

**PENGARUH PENGEMBANGAN KARIER, ROTASI KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KUALITAS KERJA PEGAWAI MELALUI MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING ( STUDI DI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KABUPATEN REMBANG )**

**Galang Wibawa Nusantara<sup>1)</sup>, Endang Rusdianti<sup>2)</sup>**  
**Program Pasca Sarjana Studi Magister Manajemen**  
**Universitas Semarang**

<sup>1)</sup>[nusantara\\_g@yahoo.co.id](mailto:nusantara_g@yahoo.co.id), <sup>2)</sup>[endang\\_rusdianti@yahoo.com](mailto:endang_rusdianti@yahoo.com)

**ABSTRAKS**

Kualitas kerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perencanaan strategis suatu organisasi. Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai. Tanpa ada tujuan dan target, kualitas kerja seseorang atau organisasi tidak mungkin dapat diketahui karena tidak ada tolok ukurnya. Tujuan penelitian adalah bagaimana meningkatkan kualitas kerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Rembang, dan berakibat pada penyelesaian pekerjaan yang optimal. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, adapun respondennya adalah seluruh pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Rembang sejumlah 80 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode sensus yang artinya seluruh jumlah populasi merupakan sampel yaitu seluruh Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Rembang, yaitu sebanyak 80 orang. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa faktor Pengembangan karier, Rotasi pekerjaan dan Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi kerja . Rotasi pekerjaan dan Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas kerja sedangkan Pengembangan karier dan Motivasi kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kualitas kerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Rembang.

Kata kunci : Pengembangan karier, Rotasi pekerjaan, Lingkungan kerja dan Motivasi kerja Terhadap kualitas kerja pegawai

**THE EFFECT OF CAREER DEVELOPMENT, WORK ROTATION AND  
WORK ENVIRONMENT ON THE QUALITY OF EMPLOYEE WORK  
THROUGH JOB MOTIVATION AS INTERVENING VARIABLE**

**Galang Wibawa Nusantara <sup>1)</sup>, Endang Rusdianti<sup>2)</sup>**

**Program Pasca Sarjana Studi Magister Manajemen**

**Universitas Semarang**

<sup>1)</sup>[nusantara\\_g@yahoo.co.id](mailto:nusantara_g@yahoo.co.id), <sup>2)</sup>[endang\\_rusdianti@yahoo.com](mailto:endang_rusdianti@yahoo.com)

*ABSTRACT*

*Quality of work is a description of the level of achievement of the implementation of an activity / program / policy in realizing the goals, objectives, mission and vision of the organization contained in the strategic planning of an organization. Performance terms are often used to refer to achievements or success rates of individuals or groups. This success criterion of goals or targets to be achieved. Without goals and targets, the quality of work of a person or organization is unlikely to be known because there is no benchmark. Objective this research was how to increasing quality of employee work at the Regional Civil Service Agency of Rembang Regency, and result in the completion of work that was optimal.*

*The data used in this study are primary data, while the respondents are all employees at the Regional Civil Service Agency of Rembang Regency are 80 people. The sampling technique used the census method are 80 people.*

*The results of this study indicate that the factors of career development, job rotation and work environment have a positive and significant effect on work motivation. Job rotation and work environment have positive and significant effect on work quality while career development and work motivation have positive and not significant effect on work quality of employees at the Regional Personnel Agency of Rembang Regency.*

*Keywords : career development, job rotation, work environment and work motivation on the work quality of employment*

**PENDAHULUAN**

Semua organisasi pasti akan melakukan segala upaya untuk membenahi dan meningkatkan kualitas kerja pegawainya salah satunya melalui pengelolaan sumber daya manusia yang baik. Untuk mencapai tujuan dari sebuah organisasi maka hal yang perlu dilakukan adalah memberikan dorongan agar para pegawai dapat bekerja sesuai dengan apa yang diinginkan oleh organisasi. Salah satunya melalui pemberian motivasi kepada pegawai, karena dengan adanya motivasi kerja yang tinggi pada diri seseorang, maka akan timbul semangat kerja pada diri pegawai yang nantinya akan menciptakan produktivitas kerja yang baik.

