

**PENGARUH PENGEMBANGAN KARIER TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KARIER DAN KOMITMEN KARIER SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Kasus Pada Bank Perkreditan Rakyat Kecamatan Sidoarjo, Kabupaten Sidoarjo, Jawa Timur)**

***EFFECT OF CAREER DEVELOPMENT THROUGH THE PERFORMANCE OF EMPLOYEES AND COMMITMENT CAREER CAREER SATISFACTION AS AN INTERVENING VARIABLE (A Case Study of Rural Bank District of Sidoarjo, Sidoarjo regency, East Java)***

**Rizky Eka Febriansah**

*Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Muhammadiyah Sidoarjo,  
Jl. Mojopahit 666B - Sidoarjo, Telp (031) 8945444, ext 160, Fax (031)8949333*

*E-mail : rizkyfebriyanzah@umsida.ac.id*

***Abstrak***

*Perkembangan ekonomi global hari ini menandakan pentingnya kemandirian dan peningkatan daya saing suatu negara dalam masyarakat internasional, khususnya Indonesia yang akan dihadapkan dengan pelaksanaan MEA. Pertumbuhan ekonomi kreatif di sektor mikro Indonesia dapat didukung dan dikembangkan lebih lanjut dengan dukungan dari Bank Perkreditan Rakyat (BPR) yang menyediakan layanan perbankan untuk usaha kecil dan sektor informal, terutama di daerah pedesaan. Hal yang paling penting tentang perusahaan layanan, khususnya layanan perbankan, adalah kinerja layanan yang diberikan. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pengembangan karier adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karier masa depan mereka di perusahaan agar pegawai dapat mengembangkan diri secara maksimal sehingga pada gilirannya karyawan akan memberikan kinerja terbaik mereka. Kepuasan karier dan komitmen karier juga akan diterima oleh karyawan jika perusahaan memberikan karyawan kesempatan untuk merancang rencana karier mereka sendiri dan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menguji hipotesis. Teknik analisis yang digunakan adalah Analisis Partial Least Square (PLS).*

***Kata Kunci:*** Pengembangan Karier, Kepuasan Karier, Komitmen Karier, Kinerja Karyawan.

***Abstract***

*Global economic developments today signaled the importance of self-reliance and increasing the competitiveness of a country in the international community, especially Indonesia which will be faced with the implementation Asean Economics society (MEA). Pertumbuhan creative economy in Indonesia microfinance sector can be supported and further developed with the support of rural banks (BPR) which provide banking services to small businesses and the informal sector, especially in rural areas. The most important thing about enterprise services, especially financial services, is*

*the performance of services given. Performance is the result of the quality and quantity of work accomplished by an employee in performing their duties in accordance with the responsibilities given to him. Career development is a staffing activities that help employees plan their future career in the company so that employees can develop themselves to the fullest so that in turn the employees will give their best performance. Career satisfaction and career commitment will also be received by the employee if the company gives employees the opportunity to design their own career plans and influence on employee performance. This study uses a quantitative approach to test the hypothesis. The analysis technique used is the Analysis of Partial Least Square (PLS).*

