



Hubungan Manajemen Karir dan Komitmen Organisasi

Rahayu Mardikaningsih^a, Didit Darmawan^b

^a Fakultas Ekonomi / Jurusan Manajemen, rahayumardikaningsih@gmail.com, Universitas Sunan Giri Surabaya

^b Fakultas Ekonomi / Jurusan Manajemen, dr.diditdarmawan@gmail.com, Universitas Sunan Giri Surabaya

Abstract

Career is one form of organizational appreciation to workers. This needs to be observed carefully so that it can be a motivating factor for workers. In addition, organizational commitment is a form of employee loyalty to the organization. Both contribute to the empowerment of people in the organization. This research was conducted to prove whether there is a relationship between career management and organizational commitment so that the type of research conducted is correlational research. A total of 98 employees working in PT ABC will be selected to be set as the sample. The sample is determined by the census technique. The researcher uses primary data obtained from the results of questionnaires that have been answered by employees. This study resulted in the finding that there is indeed a relationship between career management variables and organizational commitment.

Keywords: *management career, organizational commitment, organizational behavior.*

Abstrak

Karir merupakan salah satu bentuk apresiasi organisasi kepada pekerja. Hal ini perlu dicermati dengan seksama agar dapat menjadi faktor pendorong bagi pekerja. Selain itu, komitmen organisasi merupakan bentuk loyalitas karyawan terhadap organisasi. Keduanya berkontribusi pada pemberdayaan orang-orang dalam organisasi. Penelitian ini dilakukan untuk membuktikan ada tidaknya hubungan antara manajemen karir dengan komitmen organisasi sehingga jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian korelasional. Sebanyak 98 karyawan yang bekerja di PT ABC akan dipilih untuk dijadikan sampel. Sampel ditentukan dengan teknik sensus. Peneliti menggunakan data primer yang diperoleh dari hasil kuesioner yang telah dijawab oleh karyawan. Penelitian ini menghasilkan temuan bahwa memang ada hubungan antara variabel manajemen karir dan komitmen organisasi.

Kata Kunci: manajemen karir, komitmen organisasi, perilaku organisasi.

1. PENDAHULUAN

Artikel pada Jurnal yang akan di terbitkan mempunyai panjang 10-20 halaman dan diunggah dalam format Dunia bisnis secara global telah mengalami perubahan secara dinamis. Perubahan yang terjadi juga menyebabkan tata kelola organisasi harus segera disesuaikan sehingga hubungan antara karyawan dan organisasi tetap saling memberikan keuntungan. Kondisi tersebut semakin memperjelas bahwa organisasi harus dapat mengelola karyawan yang dimiliki dengan tepat agar apa yang menjadi tujuan dan kesuksesan organisasi dapat diwujudkan. Mengelola karyawan merupakan pekerjaan manajemen yang cukup rumit karena melibatkan beberapa praktik dan kebijakan yang di dalamnya harus tetap ada kesesuaian antara strategi organisasi dengan apa yang diharapkan karyawan khususnya dalam hal karir mereka (Fatimah *et al.*, 2018). Setiap karyawan yang menjadi bagian organisasi pasti memiliki kriteria tertentu seperti bakat, kemampuan, pengetahuan, tenaga, kreativitas yang tidak dapat disamakan satu sama lain sehingga juga akan berdampak pada karir karyawan di masa depan. Karir merupakan serangkaian proses seumur hidup yang membentuk sikap dan perilaku yang terjadi dalam kehidupan seseorang (Hall & Associates, 1986) karena dahulu karir hanya menjadi tanggung jawab pribadi, namun untuk karyawan yang bekerja di organisasi, maka organisasi lah yang menjadi kendali atas karir karyawan (Baruch, 2004). Selain itu saat ini karyawan semakin membutuhkan strategi inovatif yang ditentukan oleh organisasi agar keterampilan dan kemampuan karyawan dapat menjadi lebih baik dan berkembang sehingga ketika bekerja karyawan lebih produktif dan berdaya saing (De Oliveira *et al.*, 2017). Pernyataan sebelumnya juga sependapat dengan pernyataan dari Moses (1995) bahwa masa transisi di lingkungan kerja akan membutuhkan karyawan dengan tingkat keterampilan, kemampuan, kompetensi yang lebih baik agar ketika dihadapkan dengan situasi dan pekerjaan yang di luar dugaan, karyawan telah memiliki kesiapan sehingga dapat segera menyesuaikan diri dengan perubahan organisasi. Oleh karena itu menurut Greenhaus *et al.* (2009) dibutuhkan ketepatan dalam hal manajemen karir karyawan. Organisasi yang mampu mewujudkan hal tersebut, maka organisasi telah menunjukkan bahwa ada bentuk kepedulian dan upaya yang diberikan untuk melibatkan dan memuaskan karyawan dalam pertumbuhan karir mereka (Guan *et al.*, 2015).

