

KETERKAITAN ANTARA DIMENSI PERKEMBANGAN KARIR, KOMITMEN AFEKTIF, DAN *TURNOVER INTENTION*

Yoppi Syahril¹, Ardian Prima Putra², Ariyani Wahyu Wijayanti³
¹²³**Fakultas Ekonomi Universitas Veteran Bangun Nusantara**
email: ariyani.fe.univet@gmail.com

ABSTRACT

This study examines the relationship of four dimensions in career development those are increased career goals, professional ability, promotion speed and increased remuneration, toward an affective commitment, and a turnover intention. The sample is employees of PT. Aksara Solopos in the amount of 100 respondents. A survey method was used in this study to be data collection method and it was done by distributing questionnaires directly to respondents. Structural Equation Modeling (SEM) was used for data analysis and the results show that the dimensions of career development. The method of data collection in this study used a survey method by distributing questionnaires directly to respondents. Data analysis using Structural Equation Modeling (SEM). The test results show that the dimensions of career development (increased career goals, professional ability, promotion speed and increased remuneration) influence increased career goals, professional ability, promotion speed and increased remuneration, furthermore that affective commitment negatively influence turnover intention.

Keywords: career development, affective commitment, turnover intention
Riset Manajemen Dan Akuntansi Volume 9 Nomor 1 Edisi Mei 2019

PENDAHULUAN

Keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh sumber daya manusianya. Jadi, sumber daya manusia adalah keunggulan kompetitif yang sangat penting untuk organisasi. Implikasi perkembangan karir (*career growth*) adalah salah satu alat penting untuk mempertahankan sumber daya manusia yang berbakat dalam organisasi (Karavardar, 2014). Seperti halnya yang dikemukakan oleh Tsui *et al.*, (1997) bahwa organisasi yang menyediakan mekanisme untuk perkembangan karir (*career growth*) karyawan membuat jenis investasi yang menguntungkan mengenai hubungan organisasi dengan karyawan mereka, seperti meningkatkan komitmen organisasional yang dimiliki karyawan (Weng *et al.*, 2010; Weng & McElroy, 2012). Selama beberapa dekade terakhir gagasan bahwa individu juga bertanggung jawab untuk memenuhi dan membangun karir mereka sendiri, bukan hanya menyerahkan sepenuhnya kepada organisasi untuk mengelola, telah

didokumentasikan dengan baik. Oleh karena itu, manajemen karir membutuhkan inisiatif dari keduanya, baik organisasi maupun individu dalam rangka memberikan manfaat maksimal bagi keduanya. Ini adalah tujuan dari semua organisasi yang berkualitas untuk menyediakan karyawan mereka kesempatan untuk tumbuh, baik secara individu maupun sebagai profesional. Tidak ada yang memiliki dampak yang lebih besar daripada mempekerjakan orang yang tepat dan memiliki mereka berkembang bersamaan dengan pertumbuhan organisasi sendiri. Hal ini menciptakan kesinambungan manajemen, pengetahuan dan juga lingkungan bagi karyawan untuk berkembang dan tumbuh (Patrick & Kumar, 2011).

