kali dan sebutkan jenis pelatihan)	
9.	Status	Tetap <input type="checkbox"/> Kontrak <input type="checkbox"/>

## **PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER II**

Kuesioner berikut ini memuat pernyataan mengenai persepsi karyawan tentang pengaruh penerapan sistem penilaian kinerja dan pengembangan karir terhadap komitmen karyawan pada PT PGN, Tbk. Silakan Anda tunjukkan seberapa besar tingkat persetujuan/ketidaksetujuan anda terhadap pernyataan di bawah ini dengan memberikan tanda checklist (√) pada salakhasatukotak yang sesuai dengan pilihan Anda.

<p>Berikan checklist (√) pada kotak jawaban yang dianggap paling sesuai, dengan keterangan :</p> <p>STS = Sangat tidak setuju  TS = Tidak setuju  N = Netral  S = setuju  SS = Sangat Setuju</p>
--

## **SISTEM PENILAIAN KINERJA KARYAWAN**

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
<b>1. Pemahaman</b>						
1	Perusahaan/manajemen melakukan sosialisasi tentang sistem penilaian kinerja yang berlaku kepada para karyawan.					
2	Perusahaan/manajemen memberikan penjelasan dengan baik dan jelas kepada karyawan mengenai tujuan penilaian kinerja					
3	Perusahaan/manajemen memberikan penjelasan dengan baik mengenai unsur-unsur yang akan dinilai dalam penilaian kinerja karyawan					
4	Perusahaan/manajemen memberikan penjelasan dengan baik dan jelas mengenai sistem penilaian kinerja karyawan					
5	Saya memahami tujuan, unsur-unsur serta sistem penilaian kinerja karyawan					
<b>2. Penilai</b>						
1	Saya mengetahui orang yang bertugas memberikan penilaian kinerja saya, karena perusahaan/manajemen telah memberitahukan kepada saya sebelum pelaksanaan penilaian Jika setuju/sangat setuju, penilai tersebut berasal dari (pilih salah satu): a. Atasan b. Rekan sekerja					



	c. Atasan dan rekan sekerja					
2	Petugas penilai memberikan penilaian kinerja karyawan secara obyektif					
3	Dalam memberikan penilaian, petugas penilai membedakan antara karyawan laki-laki dan perempuan. Jika setuju/sangat setuju, berikan alasannya! ..... ..... ..... .....					
4	Hasil penilaian kinerja karyawan telah sesuai dengan hasil kerja nyata karyawan					
<b>3. Pedoman Penilaian kinerja</b>						
1	Saya memahami dengan baik pedoman penilaian kinerja yang ditetapkan oleh perusahaan					
2	Pedoman penilaian kinerja yang ditetapkan oleh perusahaan sudah baik dan jelas					
3	Petugas penilai telah melakukan penilaian kinerja sesuai dengan pedoman yang telah ditetapkan oleh perusahaan					
4	Nilai yang tertulis dari setiap unsur-unsur penilaian telah sesuai dengan pedoman					
<b>4. Pengajuan Keberatan</b>						
1	Petugas penilai selalu memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengajukan keberatan atas hasil penilaian kerjanya					
2	Petugas Penilai selalu memberikan respon yang baik atas pengajuan keberatan karyawan					
<b>5. Terencana</b>						
1	Pengaturan jadwal penilaian sudah jelas					
2	Penetapan objek penilaian : karyawan yang akan dinilai dan petugas yang menilai kinerja karyawan, sudah jelas					
3	Perusahaan selalu memberitahukan waktu pelaksanaan penilaian kepada karyawan dan sesuai dengan jadwal yang telah direncanakan					
<b>6. Objektif</b>						
1	Penilaian kinerja karyawan yang diterapkan oleh perusahaan dilakukan secara jujur					
2	Penilaian kinerja karyawan yang diterapkan oleh perusahaan dilakukan secara profesional					
<b>7. Umpan Balik</b>						
1	Perusahaan/manajemen cepat memberikan respon yang baik dalam memperbaiki kesalahan penilaian					
2	Sistem <i>reward</i> yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas kerjanya sudah sangat baik					
3	Ada perbedaan pemberian <i>reward</i> antara					

	karyawan laki-laki dan perempuan					
--	----------------------------------	--	--	--	--	--

### SISTEM PENGEMBANGAN KARIR KARYAWAN

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
<b>1. Individual Career Planning</b>						
1	Saya telah memikirkan rencana dan strategi dalam mencapai karir saya					
2	Mencapai karir yang setinggi-tingginya merupakan hal yang sangat penting. Jika tidak/sangat tidak setuju, berikan alasannya! ..... ..... ..... .....					
3	Saya mengetahui bahwa keahlian yang saya miliki sesuai dengan pekerjaan dan tujuan karir yang ingin saya capai					
4	Saya mengetahui bahwa minat saya sesuai dengan pekerjaan saya					
5	Saya berupaya mencari dukungan untuk membantu karir saya. Jika setuju/sangat setuju, dukungan tersebut berasal dari: (pilih salah satu) a. Atasan b. rekan sekerja c. keluarga d. Atasan dan keluarga e. atasan dan rekan sekerja f. Atasan, rekan sekerja dan keluarga					
6	Saya lebih aktif mencari kesempatan daripada menunggu kesempatan berkarir					
7	Saya mempererat hubungan dengan orang-orang yang berpengaruh untuk karir saya					
<b>2. Career Management</b>						
1	Perusahaan memiliki rencana dan prosedur yang baik dalam proses rekrutmen, seleksi dan evaluasi karyawan					
2	Perusahaan memiliki rencana dan prosedur dalam proses yang baik dalam pemberian imbalan kerja/reward karyawan					
3	Perusahaan menyediakan kesempatan karir bagi karyawan					
4	Perusahaan tidak membedakan karyawan laki-laki dan perempuan dalam menyediakan kesempatan karir karyawan					

	Jika tidak/sangat tidak setuju, berikan alasannya! ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... .....					
5	Perusahaan berusaha mendorong karyawan untuk berkarir					
6	Perusahaan memberikan dukungan bagi karyawan untuk berkarir dengan mengadakan pelatihan dan pendidikan untuk menunjang kemajuan karir karyawan					
6	Perusahaan menyediakan sistem data yang akurat dan komprehensif bagi karyawan dalam bekerja saat ini					
7	Perusahaan menyediakan sistem data yang akurat dan komprehensif bagi karyawan untuk bekerja di masa yang akan datang					
8	Rencana pengembangan karir dalam perusahaan telah terpolakan dan terarah					