Manajemen karir yang dimiliki organisasi digunakan untuk mengetahui potensi karyawan, memperkuat retensi dan dapat membantu karyawan dalam hal aktualisasi diri

dan hal ini diperoleh dari kegiatan yang memiliki karakteristik tertentu sesuai dengan kebutuhan karir karyawan (Al Hakim *et al.*, 2019). Begitu juga dengan manajemen karir yang diberikan organisasi kepada karyawan akan lebih dulu disesuaikan dengan minat dan kemampuan karyawan serta peluang yang ada dalam organisasi tersebut (Retnowati, 2021). Menurut Hall & Associates (1986); Greenhaus, *et al.* (2000), manajemen karir merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan secara terus menerus dimana hal tersebut harus dipersiapkan, dikembangkan, diterapkan, dipantau oleh karyawan itu sendiri atau dengan melibatkan organisasinya. Arnold (1997) memberikan penjelasan bahwa manajemen karir adalah usaha terencana yang dilakukan dengan maksud untuk mengembangkan karir seseorang. Perencanaan tersebut berisi tentang program pelaksanaan yang terdiri dari pelatihan, penilaian dan pendampingan karir (Sulaksono & Mardikaningsih, 2021). Dengan adanya manajemen karir, maka organisasi telah memberikan dukungan kepada karyawan agar lebih sukses (Brown, 1998) dan tentu saja ini akan berdampak pada kepuasan karyawan (Lee, 2000) dan karyawan juga akan lebih berkomitmen terhadap organisasinya (Alvi & Ahmed, 1987; Liu & Wang, 2001; Long *et al.*, 2002; Ng, Butts *et al.*, 2006). Begitu juga dengan pendapat Briscoe & Finkelstein (2009) dan Andayani & Darmawan (2011) yang menyatakan bahwa demi mempertahankan komitmen karyawan terhadap organisasi, maka dibutuhkan manajemen karir. Oleh karena itu mewujudkan komitmen membutuhkan upaya jangka panjang karena di dalamnya melibatkan sosialisasi diantara keduanya (organisasi dan karyawan) serta beberapa tujuan yang menjadi program organisasi.

Karyawan dengan tingkat komitmen yang tinggi, maka keinginannya untuk tetap berada di organisasinya juga lebih kuat karena ada bentuk dukungan manajemen karir yang diberikan organisasi (Mardikaningsih, 2020a; Mardikaningsih *et al.*, 2021). Karyawan yang seperti ini cenderung mencoba merealisasikan manajemen karir yang diberikan organisasi dengan cara memilih pembimbing yang kompeten serta memiliki peran yang berarti untuk membantu mengelola karir karyawan dengan tepat (Adamson *et al.*, 1998). Namun berbeda dengan karyawan yang tingkat komitmennya rendah, mereka justru ingin segera meninggalkan organisasinya saat ini (Razali & Darmawan, 2006; Mahyanalia, 2017). Karyawan yang seperti ini cenderung tidak ingin organisasi membatasi karirnya (Mirvis & Hall, 1994) karena ada ketidakpuasan yang dirasakan sehingga mereka akan melakukan manajemen karir berdasarkan keinginan dan

