

## Kinerja dipengaruhi komitmen dan dampaknya terhadap promosi karyawan

Siti Maria<sup>1</sup>, Dirga Lestari AS<sup>2</sup>

<sup>1,2,3</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mulawarman, Samarinda.

<sup>1</sup>Email: [siti.maria@feb.unmul.ac.id](mailto:siti.maria@feb.unmul.ac.id)

<sup>2</sup>Email: [dirga.lestari@feb.unmul.ac.id](mailto:dirga.lestari@feb.unmul.ac.id)

### Abstrak

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh komitmen terhadap kinerja karyawan dan kesempatan promosi karyawan; mengetahui pengaruh kinerja terhadap kesempatan promosi karyawan. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur (path analysis). Pengujian hipotesis pada analisis PLS dilakukan dengan uji t (t-test) pada masing-masing jalur pengaruh langsung secara parsial. Uji ini menunjukkan seberapa jauh pengaruh variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen. Pengujian secara parsial digunakan untuk menguji apakah setiap koefisien regresi variabel bebas mempunyai pengaruh atau tidak terhadap variabel terikat. Tingkat kepercayaan yang digunakan adalah 95%, sehingga tingkat presisi atau batas ketidak-akuratan sebesar 5% atau 0,05 dan menghasilkan nilai t tabel sebesar 1,96.

**Kata Kunci:** Kinerja; komitmen; promosi karyawan

### *Performance is influenced by commitment and its impact on employee promotion*

#### *Abstract*

*The purpose of this study was to determine the effect of commitment on employee performance and employee promotion opportunities; know the effect of performance on employee promotion opportunities. The data analysis method used in this study is path analysis. Hypothesis testing in PLS analysis is done by t-test (t-test) on each direct influence path partially. This test shows how far the effect of partially independent variables on the dependent variable. Partial testing is used to test whether each regression coefficient of the independent variable has an influence or not on the dependent variable. The confidence level used is 95%, so the level of precision or inaccuracy limits is 5% or 0.05 and produces a t table value of 1.96.*

**Keywords:** *Performance; commitment; employee promotion*

## PENDAHULUAN

Promosi memberikan peran penting bagi setiap karyawan, bahkan menjadi idaman yang selalu dinanti-nantikan. Memberikan kesempatan promosi merupakan salah satu upaya mendorong minat pekerja untuk tetap bertahan dan mengembangkan karirnya dalam perusahaan (Hassan,2014). Dengan promosi berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan karyawan bersangkutan untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi. Dengan demikian, promosi akan memberikan status sosial, wewenang, tanggung jawab serta penghasilan yang semakin besar bagi karyawan.

Jika ada kesempatan bagi setiap karyawan dipromosikan berdasarkan asas keadilan dan objektivitas, karyawan akan terdorong bekerja lebih semangat, disiplin dan berprestasi sehingga sasaran perusahaan secara optimal dapat dicapai. Salah satu dorongan seseorang bekerja pada suatu perusahaan adalah kesempatan untuk maju, sudah menjadi sifat dasar manusia pada umumnya untuk menjadi lebih baik, lebih maju dari posisi yang dimiliki saat ini (Sugero, 2010). Oleh karena itu dengan adanya kesempatan promosi yang diberikan oleh pihak perusahaan kepada karyawan akan memotivasi dirinya sendiri untuk lebih meningkatkan kinerjanya sehingga peluang atau kesempatan promosi yang lebih besar juga akan didapat. Dengan memberikan kesempatan promosi serta menyusun perencanaan karir yang baik bagi karyawan perusahaan, akan meningkatkan kinerja dan loyalitas. Karyawan yang sering dipromosikan mendapatkan nilai yang tinggi untuk kinerja, dipandang lebih berkomitmen untuk organisasi dan tidak mungkin untuk meninggalkan perusahaan. Okpara (2004) menyatakan bahwa penilaian kinerja karyawan menjadi salah satu dasar keputusan untuk melakukan promosi jabatan atau pengembangan karir.

Proses yang dilakukan perusahaan dalam mengevaluasi kinerja para pekerja sering disebut dengan penilaian prestasi kerja (Mangkuprawira, 2007). Kinerja pada umumnya adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi. Sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Mathis & Jackson,2009). Dapat dikatakan semakin baik kinerja karyawan maka semakin mudah perusahaan mencapai tujuan dan sebaliknya apabila kinerja karyawan itu rendah maka semakin sulit perusahaan mencapai tujuannya. Setiap karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi dan baik dapat berkontribusi untuk mencapai tujuan perusahaan serta sasaran-sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Peningkatan kinerja karyawan akan membawa kemajuan bagi perusahaan untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan lingkungan bisnis yang tidak stabil. Oleh karena itu upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusianya. Kinerja karyawan merupakan indikator dari potensi yang dimiliki oleh pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawabnya. Kinerja menunjukkan kesuksesan karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Balikpapan merupakan salah satu perusahaan BUMN yang ada di Indonesia yang bergerak dibidang perbankan. Kegiatan yang dilakukan PT Bank Rakyat Indonesia adalah pelayanan keuangan untuk masyarakat. dari aspek finansial kinerja PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Balikpapan terus mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Persaingan bisnis di sektor perbankan saat ini akan terus semakin tajam sehingga manajemen bank mau tidak mau harus proaktif meningkatkan jasa pelayanan yang memuaskan terhadap nasabah agar bisa terus bertahan dan berkembang. Disamping itu para

---

karyawan juga dituntut bekerja profesional dengan berkemampuan, disiplin, jujur, penuh komitmen dan dedikasi yang tinggi untuk meningkatkan kinerja karyawan dan kinerja perusahaan. PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Balikpapan telah bekerja keras untuk menciptakan tim manajemen yang kuat dan profesional yang bekerja berlandaskan pada prinsip-prinsip *good corporate governance* yang telah diakui secara internasional. Oleh karena itu prestasi kerja dan promosi jabatan memiliki peranan penting dalam memberikan kepuasan kerja karyawan untuk penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance*, juga dalam rangka memenuhi kebutuhan kepentingan perusahaan akan karyawannya untuk benar-benar mampu dan menguasai jenis-jenis pekerjaan tertentu.