**Keywords:** Career Development, Career Satisfaction, Career Commitment, Employee Performance.

## **Pendahuluan**

### **Latar Belakang**

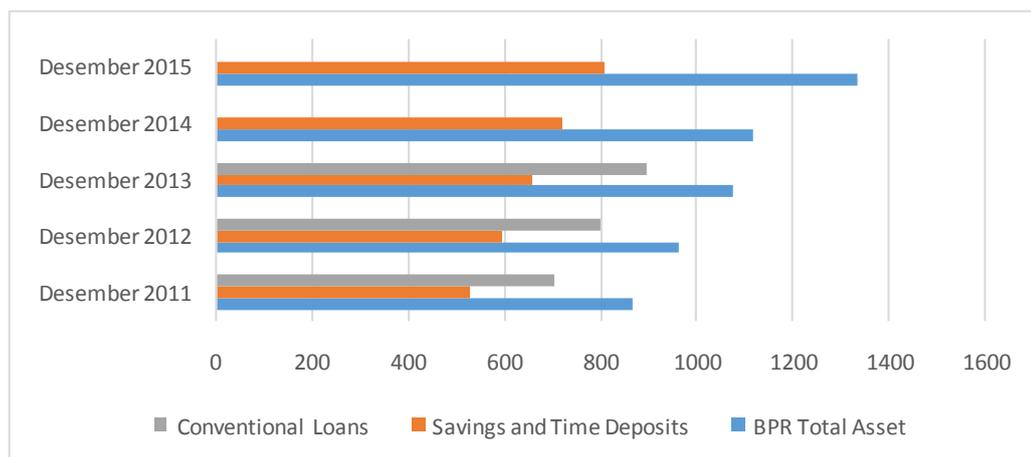
Perkembangan ekonomi global pada dewasa ini menandakan pentingnya kemandirian dan meningkatkan daya saing suatu negara dalam masyarakat internasional, khususnya Indonesia yang akan dihadapkan dengan pelaksanaan Masyarakat Ekonomi Asean (MEA). MEA dapat diartikan sebagai harapan terhadap prospek dan peluang kerjasama ekonomi antar daerah dalam skala yang lebih luas, melalui integrasi ekonomi regional Asia Tenggara, yang ditandai dengan aliran bebas: barang, jasa, investasi, tenaga kerja, dan modal. Dalam menghadapi MEA, Indonesia harus bersiap dengan memperkuat daya saing ekonomi negara, salah satunya dengan penguatan sektor UMKM, sehingga Indonesia dapat mengambil keuntungan dengan adanya penerapan MEA. Kreativitas akan menjadi kegiatan ekonomi di masa depan, menggantikan fokus di saat ini pada informasi. Sama seperti revolusi industri menggantikan pertanian sebagai aktivitas ekonomi yang dominan, kreativitas akan menggantikan era informasi sebagai fokus dominan dari ekonomi global.

Pertumbuhan ekonomi kreatif di sektor mikro dapat didukung dan dikembangkan lebih lanjut dengan dukungan dari Bank Perkreditan Rakyat (BPR), di mana fungsi utama dari BPR adalah (1) Memberikan layanan perbankan (seperti menyediakan kredit dan menerima deposit dalam bentuk deposito, tabungan, dan bentuk lain yang setara) kepada pengusaha kecil dan masyarakat pedesaan,(2) menyediakan pembiayaan bagi nasabah berdasarkan prinsip bagi hasil, (3) mengurangi praktek ijon dan rentenir atau lintah darat, dan (4) mendukung pertumbuhan dan modernisasi ekonomi pedesaan. Industri ekonomi kreatif harus dikembangkan dengan dukungan keuangan yang baik dan pemerintah harus mendorong langkah itu. Melalui BPR, dukungan keuangan yang diberikan oleh pemerintah akan segera dirasakan oleh

masyarakat dan pengusaha kecil dan menengah sehingga pada gilirannya akan dapat meningkatkan perekonomian di tingkat mikro.

Dalam sistem perbankan Indonesia, BPR diberikan peranan yang penting, yaitu menyediakan layanan perbankan untuk usaha kecil dan sektor informal, terutama di daerah pedesaan. Selanjutnya, BPR berfungsi tidak hanya memberikan fasilitas kredit kepada pengusaha mikro, kecil dan menengah, tetapi juga melayani deposito dari masyarakat. Dalam pinjaman kepada masyarakat menggunakan 3T prinsip, yaitu Tepat Waktu, Tepat Jumlah, Tepat Sasaran, karena proses kredit relatif cepat, istilah yang lebih sederhana, dan yang memahami kebutuhan pelanggan. BPR juga memainkan peran penting dalam ekonomi mikro karena letaknya di pedesaan dan proses yang cepat. Yang membuat minat masyarakat untuk meminjam, dengan proses yang sangat mudah untuk menjadi solusi bagi masyarakat. Sejauh ini pertumbuhan BPR sangat bagus tapi diperlukan pemberdayaan dalam hal lembaga modal, dan sumber daya manusianya. Peningkatan dilaksanakan melalui penguatan kualitas sumber daya manusia melalui pendidikan dan pelatihan, terutama pada *account officer* (AO) yang dimana tugas utamanya adalah melayani nasabah dan memberikan informasi pada nasabah tentang layanan yang diberikan oleh BPR.

