

**PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN KOMITMEN KERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT BANK BRI
KANTOR CABANG TELUK BETUNG
KOTA BANDAR LAMPUNG**

SKRIPSI

Oleh:

Meina Eka Efriyaningsih



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2017**

ABSTRAK

PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN KOMITMEN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT BANK BRI KANTOR CABANG TELUK BETUNG KOTA BANDAR LAMPUNG

**Oleh:
Meina Eka Efriyaningsih**

PT Bank BRI adalah salah satu bank milik pemerintah yang terbesar di Indonesia, dalam menjalankan perusahaan selalu berpegang teguh dalam menjalankan visi yaitu menjadi bank komersial terkemuka yang selalu mengutamakan kepuasan nasabah. Setiap perusahaan pasti menerapkan pengembangan karir dengan tujuan meningkatkan motivasi karyawan untuk menghasilkan kinerja yang maksimal. Hal yang menentukan pengembangan karir salah satunya adalah komitmen karyawan. Dimana komitmen karyawan menunjukkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan di tempat ia bekerja adalah tingkat pencapaian yang di hasilkan oleh seseorang.

Masalah yang dihadapi oleh PT Bank BRI Kantor Cabang Teluk Betung Kota Bandarlampung pada pengembangan karir dan komitmen kerja adalah kurang diperhatikannya pengembangan karir untuk karyawan berkembang sehingga membuat para karyawannya kurang termotivasi untuk bekerja secara maksimal, dan ini menyebabkan menurunnya target pencapaiannya yang sudah ditargetkan oleh perusahaan. Permasalahan dalam penelitian ini yaitu apakah pengembangan karir dan komitmen kerja bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Bank BRI Kantor Cabang Teluk Betung Kota Bandarlampung.

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja, pengaruh komitmen kerja terhadap kinerja dan pengaruh pengembangan karir dan komitmen kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan PT Bank BRI Kantor Cabang Teluk Betung Kota Bandarlampung. Hipotesis yang dirumuskan yaitu pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja, komitmen kerja berpengaruh positif terhadap kinerja, dan pengembangan karir dan komitmen kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Bank BRI Kantor Cabang Teluk Betung Kota Bandarlampung.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penelitian ini mendukung hipotesis. Hasil statistik SPSS menunjukkan hasil pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, komitmen kerja berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kinerja, serta pengembangan karir dan komitmen kerja bersama-sama berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Saran dalam penelitian ini ialah PT Bank BRI Kantor Cabang Teluk Betung Kota Bandarlampung sebaiknya lebih meningkatkan hal yang berkaitan dengan pengembangan karir. Mengingat karyawan terkadang masih merasa beberapa kebijakan yang selama ini diterapkan masih menimbulkan pertanyaan seperti ketika kebijakan dari pusat diterapkan di daerah yang terkadang kurang sesuai dengan karakter daerah masing-masing

Kata Kunci: Pengembangan karir, komitmen kerja, kinerja karyawan

**PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN KOMITMEN KERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT BANK BRI
KANTOR CABANG TELUK BETUNG
KOTA BANDAR LAMPUNG**

Oleh:

Meina Eka Efriyaningsih

Skripsi

**Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar
SARJANA EKONOMI**

**Pada
Jurusan Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2017**

Judul Skripsi : **PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN KOMITMEN KERJATERHADAP KINERJA KARYAWAN PT BANK BRI KANTOR CABANG TELUK BETUNG KOTA BANDAR LAMPUNG**

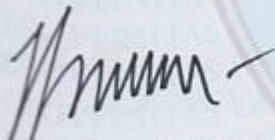
Nama Mahasiswa : **Meina Eka Efriyaningsih**

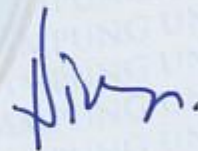
No. Pokok Mahasiswa : **1211011095**

Jurusan : **Manajemen**

Fakultas : **Ekonomi dan Bisnis**

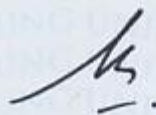



Habibullah Jimad, S.E., M.Si.
NIP 19711121 199512 1 001



Dina Safitri, S.E., MintnIBus.
NIP 19741015 200812 2 001

2. Ketua Jurusan Manajemen

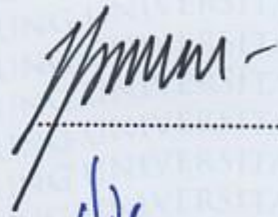


Dr. R.R. Erlina, S.E., M.Si.
NIP 19620822 198703 2 002

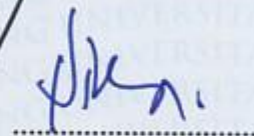
MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

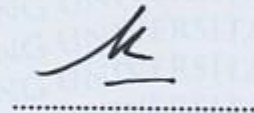
Ketua : **Habibullah Jimad, S.E., M.Si.**



Sekretaris : **Dina Safitri, S.E., MintnIBus.**



Penguji Utama : **Dr. R.R. Erlina, S.E., M.Si.**



2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



Prof. Dr. H. Satria Bangsawan, S.E., M.Si.

NIP 19610904 198703 1 011

Tanggal Lulus Ujian Skripsi : **06 Oktober 2017**

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Meina Eka Efriyaningsih

NPM : 1211011095

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Jurusan : Manajemen

Judul Skripsi : Pengaruh Pengembangan Karir dan Komitmen Kerja
terhadap Kinerja Karyawan PT Bank BRI Kantor Cabang
Teluk Betung Kota Bandar Lampung

Dengan ini menyatakan bahwa penelitian ini adalah hasil pekerjaan saya sendiri, dan dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk yang tidak sesuai dengan peraturan pengutipan karya ilmiah. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya siap menerima sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Bandar Lampung, 20 Oktober 2017

Yang membuat pernyataan,



Meina Eka Efriyaningsih
1211011095

RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan di Kota Metro pada tanggal 24 Mei 1994 sebagai anak pertama dari tiga bersaudara pasangan Bapak Dahri, S.pd dan Ibu Lispa, S.pd

Penulis mengawali pendidikannya di Taman Kanak-Kanak (TK) Kuncup Harapan yang di selesaikan pada tahun 2000, kemudian penulis melanjutkan pendidikan di SDN 6 Metro Barat, Kota Metro pada tahun 2006, penulis melanjutkan pendidikan kejenjang sekolah menengah pertama di SMPN 4 Metro, Kota Metro dan selesai pada tahun 2009, penulis menyelesaikan pendidikan Sekolah Menengah Atas di SMAN 2 Metro, Kota Metro pada tahun 2012. Selanjutnya penulis terdaftar sebagai mahasiswa Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung pada tahun 2012.

Penulis juga telah mengikuti program pengabdian langsung kepada masyarakat yaitu KKN (Kuliah Kerja Nyata) di Desa Mekar Indah Jaya, kecamatan Banjaragung, Kabupaten Tulang Bawang selama 60 hari pada Bulan Januari sampai Maret 2016. Kemudian pada Tahun 2017 penulis menyelesaikan skripsi sebagai salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung Bandar Lampung.

MOTTO

“Allah tidak membebani seseorang itu melainkan sesuai dengan kesanggupannya.”

(Q.S. Al-Baqarah: 286)

“Yakinlah ada sesuatu yang menantimu selepas banyak kesabaran (yang kau jalani), yang akan membuatmu terpana hingga kau lupa betapa pedihnya rasa sakit.”

(Ali bin Abi Thalib)

“Jika tidak ada perjuangan maka tidak akan ada kesuksesan.
Maka kejarlah kesuksesanmu”

(Meina Eka E.)

PERSEMBAHAN

Kupersembahkan skripsi ini kepada orang-orang yang berarti dalam
hidupku:

Teruntuk kedua orangtua tercinta yang senantiasa mendoakanku, yang selalu
memberikan dukungan, semangat, kasih sayang, dan doa disetiap sujud dan
hembusan nafasnya sehingga skripsi ini dapat selesai dengan baik.

Kedua adikku yang tersayang yang selalu menemani dan memberikan
semangatnya.

Almamater tercinta yang telah mendewasakan dan mengiringi
keberhasilanku.

SANWACANA

Alhamdulillahirobbilalamin segala puji bagi Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“Pengaruh Pengembangan Karir dan Komitmen Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Bank BRI Kantor Cabang Teluk Betung Kota Bandar Lampung”** sebagai salah satu syarat untuk mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung. Dalam penulisan skripsi ini, penulis mendapat bantuan, bimbingan, dorongan, serta saran dari berbagai pihak, sehingga segala kesulitan tersebut dapat teratasi dengan baik.

Pada kesempatan ini dengan segala kerendahan hati, penulis menyampaikan rasa terimakasih yang sedalam-dalamnya kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Hasriadi Mat Akin, selaku Rektor Universitas Lampung.
2. Bapak Prof. Dr. Hi. Satria Bangsawan, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
3. Ibu Dr. Hj. Rr. Erlina, S.E., M.Si. Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung dan selaku pembahas yang telah memberikan saran dan masukan untuk kelengkapan skripsi ini.
4. Ibu Yuningsih, S.E., M.M. sebagai Sekertaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung dan selaku pembahas yang telah memberikan saran dan masukan untuk kelengkapan skripsi ini.

5. Bapak Habibullah Jimad, S.E., M.Si. selaku dosen Pembimbing I, yang telah memberikan arahan, bimbingan, masukan, dan nasihat selama proses penyelesaian skripsi.
6. Ibu Dina Safitri, S.E., MIntnlBus. sebagai dosen Pembimbing II, yang telah memberikan arahan, bimbingan, masukan, dan nasihat selama proses penyelesaian skripsi.
7. Bapak Mirwan Karim, S.E., M.M. selaku pembahas yang telah memberikan saran dan masukan untuk kelengkapan skripsi ini.
8. Ibu Lis Andriani, S.E., M.Si. selaku pembimbing akademik, atas kesediannya dalam memberikan bimbingan dan saran dalam proses akademik.
9. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang telah membagikan pengetahuan dan pengalamannya kepada penulis.
10. Seluruh staf dan karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang telah turut membantu dalam proses penyusunan skripsi ini.
11. Orang tuaku tercinta, Dahri, S.Pd dan Lispa, S.Pd yang senantiasa mendoakan, memberi dukungan serta motivasi demi keberhasilan dan kesuksesanku
12. Adikku, Ahmad Febriansyah dan Rahmanda Saputra yang selalu menjadi penghibur hingga terselesaikannya skripsi ini.
13. Untuk seorang lelaki terbaik M. Nugrahadi Rakhman, S.E yang selalu membimbing, memberikan dukungan dan tidak henti-hentinya memberikan semangat. Terimakasih karena selalu ada dan menemaniku.
14. Teman-teman Manajemen 2012 Yuditya dibul, Iin Julianti, Niken Herni, Fadhli, Ahlika, Rian Apriyanti, Ilal, Any, Annisa Cacing, Yafie, Uthe,

Monce, Heylin, Ichan, Feby, Racka. dan teman-teman lain yang tidak dapat disebutkan satu-persatu. Terimakasih atas segalanya selama masa perkuliahan hingga akhir.

15. Seluruh teman-teman mahasiswa konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia 2012, terimakasih atas waktu dan kebersamaannya selama ini.
16. Teman-teman Kost Putri Nabila, Endah Prihastuti, Sukma Niranti, Nadya Arizona, Sindi Martatila, Rizky Puspita, Ayi Anggraini atas tawa yang selalu diberikan disetiap kesempatan dan tempat untuk berbagi cerita.
17. Teman-teman KKN desa Mekar Indah Jaya, kecamatan Banjaragung kab. Tulang Bawang: Shofa, Nanda, Ayu, Windari, Dhanar, Cosmas. Terimakasih untuk kebersamaannya selama 60 hari, semoga kesuksesan selalu menyertai kita.
18. Dan semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu, terimakasih atas segalanya.

