

**PENGARUH QUALITY OF WORK LIFE DAN PENGEMBANGAN KARIER
DENGAN MODERASI KOMITMEN ORGANISASIONAL
TERHADAP KINERJA PEGAWAI
(Studi Pada Pegawai Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika
Kabupaten Rembang)**

Arif Pribowo

Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Stikubank Semarang
arif.cahrbg@yahoo.com

Endang Tjahjaningsih

Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Stikubank Semarang
e.cahyaningsih@gmail.com

Abstract

This research investigates and examines the Effect of Quality of Work Life and Career development on Employees performance by using Organizational commitment as moderating role in Communication Transportation and Information Rembang. This research uses census sampling method. The collected sample is 105 respondent. The instrument testing used validity and reliability by alpha cronbach value. Model measurement uses Coefficient determination and F testing. Hypotheses testing uses multiple linier Regression and t testing. The result found that Quality of Work Life (QWL) positively and significantly effects the employees performance, Career development positively and significantly affectsthe employees performance which moderated by organizational commitment and Career Development has positive and significant effect on employees performance which is moderated by organizational commitment in Communication Transportation and Information of Rembang.

Keywords : Quality of Work Life (QWL), Career development, Organizational Commitment and Employees Performance.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menguji pengaruh *Quality Of Work Life* (QWL) dan pengembangan karier dengan moderasi komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai dengan mengambil obyek di Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kabupaten Rembang. Pengambilan sampel dengan teknik atau metode sensus. Dari hasil metode sensus sampel yang digunakan selama penelitian ini berjumlah 105 orang. Pengujian instrumen yang digunakan dalam penelitian meliputi uji validitas dengan analisis faktor dan uji reliabilitas dengan rumus *alpha cronbach*. Uji model menggunakan koefisien determinasi dan uji F. Uji hipotesis dengan analisis regresi linier dan uji t. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Quality of Work Life (QWL)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, *Quality of Work Life (QWL)* mempunyai pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai yang dimoderasi komitmen organisasional dan Perkembangan Karier mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap terhadap kinerja pegawai yang dimoderasi komitmen organisasional pada pegawai Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kabupaten Rembang.

Kata Kunci : *Quality of Work Life*, Pengembangan Karir, Komitmen Organisasional, dan Kinerja Pegawai

PENDAHULUAN

Keberhasilan suatu organisasi baik organisasi bisnis maupun organisasi pemerintah tercermin dari kualitas sumber daya manusianya. Dalam organisasi pemerintah, kualitas aparatur negara dituntut

agar lebih baik dengan memiliki sikap dan perilaku yang beridentikan pengabdian, kejujuran, tanggung jawab, disiplin, keadilan dan berwibawa sehingga dapat memberikan pelayanan dan pengayoman kepada masyarakat sesuai dengan tuntunan hati nurani

rakyat. Dalam menjalankan aktivitasnya sebuah organisasi baik yang baru maupun yang lama perlu ditata agar dapat berjalan baik sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Organisasi yang siap berkompetisi harus memiliki manajemen yang efektif. Untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam manajemen yang efektif memerlukan dukungan pegawai yang cakap dan kompeten di bidangnya. Disisi lain pembinaan pegawai termasuk hal yang harus diutamakan sebagai aset utama organisasi.

Tantangan terbesar yang dihadapi organisasi adalah menarik, menahan dan mengembangkan pegawainya. Salah satu cara menghadapi tantangan ini adalah dengan *Quality of Work Life* (kualitas kehidupan kerja) dan pengembangan karier pegawai yang baik. Menurut Hani Handoko (2003:123) Pengembangan karir merupakan peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir. Keberhasilan tujuan organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja individu pegawainya. Suatu organisasi akan selalu berusaha dan berharap kinerja pegawainya untuk selalu meningkat, dengan harapan apa yang menjadi tujuannya akan tercapai. Menurut (Laschinger, 2006), komitmen organisasional pada dasarnya berkaitan dengan kedekatan para pegawai terhadap organisasi. Komitmen organisasi memegang peranan penting bagi peningkatan kinerja yang baik.

Fenomena dan permasalahan yang terjadi di Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kabupaten Rembang yaitu pegawai yang hadir melebihi pukul 07.15 (batas toleransi) cukup tinggi, sedangkan pada saat pulang beberapa pegawai yang datang terlambat tidak menambah waktu pulang, misalnya dia datang pukul 07.16, sebaiknya dia pulang pukul 16.16. Rata-rata pegawai yang masih sering datang terlambat tiap bulannya adalah 20 pegawai yang sama.

Tabel 1
Kinerja pegawai Dinhubkominfo Kabupaten Rembang pada tahun 2013

Bulan	Jumlah pegawai (Hadir jam > 07.15)
Januari	23
Februari	17
Maret	25
April	15
Mei	24
Juni	16
Juli	26
Agustus	14
September	27
Oktober	13
Nopember	22
Desember	18

Sumber : Dinhubkominfo Kabupaten Rembang, Bag. Kepegawaian dan Umum

Pada tabel diatas yang diambil dari Bagian Umum dan Kepegawaian Dinhubkominfo Kab. Rembang tahun 2013 terlihat fenomena bahwa kehadiran pegawai dalam ketepatan waktu jam bekerja setiap bulannya masih ada yang terlambat hadir maka dapat kita simpulkan bahwa masih ada pegawai yang tidak masuk tepat waktu jam kerja akibat dari menurunnya kinerja pegawai. Ini sesuai dengan teori yang dikemukakan Hasibuan (2001) kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Sehingga dapat kita simpulkan secara sederhana terdapat fenomena permasalahan kinerja pada Dinhubkominfo Kab. Rembang. Untuk menyelesaikan permasalahan menurunnya tingkat kinerja karyawan Dinhubkominfo Kab. Rembang dapat kita telusuri melalui teori dan hasil penelitian terdahulu.

