

TELAAH KOMITMEN ORGANISASI: PENGARUH ATAS PENILAIAN KINERJA, PERENCANAAN KARIER DAN PARTISIPASI KARYAWAN

*THE REVIEW OF ORGANISATIONAL COMMITMENT: THE EFFECTS OF PERFORMANCE ASSESSMENT,
CAREER PLANNING, AND EMPLOYEE'S PARTICIPATIONS*

Silvy Sondari Gadzali^{*)}

^{*)}Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Subang
Pasirkareumbi, Subang, Subang, Jawa Barat 41211, Indonesia

Riwayat artikel:

Diterima
24 November 2021

Revisi
15 Desember 2021

Disetujui
26 Mei 2022

Tersedia online
31 Mei 2022

*This is an open access
article under the CC BY
license*



Abstract: *Much empiric research had been conducted on the antecedents of employee organizational commitment. However, there is still less research that examines the effect of HR management praxis, such as performance appraisal systems, career planning systems, and employee participation on organizational commitment. In this study, I tested the impact of these three variables in explaining employee work commitments in the banking sector in West Java. Based on a survey of 98 employees in 20 private banks in West Java, this study uses regression analysis, correlation analysis, and G-test to test hypotheses. The results showed that the performance appraisal system, career planning system and employee participation significantly influence employee work commitment. This result also indicates that the level of organizational commitment of employees in the private banking sector in West Java is low. Therefore, this study suggests that for employees to be genuinely committed to their work, companies must make objective efforts in managing performance appraisals, career planning, and employee participation to ensure effective implementation and to achieve expected results.*

Keywords: *performance appraisal system, career planning, employee participation, organisational commitment*

Abstrak: Banyak penelitian empiris telah dilakukan pada anteseden komitmen organisasi karyawan. Namun demikian, masih sedikit penelitian yang berfokus pada pengaruh praksis manajemen SDM, seperti sistem penilaian kinerja, sistem perencanaan karir, dan partisipasi karyawan terhadap komitmen organisasi. Tujuan penelitian ini, adalah mengetahui pengaruh ketiga variabel tersebut dalam menjelaskan komitmen kerja karyawan di sektor perbankan di Jawa Barat. Berdasarkan hasil penyebaran kuisioner terhadap 98 karyawan di 20 bank swasta di Jawa Barat, analisis penelitian ini menggunakan regresi linier berganda, analisis korelasi, dan uji G. Kuisioner menggunakan skala Likert 1 hingga 7. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem penilaian kinerja, sistem perencanaan karir dan partisipasi karyawan berpengaruh signifikan terhadap komitmen kerja karyawan. Hasil ini juga menunjukkan bahwa tingkat komitmen organisasi pegawai pada *private banking* di Jawa Barat tergolong rendah. Oleh karena itu, penelitian ini menyarankan bahwa agar karyawan benar-benar berkomitmen pada pekerjaannya, perusahaan harus melakukan upaya yang obyektif dalam mengelola penilaian kinerja, perencanaan karier, dan partisipasi karyawan untuk memastikan penerapan yang efektif dan untuk mencapai hasil yang diharapkan.

Kata kunci: sistem penilaian kinerja, perencanaan karier, partisipasi karyawan, komitmen organisasi

¹ Alamat korespondensi:
Email: silvysondari@unsub.ac.id

PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) yang enerjik, kompeten, bersemangat, produktif, inovatif dan berkomitmen tinggi merupakan faktor kesuksesan yang paling penting di dunia bisnis saat ini yang semakin bergejolak dan kompetitif. Menyadari bahwa SDM merupakan aset berharga serta menjadi sumber dari keunggulan bersaing, perusahaan perlu untuk memperhatikan efektivitas sistem penilaian kinerja, perencanaan karier, dan partisipasi karyawan mereka. Selain itu, penting pula bagi perusahaan untuk melihat seberapa besar dampak praktik-praktik tersebut dalam meningkatkan komitmen kerja para karyawan. Kesuksesan, ketahanan, dan daya saing sebuah organisasi bergantung pada komitmen dari anggota-anggotanya, dan hal ini dapat sangat bergantung pada seberapa puas karyawan terhadap mekanisme penilaian perusahaan, partisipasi dalam pengambilan keputusan, serta strategi perencanaan karier. Maka dari itu, konsep komitmen organisasi (organizational commitment) memainkan peran penting dalam filosofi manajemen SDM. Sebagaimana yang disampaikan (Şahin *et al.* 2017), manajemen SDM didesain untuk mengoptimalkan prestasi kerja organisasi, komitmen dari karyawan, fleksibilitas dan peningkatan kualitas hasil kerja .

