

# PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI

STUDI PADA TENAGA KEPENDIDIKAN BAGIAN TATA USAHA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA

**Firdaus Patria Feliz**

Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi

Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

Jalan Lingkar Selatan Tamantirto, Kasihan, Bantul, Yogyakarta 55183,

Telp. 0274-387656, Fax. 0274-387646

E-mail : [patria.feliz@gmail.com](mailto:patria.feliz@gmail.com)

## *Abstract*

*This research aims to analyze the influence of Career Development and Job Satisfaction to the Organization Commitment in Universitas Muhammadiyah Yogyakarta. The subject in this research was all employee department administration at Universitas Muhammadiyah Yogyakarta. In this research of 61 respondents from population. Analysis tool used in this research is Multiple Linear Regression and used Path Analysis.*

*Based on the analysis that have been made the results are the Career Development is not significant to the Organizational Commitment, Job Sasticfaction is significant to the Organizational Commitment, Career Development is significant to the Job Sasticfaction, and Job Satisfaction variables become an intervoening variable between the Influence of Career Development to the Organizational Commitment.*

*Keywords: Organizational Commitment, Career Development, and Job Satisfaction.*

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang Masalah

Organisasi yang baik, tumbuh dan berkembang akan menitik beratkan pada sumber daya manusia (*human resources*) guna menjalankan organisasi sesuai arah tujuannya. Dengan demikian kemampuan teknis, teoritis, konseptual, maupun moral dari para karyawan sangat amat dibutuhkan. Selain itu pula kedudukan sumber daya manusia pada posisi yang paling tinggi berguna untuk mendorong organisasi mempunyai sumber daya manusia yang berkompeten sebagai sarana penting dalam peningkatan kinerjanya.

Tidak hanya kemampuan individu yang penting, namun komitmen organisasi yang kuat di sebuah perusahaan juga menjadi faktor yang sangat penting agar tujuan perusahaan dapat tercapai dan berjalan sesuai rencana.

Menurut Sopiah (2008) mendefinisikan Komitmen Organisasi sebagai suatu ikatan psikologis karyawan pada organisasi yang ditandai dengan adanya kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan

untuk mengusahakan tercapainya Kepuasan Kerja-pentingan organisasi dan keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi.

Salah satu hal yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan komitmen organisasi ini adalah dengan memberikan pelatihan maupun promosi jabatan yang lebih tinggi dari yang didapat sekarang. Menurut Martoyo (2007) pengembangan karier merupakan suatu kondisi yang menunjukkan adanya sebuah peningkatan - peningkatan status seseorang pada suatu organisasi dalam jalur karier yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan. Keberadaan pengembangan karier juga diperlukan oleh setiap karyawan untuk meningkatkan potensi diri dan karir dari sumber daya manusia.

Individu yang mendapatkan pengembangan karir dari organisasi tidak semata - mata akan menjadikan komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Namun ada beberapa faktor lain yang berpengaruh terhadap komitmen organisasi, salah satu faktor tersebut adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja menurut (Robbins 2008) adalah sikap individu terhadap pekerjaannya, jika kepuasan karyawan tinggi terhadap pekerjaan, maka individu akan bersikap positif terhadap pekerjaannya, begitupun sebaliknya jika karyawan tidak puas terhadap pekerjaannya maka individu akan menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaannya.

Karyawan yang mempersepsi pengembangan karirnya secara positif cenderung mempunyai kepuasan kerja yang tinggi, sehingga akan menghindari berbagai sikap dan perilaku kerja yang menghambat pencapaian tujuan organisasi, seperti pemogokan, ketidakhadiran dan perpindahan kerja. Hal ini dapat menunjukkan karyawan tersebut mempunyai komitmen yang tinggi. Sebaliknya bila karyawan mempersepsi pengembangan kariernya secara negatif maka karyawan tersebut akan mempunyai kepuasan kerja yang rendah.

Pentingnya kepuasan kerja dalam mempengaruhi komitmen karyawan digambarkan secara teoritis oleh Sutrisno (2010) yang menyatakan bahwa adanya kepuasan kerja yang tinggi juga bisa menguatkan komitmen pada diri karyawan yang bersangkutan. Artinya semakin tinggi kepuasan kerja karyawan akan semakin tinggi pula komitmen kerjanya. Landasan teoritis tersebut juga dikuatkan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Witasari (2009) yang menemukan adanya pengaruh positif dan signifikan dari kepuasan kerja karyawan terhadap komitmen organisasi.

Penelitian ini merupakan Replikasi Modifikasi penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Rahmi Widyanti, Armanu Thoyib, Margono Setiawan dan Solimun (2012) tentang "Persepsi Tentang Karir Individu Dan Organisasi Dalam Peningkatan Komitmen Organisasi"

dengan menghilangkan variabel *Basic Individual Career*.

Berdasarkan latar belakang dan mengingat pentingnya Pengembangan Karir, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi bagi organisasi Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, maka penelitian ini mengambil judul :

**“Pengaruh Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi”** studi pada tenaga kependidikan bagian tata usaha Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.

### Rumusan Masalah

Atas dasar pertimbangan latar belakang diatas, maka rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini yaitu :

1. Apakah Pengembangan Karir yang baik akan berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi tenaga kependidikan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta?
2. Apakah Kepuasan Kerja yang tinggi akan berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi tenaga kependidikan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta?
3. Apakah Pengembangan Karir yang baik akan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja tenaga kependidikan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta?

