

# **PENGARUH PERENCANAAN KARIR TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI DIMEDIASI OLEH PENGEMBANGAN KARIR**

Lestyani Mandriasih<sup>1,2</sup>; M. Ali Iqbal<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Badan Siber dan Sandi Negara, Indonesia

<sup>2</sup>Magister Manajemen, Universitas Mercu Buana, Indonesia

*email : Lestyani.Mandriasih@bssn.go.id*

*Abstract. This study aims to analyze the influence of career planning on job satisfaction and organizational commitment of employees of National Crypto Agency with career development as a mediation variable. The research object is employees of National Crypto Agency with sample size 215 people with observation period 2016 - 2017. Independent variable is career planning while the dependent variable of job satisfaction and organizational commitment, and mediation variable is career development. Data analysis used Descriptive Statistics using SPSS and Structural Equation Modeling (SEM) analysis method with multivariate based statistical technique using PLS. The results of this study show that Career Planning has an effect on Job Satisfaction, Career Planning has a direct influence on organizational commitment, career planning has an effect on career development, Career Development has an effect on Job Satisfaction, Career Development has an Influence on Organizational Commitment, Career Planning indirectly to Job Satisfaction Mediated Career Development, Career development does not mediate the indirect influence of career planning towards organizational commitment.*

**Keywords :** *career planning, career development, job satisfaction and organizational commitment, mediation variables.*

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh perencanaan karir terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi pegawai Lembaga Sandi Negara dengan pengembangan karir sebagai variabel mediasi. Obyek penelitiannya adalah karyawan Lembaga Sandi Negara dengan jumlah sampel 215 orang dengan periode pengamatan 2016 – 2017. Variabel independen adalah perencanaan karir sedangkan variabel dependennya kepuasan kerja dan komitmen organisasi, serta variabel mediasi adalah pengembangan karier. Analisis data yang digunakan Statistik Deskriptif menggunakan SPSS dan metode analisis Structural Equation Modelling (SEM) dengan teknik statistika multivarian berbasis varian dengan menggunakan PLS. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Perencanaan Karir berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja, Perencanaan karier berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi, Perencanaan karir berpengaruh terhadap pengembangan karir, Pengembangan Karier berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja, Pengembangan Karier berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi, Perencanaan Karier berpengaruh tidak langsung terhadap Kepuasan Kerja Dimediasi Pengembangan Karier, Pengembangan karier tidak memediasi pengaruh tidak langsung Perencanaan karier terhadap komitmen organisasi.

**Kata kunci :** perencanaan karir, pengembangan karier, kepuasan kerja dan komitmen organisasi, variabel mediasi.

## 1. PENDAHULUAN

Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) pada pasal 75, mengamanatkan penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang didasarkan pada kesejahteraan, sistem prestasi dan sistem karir, sehingga setiap individu harus mampu mempertanggungjawabkan dalam bentuk kerjanya. Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) dalam mewujudkan organisasi yang berkinerja tinggi merupakan salah satu aspek penting yang harus diperhatikan oleh organisasi, oleh karenanya kualitas SDM merupakan salah satu faktor untuk meningkatkan produktivitas kinerja suatu organisasi atau instansi. Menurut Rivai (2015 : 620) kinerja dipengaruhi oleh kepuasan kerja yang merupakan perasaan individu terhadap pekerjaannya secara keseluruhan yang mampu memuaskan kebutuhannya. Oleh karenanya, SDM harus dikelola dengan baik dan benar secara terencana dan terarah yang selaras dengan tujuan organisasi, sehingga dapat memberikan kepuasan kerja kepada seluruh pegawai

Robbin dan Judge (2015:108) mengatakan bahwa kepuasan kerja dapat menentukan sikap karyawan terhadap pekerjaannya, seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan-perasaan positif tentang pekerjaan tersebut, sementara seseorang yang tidak puas memiliki perasaan-perasaan yang negatif tentang pekerjaan tersebut. Organisasi yang memberikan kesempatan karyawan untuk maju dalam bekerja baik itu berupa pengetahuan maupun jabatan yang lebih tinggi, akan berdampak pada kepuasan karyawan untuk kebutuhan aktualisasi diri dan dihargai dalam organisasi, sedangkan menurut Sutrisno (2009:79) menyatakan bahwa karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kepuasan psikologis dan akhirnya akan timbul sikap atau tingkah laku negatif dan pada gilirannya dapat menimbulkan frustrasi, sebaliknya karyawan yang terpuaskan akan bekerja dengan baik, penuh semangat, aktif

dan dapat berprestasi lebih baik dari karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja. Selain itu kepuasan kerja dapat mempengaruhi disiplin kerja karyawan kearah yang lebih baik, hal ini disebabkan karena karyawan telah mencapai kepuasan psikologis yang memunculkan sikap positif dari karyawan. Rivai dan Sagala (2015:824) mengatakan disiplin yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal inilah yang mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan organisasi, karyawan serta masyarakat pada umumnya. Salah satu cara karyawan mengungkapkan ketidakpuasan adalah dengan mengabaikan (Neglect), ketidakpuasan yang diungkapkan melalui sikap membiarkan keadaan menjadi lebih buruk, misalnya sering absen atau datang terlambat (Robbin dan Judge 2015:116), selain itu menurut Muthuveloo dan Rose dalam Mardiana (2018:16) pegawai yang memiliki komitmen tinggi ditunjukkan dengan tingkat kehadirannya yang tinggi.