keputusannya tanpa ada keterlibatan organisasi di dalamnya. Oleh karena itu perbedaan tersebut akan terlihat dari sikap dan perilaku yang ditunjukkan karyawan selama bekerja dan bergabung bersama organisasinya. Berbeda dengan pendapat yang disampaikan oleh Orpen (1994) dimana pendapatnya yaitu manajemn karir yang diberikan organisasi dan manajemen karir diri sendiri dapat melengkapi satu sama lain sehingga karyawan dapat lebih terbantu dalam hal pengembangan karir dan sebaliknya organisasi telah dipercaya oleh karyawan untuk mewujudkannya. Karyawan yang berkomitmen akan mengarahkan upayanya untuk bekerja sesuai harapan organisasi sehingga kinerja yang diberikan juga jauh lebih meningkat (Luthans, 2005; Mardikaningsih, 2020b). Komitmen organisasi adalah tahap kontribusi yang diberikan karyawan untuk mendukung keberhasilan organisasi (Reichers, 1985; Ernawati *et al.*, 2020). Menurut Meyer & Herscovitch (2001) komitmen organisasi merupakan kekuatan yang ditunjukkan seseorang untuk bertindak berdasarkan tujuan bersama. Dari penjelasan yang ada, maka peneliti tertarik untuk membahas hubungan manajemen karir dan komitmen organsasi.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Manajemen Karir

Organisasi merasa memerlukan orang-orang berbakat dan berupaya untuk mempertahankannya agar tetap berada di dalam organisasi. (Darmawan, 2018). Ini menjadi alasan utama tumbuhnya minat pengamatan terhadap manajemen karir. Para karyawan juga didorong untuk memperhatikan karir mereka dan bersedia terus mengembangkan diri untuk mencapai hal itu (Arthur & Rousseau, 1996). Menurut organisasi, manajemen karir memungkinkan itu berkembang karena efek keberhasilan menempatkan orang-orang terbaik dalam organisasi (Baruch, 2006). Rencana suksesi adalah alat yang digunakan oleh organisasi untuk mengidentifikasi sekumpulan calon potensial yang akan dipromosikan ke jenjang lebih tinggi. Manajemen karir adalah praktik umum organisasi yang menekankan pada pengembangan internal karyawan (Baron dan Kreps, 1999). Komponen utama dari rencana ini adalah mengidentifikasi posisi kunci, menciptakan dan menilai calon, dan menetapkan pilihan terbaik (Huang, 2001). Dengan demikian, manajemen karir ditujukan untuk menempatkan karyawan di posisi terbaik sesuai potensi dan kemampuannya.

2.2 Komitmen Organisasi

Ada berbagai definisi komitmen organisasi salah satunya sebagai keinginan dari karyawan untuk melakukan upaya yang tinggi bagi kemajuan organisasi, keinginan mempertahankan keanggotaan dan menerima tujuan dan nilai-nilai utama organisasi (Zaragoza & Puchol, 2013). Karyawan yang telah mengidentifikasi posisinya dengan organisasi tempat mereka bekerja memiliki tingkat komitmen. Ini adalah hasil dari investasi yang telah mereka lakukan dari waktu ke waktu dan pada akhirnya akan menentukan bertahan atau meninggalkan organisasi (Meyer & Parfyonova, 2010). Di sisi lain, organisasi telah memandang karyawan mewakili aset terpenting mereka (Millar *et al.*, 2017). Penandaan komitmen terpenting yang ditunjukkan oleh karyawan adalah mereka mengetahui adanya pengakuan kontribusi dari upaya mereka untuk organisasi dan tujuan mereka telah selaras dengan tujuan perusahaan, di mana dia akan bersedia untuk berkorban (Vantilborgh *et al.*, 2014).

3. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan untuk membuktikan apakah ada hubungan diantara manajemen karir dan komitmen organisasi sehingga jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian korelasional. Sebanyak 98 karyawan yang bekerja di PT. ABC akan dipilih untuk ditetapkan sebagai sampelnya. Sampel ditentukan dengan teknik sensus.