### Tujuan Penelitian

Adapun penelitian ini bertujuan :

1. Menganalisis seberapa besar pengaruh Pengembangan Karir

terhadap Komitmen Organisasi pada tenaga kependidikan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.

2. Menganalisis seberapa besar pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi pada tenaga kependidikan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
3. Menganalisis seberapa besar pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja pada tenaga kependidikan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.

### KAJIAN TEORI DAN PENURUNAN HIPOTESIS

#### Pengembangan Karir (X1)

Pengembangan karir adalah suatu rangkaian posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa karirnya. Pengertian ini menempatkan posisi/jabatan seseorang pekerja di lingkungan suatu organisasi / perusahaan, sebagai bagian rangkaian dari posisi/jabatan yang ditempatinya selama masa kehidupannya. (Nawawi, 2005)

Pengertian pengembangan karir yang dikemukakan oleh Andrew J. Dubrin (1982) yang dikutip oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2007) adalah sebagai berikut: “Pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum.”

## Faktor – faktor Pengembangan Karir

Menurut Sondang P. Siagian (2006) faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seorang karyawan adalah:

### 1) Prestasi Kerja

Faktor yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan adalah pada prestasi kerjanya dalam melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sukar bagi seorang pekerja untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke pekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi di masa depan.

### 2) Pengenalan oleh pihak lain

Adalah berbagai pihak yang berwenang memutuskan layak tidaknya seseorang dipromosikan seperti atasan langsung dan pimpinan bagian kepegawaian yang mengetahui kemampuan dan prestasi kerja seorang pegawai.

### 3) Kesetiaan pada organisasi

Merupakan dedikasi seorang karyawan yang ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu yang lama.

### 4) Pembimbing dan sponsor

Pembimbing adalah orang yang memberikan nasehat-nasehat atau saran – saran kepada karyawan dalam upaya mengembangkan karirnya. Sedangkan sponsor adalah

seseorang di dalam institusi pendidikan yang dapat menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan karirnya.

### 5) Dukungan para bawahan

Merupakan dukungan yang diberikan para bawahan dalam bentuk mensukseskan tugas manajer yang bersangkutan.

### 6) Kesempatan untuk bertumbuh

Merupakan kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuannya, baik melalui pelatihan-pelatihan, kursus, dan juga melanjutkan jenjang pendidikannya.

### 7) Pengunduran diri

Merupakan keputusan seorang karyawan untuk berhenti bekerja dan beralih ke institusi pendidikan lain yang memberikan kesempatan lebih besar untuk mengembangkan karir.

## Komitmen Organisasi (Y)

Menurut Meyer dan Allen (1997) merumuskan suatu definisi mengenai komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Berdasarkan definisi tersebut anggota yang memiliki komitmen terhadap organisasinya akan lebih dapat bertahan sebagai bagian dari organisasi dibandingkan anggota

yang tidak memiliki komitmen terhadap organisasi.

Komitmen organisasional menurut Ivancevich (2007) adalah perasaan idenifikasi, keterlibatan, dan kesetiaan yang diekspresikan oleh pegawai terhadap organisasi. Berdasarkan pengertian tersebut dapat diidentifikasi bahwa komitmen terhadap organisasi melibatkan tiga sikap yaitu, rasa identifikasi dengan tujuan organisasi, perasaan terlibat dalam tugas-tugas organisasi, dan perasaan setia terhadap organisasi.

Menurut Porter (1982) dalam Lhutans (2006) terdapat beberapa faktor penentu komitmen seseorang terhadap organisasinya.

- 1) Pertama, komitmen dipengaruhi oleh beberapa aspek dalam lingkup pekerjaan itu sendiri yang disebut faktor organisasi. Faktor ini akan membentuk sikap bertanggung jawab terhadap kuLerhasilan tugas yang diemban.
- 2) Kedua, komitmen organisasi dipengaruhi oleh alternatif kesempatan kerja yang dimiliki pekerja yang disebut faktor non-organisasi. Semakin besar peluang untuk berpindah kerja dan semakin besar hasratnya terhadap alternatif pekerjaan di tempat lain, komitmen pekerja pada organisasinya cenderung semakin rendah.
- 3) Ketiga, komitmen pekerja pada organisasinya dipengaruhi oleh faktor karakteristik diri pekerja. Faktor ini membentuk komitmen inisial, yaitu komitmen awal yang

timbul pada saat pekerja baru saja mulai masuk sebagai anggota organisasi. Seseorang yang mempunyai komitmen tinggi, pada saat mulai bekerja mempunyai kecenderungan untuk tidak berpindah pekerjaan untuk jangka waktu relatif lama. Termasuk faktor ini adalah kepuasan kerja, usia senioritas, dan lama bekerja. Semakin usia tua pekerja atau semakin lama bekerja dan semakin senior, serta semakin tinggi kepuasan terhadap pekerjaannya orang tersebut cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi.

### **Kepuasan Kerja (X2)**

Menurut Robbins (2008) mengistilahkan kepuasan kerja sebagai sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya, selanjutnya dijelaskan pula bahwa seseorang dengan kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan itu, sebaliknya seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu.