Hasil penelitian Ismail et al (2013) yaitu pertama, hubungan antara program karir (yaitu, perencanaan dan manajemen) dan pengembangan karir memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kepuasan kerja. Kedua, hubungan antara program karir (yaitu, perencanaan dan manajemen) dan pengembangan karir menunjukkan hubungan positif dan signifikan dengan komitmen organisasi. Perencanaan karier dan pengembangan karier akan memberikan keuntungan bagi individu dan organisasi. Bagi karyawan, perencanaan karier dapat mendorong kesiapan diri mereka untuk menggunakan kesempatan karier yang ada, sedangkan bagi organisasi akan mempermudah pemenuhan kebutuhan penyusunan personalia (staffing) internal organisasi, sehingga akan meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan, menurunkan turn over dan akan memberi kesempatan promosi bagi karyawannya. Hasil penelitian Ababneh (2013), perencanaan karier dan manajemen karier memiliki pengaruh

signifikan yang positif terhadap pengembangan karier.

Penelitian Jen Lo et al (2014), menemukan perencanaan karier memiliki dampak terbesar pada komitmen organisasi, dan pengembangan karier memainkan peran penting dalam sifat komitmen organisasi karyawan. Sedangkan penelitian Kayalar dan Ozmutaf (2009) menemukan perencanaan karier individu meningkatkan kepuasan kerja, sehingga perencanaan karier individu berpengaruh kepada kepuasan kerja. Oleh karenanya organisasi harus memperhatikan dan mengelola perencanaan dan pengembangan karier setiap karyawan dengan baik. Hal ini bertujuan agar karyawan mempunyai kemampuan yang lebih tinggi, sehingga lebih dapat mengetahui fungsi dan peranan serta tanggung jawabnya di dalam lingkungan kerja. Melalui perencanaan dan pengembangan karier diharapkan dapat mencapai tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dan mendapat kejelasan akan jenjang karier yang akan mereka capai. Organisasi berusaha untuk menumbuhkan kepuasan kerja yang sehat, dimana hak dan kewajiban karyawan selaras dengan fungsi peranan dan tanggung jawab karyawannya.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Jusuf et al (2016) menemukan pengembangan karier terbukti dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, selain itu dikatakan pengembangan karier

yang lebih baik, maka semakin tinggi pula komitmen organisasi karyawan, dan menurut Adeloka (2011) terdapat hubungan yang signifikan antara variabel perencanaan karir dan pengembangan karir, dan pada gilirannya, berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan komitmen karir.

Lokus penelitian adalah Lembaga Sandi Negara (Lemsaneg), sesuai Keputusan Presiden nomor 103 Tahun 2001 merupakan salah satu Lembaga Pemerintah Non Kementerian dalam pemerintahan negara Republik Indonesia yang mempunyai tugas melaksanakan tugas pemerintahan di bidang persandian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku, yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Presiden. Menurut data dari bagian kepegawaian lemsaneg (Tabel 1.), bahwa untuk presensi pegawai Lemsaneg pada tahun 2016 dengan jumlah pegawai 879 orang dan pada tahun 2017 dengan jumlah pegawai 890 orang terdapat kasus dating terlambat merupakan yang tertinggi dengan jumlah rata rata perbulan sebanyak 295 % dan 212%, sedangkan untuk kasus ketidakhadiran 67% dan 58%, serta kasus pulang mendahului rata 42% dan 34%. Cukup tingginya kasus keterlambatan mengidentifikasikan suatu bentuk perwujudan ketidakpuasan pegawai (Tabel 1).

Tabel 1. Presensi Kehadiran Pegawai Lemsaneg Tahun 2016 – 2017

Kasus	Tidak masuk		Terlambat		Pulang awal	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Tahun	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Jumlah pegawai	879	890	879	890	879	890
Rata-rata per bulan	589	516	2571	1884	367	299
Prosentase	67%	58%	295%	212%	42%	34%

Sumber Bagian Kepegawaian Lemsaneg (2018)

Berdasarkan latar belakang dan gap fenomena serta gap riset yang telah dijelaskan di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang “Pengaruh Perencanaan Karier Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Pegawai dimediasi oleh Pengembangan Karier.