Akhir kata, semoga Allah SWT memberikan segala anugrahnya serta membalas kebaikan kepada seluruh pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat.

Bandarlampung, 20 Oktober 2017

Penulis,

Meina Eka Efriyaningsih

DAFTAR ISI

Halaman

ABSTRAK	
DAFTAR ISI	
DAFTAR TABEL	
DAFTAR GAMBAR	
DAFTAR LAMPIRAN	

BAB I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian	1
B. Rumusan Masalah	16
C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	17
1. Tujuan Penelitian	17
2. Manfaat Penelitian	17

BAB II. TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

A. Pengembangan Karir	19
1. Pengertian Karir	19
2. Pengertian Pengembangan Karir	20
3. Faktor-Faktor Mempengaruhi Pengembangan Karir	20
4. Tujuan Pengembangan Karir.....	22
B. Komitmen Kerja	22
1. Pengertian Komitmen.....	22
2. Pengertian Komitmen Kerja.....	23
3. Dimensi Komitmen Organisasi	24
4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen kerja	25
C. Kinerja	27
1. Pengertian Kinerja.....	27
2. Penilaian Kinerja.....	29
3. Manfaat Penilaian Kinerja.....	29
4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja	30
D. Penelitian Terdahulu	31
E. Kerangka Pemikiran	32
F. Hipotesis	35

BAB III. METODE PENELITIAN

A. Identifikasi Variabel Penelitian	36
B. Jenis dan Sumber Data	37
1. Data Primer	37
2. Data Sekunder	37
C. Ruang Lingkup Penelitian	38
D. Populasi dan Sampel	38
E. Sampel Penelitian	38
F. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	39
G. Metode Pengumpulan Data	42
1. Penelitian Kepustakaan	42
2. Penelitian Lapangan	42
H. Uji Instrumen Penelitian.....	43
1. Uji Validitas	43
2. Uji Reliabilitas	44
3. Uji Normalitas	45
I. Metode Analisis Data.....	45
1. Regresi Linier Berganda	45
J. Uji Hipotesis	46
1. Uji F	46
2. Uji t	47

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Penelitian	48
B. Analisis Data Kualitatif	49
1. Analisis Deskripsi Pernyataan Responden	49
a. Analisis Deskripsi Pernyataan Responden Variabel Pengembangan Karir.....	49
b. Analisis Deskripsi Pernyataan Responden Variabel Komitmen Kerja	51
c. Analisis Deskripsi Pernyataan Responden Variabel Kinerja Karyawan	54
C. Uji Instrumen Penelitian	56
1. Uji Validitas.....	56
2. Uji Reabilitas	58
D. Analisis Regresi.....	60
1. Pengaruh Variabel Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan.....	61
a. Analisis Determinasi R2	61
b. Uji F Pengaruh X1 terhadap Y	61
c. Uji t Pengaruh X1 terhadap Y	63

2. Pengaruh Variabel Komitmen Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	64
a. Analisis Determinasi R2	64
b. Uji F Pengaruh Variabel X2 terhadap Y	64
c. Uji t Pengaruh Variabel X2 terhadap Y	66
3. Pengaruh Variabel Pengembangan Karir dan Komitmen terhadap Kinerja Karyawan.....	67
a. Analisis Determinasi R2	67
b. Uji F Pengaruh Variabel X1 dan X2 terhadap Y	68
c. Uji t Pengaruh Variabel X1 dan X2 terhadap Y	69
E. Pembahasan	71

BAB V SIMPULAN, SARAN, DAN KETERBATASAN PENELITIAN

A. Kesimpulan	74
B. Saran.....	75
C. Keterbatasan Penelitian	76

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

	Halaman
TABEL 1. KANTOR UNIT YANG TERGABUNG	5
TABEL 2. KOMPOSISI KARYAWAN.....	6
TABEL 3. DATA <i>TURNOVER</i> KARYAWAN	10
TABEL 4. DATA PENCAPAIAN TARGET <i>FUNDING</i> TAHUN 2015.....	12
TABEL 5. DATA PENCAPAIAN TARGET <i>LANDING</i> TAHUN 2015	13
TABEL 6. KRITERIA PENILAIAN KARYAWAN	15
TABEL 7. PENELITIAN TERDAHULU	32
TABEL 8. DISTRIBUSI SAMPEL	40
TABEL 9. DEFINISI OPERASIONAL DAN PENGUKURAN VARIABEL PENELITIAN.....	41
TABEL 10. KARAKTERISTIK RESPONDEN	48
TABEL 11. DISTRIBUSI FREKUENSI JAWABAN RESPONDEN TENTANG PERENCANAAN KARIR	49
TABEL 12. DISTRIBUSI FREKUENSI JAWABAN RESPONDEN TENTANG MANAJEMEN KARIR	50
TABEL 13. DISTRIBUSI FREKUENSI JAWABAN RESPONDEN TENTANG KOMITMEN EFEKTIF	52
TABEL 14. DISTRIBUSI FREKUENSI JAWABAN RESPONDEN TENTANG KOMITMEN BERKELANJUTAN.....	52
TABEL 15. DISTRIBUSI FREKUENSI JAWABAN RESPONDEN TENTANG KOMITMEN NORMATIF.....	53
TABEL 16. DISTRIBUSI FREKUENSI JAWABAN RESPONDEN TENTANG KINERJA TUGAS.....	54
TABEL 17. DISTRIBUSI FREKUENSI JAWABAN RESPONDEN TENTANG KINERJA KONTEKSTUAL.....	55
TABEL 18. DISTRIBUSI FREKUENSI JAWABAN RESPONDEN TENTANG KINERJA KONTRAPRODUKTIF	55
TABEL 19. HASIL UJI VALIDITAS PENGEMBANGAN KARIR	56
TABEL 20. HASIL UJI VALIDITAS KOMITMEN KERJA.....	57
TABEL 21. HASIL UJI VALIDITAS KINERJA KARYAWAN.....	57
TABEL 22. HASIL UJI REABILITAS PENGEMBANGAN KARIR	58
TABEL 23. HASIL UJI REABILITAS KOMITMEN KERJA.....	59
TABEL 24. HASIL UJI REABILITAS KINERJA	60

TABEL 25. ANALISI DETERMINASI R ²	61
TABEL 26. HASIL UJI F	62
TABEL 27. HASIL UJI t	63
TABEL 28. ANALISIS DETERMINASI R ²	64
TABEL 29. HASIL UJI F	65
TABEL 30. HASIL UJI t	66
TABEL 31. ANALISIS DETERMINASI R ²	67
TABEL 32. ANALISIS F	68
TABEL 33. HASIL UJI t	70

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1 Jalur Karir Karyawan PT Bank BRI	8
Gambar 2 Kerangka Pikir.....	34

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran
- Lampran 1. Surat Pengantar Kuesioner Penelitian
 - Lampran 2. Kuesioner Penelitian
 - Lampran 3. Hasil Kuesioner (X1)
 - Lampran 4. Hasil Kuesioner (X2)
 - Lampran 5. Hasil Kuesioner Y
 - Lampran 6. Distribusi Hasil Jawaban Responden (X1)
 - Lampran 7. Distribusi Hasil Jawaban Responden (X2)
 - Lampran 8. Distribusi Hasil Jawaban Responden (Y)
 - Lampran 9. Hasil Uji Validitas (X1)
 - Lampran 10. Hasil Uji Validitas (X2)
 - Lampran 11. Hasil Uji Validitas(Y)
 - Lampran 12. Hasil Uji Reliabilitas (X1)
 - Lampran 13. Hasil Uji Reliabilitas (X2)
 - Lampran 14. Hasil Uji Reliabilitas (Y)
 - Lampran 15. Hasil Uji Regresi
 - Lampran 16. Hasil Uji Regresi
 - Lampran 17. Hasil Uji Regresi
 - Lampran 18. Struktur Organisasi PT Bank BRI

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Sumber daya manusia adalah aset yang utama di dalam sebuah organisasi yang harus dibina serta diperhatikan (Noe, 2010). Sebuah organisasi dalam mewujudkan eksistensinya dalam rangka mencapai tujuan memerlukan perencanaan sumber daya manusia yang efektif. Organisasi tanpa didukung karyawan yang sesuai baik segi kuantitatif, kualitatif, strategi dan operasionalnya maka organisasi itu tidak akan mampu mempertahankan keberadaannya, mengembangkan dan memajukan dimasa yang akan datang (Rivai, 2009).

Banyak faktor yang dapat meningkatkan kinerja dalam organisasi. Menurut Mangkunegara (2009) faktor yang dapat mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi. Faktor kemampuan adalah faktor yang berasal dari masing-masing karyawan. Kemampuan didasarkan atas bagaimana menyelesaikan tugas dengan keahlian yang dimiliki, sedangkan untuk motivasi bisa berasal dari dalam dan luar diri karyawan. Motivasi yang berasal dari dalam diri adalah ketika individu tersebut memiliki dorongan untuk mendapatkan hal yang diinginkan didasarkan atas keinginan dari dalam dirinya, sedangkan motivasi yang berasal dari luar didasarkan atas dorongan dari individu yang lain baik secara

langsung maupun tidak langsung sehingga individu tersebut memiliki keinginan untuk merealisasikan tujuan yang diinginkannya.

Salah satu faktor yang dapat memotivasi karyawan untuk menghasilkan kinerja yang optimal adalah pengembangan karir. Pengembangan karir adalah proses seumur hidup yang mencakup pertumbuhan dan perubahan proses masa kecil, pendidikan karir formal di sekolah dan proses pematangan yang terus sepanjang masa, dewasa kerja dan pension (Simmons dan Luft, 2008), sedangkan menurut Nawawi (2006) pengembangan karir adalah usaha yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan dengan difokuskan pada peningkatan dan penambahan kemampuan seorang pekerja.

Sarana pengembangan karir meliputi keterampilan, pendidikan dan pengalaman serta teknik-teknik modifikasi dan perbaikan perilaku yang memberikan nilai tambah sehingga memungkinkan seseorang untuk bekerja lebih baik (Marwansyah, 2012). Pengembangan karir memainkan peranan penting dalam meningkatkan komitmen karyawan untuk mencapai tujuan suatu. Keterlibatan karyawan mengacu pada sejauh apa para karyawan terlibat penuh dalam pekerjaan dan kekuatan komitmennya terhadap pekerjaan dan perusahaan (Noe, 2010).

Sopiah (2008) menjelaskan bahwa komitmen karyawan terhadap organisasi adalah proses berkesinambungan dan merupakan pengalaman individu ketika bergabung dalam sebuah organisasi. Komitmen organisasi adalah kesediaan seorang karyawan untuk mengerahkan usaha atas nama organisasi, tingkat tujuan dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan (Boehman, 2006 dalam Adewale, 2014). Komitmen

kerja ini dapat ditunjukkan dengan keterlibatan karyawan pada organisasi dan bekerja atas nama organisasi.

Menurut Kato dan Prasetya (2011) kinerja didefinisikan sebagai hasil yang dicapai dari tindakan dengan keterampilan karyawan yang tampil di beberapa situasi. Kinerja juga diartikan sebagai kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan, dan menyempurnakannya sesuai tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan (Rivai, 2004). Berdasarkan pengertian-pengertian kinerja dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai karyawan dalam menjalankan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan organisasi dan hasil kerjanya tersebut disesuaikan dengan hasil kerja yang diharapkan organisasi melalui kriteria-kriteria atau standar kinerja karyawan yang berlaku dalam organisasi.