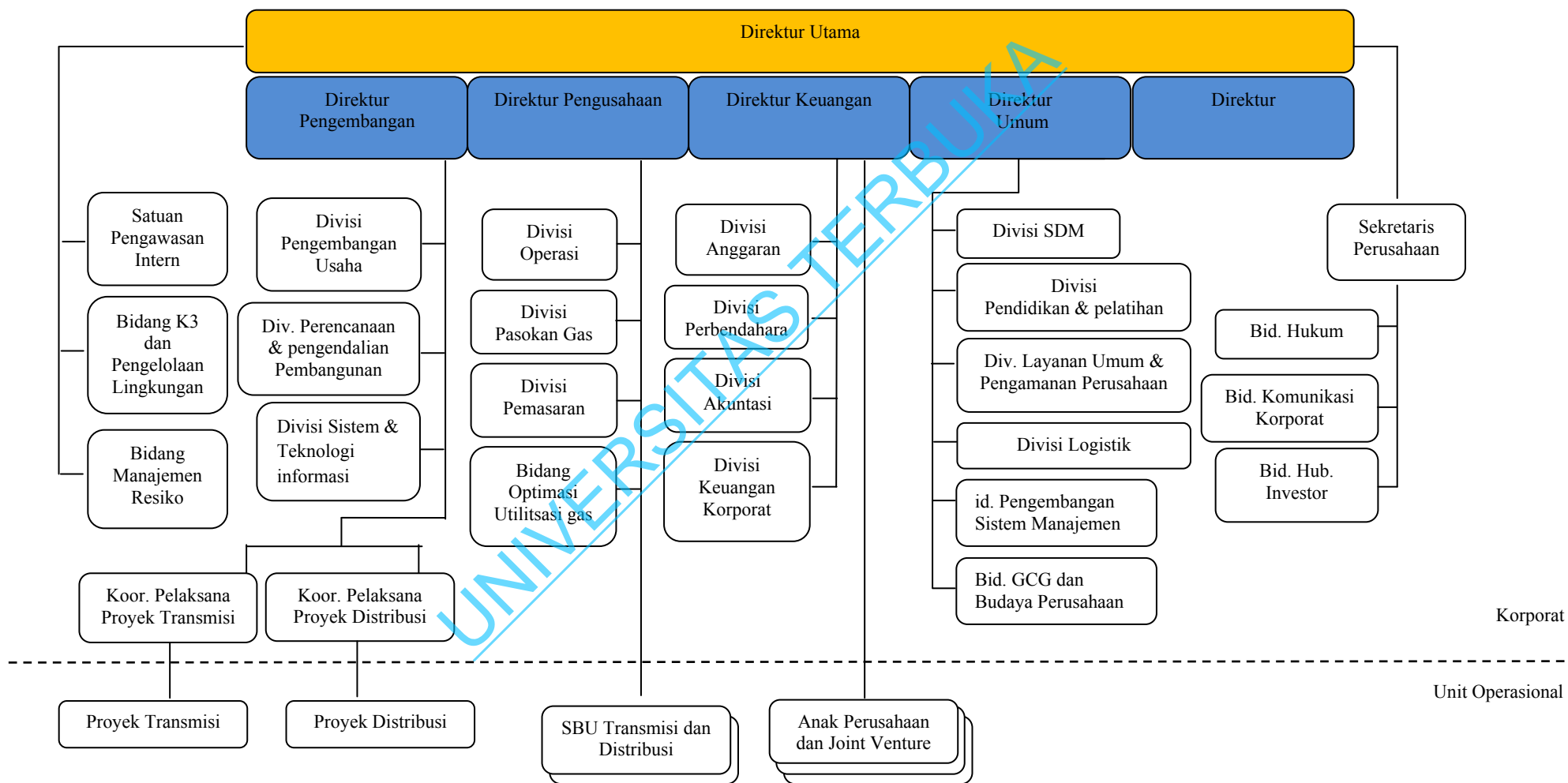
### KOMITMEN KARYAWAN

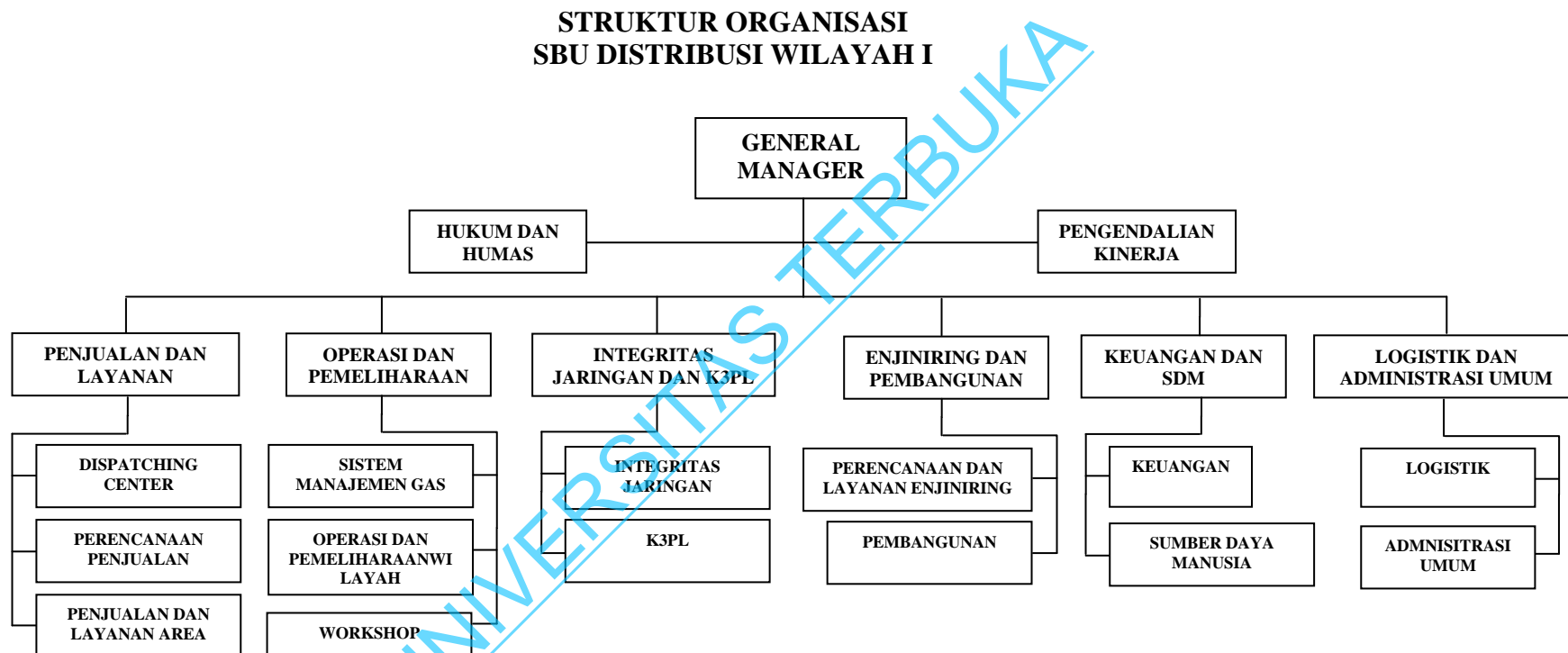
No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
<b>1. Komitmen Afektif</b>						
1	Perusahaan ini memiliki arti yang sangat besar bagi saya					
2	Saya membanggakan perusahaan ini kepada orang lain di luar perusahaan					
3	Saya merasa menjadi bagian dari keluarga pada organisasi ini					
4	Saya lebih mengutamakan karir di perusahaan ini daripada keluarga					
5	Saya akan sangat bahagia menghabiskan sisa karir saya di perusahaan ini					
<b>2. Komitmen Berkelanjutan (Continuance Commitment)</b>						
1	Saya khawatir terhadap apa yang mungkin terjadi jika saya berhenti dari pekerjaan saya tanpa memiliki pekerjaan lain yang serupa					
2	Banyak hal dalam kehidupan saya akan terganggu jika saya memutuskan ingin meninggalkan perusahaan ini sekarang					
3	Akan terlalu merugikan saya untuk meninggalkan perusahaan saat ini					
4	Saat ini tetap bekerja di perusahaan ini merupakan kebutuhan sekaligus juga keinginan saya					
5	Keluarga sangat mendukung untuk tetap					

	bekerja pada perusahaan ini					
<b>3. Komitmen Normatif (Normative Commitment)</b>						
1	Saya percaya bahwa seseorang harus selalu loyal terhadap perusahaannya.					
2	Salah satu alasan utama untuk melanjutkan bekerja pada perusahaan ini adalah bahwa saya percaya loyalitas adalah penting					
3	Saya berfikir bahwa menjadi karyawan yang tetap setia pada suatu perusahaan merupakan tindakan yang bijaksana					
4	Berpindah dari organisasi satu ke organisasi lain tampaknya tidak etis bagi saya					

UNIVERSITAS TERBUKA

Lampiran 2. Struktur Organisasi Korporat PT. Perusahaan Gas Negara, Tbk