Motivasi merupakan salah satu faktor penting untuk meningkatkan kinerja sehingga tercapai tujuan organisasi. Motivasi kerja pada pegawai dapat dipengaruhi beberapa faktor diantaranya rotasi pekerjaan dan lingkungan kerja. Mangkunegara (2010) menyatakan rotasi pekerjaan melibatkan perpindahan peserta dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya, terkadang rotasi pekerjaan dilakukan dari penempatan yang satu ke penempatan yang lainnya atas dasar tujuan belajar.

Sejumlah penelitian terdahulu memberikan gambaran pengaruh rotasi pekerjaan dalam peningkatan kualitas kerja pegawai dengan variabel rotasi pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kualitas kerja pegawai. Hal ini bertentangan dengan penelitian oleh Abbasi (2013) yang menyatakan bahwa tidak ada hubungan yang positif secara langsung dan signifikan antara rotasi pekerjaan dan kualitas kerja pegawai.

Sebagai pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Rembang, pegawai menyadari bahwa keunggulan bersaing salah satunya tergantung dari bagaimana mendapatkan pegawai yang berkualitas untuk dapat menciptakan karya – karya yang inovatif dan memuaskan kepada masyarakat. Permasalahan yang akan diangkat dalam penelitian ini adalah berkaitan dengan pengaruh Pengembangan Karier, Rotasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kualitas Kerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Rembang).

Sehubungan dengan kualitas kerja pegawai, Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Rembang mempunyai standar kerja tersendiri untuk meningkatkan kualitas kerja pegawainya. Berdasarkan kondisi nyata di lapangan pada saat melakukan observasi dan wawancara menunjukkan kualitas kerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Rembang masih belum optimal, seperti bisa dilihat pada table 1.2 sebagai berikut:

### **Tabel 1**

**Data Kualitas Kerja Pegawai pada Badan Kepegawaian  
Daerah Kabupaten Rembang**

No	Kualitas Kerja Pegawai	Realita	Bobot Standar
1.	Kualitas pekerjaan	72,90%	100 %
2.	Kuantitas pekerjaan	73,67%	100 %
3.	Ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan	70,00%	100 %
4.	Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai standar	75,06%	100 %
5.	Komunikasi dengan atasan serta dengan rekan kerja	79%	100 %

**Sumber data : Pegawai di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Rembang Tahun 2016**

Dari tabel 1.2 dapat kita lihat bahwa telah terjadi penurunan capaian kualitas kerja pegawai kurang dari 100%. Kualitas kerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Rembang, mengalami penurunan diduga karena rendahnya pengaruh pengembangan karier, rotasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kualitas kerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variable intervening pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Rembang.

## **TELAAH PUSTAKA**

### **Kualitas Kerja Pegawai**

Suatu organisasi / lembaga dalam menjalankan aktivitasnya akan selalu berhadapan dengan manusia sebagai sumber daya yang dinamis dan memiliki kemampuan untuk terus berkembang. Berkembangnya kemampuan manusia sebagai tenaga kerja akan mempengaruhi stabilitas dan kontinuitas organisasi. Hal ini dilandasi kenyataan bahwa manusia merupakan pelaksana teknis operasional jalannya organisasi. Untuk itu diperlukan kualitas kerja pegawai sesuai dengan bidang tugasnya agar tujuan perusahaan/Intansi dapat tercapai. Salah satu faktor untuk meningkatkan Kualitas kerja pegawai adalah Motivasi kerja dipengaruhi oleh faktor pengembangan karier, rotasi dan lingkungan kerja, sedangkan perilaku seseorang umumnya dimotivasi oleh keinginan untuk mencapai tujuan

### **Rotasi Pekerjaan**

Jika karyawan menderita rutinisasi yang berlebihan maka perlu mengatasi kerja mereka, salah satu alternatifnya adalah dengan rotasi pekerjaan. Rotasi pekerjaan digunakan jika kegiatan tertentu tidak lagi menantang, karyawan dipindahkan ke

pekerjaan lain pada tingkat yang sama yang mempunyai persyaratan keterampilan yang serupa. Jadi rotasi pekerjaan dapat diartikan sebagai perubahan periodik pekerja dari satu tugas ke tugas yang lainnya (Robbins, 2009).