## 2. KAJIAN TEORI

### A. Perencanaan Karier

Perencanaan karir merupakan aktivitas yang dilakukan oleh individu untuk memahami dan berusaha mengendalikan kehidupan kerjanya sendiri. Individu tidak harus melakukan semua aktivitas ini sendiri, maka diperlukan konselor atau orang/pihak lain didalam

organisasi mungkin bermanfaat tetapi fokus perencanaan karir pada individu. Jika perencanaan karir dilakukan dengan baik dan sukses, maka pegawai akan tahu apa yang diinginkannya dan sejumlah langkah tindakannya, jika diikuti akan mengarah pada pencapaian tujuan. Menurut Werner dan Desimone (Kaswan 2014:78) *“Career planning is deliberate process of (1) becoming aware of self, opportunities, constraints, choices, and consequences, (2) indentifying career-related goals, (3) pogramming work, education, and related developmental experiences to provide the direction, timing and sequence of steps to attain a specific career goal”*. Menurut Dessler (2013, 160), dimensi dan indikator perencanaan karir yaitu 1) ketrampilan, minat, nilai dan pengetahuan yang terdiri dari hasrat/kemauan diri pegawai, nilai diri pegawai, kepentingan pegawai, kemampuan pegawai. 2) Informasi yang didapatkan tentang peluang dan pilihan karir di dalam dan diluar organisasi, yang terdiri dari kesempatan (berkarier) di luar organisasi, dan kesempatan (berkarier) di dalam organisasi. 3) Identifikasi tujuan karir yang terdiri dari pencapaian tujuan jangka panjang, pencapaian tujuan jangka menengah dan pencapaian tujuan jangka pendek. 4) Penetapan rencana aksi yang terdiri dari persiapan perencanaan karir dan target karir

### **B. Pengembangan karir**

Pengembangan karir sangat penting bagi suatu organisasi, karena karir merupakan kebutuhan yang harus terus dikembangkan dalam diri seorang pegawai sehingga mampu memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Pengembangan karir meliputi setiap aktivitas untuk mempersiapkan seseorang untuk menempuh jalur karir tertentu. Suatu rencana karir yang telah dibuat oleh seseorang pekerja harus disertai oleh suatu tujuan karir yang realistis. Menurut Bernardin dan Russel (2013:322) *“A career development system is a forml, organized planned effort to achive a balance between individual career needs and organizational work force requirement. It is mechanism for*

*meeting the present and future human resources needs of organization”*. Menurut Rivai *et al* (2015:213) dimensi dan indikator pengembangan karir adalah 1) pengembangan karier individu yng terdiri dari prestasi kerja, exposure, jaringan kerja, kesetiaan pada organisasi, pembimbing dan sponsor, peluang untuk tumbuh. 2) Pengembangan Karier yang didukung Organisasi yang terdiri dari pendidikan karier, promosi, mutasi dan bimbingan karier

### **C. Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan hal penting yang dimiliki individu di dalam bekerja. Tinggi rendahnya kerja sangat tergantung pada sikap mental individu yang bersangkutan karena kepuasan kerja adalah cermin dari perasaan seseorang terhadap pekerjaannya

Menurut Robbin dan Coulter (2012:37) *“Job satisfactions is a person with a high level of job satisfaction has a positive attitude toward his her job, while a person who is dissatisfaction has negative attitude”*. Luthans dalam Rivai *et al* (2015:623) mengatakan dimensi dan indikator kepuasan kerja sebagai berikut 1) Faktor Ekstrinsik, merupakan faktor yang bersumber dari luar diri seorang pekerja yang memiliki indikator kepuasan terhadap gaji, keamanan kerja, kondisi kerja, status, kebijakan organisasi, mutu teknik pengawasan dan interaksi antar pegawai. 2) Faktor Intrinsik, merupakan faktor yang bersumber dari dalam diri seorang pegawai. Adapun indikatornya adalah Kepuasan terhadap pengakuan, tanggung jawab, prestasi, pekerjaan itu sendiri, kemungkinan untuk berkembang, dan kemajuan.