PT Bank Rakyat Indonesia adalah salah satu bank milik pemerintah yang terbesar di Indonesia. PT Bank Rakyat Indonesia (BRI) didirikan di Purwokerto, Jawa Tengah oleh Raden Bei Aria Wirjaatmadja dengan nama *De Poerwokertosche Hulp en Spaarbank der Inlandsche Hoofden* atau bank bantuan dan simpanan milik kaum priyayi Purwokerto, yaitu lembaga keuangan yang melayani orang-orang berkebangsaan Indonesia (pribumi). Lembaga tersebut berdiri tanggal 16 Desember 1895 yang kemudian dijadikan sebagai hari kelahiran BRI.

Manajemen PT Bank BRI dalam menjalankan perusahaan selalu berpegang teguh dalam menjalankan visi perusahaan yaitu menjadi bank komersial terkemuka yang

selalu mengutamakan kepuasan nasabah, kemudian untuk mencapai visi tersebut, didukung dengan misi yaitu melakukan kegiatan perbankan yang terbaik dengan mengutamakan pelayanan kepada usaha mikro dan menengah untuk menunjang peningkatan ekonomi masyarakat, memberikan pelayanan prima kepada nasabah melalui jaringan kerja yang tersebar luas dan didukung oleh sumber daya manusia yang profesional dan teknologi informasi yang handal dengan melaksanakan manajemen risiko serta praktek *Good Corporate Governance (GCG)* yang sangat baik, dan memberikan keuntungan dan manfaat yang optimal kepada pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*).

PT Bank BRI memiliki jaringan yang sangat luas dan tersebar di seluruh Indonesia yang terbagi dalam wilayah, cabang dan unit. Salah satu cabang perusahaan PT Bank BRI yang ada di Provinsi Lampung adalah PT Bank BRI Kantor Cabang Teluk Betung Bandarlampung. PT Bank BRI Kantor Cabang Teluk Betung Bandarlampung beralamat di Jl Laks. Malahayati No.78, Teluk Betung Bandarlampung membawahi 10 kantor unit yang ada di wilayah Bandarlampung dan sekitarnya. Berikut adalah kantor unit Bank BRI yang bernaung di bawah Bank BRI Kantor Cabang Teluk Betung Bandarlampung:

**TABEL 1. KANTOR UNIT YANG TERGABUNG DALAM PT BANK BRI
KANTOR CABANG TELUK BETUNG BANDARLAMPUNG**

No	Kantor Unit Bank BRI	Alamat Kantor Unit Bank BRI
1	Kantor Unit Bumi Waras	Jl Hassanudin No.144 Bandar Lampung
2	Kantor Unit Padang Cermin	Jl Raya Hanura No.43
3	Kantor Unit Sukadamai	Jl Raya Sukadamai
4	Kantor Unit Jatimulyo	Jl Ratu Dibalau, Way Kandis
5	Kantor Unit Karang Anyar	Jl Raya Karang Anyar
6	Kantor Unit Kemiling	Jl Raya Imam Bonjol No.2, Langkapura.
7	Kantor Unit Panjang	Jl Yos Sudarso No.D.7
8	Kantor Unit Pasar Induk	Jl Raya Tamin No.14 D
9	Kantor Unit Teluk Betung	Jl Ikan Bawal No.144
10	Kantor Unit Untung Suropati	Jl Soekarno Hatta, Ruko Bumi Putra Kedaton

Sumber: PT Bank BRI Cabang Teluk Betung, 2016

Tabel 1 menunjukkan kantor unit yang merupakan bagian dalam Kantor Cabang Teluk Betung Bandarlampung yang bertugas membantu kantor cabang. PT Bank BRI Kantor Cabang Teluk Betung membawahi 10 kantor unit. Kantor unit tersebut berada di wilayah Kota Bandarlampung dan daerah terdekat dengan Kantor Cabang PT Bank BRI Teluk Betung yang antara lain adalah Unit Bumi Waras Teluk Betung, Unit Padang Cermin, Unit Sukadamai, Unit Jatimulyo, Unit Karang Anyar, Unit Kemiling, Unit Panjang, Unit Pasar Induk, Unit Teluk Betung, dan Unit Untung Suropati.

PT Bank BRI adalah bank yang mengutamakan kepuasan nasabah. PT Bank BRI melakukan praktik perbankan terbaik yang memprioritaskan pelayanan Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) untuk menunjang ekonomi rakyat dan menyediakan pelayanan terbaik bagi konsumen melalui jaringan yang luas dan ditunjang dengan sumber daya manusia yang professional. Jumlah karyawan yang

disediakan oleh PT Bank BRI Kantor Cabang Teluk Betung Bandarlampung menyeimbangkan dengan pelayanan dan jumlah nasabah yang terus meningkat.

Berikut adalah komposisi jumlah karyawan Kantor Cabang PT Bank BRI Teluk Betung Bandar Lampung:

TABEL 2. KOMPOSISI KARYAWAN PT BANK BRI KANTOR CABANG TELUK BETUNG BANDARLAMPUNG

No	Bidang/Jabatan	Jumlah Karyawan
1	Pimpinan Cabang	1
2	Pejabat Internal Control (PIC)	23
3	Divisi Pemasaran	
	<i>a. Account Officer Commercial</i>	12
	<i>b. Account Officer Costumer</i>	13
	<i>c. Account Officer Program</i>	19
	<i>d. Funding Officer</i>	12
4	Divisi Operasional	
	a. Asisten Manajer Pemasaran Dana (AMPD)	3
	b. Supervisor Administrasi Kredit (ADK)	3
	c. Administrasi Kredit (ADK) <i>Commercial</i>	4
	d. Administrasi Kredit (ADK) <i>Consumer</i>	5
	e. Supervisor Pelayanan Internal	3
	f. Sekretariat Sumber Daya Manusia	4
	g. Logistik	8
	h. LAIM	5
	i. Asisten Manajer Operasional (AMO)	4
	j. Supervisor Pelayanan Kas	3
	k. Teller	5
	l. Teller Kredit Kas (TKK)	5
	m. Kliring	4
	<i>n. Payment Point</i>	3
	<i>o. Consumer Service</i>	6
	p. Unit Pelayanan Nasabah (UPN)	4
	q. Dana dan Jasa (DJS)	4

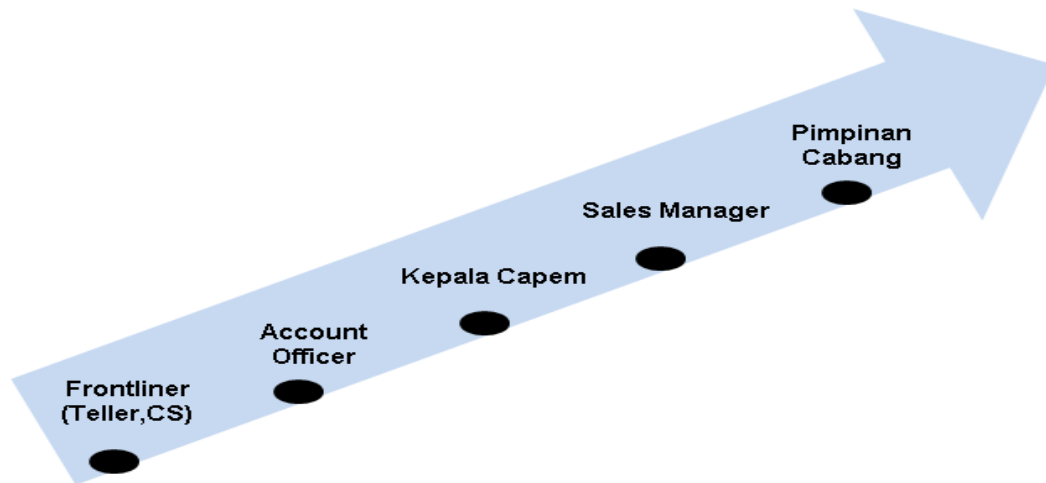
No	Bidang/Jabatan	Jumlah Karyawan
5	Divisi Bisnis Mikro	
	a. Asisten Manager Bisnis Mikro (AMBM)	5
	b. Supervisor Administrasi Unit	5
	c. Petugas Administrasi Unit (PAU)	5
	d. Petugas Rekonsiliasi Unit (PRU)	5
	e. Petugas Cadangan	5
	f. Penilik	5
	g. BRI Unit	157
	Jumlah	338

Sumber: PT Bank BRI Cabang Teluk Betung, 2016

PT Bank BRI sangat memperhatikan pengembangan karir dari karyawannya, masing-masing karyawan memiliki hak yang sama untuk dapat berprestasi menghasilkan kinerja yang baik sehingga mampu meningkatkan jenjang karirnya. Hal itu didukung dengan program pengembangan karyawan yang disediakan oleh PT Bank BRI antara lain program pelatihan karyawan, magang, *on job training*, beasiswa pendidikan dan program pengembangan staf (PPS).

Dalam mengembangkan karyawan tersebut, tentu diperlukan proses penerimaan karyawan yang baik sehingga didapatkan sumber daya potensial yang akan dikembangkan sehingga menghasilkan kinerja yang baik. Berikut adalah jalur penerimaan karir karyawan Bank BRI:

GAMBAR 1. JALUR KARIR KARYAWAN PT BANK BRI



Sumber : PT Bank BRI, 2017

Gambar 1. Jalur Karir Karyawan PT Bank BRI Cabang Teluk Betung, 2016

Gambar 1 menunjukkan jalur pengembangan karir karyawan PT Bank BRI Kantor Cabang Teluk Betung. Jalur karir karyawan tersebut dirancang oleh perusahaan untuk mengalokasikan sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan sesuai dengan kriteria kebutuhan perusahaan. Pada level pertama karyawan akan mengawali karirnya pada posisi *frontliner* yaitu *teller*, *account officer* dan *costumer service*. Pada level ini karyawan masih berstatus karyawan kontrak. Pada tahap ini kinerja karyawan akan dinilai, apabila kinerja karyawan baik maka kontrak kerja karyawan akan diperpanjang. Kebijakan perusahaan terkait dengan karyawan yang masih belum menjadi karyawan tetap, mereka harus melalui jalur *account officer* agar dapat diangkat menjadi karyawan tetap.

Selanjutnya setelah melewati level *account officer* maka level selanjutnya adalah Kepala Cabang Pembantu. Kepala cabang pembantu adalah pejabat yang berada

setingkat di bawah manajer pemasaran, bertugas sebagai pembantu manajer pemasaran atau orang kedua dari manajer pemasaran yang bersifat membantu tugas manajer pemasaran.

Level selanjutnya pada jenjang karir PT Bank BRI adalah manajer pemasaran. Manajer pemasaran ini bertanggung jawab kepada pemimpin cabang yang memiliki tugas antara lain membantu pemimpin cabang dalam mempersiapkan RKA dalam rangka mencapai target bisnis yang telah ditetapkan, mendukung pemimpin cabang dalam membina dan mengkoordinasikan unit-unit kerja dibawahnya untuk mencapai target yang telah ditetapkan, terutama yang terkait dengan bidang pemasaran, memfungsikan bawahannya dalam melaksanakan tugas pekerjaan sesuai dengan strategi yang telah ditetapkan kantor cabang guna mewujudkan pelayanan yang sebaik-baiknya bagi nasabah. Manajer pemasaran membawahi beberapa departemen, yaitu: AO Komersial, AO Konsumer, dan AO Program.

Level selanjutnya yang merupakan pimpinan tertinggi di Cabang Bank BRI adalah Pimpinan Cabang. Selaku pimpinan tertinggi di kantor cabang, pimpinan cabang mengkoordinir seluruh kegiatan agar terarah dan dapat mencapai target yang telah ditetapkan.