Lampiran 3. Struktur Organisasi *Strategic Bussiness Unit* (SBU) Distribusi 1 PT. PGN, Tbk

## Lampiran 4. Hasil Validitas

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1	192,25	610,513	,361	.	,963
2	192,15	609,924	,539	.	,963
3	192,30	596,432	,655	.	,962
4	192,30	596,432	,655	.	,962
5	192,30	606,853	,541	.	,963
6	192,00	619,895	,145	.	,964
7	192,35	608,029	,486	.	,963
8	193,70	632,326	-,178	.	,966
9	192,95	595,629	,552	.	,963
10	192,20	614,905	,396	.	,963
11	192,45	603,945	,575	.	,963
12	192,60	591,095	,832	.	,962
13	192,35	596,239	,838	.	,962
14	192,35	593,082	,774	.	,962
15	192,40	591,095	,807	.	,962
16	192,45	593,839	,786	.	,962
17	192,35	594,976	,791	.	,962
18	192,10	610,200	,584	.	,963
19	192,40	583,411	,875	.	,961
20	192,35	586,976	,863	.	,961
21	192,55	582,682	,820	.	,961
22	192,55	583,839	,890	.	,961
23	193,50	632,368	-,153	.	,966
24	192,40	614,884	,227	.	,964
25	192,45	606,261	,510	.	,963
26	192,50	593,737	,599	.	,963
27	192,45	598,576	,536	.	,963
28	192,10	603,253	,637	.	,962
29	192,25	606,303	,683	.	,962
30	192,55	596,471	,648	.	,962
31	192,40	603,726	,539	.	,963
32	192,35	590,239	,846	.	,962
33	192,20	602,484	,660	.	,962
34	192,10	600,726	,642	.	,962
35	192,15	607,082	,446	.	,963
36	192,20	604,589	,424	.	,963
37	192,25	598,934	,570	.	,963
38	192,40	589,832	,733	.	,962
39	192,30	590,326	,802	.	,962
40	192,20	604,274	,691	.	,962
41	192,20	609,853	,438	.	,963
42	192,15	606,766	,654	.	,962
43	192,20	605,853	,558	.	,963

44	192,35	601,082	,531	,963
45	192,60	600,989	,449	,963
46	192,55	596,787	,564	,963
47	192,55	603,103	,408	,963
48	192,25	606,303	,683	,962
49	192,00	610,842	,482	,963
50	192,15	600,766	,755	,962
51	191,95	609,524	,503	,963
52	192,55	595,629	,721	,962