Menurut Darsono & Siswandoko (2011) Kepuasan kerja merupakan perasaan pekerja terhadap pekerjaannya, suatu penilaian dari pekerja mengenai seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya. Dinyatakan pula bahwa menilai kepuasan karyawan dapat diukur pada pekerjaan yang menantang, imbalan, kondisi kerja dan rekanrekan kerja.

Menurut Robbins (2008),

kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor, antara lain : pekerjaan yang menantang, penghargaan, kondisi lingkungan kerja dan hubungan interpersonal.

1) Kerja yang menantang secara mental

Pada umumnya individu lebih menyukai pekerjaan yang memberi peluang untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan serta memberi beragam tugas, kebebasan dan feedback tentang seberapa baik pekerjaannya. Hal ini akan membuat pekerjaan lebih menantang secara mental. Pekerjaan yang kurang menantang akan menciptakan kebosanan, akan tetapi yang terlalu menantang juga dapat menciptakan frustrasi dan perasaan gagal.

2) Penghargaan yang sesuai

Karyawan menginginkan sistem bayaran yang adil, tidak ambigu, dan selaras dengan harapan karyawan. Saat bayaran dianggap adil, dalam arti sesuai dengan tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individual, dan standar bayaran masyarakat, kemungkinan akan tercipta kepuasan.

3) Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan berhubungan dengan lingkungan kerjanya untuk kenyamanan pribadi dan kemudahan melakukan pekerjaan yang baik. Yang termasuk didalamnya seperti tata ruang, kebersihan ruang kerja, fasilitas dan alat bantu, temperatur, dan tingkat

kebisingan.

4) Kolega yang suportif

Individu mendapatkan sesuatu yang lebih daripada uang atau prestasi yang nyata dari pekerjaan tetapi karyawan juga memenuhi kebutuhan interaksi sosial. Perilaku atasan juga merupakan faktor penentu kepuasan yang utama. Oleh karena itu, perlu diterapkan rasa saling menghargai, loyal dan toleran antara satu dengan yang lain, sikap terbuka, dan keakraban antar karyawan.

### Penurunan Hipotesis

#### 1. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Komitmen Organisasi

Menurut Griffin, komitmen organisasi adalah suatu sikap yang menggambarkan sampai sejauh mana seseorang mengenal dan terikat pada organisasinya. Bila seseorang memiliki komitmen yang tinggi, ia akan melihat dirinya menjadi anggota organisasi yang sejati.

Pengembangan karier adalah upaya yang terencana individu terhadap karirnya dimasa depan maupun masa sekarang dengan mengikuti berbagai pelatihan untuk meningkatkan kemampuannya dalam melakukan pekerjaan. Jadi jika karyawan merasa bahwa dirinya diperlakukan layak oleh organisasi terhadap jangka karirnya di masa depan, maka loyalitas karyawan

terhadap organisasi akan tinggi dan keinginan untuk tetap berada di Organisasi akan tinggi.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Susi Susanti, dkk (2014) penelitian yang berjudul "Pengaruh Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja Perawat Terhadap Komitmen Organisasi RS. Eka Hospital Pekanbaru" menyatakan bahwa Pengembangan Karir berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Penelitian lain yang dilakukan oleh Felicia Dewi Wibowo (2006) yang berjudul "Analisis Pengaruh Peran Kepemimpinan dan Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan pada PT Bank Maspion Indonesia Cabang Semarang" menyatakan bahwa Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Jadi hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

**H1 : Terdapat Pengaruh Positif dan Signifikan Antara Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi**

## **2. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi**

Kepuasan kerja mengacu kepada perasaan perorangan yang berlaku umum kearah pekerjaannya. Seseorang dengan kepuasan kerja yang lebih tinggi menjaga perasaan positif ke arah

pekerjaan, seseorang atau siapapun yang tidak puas memiliki perasaan negatif sebagai pegangan terhadap pekerjaannya. Sehingga jika karyawan memiliki kepuasan kerja yang tinggi, maka sikapnya terhadap pekerjaan akan tinggi pula, begitu juga akan berimbas ke Organisasi dimana karyawan bekerja. Jika kepuasan kerjanya tinggi, maka komitmen karyawan tersebut akan tinggi pada organisasi atau loyalitas karyawan terhadap pekerjaan akan tinggi.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh H. Hapzi Ali, dkk (2013) menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Kepuasan Kerja yang tinggi terhadap Komitmen Organisasi. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Anastasia Tania dan Eddy M. Sutanto yang berjudul "PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL KARYAWAN PT. DAI KNIFE DI SURABAYA" menyatakan bahwa Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan PT. DAI KNIFE. Jadi hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

**H2 : Terdapat Pengaruh Positif dan Signifikan Antara Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi**

## **3. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja**

Pengembangan Karir menurut Rivai (2010), pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Tujuan dari pengembangan karir adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia diperusahaan saat ini dan di masa yang akan datang.