Pengembangan karir berkaitan dengan komitmen karyawan dapat terlihat dari bagaimana karyawan memberikan dedikasinya kepada perusahaan dengan mengikuti peraturan yang telah ditetapkan dan menghasilkan kinerja yang baik sehingga tetap

dipertahankan oleh perusahaan. Komitmen karyawan kepada perusahaan terlihat dari waktu lamanya masa bekerja seorang karyawan.

Berikut adalah data aktivitas masuk keluar karyawan Bank BRI Cabang Teluk Betung

Tahun 2012-2016:

TABEL 3. DATA TURNOVER KARYAWAN PT BANK BRI KANTOR CABANG TELUK BETUNG 2012-2016

Bulan	Turnover Karyawan PT. Bank BRI									
	2012		2013		2014		2015		2016	
	Keluar	Masuk	Keluar	Masuk	Keluar	Masuk	Keluar	Masuk	Keluar	Masuk
Jan	2		3		1				1	
Feb	2		2				4		1	
Mar	1						2		2	
Apr		30		30	1	30		30		30
Mei			2							
Jun	1						1		1	
Jul	2		1		2		1		1	
Agu			2							
Sep	2		1		3		3		1	
Okt					1					
Nov			1		2		2		1	
Des	2		3						1	
Jumlah	12	30	15	30	10	30	13	30	9	30

Sumber: PT Bank BRI Cabang Teluk Betung, 2017

Tabel 3 menunjukkan aktivitas masuk keluar (*turnover*) karyawan PT Bank BRI Cabang Teluk Betung. Data tersebut menunjukkan untuk setiap tahunnya karyawan baru yang masuk ke Bank BRI Cabang Teluk sejumlah 30 orang, sedangkan untuk aktivitas karyawan yang keluar dari Bank BRI jumlahnya berbeda beda. Data tersebut menunjukkan persentase jumlah karyawan yang keluar setiap tahunnya masih cukup tinggi yaitu masih di atas 25% dibanding tahun sebelumnya. Alasan dari karyawan yang keluar biasanya diterima bekerja di tempat lain atau kontraknya tidak

diperpanjang karena kinerjanya tidak sesuai dengan target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Kebijakan perusahaan yang telah ditetapkan adalah dalam periode penerimaan karyawan adalah sebesar 30 orang yang jumlah tersebut untuk menjaga stabilitas kebutuhan karyawan sekaligus sebagai antisipasi tenaga kerja yang keluar dari perusahaan mengingat biaya proses rekrutmen karyawan cukup besar.

Perhitungan *turnover* karyawan Bank BRI Cabang Teluk Betung pada tahun 2015 secara keseluruhan jumlah karyawan pada bulan 1 Januari 2015 adalah sebesar 299 karyawan, dan pada bulan 1 Januari 2016 adalah sejumlah 329 orang dengan jumlah karyawan yang keluar adalah sebanyak 13 orang. Sehingga *turnover* karyawan pada Tahun 2015 adalah sebesar 3,82%.

Perhitungan *turnover* karyawan Bank BRI Cabang Teluk Betung pada tahun 2016 secara keseluruhan jumlah karyawan pada bulan 1 Januari 2016 adalah sebesar 329 karyawan dan pada bulan 1 Januari 2016 adalah sejumlah 350 orang dengan jumlah karyawan yang keluar adalah sebanyak 9 orang. Sehingga *turnover* karyawan pada Tahun 2016 adalah sebesar 2,65%. Jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya, nilai *turnover* karyawan lebih rendah dibandingkan tahun 2016.

Pengembangan karir berhubungan erat dengan komitmen karyawan dan dapat dilihat dari bagaimana karyawan mengikuti peraturan yang telah ditetapkan dan menghasilkan kinerja yang baik sehingga tetap dipertahankan oleh perusahaan. Komitmen karyawan kepada perusahaan terlihat dari dedikasi seorang karyawan bekerja dan bertahan di perusahaan.

Dalam beberapa tahun terakhir, kinerja PT Bank BRI Kantor Cabang Teluk Betung Kota Bandarlampung menunjukkan terjadi penurunan. Hal tersebut dapat terlihat dari berbagai aspek, yang salah satunya adalah terjadi penurunan pencapaian target realisasi jumlah dana yang berhasil dihimpun dari perusahaan.

Berikut adalah data target pencapaian pada tahun 2015:

TABEL 4. PENCAPAIAN TARGET PT BANK BRI KANTOR CABANG TELUK BETUNG BANDARLAMPUNG TAHUN 2015

Bulan	Target	Realisasi	Persentase
Januari	Rp 2.500.000.000	Rp 2.175.722.000	87%
Februari	Rp 2.500.000.000	Rp 2.038.765.000	82%
Maret	Rp 2.500.000.000	Rp 2.006.980.000	80%
April	Rp 2.500.000.000	Rp 2.299.731.000	92%
Mei	Rp 2.500.000.000	Rp 1.982.678.000	79%
Juni	Rp 2.500.000.000	Rp 2.183.450.000	87%
Juli	Rp 2.500.000.000	Rp 2.534.158.000	101%
Agustus	Rp 2.500.000.000	Rp 2.540.750.000	102%
September	Rp 2.500.000.000	Rp 2.430.365.000	97%
Oktober	Rp 2.500.000.000	Rp 2.745.300.000	110%
November	Rp 2.500.000.000	Rp 2.982.567.000	119%
Desember	Rp 2.500.000.000	Rp 3.132.245.000	125%
Total	Rp 30.000.000.000	Rp 29.052.711.000	96,84%

Sumber: Bank PT Bank BRI Kantor Cabang Teluk Betung, 2015

Tabel 4 menunjukkan bahwa target PT Bank BRI Kantor Cabang Teluk Betung Bandarlampung setiap tahunnya adalah sebesar 30 milyar, sehingga untuk target perbulannya adalah sekitar 2,5 milyar rupiah. Berdasarkan data di atas, pada bulan Januari sampai dengan bulan Juni tidak memenuhi target, namun untuk bulan selanjutnya bisa mencapai target. Secara keseluruhan, pencapaian *funding* himpunan

dana dari masyarakat cenderung belum mencapai target yang ditetapkan oleh cabang. Pencapaian *funding* PT Bank BRI cabang Teluk Betung Kota Bandarlampung adalah sebesar 96,84%. Pencapaian tertinggi untuk *funding* dana adalah pada bulan Desember yaitu sebesar Rp 3.132.245.000, sedangkan untuk pencapaian terendah adalah pada bulan Mei adalah sebesar Rp 1.982.678.000. Jika dilakukan evaluasi per bulan, tentu hal ini menjadi masalah mengingat pencapaiannya hanya sebesar 79,31%.

Selain *funding* dana, hal yang menjadi fungsi sebuah bank adalah menyalurkan dana kepada masyarakat melalui *landing* dalam bentuk pinjaman. Berikut adalah data *landing* dana kepada nasabah PT Bank BRI Cabang Teluk Betung:

TABEL 5. TARGET PENCAPAIAN LANDING PT BANK BRI KANTOR CABANG TELUK BETUK BANDAR LAMPUNG TAHUN 2015

Bulan	Target	Realisasi	Persentase
Januari	Rp 5.000.000.000	Rp 4.975.721.000	100%
Februari	Rp 5.000.000.000	Rp 5.128.765.000	103%
Maret	Rp 5.000.000.000	Rp 5.002.380.000	100%
April	Rp 5.000.000.000	Rp 5.873.731.000	117%
Mei	Rp 5.000.000.000	Rp 4.682.618.000	94%
Juni	Rp 5.000.000.000	Rp 4.882.450.000	98%
Juli	Rp 5.000.000.000	Rp 4.634.158.000	93%
Agustus	Rp 5.000.000.000	Rp 4.573.750.000	91%
September	Rp 5.000.000.000	Rp 4.630.983.000	93%
Oktober	Rp 5.000.000.000	Rp 4.742.400.000	95%
November	Rp 5.000.000.000	Rp 4.482.367.000	90%
Desember	Rp 5.000.000.000	Rp 5.132.284.000	103%
Total	Rp 60.000.000.000	Rp 58.741.607.000	97,90%

Sumber: Bank PT Bank BRI Kantor Cabang Teluk Betung, 2015

Data di atas menunjukkan bahwa untuk target cabang teluk betung kota Bandarlampung selama satu tahun adalah sebesar 60 milyar. Jumlah tersebut kemudian dibagi dalam target perbulan sebesar 5 milyar perbulan. Berdasarkan data tersebut, terlihat bahwa *landing* dana selama bulan Januari dan bulan Mei sampai November belum sesuai target yang telah ditetapkan. Secara akumulasi, pencapaian *landing* Kantor Cabang Teluk Betung Kota Bandarlampung selama tahun 2015 adalah sebesar 97,9%. Pencapaian tertinggi untuk *landing* adalah pada bulan April yaitu sebesar Rp 5.873.731.000, dan pencapaian terendah adalah pada Bulan November yaitu sebesar Rp 4.482.367.000. Jika dilihat dari pencapaian terendah tersebut tentu cukup rendah yaitu sebesar 89,64%.

Secara keseluruhan tentu baik *funding* dan *landing* hampir mencapai target yang telah ditetapkan. Namun, mengingat tingkat persaingan yang tinggi dalam dunia perbankan dan *operasional cost* yang tinggi, tentu menjadi sebuah keharusan bagi Bank BRI Cabang Teluk untuk segera berbenah dan menyesuaikan strategi perusahaan guna melampaui target yang telah dibebankan kepada seluruh karyawan PT Bank BRI Cabang Teluk Betung.

Penurunan pencapaian target pada PT Bank BRI Kantor Cabang Teluk Betung Kota Bandarlampung diakibatkan oleh banyak faktor. Untuk itu setiap bulannya perusahaan selalu melakukan penilaian terhadap karyawannya dengan standar untuk mengetahui kinerja karyawan.

TABEL 6. KRITERIA PENILAIAN KINERJA KARYAWAN PT BAK BRI

Kriteria Penilaian Kinerja	Deskripsi Penilaian
Kualitas kerja	Kualitas kerja ini meliputi akurasi, ketelitian, kerapian dalam melaksanakan tugas pekerjaan yang diberikan, mempergunakan dan memelihara alat-alat, memiliki keterampilan dan kecakapan dalam bekerja. Kualitas kerja mengacu pada kualitas sumber daya manusia. Kualitas sumber daya manusia mengacu pada: <ul style="list-style-type: none"> a. Pengetahuan (Knowledge) b. Keterampilan (Skill), c. Abilitis.
Kuantitas kerja	Meliputi keluaran atau output dan target kerja dalam kuantitas kerja.
Hubungan kerja	Merupakan penilaian berdasar pada sikap dan kerjasama karyawan, terhadap pimpinan atau atasan, terhadap pihak perusahaan dan kesediaan dalam menerima perubahan kerja.
Penyesuaian pekerjaan	Merupakan penilaian prestasi kerja yang ditinjau dari kemampuan dalam melaksanakan tugasnya diluar pekerjaan maupun adanya tugas baru kecepatannya berpikir dan bertindak dalam bekerja.
Ketangguhan	Merupakan pengukuran dari segi kemandirian orang atau keandalan karyawan dalam melaksanakan tugas.
Keselamatan kerja	Yaitu penilaian tentang bagaimana perhatian karyawan terhadap keselamatan kerjanya.

Sumber: PT Bank BRI Cabang Teluk Betung Kota Bandar Lampung, 2015

Penilaian kinerja ini dilakukan oleh tim audit terhadap beberapa karyawan dengan beberapa uraian pekerjaan yang berbeda-beda sehingga membutuhkan faktor yang berbeda pula agar mendapatkan hasil yang optimal.

Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, visi, misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Rendahnya kinerja karyawan tercermin dari kuantitas dan kualitas hasil kerja yang diselesaikan karyawan

banyak yang belum sesuai dengan harapan perusahaan (Moeheriono, 2009). PT Bank BRI Kantor Cabang Teluk Betung Bandarlampung berupaya untuk meningkatkan kinerja yang dilakukan melalui program pelatihan yang sesuai dengan bidang dan tugas masing-masing.

Berdasarkan uraian latar belakang, maka penulis melakukan penelitian yang berjudul: **”Pengaruh Pengembangan Karir dan Komitmen Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Bank BRI Cabang Teluk Betung Bandar Lampung”**.

B. Rumusan Masalah

Pengembangan karir berkaitan dengan komitmen kerja. Pengembangan karir berarti mengembangkan kemampuan yang dimiliki untuk mencapai jabatan yang lebih tinggi. Apabila dikaitkan dengan kinerja sebagai kata benda, maka pengertian kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan.

Berdasarkan data target dan realisasi dana yang diperoleh peneliti dapat dilihat bahwa adanya penurunan dan tidak tercapainya target selama beberapa bulan terakhir di PT Bank BRI Kantor Cabang Teluk Betung Kota Bandarlampung dibandingkan dengan bulan-bulan sebelumnya yang selalu mencapai target. Berdasarkan latar belakang masalah yang telah penulis uraikan, maka perumusan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Bank BRI Kantor Cabang Teluk Betung Bandarlampung?

2. Apakah komitmen kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Bank BRI Kantor Cabang Teluk Betung Bandar Lampung?
3. Apakah pengembangan karir dan komitmen kerjasecara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Bank BRI Kantor Cabang Teluk Betung Bandar Lampung?

C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan PT Bank BRI Cabang Teluk Betung Bandar Lampung.
2. Untuk mengetahui pengaruh komitmen kerja terhadap kinerja karyawan PT Bank BRI Cabang Teluk Betung Bandar Lampung.
3. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir dan komitmen kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan PT Bank BRI Cabang Teluk Betung Bandar Lampung.

2. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini adalah:

1. Untuk membuktikan secara ilmiah bagaimana pengaruh pengembangan karir dan komitmen kerja terhadap kinerja karyawan PT Bank BRI Cabang Teluk Betung Bandar Lampung.

2. Untuk memberikan pengetahuan yang bermanfaat bagi internal karyawan PT Bank BRI Cabang Teluk Betung Bandarlampung dalam mengelola sumber daya manusia terkait permasalahan yang berhubungan dengan pengaruh pengembangan karir, komitmen kerja dan kinerja karyawan.
3. Untuk menambah pengetahuan baru bagi penulis mengenai pengaruh pengembangan karir dan komitmen kerja terhadap kinerja karyawan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

A. Pengembangan Karir

1. Pengertian Karir

Karir adalah rangkaian posisi yang berkaitan dengan pekerjaan yang ditempati seseorang sepanjang hidupnya (Mathis dan Jackson, 2006).

Karir dapat didefinisikan sebagai pola pengalaman kerja yang terdiri dari seluruh masa hidup seseorang dan yang umumnya dilihat dengan sejumlah fase atau tahapan yang mencerminkan transisi dari satu tahap kehidupan kedepan (Weinert, 2001). Karir juga merupakan suatu proses kemitraan interaksi dalam tahapan dan kerjasama antara organisasi, atasan langsung dan individu itu sendiri.

Menurut Sunyoto (2012) pengertian karir ada tiga yaitu :

1. Karir sebagai suatu urutan promosi atau pemindahan (transfer) lateral ke jabatan-jabatan yang lebih menuntut tanggung jawab atau lokasi-lokasi yang lebih baik dalam atau menyilang hierarki hubungan kerja selama kehidupan kerja seseorang.
2. Karir sebagai penunjuk pekerjaan-pekerjaan yang membentuk suatu pola kemajuan sistematis yang jelas karirnya.

3. Karir sebagai sejarah pekerjaan seseorang atau serangkaian posisi yang dipegangnya selama kehidupan kerja.

2. Pengertian Pengembangan Karir

Pengembangan karir adalah proses seumur hidup yang mencakup pertumbuhan dan perubahan proses masa kecil, pendidikan karir formal di sekolah dan proses pematangan yang terus sepanjang masa, dewasa, kerja dan pensiun (Simmons dan Luft, 2008). Menurut Wahyudi (2002) pengembangan karir adalah setiap orang yang bekerja pada suatu perusahaan akan memiliki sejumlah harapan sebagai balas jasa atas pengorbanan atau prestasi yang telah diberikannya, salah satu diantaranya adalah harapan untuk meraih jabatan yang lebih tinggi atau lebih baik dari jabatan sebelumnya, sedangkan menurut Sunyoto (2012) pengembangan karir adalah proses yang dilalui oleh individu karyawan untuk mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan karirnya.

Pengembangan karir dapat dibagi menjadi dua aspek, yaitu konten dan proses. Serupa dengan karir internal, pengembangan karir konten berorientasi mengacu pada motivasi intrinsik karyawan dalam meningkatkan karya-karya mereka seperti kepentingan dan nilai-nilai, sedangkan pengembangan karir yang berhubungan dengan proses mirip dengan karir eksternal. Pengembangan karir terkait proses mengacu pada interaksi dan perubahan karir dari waktu ke waktu seperti posisi dan status (Patton dan Mahon, 2006 dalam Wang, 2009).

3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Betapa baiknya suatu rencana karir yang telah dibuat oleh seorang pekerja disertai tujuan karir yang wajar dan realistis, rencana tersebut tidak akan menjadi kenyataan tanpa adanya pengembangan karir yang sistematis, meskipun bagian pengelola sumber daya manusia dapat turut berperan dalam kegiatan pengembangan tersebut.

Menurut Adekola (2011) faktor-faktor pengembangan karir ada dua faktor dan dapat mempengaruhi pengembangan karir individu, yaitu:

1. Perencanaan karir

Perencanaan karir merupakan kontrol pribadi atas pilihan karir, informasi tentang pekerjaan, organisasi yang mereka pilih, serta tugas dalam pekerjaan mereka. Organisasi dapat membantu dengan menyediakan sarana bagi perencanaan karir sebagai layanan konseling baik melalui literatur atau bekerja sama dengan pusat sumber daya karir untuk membantu karyawan dalam melakukan analisis dan evaluasi pilihan karir karyawan, menentukan tujuan karir karyawan dan mempersiapkan diri untuk pengembangan karir perencanaan.

2. Manajemen karir

Manajemen karir merupakan proses yang berkesinambungan mulai dari mempersiapkan, mengembangkan, melaksanakan dan memantau rencana dan strategi karir, baik secara individu maupun dalam hubungannya dengan sistem karir dalam organisasi.

4. Tujuan Pengembangan Karir

Tujuan pengembangan karir sebagai kegiatan manajemen SDM pada dasarnya untuk memperbaiki dan meningkatkan efektifitas pelaksanaan pekerjaan oleh para pekerja agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan bisnis perusahaan.

Menurut Byars & Rue (2004) dalam tujuan pengembangan karir adalah sebagai berikut :

1. Memenuhi kebutuhan organisasi dibidang sumber daya manusia di masa depan secara tepat waktu.
2. Menginformasikan organisasi dan individu tentang jalur karir potensial dalam organisasi.
3. Memanfaatkan sumber daya manusia yang ada.

B. Komitmen Kerja

1. Pengertian Komitmen

Komitmen adalah kemampuan dan kemauan untuk menyelaraskan perilaku pribadi dengan kebutuhan, prioritas, dan tujuan organisasi. Hal ini mencakup cara-cara mengembangkan tujuan atau memenuhi tujuan organisasi yang intinya mendahulukan misi organisasi dari pada kepentingan pribadi (Soekidjan, 2009).

Menurut Meyer dan Allen (1991) dalam Soekidjan (2009) komitmen dapat juga berarti penerimaan yang kuat individu terhadap tujuan, nilai-nilai organisasi, dan

individu berupaya serta berkarya dan memiliki hasrat yang kuat untuk tetap bertahan di organisasi tersebut.

Robbins dan Judge (2009) mendefinisikan komitmen sebagai keadaan di mana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi.

2. Pengertian Komitmen Kerja

Komitmen karyawan adalah kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi (Mowday, 1982).

Hal ini dapat ditandai dengan tiga hal yaitu :

1. Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.
2. Kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi
3. Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi.

Komitmen kerja sering dikaitkan dengan keadaan di mana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Komitmen organisasi merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Komitmen organisasi merupakan identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi. Menurut Cole (2000), seorang

pekerja berkomitmen adalah salah satu tim yang bersedia berkorban pribadi untuk tujuan perusahaan, percaya pada produk perusahaan, merekomendasikan perusahaan sebagai salah satu tempat terbaik untuk kerja, dan yang siap untuk tinggal di perusahaan untuk setidaknyanya beberapa tahun ke depan, bahkan jika ditawarkan kenaikan gaji di tempat lain.

3. Dimensi Komitmen Kerja

Menurut Miller dan Lee (2001) dalam Adewale (2014) dimensi komitmen organisasi yaitu:

1. Komitmen afektif

Komitmen afektif didefinisikan sebagai ikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan yang seorang karyawan dengan organisasi dan tujuannya.

2. Komitmen berkelanjutan

Komitmen ini mengacu pada keinginan karyawan untuk tetap tinggal di organisasi tersebut karena adanya perhitungan atau analisis tentang untung dan rugi di mana nilai ekonomi yang dirasa lebih baik bertahan dalam suatu organisasi dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. Semakin lama karyawan tinggal dengan organisasi mereka, semakin mereka takut kehilangan apa yang telah mereka investasikan di organisasi selama ini.

3. Komitmen normatif

Komitmen normatif mengacu pada perasaan karyawan di mana mereka diwajibkan untuk tetap berada di organisasinya karena adanya tekanan dari

yang lain. Karyawan yang memiliki tingkat komitmen normatif yang tinggi akan sangat memperhatikan apa yang dikatakan orang lain tentang mereka jika mereka meninggalkan organisasi tersebut. Mereka tidak ingin mengecewakan atasan mereka dan khawatir jika rekan kerja mereka berpikir buruk terhadap mereka karena pengunduran diri tersebut. Komitmen ini memiliki hubungan yang lebih erat dengan hasil-hasil organisasi seperti kinerja dan perputaran karyawan bila dibandingkan dengan dua dimensi komitmen lain.

4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Kerja

Komitmen karyawan pada organisasi juga ditentukan oleh sejumlah faktor. Menurut McShane (2000) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi antara lain :

1. Keadilan dan kepuasan kerja

Hal yang paling mempengaruhi loyalitas karyawan adalah pengalaman kerja yang positif dan adil. Komitmen organisasi tampaknya sulit dicapai ketika karyawan menghadapi beban kerja yang meningkat di perusahaan tetapi profit yang didapatkan oleh perusahaan hanya dinikmati oleh manajer tingkat atas, karena itu perusahaan dapat membangun komitmen organisasi dengan berbagi keuntungan yang diperoleh perusahaan kepada karyawan.

2. Keamanan kerja

Karyawan membutuhkan hubungan kerja yang saling timbal balik dengan perusahaan. Keamanan kerja harus diperhatikan untuk memelihara

hubungan dimana karyawan percaya usaha mereka akan dihargai. Ketidakamanan kerja mengakibatkan hubungan kontrak yang lebih formal tetapi dengan hubungan timbal balik rendah. Ancama PHK adalah salah satu pukulan terbesar bagi loyalitas karyawan, bahkan diantara mereka yang perkerjaan tidak beresiko.