#### Lampiran 5. Hasil Reliabilitas

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,963	,966	52

UNIVERSITAS TERBUKA



## Lampiran 6. Ringkasan Hasil Distribusi Frekuensi

### SISTEM PENILAIAN KINERJA

Pernyataan	Persepsi responden					Rataan
	STS	TS	N	S	SS	
Perusahaan/manajemen melakukan sosialisasi tentang sistem penilaian kinerja yang berlaku kepada para karyawan.	0.8	4.2	13.4	75.6	5.9	3.815
Perusahaan/manajemen memberikan penjelasan yang baik dan jelas kepada karyawan mengenai tujuan penilaian kinerja	-	1.7	14.3	75.6	8.4	3.908
Perusahaan/manajemen memberikan penjelasan yang baik mengenai unsur-unsur yang akan dinilai dalam penilaian kinerja karyawan	1.7	5.0	13.4	69.7	10.1	3.815
Perusahaan/manajemen memberikan penjelasan yang baik dan jelas mengenai sistem penilaian kinerja karyawan	1.7	5.0	19.3	68.1	5.9	3.714
Saya memahami tujuan, unsur-unsur serta sistem penilaian kinerja karyawan	0.8	0.8	12.6	74.8	10.9	3.941
Saya mengetahui orang yang bertugas memberikan penilaian kinerja saya, karena perusahaan/manajemen telah memberitahukan kepada saya sebelum pelaksanaan penilaian	0.8	7.6	23.5	57.1	10.9	3.698
Petugas penilaian memberikan penilaian kinerja karyawan secara obyektif	-	4.2	20.2	60.5	15.1	3.941
Dalam memberikan penilaian, petugas penilai membedakan antara karyawan laki-laki dan perempuan.	1.7	13.4	35.3	42.9	6.7	3.698
Hasil penilaian kinerja karyawan telah sesuai dengan hasil kerja nyata karyawan	0.8	5.9	26.9	62.2	4.2	3.866
Saya memahami dengan baik Pedoman Penilaian kinerja yang ditetapkan oleh perusahaan	-	5.0	27.7	62.2	5.0	3.395
Pedoman penilaian kinerja yang ditetapkan oleh perusahaan sudah baik dan jelas	0.8	5.0	28.6	58.8	6.7	3.630
Petugas penilai telah melakukan penilaian kinerja sesuai dengan pedoman yang telah ditetapkan oleh perusahaan	0.8	5.9	32.8	57.1	3.4	3.672
Nilai yang tertulis dari setiap unsur-unsur penilaian telah sesuai dengan pedoman	-	10.1	33.6	47.1	9.2	3.656
Petugas penilaian selanjutnya memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengajukan keberatan atas hasil penilaian kerjanya	-	10.9	30.3	51.3	7.6	3.563

Petugas Penilaian selalumemberikan respon yang baik atas pengajuan keberatan karyawan	0.8	4.2	21.8	65.5	7.6	3.555
Pengaturanjadwalpenilaian sudah jelas	1.7	2.5	21.8	69.7	4.2	3.555
Penetapanobjekpenilaian : karyawan yang akan dinilai dan petugas yang menilai kinerja karyawan, sudah jelas	-	7.6	24.4	64.7	3.4	3.748
Perusahaan selalumemberitahukanwaktupelaksanaan penilaian kepada karyawan dan sesuai dengan jadwal yang telah direncanakan	-	5.0	33.6	52.9	8.4	3.723
Penilaiankinerjakaryawan yang diterapkan oleh perusahaan dilakukan secara jujur	1.7	9.2	26.9	47.9	14.3	3.639
Penilaiankinerjakaryawan yang diterapkan oleh perusahaan dilakukan secara profesional	1.7	8.4	26.9	51.3	11.8	3.647
Perusahaan/manajemencepatmemberikan respon yang baik dalam memperbaiki kesalahan penilaian	1.7	6.7	20.2	52.9	18.5	3.639
Sistem reward yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas kinerjanya sudah sangat baik	13.4	28.6	22.7	30.3	5.0	2.630
Ada perbedaan pemberian reward antara karyawan laki-laki dan perempuan	1.7	7.6	21.0	58.8	10.9	3.798

### SISTEM PENGEMBANGAN KARIR KARYAWAN

Pernyataan	Persepsi responden					Rataan
	STS	TS	N	S	SS	
Saya telah memikirkan rencana dan strategi dalam mencapai karir saya	1.7	3.4	28.6	53.8	12.6	2.849
Mencapai karir yang setinggi-tingginya merupakan hal yang sangat penting.	-	6.7	23.5	62.2	7.6	3.698
Saya mengetahui bahwa Keahlian yang saya miliki sesuai dengan pekerjaan dan tujuan karir yang ingin saya capai	0.8	8.4	26.1	57.1	7.6	3.723
Saya mengetahui bahwa minat saya sesuai dengan pekerjaan saya	0.8	5.0	21.8	62.2	10.1	3.706
Saya berupaya mencari dukungan untuk membantu karir saya.	-	2.5	25.2	58.0	14.3	3.622
Saya lebih aktif mencari kesempatan daripada menunggu kesempatan berkarir	0.8	5.0	21.8	62.2	10.1	3.756
Saya mempererat hubungan dengan orang-orang yang berpengaruh untuk karir saya	-	2.5	25.2	58.0	14.3	3.840
Perusahaan memiliki rencana dan prosedur yang baik dalam proses rekrutmen, seleksi dan evaluasi karyawan	2.5	6.7	29.4	51.3	10.1	3.597

Perusahaan memiliki rencana dan prosedur dalam proses yang baik dalam pemberian imbalan kerja/reward karyawan	0.8	5.0	26.1	51.3	16.8	3.782
Perusahaan menyediakan kesempatan karir bagi karyawan	-	5.9	23.5	58.8	11.8	3.765
Perusahaan tidak membeda-bedakan karyawan laki-laki dan perempuan dalam menyediakan kesempatan karir karyawan	-	4.2	16.8	61.3	17.6	3.924
Perusahaan berusaha mendorong karyawan untuk berkarir	-	2.5	18.5	64.7	14.3	3.908
Perusahaan memberikan dukungan bagi karyawan untuk berkarir dengan mengadakan pelatihan dan pendidikan untuk menunjang kemajuan karir karyawan	-	2.5	15.1	66.4	16.0	3.958
Perusahaan menyediakan sistem data yang akurat dan komprehensif bagi karyawan dalam bekerja saat ini	0.8	0.8	17.6	62.2	18.5	3.966
Perusahaan menyediakan sistem data yang akurat dan komprehensif bagi karyawan untuk bekerja di masa yang akan datang	0.8	7.6	21.8	59.7	10.1	3.706
Rencana pengembangan karir dalam perusahaan telah terpola dan terarah	-	6.7	26.1	58.0	9.2	3.696