Peneliti menggunakan data primer yang diperoleh dari hasil kuesioner yang telah dijawab oleh karyawan. Dasar untuk menyusun kuesioner yaitu dengan ketentuan indikator dari variabel manajemen karir dan komitmen organisasi. Setiap item pernyataan yang tercantum di kuesioner juga akan diberi nilai yang berbeda, oleh karena itu karyawan memiliki kebebasan untuk menentukan jawaban yang sesuai dengan persepsinya. Ketentuan penilaian kuesioner menggunakan skala likert 1 sampai 5. Nilai satu untuk jawaban sangat tidak setuju sedangkan nilai 5 untuk jawaban sangat setuju. Setelah data yang dibutuhkan terkumpul, maka langkah berikutnya adalah melakukan uji validitas dan reliabilitas data.

Berikut ini akan disebutkan indikator dari manajemen karir dan komitmen organisasi. Indikator manajemen karir terdiri dari empat indikator berdasarkan pendapat dari Mason (2020) dimana indikatornya adalah organisasi memiliki kejelasan dalam hal

perencanaan karir, memberikan kesempatan dan informasi peluang untuk mengembangkan karir, memberikan penilaian berdasarkan kinerja, ada bentuk motivasi dan pengembangan kompetensi yang diberikan. Komitmen organisasi dengan tiga indikator yang mendasarinya yaitu komitmen afektif yang berhubungan dengan keterikatan karyawan dengan organisasi secara psikologis dan kebutuhan karyawan telah memperoleh kepuasan sehingga karyawan ingin tetap bersama organisasi, komitmen normatif yang berhubungan dengan norma timbal balik dimana ada kesesuaian antara hak dan kewajiban, komitmen berkelanjutan yang berhubungan dengan kerugian yang dirasakan jika karyawan memilih organisasi yang lain (Meyer & Allen, 1997).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari hasil 98 kuesioner yang telah terkumpul, maka proses selanjutnya yaitu dengan menguji valid atau tidaknya setiap item pernyataan pada kuesioner berdasarkan nilai corrected item total correlationnya. Jika nilai yang dihasilkan adalah lebih besar dari 0,30 maka dipastikan bahwa keseluruhan item pernyataan pada kuesioner adalah valid. Ada empat butir pertanyaan tentang manajemen karir yang semua valid, dan ada enam butir pertanyaan tentang komitmen organisasi juga mencapai validitas melebihi 0,3.

Selanjutnya yaitu dengan melakukan uji reliabilitas seperti yang ditunjukkan dengan Tabel 1 di bawah ini. Ketetapan uji reliabilitas menggunakan pedoman nilai Cronbach's Alpha dengan ketentuan nilai yang dihasilkan lebih besar dari 0,60.

Tabel 1. Hasil Uji Reliabilitas

Variables	Cronbach's Alpha	Status
Manajemen karir	0,716	Reliabel
Komitmen organisasi	0,795	Reliabel

Sumber dari output SPSS

Berdasarkan nilai Cronbach's Alpha yang dihasilkan dari variabel manajemen karir dan komitmen organisasi pada Tabel 1 menunjukkan bahwa nilainya yaitu sebesar 0,716 untuk variabel manajemen karir dan untuk variabel komitmen organisasi menghasilkan nilai 0,795. Nilai yang dihasilkan menandakan bahwa uji reliabilitasnya terpenuhi. Selanjutnya untuk tahap terakhir akan dilakukan dengan menghubungkan variabel dengan analisis korelasi Rank Spearman seperti pada Tabel 2 di bawah ini.

Tabel 2. Correlations

			Manajemen Karir	Komitmen Organisasi
Spearman's rho	Manajemen Karir	Correlation Coefficient	1.000	.690**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	98	98
	Komitmen Organisasi	Correlation Coefficient	.690**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	98	98

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber dari output SPSS

Berdasarkan Tabel 2 nilai koefisien korelasi spearmannya adalah 0,690. Nilai ini menunjukkan bahwa diantara variabel manajemen karir dan komitmen organisasi memang ada keterkaitan satu sama lain yang bersifat satu arah. Hasil ini memberikan bukti bahwa semakin tinggi manajemen karir, maka komitmen organisasinya juga akan meningkat. Begitu juga sebaliknya semakin rendah manajemen karir, maka komitmen organisasinya juga rendah.