Penelitian mengenai keterkaitan antara perkembangan karir, komitmen organisasional, dan turnover intention, salah satunya telah dilakukan oleh Weng & McElroy (2012) yang menguji keterkaitan antara keempat faktor pengembangan karir (peningkatan tujuan karir, kemampuan profesional, kecepatan promosi dan peningkatan remunerasi), komitmen kerja afektif (*affective occupational commitment*), dan keinginan untuk keluar (*turnover intention*). Penelitian tersebut menunjukkan hasil bahwa keempat faktor pengembangan karir (peningkatan tujuan karir, kemampuan profesional, kecepatan promosi dan peningkatan remunerasi) berpengaruh positif pada komitmen kerja afektif dan berpengaruh negatif pada keinginan untuk keluar. Selain itu, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa komitmen kerja afektif memediasi pengaruh keempat faktor pengembangan karir (peningkatan tujuan karir, kemampuan profesional, kecepatan promosi dan peningkatan remunerasi) pada keinginan untuk keluar. Penelitian yang dilakukan oleh Nouri & Parker (2013) menguji keterkaitan antara efektivitas pelatihan, *organizational prestige*, peluang perkembangan karir (*career growth opportunities*), komitmen organisasional dan keinginan untuk keluar. Hasil penelitian Nouri & Parker (2013) menunjukkan bahwa efektivitas pelatihan dan *organizational prestige* berpengaruh pada peluang perkembangan karir, peluang perkembangan karir berpengaruh pada komitmen organisasional dan komitmen organisasional berpengaruh negatif pada keinginan untuk keluar. Meskipun penelitian sebelumnya telah membangun hubungan antara perkembangan karir, komitmen organisasional, dan keinginan berpindah (*turnover*

intention), masih ada kebutuhan untuk mempelajari bagaimana perkembangan karier karyawan berkontribusi positif untuk organisasi (Wang *et al.*, 2014).

Penelitian ini memberikan kontribusi pengetahuan dengan menguji keterkaitan antara empat dimensi perkembangan karir (peningkatan tujuan karir, kemampuan profesional, kecepatan promosi dan peningkatan remunerasi), komitmen afektif, dan *turnover intention*. Selain itu, menguji hubungan ini di negara berkembang akan memberikan kontribusi yang berharga bagi literatur yang ada. Model dalam penelitian terdiri dari tujuh variabel, yaitu empat dimensi dari perkembangan karir (peningkatan tujuan karir, kemampuan profesional, kecepatan promosi, dan peningkatan remunerasi), komitmen afektif, dan *turnover intention*. Variabel pertama adalah peningkatan tujuan karir (*career goal progress*) atau sejauh mana seseorang relevan dengan pekerjaannya dan memberikan kesempatan bagi seseorang untuk menyadari tujuan karir mereka. Variabel kedua, pengembangan kemampuan profesional (*professional ability development*) atau sejauh mana pekerjaan seseorang memungkinkan mereka untuk memperoleh keterampilan dan pengetahuan baru. Variabel ketiga, kecepatan promosi (*promotion speed*) atau sejauh mana persepsi karyawan dari tingkat peluang untuk dipromosikan. Variabel keempat, peningkatan remunerasi (*remuneration growth*) yang merupakan persepsi karyawan tentang kemungkinan peningkatan kompensasi. Variabel kelima adalah komitmen afektif, mengacu pada keterikatan emosional dengan organisasi. Selanjutnya, variabel dependen dalam penelitian ini, yaitu *turnover intention*. *Turnover intention* didefinisikan sebagai keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi tempat dia bekerja.

Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT. Aksara Solopos, Surakarta. PT. Aksara Solopos merupakan perusahaan yang terus berkembang, dari yang semula hanya sebuah perusahaan kecil dengan kantor di sebuah kontrakan di Jalan Slamet Riyadi, perusahaan itu berkembang menjadi sebuah *holding company* dengan beberapa anak perusahaannya. Jumlah karyawan yang pada awal berdirinya tahun 1997 hanya sekitar 50-an orang, juga terus meningkat mengikuti pengembangan produk dan perkembangan perusahaan secara keseluruhan. Seiring dengan pertambahan jumlah karyawan, manajemen PT. Aksara Solopos pun menghadapi makin banyak persoalan menyangkut perilaku karyawan, salah

satunya adalah banyaknya karyawan yang *resign*. Perusahaan seperti PT. Aksara Solopos yang seharusnya sudah lebih fokus pada pengembangan sumber daya manusia (SDM), harus berfokus pada proses seleksi dan rekrutmen karena *turnover* karyawan. Oleh karena itu, penting untuk mengetahui faktor apa saja yang dapat menurunkan niat karyawan untuk keluar dari PT. Aksara Solopos.