- a. M. Rabiul Basher Rubel and Daisy Mui Hung Kee (2014), *Quality of Work Life and Employee Performance: Antecedent and Outcome of Job Satisfaction in Partial Least Square (PLS)* disimpulkan bahwa Quality of Work Life (QWL) Berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja.
- b. Hazel Gachoka Gachunga and Esther Wamoto (2012) *The Effect of Career Development Activities on Employee Performance: A Case Study of World Agroforestry Centre* disimpulkan bahwa Pengembangan karir Berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja.
- c. Ari Husnawati (2006), *Analisis Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen dan Kepuasan Kerja Sebagai Intervening Variabel*. (Studi Pada PERUM Pegadaian Kanwil VI Semarang) disimpulkan bahwa Kualitas Kehidupan Kerja mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan PERUM Pegadaian Kanwil VI Semarang dan Pengembangan karir Berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja.
- d. Musharfan (2008), *Pengaruh Quality Of Work Life Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Sulselbar* disimpulkan bahwa Kualitas Kehidupan Kerja mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Sulselbar.
- e. Supriyono (2005), *Pengaruh Kualitas Hidup Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Perawat Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating (Studi Rumah Sakit Keluarga Sehat Pati)* disimpulkan bahwa Kualitas hidup kerja mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja, Motivasi Kerja mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja, Komunikasi mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja dengan dimoderasi Komitmen organisasi, Motivasi Kerja mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja dengan dimoderasi Komitmen organisasi Studi

Kasus Pada Rumah Sakit Keluarga Sehat Pati.

Adapun permasalahan dalam penelitian ini adalah;

1. Bagaimana pengaruh *Quality of Work Life* terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kabupaten Rembang?
2. Bagaimana pengaruh Perkembangan Karier terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kabupaten Rembang?
3. Bagaimana pengaruh *Quality of Work Life* terhadap Kinerja Pegawai dengan Dimoderasi Komitmen Organisasional pada Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kabupaten Rembang?
4. Bagaimana pengaruh Perkembangan Karier terhadap Kinerja Pegawai dengan Dimoderasi Komitmen Organisasional pada Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kabupaten Rembang?

LANDASAN TEORI

Quality of Work Life (kualitas kehidupan kerja)

Menurut Cascio (2003) mengatakan bahwa *Quality of Work Life* dapat didefinisikan sebagai persepsi karyawan tentang kesejahteraan mental dan fisiknya ketika bekerja. Ada dua pandangan mengenai maksud dari *Quality of Work Life*. Pertama, *Quality of Work Life* adalah sejumlah keadaan dan praktek dari organisasi (contoh: pengayaan penyelia yang demokratis, keterlibatan pekerja, dan kondisi kerja yang aman). Sementara yang kedua, *Quality of Work Life* adalah persepsi karyawan bahwa mereka ingin rasa aman, mereka merasa puas, dan mendapatkan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang sebagai layaknya manusia.

Menurut Lau dkk (dalam Rethinam & Ismail, 2008) menyatakan bahwa *Quality of Work Life* (kualitas kehidupan kerja) sebagai lingkungan kerja yang mendukung dan mempromosikan kepuasan dengan memberikan penghargaan, keamanan kerja dan kesempatan pengembangan karir kepada karyawan. *Quality of Work Life* (kualitas kehidupan kerja) didefinisikan sebagai kondisi

yang menyenangkan dan keadaan yang menguntungkan bagi karyawan, kesejahteraan karyawan dan pengelolaan sikap terhadap pekerja operasional yang sama baiknya dengan karyawan secara umum (Islam dan Siengthai, 2009). *Quality of work life* adalah dinamika multidimensional yang meliputi beberapa konsep seperti jaminan kerja, sistem penghargaan, pelatihan dan karier peluang kemajuan, dan keikutsertaan didalam pengambilan keputusan (Lau dan Bruce dalam Considine dan Callus, 2001).

Pengembangan Karir

Suatu karir mencerminkan perkembangan para anggota organisasi (karyawan) secara individu dalam jenjang jabatan atau kepangkatan yang dapat dicapai selama masa kerja dalam organisasi yang bersangkutan. Dengan demikian, suatu karir menunjukkan orang-orang pada masing-masing peranan atau status mereka. Karir pada dasarnya merupakan istilah teknis dalam admimistrasi personalia.

Menurut Hani Handoko (1991) suatu karir adalah semua pekerjaan (atau jabatan) yang dipunyai (atau dipegang) selama kehidupan kerja seseorang. Karir menunjukkan perkembangan para karyawan secara individual dalam jenjang jabatan atau kepangkatan yang dapat dicapai selama masa kerja dalam suatu organisasi.

Pengembangan karir adalah suatu yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam dalam suatu organisasi dalam jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan (Robbins, 1996). Bagaimanapun juga pengembangan karir masing-masing anggota dalam organisasi tentunya tidak sama, karena amat tergantung dari berbagai faktor. Titik sentral untuk meniti karir pada dasarnya terletak pada dua hal yaitu:

1. Kemampuan intelektual
2. Kemampuan dalam kepemimpinan
3. Kemampuan manajerial

Ketiga hal tersebut senantiasa dibina oleh setiap karyawan atau anggota organisasi apapun, terutama mereka yang potensial kalau ingin maju dalam karirnya. Pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang

dilakukan organisasi untuk menjamin orang-orang dalam organisasi mempunyai kualifikasi dan kemampuan serta pengalaman yang cocok ketika dibutuhkan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengelola karir dan mengembangkannya dengan baik supaya produktivitas karyawan tetap terjaga dan mampu mendorong karyawan untuk selalu melakukan hal yang terbaik dan menghindari frustrasi kerja yang berakibat penurunan kinerja perusahaan. Pengelolaan dan pengembangan karir akan meningkatkan efektifitas dan kreatifitas sumber daya manusia dalam upaya mendukung perusahaan untuk mencapai tujuannya (Robbins, 1996).

Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional didefinisikan sebagai pengukur kekuatan karyawan yang berkaitan dengan tujuan dan nilai organisasi (McNeese-Smith, 1996). Komitmen organisasi (*organizational commitment*) dapat diidentifikasi sebagai derajat seseorang mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi dan berkeinginan melanjutkan berpartisipasi aktif di dalamnya (McNeese-Smith, 1996).