Berdasarkan hasil pengelolaan datanya, maka penelitian ini menghasilkan temuan bahwa memang ada hubungan antara variabel manajemen karir dan komitmen organisasi. Hasil ini juga di dukung dengan hasil penelitian dari Morris *et al.* (1993); Arnold *et al.* (1999); Sturges *et al.* (2002); Bambacas (2010). Temuan ini memberikan indikasi bahwa semakin baik dan tepat program manajemen karir yang ada, maka akan meningkatkan komitmen organisasi (Sturges *et al.*, 2000, 2002, 2005). Implikasinya yaitu dengan memastikan bahwa pertumbuhan karir karyawan telah terpenuhi. Kondisi tersebut dapat mewujudkan komitmen karyawan terhadap organisasi (Jahroni *et al.*, 2021). Hal ini dapat dilakukan pihak manajemen selama proses perekrutan, seleksi dan penempatan. Proses tersebut dapat membantu manajer untuk memposisikan karyawan dengan tepat sesuai dengan tujuan karir karyawan. Selain itu jika masih ditemukan ada karyawan yang belum memiliki tujuan karir yang jelas, maka harus segera diberi bantuan dalam hal pengembangan karir. Bentuk pengembangan karir yang diberikan harus dapat meningkatkan profesionalitas karyawan yang berhubungan dengan keterampilan dan kemampuannya selama bekerja. Selain itu dibutuhkan program kerja, perilaku pimpinan dan iklim kerja yang dapat memberikan kepercayaan terhadap karyawan (Bindl & Parker,

2010; Darmawan *et al.*, 2020). Melakukan lokakarya yang berorientasi pada prinsip dan nilai organisasi sehingga dapat memberikan manfaat agar komitmen karyawan terhadap organisasi menjadi lebih kuat (Putra & Mardikaningsih, 2021; Sinambela, 2021). Dari beberapa praktik manajemen karir yang telah diterapkan, maka selanjutnya dapat menerapkan kebijakannya. Kebijakan ini digunakan untuk transparansi, akuntabilitas sehingga dapat dirasakan karyawan secara adil dan merata (Darmawan & Mardikaningsih, 2021). Hal ini menyiratkan bahwa pihak manajemen dan organisasi bertanggung jawab untuk memotivasi, membimbing karyawan untuk mencapai potensi dalam hal pertumbuhan karir berdasarkan bakat dan ambisi mereka (Arifin & Darmawan, 2021). Selain itu karyawan diberi kesempatan yang sama dalam hal pembelajaran dan pengalaman untuk mempersiapkan karyawan menerima tanggung jawab yang lebih besar. Kebijakan ini juga harus dibentuk berdasarkan prinsip-prinsip bersama. Artinya karyawan juga harus bertanggung jawab dengan program-program yang disediakan organisasi sehingga manajemen karir dapat terlaksana dengan lebih efektif dan efisien (Freddy *et al.*, 2015). Pihak manajemen harus terus memantau perkembangan karir karyawan. Pemantauan ini digunakan untuk melihat perkembangan karir karyawan sehingga dapat dimanfaatkan untuk mengidentifikasi apakah manajemen karir yang telah ada dapat memberikan manfaat bagi organisasi dan karyawan untuk jangka panjang serta membentuk karyawan untuk lebih percaya diri dan memiliki efikasi diri yang lebih baik.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa memang ada hubungan diantara manajemen karir dan komitmen organisasi. Untuk itu disarankan bagi organisasi untuk lebih konsisten dan mengembangkan penerapan program-program yang telah ada secara berkelanjutan sehingga kepuasan karyawan dapat terpenuhi dan karyawan akan lebih bersedia untuk terlibat dengan pekerjaannya saat ini. Keterlibatan dan kepuasan karyawan dapat mengurangi tingkat perputaran karyawan. Selain itu manajemen karir harus berorientasi pada kesejahteraan karyawan sehingga tujuan karyawan di masa depan lebih bermakna karena ada bentuk dukungan yang diberikan organisasi dalam hal pertumbuhan karirnya. Hal ini memperjelas bahwa manajemen karir merupakan hubungan timbal balik diantara karyawan dengan organisasinya. Untuk penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel yang berbeda sehingga hasil penelitian yang diperoleh dapat lebih