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Pengaruh Dimensi Pengembangan Karir pada Komitmen Afektif

Komitmen afektif mengacu pada keterikatan psikologis karyawan untuk organisasi mereka disebabkan oleh identifikasi mereka dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi tempat mereka bekerja. Pada awal karir seseorang, komitmen yang dimiliki biasanya rendah, tetapi pengalaman kerja yang positif terkait tujuan karir, peningkatan kemampuan profesional, promosi dan remunerasi yang diperoleh akan meningkatkan komitmen afektif karyawan (Goulet & Singh, 2002; Meyer *et al.*, 1993). Menurut Tsui *et al.*, (1997), untuk menciptakan hubungan yang saling menguntungkan antara karyawan dengan organisasi, organisasi harus membiarkan karyawan mereka mengalami perkembangan karir. Ketika lingkungan seperti itu dibuat dalam suatu organisasi, karyawan merasa mendapatkan penghargaan dari organisasi sehingga akan meningkatkan komitmen afektif terhadap organisasi mereka (Hom *et al.*, 2009). Oleh karena itu, perkembangan karir yang disediakan organisasi melalui kegiatan yang memenuhi sasaran karir, mengembangkan kemampuan profesional karyawan, dan menghargai karyawan dengan memberikan promosi dan remunerasi harus dapat meningkatkan keterikatan emosional karyawan dengan pekerjaan dan organisasinya. Hal ini konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Weng *et al.*, (2010) dan Weng & McElroy (2012) yang menunjukkan bahwa perkembangan karir berpengaruh positif pada komitmen afektif karyawan. Dengan demikian, hipotesis yang dirumuskan adalah:

H_{1a}: Peningkatan tujuan karir memiliki pengaruh positif pada komitmen afektif.

H_{1b}: Kemampuan profesional memiliki pengaruh positif pada komitmen afektif.

H_{1c}: Kecepatan promosi memiliki pengaruh positif pada komitmen afektif.

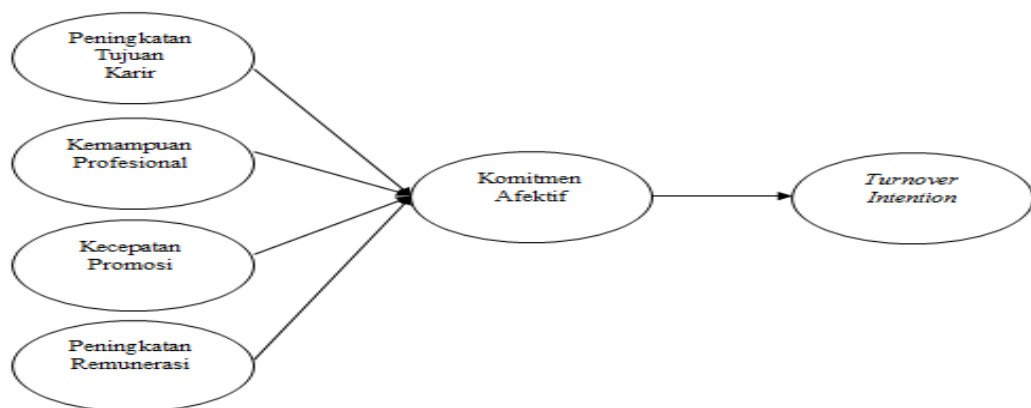
H_{1d}: Peningkatan remunerasi memiliki pengaruh positif pada komitmen afektif.