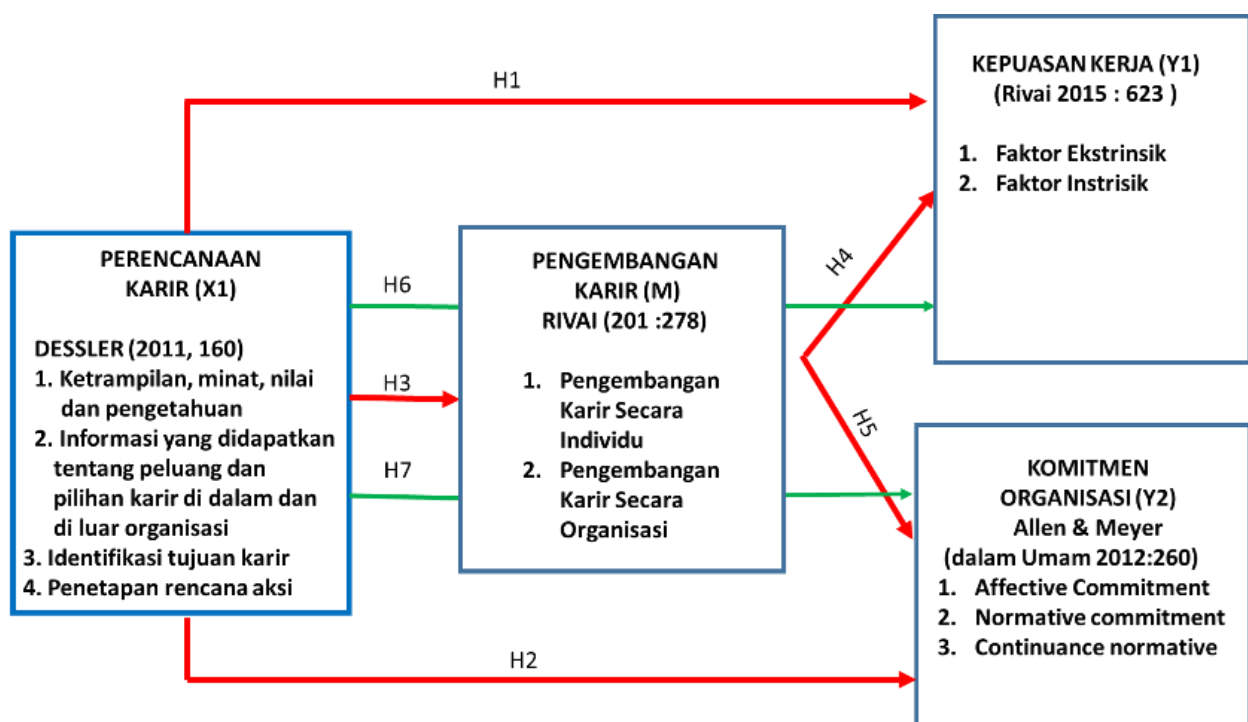
### **D. Komitmen Organisasi.**

Komitmen organisasional merupakan rasa untuk tetap mempertahankan keanggotaannya di dalam organisasi dan tetap berusaha dengan segala kemampuannya demi tercapainya tujuan dan kepentingan organisasi. Menurut Gibson, Ivancevich dan Donnely (2010:182) menyatakan bahwa, *“organizational commitmen is a sense of*

*identification, loyalty involvement expressed by an employee toward the organization or unit of the organization*". Tiga dimensi komitmen organisasi menurut Allen & Meyer dalam Umam (2012:260) yaitu 1) *Affective commitment* (komitmen afektif), terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional atau psikologis terhadap organisasi. 2) *Continuance commitment* (komitmen berkelanjutan) muncul apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan

gaji dan keuntungan-keuntungan lain, atau karyawan tersebut tidak menemukan pekerjaan lain. Dengan kata lain, karyawan tersebut tinggal di organisasi tersebut karena dia membutuhkan organisasi tersebut. 3) *Normative Commitment* (komitmen normatif) timbul dari nilai-nilai diri karyawan. Karyawan bertahan menjadi anggota suatu organisasi karena memiliki kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi tersebut merupakan hal memang harus dilakukan.

### E. Kerangka Pemikiran



Gambar 1. Kerangka Berfikir

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, diajukan hipotesis sebagai berikut perencanaan karier berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Perencanaan karier berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Perencanaan karier berpengaruh terhadap pengembangan karier. Pengembangan karier berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Pengembangan karier berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Pengembangan Karier memediasi pengaruh perencanaan karier terhadap kepuasan kerja. Pengembangan

karier memediasi pengaruh perencanaan karier terhadap Komitmen Organisasi.

### 3. METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, digunakan jenis penelitian explanatory research yang menggunakan pendekatan kuantitatif. Metode explanatory research merupakan metode penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta pengaruh antara satu variabel dengan variabel yang lain. Berdasarkan jenis penelitian tingkat

penjelasan, maka tipe penelitian ini adalah penelitian asosiatif yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antar dua variabel atau lebih melalui pengujian hipotesis. Pada penelitian ini peneliti berusaha menjelaskan hubungan antar variabel perencanaan karir (X), pengembangan karir (M), kepuasan kerja (Y1), dan komitmen organisasi (Y2).