**Tabel 1.**  
**Data Layanan BPR**



Sumber: *BI.go.id*

Hal yang paling penting tentang perusahaan layanan, khususnya layanan perbankan, adalah layanan yang diberikan. Program perencanaan karir dapat meningkatkan keterampilan, pengetahuan dan pengalaman pegawai terhadap pekerjaannya. Karyawan yang memiliki kompetensi terhadap pekerjaannya akan

mendapatkan kesempatan untuk mengikuti tahapan jenjang karir dan akan mencapai jenjang karir yang baik. Desain dan pengembangan sistem perencanaan karir yang baik akan membuat perusahaan dapat memanfaatkan kekayaan karyawan bakat untuk kepegawaian dan promosi oleh kemampuan pencocokan, pengalaman, dan aspirasi individu dengan kebutuhan organisasi. Faktor lain bagi karyawan untuk memberikan kinerja layanan yang baik kepada konsumen adalah bahwa jika mereka mendapatkan kepuasan dari karir di organisasi tempat mereka bekerja dan juga jika mereka memiliki komitmen yang kuat untuk pekerjaan.

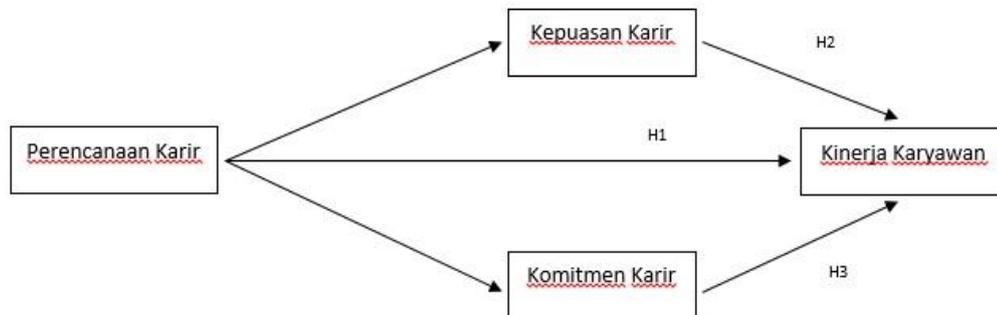
Kinerja didefinisikan sebagai catatan *outcomes* yang dihasilkan pada fungsi atau aktivitas pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu (Bernardin & Russel, 1998). Perusahaan atau organisasi dapat memberikan pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan, dan keterampilan karyawan sehingga karyawan tersebut dapat melakukan pekerjaannya lebih efektif untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Greenberg dan Baron (1993) memaparkan bahwa komitmen karir mencerminkan tingkat identifikasi dan keterlibatan individu dalam melakukan pekerjaan mereka dalam jalur karir dan keengganan untuk meninggalkan perusahaan yang menyediakan jenjang karir. Dengan demikian, karyawan yang memiliki komitmen karir lebih menunjukkan kinerja yang lebih baik daripada karyawan yang tidak berkomitmen. Umumnya, kepuasan karir didefinisikan sebagai perasaan emosional yang menyenangkan atau positif dari hasil penghargaan atas pengalaman kerja seseorang (Hakim, kabel, Boudreau & Bretz, Jr. 1995; Bozionelos 2008). Jadi, karyawan yang memiliki kepuasan karir akan lebih termotivasi dalam bekerja sehingga kinerja akan lebih baik daripada karyawan yang tidak mendapatkan kepuasan karir.

## **Metode penelitian**

### **Kerangka teoritis**

Gambar 1 menunjukkan model konseptual yang menggambarkan hubungan variabel. Gambar tersebut menjelaskan bahwa perencanaan karir sebagai variabel independen utama, mengarah langsung ke kinerja karyawan dan mengarah tidak langsung ke kinerja karyawan melalui kepuasan karir dan komitmen karir sebagai variabel intervening.