Pengaruh Komitmen Afektif pada *Turnover Intention*

Komitmen organisasional telah terbukti menjadi prediktor yang kuat dari *turnover intention* (Zhou *et al.*, 2009; Duffy *et al.*, 2011). Menurut penelitian yang dilakukan oleh Meyer *et al.*, (2002), ketiga komponen komitmen organisasional secara negatif berhubungan dengan *turnover intention*, komitmen afektif yang memiliki hubungan paling kuat, diikuti oleh komitmen normatif dan komitmen keberlanjutan. Namun, saat ini budaya telah menjadi pertimbangan, komitmen afektif berkembang lebih khusus pada kaitannya dengan pengalaman bekerja dalam organisasi tertentu, menekankan identitas pribadi dan keterlibatan emosional dengan organisasi (Chen & Francesco, 2003). Jadi komitmen afektif memainkan peran penting dalam budaya individualistik. Sebaliknya, budaya kolektif cenderung mendorong perilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku umum dan kewajiban dirancang untuk menjaga harmoni sosial di antara anggota dalam kelompok (misalnya, keluarga atau teman). Ketika kewajiban karyawan terhadap organisasi mereka merasa diperkuat oleh nilai-nilai budaya loyalitas dan penerimaan manfaat, karyawan lebih bersedia untuk tinggal dengan organisasi. Hal ini konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Cooper-Hakim & Viswesvaran's (2005) dan Weng & McElroy (2012) yang menunjukkan bahwa komitmen afektif berpengaruh negatif pada *turnover intention* karyawan. Dengan demikian, hipotesis yang dirumuskan adalah:

H₂: Komitmen afektif memiliki pengaruh negatif pada *turnover intention*.

Berdasarkan hipotesis yang dirumuskan, pengaruh antar variabel dapat digambarkan dalam bentuk model penelitian sebagai berikut:



Gambar 1
Model Penelitian

METODA PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Aksara Solopos. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan desain *non probability sampling* dengan metode *convenience sampling*, yakni pengambilan sampel dari populasi berdasarkan kemudahan (Sekaran & Bougie, 2009). Teknik analisis yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah teknik *structural equation modelling* (SEM), maka jumlah sampel yang harus dipenuhi dalam permodelan ini sebanyak 100 sampel (Ferdinand, 2005). Karakteristik sampel disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1
Karakteristik Sampel

Karakteristik	Frekuensi	Persentase (%)
Usia		
20 – 24 tahun	30	30
25 – 29 tahun	45	45
30 – 34 tahun	21	21
35 – 40 tahun	4	4
Jenis Kelamin		
Pria	49	49
Wanita	51	51
Divisi/Bagian		
Kuangan	16	16
SDM	8	8
Iklan	14	14
Promosi	4	4
Sirkulasi	11	11
Umum	15	15
Reporter	17	17
Redaktur	15	15

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Untuk memberikan gambaran dan pemahaman yang lebih baik, maka berikut ini akan disampaikan definisi operasional dari masing-masing variabel yang berkaitan dan akan dibahas dalam penelitian ini. Setiap item pernyataan yang digunakan dalam penelitian ini dinilai dengan menggunakan skala Likert dengan 5 alternatif pilihan, yaitu Sangat Tidak Setuju (STS), Tidak Setuju (TS), Netral (N), Setuju (S) dan Sangat Setuju (SS).

1. Peningkatan Tujuan Karir

Peningkatan tujuan karir didefinisikan sebagai sejauh mana seseorang relevan dengan pekerjaannya dan memberikan kesempatan bagi seseorang untuk menyadari tujuan karir mereka. Pengukuran variabel peningkatan tujuan karir

organisasi dengan menggunakan 4 item pertanyaan yang digunakan oleh Weng *et al.*, (2010).

2. Kemampuan Profesional

Kemampuan profesional didefinisikan sebagai sejauh mana pekerjaan seseorang memungkinkan mereka untuk memperoleh keterampilan dan pengetahuan baru. Pengukuran variabel kemampuan profesional dengan menggunakan 4 item pertanyaan yang digunakan oleh Weng *et al.*, (2010).