Penting untuk memahami hubungan antara individu dan organisasi dalam bingkai konsep komitmen organisasi. Dalam banyak literatur tentang manajemen dan ilmu perilaku, komitmen organisasi dilihat sebagai faktor vital dalam hubungan antara individu dan organisasi. Sebagai contoh bahwa komitmen organisasi adalah faktor yang mendorong kelekatan individu pada organisasi (Mikkelson *et al.* 2015). Karyawan yang secara sukarela berhubungan dengan organisasi dan mencurahkan upaya demi mencapai tujuan organisasi dapat dikatakan sebagai individu yang telah memiliki komitmen pada organisasi tersebut.

Isu terkait komitmen organisasi menjadi semakin penting karena hubungannya dengan niat untuk mundur dan turnover karyawan (Aragón Amonarriz dan Iturrioz Landart, 2016). Sementara itu, telah banyak diajukan antisenden dari komitmen organisasi, praktik manajemen SDM seperti sistem partisipasi karyawan, penilaian kinerja dan sistem perencanaan karier tidak mendapat banyak perhatian dalam menentukan anteseden komitmen organisasi (Hawker, 2016; Mikkelson *et al.* 2015). Namun literatur yang ada belum menyuguhkan hasil empiris yang secara simultan mengedepankan hal

internal perusahaan seperti sistem penilaian kinerja, perencanaan karier, dan internal karyawan partisipasi karyawan secara bersamaan. Posisi penelitian adalah pada upaya pengembangan konsepsi simultansi empiris atas pengaruh sistem penilaian kinerja, perencanaan karier, dan partisipasi karyawan terhadap komitmen organisasi pada pegawai bank di Jawa Barat.

Berbasis pada temuan penelitian (Kamphorst dan Swank, 2018; Plessis dan Niekerk, 2017) terkait penilaian kinerja, perencanaan karier, partisipasi karyawan, dan komitmen organisasi, ternyata ini korelasi variabel-variabel tersebut dibuat atas dasar pada seputaran fakta bahwa penilaian kinerja, perencanaan karier, dan partisipasi pegawai yang efektif akan tidak berdampak pada meningkatnya komitmen kerja dari pegawai. Sehingga penilaian kinerja, perencanaan karir, dan partisipasi pegawai tidak berpengaruh signifikan pada komitmen organisasi.

Hasil temuan empiris pada karyawan bank perkreditan rakyat di Garut memiliki persepsi yang baik tentang dukungan dari organisasi kepada mereka saat melakukan pekerjaan. Karyawan juga merasa puas atas pekerjaan sekarang, dan ternyata hasil pengujian tingkat komitmen afektif mereka cukup tinggi. Persepsi variabel dukungan dari perusahaan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, namun tidak memiliki dampak signifikan terhadap komitmen afektif. Sedangkan kepuasan kerja secara positif berpengaruh serta signifikan terhadap komitmen afektif. Hasil dari proses olah data dengan menggunakan perangkat lunak macro process ditemukan adanya pengaruh mediasi kepuasan kerja yang berpengaruh pada tingginya persepsi atas dukungan organisasi dan tingginya komitmen afektif karyawan (Kristanti *et al.* 2019). Demikian pula dengan penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap tingginya komitmen organisasi yang dimediasi oleh kepuasan kerja dan kepercayaan karyawan bank terbesar di DKI Jakarta menunjukkan hasil bahwa ada pengaruh positif gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi yang ditengahi oleh kepuasan kerja dan kepercayaan (Zahra, 2015). Sehingga tingkat komitmen organisasi di sektor perbankan di Jawa Barat tinggi.

Penelitian (Kamphorst dan Swank, 2018) pada 121 perusahaan sektor perbankan di Kota Rotterdam-Belanda bertujuan untuk mengetahui pengaruh persepsi dan kontribusi dukungan eksternal organisasi terhadap komitmen pegawai, pengaruh persepsi dukungan internal

organisasi terhadap komitmen karyawan, pengaruh komitmen karyawan terhadap kinerja perusahaan. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa tingginya persepsi atas kontribusi eksternal organisasi tidak berpengaruh secara positif serta signifikan terhadap tingginya komitmen pegawai, persepsi dukungan internal organisasi pun secara positif tidak berpengaruh serta signifikan terhadap komitmen pegawai. Sehingga tidak ada hubungan yang signifikan antara komitmen organisasi dan penilaian kinerja, perencanaan karier, dan partisipasi pegawai.

Tujuan dari penelitian ini adalah menguji komitmen kerja para karyawan bank di Jawa Barat dan menguji tingkat hubungan antara komitmen organisasi dan sistem penilaian kinerja, perencanaan karier, dan partisipasi karyawan di sektor perbankan di Jawa Barat.

METODE PENELITIAN

Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan dari 20 bank swasta di Jawa Barat yang berjumlah 9.749 orang. Unit analisis dalam studi ini adalah bank swasta yang beroperasi di Jawa Barat. Selain itu, pendekatan multi-rater response juga digunakan. Tiga kuesioner dikirim ke tiap bank setingkat kantor cabang utama yang ditargetkan mengisi kuisisioner dan menjadi responden penelitian. Sampel terdiri dari 98 orang yang mengembalikan kuisisioner. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif sehingga hasil luaran amat mengandalkan validitas dan reliabilitas data yang didapat dari proses wawancara melalui penyebaran kuisisioner.