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif yang menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan desain asosiatif kausal mencari dan mengkaji hubungan antar variabel yaitu perencanaan karir, pengembangan karir, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan Stratified Random Sampling dan Insidental Sampling dengan pendekatan Slovin dengan toleransi kesalahan 5% (Lela, 2018), sampel yang didapat sebanyak 215

Responden. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Data Primer, yaitu data yang diperoleh dari pemilik data (responden). Data yang dikumpulkan menggunakan teknik survey dengan kuisisioner sebagai alat. Kuisisioner dibuat dari beberapa referensi, yang kemudian dimodifikasi dalam bentuk pernyataan, selanjutnya untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi responden, penelitian menggunakan Skala Likert. Sebelum kuisisioner disebar, terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas, terhadap instrument penelitian. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis jalur yang menganalisis efek langsung dan tidak langsung, juga menganalisis indikator untuk menguji validitas dan reliabilitas dengan alat analisis perangkat lunak yang digunakan Parsial Least Square (PLS).

#### 4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Tabel 2. Ringkasan Outer Model

Model Pengukuran	Variabel	Hasil	Critical Value	Keterangan	
Validitas	Perencanaan Karier	0,523	> 0,5	Valid	
Convergent Validity	Pengembangan Karier	0,541	> 0,5	Valid	
AVE	Kepuasan Kerja	0,623	> 0,5	Valid	
Discriminat Validity	Komitmen Organisasi	0,537	> 0,5	Valid	
Reliabilitas	Perencanaan Karier	0,893	0,860	> 0,7	Reliable
Composite Realibility	Pengembangan Karier	0,916	0,900	> 0,7	Reliable
CronbachAlpha	Kepuasan Kerja	0,901	0,882	> 0,7	Reliable
	Komitmen Organisasi	0,913	0,890	> 0,7	Reliable

Sumber : Data Diolah (2018)

Berdasarkan Tabel 2. indikator dikatakan valid jika nilai Factor loading di atas 0,5 (nilai Original Sample), dan nilai probabilitas (P values) di bawah 0,05 dan hasil *composite reability* maupun *cronbach alpha* menunjukkan nilai diatas 0,7 untuk nilai masing-masing variabel Perencanaan karir, Pengembangan karir, Kepuasan kerja, dan Komitmen organisasi. Hal tersebut menunjukkan konsistensi dan stabilitas instrumen yang digunakan tinggi.

Tabel 3. Ringkasan Inner Model

Variabel	R square	Q <sup>2</sup>	F square
Pengembangan karir	0,172	94,1%	perencanaan karir → kepuasan kerja 0,080 (lemah)
Kepuasan kerja	0,613		perencanaan karir → komitmen 1,195 (sangat kuat)
Komitmen organisasi	0,815		perencanaan karir → kepuasan kerja 0,961 (sangat kuat)
			perencanaan karir → komitmen 0,096 (lemah)

Sumber : Data Diolah (2018)

Berdasarkan Tabel 3. nilai R-square kepuasan kerja sebesar 0,613, variabilitas konstruk kepuasan kerja dapat di jelaskan oleh variabilitas konstruk perencanaan karier dan pengembangan karier sebesar 61,3% dan nilai R-square komitmen organisasi sebesar 0,815, variabilitas konstruk komitmen organisasi dapat di jelaskan oleh variabilitas konstruk perencanaan karier dan pengembangan karier sebesar 81,5% dan nilai R-square pengembangan karier sebesar 0,172, variabilitas konstruk pengembangan karier dapat dijelaskan oleh variabilitas konstruk perencanaan karier sebesar 17%. Hal ini menunjukkan semakin besar angka R-square menunjukkan semakin besar variabel independen tersebut dapat

menjelaskan variabel dependen sehingga semakin baik persamaan strukturalnya.

Nilai predictive relevance untuk model structural dalam penelitian ini sebesar 94,1 % artinya model mampu menjelaskan fenomena terkait dengan variabel yang diteliti. Oleh karena itu model dapat dikatakan sangat baik atau model memiliki nilai prediktif yang sangat baik dan dapat digunakan untuk pengujian hipotesis. Nilai F Square memeperlihatkan kontribusi variabel perencanaan karier terhadap komitmen organisasi dan pengembangan karier terhadap kepuasan kerja kategori sangat kuat sedangkan kontribusi variabel perencanaan karier terhadap kepuasan kerja dan pengembangan karier terhadap komitmen organisasi kategorinya lemah.