3. Kecepatan Promosi

Kecepatan promosi didefinisikan sebagai persepsi karyawan dari tingkatan karir dan kemungkinan dipromosikan. Pengukuran variabel kecepatan promosi dengan menggunakan 4 item pertanyaan yang digunakan oleh Weng *et al.*, (2010).

4. Peningkatan Remunerasi

Peningkatan remunerasi didefinisikan sebagai persepsi karyawan tentang kecepatan, jumlah, dan kemungkinan peningkatan kompensasi. Pengukuran variabel peningkatan remunerasi dengan menggunakan 3 item pertanyaan yang digunakan oleh Weng *et al.*, (2010).

5. Komitmen Afektif

Komitmen afektif didefinisikan sebagai keterikatan psikologis karyawan dengan organisasi mereka disebabkan oleh identifikasi mereka dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi mereka. Pengukuran variabel komitmen afektif dengan menggunakan 6 item pertanyaan yang digunakan oleh Allen & Meyer (1993).

6. *Turnover Intention*

Turnover intention didefinisikan sebagai keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi tempat dia bekerja. Pengukuran variabel *turnover intention* dengan menggunakan 4 item pertanyaan yang digunakan oleh Kelloway *et al.*, (1999).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Uji Instrumen Penelitian

Pengujian validitas dilakukan pada enam variabel dalam penelitian ini. Hasil uji validitas menunjukkan bahwa semua item pernyataan memiliki validitas yang baik. Uji reliabilitas yang dilakukan juga mengindikasikan semua variabel memiliki reliabilitas yang baik.

Uji Hipotesis

Untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM). Hal-hal yang diperhatikan dalam melakukan pengujian dengan pendekatan SEM yaitu analisis kesesuaian model dan analisis koefisien jalur. Penjelasan dari masing-masing analisis adalah sebagai berikut:

Analisis Kesesuaian Model (Goodness-of-Fit)

Tabel 2 menjelaskan hasil *goodness of fit* dari model penelitian yang dilakukan. Dalam pengujian ini nilai χ^2 menghasilkan tingkat signifikansi lebih besar dari 0,05 dengan nilai χ^2 sebesar 277,107 menunjukkan bahwa model penelitian yang diajukan sudah memenuhi. *Chi-Square* sangat sensitif terhadap ukuran sampel, sehingga diperlukan indikator-indikator lainnya untuk menghasilkan suatu justifikasi yang pasti mengenai model fit (Ghozali & Fuad, 2005). Nilai CMIN/DF, TLI, CFI dan RMSEA menunjukkan tingkat kesesuaian yang baik. Namun, nilai GFI dan AGFI dalam model penelitian ini menunjukkan tingkat kesesuaian yang kurang baik tetapi sudah mendekati nilai yang diharapkan. Menurut Hair *et al.*, (2010), model dikatakan baik tidak dilihat dari semua indeks tetapi harus berdasarkan pertimbangan jumlah responden dan jumlah item pernyataan. Untuk responden dibawah 250 dan item pernyataan berjumlah < 30, maka nilai χ^2 tidak harus terpenuhi tetapi harus diimbangi dengan nilai indeks CFI, TLI diatas 0,95 serta nilai RMSEA kurang dari 0,08, model dapat dikatakan baik. Dalam penelitian ini jumlah responden adalah 100 dengan item pernyataan yang valid sejumlah 25, nilai CFI, TLI, serta RMSEA menunjukkan nilai yang baik, sehingga secara keseluruhan model yang diajukan dapat diterima.