**Gambar 1**  
**Model Analisis**



Pernyataan di bawah ini menyajikan penjelasan rinci dari hipotesis.

### **Perencanaan Karir dan Kinerja Karyawan**

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang. Faktor-faktor tersebut dapat berupa faktor internal maupun eksternal. Pengembangan karir berpusat pada sekitar kebutuhan yang dihubungkan dengan kegiatan dan minat karyawan sehingga karyawan tersebut dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan lebih baik (Rivai, 2009). Pengembangan karir menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam jalur karir yang telah ditetapkan. Sehingga dengan adanya pengembangan karir ini dapat memberikan dorongan kepada karyawan dalam mengembangkan karir dalam pekerjaannya dengan cara meningkatkan pengetahuan, sikap dan keterampilan sehingga pada gilirannya akan meningkatkan kinerja mereka (Hariandja, 2002).

### **Perencanaan Karir dan Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Karir**

Manfaat yang diterima oleh karyawan dengan adanya perencanaan karir yang baik dalam perusahaan ialah berkembangnya potensi dari skill yang dimiliki oleh karyawan tersebut. Selain itu, karyawan juga akan memiliki arahan yang jelas mengenai pengembangan karirnya di dalam perusahaan itu sendiri (Mangkuprawira, 2011). Hal ini akan sangat baik untuk memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya agar tidak hanya stagnan di suatu jenjang karir. Lebih lanjut, perencanaan karir akan membuat karyawan menjadi lebih terlibat dalam pekerjaan yang sesuai dengan pilihan pekerjaannya sehingga karyawan dapat menganalisa kemampuan dalam dirinya (Jepsen and Sheu, 2003). Peningkatan kemampuan karyawan akan membuat karyawan mencapai jenjang karir yang lebih tinggi dan lebih termotivasi dalam menghasilkan

kinerja yang lebih baik pada pekerjaannya (Applebaum et al, 2001). Jadi, karyawan yang memiliki kepuasan karir dalam kehidupan kerjanya sudah tentu memiliki kinerja yang baik dalam pekerjaannya.

### **Perencanaan Karir dan Kinerja Karyawan melalui Komitmen Karir**

Perencanaan karir dapat menumbuhkan komitmen karyawan/pegawai. Seringkali, beberapa perusahaan bahkan institusi pendidikan sebagai upaya untuk menjaga komitmen dari karyawan/pegawai adalah dengan menekankan bagaimana perusahaan atau institusi menjadi rekanan dalam pengembangan keahlian dan pengetahuan karyawan tersebut secara berkelanjutan (Mangkuprawira, 2011). Lebih lanjut, sistem perencanaan karir karyawan termasuk hal yang esensial dalam kinerja karyawan. Hal ini berkaitan langsung dengan peningkatan rasa komitmen individu terhadap pekerjaan seorang karyawan pada jenjang karir yang disediakan oleh organisasi (Blau & Boal, 1987).

Penelitian ini mengeksplorasi pengaruh langsung dari perencanaan karir terhadap kinerja karyawan dan pengaruh tidak langsung dari pengembangan karir atas kinerja karyawan.

### **Hipotesis**

- H1: Apakah perencanaan karir berpengaruh pada kinerja karyawan.
- H2: Apakah perencanaan karir berpengaruh pada kinerja karyawan melalui kepuasan karir sebagai variabel intervening.
- H3: Apakah perencanaan karir berpengaruh pada kinerja karyawan melalui komitmen karir sebagai variabel intervening.