### KOMITMEN KARYAWAN

Pernyataan	Persepsi responden					Rataan
	STS	TS	N	S	SS	
Perusahaan ini memiliki arti yang sangat besar bagi saya	-	10.1	23.5	51.3	15.1	3.714
Saya membanggakan perusahaan ini kepada orang lain di luar perusahaan	-	-	10.9	68.9	20.2	4.092
Saya merasa menjadi bagian dari keluarga pada organisasi ini	-	-	15.1	66.4	18.5	4.034
Saya lebih mengutamakan karir di perusahaan ini daripada keluarga	-	-	7.6	76.5	16.0	4.084
Saya akan sangat bahagia menghabiskan sisa karir saya di perusahaan ini	-	-	14.3	69.7	16.0	4.017
Saya khawatir terhadap apa yang mungkin terjadi jika saya berhenti dari pekerjaan saya tanpa memiliki pekerjaan lain yang serupa	-	-	10.9	73.1	16.0	4.050
Banyak hal dalam kehidupan saya akan terganggu jika saya memutuskan ingin meninggalkan perusahaan ini sekarang	-	-	26.9	62.2	10.9	3.840
Akan terlalu merugikan saya untuk	-	-	18.5	72.3	9.2	3.908

meninggalkan perusahaan saat ini						
Saat ini tetap bekerja di perusahaan ini merupakan kebutuhan sekaligus juga keinginan saya	-	-	22.7	64.7	12.6	3.899
Keluarga sangat mendukung untuk tetap bekerja pada perusahaan ini	-	-	12.6	75.6	11.8	3.992
Saya percaya bahwa seseorang harus selalu loyal terhadap perusahaannya.			10.1	68.1	21.8	4.118
Salah satu alasan utama untuk melanjutkan bekerja pada perusahaan ini adalah bahwa saya percaya loyalitas adalah penting	-	-	9.2	69.7	21.0	4.118
Saya berfikir bahwa menjadi karyawan yang tetap setia pada suatu perusahaan merupakan tindakan yang bijaksana		0.8	14.3	67.2	17.6	4.017
Berpindah dari organisasi satu ke organisasi lain tampaknya tidak etis bagi saya			23.5	63.0	13.4	3.899

**Keterangan:**

SS = sangat setuju  
 S = setuju  
 N = netral

TS = tidak setuju  
 STS = sangat tidak setuju

**Lampiran 7. Rekapitulasi Karakteristik Responden**

Karakteristik Responden	Frekuensi	Presentase (%)
-------------------------	-----------	----------------

Jenis Kelamin	Pria	85	71,43
	Wanita	34	28,57
	Jumlah	119	100,00
Usia	20 - 29 tahun	47	39,50
	30 - 39 tahun	31	26,10
	40 - 50 Tahun	32	26,89
	> 50 tahun	9	7,51
	Jumlah	119	100,00
Status	Blm Menikah	35	29,41
	Menikah	84	70,59
	Jumlah	119	100,00
Pendidikan Terakhir	SMP	11	9,24
	SMA	35	29,41
	Diploma	45	37,82
	Sarjana	27	22,69
	Pascasarjana	1	0,84
	Jumlah	119	100,00
unit kerja	staf	101	84,87
	kasie	6	5,04
	driver	5	4,20
	manajer	1	0,84
	kepala	2	1,68
	kastpam	1	0,84
	junior officer	2	1,68
	Jumlah	119	100,00
Masa Kerja	0 - 5 Tahun	53	44,54
	6 - 10 Tahun	24	20,17
	11 - 15 Tahun	8	6,72
	16 - 20 Tahun	7	5,88
	> 20 Tahun	27	22,69
	Jumlah	119	100,00

**Lampiran 8. Analisis Varian (Anova) Persepsi Karyawan Terhadap Sistem Penilaian Kinerja, Sistem Pengembangan Karir dan Komitmen Karyawan Berdasarkan Karakteristik Responden**

Karakteristik Responden			Sum of Squares	df	Mean Square	F <sub>hitung</sub>	Sig.
Jenis Kelamin	Sistem Penilaian Kinerja	Between Groups	.095	1	.095	.476	.492
		Within Groups	23.371	117	.200		
		Total	23.466	118			
	Sistem Pengembangan Karir	Between Groups	.038	1	.038	.165	.685
		Within Groups	26.656	117	.228		
		Total	26.693	118			
	Komitmen Karyawan	Between Groups	.339	1	.339	2.266	.135
		Within Groups	17.492	117	.150		
		Total	17.831	118			
Usia	Sistem Penilaian Kinerja	Between Groups	.525	3	.175	.878	.455
		Within Groups	22.941	115	.199		
		Total	23.466	118			
	Sistem Pengembangan Karir	Between Groups	.107	3	.036	.154	.927
		Within Groups	26.587	115	.231		
		Total	26.693	118			
	Komitmen Karyawan	Between Groups	1.406	3	.469	3.281	.023
		Within Groups	16.425	115	.143		
		Total	17.831	118			
Pendidikan	Sistem Penilaian Kinerja	Between Groups	2.712	4	.678	3.724	.007
		Within Groups	20.754	114	.182		
		Total	23.466	118			
	Sistem Pengembangan Karir	Between Groups	1.357	4	.339	1.527	.199
		Within Groups	25.336	114	.222		
		Total	26.693	118			
	Komitmen Karyawan	Between Groups	1.147	4	.287	1.959	.105
		Within Groups	16.684	114	.146		
		Total	17.831	118			

## Lanjutan Lampiran 8.

Karakteristik Responden			Sum of Squares	df	Mean Square	F <sub>hitung</sub>	Sig.
Status	Sistem Penilaian Kinerja	Between Groups	.041	1	.041	.204	.652
		Within Groups	23.425	117	.200		
		Total	23.466	118			
	Sistem Pengembangan Karir	Between Groups	.009	1	.009	.041	.841
		Within Groups	26.684	117	.228		
		Total	26.693	118			
	Komitmen Karyawan	Between Groups	.072	1	.072	.475	.492
		Within Groups	17.759	117	.152		
		Total	17.831	118			
Masa Kerja	Sistem Penilaian Kinerja	Between Groups	1.559	4	.390	2.029	.095
		Within Groups	21.907	114	.192		
		Total	23.466	118			
	Sistem Pengembangan Karir	Between Groups	.208	4	.052	.224	.924
		Within Groups	26.485	114	.232		
		Total	26.693	118			
	Komitmen Karyawan	Between Groups	1.223	4	.306	2.099	.085
		Within Groups	16.608	114	.146		
		Total	17.831	118			
Jabatan	Sistem Penilaian Kinerja	Between Groups	1.439	7	.206	1.036	.410
		Within Groups	22.027	111	.198		
		Total	23.466	118			
	Sistem Pengembangan Karir	Between Groups	2.502	7	.357	1.640	.132
		Within Groups	24.192	111	.218		
		Total	26.693	118			
Komitmen Karyawan	Between Groups	1.153	7	.165	1.096	.370	
	Within Groups	16.678	111	.150			