Setiap karyawan mempunyai kepentingan dan tujuan berbeda-beda ketika ia menentukan untuk bergabung dalam sebuah perusahaan. Perusahaan yang mampu memberikan perhatian dan mampu membuat karyawan percaya terhadap perusahaan akan memperoleh timbal balik dari karyawan berupa komitmen yang tinggi terhadap perusahaan. Komitmen yang tinggi akan membuat karyawan setia pada perusahaan dan akan bekerja dengan keras untuk kemajuan perusahaan. Penelitian Tobing (2009) menunjukkan bahwa komitmen yang tinggi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Komitmen karyawan juga dapat dipandang sebagai suatu keadaan yang mana seorang karyawan atau individu memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi tersebut. Dengan demikian komitmen yang tinggi menunjukkan tingkat keberpihakan seorang karyawan terhadap organisasi yang mempekerjakannya (Eaton *et al*, 1992). Adanya komitmen yang tinggi akan berdampak pada kinerja karyawan yang baik pula. Seperti penelitian yang telah dilakukan oleh Qureshi *et al* (2011) menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan antara komitmen karyawan dengan kinerja karyawan.

PT. Bank Rakyat Indonesia sebagai bank terbesar dalam membuat keputusan promosi membutuhkan berbagai pertimbangan, apabila terdapat keputusan yang salah dalam melaksanakan promosi jabatan, maka akan menimbulkan efek samping yang tidak baik bagi karyawan dan perusahaan. Untuk dapat dipromosikan seorang karyawan harus mempunyai nilai-nilai prestasi kerja yang baik, disiplin kerja yang tinggi, pengalaman kerja yang cukup, serta dedikasi dan loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan. Kesempatan promosi yang diberikan Bank Rakyat Indonesia Cabang Balikpapan kepada karyawannya selain didasarkan pada kinerja juga didasarkan pada masa kerja karyawan.

Dengan banyaknya pesaing dalam dunia perbankan yang menawarkan produk sejenis kepada nasabah mengakibatkan persaingan yang ketat diikuti pula dengan tingginya tuntutan yang harus dicapai bank baik itu target waktu, kualitas kerja dan kuantitas pekerjaan yang harus dipenuhi oleh karyawan agar dapat mencapai tujuan dari bank tersebut. Perbankan akan membuat berbagai sistem manajemen sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan sehingga karyawan di harapkan bisa bekerja sesuai dengan apa yang telah di gariskan oleh bank. Akibat semakin ketatnya persaingan, para karyawan diminta untuk menghasilkan pekerjaan dengan kualitas yang lebih baik dan kuantitas yang lebih besar.

Karyawan bank harus memiliki kinerja yang baik dan profesional agar dapat membantu bank mendapatkan kepercayaan dari nasabah sehingga visi dan misi bank dapat tercapai. Permasalahan yang dialami oleh karyawan Bank Mandiri diantaranya penurunan kinerja dimana beban kerja yang berlebihan yang membuat kinerja karyawan menurun, diantaranya keterdesakan waktu, dikejar target yang harus dipenuhi. Sehingga diperlukan komitmen karyawan yang tinggi, 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 dedikasi karyawan bekerja dan bertahan di perusahaan.

Namun demikian, fenomena yang dihadapi PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Balikpapan dari aspek sumberdaya manusia adalah rendahnya kinerja karyawan tercermin dari kuantitas dan kualitas hasil kerja yang diselesaikan karyawan banyak yang belum sesuai dengan harapan perusahaan. Dari hasil pengamatan penulis, kondisi diatas dipengaruhi oleh faktor yang menyangkut komitmen karyawan dan promosi karyawan. Di beberapa kantor cabang dan kantor unit cabang PT. Bank Rakyat Indonesia di Balikpapan, fenomena rendahnya kinerja karyawan antara lain ditemui adanya rasa ketidakpuasan sebagian nasabah terhadap sistem pelayanan yang diberikan PT. Bank Rakyat Indonesia. Sebagai jalan keluar dari fenomena tersebut diatas dan dalam rangka lebih meningkatkan produktifitas kerja, kompetensi karyawan dan menghindari kejenuhan karyawan dalam melakukan operasional kegiatan, pihak manajemen membuat kebijakan dengan melakukan rotasi karyawan pada tiap unit kantor maupun antar kantor cabang. Rotasi dilakukan setiap dua tahun sekali bahkan dalam berbagai kesempatan mendesak, rotasi karyawan dilakukan lebih cepat atau lebih lambat dari dua tahun. berkaitan dengan masalah kompetensi karyawan dan hubungannya dengan peningkatan kinerja karyawan, BRI Cabang Balikpapan telah mengembangkan model kompetensi yang berintegrasi dengan tolak ukur penilaian kinerja berdasarkan pengetahuan (knowledge), keterampilan (skill), perilaku (attitude) yang dimiliki oleh setiap karyawan agar dapat mempermudah di dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab.

Dalam praktiknya, pengembangan karir karyawan di BRI didasarkan pada senioritas karyawan dan bagi kinerja karyawan yang menonjol. Namun demikian, umumnya promosi dilakukan berdasarkan senioritas yang telah memiliki waktu kerja lama untuk dinaikkan golongan jabatannya (grade) setelah sebelumnya diberikan pelatihan dan bahkan ada yang mendapatkan beasiswa untuk dikuliahkan atau mengikuti seminar internasional.