Data digunakan sebagai olahan statistik deskriptif, analisis korelasi, dan analisis regresi berganda. G-test digunakan untuk memastikan apakah terdapat perbedaan signifikan antara tingkat komitmen organisasi yang diamati dengan nilai yang diharapkan. Sedangkan analisis regresi digunakan untuk menentukan daya prediktor dari penilaian kinerja, perencanaan karier, dan partisipasi karyawan terhadap komitmen organisasi, analisis korelasi digunakan untuk menentukan hubungan antara variabel-variabel bebas dengan variabel terikat. Pada penelitian ini, butir yang digunakan sebagai operasionalisasi penilaian kinerja, perencanaan karier, partisipasi karyawan dan komitmen organisasi diambil dari alat ukur yang telah dilakukan uji validasi dan uji reliabilitas sebelumnya, serta disesuaikan dengan tujuan penelitian ini.

Komitmen organisasi diukur dengan melakukan modifikasi instrument Organizational Commitment Questionnaire (Meyer dan Allen, 1997). Dilakukannya modifikasi tersebut bertujuan agar sesuai dengan konteks penelitian ini. Secara keseluruhan, komitmen organisasi diukur dengan menggunakan instrumen yang terdiri dari 15 item yang diukur menggunakan skala 5 poin. Penilaian kinerja, perencanaan karier, partisipasi karyawan diukur menggunakan skala yang telah tervalidasi.

Penilaian kinerja diukur menggunakan skala yang terdiri dari 8 item. Responden diminta untuk menunjukkan sejauh mana kinerja dievaluasi berdasarkan hasil yang dapat dapat dikuantifikasi dan penggunaan data penilaian kinerja. Dengan kata lain, mereka diminta untuk memilih skala 1 (sangat tidak setuju) hingga 7 (sangat setuju) pada pernyataan terkait praksis pada sistem penilaian kinerja di tempat kerja mereka. Perencanaan karier diukur menggunakan instrumen yang terdiri dari 7 item yang diukur menggunakan skala 7 poin. Responden diminta untuk menjawab pernyataan terkait praktik-praktik pada sistem perencanaan karier di tempat kerja mereka.

Partisipasi karyawan diukur menggunakan skala yang terdiri dari 3 item. Responden diminta untuk merespon pernyataan tentang sejauh mana atasan mengizinkan karyawan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan serta memberikan peluang untuk memberikan saran perbaikan. Demikian pula dengan item ini menggunakan skala likert 1 (sangat tidak setuju) hingga 7 (sangat setuju).

Model penelitian, yang didasarkan pada kerangka konseptual, ditunjukkan berikut ini:

$$OC = f(PAS, CPS, EP) \dots\dots\dots(1)$$

$$OC = f(PAS, CP, EP) \dots\dots\dots(2)$$

$$OC = \beta_0 + PAS\beta_1 + CPS\beta_2 + EP\beta_3 + e \dots\dots\dots(3)$$

Dimana: OC (Komitmen organisasi); PAS (Sistem Penilaian Kinerja); CPS (Sistem perencanaan Karier); EP Partisipasi Karyawan); β_0 (constant term; β_1, β_2); β_3 (koefisien penilaian kinerja, perencanaan karier dan partisipasi karyawan); e (*error term*).

HASIL

Mengingat jumlah populasi yang sangat banyak sehingga tidak dimungkinkan untuk diaplikasikan dalam penelitian ini. Maka dinilai perlu untuk disederhanakan dalam jumlah yang lebih proporsional namun tetap memenuhi unsur obyektifitas penelitian. Peneliti memiliki otoritas penuh untuk menetapkan nilai batas galat atau *margin of error* (Yalcin dan Seker, 2016). Sebagai konsekuensinya adalah semakin besar nilai batas galat yang diaplikasikan maka akan semakin kecil ukuran sampel yang didapat. Untuk mengakomodasi hal tersebut digunakan formulasi slovin.

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2} \quad n = \frac{9749}{1 + 9749 \cdot 10^2} \quad n = 98,9$$

dimana: n (besaran sampel yang akan didapat); N (jumlah populasi); e (*margin of error* adalah batas galat yang menunjukkan besaran kesalahan yang dapat diterima atas suatu estimasi nilai).

Menurut hasil perhitungan dengan menggunakan rumus slovin, maka didapat hasil 98,9 orang. Dari 99 kuesioner yang disebar ke 20 bank, 84 kuesioner diisi dan dikembalikan dengan baik. Hal ini merepresentasikan response rate sebesar 89.4%. Sehingga analisis dilakukan berdasarkan 84 kuesioner yang terisi dan layak untuk dilakukan analisis lebih lanjut.