Karakteristik Responden		Sum of Squares	df	Mean Square	F <sub>hitung</sub>	Sig.
	Total	17.831	118			

UNIVERSITAS TERBUKA

**Lampiran 9. Analisis Rataan Persepsi Responden Terhadap Sistem Penilaian Kinerja, Sistem Pengembangan Karir dan Komitmen Karyawan**

Karakteristik Responden	Pengelompokan Karakteristik Responden	Rataan Skor		
		Sistem Penilaian Kinerja	Sistem Pengembangan Karir	Komitmen Karyawan
Jenis Kelamin	Pria	3.67486631	3.78382353	4.03891403
	Wanita	3.61229947	3.74448529	3.92081448
Usia	20 - 29 Tahun	3.59477756	3.74867021	3.91325696



	30 - 39 Tahun	3.63343109	3.75806452	3.94789082
	40 - 49 Tahun	3.74431818	3.82031250	4.15144231
	> 50 Tahun	3.75252525	3.77777778	4.16239316
Pendidikan	SMP	3.76859504	3.77840909	4.23076923
	SMA	3.75324675	3.84642857	4.07252747
	Diploma	3.67070707	3.77638889	3.96410256
	Sarjana	3.51178451	3.70601852	3.89173789
	Pascasarjana	2.36363636	2.75000000	4.07692308
Status	Belum Menikah	3.68571429	3.75892857	3.96703297
	Menikah	3.64502165	3.77827381	4.02106227
Masa Kerja	0 - 5 Tahun	3.65008576	3.77594340	3.92888244
	6 - 10 tahun	3.48484848	3.70833333	3.95192308
	11 - 15 Tahun	3.63068182	3.72656250	4.00000000
	16 - 20 Tahun	3.94155844	3.80357143	4.15384615
	dias 20 tahun	3.75757576	3.82870370	4.16524217
Jabatan	staff	3.67866787	3.80816832	4.02665651
	driver	3.79090909	3.91250000	3.96923077
	kasatpam	3.45454546	3.81250000	4.00000000
	kasie	3.41666667	3.42708333	3.76923077
	junior officer	3.11363636	3.21875000	3.53846154
	manajer	3.13636364	3.06250000	4.00000000
	kepala dinas	3.77272727	3.87500000	4.34615385
	sekretaris	3.81818182	3.12500000	3.69230769

### Lampiran 10. Crossloading

	PEMAHAMAN	PENILAI	PEDOMAN	KLAIM	TERENCANA	OBJEKTIF	UMPAN BALIK	ICP	CM	AFEKTIF	CONTINUE	NORMATIF
X1.1.1	0,6918	0,2839	0,1776	0,223	0,2933	0,2266	0,3172	0,1865	0,1861	0,1808	0,1848	0,2919
X1.1.2	0,6858	0,4135	0,3691	0,3234	0,2809	0,4009	0,3132	0,3733	0,3497	0,2968	0,3087	0,3447
X1.1.3	0,7343	0,3563	0,2709	0,2738	0,3463	0,3379	0,3915	0,2758	0,2588	0,1115	0,1241	0,2837
X1.1.4	0,6596	0,2987	0,2844	0,2763	0,3787	0,2414	0,3214	0,2127	0,1821	0,1585	0,1808	0,2042
X1.2.2	0,4482	0,75	0,37	0,4585	0,3451	0,4697	0,291	0,3006	0,2871	0,2135	0,187	0,129
X1.2.3	0,4039	0,7128	0,3533	0,2825	0,2275	0,4556	0,2655	0,2739	0,2818	0,2077	0,2661	0,1679
X1.2.4	0,1185	0,6105	0,327	0,347	0,1922	0,3025	0,1882	0,2476	0,3434	0,2106	0,1763	0,1103
X1.3.1	0,3114	0,3364	0,6186	0,3252	0,3726	0,3518	0,316	0,3506	0,2502	0,2504	0,2032	0,1924
X1.3.2	0,2559	0,2675	0,6941	0,3543	0,3188	0,3451	0,349	0,4248	0,4408	0,282	0,3523	0,2396
X1.3.3	0,3046	0,3959	0,7894	0,4228	0,3246	0,4444	0,3934	0,4879	0,4395	0,197	0,2625	0,2629
X1.3.4	0,2891	0,4265	0,7482	0,4304	0,3559	0,4864	0,4129	0,4861	0,4682	0,2481	0,323	0,2823
X1.4.1	0,3585	0,436	0,4684	0,892	0,3981	0,5701	0,5526	0,4418	0,4325	0,1704	0,2009	0,2556
X1.4.2	0,3528	0,5001	0,4911	0,8879	0,4223	0,6449	0,5608	0,5013	0,4641	0,2228	0,2125	0,2845
X1.5.1	0,4288	0,3073	0,3264	0,3779	0,7786	0,4519	0,5587	0,3115	0,3546	0,1566	0,1612	0,2378
X1.5.2	0,2949	0,2148	0,3039	0,1887	0,7038	0,3524	0,4464	0,194	0,2861	0,0815	0,1538	0,1704
X1.5.3	0,277	0,2844	0,4001	0,406	0,678	0,5125	0,4133	0,3554	0,3653	0,2384	0,241	0,2147
X1.6.1	0,3336	0,4707	0,4275	0,5309	0,4634	0,8251	0,4488	0,4849	0,5473	0,3437	0,3826	0,365
X1.6.2	0,4183	0,5501	0,5449	0,6302	0,5781	0,882	0,6876	0,5421	0,5928	0,2257	0,304	0,3113
X1.7.1	0,4228	0,3805	0,3972	0,4584	0,5305	0,6108	0,8154	0,4433	0,4761	0,1886	0,2488	0,2736
X1.7.2	0,2707	0,1514	0,3959	0,4362	0,4482	0,468	0,6886	0,357	0,434	0,1395	0,1229	0,2082
X1.7.3	0,2915	0,1837	0,2567	0,4011	0,3617	0,2568	0,5198	0,2577	0,125	-0,0421	0,1829	0,0661