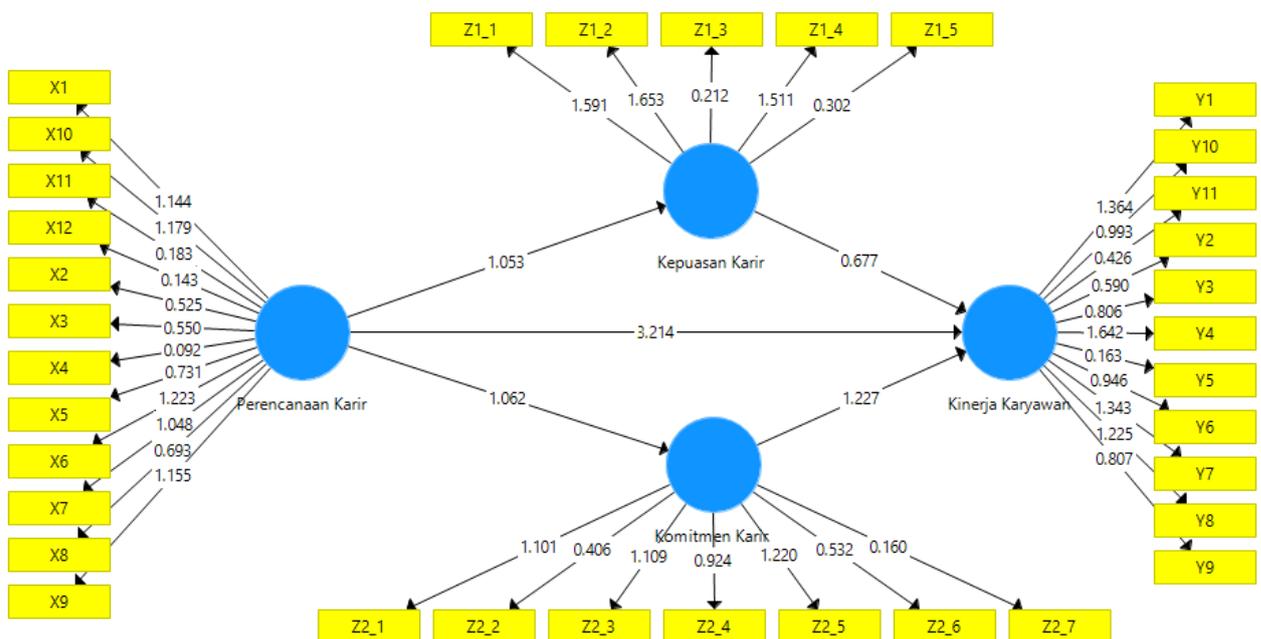
### **Populasi dan Sampel**

Studi lokasi dilakukan di kecamatan Sidoarjo, Kabupaten Sidoarjo, Jawa Timur, dengan objek penelitian mengambil tujuh (7) Bank Perkreditan Rakyat (BPR) yang terletak di kecamatan Sidoarjo. populasi yang akan diamati karyawan Bank Perkreditan Rakyat yang terletak di kecamatan Sidoarjo adalah berjumlah 90 karyawan. Jumlah ini hanya mencakup karyawan tetap karena perusahaan hanya akan mempertimbangkan perencanaan karir dari karyawan tetap di Bank Perkreditan Rakyat (BPR) yang terletak di kecamatan Sidoarjo. Peneliti menggunakan teknik sampling non-probabilitas karena populasi penelitian terlalu kecil, yaitu sebanyak 90 orang. Oleh karena itu teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi sensus.

## Pengukuran

Tiga tipe variabel telah diukur. Pertama adalah mencari data mengenai gender, umur, latar belakang pendidikan, lama bekerja, dan program pelatihan pengembangan karir yang pernah diikuti. Kedua menilai respon perseptual dari perencanaan karir, kepuasan karir dan komitmen karir. Terakhir adalah mengevaluasi satu variabel terikat, yaitu kinerja karyawan.

**Gambar 2**  
**Model Struktural PLS**



## Perencanaan Karir

Pertanyaan yang digunakan untuk menilai variabel ini diadaptasi dari King (1999). Poin lima skala Likert (1 = sangat tidak setuju sampai 5 = sangat setuju) digunakan dalam penelitian ini. Suatu indikator dikatakan memenuhi uji validitas PLS jika memiliki nilai *outer loading* lebih besar dari 0,5 dan tiga (3) butir pertanyaan tidak digunakan karena memiliki nilai *outer loading* di bawah 0,5, yaitu indikator X4, X11, dan X12. Suatu variabel dikatakan memenuhi uji reliabilitas dalam PLS jika memiliki nilai composite reliability lebih besar dari 0,7 dan nilai composite reliability untuk perencanaan karir adalah 0.960.