berkembang dan beragam sehingga bermanfaat untuk dijadikan referensi penelitian di masa depan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adamson, S. J., N. Doherty & C. Viney. (1998). The Meanings of Career Revisited: implications for theory and practice. *British Journal of Management*, 9, 251–259.
- Al Hakim, Y. R., M. Irfan, R. Mardikaningsih, & E. A. Sinambela. (2019). Peranan Hubungan Kerja, Pengembangan Karir, dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, *Management & Accounting Research Journal*, 3(2), 37-45.
- Alvi, H. L., & S.W. Ahmed. (1987). Assessing Organizational Commitment in a Developing Country: Pakistan—A case study. *Human Relations*, 40, 267–280.
- Andayani, D. & D. Darmawan. (2011). Determinan Variabel Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Kinerja Karyawan Sebagai Kontributor Perilaku dan Kinerja Organisasi Berbasis Keunggulan Bersaing, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 1(2), 35-54.
- Arifin, S., & D. Darmawan. (2021). Studi tentang Pengalaman Kerja, Komitmen Kerja, Dukungan Organisasi dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 6(1), 33-43.
- Arnold, J. (1997). *Managing Careers into the 21st Century*. London: Paul Chapman.
- Arnold, J., & K. Mackenzie, & Davey. (1999). Graduate Work Experiences as Predictors of Organizational Commitment: what experiences really matter? *Applied Psychology: An International Review*, 48, 211–238.
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). *Introduction: the boundaryless career as a new employment principle for a new organizational era*. New York: Oxford University Press.
- Bambacas, M. (2010). Organizational Handling of Careers Influences Managers' Organizational Commitment. *Journal of Management Development*, 29(9), 807-827.
- Baron, J.N. & Kreps, D.M. (1999). *Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers*, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ.
- Baruch, Y. (2004). Transforming Careers: From linear to multidirectional career paths – organisational and individual perspectives. *Career Development International*, 9(1), 58 – 73
- Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: balancing traditional and contemporary viewpoints, *Human Resource Management Review*, 16, 125-38.

- Bindl, U. K., & S.K. Parker. (2010). Proactive Work Behavior: Forward-thinking and change-oriented action in organizations. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, American Psychological Association*, 2, 567-598.
- Briscoe, J.P., & L.M. Finkelstein. (2009), The New Career and Organizational Commitment: Do boundaryless and protean attitudes make a difference? *Career Development International*, 14(3), 242-260
- Brown, B.L. (1998). Career Development: A shared responsibility. ERIC Clearinghouse on Adult Career and Vocational Education Columbus OH, *Digest*, 20.
- Darmawan, D. (2018). *Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi, Profesionalisme, Kedisiplinan, Pengembangan Karir, Lingkungan Kerja terhadap Loyalitas*, Metromedia, Surabaya.
- Darmawan, D., R. Mardikaningsih, E. A. Sinambela, S. Arifin, A.R. Putra, M. Hariani, M. Irfan, Y.R. Al Hakim, & F. Issalillah. (2020). The Quality of Human Resources, Job Performance and Employee Loyalty, *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(3), 2580-2592.
- Darmawan, D., E. A. Sinambela, M. Hariani, & M. Irfan. (2020). Analisis Komitmen Organisasi, Iklim Kerja, Kepuasan Kerja dan Etos Kerja yang Memengaruhi Kinerja Pegawai, *Jurnal Bisnis dan Kajian Strategi Manajemen*, 4(1), 58-70.
- Darmawan, D. & R. Mardikaningsih. (2021). Studi Tentang Peran Kualitas Kehidupan Kerja, Kepemimpinan dan Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Komitmen Organisasi. *Jurnal Simki Economic*, 4(1), 89-98.
- De Oliveira, L. B., F.Cavazotte, & R. Alan Dunzer. (2017). The Interactive Effects of Organizational and Leadership Career Management Support on Job Satisfaction and Turnover Intention. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–21.
- Ernawati, E., E. A. Sinambela., R. Mardikaningsih., & D. Darmawan. (2020). Pengembangan Komitmen Organisasi melalui Profesionalisme Karyawan dan Kepemimpinan yang Efektif. *Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)*, 3(2), 520-528.
- Fatimah, S., A.K. Wahyudi, E. Retnowati, D. Darmawan, R. Mardikaningsih & M. Kemarauwana. (2018). The Importance of Scale in Attention Organizations to Issues, *Academy of Management Review*, 43(2), 217–241.