Tabel 4. Ringkasan Path Coefficients Hasil Uji Pengaruh Antar Dimensi pada Variabel

Variabel	Pengembangan karier		Kepuasan kerja			Komitmen organisasi	
	Individu	Organisasi	Ekstrinsik	Intrinsik	Affektive	Continuance	Normative
<b>Perencanaan karier</b>							
Ketrampilan	2,299	-	-	-	-	-	-
Informasi	4,294	-	-	-	-	-	-
Identifikasi tujuan	-	-	-	-	-	-	-
Penetapan rencana aksi	2,892	7,394	-	2,803	-	-	2,716
<b>Pengembangan karier</b>							
Individu	-	-	-	-	3,194	-	-
Organisasi	-	-	4,689	2,365	-	2,007	3,721

Sumber Data Diolah (2018)

Tabel 5. Hasil uji antar variabel

Variabel	Koefsiensi jalur	T statistik	P value	Hasil
Perencanaan Karier → Kepuasan Kerja	0,119	2,043	0,042	Signifikan
Perencanaan Karier → Komitmen Organisasi	0,705	8,900	0,000	Signifikan
Perencanaan Karier → Pengembangan Karier	0,396	3,946	0,000	Signifikan
Pengembangan Karier → Kepuasan Kerja	0,676	9,830	0,000	Signifikan
Pengembangan Karier → Komitmen Organisasi	0,2000	2,954	0,003	Signifikan

Sumber Data Diolah (2018)

Tabel 6. Rangkuman Uji Variabel Intervening

Variabel	Direct Effect Coeficient	Indirect Effect Coeficient	Total Effect Coeficient	VAF	Ket.
Perencanaan Karier → Kepuasan Kerja	0,119	0,268	0,463	58%	Mediasi parsial
Perencanaan Karier → Komitmen Organisasi	0,857	0,079	0,784	10%	Tidak memediasi

Sumber Data Diolah (2018)

Berdasarkan tabel 4, 5 dan 6 didapat hasil sebagai berikut:

1. Perencanaan Karier berpengaruh langsung terhadap Kepuasan Kerja. Hal ini sejalan dengan penelitian Kayalar dan Ozmutaf (2009) dan Ismail *et al* (2013), yang menemukan perencanaan karier individu meningkatkan kepuasan kerja. Dimensi penetapan rencana aksi yang berkontribusi paling besar pada variabel perencanaan karier, dan berpengaruh terhadap dimensi intrinsik pada kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan penetapan rencana aksi dalam mewujudkan perencanaan karier pegawai sangat diperlukan karena dapat memotivasi kesiapan mereka berupa pengetahuan, ketrampilan dan pengalaman bekerja dan sehingga mendorong mereka berprestasi dan meningkatkan kinerjanya sehingga kepuasan pegawai dalam faktor instrik tercapai. Perencanaan karier yang baik akan menguntungkan individu karena mendapat kejelasan akan jenjang kariernya dan membuat pegawai bermotivasi untuk berprestasi untuk mencapai kepuasan kerja.
2. Perencanaan Karier berpengaruh secara langsung terhadap Komitmen Organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian Sari (2010) dan Jen Lo *et al* (2014), yang keduanya menemukan perencanaan karier merupakan prediktor positif yang signifikan dan berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Selain itu menurut Jen Lo *et al* (2014) terdapat hubungan timbal balik antara organisasi dan karyawan. Dimensi penetapan rencana aksi yang berkontribusi paling besar pada perencanaan karier, dan berpengaruh terhadap dimensi normative pada komitmen organisasi, hal ini menunjukkan penetapan rencana aksi dalam mewujudkan perencanaan karier pegawai akan membuat mereka

berkeinginan untuk kesiapan dirinya berupa pengetahuan, ketrampilan dan pengalaman bekerja, sehingga mereka siap menerima berbagai tantangan dan tanggung jawab yang diberikan organisasi. Oleh karenanya perencanaan karier yang baik, akan membuat pegawai yakin akan tanggung jawabnya yang diberikan organisasi, sehingga meningkatkan komitmen organisasi pegawai tersebut.

3. Perencanaan Karier berpengaruh terhadap Pengembangan Karier. Hal ini sejalan dengan penelitian Sari (2010) dan Jen Lo *et al* (2014) serta Ismail *et al* (2013), yang menemukan perencanaan karier merupakan prediktor positif yang signifikan dan berpengaruh terhadap pengembangan karier. Dimensi penetapan rencana aksi yang berkontribusi paling besar pada perencanaan karier, dan berpengaruh terhadap dimensi pengembangan karier organisasi pada pengembangan karier. Hal ini menunjukkan penetapan rencana aksi perencanaan karier pegawai sangat diperlukan dalam mewujudkan pengembangan karier pegawai yang sesuai kebutuhan organisasi, artinya perencanaan karier dipandang sebagai inisiatif pada individu untuk memberikan kontrol atas karir diri sendiri dan terlibat dalam pilihan yang terinformasi mengenai pekerjaannya, organisasi, penugasan kerja dan pengembangan diri Pengembangan karir organisasi merupakan sebagai inisiatif organisasi yang mengatur mekanisme, proses, struktur dan sistem untuk menumbuhkan inisiatif pengembangan karir di antara karyawan.
4. Pengembangan Karier berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. Hal ini sejalan dengan penelitian Jen Lo *et al* (2014) yang menemukan program pengembangan karier berpengaruh positif terhadap