Dengan adanya komitmen yang tinggi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, maka kinerja juga mempengaruhi peluang promosi karyawan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi. Permasalahan promosi adalah persaingan dengan karyawan lain yang juga ingin dipromosikan dengan mengikuti tahapan seleksi/tahapan penilaian yang diselenggarakan oleh bagian SDM, selain itu target-target pekerjaan yang disyaratkan sudah mampu dicapai oleh karyawan yang sudah berpengalaman namun tidak dipromosikan, karena peluang promosi jabatan dilakukan tidak merata pada seluruh jabatan.

Dengan permasalahan– permasalahan yang ada di Bank Rakyat Indonesia Cabang Balikpapan dikawatirkan akan dapat mengganggu karyawan dalam menjalankan aktivitasnya sehari–hari, sehingga menurunkan kepuasan kerjanya bila mereka merasa kesempatan untuk dipromosikan tidak terbuka lebar juga berimbas pada menurunnya kerjanya yang akhirnya menurunkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Oleh sebab itu perlu dilakukan penelitian lebih lanjut.

## **Tinjauan pustaka**

### **Komitmen karyawan**

Komitmen karyawan menurut Eaton *et al* (1992) merupakan derajat seseorang mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi dan keinginan melanjutkan partisipasi aktif di dalamnya. Menurut Allen *and* Meyer (1993) komitmen karyawan adalah sikap kedekatan hubungan antara seorang karyawan atau individu terhadap organisasi yang diwujudkan dengan loyalitas, dan keinginan untuk tetap tinggal karena dilibatkannya karyawan dalam organisasi. Sedangkan menurut Robbins (2007) komitmen karyawan merupakan usaha mendefinisikan dan melibatkan diri dalam

organisasi dan tidak ada keinginan meninggalkannya. Komitmen terhadap organisasional menunjuk pada pengidentifikasian tujuan karyawan dengan tujuan organisasi, kemauan untuk mengerahkan segala upaya kepentingan organisasi dan keterikatan untuk tetap menjadi bagian organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Mowday *et al* (1983) membuktikan adanya pengaruh yang positif dan signifikan dari komitmen organisasi dengan kinerja karyawan. Pengukuran komitmen karyawan menggunakan empat indikator yang dikembangkan oleh Mowday *et al* (1983) yaitu:

Keinginan kuat tetap sebagai anggota

Karyawan bangga bekerja di perusahaan, dan menganggap perusahaan sebagai tempat yang baik untuk bekerja.

Keinginan berusaha keras dalam bekerja

Adanya perasaan nyaman yang dirasakan karyawan membuat karyawan termotivasi untuk selalu berprestasi lebih baik lagi.

Penerimaan nilai organisasi.

Karyawan merasa bahwa nilai-nilai yang diterapkan dan berlaku di perusahaan sesuai dengan nilai yang dianut oleh karyawan.

Penerimaan tujuan organisasi.

Keinginannya untuk tetap berada di perusahaan membuat karyawan berusaha keras dalam melaksanakan tugas supaya tujuan perusahaan tercapai.

### **Kinerja karyawan**

Mangkunegara (2009), menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh atasan. Menurut Rivai (2004) kinerja merupakan hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja, target, sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Sedangkan menurut McNeese-Smith (1996) kinerja karyawan merupakan produktivitas yang dihasilkan oleh individu sebagai kontribusi terhadap organisasi yang dapat diukur secara kuantitatif dan kualitatif.

Menurut Guritno dan Waridin (2005) indikator kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

Mampu meningkatkan target pekerjaan.

Merupakan hasil kerja keras dari karyawan yang bisa mencapai skala maksimal yang telah ditentukan oleh pihak perusahaan.

Mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

Karyawan dapat bekerja sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Dengan bekerja sesuai dengan standar waktu yang ditentukan maka kinerja karyawan sudah baik.

Mampu menciptakan inovasi dalam menyelesaikan pekerjaan.

Karyawan dituntut untuk berinovasi baik itu dalam melaksanakan pekerjaan atau dalam menangani masalah perusahaan, karyawan dapat ikut serta dalam memberikan ide-ide atau masukan dalam pertemuan yang diselenggarakan perusahaan.

Mampu menciptakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan.

Kreativitas merupakan keterampilan untuk menyelesaikan pekerjaan, penyelesaian pekerjaan yang sesuai dengan tugas dan fungsi.

Mampu meminimalkan kesalahan pekerjaan.

Kemampuan karyawan untuk meminimalkan kesalahan dalam bekerja.

Menurut Umam (2010), beberapa dampak dari adanya kinerja, adalah sebagai berikut:

Pencapaian target. Saat setiap pekerja dan pimpinan bertindak efektif dengan energi positif, untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab masing-masing sesuai dengan arahan dari target; maka saat itu, energi positif setiap orang akan berkolaborasi dan berkontribusi untuk menghasilkan karya dan kinerja terbaik.

Loyalitas. Loyalitas memiliki beberapa unsur antara lain: adanya sikap kesetiaan, kesadaran melaksanakan, tanggung jawab, serta berusaha menjaga nama baik organisasi. Semakin baik kinerja seseorang, semakin tinggi tingkat loyalitasnya.

Pelatihan dan pengembangan. Semakin baik kinerja seseorang, semakin mudah dalam pelatihan dan pengembangan. Semakin buruk kinerja seseorang, semakin tinggi kebutuhan seseorang untuk mendapatkan pelatihan dan pengembangan.

Promosi. Kinerja dapat digunakan sebagai salah satu pertimbangan untuk promosi.