### **Lingkungan Kerja**

Lingkungan Kerja didefinisikan sebagai segala sesuatu yang berada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan kepada karyawan (Nitisemito, 2002). Faktor lingkungan kerja bisa berupa kondisi fisik kantor yang meliputi penerangan, suhu udara dan lain-lain yang mampu meningkatkan suasana kondusif dan semangat kerja serta berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Sedarmayanti, 2000). Lingkungan kerja sangat berpengaruh terhadap pekerjaan yang dilakukan karyawan, sehingga setiap organisasi hendaknya haruslah mengusahakan lingkungan kerja yang sedemikian rupa agar memberikan pengaruh positif terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan. Adapun indikator lingkungan kerja yang digunakan dalam penelitian ini antara lain tata ruang, suhu udara, hubungan kerja antara karyawan dan pimpinan, serta program keamanan kerja.

### **Motivasi Kerja**

Motivasi merupakan dorongan yang datang dari dalam diri manusia yang mengaktifkan, menggerakkan serta mengarahkan perilaku untuk mencapai tujuan karena itu kunci untuk mengerti motivasi adalah memahami hubungan kebutuhan, dorongan dan tujuan (Rivai, 2011). Untuk mengukur variable motivasi antara lain keinginan untuk memenuhi kebutuhan pokok, keinginan untuk memperoleh insentif, keinginan untuk memenuhi kebutuhan sosial pertemanan, keinginan untuk meningkatkan jabatan, kemauan untuk aktualisasi diri serta kebutuhan akan apresiasi.

### **ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

Hasil diperoleh setelah dilakukan analisis data dengan beberapa tahapan yaitu : a) membuat dan mengatur data yang sudah dikumpulkan, b) membaca dengan teliti data yang sudah diatur, c) deskripsi pengalaman peneliti di lapangan, d) horisonalisasi, e) menemukan unit makna, f) deskripsi tekstural dan deskripsi struktural, g) menemukan makna/esensi subjek. Dari hasil uji asumsi klasik maka semua variabel bebas dari multikolinearitas, dan dengan tingkat signifikansi yang ada maka tidak terjadi problem heteroskedastisitas untuk semua variabel. Dengan menggunakan uji Klmogorov smirnov ,

dengan tingkat signifikansi yang lebih besar dari 0,05 maka nilai residual erdistribusi secara normal sehingga model penelitian dinyatakan telah memenuhi asumsi normalitas.

### **Analisis Regresi Bertahap**

Analisis regresi diperlukan guna mengetahui koefisien-koefisien regresi serta signifikansi sehingga dapat diperugnakan untuk menjawab hipotesis, serta untuk mengetahui pengaruh langsung dan tak langsung dari variabel bebas terhadap variabel terikatnya. Secara umum formulasi dari analisis regresi dapat ditulis sebagai berikut :

**Tabel 2**  
**Analisis Regresi Bertahap I**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	6.877	2.331		2.950	.004
Pengembangan karier	.165	.071	.190	2.322	.023
Rotasi Pekerjaan	.362	.075	.463	4.834	.000
Lingkungan kerja	.333	.106	.293	3.151	.002

Hasil regresi tahap I menunjukkan bahwa semua variabel independet (variabel pengembangan karier, rotasi pekerjaan dan lingkungan kerja) berpengaruh secara signifikan ( $p < 0,05$ ) dan coef, beta menunjukkan pengaruh positif terhadap variabel dependent (motivasi kerja)