Luthan (1992) mengemukakan bahwa komitmen organisasional terdiri dari tiga faktor, yaitu :

1. Keinginan yang kuat dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi,
2. Kemauan dasar untuk berusaha bagi organisasi,
3. Perilaku sesuai dengan nilai-nilai dan keinginan organisasi (*compliance*).

Tumbuhnya ini disebabkan atau dipengaruhi oleh aspek-aspek pekerjaan itu sendiri, keberadaan tempat kerja lain, karakteristik-karakteristik pribadi dan faktor-faktor yang berhubungan dengan setting pekerjaan secara umum. Variabel komitmen organisasional dibagi dalam tiga kategori yaitu: karakteristik personel dari setiap anggota organisasi yang meliputi umur, pendidikan, jenis kelamin dan kebutuhan akan pencapaian; karakteristik yang berhubungan dengan pekerjaan yang terdiri dari beberapa variabel seperti penekanan peran (konflik dan ketidakjelasan peran) serta karakteristik tugas dan pengalaman kerja yang meliputi variabel seperti sikap kepemimpinan (inisiatif dari

organisasi dan pertimbangan dari pemimpin) serta struktur organisasi (formalisasi dan partisipasi dalam pengambilan keputusan).

Fuad Mas'ud (2004) mengidentifikasi komitmen organisasional sebagai :

1. Perasaan menjadi bagian dari organisasi.
2. Kebanggaan terhadap organisasi.
3. Kepedulian terhadap organisasi.
4. Hasrat yang kuat untuk bekerja pada organisasi.
5. Kepercayaan yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi.
6. Kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi.
- 7.

Kinerja Pegawai

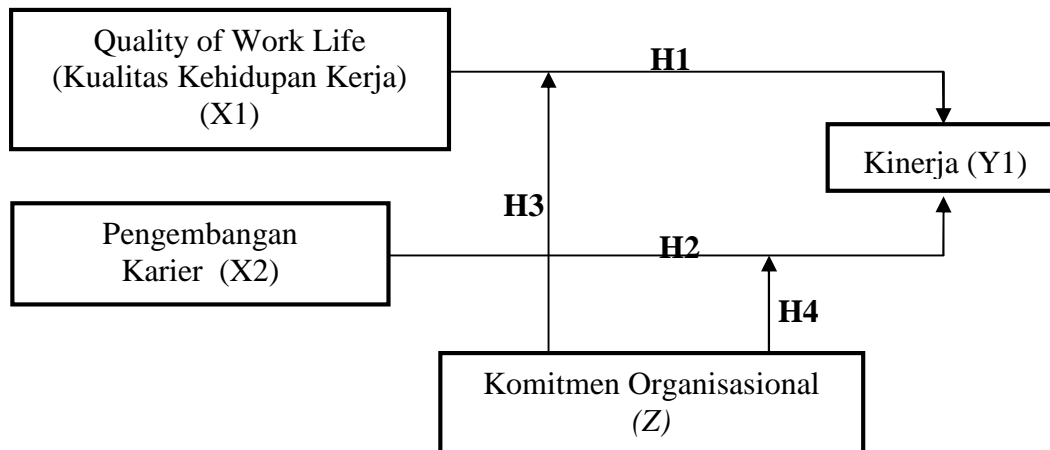
Kinerja karyawan/pegawai mengacu pada prestasi seseorang yang diukur berdasarkan standar atau kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan. Pengelolaan untuk mencapai kinerja sumber daya manusia tinggi dimaksudkan guna meningkatkan perusahaan secara keseluruhan.

Dari ekonomi mikro, teori human capital menjelaskan bahwa orang yang memiliki keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang memberikan nilai ekonomis pada perusahaan. Karena investasi perusahaan untuk meningkatkan keterampilan karyawan, pengetahuan dan kemampuan menanggung biaya *out of pocket* dan biaya *opportunity*, keduanya hanya ditetapkan apabila keduanya menghasilkan timbal balik lewat produktifitas yang meningkat (Young et al., 1996:837). Dengan kata lain, produktifitas yang meningkat yang bermula dari investasi human capital tergantung pada kontribusi karyawan pada perusahaan. Maka dari itu, makin tinggi potensi kontribusi karyawan dalam suatu perusahaan, makin mungkin bahwa perusahaan akan berinvestasi dalam human capital (lewat aktifitas manajemen sumber daya manusia) dan bahwa investasi ini akan

mengarah pada produktifitas individual dan kinerja perusahaan yang lebih tinggi (Young et al., 1996:837). Teknologi memainkan satu peran yang sangat penting di dalam meningkatkan kinerja karyawan. Fokus teknologi yang utama dalam strategi perusahaan adalah menyempurnakan sistem customer sentris agar dapat menunjang visi strategi perusahaan. Tanpa teknologi kinerja karyawan akan menjadi sulit, sebab akan menimbulkan kesulitan untuk mendapatkan interaksi dari konsumen, seperti halnya lewat sarana penunjang (telepon, email, web site, call center dan lain sebagainya). Oleh sebab itu teknologi akan meningkatkan kinerja karyawan. Kontrol kecakapan yang dilakukan pemimpin (supervisor/manajer), dengan kata lain, menekankan pengembangan keahlian dan kemampuan individu (Challagalla dan Shervani, 1996:90). Ini sebuah usaha untuk mempengaruhi kinerja dengan memastikan bahwa para pegawai memiliki perangkat keahlian dan kemampuan yang memungkinkan tumbuhnya kinerja yang baik. Kontrol kecakapan termasuk menetapkan tujuan untuk tingkat keahlian dan kemampuan yang harus dimiliki para pegawai, memonitor keahlian dan kemampuan mereka, memberi bimbingan untuk tujuan perbaikan-perbaikan yang dibutuhkan, memberi ganjaran (Reward) dan hukuman kepada para pegawai atas dasar tingkat keahlian dan kemampuannya (Challagalla, dan Shervani, 1996:90). Dalam konteks kontrol kecakapan dilatih dengan memberi semangat, dukungan, dan mempertinggi perilaku (behavior) misalnya *training*, magang yang ditujukan untuk peningkatan skill dan kemampuan, seperti presentasi, negosiasi, komunikasi antar pribadi, perencanaan, dan keahlian-keahlian lain yang relevan (Challagalla, dan Shervani, 1996:90).