- Freddy, H. I., R. Mardikaningsih, D. Darmawan & E. Supriyadi. (2015). Pengembangan Karir dan Pelatihan Kerja: Studi untuk Mengembangkan Kualitas Kerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen*, 5(1), 35-48.
- Greenhaus, J. H., G.A. Callanan, & V.M. Godshalk. (2009). *Career Management*: Sage Publication.
- Guan, Y., W. Zhou, L. Ye, P. Jiang, & Y. Zhou. (2015). Perceived Organizational Career Management and Career Adaptability as Predictors of Success and Turnover Intention Among Chinese Employees. *Journal of Vocational Behaviour*, 88, 230–237.
- Hall, D.T., & Associates (1986). *Career Development in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers
- Huang, T.C. (2001). Succession management systems and human resource outcomes, *International Journal of Manpower*, 22(7/8), 736-47.
- Mason, B. (2020). *Advancing Careers, Driving Results: Career Development for Business Success*, Right Management.
- Jahroni., D. Darmawan., R. Mardikaningsih., & E. A. Sinambela. (2021). Peran Insentif, Perilaku Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi terhadap Penguatan Komitmen Organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah (JESYA)*, 4(2), 1389-1397.
- Lee, S.H. (2000). A Managerial Perspective of the Objectives of HRM Practices in Nigeria: an exploratory study. *Nigeria Management Review*, 22(1), 65 - 82.
- Liu, X. P., & Z.M. Wang. (2001). The Study of Organizational Commitment and Its Development Mechanism. *Nankai Business Review*, 4(6), 58–62
- Long, L. L., L.L. Fang, & W.Q. Ling. (2002). Organizational Career Management: Measurement and its effects on employees' behavior and feelings in China. *Acta Psychology Sinica*, 24(1), 97–105.
- Luthans, F. (2005). *Organization Behaviour*. McGraw- Hill Companie.
- Mahyanalia, R., K. S. Siagian, D. Darmawan, A. Gunawan & S. Arum. (2017). Job Insecurity and an Integrative Review for Future Research, *Journal of Management*, 43(6), 1911–1939.
- Mardikaningsih, R. (2020^a). Sebuah Penelitian Empiris tentang Hubungan Masa Kerja, Kualitas Sumber Daya Manusia dan Komitmen Organisasi. *Jurnal Ilmiah Ilmu-ilmu Ekonomi (Akuntabilitas)*, 13(1), 43-54.