Pengembangan karier adalah upaya yang terencana individu terhadap karirnya dimasa depan maupun masa sekarang dengan mengikuti berbagai pelatihan untuk meningkatkan kemampuannya dalam melakukan pekerjaan. Sehingga jika individu merasa kemampuannya yang dimiliki meningkat dan karir dimasa yang akan datang sudah terencana, maka kepuasan kerja individu tersebut akan timbul sebagai akibat dari pengembangan karir yang berhasil dan terrencananya karir dimasa sekarang maupun masa depan.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Septyaningsih Ekayadi (2008) dengan judul penelitian "Pengaruh Motivasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt. Rimba Jati Raya Citra Karya" menyatakan bahwa Pengembangan karir mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Natassia Ayudiarini (2009) penelitian yang berjudul "Pengaruh Iklim Organisasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja" juga menyatakan

terdapat pengaruh yang signifikan pengembangan karir terhadap Kepuasan Kerja individu atau karyawan. Sehingga hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah :

**H3 : Terdapat Pengaruh Positif Signifikan Antara Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja**

## **METODE PENELITIAN**

### **Obyek dan Subyek Penelitian**

Obyek dan Subyek penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah tenaga kependidikan bagian Tata Usaha yang berjumlah 280 karyawan pada Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.

### **Populasi**

Sampel merupakan bagian dari populasi yang dipilih secara cermat agar mewakili populasi tersebut. Sampel pada penelitian ini menggunakan metode sampel total (*total sampling*) atau metode sensus.

### **Jenis Data**

Data yang digunakan adalah data Primer. Teknik yang dipergunakan untuk pengumpulan data primer dilakukan dengan alat kuesioner kepada responden dengan memberikan panduan dan tata cara pengisian kuesioner.

### **Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner, yaitu pengumpulan data dengan memberikan daftar pernyataan kepada karyawan Kependidikan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta dengan



jawaban skala 1 sampai 5 sesuai dengan menggunakan metode *Likerts Summated Ratings* (LSR) dengan spesifikasi sangat setuju (5), setuju (4), netral (3), tidak setuju (2) dan sangat tidak setuju (1).

### **Uji Validitas dan Uji Realibilitas**

#### 1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Cara yang digunakan adalah dengan menghubungkan atau meng-korelasikan antara skor yang diperoleh pada masing-masing item pertanyaan dengan skor total individu.

#### 2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil.

### **Uji Asumsi Klasik**

#### **Uji Autokorelasi**

Menurut Imam Ghozali (2006) uji autokorelasi bertujuan menguji apakah dalam model regresi linier ada korelasi antar kesalahan pengganggu pada periode  $t$  dengan kesalahan pengganggu pada periode  $t-1$  (sebelumnya). Cara yang dapat digunakan untuk mendeteksi ada atau tidaknya autokorelasi dalam penelitian ini yaitu dengan uji Durbin-Watson.

#### **Uji Normalitas**

Menurut Imam Ghozali (2006) Uji normalitas Bertujuan untuk menguji tingkat kenormalan variabel terikat dan variabel bebas. Model regresi yang baik adalah yang memiliki distribusi data normal atau mendekati normal.

#### **Uji Multikolinieritas**

Bertujuan untuk menguji ada tidaknya korelasi antara variabel bebas pada model regresi. Model regresi mensyaratkan tidak terjadinya multikolinieritas.

#### **Uji Heteroskedestisitas**

Menurut Imam Ghozali (2006) Uji Heteroskedestisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut Homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas.

### **Alat Analisis**

#### **Analisis Regresi Linier Berganda**

Analisis regresi linier berganda adalah analisis yang menghubungkan lebih dari dua variabel untuk mengetahui besarnya pengaruh dari perubahan suatu variabel terhadap variabel lainnya. Dalam bentuk matematika hubungan tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Dimana:

- Y = Komitmen Organisasi
- X<sub>1</sub> = Pengembangan Karir
- X<sub>2</sub> = Kepuasan Kerja
- a = bilangan konstanta
- b<sub>1</sub>..b<sub>5</sub> = koefisien regresi
- e = standar error

**Path Analysis**

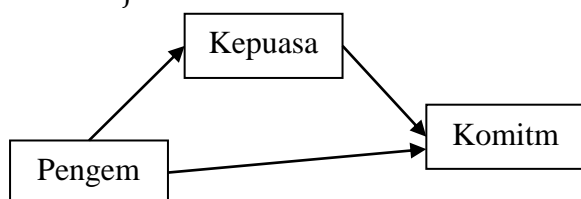
Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur merupakan teknik statistik untuk menguji hubungan kausal antara dua atau lebih variabel, berdasarkan persamaan linier. Dalam bentuk matematika hubungan analisis jalur didapat persamaan sebagai berikut:

- (A) Pengaruh Langsung X<sub>1</sub> → Y = b<sub>1</sub>
- (B) Pengaruh Tidak Langsung X<sub>1</sub> → X<sub>2</sub> → Y = b<sub>3</sub> x b<sub>2</sub>

Dimana jika:

- A < B = Mediasi
- B < A = Tidak terjadi mediasi

*Path analysis* ini digunakan untuk menguji antara jalur Pengembangan Karir terhadap Komitmen Organisasi (P1), jalur Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi (P2), dan jalur Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja (P3). Berikut model analisis jalur :



**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

**Uji Kualitas Instrumen**

**1. Hasil Uji Validitas**

Tabel 4.8

Uji Validitas Variabel Komitmen Organisasi

Butir	Sig	Keterangan
1	0,000	Valid
2	0,000	Valid
3	0,000	Valid
4	0,000	Valid
5	0,000	Valid
6	0,000	Valid
7	0,000	Valid
8	0,000	Valid

Tabel 4.8 menunjukkan nilai signifikansi yang diperoleh pada masing - masing butir pertanyaan variabel Komitmen Organisasi < 0,05. Hal ini berarti seluruh butir pertanyaan pada variabel Komitmen Organisasi Valid.