3. Pemahaman organisasi

Pemahaman organisasi adalah identifikasi secara perorangan terhadap organisasi, jadi masuk akal jika sikap ini akan menguat ketika karyawan memiliki pemahaman yang kuat tentang perusahaan. Karyawan secara rutin harus diberikan informasi mengenai kegiatan perusahaan dan pengalaman pribadi dari bagian lain.

4. Keterlibatan karyawan

Karyawan merasa menjadi bagian dari organisasi ketika mereka berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang menyangkut masa depan perusahaan. Melalui partisipasi ini karyawan mulai melihat perusahaan sebagai refleksi dari keputusan mereka. Keterlibatan karyawan juga membangun loyalitas karena dengan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan berarti perusahaan mempercayai karyawannya.

5. Kepercayaan karyawan

Kepercayaan berarti yakin pada seseorang atau kelompok. Kepercayaan juga merupakan sebuah aktivitas timbal balik. Kepercayaan penting untuk komitmen organisasi karena menyentuh jantung dari hubungan kerja.

Karyawan merasa wajib bekerja untuk perusahaan hanya ketika mereka mempercayai pemimpin.

C. Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Kinerja berasal dari pengertian *performance*, ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja, namun sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung (Wibowo, 2011).

Menurut Moeheriono (2009) kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, visi, misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi, sedangkan menurut Mangkuprawira dan Hubeis (2007) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan.

Teori tentang kinerja dalam perihal ini adalah teori psikologis tentang proses tingkah laku kerja seseorang yang kemudian menghasilkan sesuatu yang menjadi tujuan dari pekerjaannya. Perbedaan karakteristik individu yang satu dengan yang lain dapat menyebabkan berbedanya performa kerja, dan orang yang sama dapat menghasilkan kinerja yang berbeda jika berada di dalam situasi kerja yang berbeda.

2. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah tinjauan formal dan evaluasi kinerja individu atau tugas tim, sedangkan menurut Dessler (2003) penilaian kinerja ialah mengevaluasi kinerja saat ini dan atau di masa lalu terhadap standar prestasinya (Mondy & Noe, 2005). Menurut Gomes (2003) dimensi-dimensi yang dipergunakan dalam melakukan penilaian kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

1. *Quantity of work*, jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
2. *Quality of work*, kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
3. *Job knowledge*, luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilan yang dimiliki.
4. *Creativeness*, keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan serta tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
5. *Cooperation*, kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain yaitu sesama anggota organisasi.
6. *Dependability*, kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
7. *Initiative*, semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.

8. *Personal qualities*, menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan, dan integritas pribadi.

3. Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Rivai dan Basri (2005) bagi seorang karyawan, keuntungan penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan motivasi
2. Meningkatkan kepuasan hidup
3. Adanya kejelasan standar hasil yang diterapkan mereka
4. Umpan balik dari kinerja lalu yang kurang akurat konstruktif
5. Pengetahuan tentang kekuatan dan kelemahan menjadi lebih besar
6. Pengembangan tentang pengetahuan dan kelemahan menjadi lebih besar membangun kekuatan dan mengurangi kelemahan semaksimal mungkin
7. Adanya kesempatan berkomunikasi keatas
8. Peningkatan pengertian tentang nilai pribadi
9. Kesempatan untuk mendiskusikan permasalahan pekerjaan dan bagaimana mereka mengatasinya
10. Suatu pemahaman jelas dari apa yang diharapkan dan apa yang perlu untuk dilaksanakan untuk mencapai harapan tersebut
11. Adanya pandangan yang lebih jelas tentang konteks pekerjaan
12. Kesempatan untuk mendiskusikan cita-cita dan bimbingan apa pun dorongan atau pelatihan yang diperlukan untuk memenuhi cita-cita karyawan
13. Meningkatkan hubungan yang harmonis dan aktif dengan atasan.

4. Faktor-faktor yang Memengaruhi Kinerja

Tercapainya kinerja seseorang karena adanya upaya dan tindakan yang dihasilkan. Upaya tersebut yaitu berupa hasil kerja yang dicapai oleh karyawan, semakin lama seseorang bekerja pada suatu bidang pekerjaan maka semakin berpengalaman orang tersebut, dan apabila seseorang telah mempunyai pengalaman kinerja pada suatu bidang pekerjaan tertentu, maka ia mempunyai kecakapan atas bidang pekerjaan yang ia lakukan.

Menurut Koopmans *et al.*, (2014) indikator-indikator kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

1. Kinerja tugas

Mengacup kemampuan seorang karyawan melakukan tugas-tugas pekerjaan yang utama, yaitu mencakup kualitas kerja, perencanaan dan pengorganisasian tugas, berorientasi pada hasil, membuat skala prioritas dan bekerja secara efisien.

2. Kinerja kontekstual

Mengacup perilaku karyawan yang mendukung organisasi, sosial, dan lingkungan psikologis di mana tugas-tugas pekerjaan sentral dilakukan, misalnya bertanggung jawab terhadap pekerjaan, kreatif, memiliki inisiatif, senang mengambil pekerjaan yang menantang, berkomunikasi secara efektif, mampu bekerjasama, dan mau menerima dan belajar dari orang lain.

3. Perilaku kerja kontraproduktif

Mengacup pada perilaku yang berbahaya bagi kelangsungan organisasi, misalnya melakukan hal-hal yang merugikan organisasi, melakukan hal-hal yang merugikan rekan kerja dan atasan, dan sengaja membuat kesalahan.

D. Penelitian Terdahulu

Berikut adalah beberapa penelitian terdahulu yang mendukung penelitian ini:

TABEL 7. PENELITIAN TERDAHULU

Nama	Judul	Variabel	Hasil
Putra (2014)	Analisis Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karir, dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Komitmen Organisasional (Studi pada PT Windika Utama Semarang)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kompensasi 2. Pengembangan karir 3. Lingkungan kerja non fisik 4. Komitmen organisasional 	Kompensasi, pengembangan karir, dan lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional (studi pada PT Windika Utama Semarang)
Ali (2012)	Analisis Pengaruh Pengembangan Karir Organisasi Terhadap Komitmen Karyawan pada Kantor Pusat PT. Bank Sulselbar Kota Makassar	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengembangan karir organisasi 2. Komitmen karyawan 	Pengembangan karir organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan pada kantor pusat PT. Bank Sulselbar Kota Makassar
Prastowo (2015)	Pengaruh Pengembangan Karir, Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Hotel Sahid Jaya Solo Dengan Keyakinan Diri Sebagai Variabel Pemoderasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengembangan karir 2. Lingkungan kerja 3. Komitmen organisasi. 4. Kepuasan kerja 	Pengembangan karir, lingkungan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Hotel Sahid Jaya Solo dengan keyakinan diri sebagai variabel pemoderasi

Nama	Judul	Variabel	Hasil
Mohklas (2015)	Pengaruh Pengembangan Karir dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Perawat (Studi pada Rsjd Dr. Amino Gondohutomo Provinsi Jawa Tengah)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengembangan karir 2. Komitmen organisasi 3. Kepuasan kerja 	Pengembangan karir dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja perawat (studi pada Rsjd Dr. Amino Gondohutomo Provinsi Jawa Tengah)
Rahardjo dan Handayani (2006)	Analisis Pengaruh Peran Kepemimpinan dan Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peran kepemimpinan 2. Pengembangan karir 3. Komitmen organisasi 4. Kinerja karyawan 	Peran kepemimpinan dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan

E. Kerangka Pemikiran

Pengembangan karir adalah setiap orang yang bekerja pada suatu perusahaan akan memiliki sejumlah harapan sebagai balas jasa atas pengorbanan atau prestasi yang telah diberikannya, salah satu diantaranya adalah harapan untuk meraih jabatan yang lebih tinggi atau lebih baik dari jabatan sebelumnya (Wahyudi, 2002). Menurut Sunyoto (2012) pengembangan karir adalah proses yang dilalui oleh individu karyawan untuk mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan karirnya.

Menurut Adekola (2011) indikator-indikator pengembangan karir diantaranya:

1. Perencanaan karir
2. Manajemen karir

Komitmen karyawan adalah kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi (Mowday, 1982).

Menurut Miller dan Lee (2001) dalam Adewale (2014) indikator-indikator komitmen kerja adalah :

1. Komitmen afektif
2. Komitmen berkelanjutan
3. Komitmen normatif

Komitmen kerja sebagai istilah lain dari komitmen organisasi. Komitmen organisasional merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan. Komitmen organisasional adalah identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi. Komitmen organisasional adalah keinginan anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi (Mowday, 1992).

Kinerja adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan (Mangkuprawira dan Hubeis, 2007).

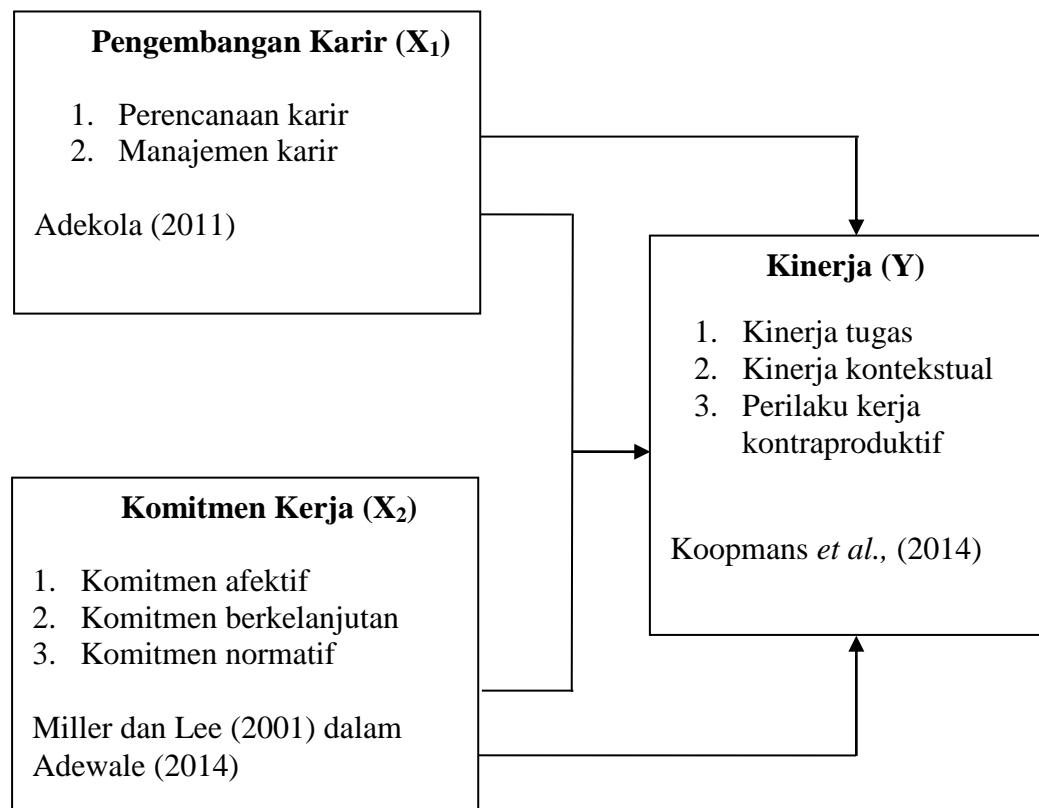
Menurut Koopmans *et al.*, (2014) indikator-indikator kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

1. kinerja tugas
2. kinerja kontekstual
3. perilaku kerja kontraproduktif

Pengembangan memainkan peranan penting dalam meningkatkan komitmen karyawan untuk mencapai tujuan suatu organisasi atau perusahaan. Keberadaan pengembangan karir juga diperlukan oleh setiap karyawan untuk meningkatkan komitmen kerja sumber daya manusia organisasi yang maju dan berkembang identik dengan pengembangan karir (Halmard, 2008). Karyawan yang memiliki suatu komitmen akan bekerja secara optimal sehingga dapat mencurahkan perhatian, pikiran, tenaga dan waktunya untuk pekerjaannya, sehingga apa yang sudah dikerjakannya sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas, dapat dibuat kerangka pemikiran teoritis tentang pengembangan karir, komitmen kerja, dan kinerja karyawan.