**Tabel 3**  
**Analisis Regresi Bertahap II**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3.912	4.478		.874	.385
Pengembangan karier	.281	.134	.222	2.095	.040
Rotasi Pekerjaan	.559	.156	.493	3.590	.001
Lingkungan kerja	.393	.205	.238	1.920	.048
Motivasi kerja	.496	.209	.342	2.378	.020

Hasil regresi tahap II menunjukkan bahwa semua variabel independet (variabel pengembangan karier, rotasi pekerjaan , lingkungan kerja dan motivasi kerja)

berpengaruh secara signifikan ( $p < 0,05$ ) dan coef, beta menunjukkan pengaruh positif terhadap variabel dependent (kualitas kerja)

### Koefisien Determinasi

Koefisien Determinasi ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel bebas dalam menerangkan variabel terikat. Nilai determinasi ditentukan dengan nilai *Adjusted R Square* seperti yang ditunjukkan pada Tabel 4.19 di bawah ini :

**Tabel 4**  
**Nilai R Square I**  
**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.725 <sup>a</sup>	.526	.507	1.78999

- a. Predictors: (Constant), Pengembangan Karier, Rotasi Pekerjaan Lingkungan kerja  
b. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil perhitungan regresi tahap I, diperoleh nilai Koefisien Determinasi yang disesuaikan (*adjusted R<sup>2</sup>*) adalah 50,7% artinya persen variasi dari semua variabel bebas dapat menerangkan variabel terikat, sedangkan sisanya sebesar 49,3% diterangkan oleh variabel lain yang tidak diajukan dalam penelitian ini. Sedangkan koefisien determinasi II sebagai berikut :

**Tabel 5**  
**Nilai R Square II**  
**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.515 <sup>a</sup>	.266	.226	3.25729

- a. Predictors: (Constant), Pengembangan Karir Rotasi Pekerjaan Lingkungan Kerja Motivasi Kerja  
b. Dependent Variable: Kualitas kerja Pegawai

Sumber : Output SPSS, 2017

Berdasarkan hasil perhitungan regresi II, diperoleh nilai Koefisien Determinasi yang disesuaikan (*adjusted R<sup>2</sup>*) adalah 22,6% artinya persen variasi dari semua variabel bebas dapat menerangkan variabel terikat, sedangkan sisanya sebesar 77,4% diterangkan oleh variabel lain yang tidak diajukan dalam penelitian ini.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Hasil pengujian analisa statistik pada pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Rembang. sebagai lokus penelitian menghasilkan kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil analisis regresi bertahap I dengan Pengembangan karier sebagai variabel independen terhadap motivasi kerja sebagai variabel dependen diperoleh angka signifikan sebesar 0,023 atau lebih kecil dari 0,05 dengan thitung 2.322 > ttabel 1.66462. Hal ini membuktikan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara Pengembangan karier terhadap motivasi kerja.
2. Hasil analisis regresi bertahap I dengan Rotasi pekerjaan sebagai variabel independen terhadap motivasi kerja sebagai variabel dependen diperoleh angka signifikan sebesar 0,000 atau lebih kecil dari 0,05 dengan thitung 4.834 > ttabel 1.66462. Hal ini membuktikan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara Rotasi pekerjaan terhadap motivasi kerja.
3. Hasil analisis regresi bertahap I dengan Lingkungan kerja sebagai variabel independen terhadap motivasi kerja sebagai variabel dependen diperoleh angka signifikan sebesar 0,002 atau lebih kecil dari 0,05 dengan thitung 3.151 > ttabel 1.66462. Hal ini membuktikan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara Rotasi pekerjaan terhadap motivasi kerja.
4. Dengan analisis regresi bertahap II untuk mengukur pengaruh Pengembangan karier sebagai variabel independen terhadap kualitas kerja pegawai sebagai variabel dependen diperoleh angka signifikan sebesar 0,040 atau lebih besar dari 0,05 dengan thitung 2.095 > ttabel 1.66462. Hal ini membuktikan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara Pengembangan karier terhadap kualitas kerja pegawai.
5. Berdasarkan pengujian analisis regresi bertahap II dengan Rotasi Pekerjaan sebagai variabel independen terhadap kualitas kerja sebagai variabel dependen diperoleh angka signifikan sebesar 0,009 atau lebih kecil dari 0,05 dengan thitung 3.590 > ttabel 1.66462. Hal ini membuktikan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara Rotasi Pekerjaan terhadap kualitas kerja pegawai.
6. Berdasarkan hasil pengujian analisis regresi bertahap II dengan Lingkungan kerja sebagai variabel independen terhadap kualitas kerja pegawai sebagai variabel dependen diperoleh angka signifikan sebesar 0,048 atau lebih kecil dari 0,05 dengan

