

“Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Produktivitas Kerja Dengan Kualitas Kehidupan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Badan Pengelolaan Keuangan Dan Asset Daerah (BPKAD) Provinsi Papua”

**Johi Tete¹, Abdul Rasyid², Entar Sutisman³, Zakaria⁴, Arry Pongtiku⁵,
Yaya Sonjaya⁶**

ABSTRAK

Masalah dalam penelitian ini berawal dari kesenjangan penelitian-penelitian terdahulu yaitu Pengembangan karir terhadap Produktivitas kerja dimana terdapat perbedaan hasil penelitian. Tujuan penelitian ini untuk memperoleh gambaran secara mendalam dan memberikan bukti empiris mengenai kesenjangan penelitian terdahulu tersebut dengan menambahkan variabel mediasi yaitu kualitas kehidupan kerja. Variabel mediasi ini menurut peneliti logis dan relevan karena sudah ada penelitian sebelumnya juga. Metode penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif dengan Teknis analisis menggunakan Structural Equation Model (SEM) dengan Aplikasi AMOS Versi 20. Hasil penelitian ini diketahui bahwa Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja dengan nilai *t-Value* atau C.R. sebesar $3,351 \geq 1,967$ atau nilai P sebesar $0,000 \leq 0,05$. Kemudian Pengembangan karir berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja dengan nilai *t-Value* atau C.R. sebesar $1,916 \leq 1,967$ atau nilai P sebesar $0,055 \geq 0,05$, Selanjutnya Kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap produktivitas kerja dengan nilai *t-Value* atau C.R. sebesar $1,624 \leq 1,967$ atau nilai P sebesar $0,104 \geq 0,05$ dan Pengembangan Karir terhadap Produktivitas Kerja melalui Kualitas Kehidupan Kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan dengan memberikan nilai *sobel test* (*z*) sebesar $1.23839553 < 1,96$ dengan nilai *one-tailed probability* sebesar $0,10778472$ dan nilai *two-tailed probability* sebesar $0.21556944 > 0,05$.

Kata kunci: Pengembangan karir, Produktivitas kerja dan Kualitas kehidupan kerja

PENDAHULUAN

Semenjak Pandemi Covid-19 muncul telah membawa perubahan yang signifikan di berbagai aspek kehidupan. Segala aktivitas dan rutinitas menjadi begitu terbatas demi pencegahan penyebaran virus yang semakin meluas. Seluruh lapisan masyarakat dipaksa untuk dapat adaptif merespon perubahan tersebut, agar aktivitas dapat tetap berjalan meskipun ancaman virus corona belum juga dapat teratasi. Alhasil, budaya baru yang disebut dengan tatanan normal baru (*new normal*) terbentuk, dimana manusia tetap beraktivitas dengan menerapkan protokol kesehatan dan hidup berdampingan dengan virus. Pandemi covid 19 yang saat ini masih berlangsung di Indonesia menimbulkan dampak yang luas bagi masyarakat. Salah satu dampak yang ditimbulkan adalah berkaitan dengan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM).

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan asset yang sangat berharga dan merupakan sebuah investasi besar walaupun bukan satu-satunya faktor penentu maju mundurnya suatu organisasi akan tetapi selalu menjadi faktor utama yang tentunya harus diperhatikan dengan serius karena akan menentukan suatu keberhasilan sebuah organisasi. Sumber daya manusia merupakan pusat segalanya bagi suatu organisasi. Sebabnya adalah sumber daya manusia bisa menjadi pusat persoalan dalam organisasi manakala tidak diperhatikan, tidak dikembangkan dan tidak ditingkatkan potensi-potensinya, kemudian sebaliknya sumber daya manusia juga merupakan pusat segala keberhasilan organisasi manakala segala daya dan upaya dikembangkan secara wajar serta meyakinkan. Kebutuhan dan keinginan fisik maupun non-fisik sumber daya manusia jika terpenuhi secara wajar dengan sendirinya akan banyak memberikan kontribusinya bagi keberhasilan suatu organisasi.