- Mardikaningsih, R. (2020^b). Spiritualitas Kerja dan Kedisiplinan Karyawan serta Pengaruhnya terhadap Komitmen Organisasi. *Jurnal Baruna Horizon*, 3 (2), 286-295.
- Mardikaningsih, R., E. A Sinambela, F. Issalillah, M. Munir, & E. Retnowati. (2021). Analisis Korelasi Antara Role Stress dan Komitmen Organisasi. *Jurnal Baruna Horizon*, 4 (2), 79-83.
- Meyer, J. P., & Parfyonova, N. M. (2010). Normative commitment in the workplace: a theoretical analysis and re-conceptualization. *Hum. Resour. Manage. Rev.* 20, 283–294.
- Meyer, J. P., & L. Herscovitch. (2001). Commitment in the Workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Meyer, J. P., & N.J. Allen. (1997). *Commitment in the Workplace*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Millar, C. C. J. M., Chen, S., & Waller, L. (2017). Leadership, knowledge and people in knowledge-intensive organisations: implications for HRM theory and practice. *Int. J. Hum. Res. Manag.* 28, 261–275.
- Mirvis, P. H., & D.T. Hall. (1994). Psychological Success and The Boundaryless Career. *Journal of Organizational Behaviour*, 15, 365–380
- Morris, T., H. Lydka, & M. Fenton-O’Creevy. (1993). Can Commitment Be Managed? A longitudinal analysis of employee commitment and human resource policies. *Human Resource Management Journal*, 3, 21–39.
- Moses, B. (1995). *The Manager’s Career Coaching Guide*. Toronto, ON: BBM Human Resource Consultants.
- Ng, T. W. H., M.M. Mbutt.s, R.J. Vandenberg, D.M. DeJoy,, & M.G. Wilson. (2006). Effects of Management Communication, Opportunity for Learning, and Work Schedule Flexibility on Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 474–489.
- Orpen, C. (1994). The Effects of Organizational and Individual Career Management on Career Success. *International Journal of Manpower*, 15, 27–37.
- Putra, A. R., & R. Mardikaningsih. (2021). Kompensasi dan Lingkungan Kerja serta Pengaruhnya terhadap Komitmen Organisasi. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 6(1), 44-53.

- Razali, M. N. & D. Darmawan. (2006). Kepemimpinan dan Kepercayaan Diri: Kajian tentang Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 6(2), 145-160.
- Reichers, A. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Academy of Management Review*. 10(3), 465-476.
- Retnowati, E., U. P. Lestari, Jahroni, D. Darmawan, & A. R. Putra. (2021). Retensi Karyawan yang ditinjau dari Kepercayaan dan Motivasi Kerja. *Jurnal Manajemen, Bisnis, dan Kewirausahaan*, 1(1), 65-76.
- Sinambela, E. A. (2021). Motivasi Kerja dan Dukungan Organisasi serta Pengaruhnya terhadap Komitmen Organisasi. *Jurnal Baruna Horizon*, 4 (1), 34-42.
- Sturges, J., D. Guest, & K. Mackenzie Davey. (2000). Who's In Charge? Graduates' Attitudes to and Experiences of Career Management and Their Relationship with Organizational Commitment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9 (3), 351-70.
- Sturges, J., D. Guest, N. Conway, & K. Mackenzie Davey. (2002). A Longitudinal Study of the Relationship Between Career Management and Organizational Commitment Among Graduates in the First Ten Years at Work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 731-48.
- Sturges, J., N. Conway, D. Guest, & A. Liefvooghe. (2005). Managing the Career Deal: the psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 821-38.
- Sturges, J., G. David, C. Neil, & K. Mackenzie Davey. (2002). A Longitudinal Study of the Relationship Between Career Management and Organizational Commitment Among Graduates in the First Ten Years at Work. *Journal of Organizational Behavior*. 23, 731-748.
- Sulaksono & R. Mardikaningsih. (2021). Studi Tentang Kedisiplinan dan Pengembangan Karir yang Membentuk Kinerja Karyawan, *Jurnal Manajemen, Bisnis, dan Kewirausahaan*, 1(2), 149-158.
- Vantilborgh, T., Bidee, J., Pepermans, R., Willems, J., Huybrechts, G., & Jegers, M. (2014). Effects of ideological and relational psychological contract breach and fulfilment on volunteers' work effort. *Eur. J. Work Organ. Psychol.* 23, 217-230.

Zaragoza, B. M., & Solanes Puchol, A. (2013). Psychological contract as a determinant of organizational commitment: differences between the industry and service sectors in the province of Alicante. *Acciones E Investigaciones Sociales*, 33, 73–93.