Model Penelitian

Model Grafis



Model Matematis

$$Y_1 = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e_1$$

$$Y_2 = a + b_3X_1 + b_4Z + b_5X_1 Z + e_2$$

$$Y_3 = a + b_6X_2 + b_7Z + b_8X_2 Z + e_3$$

Y = Kinerja

Z = Komitmen Organisasional

X₁ = QWL (Kualitas Kehidupan Kerja)

X₂ = Pengembangan Karier

Pengembangan Hipotesis

Pengaruh *Quality of Work Life (QWL)* terhadap Kinerja Pegawai

Lingkungan kerja yang mendukung dan mempromosikan kepuasan dengan memberikan penghargaan, keamanan kerja dan kesempatan pengembangan karir kepada karyawan. *Quality of Work Life* (kualitas kehidupan bekerja) didefinisikan sebagai kondisi yang menyenangkan dan keadaan yang menguntungkan bagi karyawan, kesejahteraan karyawan dan pengelolaan sikap terhadap pekerja operasional yang sama baiknya dengan karyawan secara umum.

Quality of work life adalah dinamika multidimensional yang meliputi beberapa konsep seperti jaminan kerja, sistem penghargaan, pelatihan dan karier peluang kemajuan, dan keikutsertaan di dalam pengambilan-keputusan (Lau dan Bruce dalam Considine dan Callus, 2001). *Quality of work life* merupakan teknik manajemen yang mencakup gugus kendali mutu, *job enrichment*, suatu pendekatan untuk

bernegosiasi dengan karyawan, hubungan industrial yang serasi, manajemen partisipatif dan bentuk pengembangan organisasional.

Bahwa berbagai macam komponen dari kesejahteraan karyawan secara umum yang lebih penting adalah lingkungan kerja yang aman dan sehat, hubungan yang baik dengan supervisor, dukungan dan persahabatan rekan sekerja, kerja yang sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan individu, derajat kepuasan dengan situasi kerja, dan kesempatan untuk bertumbuh dan pengembangan pribadi. Istilah yang digunakan untuk menjelaskan hasil interaksi individu, pekerjaan, organisasi global dan multidimensi ini adalah kualitas kehidupan bekerja. Berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu dapat dirumuskan hipotesis pertama sebagai berikut :

H₁: *Quality of Work Life (QWL)* berpengaruh positif terhadap kinerja Pegawai.

Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kinerja Pegawai

Pengembangan karier merupakan pendekatan formal yang dilakukan organisasi

untuk menjamin orang-orang dalam organisasi mempunyai kualifikasi dan kemampuan serta pengalaman yang cocok ketika dibutuhkan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengelola karir dan mengembangkannya dengan baik supaya produktivitas karyawan tetap terjaga dan mampu mendorong karyawan untuk selalu melakukan hal yang terbaik dan menghindari frustrasi kerja yang berakibat penurunan kinerja perusahaan. Applebaum et al., (2001) dan Cianni dan Wnuck (1997) menyatakan bahwa karyawan yang mempunyai kesempatan yang tinggi meningkatkan karirnya akan merangsang motivasinya untuk bekerja lebih baik. Perusahaan yang mempunyai model yang sistematis dalam pengembangan karir karyawannya akan mempunyai kinerja yang baik. Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir yang baik yang diraih karyawan maka kinerjanya akan meningkat atau dengan kata lain pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu dapat dirumuskan hipotesis kedua sebagai berikut :

H₂: Pengembangan Karier berpengaruh positif terhadap kinerja Pegawai.

Pengaruh *Quality of Work Life (QWL)* terhadap Kinerja pegawai dengan Dimoderasi Komitmen Organisasional

Quality of Work Life (kualitas kehidupan kerja) mengungkapkan pentingnya penghargaan terhadap manusia dalam lingkungan kerjanya. Dengan demikian peran penting dari *quality of work life* adalah mengubah iklim organisasi agar secara teknis dan manusiawi membawa kepada *Quality Of Work Life* yang lebih baik (Luthans, 1995). *Quality of work life* merumuskan bahwa setiap proses kebijakan yang diputuskan oleh perusahaan merupakan sebuah respon atas apa yang menjadi keinginan dan harapan karyawan mereka, hal itu diwujudkan dengan berbagi persoalan dan menyatukan pandangan mereka (perusahaan dan karyawan) ke dalam tujuan yang sama yaitu peningkatan kinerja karyawan dan perusahaan.

Variabel komitmen organisasional dibagi dalam tiga kategori yaitu karakteristik personel dari setiap anggota organisasi yang

meliputi umur, pendidikan, jenis kelamin dan kebutuhan akan pencapaian; karakteristik yang berhubungan dengan pekerjaan yang terdiri dari beberapa variabel seperti penekanan peran (konflik dan ketidakjelasan peran) serta karakteristik tugas dan pengalaman kerja yang meliputi variabel seperti sikap kepemimpinan (inisiatif dari organisasi dan pertimbangan dari pemimpin) serta struktur organisasi (formalisasi dan partisipasi dalam pengambilan keputusan). Berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu dapat dirumuskan hipotesis ketiga sebagai berikut :

H₃ : Komitmen Organisasional Memoderasi Pengaruh *Quality of Work Life (QWL)* terhadap Kinerja Pegawai.

Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kinerja pegawai dengan Dimoderasi Komitmen Organisasional

Pengembangan karir adalah suatu yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam dalam suatu organisasi dalam jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan (Robbins, 1996). Bagaimanapun juga pengembangan karir masing-masing anggota dalam organisasi tentunya tidak sama, karena amat tergantung dari berbagai faktor.

Sebagai pengukur kekuatan karyawan yang berkaitan dengan tujuan dan nilai organisasi (McNeese-Smith, 1996). Komitmen organisasi (*organizational commitment*) dapat diidentifikasi sebagai derajat seseorang mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi dan berkeinginan melanjutkan berpartisipasi aktif di dalamnya (McNeese-Smith, 1996). Berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu dapat dirumuskan hipotesis keempat sebagai berikut :

H₄: Komitmen Organisasional Memoderasi Pengaruh Perkembangan Karier terhadap Kinerja Pegawai.