Tabel 4.9

Uji Validitas Variabel Pengembangan Karir

Butir	Sig	Keterangan
1	0,000	Valid
2	0,000	Valid
3	0,000	Valid
4	0,000	Valid
5	0,000	Valid
6	0,000	Valid
7	0,000	Valid
8	0,000	Valid
9	0,000	Valid

Tabel 4.9 menunjukkan nilai signifikansi yang diperoleh pada masing - masing butir pertanyaan variabel Pengembangan Karir < 0,05.

Hal ini berarti seluruh butir pertanyaan pada variabel Pengembangan karir Valid.

Tabel 4.10

## Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja

Butir	Sig	Keterangan
1	0,000	Valid
2	0,000	Valid
3	0,000	Valid
4	0,000	Valid
5	0,001	Valid
6	0,000	Valid
7	0,000	Valid
8	0,018	Valid
9	0,000	Valid
10	0,000	Valid
11	0,001	Valid
12	0,000	Valid
13	0,001	Valid
14	0,000	Valid
15	0,000	Valid
16	0,000	Valid
17	0,000	Valid
18	0,000	Valid
19	0,000	Valid
20	0,000	Valid

Tabel 4.10 menunjukkan nilai signifikansi yang diperoleh pada masing - masing butir pertanyaan variabel Kepuasan Kerja < 0,05. Hal ini berarti seluruh butir pertanyaan pada variabel Kepuasan Kerja Valid.

## 2. Uji Reliabilitas

Tabel 4.11

## Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Ket
Komitmen Organisasi	0,756	Reliabel
Pengembangan Karir	0,754	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,740	Reliabel

Hasil pengujian Reliabilitas pada tabel 4.11 Jadi masing - masing variabel lebih besar dari 0,6 maka dapat

disimpulkan bahwa keseluruhan instrumen yang dipakai dalam variabel adalah handal atau reliabel.

## Uji Asumsi Klasik

### 1. Hasil Uji Autokorelasi

Tabel 4.12

## Hasil Uji Autokorelasi

Model	Durbin - Watson
1	1,681

Pada tabel 4.12 diketahui bahwa hasil uji autokorelasi menggunakan Durbin Watson test diperoleh nilai DW sebesar 1,681. Nilai DU yang diketahui pada Tabel Durbin Watson adalah sebesar 1,6452. Maka jika dilakukan perhitungan adalah sebagai berikut:

$$DU < DW < 4 - DU$$

$$1,6452 < 1,681 < 4 - 1,6542$$

$$1,6542 < 1,681 < 2,3548$$

Hal tersebut menunjukkan bahwa jika  $DU < DW < 4 - DU$  maka model regresi bebas masalah autokorelasi.

### 2. Hasil Uji Multikolinieritas

Tabel 4.13

## Hasil Uji Multikolinieritas

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta	Tolerance	VIF
1 (Constant)	11,760	4,908			
Pengembangan Karir	,044	,105	,059	,786	1,272
Kepuasan Kerja	,188	,073	,365	,786	1,272

Berdasarkan tabel 4.13 maka Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja tidak terjadi Multikolinieritas. Hal

tersebut ditunjukkan oleh nilai *Tolerance* Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja adalah 0,786.

### 3. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Tabel 4.14  
Hasil Uji Heteroskedastisitas

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,645	3,053		,539	,592
Pengembangan Karir	,035	,066	,082	,533	,596
Kepuasan Kerja	,001	,045	,003	,021	,983

Berdasarkan tabel 4.14 maka Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja tidak terjadi Heteroskedastisitas. Hal tersebut dapat dilihat dari variabel Pengembangan Karir nilai signifikan berada pada 0,596 dan Kepuasan Kerja nilai signifikan berada pada 0,983. Artinya nilai signifikan  $> 0,05$  sehingga tidak terjadi Heteroskedastisitas pada variabel tersebut.

### 4. Hasil Uji Normalitas

Tabel 4.15  
Hasil Uji Normalitas

	Komitmen Organisasi	Peng. Karir	Kepuasan Kerja	
N	57	57	57	
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	27,21	31,12	74,67
	Std.Deviation	3,945	5,271	7,633
Most Extreme Differences	Absolute	,093	,110	,111
	Positive	,070	,072	,098
	Negative	-,093	-,110	-,111
Test Statistic	,093	,110	,111	
Asymp. Sig. (2-tailed)	,200	,083	,076	

Berdasarkan tabel 4.15 maka dapat diambil kesimpulan bahwa :

- Komitmen organisasi memiliki nilai signifikansi sebesar 0,200 yang artinya Komitmen Organisasi dinyatakan normal, karena memiliki nilai sig  $> 0,05$
- Pengembangan Karir memiliki nilai signifikansi sebesar 0,083 yang artinya Pengembangan Karir dinyatakan normal, karena memiliki nilai sig  $> 0,05$
- Kepuasan Kerja memiliki nilai signifikansi sebesar 0,076 yang artinya Pengembangan Karir dinyatakan normal, karena memiliki nilai sig  $> 0,05$