Mendorong orang agar berperilaku positif atau memperbaiki tindakan mereka yang berada di bawah standar kinerja.

Memberikan dasar yang kuat bagi pembuatan kebijakan untuk peningkatan organisasi.

### **Promosi**

Kesempatan promosi merupakan suatu mekanisme untuk meningkatkan rasa kepercayaan dan kepemilikan terhadap organisasi dan konsekuensi jangka panjang yang akan dilewati seorang karyawan dalam menjalani pekerjaannya di suatu perusahaan, hal ini berarti semakin besar kesempatan promosi yang ada dalam suatu perusahaan tentu saja akan meningkatkan rasa kepercayaan karyawan terhadap suatu perusahaan sehingga dengan otomatis menekan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan Holtom *et.al* (2008). Memberikan kesempatan promosi kepada karyawan merupakan suatu “imbalan” perusahaan terhadap karyawannya agar bisa tetap bekerja bersama dan menetap di suatu perusahaan untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

### **METODE**

Analisis jalur (*path analysis*) dalam persamaan atau model pertama dan kedua dalam penelitian ini diselesaikan dengan bantuan Program *Partial Least Square* (PLS) sebagai alat bantu dalam menganalisis data yang ada, dengan ketentuan uji F pada Alpha = 0,05 atau  $P \leq 0,05$  sebagai taraf signifikansi F (sig. F). Sedangkan untuk Uji T taraf signifikansi sebesar = 1,96 atau  $\leq 1,96$  dimana hal tersebut digunakan untuk melihat signifikansi pengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung dari variabel bebas terhadap variabel terikat.

*Partial Least Square* (PLS) dikembangkan pertama kali oleh Wold sebagai metode umum untuk mengestimasi path model yang menggunakan konstruk laten dengan *multiple indicator* (Ghozali, 2011: 17). PLS dapat digunakan pada setiap jenis skala data (nominal, ordinal, interval, rasio) serta syarat asumsi yang lebih fleksibel. PLS juga digunakan untuk mengukur hubungan setiap indikator dengan konstruksinya. Selain itu, dalam PLS dapat dilakukan uji *bootstrapping* terhadap struktural model yang bersifat *outer model* dan *inner model*.

#### *Convergent validity*

Pengujian ini didasarkan pada korelasi antara skor indikator refleksif dengan skor variabel latennya. Salah satu kriteria yang digunakan adalah nilai *loading* 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup, pada jumlah indikator per konstruk tidak besar, berkisar antara 3 sampai 7 indikator.

#### *Discriminant validity*

Pengukurannya, pada indikator yang bersifat refleksif, didasarkan pada *cross loading* indikator dengan variabel latennya. Bilamana nilai *cross loading* setiap indikator pada variabel bersangkutan terbesar dibandingkan dengan *cross loading* pada variabel laten lainnya maka dikatakan valid. Metode lain dengan cara membandingkan nilai *square root of average variance extracted* (AVE) setiap variabel laten dengan korelasi antar variabel laten lainnya dalam model. Jika *square root of average variance extracted* (AVE) variabel laten lebih besar dari korelasi dengan seluruh variabel laten lainnya maka dikatakan memiliki *discriminant validity* yang baik. Direkomendasikan nilai pengukuran harus lebih besar dari 0,50.

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum_i \text{var}(\epsilon_i)}$$

*Composite reliability* (PC)

Kelompok Indikator yang mengukur sebuah variabel memiliki reliabilitas komposit yang baik jika memiliki *composite reliability*  $\geq 0,7$ , walaupun bukan merupakan standar absolut.

$$pc = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum_i \text{var}(\epsilon_i)}$$

*Inner model*

Goodness of Fit Model diukur menggunakan: 1) *R-square* variabel laten dependen dengan interpretasi yang sama dengan regresi; 2) *Q-Square predictive relevance* untuk mengukur seberapa baik model struktural yang dihasilkan dengan PLS. Perhitungan *Q-Square* dilakukan dengan rumus:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2) \dots (1 - R_p^2)$$

Dimana  $R_1^2, R_2^2 \dots R_p^2$  adalah *R-square* variabel endogen dalam model persamaan. Besaran  $Q^2$  memiliki nilai dengan rentang  $0 < Q^2 < 1$ , dimana semakin mendekati 1 berarti model semakin baik. Besaran  $Q^2$  ini setara dengan koefisien determinasi total  $R_m^2$  pada analisis jalur (*path analysis*).

Pengujian hipotesis pada analisis PLS dilakukan dengan uji t (*t-test*) pada masing-masing jalur pengaruh langsung secara parsial. Uji ini menunjukkan seberapa jauh pengaruh variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen. Pengujian secara parsial digunakan untuk menguji apakah setiap koefisien regresi variabel bebas mempunyai pengaruh atau tidak terhadap variabel terikat. Tingkat kepercayaan yang digunakan adalah 95%, sehingga tingkat presisi atau batas ketidak-akuratan sebesar 5% atau 0,05 dan menghasilkan nilai t tabel sebesar 1,96 sehingga:

Jika nilai t-statistik lebih kecil dari nilai t-tabel (t-statistik  $< 1.96$ ), maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Selanjutnya bila nilai probabilitas signifikansi  $< 0,05$  berarti signifikan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil analisis deskriptif secara ringkas dengan rentang skala 5 (sangat setuju) dan 1 (sangat tidak setuju), dengan jumlah sampel sebanyak 97. Masing-masing variabel penelitian diuraikan sebagai berikut:

Komitmen karyawan (X1)

Sebaran responden terhadap pertanyaan-pertanyaan dalam setiap indikator pada variabel komitmen karyawan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1. jawaban responden terhadap variabel komitmen karyawan (x1)