METODE PENELITIAN

Populasi Dan Sampel Penelitian

Populasi adalah kelompok atau kumpulan individu-individu atau obyek penelitian yang memiliki standar-standar tertentu dari ciri-ciri yang telah ditetapkan

sebelumnya. Berdasarkan kualitas dan ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Cooper dan Emory, 1995). Dalam penelitian ini populasi yang digunakan adalah seluruh pegawai pada Dinhubkominfo Kabupaten Rembang sebanyak 107 pegawai. Karena semua populasi dijadikan obyek dalam penelitian ini sehingga tidak ada sampel dan digunakan metode sensus sejumlah 107 pegawai yang dijadikan responden. Tipe responden dibagi 2 yaitu: pegawai dan pimpinan seperti kepala bagian (Kabag), namun pimpinan setingkat Kepala Dinas tidak termasuk karena untuk menilai kinerja karyawan bawahannya.

Sumber Data Dan Teknik Pengumpulan Data

Data primer yaitu data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui sumber perantara) dan data dikumpulkan secara khusus untuk menjawab pertanyaan penelitian yang sesuai dengan keinginan peneliti (Fuad Mas'ud, 2004). Data primer ini khusus dikumpulkan untuk kebutuhan riset yang sedang berjalan. Data primer dalam penelitian ini adalah data tentang profil sosial dan identifikasi responden, berisi data responden yang berhubungan dengan identitas responden dan keadaan sosial seperti : usia, jabatan, pendidikan terakhir, dan masa kerja dari seluruh pegawai pada Dinhubkominfo yang berkaitan dengan QWL (Quality of Work Life) dan pengembangan karier dengan dimoderasi komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai.

Jenis dan Sumber Data

Jenis data penelitian ini adalah data primer yaitu data penelitian yang diperoleh atau dikumpulkan langsung dari sumber asli (tanpa perantara) dengan kuisisioner.

Metode Pengumpulan Data

Penelitian ilmiah perlu didukung oleh bahan-bahan penelitian yang relevan, akurat, dan terpercaya sehingga dibutuhkan pengumpulan data yang baik. Dalam penelitian

ini teknik pengumpulan data yang digunakan antara lain :

1. Kuisisioner

Kuisisioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan secara tertulis yang kemudian diberikan kepada responden untuk dijawab (Sugiyono, 2004). Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode kuisisioner yaitu melalui pertanyaan tertulis untuk mendapatkan informasi yang diperlukan. Respon pertanyaan ini diberikan skor yang mengacu kepada skala Likert. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang tentang suatu fenomena sosial (Sugiyono, 2004). Pengukuran skala Likert diukur dengan urutan skala terdiri dari Skala Pengukuran Persepsi Responden (Skala Likert 1 s.d 7). Pemilihan skala 1-7 dimaksudkan untuk memudahkan responden untuk memberikan penilaian atas pertanyaan yang diajukan.

2. Studi Pustaka

Studi pustaka digunakan sebagai landasan teori yang digunakan dalam penelitian ini yang bersumber dari buku literatur, surat kabar, internet, jurnal, dan lainnya yang dapat menunjang penelitian ini.

Uji Validitas

Uji ini digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuisisioner. Kuisisioner dinyatakan valid jika pernyataan mampu mengungkap sesuatu yang diukur oleh kuisisioner tersebut. Uji ini dikatakan valid apabila nilai kecukupan sample atau KMO > 0,5 dan loading faktor > 0,4 (Ghozali, 2012).

Uji Reliabilitas

Merupakan alat untuk mengukur suatu kuisisioner yang merupakan indikator dari variabel. Suatu kuisisioner dapat dikatakan reliabel jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten. Pengukuran ini menggunakan pengukuran sekali saja, dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan mengukur korelasi antara jawaban, uji ini dikatakan reliabel jika nilai cronbach alpha > 0,7 (Nunnally, 1994, dalam (Ghozali, 2012).

Uji F

Uji ini mengetahui pengaruh antara lingkungan, kompensasi dan motivasi terhadap kepuasan kerja dan dampaknya terhadap kinerja karyawan.

Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen, Ghozali (2011).

Secara umum koefisiensi determinasi untuk data silang (*crosssection*) relatif rendah karena adanya variasi yang besar antara masing-masing pengamatan, sedangkan untuk data runtun waktu (*time series*) biasanya mempunyai nilai koefisien determinasi yang tinggi.

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis menggunakan uji t dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial. Kriteria pengujian hipotesis penelitian adalah sebagai berikut :

- a. Sig t < 0.05, artinya pengaruh yang signifikan diantara variabel yang di uji sehingga menolak H_0 dan menerima H_a .
- b. Sig t > 0.05, artinya tidak ada pengaruh yang signifikan diantara variabel yang diuji sehingga menerima H_0 dan menolak H_a .

Uji Efek Moderasi

Uji ini untuk mengetahui apakah suatu variable memoderasi atau tidak hubungan dengan variable independen terhadap variable dependen (Ghozali, 2012). Pengujian efek moderasi dengan melihat besarnya pengaruh langsung pada kolom *standardized coefficient* beta yang dibandingkan besarnya pengaruh tidak langsung, yaitu pada *Quality of Work Life (QWL)*, pengembangan karier dan

komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai.

Deskripsi Responden

Populasi penelitian ini adalah semua pegawai kantor Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kabupaten Rembang, yang terdiri dari bagian Sekretariat, bidang Lalu Lintas, bidang Hubla, bidang Teknik Kendaraan dan bidang Komunikasi dan Informatika yang berjumlah 107 orang. Kuesioner dibagikan secara langsung kepada responden sebanyak 107, kuesioner semuanya kembali sebanyak 105 buah, setelah dilakukan Tabulasi terdapat 2 buah kuesioner yang rusak (tidak diisi lengkap oleh responden), sehingga total kuesioner yang dapat diolah sebanyak 105 buah kuesioner.