kepuasan kerja dan penelitian Jusuf *et al* (2016) menemukan pengembangan karier terbukti dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Dimensi pengembangan karier organisasi yang berkontribusi sangat besar terhadap variabel pengembangan karier, dan berpengaruh terhadap dimensi ekstrinsik pada kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan pengembangan karier pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi akan membuat kepuasan kerja pegawai meningkat, seperti hubungan antar rekan sekerja, hubungan dengan atasan, kondisi fisik dan lingkungan kerja umumnya. Walaupun hal ini tidak sejalan dengan hasil penelitian Kaya dan Ceylan (2014) yang menemukan pengembangan karier tidak mempengaruhi kepuasan kerja.

5. Pengembangan Karier berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian Ismail *et al* (2013), Ma'mun (2012) dan Kuhparuw (2011), yang menemukan pengembangan karier menunjukkan hubungan positif dan signifikan dengan komitmen karier. Dimensi pengembangan karier organisasi yang berkontribusi sangat besar terhadap variabel pengembangan karier, dan dimensi yang berkontribusi besar pada variabel komitmen organisasi adalah dimensi normative. Dimensi pengembangan karier organisasi berpengaruh terhadap dimensi normative, hal ini menunjukkan sistem pengembangan karier yang baik akan membuat perasaan pegawai tentang kewajiban yang harus diberikan kepada organisasi, sehingga pegawai tetap bekerja pada organisasi tempat bekerja sekarang. Dengan kata lain komitmen yang ada dalam diri karyawan disebabkan oleh kewajiban-kewajiban pekerjaan karyawan terhadap organisasi. Artinya pengembangan

karier organisasi sebagai bentuk kepedulian organisasi mempertahankan karyawannya semakin besar kesempatan pengembangan karier akan mempengaruhi karyawan dengan meningkatkan komitmennya terhadap organisasi bahwa dirinya mampu berkontribusi dalam pencapaian tujuan organisasi karier akan mempengaruhi karyawan dengan meningkatkan komitmennya terhadap organisasi bahwa dirinya mampu berkontribusi dalam pencapaian tujuan organisasi.

6. Pengembangan Karier memediasi pengaruh tidak langsung Perencanaan Karier terhadap Kepuasan Kerja. Hal ini sejalan dengan penelitian Ismail *et al* (2013) yang menemukan program karier berupa perencanaan dan pengembangan karier memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kepuasan kerja, dan penelitian Adeloka (2011) menemukan adanya hubungan yang signifikan antara perencanaan karier dan pengembangan karier, dan pada gilirannya berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Pengaruh variabel pengembangan karier hanya memediasi secara parsial terhadap pengaruh perencanaan karier terhadap komitmen organisasi artinya perencanaan karier mempengaruhi secara langsung terhadap kepuasan kerja dengan melibatkan pengembangan karier tidak secara keseluruhan. Hal ini menunjukkan dimensi penetapan rencana aksi dalam mewujudkan perencanaan karier pegawai harus diiringi dengan pelaksanaan pengembangan karier pegawai yang sesuai dengan kebutuhan dan sistem pengembangan karier organisasi, sehingga hal tersebut dapat memotivasi diri pegawai agar mereka menyiapkan diri berupa pengetahuan, ketrampilan dan pengalaman bekerja. Hal tersebut

akhirnya membuat kepuasan kerja pegawai meningkat, seperti hubungan antar rekan sekerja, hubungan dengan atasan, kondisi fisik dan lingkungan kerja umumnya

7. Pengembangan Karier memediasi pengaruh tidak langsung Perencanaan Karier terhadap Komitmen Organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian Adelola (2011) yang menemukan adanya hubungan yang signifikan antara variabel perencanaan karir dan pengembangan karir, dan pada gilirannya, berpengaruh terhadap komitmen karir. Walaupun pengembangan karir sebagai mediasi mempengaruhi perencanaan karir terhadap komitmen organisasi namun pengembangan karir tidak memberikan efek sebagai mediator terhadap pengaruh tidak langsung perencanaan karir terhadap komitmen organisasi artinya perencanaan karir dapat berpengaruh langsung tanpa melibatkan pengembangan karir sebagai mediator. Hal ini menunjukkan pegawai dengan status PNS tetap wajib berkomitmen organisasi walaupun perencanaan karir dan pengembangan kariernya tidak sesuai dengan dirinya.