## Kepuasan Karir

Untuk mengukur kepuasan karir, pada penelitian ini mengembangkan dimensi pengukuran yang telah dilakukan oleh Greenhaus, Parasuraman, dan Wormley (1990). Suatu indikator dikatakan memenuhi uji validitas PLS jika memiliki nilai *outer loading*

lebih besar dari 0,5 dan dua (2) butir pertanyaan tidak digunakan karena memiliki nilai *outer loading* di bawah 0.5, yaitu indikator Z1\_3 dan Z1\_5. Suatu variabel dikatakan memenuhi uji reliabilitas dalam PLS jika memiliki nilai *composite reliability* lebih besar dari 0,7 dan nilai *composite reliability* untuk kepuasan karir adalah 0.771.

### **Komitmen Karir**

Untuk mengukur komitmen karir, pada penelitian ini mengembangkan dimensi pengukuran yang telah dilakukan Blau (1989). Suatu indikator dikatakan memenuhi uji validitas PLS jika memiliki nilai *outer loading* lebih besar dari 0,5 dan dan dua (2) butir pertanyaan tidak digunakan karena memiliki nilai *outer loading* di bawah 0.5, yaitu indikator Z2\_2 dan Z2\_7. Suatu variabel dikatakan memenuhi uji reliabilitas dalam PLS jika memiliki nilai *composite reliability* lebih besar dari 0,7 dan nilai *composite reliability* untuk komitmen karir adalah 0.728.

### **Kinerja Karyawan**

Pengukuran kinerja karyawan menggunakan dimensi sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Mathis dan Jackson (2006). Suatu indikator dikatakan memenuhi uji validitas PLS jika memiliki nilai *outer loading* lebih besar dari 0,5 dan dan dua (2) butir pertanyaan tidak digunakan karena memiliki nilai *outer loading* di bawah 0.5, yaitu indikator Y2 dan Y11. Suatu variabel dikatakan memenuhi uji reliabilitas dalam PLS jika memiliki nilai *composite reliability* lebih besar dari 0,7 dan nilai *composite reliability* untuk komitmen karir adalah 0.867.

### **Hasil**

Hipotesis penelitian dapat diterima jika nilai *t*-hitung (*t*-statistic) lebih besar dari *t*-tabel pada tingkat kesalahan ( $\alpha$ ) 5% yaitu 1,96. Berikut adalah nilai koefisien path serta nilai *t*-hitung (*t*-statistic) masing-masing hubungan yang dihasilkan dari analisis:

**Tabel 1**  
**Nilai Koefisien Path dan t-hitung**

<b>No</b>	<b>Hubungan Pengaruh</b>	<b>Koefisien</b>	<b>T Statistik</b>	<b>Keterangan</b>
1	Perencanaan Karir->Kinerja Karyawan	0.830	3.214	Signifikan
2	Perencanaan Karir ->Kepuasan Karir	0.285	1.053	Tidak Signifikan
3	Perencanaan Karir ->Komitmen Karir	1.068	1.053	Tidak Signifikan
4	Kepuasan Karir->Kinerja Karyawan	0.498	3.677	Signifikan
5	Perencanaan Karir ->Kinerja Karyawan	0.830	3.677	Signifikan

*Source: primary data*

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 5.13, berikut ini disajikan bahasan pembuktian masing-masing hipotesis penelitian:

**Hipotesis 1: Pengaruh Perencanaan Karir terhadap Kinerja Karyawan.**

Koefisien estimasi pengaruh dari Perencanaan Karir terhadap Kinerja Karyawan adalah sebesar 0.830 dengan t-statistik sebesar 3.214 yang lebih besar dari nilai t-tabel 1.96, hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara Perencanaan Karir terhadap Kinerja Karyawan dari karyawan yang menjadi sampel penelitian. Dapat diartikan bahwa adanya pembuatan perencanaan karir pada karyawan akan berakibat pada peningkatan kinerja dari karyawan secara nyata. Dari hasil ini maka hipotesis pertama penelitian dapat diterima kebenarannya.