Uji Validitas

Pengujian validitas dalam penelitian ini menggunakan analisis faktor. Sebelum dilakukan analisis faktor terlebih dahulu dilakukan uji KMO. Untuk mengetahui valid atau tidak suatu item pertanyaan dapat diketahui dari nilai *loading factor*. Jika nilai *loading factor* > 0,4 maka item pertanyaan dapat dikatakan valid. Hasil uji validitas menunjukkan hasil perhitungan variabel lingkungan kerja, kompensasi, motivasi, kepuasan dan kinerja memiliki nilai KMO lebih besar dari 0,5. Hasil ini menunjukkan bahwa kriteria kecukupan sampel penelitian ini telah terpenuhi. Sementara itu indikator-indikator variabel lingkungan kerja, kompensasi, motivasi, kepuasan dan kinerja memiliki nilai *loading factor* lebih besar dari >0,4. Hasil ini menunjukkan bahwa semua indikator dinyatakan valid dan layak digunakan untuk penelitian.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan *cronbach alpha*, dimana jika nilai *cronbach alpha* > 0,7 maka indikator dari variabel dapat dikatakan reliabel. Hasil uji reliabilitas menunjukkan secara keseluruhan variabel lingkungan kerja, kompensasi, motivasi, kepuasan dan kinerja memiliki nilai *cronbach alpha* lebih besar dari 0,7. Hasil ini berarti bahwa semua butir pernyataan pada

variabel lingkungan kerja, kompensasi, motivasi, kepuasan dan kinerja dapat dinyatakan reliabel.

Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi linier berganda dalam penelitian ini dimaksudkan untuk melihat

bagaimana pengaruh variabel lingkungan kerja, kompensasi, motivasi terhadap kepuasan kerja dan pengaruh variabel lingkungan kerja, kompensasi, motivasi, kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Adapun hasil pengujian dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 2
Hasil uji Hipotesis

NO	Variabel dependen	Variabel independen	Model 1			Model 2			Model 3		
			Beta	t	Sig.	Beta	t	Sig.	Beta	t	Sig.
1	Kinerja (model 1)	QWL Total	0,143	2,182	0,031						
		Pengembangan Karir (Valid)	0,837	12,814	0,000						
2	Kinerja (model 2)	QWL Total				-0,102	-0,483	0,630			
		Komitmen Organisasi Total				0,838	4,658	0,000			
		QWL x KO				0,230	0,658	0,512			
3	Kinerja (model 3)	Pengembangan Karir Valid							0,963	4,456	0,000
		Komitmen Organisasi Total							0,687	4,199	0,000
		PK Valid x KO							-0,668	-2,092	0,039

Sumber : Data Primer yang diolah, 2015

Dari tabel 2 dapat dijelaskan bahwa hasil persamaan regresi dalam penelitian ini adalah:

$$Y_1 = 0,143 X_1 + 0,837 X_2 + e_1$$

$$Y_2 = (-0,102) X_1 + 0,838 Z + 0,230 X_1 Z + e_2$$

$$Y_3 = 0,963 X_2 + 0,687 Z + (-0,668) X_2 Z + e_3$$

Hasil persamaan di atas menunjukkan bahwa:

Variabel QWL (Quality of Work Life), Pengembangan Karir memiliki nilai koefisien positif. Artinya bahwa semakin baik QWL (Quality of Work Life), Pengembangan Karir maka Kinerja Pegawai akan semakin tinggi.

Uji F

Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel-variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikatnya. Hasil uji F dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 3
Hasil Uji F

Model	f-hitung	Sig.
Persamaan 1	863.232	0,000
Persamaan 2	486.144	0,000
Persamaan 3	665.920	0,000

Sumber : Data primer yang diolah

Tabel 3, menunjukkan bahwa diperoleh nilai F-hitung pada model 1 sebesar 863.232 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Artinya bahwa QWL (Quality of Work Life)

dan Pengembangan karir secara bersama-sama berpengaruh terhadap Kinerja pegawai. Pada model 2 diperoleh nilai F-hitung sebesar 486.144 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Artinya bahwa QWL (*Quality Of work Life*) dan Perkembangan karier secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi. Pada model 3 diperoleh nilai F-hitung sebesar 665.920 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Artinya bahwa QWL (*Quality Of work Life*), pengembangan karier dan komitmen organisasi secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.

Pengujian Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan variabel bebas (X) dalam menerangkan variabel terikat (Y). Hasil perhitungan koefisien determinasi dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4

Koefisien Determinasi

Model	Adjusted R^2
Persamaan 1	0,943
Persamaan 2	0,933
Persamaan 3	0,950

Sumber : Data primer yang diolah

Tabel 4 dapat dilihat dari hasil perhitungan uji koefisien determinasi, pada model 1 diperoleh nilai adjusted R^2 sebesar 0,943. Artinya bahwa variabel QWL (*Quality Of work Life*) dan Pengembangan karier secara bersama-sama memiliki kontribusi sebesar 94,3% terhadap Kinerja Pegawai dan sebesar 5,7% dipengaruhi oleh variabel lain. Pada model 2 diperoleh nilai adjusted R^2 sebesar 0,933. Artinya bahwa variabel QWL (*Quality Of work Life*) dan Perkembangan karier secara bersama-sama memiliki kontribusi sebesar 93,3% terhadap komitmen organisasi. Sedangkan sisanya sebesar 6,7% dipengaruhi oleh variabel lain. Pada model 3 diperoleh nilai adjusted R^2 sebesar 0,950. Artinya bahwa variabel QWL (*Quality Of work Life*) pengembangan karier dan komitmen organisasi secara bersama-sama memiliki kontribusi sebesar 95,0% terhadap komitmen organisasi. Sedangkan sisanya sebesar 5,0% dipengaruhi oleh variabel lain.

Uji Hipotesis

1. Pengaruh QWL (*Quality of Work Life*) terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil olah data pada tabel 4.17 model 1 diketahui bahwa variabel QWL (*Quality of Work Life*) mempunyai nilai t_{hitung} sebesar 2,182 signifikansi sebesar **0,031 < 0,05** dan koefisien beta sebesar 0,143. Makna dari hasil tersebut adalah bahwa QWL (*Quality of Work Life*) mempunyai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 yang berbunyi QWL (*Quality of Work Life*) mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja **dapat diterima**.

2. Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil olah data pada tabel 4.17 model 1 diketahui bahwa variabel Pengembangan Karier mempunyai nilai t_{hitung} sebesar 12,814 signifikansi sebesar **0,000 < 0,05** dan koefisien beta sebesar 0,837. Makna dari hasil tersebut adalah bahwa Pengembangan Karier mempunyai

pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 yang berbunyi Pengembangan Karier mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja **dapat diterima**.

3. Komitmen Organisasional memoderasi pengaruh QWL (*Quality of Work Life*) terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil olah data pada tabel 4.17 model 2 diketahui bahwa perkalian variabel QWL (*Quality of Work Life*) dengan Variabel Komitmen organisasional mempunyai nilai t_{hitung} sebesar 0,658 dengan signifikansi sebesar **0,512 > 0,05** dan koefisien beta sebesar 0,230. Makna dari hasil tersebut adalah bahwa Komitmen Organisasional memoderasi pengaruh QWL (*Quality of Work Life*) terhadap Kinerja mempunyai pengaruh negatif dan tidak signifikan. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 yang berbunyi Komitmen Organisasional memoderasi pengaruh QWL (*Quality of Work Life*) terhadap Kinerja **tidak dapat diterima**.

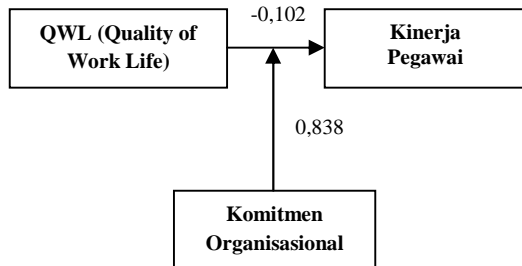
4. Komitmen Organisasional memoderasi pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil olah data pada tabel 4.17 model 3 diketahui bahwa perkalian variabel Pengembangan Karir dengan Variabel Komitmen organisasional mempunyai nilai t_{hitung} sebesar -2,092 dengan signifikansi sebesar **0,039 < 0,05** dan koefisien beta sebesar -0,668. Makna dari hasil tersebut adalah bahwa Komitmen Organisasional memoderasi pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa hipotesis 4 yang berbunyi Komitmen Organisasional memoderasi pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja **dapat diterima**.

Uji Efek Moderasi

1. Uji Pengaruh QWL (*Quality of Work Life*) terhadap Kinerja Pegawai Dimoderasi Komitmen Organisasional

Berdasarkan persamaan regresi model 2 maka dapat dibentuk diagram jalur sebagai berikut :



Pengaruh variabel QWL (*Quality of Work Life*) terhadap Kinerja Pegawai adalah

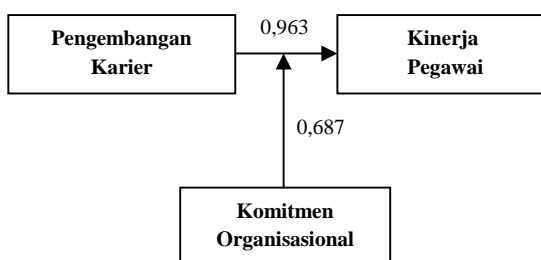
Pengaruh langsung = -0,102

Pengaruh tidak langsung = 0,838

Berdasarkan perhitungan di atas terlihat bahwa pengaruh tidak langsung mempunyai nilai sebesar 0,838 yang lebih besar dibandingkan pengaruh langsung sebesar -0,102 sehingga variabel Komitmen Organisasional **memoderasi** pengaruh QWL (*Quality of Work Life*) terhadap Kinerja Pegawai.

2. Uji Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kinerja Pegawai Dimoderasi Komitmen Organisasional

Berdasarkan persamaan regresi model 3 maka dapat dibentuk diagram jalur sebagai berikut :



Pengaruh variabel Pengembangan Karier terhadap Kinerja Pegawai adalah

Pengaruh langsung = 0,963

Pengaruh tidak langsung = 0,687

Berdasarkan perhitungan di atas terlihat bahwa pengaruh langsung mempunyai nilai sebesar 0,963 yang lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsung sebesar 0,687 sehingga variabel Komitmen Organisasional **memoderasi**

pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kinerja Pegawai.

Pembahasan

Berdasarkan hasil uji hipotesis 1 menunjukkan bahwa QWL (*Quality of Work Life*) mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Semakin tinggi QWL (*Quality of Work Life*) maka semakin tinggi pula kinerja pegawai. Demikian juga sebaliknya semakin rendah QWL (*Quality of Work Life*) maka semakin rendah pula kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil uji hipotesis 2 menunjukkan bahwa Perkembangan Karier mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi Perkembangan Karier maka semakin tinggi pula kinerja pegawai. Demikian juga sebaliknya semakin rendah Perkembangan Karier maka semakin rendah pula kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil uji hipotesis 3 menunjukkan bahwa Komitmen Organisasional memoderasi pengaruh QWL (*Quality of Work Life*) terhadap Kinerja mempunyai pengaruh negatif dan tidak signifikan.

Berdasarkan hasil uji hipotesis 4 menunjukkan bahwa Komitmen Organisasional memoderasi pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kinerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis tentang pengaruh *Quality of Work Life* (QWL) dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Pegawai dengan dimoderasi Komitmen Organisasional (studi pada Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kabupaten Rembang) maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. *Quality of Work Life* (QWL) mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Semakin tinggi *Quality of Work Life* (QWL) maka semakin tinggi pula Kinerja Pegawai.

2. Pengembangan Karier mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Semakin tinggi Pengembangan Karier maka semakin tinggi pula Kinerja Pegawai.
3. Komitmen Organisasional memoderasi pengaruh QWL (*Quality of Work Life*) terhadap Kinerja mempunyai pengaruh negatif dan tidak signifikan.

Komitmen Organisasional memoderasi pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan.