Tabel 2
Hasil Goodness-of-Fit Model

<i>Goodness-of-fit Indices</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil	Evaluasi
<i>Chi-Square (χ^2)</i>	Diharapkan kecil	277,107	Fit
<i>Degrees of freedom</i>	Positif	264	Fit
<i>Probability level (p)</i>	$\geq 0,05$	0,2781	Fit
<i>CMIN/DF</i>	$\leq 2,0$	1,050	Fit
<i>GFI</i>	$\geq 0,90$	0,837	Marginal
<i>AGFI</i>	$\geq 0,90$	0,800	Marginal
<i>TLI</i>	$\geq 0,90$	0,991	Fit
<i>CFI</i>	$\geq 0,90$	0,992	Fit
<i>RMSEA</i>	$\leq 0,08$	0,022	Fit

Analisis Koefisien Jalur

Tabel 3
Hasil Regression Weights

			Estimate	S.E.	C.R.	P
Komitmen Afektif	<---	Peningkatan Tujuan Karir	.184	.088	2.077	.038
Komitmen Afektif	<---	Kemampuan Profesional	.275	.107	2.579	.010
Komitmen Afektif	<---	Kecepatan Promosi	.162	.077	2.105	.035
Komitmen Afektif	<---	Peningkatan Remunerasi	.309	.097	3.199	.001
<i>Turnover Intention</i>	<---	Komitmen Afektif	-.434	.089	-4.877	.000

Tabel 3 menunjukkan hasil pengujian pengaruh keempat dimensi perkembangan karir pada komitmen afektif serta pengaruh komitmen afektif pada keinginan untuk keluar. Keempat dimensi perkembangan karir yang terdiri dari peningkatan tujuan karir, kemampuan profesional, kecepatan promosi, serta peningkatan remunerasi berpengaruh positif pada komitmen afektif, sehingga **H_{1a}**, **H_{1b}**, **H_{1c}**, dan **H_{1d}** **didukung** dalam penelitian ini; sedangkan komitmen afektif berpengaruh negatif pada *turnover intention*, sehingga **H₂** **didukung** dalam penelitian ini.

Pengaruh Dimensi Pengembangan Karir pada Komitmen Afektif

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keempat dimensi perkembangan karir yang terdiri dari peningkatan tujuan karir, kemampuan profesional, kecepatan promosi, serta peningkatan remunerasi berpengaruh positif pada komitmen afektif. Fenomena ini dapat terjadi karena seorang karyawan yang merasa organisasi tempat mereka bekerja memberikan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang, baik sebagai individu maupun profesional melalui kegiatan yang

memenuhi sasaran karir, mengembangkan kemampuan profesional karyawan, dan menghargai karyawan dengan memberikan promosi dan remunerasi, maka akan meningkatkan keterikatan emosional karyawan dengan pekerjaan dan organisasinya. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Weng *et al.*, (2010) dan Weng & McElroy (2012) yang menunjukkan bahwa dimensi perkembangan karir berpengaruh positif pada komitmen afektif karyawan.

Pengaruh Komitmen Afektif pada *Turnover Intention*

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen afektif berpengaruh negatif pada *turnover intention*. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi komitmen afektif karyawan pada suatu perusahaan maka semakin rendah keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan tersebut. Seorang karyawan yang memiliki keterikatan emosional, identifikasi dan keterlibatan dalam suatu perusahaan maka karyawan lebih bersedia untuk tetap tinggal di perusahaan tersebut. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Cooper-Hakim & Viswesvaran's (2005) dan Weng & McElroy (2012) yang menunjukkan bahwa komitmen afektif berpengaruh negatif pada *turnover intention* karyawan.

SIMPULAN

Faktor yang mempengaruhi komitmen afektif adalah dimensi perkembangan karir yang terdiri dari peningkatan tujuan karir, kemampuan profesional, kecepatan promosi, serta peningkatan remunerasi. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa komitmen afektif berpengaruh negatif pada *turnover intention*. Hal ini mengindikasikan bahwa untuk menurunkan keinginan untuk keluar yang dimiliki karyawan dapat dilakukan dengan menumbuhkan komitmen afektif karyawan yang dapat dilakukan dengan cara meningkatkan perkembangan karir di perusahaan tersebut. Oleh karena itu pihak manajemen dalam membuat kebijakan sebaiknya mengarah pada perencanaan dan pengelolaan karir karyawan, seperti adanya jenjang karir yang jelas, adanya kesempatan untuk pengembangan diri melalui pelatihan dan pendidikan, adanya aturan yang jelas mengenai promosi

kenaikan jabatan, serta adanya remunerasi yang adil sesuai dengan kinerja yang dicapai; sehingga karyawan merasa menjadi bagian dari perusahaan tempat mereka bekerja dan memiliki keinginan untuk tetap tinggal serta mengembangkan perusahaan tersebut.