Kerangka pemikiran penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 2



Gambar 2 Kerangka Pikir

F. Hipotesis

Sugiyono (2002) menyatakan bahwa hipotesis penelitian merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru di dasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT Bank BRI Cabang Teluk Betung Bandarlampung.
2. Komitmen kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT Bank BRI Cabang Teluk Betung Bandarlampung.
3. Pengembangan karir dan komitmen kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT Bank BRI Cabang Teluk Betung Bandarlampung.

BAB III METODE PENELITIAN

A. Identifikasi Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat nilai dari seseorang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2013). Penelitian yang digunakan pada skripsi ini adalah penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan dengan melakukan penggambaran atau pemaparan tentang variabel-variabel dan diteliti yang selanjutnya mencoba untuk menarik kesimpulan.

Variabel yang digunakan dalam penelitian dapat diklasifikasikan menjadi dua variabel, yaitu:

a. Variabel bebas

Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau menjadi penyebab terjadinya perubahan atau timbulnya variabel terikat (Sugiyono, 2009). Di dalam penelitian ini variabel bebas adalah pengembangan karir (X1) dan komitmen kerja (X2).

b. Variabel terikat

Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2009), yang menjadi variabel terikat adalah kinerja karyawan (Y).

B. Jenis dan Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder.

1. Data Primer

Data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data primer didapat melalui responden, pengamatan serta pencatatan langsung tentang keadaan yang ada di lapangan (Sugiyono, 2010). Sumber data primer diperoleh dengan cara membagikan kuesioner kepada objek penelitian dan diisi langsung oleh responden.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah sumber yang tidak memberikan data kepada pengumpul data, melalui seseorang atau dokumen. Data sekunder umumnya berupa bukti atau catatan secara historis yang telah tersusun dalam arsip yang dipublikasikan dan tidak dipublikasikan (Sugiyono, 2010).

Data sekunder terbagi menjadi dua atas dasar sumber penyediaannya, yaitu:

- a. Data internal, bersifat intern data yang diperoleh dari objek penelitian, misalnya data yang didapat dari arsip bagian manajemen PT Bank BRI Kantor Cabang Teluk Betung Kota Bandar Lampung.
- b. Data eksternal, yaitu data yang telah tersedia karena dikumpulkan pihak lain yang tersedia diluar objek penelitian, misalnya data yang diperoleh dari penelitian terdahulu, literatur, dan jurnal yang berhubungan dengan permasalahan penelitian ini.

C. Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT Bank BRI Kantor Cabang Teluk Betung yang beralamat di Jl. Laks. Malahayati No.78, Teluk Betung Kota Bandar Lampung. Responden penelitian adalah karyawan PT Bank BRI Kantor Cabang Teluk Betung Kota Bandar Lampung yang berjumlah 338 orang.

D. Populasi dan Sampel

Dalam penelitian ini yang dijadikan responden adalah karyawan PT Bank BRI Kantor Cabang Teluk Betung Kota Bandar Lampung yang berjumlah 338 orang responden. Menurut Sekaran (2006) sampel adalah sekelompok atau sebagian dari populasi. Apabila subjek kurang dari 100, lebih baik diambil semuanya, sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Maka penelitian ini adalah penelitian sampel.

E. Sampel Penelitian

Seluruh karyawan PT Bank BRI Kantor Cabang Teluk Betung Kota Bandar Lampung berjumlah 338 orang. Salah satu metode yang digunakan untuk menentukan jumlah sampel adalah menggunakan rumus Slovin (Sevilla et. al., 1960), sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan :

n = sampel

N = populasi

e^2 = batas toleransi kesalahan

Untuk menggunakan rumus ini, pertama ditentukan berapa batas toleransi kesalahan. Batas toleransi kesalahan ini dinyatakan dengan persentase yaitu 5%

$$n = \frac{338}{1 + 338(0,05)^2}$$

$$n = 183,197 = 183 \text{ (Sampel Minimal)}$$

Berdasarkan perhitungan rumus diatas maka ukuran sampel minimal yang diteliti berjumlah 183 orang dari seluruh populasi guna mengetahui pengaruh pengembangan karir dan komitmen kerja terhadap kinerja karyawan, sedangkan untuk mempersempit wilayah populasi agar teknis penelitian menjadi lancar dan efisien, maka digunakan rumus *Sampling Fraction Cluster* sebagai berikut :

$$f_i = \frac{N_i}{N}$$

Kemudian didapat ukuran sampel per *cluster* sebagai berikut :

$$n_i = f_i \times n$$

Keterangan :

F_i = *sampling fraction cluster*

N_i = banyaknya individu yang ada dalam *cluster*

N = banyaknya populasi seluruhnya

n = banyaknya anggota yang dimasukkan sampel

n_i = banyaknya anggota yang dimasukkan menjadi sub sampel

TABEL 8. DISTRIBUSI SAMPEL

Sub Bidang	Ukuran Sampel
Pejabat Internal Control (PIC)	$f_i = \frac{23}{338} = 0,068$ $n_i = 0,068 \times 183 = 14$
Divisi Pemasaran	$f_i = \frac{56}{338} = 0,165$ $n_i = 0,165 \times 183 = 30$
Divisi Operasional	$f_i = \frac{73}{338} = 0,215$ $n_i = 0,215 \times 183 = 39$
Divisi Bisnis Mikro	$f_i = \frac{187}{338} = 0,553$ $n_i = 0,553 \times 183 = 101$
Total	183 sampel

Teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *Convenience Sampling* atau sampel yang dipilih dengan pertimbangan efektif dan efisiensi waktu.

F. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Definisi operasional adalah suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel atau kontrak dengan cara memberikan arti atau menspesifikasikan kegiatan ataupun memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur kontrak atau variabel tersebut (Nazir, 2005). Berikut definisi operasional dan pengukuran variabel yang disajikan dalam bentuk tabel.

TABEL 9. OPERASIONAL DAN PENGUKURAN VARIABEL

Variabel	Definisi Variabel	Indikator	Skala
Pengembangan karir (X ₁)	Pengembangan karir adalah setiap orang yang bekerja pada suatu perusahaan akan memiliki sejumlah harapan sebagai balas jasa atas pengorbanan atau prestasi yang telah diberikannya, salah satu diantaranya adalah harapan untuk meraih jabatan yang lebih tinggi atau lebih baik dari jabatan sebelumnya.	1. Perencanaan karir 2. Manajemen karir Adekola (2011)	Skala Likert. Merupakan respon terhadap sejumlah pertanyaan yang berkaitan dengan variabel tertentu untuk menelaah seberapa kuat subjek setuju atau tidak setuju dengan pernyataan pada lima skalatitik (STS, TS, N, S, ST). (Sekaran, 2006)
Komitmen kerja (X ₂)	Komitmen kerja adalah keadaan di mana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi.	1. Komitmen afektif 2. Komitmen berkelanjutan 3. Komitmen normatif Miller dan Lee (2001) dalam Adewale (2014)	Skala Likert. Merupakan respon terhadap sejumlah pertanyaan yang berkaitan dengan variabel tertentu untuk menelaah seberapa kuat subjek setuju atau tidak setuju dengan pernyataan pada lima skalatitik (STS, TS, N, S, ST). (Sekaran, 2006)
Kinerja karyawan (Y)	Kinerja adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan	1. Kinerja tugas 2. Kinerja kontekstual 3. Perilaku kerja kontraproduktif Koopmans <i>et al.</i> , (2014)	Skala Likert. Merupakan respon terhadap sejumlah pertanyaan yang berkaitan dengan variabel tertentu untuk menelaah seberapa kuat subjek setuju atau tidak setuju dengan pernyataan pada lima skalatitik (STS, TS, N, S, ST). (Sekaran, 2006)

G. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah pengumpulan data. Tanpa mengetahui metode pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan (Sugiono, 2010:62).

1. Penelitian Kepustakaan

Teknik ini dilakukan dengan mengkaji berbagai teori dan bahasan yang relevan dengan penyusunan skripsi ini seperti data yang bersumber dari berbagai referensi seperti literatur, arsip, dokumentasi, dan data lain yang dibutuhkan dalam penelitian berupa teori tentang persepsi konsumen.

2. Penelitian Lapangan

Teknik ini dilakukan dengan cara turun secara langsung ke lapangan penelitian untuk memperoleh data-data berkaitan dengan kebutuhan penelitian, data tersebut diperoleh dengan cara :

1. Observasi

Observasi yang dilakukan dengan melihat kondisi lingkungan kerja sekaligus mengenai pola konflik peran yang ada di dalam organisasi.

2. Wawancara

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data, saat peneliti melakukan studi pendahuluan untuk menemukan suatu permasalahan yang harus dan akan diteliti (Sugiyono, 2010). Guna mendapatkan data sekunder yang dapat mendukung dalam proses penulisan skripsi.

3. Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab (Sugiyono, 2010).

4. Setiap pertanyaan yang akan diajukan akan diberi skor. Dari setiap pertanyaan tersebut ditentukan skornya dengan menggunakan skala Likert, yaitu (1, 2, 3, 4, 5) (Sugiyono, 2010).

Kriteria umum untuk skor yang digunakan jawaban adalah :

- a. Sangat setuju : Nilai 5
- b. Setuju : Nilai 4
- c. Netral : Nilai 3
- d. Tidak setuju : Nilai 2
- e. Sangat tidak setuju : Nilai 1

H. Uji Instrumen Penelitian

Uji instrumen penelitian adalah uji pendahuluan yang berguna untuk mengetahui validitas dan reliabilitas data yang diperoleh dan tiap item kuesioner yang diisi responden dengan tujuan data tersebut dapat digunakan sebagai alat pembuktian hipotesis.

1. Uji Validitas

Dalam penelitian ini instrument utama yang digunakan adalah daftar pertanyaan yang disebarakan kepada responden. Instrumen yang dibuat sebelum disebarakan kepada responden yang menjadi sampel penelitian harus diuji kevalidan dan

kereliabelannya melalui analisis faktor agar daftar pertanyaan yang dibuat tersebut benar-benar mampu menguak data sehingga menjawab permasalahan hingga tujuan penelitian tercapai.