Dari 84 responden, 54 orang atau 64,3% memiliki jabatan sebagai Asisten Manajer atau lebih, sedangkan 35.7% responden lainnya memiliki jabatan di bawah posisi manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa responden termasuk karyawan golongan atas, 35% dari responden memiliki basis di departemen SDM, 24% responden bekerja di bidang Marketing, sedangkan 30% ada di bidang Operasional, 11% sisanya berkedudukan di departemen lainnya seperti departemen manajemen risiko, departemen hukum, dan unit pendukung lain di masing-masing perusahaannya.

Mayoritas responden 75% memiliki pengalaman kerja paling sedikit lima tahun. Hal ini menunjukkan bahwa responden telah secara serius berkarir dan mengabdikan waktunya hingga paham bagaimana isu yang dibahas dalam studi ini akan dapat mempengaruhi mereka. 68% responden adalah laki-laki, sedangkan 32% adalah perempuan. sekitar 84% berumur lebih dari 35 tahun. Sedangkan usia rerata responden adalah 46,4 tahun.

Uji reliabilitas Cronbach alpha dan korelasi item-to-total dihitung untuk mengetahui isu terkait common method variance dan untuk menilai konsistensi internal dari beberapa skala. Item dengan korelasi item-to-total yang rendah menunjukkan bahwa item tersebut tidak mencerminkan konstruk yang digunakan atau telah masuk ke dimensi konstruk lainnya. Dari perhitungan seperti yang ditunjukkan pada Tabel 2, nilai Cronbach alpha sebesar 0,92 berada di atas batas minimum 0,70, sedangkan korelasi item-to-total berada di atas nilai yang disarankan, yaitu sebesar 0,5. Maka dari itu, hasil ini menunjukkan tingginya tingkat konsistensi internal dari skala yang digunakan.

Pengujian hipotesis 1 dilakukan dengan memperhatikan penilaian kinerja, perencanaan karier, dan partisipasi karyawan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi dengan korelasi berganda (R) sebesar 0,83 dan adjusted R² sebesar 0,71. Hal ini menunjukkan bahwa 71% dari variasi komitmen organisasi dijelaskan oleh tiga variabel, yakni penilaian kinerja, perencanaan karier, dan partisipasi karyawan. Koefisien standar penilaian karier, perencanaan kinerja, dan partisipasi karyawan ditampilkan pada tabel 3. Dengan demikian hipotesis 1 yang menyatakan penilaian kinerja, perencanaan karier, dan partisipasi pegawai tidak berpengaruh signifikan pada komitmen organisasi terbukti.

Tabel 1. Statistik deskriptif dan korelasi item-to-total

	Mean	SD	Item-to total Correlations
Penilaian Kinerja	28,43	2,74	,885
Perencanaan Karier	26,14	2,63	,906
Partisipasi Karyawan	10,71	0,91	,707
Komitmen Organisasi	41,21	5,95	,830

Komitmen organisasi mengacu pada seberapa besar identifikasi dan keterlibatan individu karyawan dalam sebuah organisasi. Komitmen organisasi dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu kemauan karyawan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, kadar keyakinan dan penerimaan yang solid terhadap arah dan tujuan organisasi, serta kesiapan untuk berkontribusi lebih kepada kepentingan perusahaan (Boateng *et al.* 2016). Lebih lanjut diungkapkan bahwa komitmen organisasi memiliki tiga komponen yaitu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, komitmen normatif (Matin dan Hamidzadeh, 2010). Ketiga komponen ini oleh (Mikkelson *et al.* 2015) dinyatakan sebagai output dari keterikatan emosi (komitmen afektif), harga yang

harus dibayar jika keluar, seperti kehilangan benefit atau senioritas (komitmen berkelanjutan), dan nilai personal individu (komitmen normatif).

Komitmen afektif berkaitan dengan keterikatan karyawan terhadap identifikasi dan keterlibatan dalam organisasi. Oleh karena itu, komitmen afektif terhadap organisasi dapat dicirikan dengan berbagi nilai, kemauan untuk mempertahankan keanggotaan dan bekerja tanpa mengharapkan benefit dari perusahaan. Dengan komitmen afektif, karyawan berupaya untuk mempertahankan keanggotaan mereka dalam organisasi. Komitmen afektif merujuk pada rasa memiliki dan kelekatan dengan organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen ini biasanya dikaitkan dengan karakteristik personal, struktur organisasi, dan pengalaman kerja. Contohnya gaji, supervisi, kejelasan peran, dan jenjang karir. Hal ini yang mendorong pentingnya perusahaan memfasilitasi karyawan dengan keterbukaan dan konseling bagi perencanaan karir karyawan.

Dari sisi karyawan, bagaimana mungkin karyawan yang merasa tidak punya masa depan akan bertahan dalam satu organisasi. Paling tidak karyawan akan bekerja dengan produktivitas rendah. Karyawan yang tidak memiliki perencanaan karir akan dibayang-bayangi oleh proyeksi akibat yang lebih besar jika meninggalkan organisasi daripada akibat jika bertahan di organisasi. Dengan kata lain, karyawan tidak mau meninggalkan organisasi karena takut kehilangan gaji, atau tidak mampu mendapatkan pekerjaan lainnya.