## Lanjutan Lampiran 10

	PEMAHAMAN	PENILAI	PEDOMAN	KLAIM	TERENCANA	OBJEKTIF	UMPAN BALIK	ICP	CM	AFEKTIF	CONTINUE	NORMATIF
X2.1.2	0,1949	0,2433	0,4002	0,3361	0,1497	0,3241	0,2079	0,7058	0,3711	0,2655	0,1659	0,3096
X2.1.3	0,163	0,1489	0,4491	0,3089	0,2766	0,3347	0,3725	0,6686	0,4811	0,2393	0,2035	0,2798
X2.1.4	0,3436	0,3235	0,4397	0,392	0,3788	0,4166	0,4144	0,6786	0,4268	0,276	0,1667	0,2798
X2.1.6	0,3063	0,2707	0,3456	0,3316	0,2835	0,5266	0,3605	0,6501	0,4992	0,168	0,2942	0,2428
X2.1.7	0,2952	0,3534	0,4448	0,4242	0,2723	0,4242	0,41	0,6764	0,4528	0,3109	0,3471	0,3288
X2.2.1	0,3329	0,3789	0,4649	0,4117	0,3928	0,5462	0,4573	0,5787	0,7213	0,2761	0,2919	0,3665
X2.2.2	0,2119	0,3298	0,5176	0,4427	0,3887	0,4775	0,4242	0,5236	0,7015	0,2145	0,2648	0,2772
X2.2.3	0,2961	0,3079	0,4558	0,4068	0,439	0,4898	0,4736	0,4956	0,6443	0,3239	0,2753	0,3599
X2.2.4	0,1649	0,1845	0,3327	0,2559	0,2916	0,3991	0,2937	0,4444	0,5299	0,3226	0,3029	0,2568
X2.2.5	0,1265	0,2113	0,3245	0,2628	0,2405	0,3506	0,216	0,3791	0,6759	0,3332	0,3647	0,3905
X2.2.6	0,312	0,2231	0,3079	0,2017	0,1881	0,3393	0,1896	0,3437	0,6434	0,3818	0,3329	0,4128
X2.2.7	0,2556	0,287	0,2954	0,3362	0,3089	0,4973	0,3936	0,4596	0,714	0,3619	0,3203	0,3317
X2.2.8	0,237	0,3232	0,3199	0,3402	0,3152	0,4628	0,3231	0,399	0,7009	0,3406	0,3599	0,2931
X2.2.9	0,2196	0,3071	0,3568	0,3462	0,2321	0,4408	0,4046	0,3501	0,6839	0,319	0,3622	0,3025
Y1.1	0,1851	0,1345	0,2038	0,151	0,1007	0,1826	0,0659	0,2417	0,345	0,7039	0,3732	0,5532
Y1.2	0,1438	0,2198	0,2141	0,1424	0,1621	0,1955	0,0941	0,198	0,2784	0,6973	0,4153	0,3636
Y1.3	0,2037	0,2527	0,186	0,1621	0,2115	0,2274	0,1234	0,2923	0,3162	0,6806	0,4074	0,434
Y1.4	0,2184	0,2289	0,3266	0,1571	0,1543	0,2923	0,1637	0,2927	0,3605	0,6837	0,4762	0,4584
Y2.1	0,1895	0,2896	0,3548	0,1873	0,2446	0,3377	0,2573	0,2988	0,4079	0,461	0,6952	0,4341
Y2.2	0,2107	0,2178	0,2634	0,151	0,2094	0,2543	0,1585	0,1946	0,2924	0,3873	0,7405	0,4003
Y2.3	0,2016	0,2	0,2442	0,1091	0,1224	0,2758	0,1741	0,2253	0,3124	0,4261	0,7609	0,4504
Y2.4	0,223	0,1436	0,2652	0,2126	0,1556	0,2512	0,1803	0,2752	0,3252	0,4355	0,6294	0,4845

## Lanjutan Lampiran 10

	PEMAHAMAN	PENILAI	PEDOMAN	KLAIM	TERENCANA	OBYEKTIF	UMPAN BALIK	ICP	CM	AFEKTIF	CONTINUE	NORMATIF
Y3.1	0,1181	0,026	0,1295	0,1272	0,1079	0,185	0,1046	0,2184	0,3421	0,4795	0,4134	0,6307
Y3.2	0,2724	0,1104	0,2966	0,237	0,1461	0,2801	0,1856	0,3482	0,3622	0,492	0,4221	0,7187
Y3.3	0,361	0,1532	0,2516	0,2318	0,2667	0,2925	0,2297	0,2948	0,3384	0,3674	0,3669	0,6924
Y3.4	0,3322	0,2377	0,2226	0,2019	0,2586	0,2735	0,2351	0,2508	0,2492	0,3748	0,4398	0,576

UNIVERSITAS TERBUKA

**Lampiran 11. Overview**

	<i>AVE</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>R Square</i>	<i>Cronbachs Alpha</i>	<i>Communality</i>	<i>Redundancy</i>
Sis. Penilaian Kinerja	0,3171	0,904	0	0,9187	0,911	0
Pemahaman	0,4808	0,7872	0,4694	0,839	0,9802	0,0167
Penilai	0,4811	0,7341	0,5003	0,6023	0,9604	0,0186
Pedoman	0,5118	0,8062	0,5984	0,8181	0,9684	0,0225
Pengajuan keberatan (Klaim)	0,792	0,8839	0,6228	0,8571	0,9862	0,0597
Terencana	0,5204	0,7644	0,5614	0,7818	0,9781	0,0236
Objektif	0,7294	0,8434	0,7312	0,8334	0,9886	0,0455
Umpan balik	0,4698	0,7203	0,6431	0,5536	0,9577	0,0268
Sis. Pengembangan Karir	0,3822	0,8957	0,519	0,9085	0,9457	0,0165
Individual career Planning (ICP)	0,4572	0,808	0,7227	0,7874	0,9634	0,0268
Career Management (CM)	0,4498	0,8796	0,9179	0,8944	0,9517	0,0348
Komitmen karyawan	0,3528	0,8671	0,3175	0,9042	0,9277	0,0136
Afektif	0,4781	0,7855	0,7577	0,8368	0,9673	0,0457
Continue (Berkesinambungan)	0,5017	0,8003	0,7464	0,8539	0,954	0,0565
Normatif	0,4314	0,7508	0,7539	0,7579	0,9487	0,0345