Uji validitas adalah derajat ketepatan antara data yang terjadi pada objek penelitian dengan daya yang dapat dilaporkan oleh peneliti (Sugiyono, 2010). Hal ini dimaksudkan untuk memastikan seberapa baik suatu instrument mengukur konsep yang seharusnya diukur. Instrumen yang valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur secara tepat dan benar. Dengan mempergunakan instrumen penelitian yang memiliki validitas yang tinggi, hasil penelitian mampu menjelaskan masalah penelitian sesuai dengan keadaan atau kejadian yang sebenarnya dengan signifikansi dibawah 0,05 dan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) serta *Measure of Sampling Adequacy* (MSA) minimal 0.5 dinyatakan valid dan sampel bisa dianalisis lebih lanjut.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang mempunyai indikator dari variabel. Menurut Ghozali (2007) sebuah kuesioner dikatakan reliable atau handal jika jawaban seorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Penghitungan reliabilitas dilakukan dengan menggunakan program statistic SPSS 16 dan diuji reliabilitas menggunakan teknik pengukuran *Croanbach's Alpha* yaitu:

$$R_{ii} = \left(\frac{K}{K-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma^2 b}{\sigma t^2} \right)$$

Keterangan:

R_{ii} = reliabilitas instrument

K = banyaknya butir pertanyaan

$\sum \sigma^2 b$ = jumlah varian butir

σ^2 = varian total

I. Metode Analisis Data

Sugiyono (2010) menyatakan bahwa metode analisis data adalah proses pengelompokan data berdasarkan variabel dan respon, mentabulasi data berdasarkan variabel dan seluruh responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Regresi Linier Berganda

Analisis ini dapat digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh antara variabel terikat (Y) terhadap dua atau lebih variabel (X) dengan rumus sebagai berikut:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e_t$$

Keterangan :

Y = kinerja pegawai

X1 = pengembangan karir (*Sense*)

X2 = komitmen kerja

a = konstanta

e_t = error term

b₁, b₂ = koefisien regresi

J. Uji Hipotesis

Beberapa analisis yang digunakan untuk pengujian hipotesis (Ghozali, 2007), yaitu:

1. Uji F

Uji F menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat.

Menurut Ghozali (2007) kriteria dalam pengambilan keputusan di dalam Uji F adalah:

- $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H_a tidak didukung, berarti tidak ada pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat.
- $F_{hitung} < F_{tabel}$, maka H_a didukung, berarti ada pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

2. Uji t

Menurut Ghozali (2007) Uji T pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel bebas secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Variabel dikatakan berpengaruh apabila $\text{sig} < \alpha$.

Pengujian ini dilakukan dengan tingkat keyakinan 95% dengan ketentuan sebagai berikut:

- Jika $t_{hitung} > t_{tabel} (0,05)$, maka H_a didukung, H_0 tidak didukung
- Jika $t_{hitung} < t_{tabel} (0,05)$, maka H_a tidak didukung, H_0 didukung

Hasil Uji t dapat dilihat pada *output coefficient* dari hasil analisis regresi berganda.

Nilai t dapat dihitung dengan rumus:

$$t_{hitung} = \frac{a}{\sigma b}$$

Keterangan:

b = koefisien regresi variabel independen

σ_b = standar deviasi koefisien regresi variabel independen

BAB V

SIMPULAN, SARAN DAN KETERBATASAN PENELITIAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai pengaruh pengembangan karir dan komitmen kerja terhadap kinerja karyawan PT Bank BRI Kantor Cabang Teluk Betung Kota Bandar Lampung, maka simpulan yang dapat ditarik dari hasil penelitian dan pembahasan sebagai berikut:

1. Pengembangan karir berpengaruh secara positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank BRI Kantor Cabang Teluk Betung Kota Bandar Lampung, maka dapat disimpulkan dengan adanya dukungan dari organisasi yang memberikan peluang terhadap setiap karyawan untuk mengembangkan karir maka setiap karyawan dapat termotivasi bekerja lebih giat lagi, dan menghasilkan kinerja yang maksimal.
2. Komitmen kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank BRI Kantor Cabang Teluk Betung Kota Bandar Lampung, maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir akan berkembang dengan ada adanya komitmen yang ditanamkan pada diri setiap individu salah satunya komitmen untuk bertahan di organisasi, dengan begitu karyawan akan merasa bertanggungjawab terhadap organisasi tempat ia bekerja dan bekerja lebih baik.

3. Pengembangan karir dan komitmen kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT.Bank BRI Kantor Cabang Teluk Betung Kota Bandarlampung.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, beberapa hal yang dapat menjadi masukan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. PT Bank BRI Kantor Cabang Teluk Betung Kota Bandarlampung sebaiknya mempertahankan faktor pengembangan karir dan komitmen kerja yang ditunjukkan kepada karyawan, karena berdasarkan penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa pengembangan karir dan komitmen kerja memiliki pengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan. Mereka bekerja karena menginginkan rencana masa depan yang baik sehingga memilih untuk bekerja dengan baik. Menurut mereka bekerja di perusahaan sekelas PT Bank BRI merupakan sebuah kebanggaan.
2. PT Bank BRI Kantor Cabang Teluk Betung Kota Bandarlampung sebaiknya lebih meningkatkan hal yang berkaitan dengan pengembangan karir. Mengingat karyawan terkadang masih merasa beberapa kebijakan yang selama ini diterapkan masih menimbulkan pertanyaan seperti ketika kebijakan dari pusat diterapkan di daerah yang terkadang kurang sesuai dengan karakter daerah masing-masing. Kemudian mengenai deskripsi kerja yang masih belum jelas dan cenderung menjadikan karyawan sebagai *multiple worker* yang mengurus bermacam macam pekerjaan dalam satu

posisi. Contohnya adalah pada posisi *marketing* dimana karyawan harus bertanggung jawab atas pemasaran, suvey calon pelanggan, menganalisa kelayakan pelanggan, dan menjaga pelanggan.

3. Sebaiknya PT Bank BRI Kantor Cabang Teluk Betung Kota Bandar Lampung lebih meningkatkan hal yang berkaitan dengan salah satu alasan utama terus bekerja dalam organisasi ini yaitu percaya loyalitas itu penting. Mengingat karyawan terkadang masih merasa kebijakan perusahaan tentang status karyawan yang belum sesuai dengan komitmen karyawan.

Hal tersebut misalnya kebijakan karyawan kontrak untuk menjadi karyawan tetap yang terkadang belum memberikan kejelasan dan jaminan. Selain itu kebijakan untuk menjadi karyawan tetap adalah harus melalui fungsi *marketing* dengan menjadi *account officer* tentu memberatkan bagi karyawan yang kurang meminati bidang *account officer*. Kebijakan memposisikan karyawan sesuai dengan spesifikasi dan keahlian yang dimilikinya seperti ini akan mampu meningkatkan komitmen dan kinerja karyawan.

C. Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini ada beberapa keterbatasan yang perlu disampaikan sebagai bahan pertimbangan bagi penelitian berikutnya:

1. Adanya keterbatasan penelitian dengan menggunakan metode kuesioner yaitu terkadang jawaban yang diberikan responden tidak menunjukkan keadaan yang sesungguhnya.
2. Bagi peneliti selanjutnya penulis menyarankan hendaknya perlu menambah jumlah sampel dan memperluas wilayah penelitian sehingga tingkat generalisasi lebih tinggi.
3. Hasil penelitian ini perlu dilakukan penelitian lebih lanjut untuk mengetahui adanya pengaruh faktor lain selain yang telah diteliti pada penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Adekola, Bola Ph.D. 2011. "Career planning and career management as correlates for career development and job satisfaction A case study of Nigerian bank employees". *College of Management & Social Sciences, Fountain University Osogbo-Nigeria. Vol.1 No.2 | May-2011.*
- Adeyemi, A. J. 2014. "Exploring the Effect of Organizational Commitment Dimensions on Employees Performance: An Empirical Evidence from Academic Staff of Oyo State Owned Tertiary Institutions, Nigeria". *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences. Vol. 4, No. 8, ISSN: 2222-6990.*
- Ali. 2012. Analisis pengaruh pengembangan karir organisasi terhadap komitmen karyawan pada kantor pusat PT Bank Sulselbar Kota Makassar . Hal 13-30.
- Cole. 2000. The Association Between Organizational Culture And Leadership Behaviour And Organizational Commitment, Job Satisfaction And Employee Performance.
- Ghozali, Imam. 2007. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. BP-Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gomes, Faustino Cardoso, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Halmard, George, 2008. *Development of HRM in Work*. Published by John Wiley and Sons, New York.
- Kato, Masanori, dan Arik Prasetya. 2011. "The Effect of Financial dan Nonfinancial Compensation to the Employee Performance." *The 2nd International Research Symposium in Service Management* (Juli): 381-391.
- Koopmans, Linda, 2014. "Validity of the Individual Work Performance Questionnaire". *American College of Occupational and Environmental Medicine. Volume 56, Number 3.*
- Mahmudi, 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik, Edisi I*, Yogyakarta : Penerbit Buku UPP AMP YKPN.

- Mangkuprawira, S., Dan A.V. Hubeis, (2007) *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Penerbit Ghalia Indonesia, Bogor.
- Marwansyah. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Mcshane, Steven L., And Mary Ann Von Glinow, 2000, *Organizational Behavior*, Mcgraw-Hill Companies, Inc., USA.
- Moeheriono. 2009. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor : Ghalia Indonesia.
- Mohklas.2015. Pengaruh pengembangan karir dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja perawat (Studi pada Rsjd Dr. Amino Gondohutomo provinsi Jawa Barat).
- Mondy, R. Wayne, and Robert M. Noe. 2005. *Human Resource Management*. Ninth Edition. USA: Prentice Hall.
- Mathis Robert L. dan Jackson John H. 2006, *Human Resource Management*, Alih Bahasa. Salemba Empat. Jakarta.
- Mowday, R.T, Porter, L.W dan Steers R.M. (1982). *Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. London: Academic Press Inc.
- Mowday, R.T, L.W, Portner and R.M, Steers. (1992). *Employee Organization Linkages*, New York, Academic Prees.
- Nawawi, Hadarin (2006). *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nazir, Moh. Ph.D, 2005, *Metode Penelitian*. Ghalia Indonesia. Bogor.
- Noe, Raymond A., Hollenbeck, John R., Gerhart, Barry., & Wright, Patrick M. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mencapai Keunggulan Bersaing*. (Edisi 6, Jilid 1). Jakarta: Salemba Empat.
- Ojo, Stella Ibiyinka. 2014. "Career Development as a Determinant of Organizational Growth: Modelling the Relationship between these Constructs in the Nigerian

Banking Industry". *American International Journal of Social Science*. Vol. 3, No.

Prastowo.2015. Pengaruh pengembangan karir, lingkungan kerja dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai Hotel Sahid Jaya Solo dengan keyakinan diri sebagai variabel pemoderasi.

Putra. 2014. Analisis pengaruh kompensasi, pengembangan karir, dan lingkungan kerja non fisik terhadap komitmen organisasional (studi pada PT Windika Utama Semarang. Hal 14-27.

Raharjo dan Handayani.2006. Analisis pengaruh peran kepemimpinan dan pengembangan karir terhadap komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Rivai, Veithzal. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : Dari Teori Ke Praktik*. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Rivai, Veithzal. 2013. *Performance Appraisal Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan Dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Rivai, Veithzal dan Ahmad Fawzi Mohd Basri, 2005. *Performance Appraisal*. Cetakan Pertama, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Robbins, Stephen P. & Timothy A. Judge. 2009. *Organizational Behavior*. 13 Three Edition, USA: Pearson International Edition, Prentice -Hall.

Sekaran, Uma. 2006, *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*, Edisi 4, Buku 2, Jakarta: Salemba Empat.

Simmons, T. J., Luft, P. (2008). *Transition planning for secondary students with disabilities*. (3rd Ed.). Columbus, OH.: Merrill Education.

- Soekidjan, Soegiarto (2009), *Komitmen Organisasi Sudahkah Menjadi Bagian Dari Kita*.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi*, Andi, Yogyakarta.
- Sugiyono. 2002. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung : CV Alfabeta.
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung : Alfabeta.
- Suharsimi, Arikunto. (2005). *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sunyoto, D. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : CAPS.
- Wahyudi, Bambang. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Sulita.
- Wang, Yishu. 2009. “ The Impact Of Career Identity On Career Development”.
- Weinert, Franz E. 2001. Competencies and Key Competencies: Educational Perspective. In: Smelser, Neil J. Baltes, Paul B. (Eds.): *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences*. Vol. 4.
- Wibowo, 2011. *Manajemen Perubahan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.