Indikator	Skala jawaban					Total sampel	Rata-rata indikator
	5	4	3	2	1		
X1.1	31	60	6	0	0	97	4,3
X1.2	20	65	12	0	0	97	4,1
X1.3	23	57	17	0	0	97	4,1
X1.4	21	67	9	0	0	97	4,1
Rata-rata	24	62	11	0	0	97	4,1
% (rata-rata/ total sampel)	25	64	11	0	0	100%	

Berdasarkan tabel 1 dapat dijelaskan bahwa rata-rata responden sebanyak 24 atau 25% menyatakan komitmen karyawan pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Balikpapan yang berhubungan dengan keinginan yang kuat untuk tetap menjadi karyawan pada Bank Rakyat Indonesia, keinginan berusaha keras dalam bekerja, menerima nilai-nilai yang berlaku dalam perusahaan dan berusaha mencapai tujuan perusahaan, semua jawaban tersebut termasuk dalam kategori sangat setuju. Bagi karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Balikpapan sangat sulit meninggalkan bank tersebut karena tidak dapat kesempatan yang sama di organisasi lain dan BRI cabang Balikpapan sangat berjasa bagi keluarga karyawan karena mampu memberikan kesejahteraan bagi karyawan dan keluarganya. 62 responden atau 64% responden menyatakan setuju untuk tidak meninggalkan Bank Rakyat Indonesia atau mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap menjadi karyawan bank tersebut. 11 responden atau 11% jawaban responden tentang komitmen karyawan menyatakan cukup setuju.

Berdasarkan data nilai rata-rata variabel komitmen karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Balikpapan menunjukkan nilai sebesar 4,1 % dari jawaban responden termasuk kategori sangat berkomitmen untuk kemajuan Bank Rakyat Indonesia Cabang Balikpapan.

#### Kinerja (Y1)

Sebaran responden terhadap pertanyaan-pertanyaan dalam setiap indikator pada variabel kinerja karyawan dapat dilihat pada tabel:

Tabel 2. Jawaban responden terhadap variabel kinerja karyawan (Y1)

indikator	Skala jawaban					Total sampel	Rata-rata indikator
	5	4	3	2	1		
Y1.1	20	53	24	0	0	97	3,9
Y1.2	26	60	11	0	0	97	4,2
Y1.3	5	61	33	0	0	97	3,8
Y1.4	22	57	17	1	0	97	4,0
Y1.5	25	63	9	0	0	97	4,2
Rata-rata	20	59	19	0	0	97	4,0
% (rata-rata/ total sampel)	20	61	19	0	0	100	

Berdasarkan tabel diatas dapat dijelaskan bahwa rata-rata responden sebanyak 20 responden atau 20% menyatakan kinerja karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Balikpapan termasuk sangat bagus dimana karyawan mampu meningkatkan target pekerjaan, mampu menyelesaikan pekerjaan tepat

waktu, mampu memberikan solusi dalam menangani masalah perusahaan, mampu menciptakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan dan mampu meminimalkan kesalahan pekerjaan. 59 responden atau 61% dari jawaban responden tentang kinerja karyawan bagus dan 19 responden atau 19 % menyatakan bahwa kinerja karyawan Bank Rakyat Indonesia cabang Balikpapan cukup bagus.

Berdasarkan data nilai rata-rata variabel kinerja karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Balikpapan menunjukkan nilai sebesar 4,0 % dari jawaban responden termasuk kategori mempunyai kinerja yang bagus untuk kemajuan Bank Rakyat Indonesia Cabang Balikpapan.

#### Promosi

Sebaran responden terhadap pertanyaan-pertanyaan dalam setiap indikator pada variabel promosi jabatan dapat dilihat pada tabel 3.

Tabel 3. Jawaban responden terhadap variabel promosi jabatan (Y2)

Indikator	Skala jawaban					Total sampel	Rata-rata indikator
	5	4	3	2	1		
Y2.1	5	57	35	0	0	97	3,7
Y2.2	25	60	12	0	0	97	4,1
Y2.3	19	58	19	1	0	97	4,0
Y2.4	25	60	12	0	0	97	4,1
Y2.5	20	53	24	0	0	97	4,0
Rata-rata	19	58	20	0	0	97	4.0
% (rata-rata/ total sampel)	20	59	21	0	0	100%	

Berdasarkan tabel diatas dapat dijelaskan bahwa 19 responden atau 20% menyatakan bahwa promosi jabatan di kantor Bank Rakyat Indonesia Cabang Balikpapan sangat bagus, hal ini dibuktikan dengan jawaban atas quisioner yang diberikan dimana karyawan menilai bahwa adanya banyak kesempatan yang diberikan oleh BRI Cabang Balikpapan untuk program promosi jabatan, adanya kejelasan prosedur dalam promosi jabatan. Dengan adanya promosi jabatan yang diberikan dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik. 58 responden atau 59% menyatakan bahwa karyawan setuju dengan promosi jabatan yang berlaku di BRI, dan 20 responden atau 21% menyatakan cukup setuju dengan adanya promosi jabatan.