Pola hubungan kerja yang harmonis antara manajemen sumber daya manusia dan pimpinan dan para pegawai sangatlah diharapkan dalam semua lingkup organisasi dikarenakan akan memberikan dampak yang positif terhadap produktivitas dalam bekerja baik dari sisi efektif yaitu bagaimana ketepatan sumber daya yang meliputi waktu dan pengetahuan dengan menunjukkan bahwa sampai seberapa jauh tercapainya suatu tujuan yang diharapkan maupun efisiensi yaitu suatu ukuran keberhasilan suatu kegiatan yang diukur berdasarkan besarnya biaya atau sumber daya yang digunakan untuk mencapai hasil yang diinginkan serta bermutu. Hanya dalam perjalanan organisasi tidak terlepas dari dua faktor utama yaitu faktor interen dan eksteren. Faktor eksteren biasanya berhubungan dengan organisasi pesaing kemudian faktor interen biasanya berhubungan dengan salah satu sumber daya tenaga kerja yang berwujud dan yang paling utama yaitu sumber daya manusia, karena sumber daya manusia yang mengendalikan semua sumber daya tenaga kerja yang berwujud tadi dalam organisasi sehingga terjadi suatu proses produktivitas kerja berupa barang dan jasa.

Untuk meningkatkan produktivitas kerja maka organisasi memerlukan adanya tenaga kerja yang memiliki kemampuan dari segi keterampilan dan keahlian dalam bekerja. Program yang biasa dilakukan oleh seorang pegawai jugamanajemen dalam organisasi yang cukup efektif adalah dengan mengadakan program pengembangan karir. Pengembangan karier merupakan suatu proses dalam peningkatan kemampuan kerja pegawai dalam rangka mencapai karier yang diinginkan. Sasaran dari pengembangan karier adalah untuk menyelaraskan kebutuhan pegawai dengan kesempatan karier yang tersedia dalam organisasi.

Hasibuan (2009) menyatakan bahwa pengembangan karier merupakan tahap atau bagian dari proses perencanaan sumber daya manusia secara keseluruhan untuk meningkatkan produktivitas kerja. Upaya-upaya yang harus dilakukan oleh manajemen sumber daya manusia adalah program-program untuk kesejahteraan pegawai baik dalam bentuk materil dan non materil. Salah satu program yang dimaksud adalah kualitas kehidupan kerja. Kualitas kehidupan kerja jika dipraktekkan akan memberikan rasa aman dalam bekerja, dapat menciptakan kondisi untuk bertumbuh dan berkembang, dapat memberikan kepuasan dalam bekerja juga merupakan suatu bentuk penghargaan kepada pegawai dalam pekerjaannya juga dapat meningkatkan harkat dan martabat

pegawai. Kualitas kehidupan kerja yang ditetapkan oleh organisasi sangat menguntungkan bagi pegawai, organisasi dan masyarakat. Menurut Kossen (1993) Kualitas kehidupan kerja dapat mempengaruhi produktivitas (Helmiatin, 2012). Praktik kualitas kehidupan kerja yang efektif dalam organisasi menghasilkan dampak besar kinerja karyawan yang mengarah pada produktivitas sumber daya manusia dan retensi karyawan yang tinggi (Patil & Prabhswamy, 2013).

Berdasarkan uraian diatas tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap produktivitas kerja
2. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kualitas kehidupan kerja
3. Untuk mengetahui pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap produktivitas kerja
4. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap produktivitas kerja melalui kualitas kehidupan kerja.

TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

Pengembangan Karir

Pada prinsipnya pengembangan karir adalah tanggungjawab organisasi dan pegawai itu sendiri. Organisasi yang berkembang, tentu memiliki sistem organisasi yang jelas dan disosialisasikan demi kepentingan bersama-sama. Pengembangan karier adalah upaya yang dilakukan oleh organisasi dalam merencanakan karier pegawainya, yang disebut manajemen karier, antara lain merencanakan, melaksanakan, dan mengawasi karier. Pengembangan karier sangat diharapkan oleh pegawai untuk memotivasi mereka dalam bekerja dengan baik. Dalam implementasinya, pengembangan pegawai lebih cenderung merupakan implementasi dari perencanaan karier (Sinambela, 2019).