**Hipotesis 2: Apakah perencanaan karir berpengaruh pada kinerja karyawan melalui kepuasan karir sebagai variabel intervening.**

Pengaruh variabel intervening dari Kepuasan Karir pada pengaruh antara Perencanaan Karir terhadap Kinerja Karyawan dapat diketahui dengan cara membandingkan pengaruh langsung dan tidak langsung dari Perencanaan Karir terhadap Kinerja Karyawan. Jika hasil kali koefisien estimasi dari pengaruh tidak langsung lebih besar dari koefisien estimasi pengaruh langsungnya, maka dapat disimpulkan bahwa variabel Kepuasan Karir memiliki dampak signifikan dalam hubungan tersebut. Berikut disajikan ringkasan tabel pengaruh langsung dan tidak langsung:

**Tabel 2**  
**Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung**

<b>Pengaruh</b>	<b>Direct effect</b>	<b>Indirect effect</b>
Perencanaan Karir ->Kinerja Karyawan	3.214	-
Perencanaan Karir -> Kepuasan Karir	1.053	-
Kepuasan Karir->Kinerja Karyawan	3.677	-
Pengaruh Perencanaan Karir terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Karir	-	1.053x 3.677 = 3.872

*Sumber: data primer diolah*

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa pengaruh tidak langsung antara perencanaan karir terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan karir adalah sebesar 3.872, dimana nilai ini lebih besar daripada pengaruh langsungnya yaitu sebesar 3.214. Dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa kepuasan karir memiliki dampak yang signifikan dalam hubungan tersebut.

**Hipotesis 3: Apakah perencanaan karir berpengaruh pada kinerja karyawan melalui komitmen karir sebagai variabel intervening.**

Pengaruh variabel intervening dari Komitmen Karir pada pengaruh antara Perencanaan Karir terhadap Kinerja Karyawan dapat diketahui dengan cara membandingkan pengaruh langsung dan tidak langsung dari Perencanaan Karir terhadap Kinerja Karyawan. Jika hasil kali koefisien estimasi dari pengaruh tidak langsung lebih besar dari koefisien estimasi pengaruh langsungnya, maka dapat disimpulkan bahwa variabel Komitmen Karir memiliki dampak signifikan dalam hubungan tersebut. Berikut disajikan ringkasan tabel pengaruh langsung dan tidak langsung:

**Tabel 3**  
**Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung**

<b>Pengaruh</b>	<b>Direct effect</b>	<b>Indirect effect</b>
Perencanaan Karir ->Kinerja Karyawan	3.214	-
Perencanaan Karir -> Komitmen Karir	1.062	-
Komitmen Karir ->Kinerja Karyawan	3.227	-
Pengaruh Perencanaan Karir terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Karir	-	$1.062 \times 3.227 = 3.427$

*Sumber: data primer diolah*

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa pengaruh tidak langsung antara perencanaan karir terhadap kinerja karyawan melalui komitmen karir adalah sebesar 3.427, dimana nilai ini lebih besar daripada pengaruh langsungnya yaitu sebesar 3.214. Dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa komitmen karir memiliki dampak yang signifikan dalam hubungan tersebut.

## **Simpulan**

### **Perencanaan Karir terhadap Kinerja Karyawan.**

Temuan dari hasil penelitian ini tidak mendukung hasil dari penelitian Locke & Latham (1990) dimana pekerjaan yang efektif atau kinerja yang positif diawali dari perencanaan karir jangka panjang sehingga tidak mengejutkan bila perencanaan karir yang baik akan mengarah ke karir yang lebih baik. Hasil penelitian ini juga mendukung temuan Baruch & Peiperl (2000) yang menyatakan bahwa organisasi yang mengembangkan system manajemen karir organisasional, yang mana system tersebut mendukung perencanaan karir karyawan, perusahaan akan mendapatkan performa dan motivasi yang lebih baik dari karyawan tersebut.