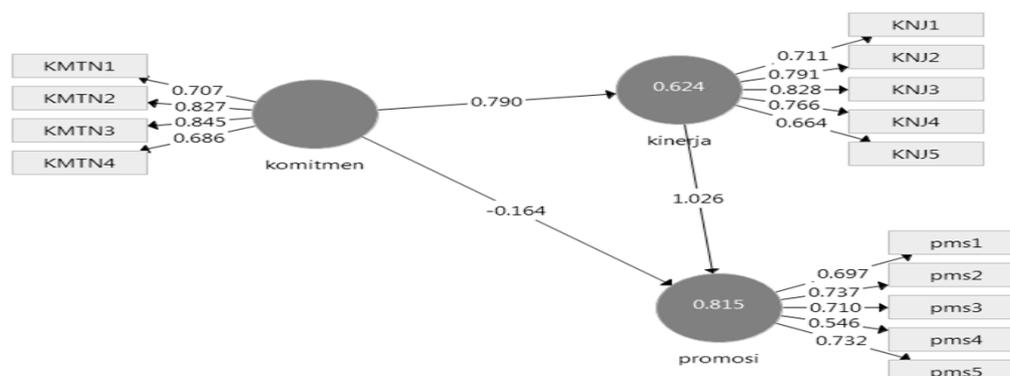
Berdasarkan data nilai rata-rata variabel promosi jabatan untuk karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Balikpapan menunjukkan nilai sebesar 4,0 % dari jawaban responden termasuk kategori mempunyai sistem promosi yang bagus untuk kemajuan karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Balikpapan.

#### Model pengukuran atau *outer model*

Terdapat tiga kriteria di dalam penggunaan teknik analisis data dengan *SmartPLS* untuk menilai *outer model* yaitu *convergent validity*, *discriminant validity* dan *composite reliability*.

#### *Convergent validity*

*Convergent validity* dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item/component score* yang diestimasi dengan *software SmartPLS*. Validitas dinilai dengan cara melihat *convergent validity* (besarnya *original sample estimate/loading factor* diatas 0,70 sangat direkomendasikan. Namun demikian *loading factor* 0,50 – 0,60 masih dapat ditolerir sepanjang model masih dalam tahap pengembangan. Dalam penelitian ini akan digunakan batas *loading factor* sebesar 0,50.



Gambar 1. Hasil outer loading (convergent validity)

Tabel 4. Hasil *outer loading* (convergent validity)

No.	Variabel	Indikator	Outer Loadings	Keterangan
1.	Komitmen (KMTN)	KMTN 1	0,707	Valid
		KMTN 2	0,827	Valid
		KMTN3	0,845	Valid
		KMTN 4	0,686	valid
2.	Kinerja (KNJ)	KNJ 1	0,711	Valid
		KNJ 2	0,791	Valid
		KNJ 3	0,828	Valid
		KNJ 4	0,766	Valid
		KNJ 5	0,664	Valid
3.	Promosi (PMS)	PMS 1	0,697	valid
		PMS 2	0,737	valid
		PMS 3	0,710	valid
		PMS 4	0,546	valid
		PMS 5	0,732	Valid

Berdasarkan gambar dan tabel diatas menunjukkan bahwa semua indikator dari masing-masing variabel memiliki loading factor  $>0,5$  yang berarti semua indikator untuk masing-masing variabel dapat mengukur variabel-variabelnya.

#### Discriminant validity

*Discriminant validity* dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konsep dari masing-masing variabel laten berbeda dengan variabel lainnya. Model mempunyai *discriminant validity* yang baik apabila setiap nilai *loading factor* dari setiap indikator dari sebuah variabel laten memiliki nilai *loading* yang paling besar dengan nilai *loading* lain terhadap variabel laten lainnya. Hasil pengujian *discriminant validity* diperoleh sebagai berikut:

Tabel 5. Discriminant validity (*cross loading*)

Indikator	Komitmen (KMTN)	Kinerja (KNJ)	Promosi (PMS)
KMTN1	0,707	0,674	0,532
KMTN2	0,827	0,583	0,498
KMTN3	0,845	0,660	0,588

KMTN4	0,686	0,474	0,318
KNJ1	0,435	0,711	0,702
KNJ2	0,488	0,791	0,719
KNJ3	0,636	0,828	0,686
KNJ4	0,709	0,766	0,691
KNJ5	0,571	0,664	0,549
PMS1	0,378	0,521	0,697
PMS2	0,438	0,707	0,737
PMS3	0,584	0,616	0,710
PMS4	0,396	0,478	0,546
PMS5	0,435	0,711	0,732

Dari tabel 5 dapat dilihat bahwa beberapa nilai *loading factor* untuk setiap indikator dari masing-masing variabel laten memiliki nilai *loading factor* yang lebih besar dibanding nilai *loading factor* jika dihubungkan dengan variabel laten lainnya. Hal ini berarti bahwa setiap variabel laten memiliki *discriminant validity* yang baik dimana beberapa variabel laten memiliki pengukur yang berkorelasi tinggi dengan konstruk lainnya.

#### **Composite reliability dan average variance extracted (ave)**

Kriteria validitas dan reliabilitas juga dapat dilihat dari nilai reliabilitas suatu konstruk dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dari masing-masing konstruk. Konstruk dikatakan memiliki reliabilitas yang tinggi jika nilainya 0,70 dan AVE berada di atas 0,50. Pada tabel 4.6 dan tabel 7 akan disajikan nilai *Composite Reliability* dan AVE untuk seluruh variabel.

Tabel 6. *Average variance extracted (ave)*

	AVE
Komitmen	0,592
Kinerja	0,601
Promosi	0,569

Tabel 7. *Composite reliability*

Variabel	Composite Reliability	Cronbach's Alpha
Komitmen	0,852	0,769
Kinerja	0,868	0,809
Promosi	0,816	0,721

Berdasarkan tabel 6 dan tabel 7 dapat disimpulkan bahwa konstruk Komitmen, konstruk Kinerja dan konstruk promosi memiliki nilai AVE lebih besar daripada 0,5. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) pada variabel komitmen, kinerja dan promosi diatas 0,5 seperti yang direkomendasikan. Dalam *composite reliability* maupun cronbach alpha baik untuk konstruk komitmen, kinerja dan promosi semuanya diatas diatas 0,70. Jadi dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik.