Karyawan yang memiliki kejelasan proyeksi karir akan berkomitmen tinggi dan tetap bertahan karena loyalitas karena rasa kewajiban dan keberhasilan perusahaan melakukan doktrinasi terhadap karyawannya. Perasaan semacam ini dapat muncul dari beragam sumber. Sebagai contoh, perusahaan telah menginvestasikan sumberdaya untuk memberikan pelatihan bagi karyawannya, yang kemudian karyawan merasa memiliki kewajiban 'moral' untuk mencurahkan tenaga pada pekerjaan dan bertahan dengan perusahaan demi balas jasa atas kewajibannya. Komitmen ini juga dapat mencerminkan norma yang ditanamkan, yang dibentuk sebelum bergabung dengan perusahaan melalui keluarga maupun proses sosial lainnya, bahwa karyawan harus setia dengan perusahaannya.

Pengujian hipotesis 2 yang menyatakan tingkat komitmen organisasi di sektor perbankan di Jawa Barat tinggi. Skor rata-rata komitmen organisasi sebesar 41,21, dengan kata lain, tingkat komitmen kerja para karyawan di sektor

perbankan di Jawa Barat berada pada level moderat (54,9%). Untuk menguji signifikansi *job commitment* para karyawan di sektor perbankan di Jawa Barat, kami menghitung *G-test* dengan tujuan untuk memastikan apakah tingkat komitmen organisasi seperti yang ditunjukkan di atas berbeda secara signifikan dengan tingkat komitmen yang diharapkan. Dapat ditegaskan bahwa untuk bisa dikatakan berada di level menengah (moderat), nilai komitmen organisasi tidak boleh kurang dari 55%. Maka dari itu, nilai yang digunakan dalam penghitungan *G-test* adalah 55%.

Nilai kritis (*critical value*) X^2 untuk derajat kebebasan adalah 13 (N-1) pada tingkat kepercayaan 95% adalah sebesar 24,25. Karena nilai empiris (nilai hasil penghitungan G) adalah 9,039 dan kurang dari 24,25, dapat dikatakan bahwa hasilnya tidak signifikan secara statistik. Oleh karena itu, Hipotesis null (H_0) yang menyatakan bahwa tingkat komitmen organisasi di sektor perbankan di Jawa Barat tinggi adalah ditolak.

Tabel 2. Hasil model regresi baku

	Koefisien baku	t-values
Penilaian Kinerja	0,463	0,434
Perencanaan Karier	0,131	0,116
Partisipasi Karyawan	0,339	1,414
R	0,844	
R ²	0,627	
nilai-F	8,288*	

Temuan empiris ini berhasil menghubungkan komitmen organisasi dengan beberapa konstruk atau konsep seperti penilaian kinerja, perencanaan karir, dan partisipasi karyawan. Hal ini secara langsung pun mendukung aplikasi dalam praksis perilaku organisasi seperti gaya kepemimpinan, dan kepercayaan dalam organisasi yang merupakan beberapa faktor organisasi yang berasosiasi dengan komitmen organisasi.

Diketahui bahwa manajemen berbasis partisipatoris dan *supervisory feedback* mempengaruhi tingkat komitmen normatif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen afektif dari pegawai. Bahwa ketika supervisor memberikan respon terkait kinerja dan menyambut pegawai untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, tingkat komitmen afektif mereka akan meningkat dan lebih kuat dibanding tingkat komitmen keberlanjutan dan normatif mereka. Sehingga, para pegawai tersebut mengonfirmasi bahwa karyawan akan tetap berada di perusahaan bukan karena butuh atau harus, namun lebih karena mereka ingin.

Hubungan antara komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif dengan jenis komitmen lainnya, yakni keterlibatan kerja, keterlibatan jabatan, dan komitmen karier ditemukan akan saling memperkuat satu-sama lain. Sehingga diketahui bahwa komitmen afektif memiliki korelasi yang lebih kuat dengan semua jenis komitmen. Dengan kata lain, pegawai yang bertahan di perusahaan karena mereka menginginkannya memiliki tingkat komitmen yang lebih tinggi pada pekerjaan dan kariernya.

Di sisi lain pelatihan dalam mengembangkan pegawai yang berkomitmen harus mendapatkan prioritas manajemen. Pelatihan mendorong munculnya rasa saling memiliki di antara para pegawai. Program pengembangan eksekutif nampaknya juga menjadi platform untuk menghasilkan pegawai-pegawai yang memiliki komitmen kuat. Penelitian (Perdana dan Mardiana, 2018; Seierstad dan Kirton, 2015) menemukan bahwa ekspektasi karyawan biasanya tidak terpenuhi dan karakteristik pekerjaan, pelatihan dan pengembangan, serta kompensasi dan keadilan berhubungan dengan kepuasan dan komitmen. juga menemukan bahwa komitmen secara signifikan berhubungan dengan tingkat kepercayaan, keterlibatan jabatan, dan kepuasan kerja. Komitmen organisasi menyediakan sebuah *platform* bagi para karyawan untuk bertahan dalam organisasi.