### Hasil Uji Hipotesis

#### 1. Analisis Regresi Linier Berganda

Tabel 4.16  
Hasil Analisis Tahap 1

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	11,760	4,908		2,396	,020
Pengembangan Karir	,044	,105	,059	,421	,675
Kepuasan Kerja	,188	,073	,365	2,586	,012

- Dependent Variable:* Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil pengujian regresi tahap pertama pada tabel 4.16 dapat ditunjukkan hasil output SPSS persamaan regresi 2 nilai *Standardized Coefficients (beta)* untuk pengembangan karir 0,059 dan nilai signifikansi pada 0,675  $> 0,05$  (*p-value*) yang berarti Pengembangan Karir berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Komitmen organisasi, sehingga dapat disimpulkan H1 yang menyatakan Pengembangan Karir yang baik akan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi di tolak

karena nilai signifikansinya lebih besar dari 0,05. Nilai *Standardized Coefficients (beta)* untuk pengembangan karir adalah 0,059 merupakan nilai *path* atau jalur P1.

*Standardized Coefficients (beta)* untuk Kepuasan Kerja 0,365 dan nilai signifikansi pada  $0,012 < 0,05$  (*p-value*) yang berarti Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi, sehingga dapat disimpulkan H2 yang menyatakan Kepuasan Kerja yang baik akan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja diterima. Nilai *Standardized Coefficients (beta)* untuk Kepuasan Kerja adalah 0,365 merupakan nilai *path* atau jalur P2.

## 2. Analisis Regresi Linier Sederhana

Tabel 4.17

Hasil Analisis Tahap 2

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	53,820	5,463		9,852	,000
Pengembangan Karir	,670	,173	,463	3,870	,000

### a. *Dependent Variable*: Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian regresi tahap pertama pada tabel 4.17 dapat ditunjukkan hasil output SPSS persamaan regresi nilai *Standardized Coefficients (beta)* untuk pengembangan karir 0,463 dan nilai signifikansi pada  $0,000 < 0,05$  (*p-value*) yang berarti Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, sehingga dapat disimpulkan bahwa H3 yang menyatakan Pengembangan Karir yang

baik akan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja diterima. Nilai *Standardized Coefficients (beta)* untuk pengembangan karir adalah 0,463 merupakan nilai *path* atau jalur P3.

## 3. Hasil Path Analysis

Berdasarkan nilai *Standardized Coefficients (beta)* yang telah diketahui dari pengujian Regresi, maka didapat nilai Jalur untuk pengaruh langsung Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja sebesar 0,463 (P3). Sedangkan nilai jalur untuk pengaruh langsung Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi adalah 0,365 (P2)

Untuk mengetahui apakah ada pengaruh tidak langsung antara Pengembangan Karir terhadap Komitmen Organisasi yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja maka muncul persamaan yaitu  $P3 \times P2 = (0,462) \times (0,365) = 0,168995$ .

Pengujian pengaruh variabel *intervening* terhadap Pengembangan karir terhadap Kepuasan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi dengan membandingkan pengaruh langsung dan tidak langsung. Maka dapat dikatakan bahwa pengaruh tidak langsung lebih besar dibanding pengaruh langsung yaitu sebesar  $0,168995 > 0,059$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Kepuasan Kerja menjadi Variabel Intervening antara Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Komitmen Organisasi.

## PEMBAHASAN

Hasil pengujian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini secara ringkas ditunjukkan pada tabel 4.16 dan tabel 4.17, berikut pembahasan selengkapnya.

Pertama, hubungan antara Pengembangan Karir terhadap Komitmen Organisasi. Hipotesis pertama (H1) berbunyi: Pengembangan Karir yang baik akan berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi tenaga kependidikan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta. Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan peneliti dinyatakan bahwa Pengembangan Karir berpengaruh positif namun tidak signifikan secara langsung terhadap Komitmen Organisasi dengan nilai signifikan 0,675 dan besarnya pengaruh sebanyak 0,059 atau 5,9%.

Pengembangan Karir di Universitas Muhammadiyah Yogyakarta tidak memiliki pengaruh langsungnya terhadap Komitmen Organisasi dikarenakan pengembangan karir yang ada di organisasi Universitas Muhammadiyah Yogyakarta berdasarkan identifikasi lapangan bahwa Pengembangan Karir yang ada belum begitu menjanjikan dan informasi yang jelas untuk anggota organisasi atau tenaga kependidikan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta. Pada saat ini, sistem pengembangan karir dalam sistem jenjang karir profesional tenaga kependidikan belum begitu diterapkan

dengan baik, sehingga tenaga kependidikan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta merasa belum terjamin jenjang karir yang ada diorganisasi. Jika jenjang karir diterapkan dengan baik, maka diharapkan hal tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan, sehingga mutu pelayanan juga akan meningkat. Dampak lain jika sistem jenjang karir profesional diterapkan dengan baik adalah mengarahkan tenaga kependidikan untuk menekuni bidang keahlian di tempat kerjanya dan meningkatkan profesionalismenya. Sehingga sistem yang belum baik ini hubungan langsung dua variabel ini belum signifikan.