Sedangkan menurut Caruth dan Pane dalam Sinambela, (2019;288) mengemukakan secara khusus implementasi pengembangan karier yang dilakukan organisasi yang memiliki sejumlah tujuan dengan melayani baik kebutuhan organisasi maupun pegawai. Berbagai tujuan dasar itu dapat dijelaskan berikut ini:

1. Organisasi

Ada sembilan tujuan organisasi, khusus yang ingin dicapai melalui program pengembangan karier secara umum; a) Meningkatkan penggunaan personalia, b) Mengurangi penggantian pegawai, c) Meningkatkan motivasi dan komitmen, d) Mengurangi keusangan pegawai, e) Meningkatkan efektivitas organisasi, f) Membantu dalam merekrut pegawai yang bertalenta tinggi, g) Membantu dalam memberi kesempatan pekerjaan yang sama dan tindakan afirmatif, h) Menghilangkan hambatan mobilitas keatas, i) Tanggung jawab sosial

2. Pegawai

Terkait dengan pegawai sebagai individu, program pengembangan karier memiliki lima fungsi, menurut Kaswan dalam Sinambela (2019;290) sebagai berikut: a) Mendorong pertumbuhan, b) Mengembangkan keterampilan baru, c) Mengurangi kejenuhan, d) Memuaskan harapan pegawai, e) Meningkatkan tingkat pengkaryaan.

Menurut Elbadiansyah, (2019:132) pada dasarnya pengembangan karir dapat memberikan dampak positif bagi organisasi maupun karyawan.

1. Bagi Organisasi

a) Menjamin ketersediaan bakat yang diperlukan, b) Meningkatkan kemampuan organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan karyawan-karyawan yang berkualitas, c) Menjamin agar kelompok-kelompok minoritas dan wanita mempunyai kesempatan yang sama untuk meningkatkan karir, d) Meningkatkan nama baik organisasi

2. Bagi Karyawan

a) Menggunakan potensi seseorang dengan sepenuhnya, b) Menambah tantangan dalam bekerja, c) Meningkatkan otonomi, d) Meningkatkan tanggung jawab.

Menurut Siagian dalam Sinambela, (2019:291) berpendapat bahwa terdapat tujuh faktor yang mempengaruhi pengembangan karier pegawai yaitu: 1. Prestasi kerja, 2. Pengenalan oleh pihak lain, 3. Kesetiaan pada organisasi, 4. Pembimbing dan sponsor, 5. Dukungan para bawahan, 6. Kesempatan untuk bertumbuh, 7. Berhenti atas permintaan sendiri dan kemauan sendiri.

Adapun indikator yang digunakan dalam penelitian ini merupakan gabungan dari beberapa pendapat seperti Rivai (2009:274-279) yaitu, Prestasi kerja, Pembimbing dan sponsor, kemudian Hasibuan (2012:31) yaitu, Pendidikan, Mutasi, Promosi jabatan, kemudian menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, pada pasal 178 yaitu, Penugasan, selanjutnya, dalam pasal 69 ayat 4 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yaitu, Integritas dan Moralitas.

Kualitas Kehidupan Kerja

Kualitas kehidupan kerja atau *Quality of Work Life* (QWL) merupakan salah satu bentuk filsafat yang diterapkan manajemen dalam mengelola organisasi pada umumnya dan sumber daya manusia pada khususnya. Sebagai filsafat, kualitas kehidupan kerja merupakan cara pandang manajemen tentang manusia, pekerja dan organisasi. Unsur-unsur pokok dalam filsafat tersebut ialah: kepedulian manajemen tentang dampak pekerjaan pada manusia, efektivitas organisasi serta pentingnya para karyawan dalam pemecahan keputusan terutama yang menyangkut pekerjaan, karier, penghasilan dan nasib mereka dalam pekerjaan (Noor, 2012). Kemudian menurut Rivai (2009) menjelaskan bahwa kualitas kehidupan kerja mengandung makna adanya supervisi yang baik, kondisi kerja yang baik, pembayaran dan imbalan yang baik, dan karyawanan yang menarik, menantang dan memberikan penghargaan yang memadai. Selanjutnya dijelaskan bahwa kualitas kehidupan kerja merupakan usaha yang sistematis dari organisasi untuk memberikan kesempatan yang lebih besar kepada karyawan untuk mempengaruhi karyawanan mereka dan kontribusi mereka terhadap pencapaian efektifitas perusahaan secara keseluruhan (Rahman, 2017).