REFERENSI

- Allen, Natalie J. and Meyer, John P. (1993). "Organizational commitment: Evidence of career stage effects?". *Journal of Business Research*, 26, pp.49-61.
- Chen, Z.X. and Francesco, A.M. (2003). The Relationship between the Three Components of Commitment and Employee Performance in China. *Journal of Vocational Behavior*, 62, pp.490-510.
- Cooper-Hakim, A., & Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: An integrative framework. *Psychological Bulletin*, 131, pp.241–259.
- Duffy, R. D., Dik, B. J., & Steger, M. F. (2011). Calling and work-related outcomes: Career commitment as a mediator. *Journal of Vocational Behavior*, 78, pp.210–218.
- Ferdinand, A. (2005). *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen*. Semarang: Fakultas Ekonomi UNDIP.
- Ghozali, I., dan Fuad. (2005). *Structural Equation Modeling: Teori, Konsep, dan Aplikasi dengan Program Lisrel 8.5*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Goulet, R., & Singh, P. (2002). Career commitment: A reexamination and an extension. *Journal of Vocational Behavior*, 61, pp.73–91.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., R.L., Tatham, & W.C., Black, (2010). *Multivariate Data Analysis*. Upper Saddle River : Prentice Hall International Inc.
- Hom, P. W., Tsui, A. S., Wu, J. B., Lee, T. W., Zhang, A. Y., Fu, P. P. (2009). Explaining employment relationships with social exchange and job embeddedness. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), pp.277-297.
- Karavardar, G. (2014). Organizational Career Growth and Turnover Intention: An Application in Audit Firms in Turkey. *International Business Research*; 7(10).
- Kelloway, E. K., Gottlieb, B. H., & Barham, L. (1999). The source, nature, and direction of work and family conflict: A longitudinal investigation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4, pp.337–346.

- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, pp.538–551.
- Meyer, J. P., David J. Stanley, Lynne Herscovitch, and Laryssa Topolnytsky. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior* 61, pp.20–52.
- Nouri, H., & Parker, R. J., Career growth opportunities and employee turnover intentions in public accounting firms, *The British Accounting Review* (2013), <http://dx.doi.org/10.1016/j.bar.2013.03.002>.
- Patrick, H.A., & Kumar, A. (2011). Career Management, Employee Development and Performance in Indian Information Technology Organizations. *Business Management Dynamics*, 1 (5), pp.24-31.
- Sekaran, U. and Bougie, R. (2009). *Research Methodes for Bussiness*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Tsui, A., Pearce, J., Porter, L., & Tripoli, A. (1997). Alternative approaches to the employee–organization relationship: Does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 40, pp.1089–1121.
- Wang et al. (2014). Organizational career growth and subsequent voice behavior: The role of affective commitment and gender. *Journal of Vocational Behavior*, 84 (1), pp. 431–441.
- Weng, Q., & McElroy, J.C. (2012). Organizational career growth, affective occupational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior* 80, pp.256–265.
- Weng, Q., McElroy, J.C., Morrow, P.C, Liu, R. (2010). The relationship between career growth and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior* 77, pp.391–400.
- Zhou, H., Long, L. R., & Wang, Y. Q. (2009). What is the most important predictor of employees' turnover intention in Chinese call centre: Job satisfaction, organizational commitment or career commitment? *International Journal of Services, Technology and Management*, 12(2), pp.129–145.