#### **Model struktural atau inner model**

Pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan *R-square* dari model penelitian. Model struktural di evaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.

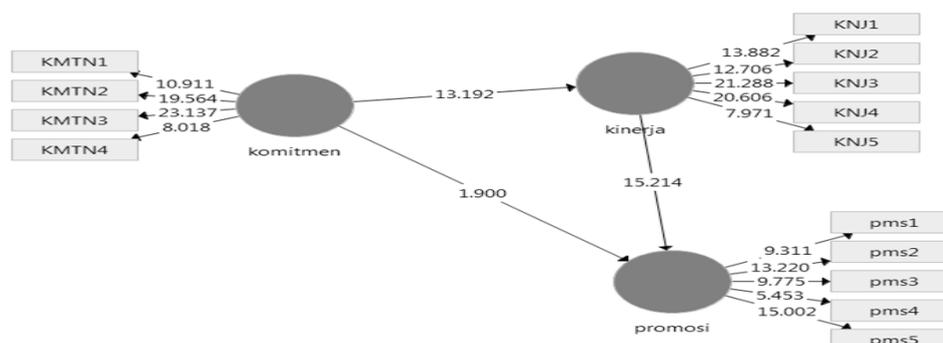
tabel 8. nilai r-square

Konstruk	R Square
Kinerja(Y1)	0,624
Promosi (Y2)	0,815

Tabel 8 menunjukkan nilai R-square untuk variabel Kinerja diperoleh sebesar 0,624 dan untuk variabel Promosi diperoleh sebesar 0,815. Artinya variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel komitmen sebesar 62,4 persen (0,624 x 100%) sedangkan sisanya dijelaskan oleh variasi variabel lain diluar dari model penelitian sebesar 37,6 persen (100% - 62,4%). Kemudian fenomena atau variasi promosi dapat dijelaskan oleh komitmen dan kinerja sebesar 81,5 persen (0,815 x 100%) sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar dari model penelitian sebesar 18,5 persen (100% - 81,5 persen).

Uji hipotesis (*resampling bootstrapping*)

Uji selanjutnya adalah melihat signifikansi pengaruh antar konstruk independen terhadap dependen dan menjawab apa yang telah dihipotesiskan. Pengujian dengan taraf signifikansi 5% jika nilai t-statistic > 1.96 maka hipotesis nol (H0) ditolak. Nilai t-statistik koefisien pengaruh dari konstruk laten diperoleh dari *PLS Bootstrapping*. Hasil Model *PLS Bootstrapping* disajikan pada model di bawah ini.



Gambar 2. Hasil bootstrapping

Signifikansi parameter yang diestimasi memberikan informasi yang sangat berguna mengenai hubungan antara variabel-variabel penelitian. Dasar yang digunakan dalam menguji hipotesis adalah nilai yang terdapat pada output dari result for inner weights. Pada tabel 4.14 memberikan output estimasi untuk pengujian model struktural.

tabel 9. nilai koefisien (original sample), *standard deviasi* dan *t-statistics*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics	P Values
Komitmen(X1) -> Kinerja (Y1)	0,790	0,798	0,060	13,192	0,000
Komitmen (X1) -> Promosi(Y2)	-0,164	-0,186	0,086	1,900	0,058
Kinerja(Y1) -> Promosi (Y2)	1,026	1,048	0,067	15,214	0,000

**Indirect effects**

Pengujian *indirect effects* dilakukan untuk mengetahui hubungan tidak langsung antar variabel konstruk. Pengaruh tidak langsung komitmen kerja terhadap promosi karyawan melalui kinerja dapat dilihat dari tabel diatas.

Tabel 10. Indirect effects

	Original sample estimate	Mean of subsample	Standard deviation	T - Statistics	P - Values
<i>Komitmen</i> → <i>Kinerja</i> → <i>Promosi</i>	0,811	0,835	0,097	8,392	0,000

Berdasarkan tabel 10 dapat dilihat hasil dari *indirect effects* yang menunjukkan bahwa hubungan tidak langsung antara *komitmen* terhadap promosi melalui kinerja adalah positif dan signifikan. Hal itu dapat dilihat dari hasil *original sample estimate* sebesar 0,811 yang artinya hubungan tidak langsung tersebut positif dan dari hasil *T-statistics* sebesar 8,392 yang artinya hubungan tidak langsung tersebut dinyatakan signifikan.

### **Pengaruh komitmen terhadap kinerja karyawan bank rakyat indonesia cabang Balikpapan di balikpapan**

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa komitmen karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Salah satu faktor yang mempengaruhi baik atau buruknya kinerja karyawan adalah komitmen kerja. Hal ini terbukti dalam deskriptif responden pada karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Balikpapan dimana karyawannya memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan yang diukur dengan adanya keinginan yang kuat untuk tetap menjadi karyawan, keinginan berusaha keras dalam bekerja, menerima nilai-nilai yang berlaku dalam perusahaan, dan berusaha mencapai tujuan perusahaan seoptimal mungkin, dalam Komitmen kerja yang kuat akan menyebabkan individu berusaha mencapai tujuan organisasi, berpikiran positif dan berusaha untuk berbuat yang terbaik bagi organisasinya. Hal ini terjadi karena individu dalam organisasi akan merasa ikut memiliki organisasinya. Sedangkan komitmen karyawan yang rendah akan menyebabkan individu tersebut hanya mementingkan dirinya sendiri atau kelompoknya sehingga pada akhirnya kinerja individu tersebut akan rendah pada organisasinya. Rendahnya kinerja individu terhadap organisasinya karena pengaruh rendahnya komitmen, secara tidak langsung akan mengakibatkan sulit dicapainya keberhasilan pada kinerja pegawai. Pendapat ini diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Sapitri (2016) dengan judul "Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Perusahaan Listrik Negara (PLN) Area Pekanbaru". Penelitian ini membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Perusahaan Listrik Negara Area Pekanbaru terbukti para pegawai memiliki komitmen organisasi yang kuat dan kinerja yang tinggi. Dan hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Penelitian yang dilakukan oleh Mowday *et al* (1983) membuktikan adanya pengaruh yang positif dan signifikan dari komitmen organisasi dengan kinerja karyawan.