Saran

1. Bagi para pegawai di Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kabupaten Rembang
 - a. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa Kinerja Pegawai dipengaruhi Quality of Work Life (QWL). Oleh karena itu Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kabupaten Rembang diharapkan mampu meningkatkan faktor-faktor Quality of Work Life (QWL) yang dapat memberikan dampak atau pengaruh yang langsung terhadap Kinerja Pegawai.
 - b. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa Kinerja Pegawai dipengaruhi Pengembangan Karir. Oleh karena itu Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kabupaten Rembang diharapkan mampu meningkatkan faktor-faktor Pengembangan Karir yang dapat memberikan dampak atau pengaruh yang langsung terhadap Kinerja Pegawai.
 - c. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa Kinerja Pegawai dipengaruhi Quality of Work Life (QWL) dengan dimoderasi Komitmen Organisasional. Oleh karena itu Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kabupaten Rembang diharapkan mampu meningkatkan faktor-faktor Quality of Work Life (QWL) dan Komitmen Organisasional yang dapat memberikan dampak atau pengaruh yang kuat terhadap Kinerja Pegawai.

- d. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa Kinerja Pegawai dipengaruhi Pengembangan Karir dengan dimoderasi Komitmen Organisasional. Oleh karena itu Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kabupaten Rembang diharapkan mampu meningkatkan faktor-faktor Pengembangan Karir dan Komitmen Organisasional yang dapat memberikan dampak atau pengaruh yang kuat terhadap Kinerja Pegawai
2. Bagi peneliti selanjutnya
 - a. Untuk penelitian yang akan datang sebaiknya dilakukan pada obyek penelitian yang berbeda dengan kecukupan sampel penelitian diperluas, baik secara geografis maupun keragaman latar belakang sampel.
 - b. Pemilihan indikator hendaknya lebih banyak dan bervariasi disesuaikan dengan kondisi yang ada pada obyek penelitian yang bersangkutan.
 - c. Bagi peneliti lainnya untuk mengembangkan model yang lebih baik dengan memasukkan atau menambah variabel-variabel lain yang memiliki kemungkinan dapat dijadikan variabel bebas yang telah dikemukakan dalam penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Applebaum, H Steven, Heather Ayre and Barbara T Shapiro, (2001), "CareerManagement in Information Technology: A Case Study," *Career Development International*, 7/3, 142-158
- Chalagalla, Goutam N and Tasadaduq A Shervani (1996), "Learning and Leadership of Salespeople: The Role of Supervisors," *Journal of Marketing Research*, Vol XXXV, May, 267-274.
- Cooper, D.R and Emory, C.W, (1995), *Bussiness Research Methods*, Fifth Edition, USA: Richard D. Irwin, Inc.
- Felicia Dewi Wibowo, 2006, *Analisis Pengaruh Peran Kepemimpinan dan Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi Dalam*

- Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus: PT. Bank Maspion Indonesia Cabang Semarang), Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang, Tesis Tidak Dipublikasikan.*
- Fuad Mas'ud, 2004, *Survai Diagnosis Organisasional (Konsep dan Aplikasi)*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2012, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang : Universitas Diponegoro.
- Handoko, H, (1998), "Implementasi TQM di Perguruan Tinggi," Makalah Disajikan Pada Seminar Akademik Dalam Rangka Dies Natalis ke XXXIAKS, Tarakanita Yogyakarta pada tanggal 28 Maret.
- HM. Hadari Nawawi, dan HM. Martini Nawawi, 1990, *Administrasi Personel: Untuk Peningkatan Produktivitas Kerja*, Cetakan Pertama, C.V, Haji Mas Agung, Jakarta
- Kotler, Philip, 2009, *Manajemen Pemasaran*, Penerbit Erlangga Laporan Tahunan PT. Bank Maspion Indonesia, 2004
- McNeese-Smith, Donna, 1996, "Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment," *Hospital & Health Services Administration* Vol. 41, No. 2, p. 160 – 175.
- Mubasysyir Hasanbasri, 2007, *Hubungan Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Di Politeknik Kesehatan Banjarmasin*, Program Magister Kebijakan dan Manajemen Pelayanan Kesehatan, Universitas Gadjah Mada Yogyakarta 2007, WPS Nomor .2, 1stdraft.
- Rosita, Dewi, 2008, *Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Akuntan Publik dengan Role Stres sebagai Variabel Moderating*, JAAI Volume 12 Nomor 1 Hal 13-24.
- Septyaningsih Ekayadi, 2010, *Pengaruh Motivasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Rimbajati Raya Citrakarya*, Fakultas Ekonomi Universitas Gunadarma, Jakarta (septy_se@yahoo.com).
- Soedjono, 2005, *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya* *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, Vol. 7, No. 1, Maret 2005: 22- 47.
- Teman Koesmono, 2005, *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur*, *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, Vol. 7, No. 2, September: 171-188.
- M. Rabiul Basher Rubel and Daisy Mui Hung Kee (2014), *Quality of Work Life and Employee Performance: Antecedent and Outcome of Job Satisfaction in Partial Least Square (PLS)*.
- Hazel Gachoka Gachunga and Esther Wamoto (2012) *The Effect of Career Development Activities on Employee Performance: A Case Study of World Agroforestry Centre*.
- Ari Husnawati, 2006, *Analisis Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen dan Kepuasan Kerja Sebagai Intervening Variabel. (Studi Pada PERUM Pegadaian Kanwil VI Semarang)*
- Musharfan, 2008, *Pengaruh Quality Of Work Life Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Sulselbar*.
- M. Harlie (2012), *Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil*

- pada Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan.*
- Atik Baroroh (2014), *Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang)*
- Supriyono (2005), *Pengaruh Komunikasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Perawat Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating (Studi Rumah Sakit Keluarga Sehat Pati)*
- Novi Nurul Fatimah (2010), *Analisis Pengaruh Motivasi dan Semangat Kerja terhadap Kinerja Karyawan Akuntansi dan Kepuasan Kerja dengan Variabel Moderator Komitmen Organisasi.*
- Aris Suhendar (2009), *Analisis Pengaruh disiplin kerja dan Pengembangan karir terhadap Kinerja karyawan Pabrik Tekstil Bandung dengan variabel Moderator Komitmen Organisasional.*