### **Perencanaan karir berpengaruh pada kinerja karyawan melalui kepuasan karir sebagai variabel intervening.**

Temuan dari hasil penelitian ini mendukung hasil dari penelitian Judge, Bono, Thoresen, & Patton (2001) bahwa ketidakpuasan dalam karir seorang karyawan akan mengarah pada ke penurunan kinerja yang dimanifestasi dalam berbagai bentuk perilaku seperti membolos, datang terlambat, dll. Lebih lanjut, temuan dalam penelitian ini juga sejalan dengan penemuan Isen & Baron (1991) dimana perasaan positif dari karyawan yang diterima dari sebuah pekerjaan di dalam suatu organisasi akan berdampak positif kinerja karyawan tersebut, begitu pula sebaliknya. Hasil dalam penelitian ini juga selaras dengan penemuan Scandura & Lankau (1998) dimana kinerja karyawan dipengaruhi beberapa aspek, salah satunya adalah kepuasan dalam melakukan sebuah pekerjaan.

### **Perencanaan karir berpengaruh pada kinerja karyawan melalui komitmen karir sebagai variabel intervening.**

Temuan dari hasil penelitian ini mendukung hasil dari penelitian Heijden et al. (2009) dimana jika seorang karyawan (ekspatriat) yang perencanaan karirnya sudah tidak didukung oleh perusahaan / organisasi, akan sangat rentan dengan *turnover* sehingga karyawan tersebut akan mencari kesempatan karir di perusahaan yang mendukung perencanaan karirnya. Temuan penelitian ini juga memperkuat pernyataan Wiener & Vardi (1980) yang berpendapat bahwa komitmen kerja merupakan prediktor terbaik untuk menentukan kinerja karyawan karena pegawai yang menunjukkan komitmen tinggi memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih dalam menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasinya. Perencanaan karir yang baik dan sejalan dengan kebutuhan SDM organisasi akan membuat seorang karyawan berada dalam jangka waktu yang lama diperusahaan. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan (Schein, 2008) dan akan memberikan tingkat performa yang berbeda (Noviantoro, 2015).

### **Daftar Pustaka**

- Applebaum, S.H., Ayre H., & Shapiro, B.T. 2002. Career Management in Information Technology: A case study. *Career Developmental International*. 7(3). 142-158.
- Bernardin & Russel, 1998. *Human Resource Management: An Experiential Approach*. New York: McGraw-Hill.

- Blau, G. 1989. Testing Generalisability of a Career Commitment Measure and its Impact on Employee Turnover. *Journal of Vocational Behaviour*. 35, 88-103.
- Blau, G.J., & Boal, K. B. 1987. Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism. *Academy of Management Review*. 12, 288 - 300.
- Bozionelos, 2008. Intra-organizational Network Resources: How They Relate to Career Success and Organizational Commitment. *Personnel Review: Volume 37 Issue 3*. pp. 249 - 263.
- Greenberg, E.R., & Baron J.A., 1993. *Behavior in Organization, 4<sup>th</sup> Edition*. Boston: Allyn and Bacon.
- Greenhaus, J.H., Parasuraman, S.J. & Wormley, W.M. 1990. Effects of Race on Organizational Experiences, Job Performance Evaluations, and Career Outcomes. *Academy of Management Journal*. 33(1): 64-86.
- Hariandja, Marihot T.E. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Jepsen, D.A., & Sheu, H.B. 2003. General Job Satisfaction From A Developmental Perspective: Exploring Choice - Job Matches At Two Career Stages. *Career Development Quarterly*. 52(2), 162 - 179.
- King, A.S. 1999. Crescendo model of career motivation and commitment: Identity, insight and resilience. *International Journal of Value-based Management*. 12(1), 29 - 49.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. 1990. *A theory of goal setting and task performance*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Rivai, V. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Edisi kedua*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Sjafri, Mangkuprawira. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Bogor: Ghalia Indonesia