Kepuasan kerja dan komitmen afektif akan berhubungan secara positif dengan kinerja dan kepemimpinan secara umum, sedangkan komitmen berkelanjutan menunjukkan hubungan yang negatif. Sebagaimana yang diprediksi, kepuasan kerja berhubungan positif dengan kinerja, meskipun tidak dengan kepemimpinan. Komitmen berkelanjutan berhubungan secara negatif baik dengan kinerja dan epemimpinan. Komitmen organisasi yang meningkat juga berasosiasi positif dengan luaran organisasi yang berharga, termasuk rating kinerja, menurunnya niatan untuk mencari pekerjaan baru, dan menurunnya minat untuk keluar pekerjaan (Ghosh *et al.* 2017; Mitonga-monga dan Cilliers, 2016).

Terdapat hubungan yang positif antara pengayaan sumber daya (*resource enrichment*) dan komitmen afektif dan normatif dan juga adanya hubungan antara komitmen berkelanjutan dan pengayaan sumberdaya bersifat negatif. Dampaknya, pegawai yang bertahan di organisasi karena keinginannnya sendiri menunjukkan keterlibatan yang lebih tinggi dan menikmati kegiatan-

kegiatan kerja. Sementara itu, pegawai yang bertahan di organisasi karena mereka merasa butuh menunjukkan involvement yang lebih rendah dan ketidakpuasan dengan kegiatan-kegiatan kerja. Sejalan dengan penelitian (Seierstad dan Kirton, 2015; Zhu *et al.* 2015) yaitu menguji tantang hubungan antara komitmen afektif, berkelanjutan, dan normatif dengan faktor-faktor non-pekerjaan dari pengayaan sumberdaya.

Pengujian hipotesis 3 yang menyatakan tidak ada hubungan yang signifikan antara komitmen organisasi dan penilaian kinerja, perencanaan karier, dan partisipasi pegawai terbukti dapat diterima.

Sebagaimana ditunjukkan di Tabel 3, ada hubungan yang positif dan signifikan antara sistem penilaian kinerja dan komitmen organisasi dengan korelasi zero-order sebesar 0,57. Sejalan dengan itu, sistem perencanaan karier dan partisipasi karyawan juga ditemukan berhubungan dengan komitmen organisasi dengan nilai sebesar 0,59 dan 0,63.

Tabel 3. Matriks korelasi variabel pengukuran

Variabel	1	2	3	4
Penilaian Kinerja	1,00	,96**	,48*	,57**
Perencanaan Karier		1,00	,54*	,59**
Partisipasi Karyawan			1,00	,63**
Komitmen Organisasi				1,00

Sebagaimana tujuan utama penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh penilaian kinerja, perencanaan karier, dan partisipasi karyawan terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi bahwa penilaian kinerja, perencanaan karier, dan partisipasi karyawan merupakan anteseden utama dari komitmen organisasi. Hasil ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja, perencanaan karier, dan partisipasi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi nilai dari praktik-prakti SDM, semakin tinggi tingkat komitmen kerja karyawan dan komitmen organisasi.

Temuan penelitian ini juga menunjukkan bahwa tingkat komitmen organisasi karyawan perbankan swasta di Jawa Barat termasuk rendah. Temuan ini mengkonfirmasi hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa karyawan bank swasta di Jawa Barat kurang berkomitmen terhadap pekerjaannya dibandingkan dengan perusahaan yang berkomitmen kepada karyawannya. Selain itu, rendahnya komitmen organisasi akan menjadi penyebab menurunnya

kinerja. Para karyawan hanya menjadikan pekerjaan yang sekarang bersifat sementara dan sebagai batu loncatan untuk mencari tempat kerja yang diinginkan dan sebagai pemenuhan kualifikasi pengalaman kerja. Karena para karyawan banyak yang tidak ingin untuk dalam jangka waktu yang panjang bekerja di Bank.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa komitmen organisasi berhubungan positif dengan penilaian kinerja karyawan, perencanaan karier, dan partisipasi karyawan. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi tingkat penilaian kinerja, perencanaan karier dan partisipasi karyawan, semakin tinggi pula tingkat komitmen organisasinya.

Perusahaan dapat memonitor perkembangan sikap dan perilaku karyawan melalui mekanisme penilaian. Informasi berbasis penilaian ini dapat digunakan untuk mengubah praktik pemilihan dan praktik pelatihan untuk memelihara dan mengembangkan perilaku dan sikap karyawan yang diharapkan. Namun, efektifitas dari pegawai-pegawai yang skilled akan terbatas, kecuali mereka terdorong untuk melakukan pekerjaannya.