thitung 1.920 > ttabel 1.66462. Hal ini membuktikan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara Lingkungan kerja terhadap kualitas kerja pegawai.

7. Dengan analisis regresi bertahap II untuk mengukur pengaruh karakteristik individu sebagai variabel independen terhadap kinerja sebagai variabel dependen diperoleh angka signifikan sebesar 0,020 atau lebih besar dari 0,05 dengan thitung 2.378 > ttabel 1.66462. Hal ini membuktikan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kualitas kerja pegawai.

### **Implikasi Teoritis**

1. Kualitas kerja pegawai berhadapan dengan manusia sebagai sumber daya yang dinamis dan memiliki kemampuan untuk terus berkembang. Berkembangnya kemampuan manusia sebagai tenaga kerja akan mempengaruhi stabilitas dan kontinuitas organisasi. Hal ini dilandasi kenyataan bahwa manusia merupakan pelaksana teknis operasional jalannya organisasi. Untuk itu diperlukan kualitas kerja pegawai sesuai dengan bidang tugasnya agar tujuan perusahaan/Intansi dapat tercapai. Salah satu faktor untuk meningkatkan Kualitas kerja pegawai Sumber daya manusia
2. Pengembangan Karir merupakan suatu kesatuan yang terdiri komponen atau elemen yang dihubungkan bersama untuk memudahkan aliran informasi, materi atau energi untuk mencapai suatu tujuan. Dalam kamus besar bahasa Indonesia sistem diartikan sebagai perangkat unsur yang secara teratur saling berkaitan sehingga membentuk pengembangan karir adalah proses dan kegiatan mempersiapkan seorang karyawan untuk menduduki jabatan dalam organisasi atau perusahaan, yang akan dilakukan di masa mendatang.
3. Jika karyawan menderita rutinisasi yang berlebihan maka perlu mengatasi kerja mereka, salah satu alternatifnya adalah dengan rotasi pekerjaan. Rotasi pekerjaan digunakan jika kegiatan tertentu tidak lagi menantang, karyawan dipindahkan ke pekerjaan lain pada tingkat yang sama yang mempunyai persyaratan keterampilan yang serupa. Jadi rotasi pekerjaan dapat diartikan sebagai perubahan periodik pekerja dari satu tugas ke tugas yang lainnya (Robbins, 2009). Lebih lanjut Robbins (2009) menjelaskan bahwa kekuatan dari rotasi pekerjaan adalah mampu mengurangi kebosanan dan meningkatkan motivasi melalui penganekaragaman kegiatan karyawan.

4. Lingkungan Kerja didefinisikan sebagai segala sesuatu yang berada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan kepada karyawan (Nitisemito, 2002). Faktor lingkungan kerja bisa berupa kondisi fisik 5

### **Implikasi Kebijakan**

1. Rotasi pekerjaan merupakan sifat dari tugas yang meliputi tanggung jawab, karir merupakan suatu kesatuan yang terdiri komponen atau elemen yang dihubungkan bersama untuk memudahkan aliran informasi, materi atau energi untuk mencapai suatu tujuan

Jackson (2004) mendefinisikan rotasi kerja sebagai sebuah proses pemindahan seseorang karyawan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang dapat meningkatkan kemampuan karyawan dan nilai bagi organisasi tanpa adanya perubahan jabatan, pangkat maupun kompensasi.