**Lampiran 12. Analisa Path Coefficient**

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>Standard Error (STERR)</i>	<i>T Statistics ( O/STERR )</i>
Komitmen karyawan → Afektif	0,8705	0,878	0,0318	0,0318	27,3657
Komitmen karyawan → Continue	0,8639	0,8614	0,0436	0,0436	19,8012
Komitmen karyawan → Normatif	0,8683	0,8763	0,0299	0,0299	29,0453
Sistem pengembangan karir → Career management	0,9581	0,9604	0,0099	0,0099	97,2414
Sistem pengembangan karir → Individual career planning	0,8501	0,8448	0,0408	0,0408	20,8219
<b>Sistem pengembangan karir → Komitmen karyawan</b>	<b>0,4829</b>	<b>0,515</b>	<b>0,1492</b>	<b>0,1492</b>	<b>3,2375</b>
Sistem penilaian kinerja → pengajuan keberatan/klaim	0,7892	0,7904	0,044	0,044	17,92
<b>Sistem penilaian kinerja → Komitmen karyawan</b>	<b>0,1053</b>	<b>0,0812</b>	<b>0,1482</b>	<b>0,1482</b>	<b>0,7104</b>
Sistem penilaian kinerja → obyektif	0,8551	0,8605	0,0213	0,0213	40,0857
Sistem penilaian kinerja → pedoman	0,7736	0,7766	0,061	0,061	12,6763
Sistem penilaian kinerja → pemahaman	0,6852	0,6813	0,0827	0,0827	8,2847
Sistem penilaian kinerja → penilai	0,7074	0,7105	0,0663	0,0663	10,6721
<b>Sistem penilaian kinerja → sistem pengembangan karir</b>	<b>0,7204</b>	<b>0,714</b>	<b>0,0529</b>	<b>0,0529</b>	<b>13,6163</b>
Sistem penilaian kinerja → terencana	0,7493	0,7442	0,0729	0,0729	10,2775
Sistem penilaian kinerja → umpan balik	0,802	0,7992	0,0505	0,0505	15,8854

**Lampiran 13. Analisis Path Coefficient Berdasarkan Jenis Kelamin Laki-laki**

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>Standard Error (STERR)</i>	<i>T Statistics (/O/STERR/)</i>
Komitmen → afektif	0,8725	0,8755	0,0255	0,0255	34,252
Komitmen → continue	0,8843	0,8849	0,0258	0,0258	34,3003
Komitmen → normatif	0,8936	0,8934	0,0205	0,0205	43,6115
Sistem penilaian kinerja → pengajuan keberatan/klaim	0,7985	0,7942	0,029	0,029	27,5154
<b>Sistem penilaian kinerja → komitmen</b>	<b>0,0249</b>	<b>0,0361</b>	<b>0,0981</b>	<b>0,0981</b>	<b>0,2533</b>
Sistem penilaian kinerja → obyektif	0,8548	0,858	0,0185	0,0185	46,1235
Sistem penilaian kinerja → pedoman	0,7895	0,7811	0,0555	0,0555	14,2361
Sistem penilaian kinerja → pemahaman	0,6728	0,6676	0,0524	0,0524	12,8291
Sistem penilaian kinerja → penilai	0,7371	0,7382	0,0358	0,0358	20,6121
<b>Sistem penilaian kinerja → sistem pengembangan karir</b>	<b>0,7408</b>	<b>0,7364</b>	<b>0,0457</b>	<b>0,0457</b>	<b>16,202</b>
Sistem penilaian kinerja → terencana	0,8568	0,8524	0,0251	0,0251	34,0938
Sistem penilaian kinerja → umpan balik	0,8353	0,8356	0,0233	0,0233	35,8628
Sistem pengembangan karir → career management	0,9478	0,9493	0,008	0,008	118,8215
Sistem pengembangan karir → individual career planning	0,8647	0,8676	0,0213	0,0213	40,5171
<b>Sistem pengembangan karir → komitmen</b>	<b>0,5578</b>	<b>0,5501</b>	<b>0,1006</b>	<b>0,1006</b>	<b>5,5467</b>

**Lampiran 14. Analisis *Path Coefficient* Berdasarkan Jenis Kelamin Perempuan**

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>Standard Error (STERR)</i>	<i>T Statistics ( O/STERR )</i>
Komitmen → afektif	0,8972	0,8956	0,0215	0,0215	41,6984
Komitmen → continue	0,7711	0,7876	0,0335	0,0335	23,0346
Komitmen → normatif	0,8316	0,8365	0,0223	0,0223	37,326
Sistem penilaian kinerja → pengajuan keberatan/klaim	0,8171	0,8231	0,025	0,025	32,7438
Sistem penilaian kinerja → komitmen	0,2186	0,2333	0,1226	0,1226	1,7837
Sistem penilaian kinerja → obyektif	0,8624	0,866	0,0142	0,0142	60,885
Sistem penilaian kinerja → pedoman	0,7269	0,7393	0,0516	0,0516	14,0833
Sistem penilaian kinerja → pemahaman	0,7284	0,7241	0,0623	0,0623	11,6929
Sistem penilaian kinerja → penilai	0,7022	0,7189	0,0505	0,0505	13,9091
Sistem penilaian kinerja → sistem pengembangan karir	0,6965	0,699	0,0442	0,0442	15,7435
Sistem penilaian kinerja → terencana	0,5433	0,5701	0,0779	0,0779	6,9792
Sistem penilaian kinerja → umpan balik	0,6664	0,6516	0,0602	0,0602	11,0709
Sistem pengembangan karir → career management	0,9511	0,9512	0,0075	0,0075	126,1816
Sistem pengembangan karir → individual career planning	0,8908	0,8933	0,0196	0,0196	45,4407
Sistem pengembangan karir → komitmen	0,3506	0,3374	0,1013	0,1013	3,46