Namun untuk penelitian hipotesis pertama (H1) ini belum ditemukan penelitian terdahulu yang mendukung atau memperkuat hasil hipotesis ini yang menyatakan Pengembangan Karir tidak berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi.

Kedua, hubungan antara Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi. Hipotesis kedua (H2) yang berbunyi: Kepuasan Kerja yang tinggi akan berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi tenaga kependidikan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta. Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan oleh peneliti dinyatakan bahwa variabel Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi dengan nilai signifikansinya berada pada 0,012 dan besarnya pengaruh sebanyak 0,365 atau 36,5%.

Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang sangat penting terhadap Komitmen Organisasi tenaga kependidikan di Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, karena hal tersebut akan menjadi salah satu alasan untuk berkomitmen dalam sebuah organisasi. Karyawan tenaga kependidikan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta merasa bahwa mendapat perilaku yang adil oleh pemimpinnya, informasi yang sama, rekan kerja yang menyenangkan dan kompeten, gaji yang layak atas pekerjaan yang dilakukan, dan lingkungan kerja yang nyaman serta indikator Kepuasan Kerja lainnya dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka terhadap pekerjaan masing - masing yang menjadi tanggung jawabnya. Sehingga karyawan tenaga kependidikan akan merasa Komitmen Organisasi terhadap Universitas Muhammadiyah Yogyakarta menjadi tinggi. Oleh karena itu diharapkan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta tetap mempertahankan beberapa indikator dalam kepuasan kerja seperti lingkungan kerja yang mendukung sehingga Kepuasan Kerja tenaga kependidikan kedepannya akan tetap terjaga dengan baik.

Hasil penelitian ini juga didukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh H. Hapsi (2013), yang juga menyatakan bahwa indikator kepuasan kerja yang dilaksanakan oleh organisasi dengan baik akan semakin tinggi kepuasan yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin tinggi pula

komitmennya terhadap organisasi. Penelitian lain yang dilakukan oleh Fauzi (2010) juga menyatakan hal yang sama, bahwa Kepuasan Kerja yang semakin tinggi akan berpengaruh terhadap komitmen karyawan terhadap organisasi.

Kepuasan kerja adalah sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya (Robbins, 2003). Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan. Harapan-harapan yang terpenuhi tersebut dapat mengarah pada adanya suatu komitmen individu dengan organisasinya. Seseorang yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki identifikasi terhadap organisasinya, terlibat sungguh-sungguh dalam kepegawaian dan ada loyalitas serta afeksi positif terhadap organisasi. Selain itu tampil tingkah laku berusaha kearah tujuan organisasi dan keinginan untuk tetap bergabung dengan organisasi dalam jangka waktu lama. Dengan demikian, hasil penelitian ini juga memperkuat teori yang disampaikan Luthans (1995) bahwa jika variabel yang positif terhadap Kepuasan Kerja yaitu tipe pekerjaan itu sendiri, gaji dan bayaran, kesempatan dapat promosi, atasan dan rekan kerja dapat terpenuhi, maka komitmen terhadap organisasi akan timbul dengan baik sehingga kepuasan kerja akan berdampak pada komitmen organisasional.

Ketiga, hubungan antara Pengembangan Karir terhadap

Kepuasan Kerja. Hipotesis ketiga (H3) yang berbunyi: Pengembangan Karir yang baik akan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja tenaga kependidikan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta. Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan oleh peneliti dinyatakan bahwa variabel Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja dengan nilai signifikan 0,000 dan besarnya pengaruh sebanyak 0,463 atau 46,3%.

Pengembangan karir memiliki pengaruh yang sangat penting terhadap Kepuasan Kerja karyawan. Pengembangan Karir yang dilakukan oleh Universitas Muhammadiyah Yogyakarta meskipun belum semua indikator yang diterapkan dengan baik, namun ada beberapa indikator yang dapat meningkatkan Kepuasan Kerja tenaga kependidikan UMY, dari identifikasi lapangan bahwa seperti indikator pelatihan kerja yang dapat meningkatkan kemampuan karyawan, menempati pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan yang dimiliki, dan kesesuaian minat dalam pekerjaannya. Indikator tersebut yang akan menjadikan Kepuasan Kerja karyawan tenaga kependidikan di Universitas Muhammadiyah Yogyakarta menjadi tinggi dan berbanding lurus dengan apa yang dirasakan ditempat kerja.

Hal ini juga didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Septyaningsih Ekayadi (2008) yang juga menyatakan bahwa Pengembangan Karir mempunyai pengaruh yang

signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Natassia Ayudiarini (2009) juga menyatakan terdapat pengaruh yang signifikan Pengembangan Karir yang tepat dan sesuai harapan karyawan terhadap Kepuasan Kerja individu atau karyawan.

Keempat, hubungan Pengembangan Karir terhadap Komitmen Organisasi dimediasi oleh variabel Kepuasan Kerja. Berdasarkan analisis jalur atau *path analysis* yang dilakukan oleh peneliti, dengan Pengujian jalur variabel *intervening* terhadap Pengembangan karir terhadap Kepuasan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi dengan membandingkan pengaruh langsung dan tidak langsung. Maka dapat dikatakan bahwa pengaruh tidak langsung lebih besar dibanding pengaruh langsung yaitu sebesar  $0,168995 > 0,059$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Kepuasan Kerja menjadi Variabel Intervening antara Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Komitmen Organisasi.