Penilaian atas kinerja karyawan hanya akan efektif apabila dilaksanakan dengan memenuhi unsur *adil* dan objektif. Adil apabila didasarkan standar yang telah disepakati dan objektif adalah nilai-nilai yang diberikan sesuai dengan tingkat pencapaian. Agar penilaian adil ada lima elemen yang harus diperhatikan yaitu sasaran kinerja yang jelas; sasaran disepakati bersama; sasaran berkaitan dengan uraian jabatan; pertemuan tatap muka dan diskusi. Sementara itu, untuk melakukan penilaian secara objektif, harus mempertimbangkan enam elemen berikut yaitu, data actual; perilaku karyawan yang positif dan negatif; keberanian atau ketegasan; sistem penilaian yang terstruktur; formulir yang tidak rumit; kemampuan menilai (Birecikli *et al.* 2016).

Sistem perencanaan karier yang berfungsi dengan baik akan dapat mendorong pegawai untuk lebih bertanggungjawab demi perkembangan mereka, termasuk pengembangan keterampilan yang dianggap penting di perusahaan (Park, 2015). Sistem pengembangan karier yang terencana dengan baik, diikuti dengan peluang-peluang kemajuan, akan menghasilkan motivasi yang tinggi bagi para karyawan, yang mana akan berdampak pada kinerja perusahaan (Santoni *et al.* 2021; Sugiarto dan Panjaitan, 2021).

Partisipasi adalah tentang bagaimana pegawai memainkan peran yang lebih aktif dalam aktivitas pengambilan keputusan. Partisipasi pegawai ini merupakan pengaturan yang memastikan bahwa pegawai mendapatkan kesempatan untuk mempengaruhi keputusan manajemen dan berkontribusi bagi kinerja organisasi. Tingkat partisipasi dari para pegawai non-manajerial dalam pengambilan keputusan berbeda dari setiap perusahaan.

Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial pada penelitian ini adalah mengarahkan pembentukan dari pengelolaan komitmen karyawan yaitu agar mekanisme penyampaian ketidakpuasan atas penilaian kerja karyawan lebih diperhatikan. guna memperbaiki masalah dengan manajemen atau mencegah hubungan yang memburuk lewat konseling dan perencanaan karir. Perusahaan agar memperhatikan sikap dan ekspresi dari organisasi kolektif karyawan. guna memberikan sumber kekuatan yang berfungsi sebagai penyeimbang bagi manajemen; Kontribusi bagi pengambilan keputusan manajemen - untuk memperbaiki organisasi, kualitas, dan komitmen karyawan; serta mengantisipasi demonstrasi hubungan yang bersifat mutualisme dan kooperatif guna mencapai keberlangsungan jangka panjang bagi pegawai dan perusahaan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian kinerja, perencanaan karier, dan partisipasi karyawan memiliki pengaruh positif pada komitmen organisasi. Selain itu, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa tingkat komitmen organisasi termasuk rendah. Hasil ini, secara luas, membuktikan nilai tambah dari penilaian kinerja, perencanaan karier, dan partisipasi karyawan dalam meningkatkan komitmen organisasi.

Saran

Selanjutnya, bagi karyawan, agar benar-benar memiliki komitmen terhadap perusahaannya, penelitian ini menyarankan untuk melakukan usaha serius dalam mengelola penilaian kinerja, perencanaan karier, dan partisipasi karyawan yang strategis guna memastikan implementasi yang efektif. Hal ini dapat tercapai

dengan memastikan para karyawan memiliki keyakinan terhadap sistem penilaian kinerja (Denisi dan Murphy, 2017; Plessis dan Niekerk, 2017); sistem penilaian memiliki pengaruh kuat pada perilaku individu dan tim (Kampkötter, 2014); perusahaan memberikan informasi jenjang karier yang jelas pada karyawan (Braunstein-bercovitz dan Lipshits-braziler, 2017; Teychenne *et al.* 2019); perusahaan merencanakan karier dan perkembangan karyawan (Teychenne *et al.* 2019); karyawan mendapat kesempatan untuk mengusulkan perbaikan-perbaikan (Irawanto *et al.* 2015).