### **Pengaruh komitmen terhadap promosi jabatan di pt. bank rakyat indonesia cabang balikpapan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan. Seperti yang diketahui bahwa komitmen karyawan adalah sikap kedekatan hubungan antara seorang karyawan atau individu terhadap organisasi yang diwujudkan dengan loyalitas, dan

keinginan untuk tetap tinggal karena dilibatkannya karyawan dalam organisasi, loyalitas karyawan dan keinginan karyawan untuk tetap bekerja di Bank Rakyat Indonesia Cabang Balikpapan tanpa dibarengi dengan tindakan atau kinerja yang baik maka promosi jabatan tidak akan pernah diperoleh oleh setiap karyawan.

Penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Soegandhi dkk (2013) yang menunjukkan hasil bahwa loyalitas kerja karyawan (komitmen kerja) berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan.

### **Pengaruh kinerja terhadap promo jabatan di Bank Rakyat Indonesia cabang Balikpapan.**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan. Landasan yang sesungguhnya dalam suatu organisasi adalah kinerja. Kinerja perlu dijadikan bahan evaluasi bagi pimpinan atau manajer dalam mempromosikan karyawannya. Berdasarkan jawaban responden bahwa setiap karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditetapkan dan tepat waktu, setiap karyawan memiliki ide-ide yang membangun dalam pencapaian target tersebut dengan jawaban yang telah diberikan membuktikan bahwa kinerja karyawan sangat bagus dan berpengaruh terhadap promosi jabatan karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Balikpapan.

### **SIMPULAN**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan pada bab sebelumnya maka dapat disimpulkan bahwa:

Komitmen karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini terbukti dalam deskriptif responden pada karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Balikpapan dimana karyawan memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan melalui loyalitas yang diberikan karyawan terhadap perusahaan yang akan mengakibatkan kinerja karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Balikpapan menjadi meningkat.

Komitmen Karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan. Ini menandakan bahwa komitmen yang tinggi tanpa dibarengi kinerja yang tinggi maka promosi jabatan tidak akan pernah diterima oleh karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Balikpapan Samarinda.

Kinerja Karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap promosi jabatan. Hal ini menandakan kinerja karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Balikpapan baik berdasarkan kualitas maupun kuantitas sudah sesuai dengan target yang telah ditetapkan oleh perusahaan, sehingga promosi jabatan karyawan Bank Rakyat Indonesia dapat dilakukan berdasarkan kinerja karyawan.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Dessler, Gary. 2009. Manajemen Sumberdaya Manusia. Indeks. Jakarta.
- Guritno, Bambang dan Waridin. 2005. Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja. JRBI. Vol 1. No 1. Hal: 63-74.
- Handoko, T. Hani. 2001. Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu. S.P. 2007. Manajemen Sumberdaya Manusia Cetakan Ke-9. PT. Bumi Aksara. Jakarta.

- 
- Hassan, Roshidi. 2014. Factor Influencing Turnover Intention Among Technical Employees In Information Technology Organization : A Case Of XYZ (M) SDN.BHD. *International Journal Of Arts And Commerce* 2014, Vol.3, No.9, p.120-137
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). 5 Turnover and Retention Research: A Glance at the Past, a Closer Review of the Present, and a Venture into the Future. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 231-274.
- Khaerul. Umam. 2010. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia
- Kim, Soon Hee. 2012. The Impact Of Human Resources Management On State Government IT Employee Turnover Intentions. *Journal Of Public Personnel Management* Vol 41, No.2, Summer 201.
- Luthans, F, 2006, *Perilaku Organisasi*, Edisi 10, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- McNeese-Smith, D., 1996, "Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment", *Hospital & Health Services Administration*, Summer, 41, 2; *abi/inform Global*, pg. 160
- Mangkunegara, Prabu Anwar. A.A. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cetakan Kesembilan. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkuprawira, Tb Sjafri.2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Mathis, L. Robert dan Jackson, John H. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Mowday, R.T et.al. 1983. The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*,14, p.224-227.
- Okpara, J.O., 2004, "Job Satisfaction and Organizational Commitment: Are there Differences between American and Nigerian Managers Employed in the US MNCs in Nigeria?".
- Qureshi, et al. Relationship Between Job Stress, Workload, Environment and Employees Turnover Intentions: What We Know, What Should We Know. COMSATS Institute of Information Technology, Abbottabad, Pakistan. *World Applied Sciences Journal* 23 (6): 764-770, 2013.
- Robbins, Stephen P. 2007. *Budaya Organisasi*, Jakarta: Salemba Empat.
- Rivai, V. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Seguro, W. 2010. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Promosi Pegawai Terhadap Motivasi Kerja di PT. Telekomunikasi Indonesia (PERSERO) Kandatel Bandung. *Journal Ekonomi Bisnis*, 15.
- Stolovich, H.D and Keeps, E.J. 1992. *Handbook of Human Performance Technology A Comprehensive Guide of Analysis and Solving Performance Problems in Organizations*. Journey Bass Publisher, San Fransisco.
- Tuwei, J. G. et.al. 2013. Promotion Opportunity On Employee Career Change Decision: The Case Of A Selected Learning Institution In Kenya. *International Journal Of Bussiness And Management*, Vol-8, No.18, p.53-62
-