Pada hipotesis pertama (H1) dinyatakan bahwa pengaruh langsung Pengembangan Karir terhadap Komitmen Organisasi tidak signifikan, namun dengan melakukan pengujian *intervening* dimana variabel Kepuasan Kerja menjadi variabel mediasi dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung Pengembangan Karir terhadap Komitmen Organisasi dimediasi oleh variabel Kepuasan Kerja. Hal ini menjadikan Pengembangan Karir



menjadi salah satu hal yang harus dilakukan oleh Universitas Muhammadiyah Yogyakarta untuk meningkatkan Pengembangan Karir yang sudah ada maupun indikator Pengembangan Karir yang belum diterapkan dengan baik di Universitas Muhammadiyah Yogyakarta. Ketika kemampuan yang dimiliki individu meningkat, kejelasan akan karir di masa depan dan kemampuan yang sesuai dengan pekerjaan yang dimiliki maka akan menjadikan karyawan tenaga kependidikan memiliki Komitmen Organisasi terhadap Universitas Muhammadiyah Yogyakarta yang tinggi.

Hasil uji analisis jalur atau *path analysis* ini juga didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Siswanto (2012) yang menyatakan bahwa Pengembangan karir berpengaruh tidak langsung terhadap Komitmen Organisasi melalui variabel Kepuasan Kerja dimana hal tersebut menjadikan Pengembangan Karir yang baik dan tepat akan meningkatkan Komitmen Organisasi karyawan atau individu terhadap organisasi.

## **SIMPULAN, SARAN DAN KETERBATASAN**

### **Simpulan**

Berdasarkan hasil analisis pada bab sebelumnya tentang pengaruh Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi tenaga kependidikan bagian Tata Usaha Universitas Muhammadiyah

Yogyakarta, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Pengembangan Karir tidak berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi tenaga kependidikan bagian Tata Usaha di Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
2. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi karyawan tenaga kependidikan bagian Tata Usaha di Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
3. Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja tenaga kependidikan bagian Tata Usaha di Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
4. Pengembangan Karir berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi tenaga kependidikan bagian Tata Usaha di Universitas Muhammadiyah Yogyakarta dimediasi oleh variabel Kepuasan Kerja.

### **Saran**

1. Untuk penelitian selanjutnya akan lebih baik jika responden yang diambil dalam penelitian adalah karyawan tetap di Universitas Muhammadiyah Yogyakarta atau karyawan yang memiliki lama kerja > 2 tahun.
2. Mencari alternatif jurnal yang mendukung atau referensi ilmiah yang lebih meluas tidak hanya didalam negeri, tetapi juga jurnal diluar negeri.

3. Penelitian selanjutnya perlu menambahkan variabel penelitian yang relevan untuk mengukur Komitmen Organisasi dan juga perlu mengurcutkan variabel Pengembangan Karir seperti *Basic Individual Career*.
4. Untuk Universitas Muhammadiyah Yogyakarta diharapkan mampu memperbaiki informasi mengenai jangka karir karyawan kedepannya, agar karyawan merasa memiliki harapan masa depan yang lebih terjamin.

#### **Keterbatasan**

1. Tidak semua tenaga kependidikan adalah karyawan tetap Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, sehingga dirasa penelitian ini kurang akurat, untuk kedepannya perlu memperbesar cakupan tenaga kependidikan yang lebih besar jumlah respondennya dan ber status karyawan tetap.
2. Dalam penelitian ini referensi jurnal ilmiah tentang variabel Pengembangan Karir masih sangat minim, sehingga masih sangat dibutuhkan referensi penelitian lain yang sejenis dengan penelitian ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adryan, Andi, 2012, "Analisis Pengaruh Pengembangan Karir Organisasi Terhadap Komitmen Karyawan Pada Kantor Pusat Pt. Bank Sulselbar Kota Makassar", UNHAS Makassar
- Danu Budi Utomo, 2014. "Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening", UNDIP
- Hasibuan, MSP, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia (HRM)*, Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Ietje Nazarudin, Agus Tri, 2015. "Analisis Statistik Dengan SPSS". Yogyakarta: Penerbit Danisa media
- Imam Ghozali. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan SPSS*. Edisi Keempat. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Lussier, Robert N. (2008). *Human Relations in Organizations: Application and Skill Building*. New York: The McGraw-Hill Company Inc.
- Martoyo, Susilo. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Badan Penerbit Fakultas Ekonomi UGM
- Meyer P.John dan Allen J.Natalie, 1991, "A Three - Component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*," Emerald Group.
- Nawawi, H. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk bisnis yang kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nise Septyawati, 2010 "Analisis Pengembangan Karir Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung". Bandung: UNIKOM
- Phoobe, French dan Steband, Newer, 2007. *Organization Management*. Published by Library State, California.
- Robbins, Stephen P, 2008, *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Penerbit PT Raja Grafindo.
- Siswanto, 2012. "Analisis Pengaruh Iklim Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Karir: Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening". Semarang: Universitas Diponegoro (UNDIP)
- Tudero, 2004. "Manajemen Sumber Daya Manusia". Jakarta: Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Witasari, Lia, 2009. "Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Turnover Intentions (Studi Empiris pada Novotel Semarang)". Tesis Magister Manajemen, Universitas Diponegoro, Semarang