DAFTAR PUSTAKA

- Aragón AC, Iturrioz LC. 2016. Responsible family ownership in small- and medium-sized family enterprises: An exploratory study. *Business Ethics* 25(1): 75–93. <https://doi.org/10.1111/beer.12078>
- Birecikli B, Alpkın L, Ertürk A, Aksoy S. 2016. Employees' need for independence, organizational commitment, and turnover intentions: The moderating role of justice perceptions about performance appraisals. *International Journal of Organizational Leadership* 5:270–284.
- Boateng A, Akamavi RK, Ndooro G. 2016. Measuring performance of non-profit organisations: Evidence from large charities. *Business Ethics* 25(1): 59-74. <https://doi.org/10.1111/beer.12108>
- Braunstein-bercovitz H, Lipshits-braziler Y. 2017. Career-planning beliefs as predictors of intentions to seek career counselling. *Journal of Career Assessment* 25(2):352– 368. <https://doi.org/10.1177/1069072715616129>
- Denisi AS, Murphy KR. 2017. Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology* 102(3):421–433.
- Ghosh P, Satyawadi R, Joshi JP, Shadman, Hersona S, Sidharta I. 2017. Who stays with you? Factors predicting employees' intention to stay. *International Journal of Organizational Analysis* 15(3):288–312. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2017.015.03.18>
- Hawker FH. 2016. Female specialists in intensive care medicine: job satisfaction, challenges and work-life balance. *Critical Care and Resuscitation* 18(2):125–131.
- Irawanto DW *et al.* 2015. The impact of participation in strategic planning on managers' creation of budgetary slack: The mediating role of autonomous motivation and affective organisational commitment. *Management Accounting Research* 0237(37):163–170. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.02.006>
- Kamphorst JJA, Swank OH. 2018. The role of performance appraisals in motivating employees. *Journal of Economics and Management Strategy* 27(2):251–269. <https://doi.org/10.1111/jems.12241>
- Kampkötter P. 2014. Performance Appraisals and Job Satisfaction. *SOEP papers on Multidisciplinary Panel Data Research* 672:1–27.
- Kristanti FT, Prasetio AP, Nurul N, Putri S, Nadhirah S. 2019. komitmen afektif pada karyawan BPR 'ABC' di Garut: Analisis pengaruh langsung dari persepsi dukungan organisasi dan peran mediasi kepuasan kerja. *ISEI Business and Management Review* 3(1): 7–15.
- Matin HZ, Hamidizadeh A. 2010. Relationship between interpersonal communication skills and organizational commitment (case study: Jihad Keshavarzi and University of Qom, Iran). *European Journal of Social Sciences* 13(3):387–398.
- Meyer JP, Allen NJ. 1997. *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*. Thousand Oaks: Sage Publication
- Mikkelsen AC, York JA, Arritola J. 2015. Communication competence, leadership behaviors, and employee outcomes in supervisor-employee relationships. *Business and Professional Communication Quarterly* 78(3):336–354. <https://doi.org/10.1177/2329490615588542>
- Mitonga-monga J, Cilliers F. 2016. Perceived ethical leadership: Its moderating influence on employees' organisational commitment and organisational citizenship behaviours. *Journal of Psychology in Africa* 26(1):35–42. <https://doi.org/10.1080/14330237.2015.1124608>
- Park R. 2015. Employee participation and outcomes: Organizational strategy does matter. *Employee Relations* 37(5):604–622. <https://doi.org/10.1108/ER-09-2014-0107>
- Perdana K, Mardiana N. 2018. How managers perceive internal corporate social responsibility: an empirical study of Indonesian women's employment. *Redefining Corporate Social Responsibility* 13. <https://doi.org/10.1108/>

S2043-052320180000013013

- Plessis T du, Niekerk A van. 2017. Factors influencing managers' attitudes towards performance appraisal. *Journal of Human Resources Managemet* 15:1–10.
- Şahin F, Gürbüz S, Şeşen H. 2017. Leaders' managerial assumptions and transformational leadership: the moderating role of gender. *Leadership & Organization Development Journal* 38(1):105–125. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2015-0239>
- Santoni A, Heryono G, Sudirman S, Endri E. 2021. Pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap komitmen organisasi: peran mediasi kepuasan kerja. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen* 7(3):796–805. <https://doi.org/10.17358/jabm.7.3.796>
- Seierstad C, Kirton G. 2015. Having it all? Women in high commitment careers and work –life balance in Norway. *Gender, Work & Organization* 22(4):390–404. <https://doi.org/10.1111/gwao.12099>
- Sugiarto A, Panjaitan R. 2021. Pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja apratur sipil negara pada disdukcapil Kabupaten Humbang Hasundutan. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen* 7(3):752–762. <https://doi.org/10.17358/jabm.7.3.752>
- Teychenne M, Parker K, Teychenne D, Sahlqvist S. 2019. A pre-post evaluation of an online career planning module on university students' career adaptability. *Journal of Teaching and Learning for Graduate Employability* 10(2019):42–55.
- Yalcin I, Seker M. 2016. Examination of interaction and statistical differences between information and communication within internal control and managers' perceived communication skills. *European Scientific Journal* 12(8):240. <https://doi.org/10.19044/esj.2016.v12n8p240>
- Zahra N. 2015. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi melalui aspek kepuasan kerja karyawan dan kepercayaan pada sektor perbankan. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa* 8(1):S145–162. <https://doi.org/10.25105/jmpj.v8i1.1406>
- Zhu Y, Xie Y, Warner M, Guo Y. 201. Employee participation and the influence on job satisfaction of the 'new generation' of Chinese employees. *The International Journal of Human Resource Management* 26(19):2395–2411.