2. Motivasi kerja pegawai yang profesional yang terdiri dari: (1) dorongan untuk bekerja secara lebih baik, memperhatikan umpan balik dan berorientasi tujuan, (2) upaya untuk bertanggung jawab, berani bersaing, (3) mempunyai keinginan untuk menikmati kesuksesan dan kesediaan menerima tugas.
3. Pengembangan karier Seseorang cenderung berkinerja baik dan sesuai tuntutan perusahaan/instansi apabila dirinya mampu memahami dan menyesuaikan dengan kariernya yang dibawa dalam lingkungan kerja akan berpengaruh terhadap kemampuan dalam mengelola kualitas kerja pegawai. Ada kecenderungan bahwa bagian dari pengembangan karier, yaitu sikap dan kemampuan yang memadai dan dapat meningkatkan kualitas kerja pegawai.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abbasi. 2013. Investigasi Pengaruh Rotasi Kerja Terhadap Kualitas Kerja Dengan Mempertimbangkan Variasi Keahlian Dan Motivasi Kerja.
- Abdul Azis Wahab .2008. Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan. Bandung : Alfabeta.
- Basri, A. F. M. & Rivai, V. 2005. Performance Appraisal. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Bungin, Burhan. 2003. Analisis Data Penelitian Kualitatif. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Dessler, Gary. 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jilid 1. Jakarta : PT. Indeks.
- Gibson, et al. 1995. Organisasi dan Manajemen. Edisi keempat. Jakarta: Erlangga.
- Gomez, Faustino Cardoso. 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Handoko Hani. 2000. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. BPFE. Yogyakarta.
- Hanif Amali Rivai. 2001. Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Intensi Keluar, Jurnal Bisnis dan Akuntansi. Vol. 3, No.1, hal. 335-352.
- Mannulang. 2004. Manajemen Personalia, Gadjah Mada University Pro: Yogyakarta.
- Martoyo, S. (2000). Manajemen Sumber Daya Manusia. BPFE, Yogyakarta.
- Mas'ud, Fuad. 2004. Survai Diagnosis Organisasional Konsep & Aplikasi. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Masrukhin dan Waridin. 2006. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai. Jurnal Ekonomi & Bisnis, Vol. 7, No. 2.
- Mulyadi, Deddi. Dan Veithzal Rivai. 2009. Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi. Jakarta : Rajawali Pers.
- Natassia Ayudiarini. 2013. Pengaruh Iklim Organisasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja.
- Nursanti. 2015. Pengaruh Rotasi Kerja, Pengawasan Kerja dan Kompensasi terhadap Kualitas Kerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening pada perusahaan Manfaat Group Kabupaten Semarang.

- Prabu Mangkunegara, Anwar. 2010. Evaluasi Kinerja SDM. Bandung : PT. Rafika Aditama.
- Pengembangan karir berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Hotel Sahid JAYA Solo. (Hipotesis 1 tidak terbukti dalam penelitian ini).
- Rivai, Veithzal. 2003. Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi. Jakarta : PT Rajagrafindo Persada.
- Robbins dan Judge. 2008. Perilaku Organisasi. Edisi Dua belas. Jakarta : Penerbit Salemba Empat.
- Robbins. P.S. 2002. Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi. Edisi kelima, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Siagian. 2002. Teori Motivasi dan Aplikasinya. Jakarta : Rineka Cipta.
- Simamora, Henry. 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi 2, STIE YKPN. Yogyakarta.
- Sugiyono. 2002. Metode Penelitian Bisnis. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Suharto dan Budi Cahyono, 2005. Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia, di Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah, JRBI. Volume 1, Nomor 1, hal 13-30.