## 6. DAFTAR PUSTAKA

Ababneh R, (2013). "Antecedents and Outcomes of Career Development in Jordanian Public Sector". *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences (JETEMS)* 4(4):417-426 ;

Adeloka, B. (2011). "Career planning and career management as correlates for career development and job Satisfaction: A case study of Nigerian bank employees" *Australian Journal of*

## 5. PENUTUP

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, perencanaan karier berpengaruh positif dan signifikan langsung terhadap komitmen organisasi, perencanaan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karier, pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, perencanaan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, pengembangan Karier memediasi pengaruh perencanaan karier terhadap kepuasan kerja serta pengembangan karier memediasi pengaruh perencanaan karier terhadap komitmen organisasi.

Disarankan kepada lemsaneg guna meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi pegawai agar penetapan rencana aksi perencanaan karier sudah diinformasikan kan sejak pegawai diangkat menjadi PNS, dan ditindaklanjuti dengan pola karier dan program-program pengembangan karier secara organisasi yang dijalankan bersamaan dengan perencanaan karier dan dilakukan secara berkelanjutan, serta perlu dibuat sistem pengembangan karier yang terintegrasi antara perencanaan karier individu dengan proses manajemen karier organisasi. Bagi peneliti selanjutnya dapat menambah populasi lebih besar yaitu seluruh pegawai Lemsaneg dan menambah variabel yang lebih banyak dan luas seperti pola karier dan manajemen talenta.

*Business and Management Research*, 1(2), 100-112.

Bernardin, H. John dan Joyce, E.A. Russel (2013), "Human Resource Management, An Experiential Approach". Singapore. McGraw Hill;

Dessler, (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Human Resources*, Jilid 2, Prenhalindo, Jakarta;

Gibson James L, Ivancevich, J M and Konopaske R (2010). *Organizations:*

- Behavior, Structure, Processes 14Th Edition*”
- Ismail, A, Madra, H, Aminudin, N dan Ismail, Y (2013). “Mediating Role of Career Development in the Relationship between Career Program and Personal Outcomes”. *Makara Seri Sosial Humaniora*, 2013, 17(1): 43-54;
- Ivancevich, John M dan Robert Kanospake (2013), *Human Resource Management*. Boston: McGraw Hill Irwin;
- Jen Lo H, Hung Lin C, and Tung L (2014). “*The Mediator Effect of Career Development Between Personality Traits and Organizational Commitment: The Example of Sport Communication Technology Talents*”. The Turkish Online Journal of Educational Technology – October 2014, volume 13 issue 4 ;
- Jusuf , AH, , Mahfudnurnajamuddin , Mallongi, S, Latief , B (2016), “*The effect of career development, leadership style and organizational culture on job satisfaction and organizational commitment*”, International Journal of Business and Management Invention, Volume 5 Issue 3 ;
- Kaswan, (2014). *Career Development (Pengembangan Karir untuk Mencapai Kesuksesan dan Kepuasan*. Alfabeta. Bandung;
- Kaya Ç and Ceylan B (2014). “*An Empirical Study on the Role of Career Development Programs in Organizations and Organizational Commitment on Job Satisfaction of Employees*”. American Journal of Business and Management Vol. 3, No. 3, 2014, 178-191;
- Kayalar, M dan Ozmutaf, M (2009). “*The Effect Of Individual Career Planning On Job Satisfaction: A Comparative Study On Academic And Administrative Staff*”. Suleyman Demirel University The Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences Y.2009, Vol.14, No.1 pp.239-254;
- Ma'mun S, (2012). “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Pengembangan Karir Pada Komitmen Organisasi Dan Kinerja”. *Jurnal Ekonomi dan Keuangan Vol 17, No 4 ;*
- Mardiana, Ria (2018) “Komitmen Organisasi, Definisi, Dipengaruhi, Mempengaruhi”. Nas Media Pustaka. Makasar;
- Masydzulhak, Hapzi, dan Anggraeni LD, (2016). “The Influence of work Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance and Organizational Commitment Satisfaction as an Intervening Variable in PT. Asian Isuzu Casting Center” *Quest Journals ,Journal of Research in Business and Management Volume 4 ~ Issue 10(2016) pp: 01-10;*
- Nurlela, Lela (2018). *Metodologi Penelitian Terapan Aplikasi SPSS, EVIEWS, Smart PLS, dan AMOS*. Pustaka AMRI. Bekasi;
- Rivai, VZ; Ramly, M; Mutis , T; dan Arafah, W. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Raja Grafindo Persada. Jakarta;
- Robbin, SP da Coulter Mary (2012), *Management Eleventh Edition*. Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, One Lake Street, Upper Saddle River, New Jersey;
- Sari WA, (2010). “Pengaruh Faktor-Faktor Yang Berkaitan Dengan Karir Terhadap Komitmen Organisasi”. *DAYA SAING Jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Daya Vol. 11, No. 2, Desember 2010 ;*
- Sutrisno, Edy. (2015), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media. Jakarta;
- Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.