Kemudian menurut Cascio, (2006) dalam (Imanullah dkk, 2018) Model *Quality of Work Life* QWL terdiri atas Sembilan komponen, yaitu: 1. Kompensasi, 2. Pengembangan karir, 3. Keselamatan lingkungan kerja, 4. Komunikasi, 5.

Keterlibatan karyawan, 6.Penyelesaian masalah, 7.Fasilitas yang tersedia, 8.Rasa bangga terhadap institusi, 9.Rasa aman terhadap pekerjaan.

Menurut Lau dan May (1998) dalam (Marlinda & Turnip, 2012) aspek kualitas kehidupan kerja adalah; 1.Gaji dan kesejahteraan, 2.Kesempatan untuk mengembangkan diri, 3.Keamanan kerja, 4.Kebanggaan pada pekerjaan dan perusahaan, 5.Keterbukaan dan keadilan bagi seorang karyawan, 6.Kepercayaan dan keramahan.

Dalam banyak penelitian seperti Martha et al., (2013) dan Koonmee (2010) khususnya dalam melihat persepsi kualitas kehidupan kerja para manajer. Noor & Abdullah (2012) dalam mengukur kualitas kehidupan kerja karyawan pada salah satu perusahaan manufaktur terbesar di Malaysia. Dimensi kualitas kehidupan kerja dikelompokkan kedalam dua kategori yaitu *lower-order* dan *higherorder*. *Lower-order QWL* adalah *health and safety needs* dan *economic and family needs*, sedangkan *higher-order QWL* adalah *social, esteem, actualization, knowledge dan esthetic needs* (Rahman, 2017).

Menurut Hanefah dalam Faizal (2013) dalam (Setiyadi & Wartini, 2016) menyatakan terdapat 7 (tujuh) faktor yang mempengaruhi kualitas kehidupan kerja yaitu: 1.Tumbuh dan berkembang (*growth and development*), 2.Partisipasi (*participation*), 3.Pengaruh lingkungan (*physical environment*), 4.Suervisi (*supervision*), 5.Upah dan kesejahteraan (*pay and benefit*), 6.Faktor sosial (*social relevance*), 7.Penyelarasan fungsi di tempat kerja (*workplace integration*).

Adapun indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah menurut Walton dalam (Kusnoto & Sitorus, 2016) yaitu: Komunikasi, Pemberdayaan, Penghargaan dan Pengakuan dan Lingkungan Kerja.

Produktivitas Kerja

Menurut Mulyadi (2015:100) menjelaskan dalam bukunya bahwa pengertian produktivitas adalah hasil kerja input dan output karyawan yang kemudian dibandingkan. Seorang pekerja yang hasil kerjanya tinggi tetapi belum tentu produktivitasnya ikut naik. Karyawan dapat dikatakan produktif jika mampu menghasilkan output (barang dan jasa) sesuai target dengan jangka waktu yang efektif dan efisien. Kemudian menurut Agustin, (2014) mendefinisikan produktivitas kerja adalah meningkatnya hasil kerja yang dipengaruhi oleh kemampuan para karyawan (input) dan menghasilkan sebuah barang atau jasa (output). Selain itu menurut Muchdarsyah (2015:16) pengertian produktivitas kerja dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu: 1. Rumusan tradisional bagi keseluruhan produktivitas kerja tidak lain ialah ratio dari pada apa yang dihasilkan (output) terhadap keseluruhan peralatan produksi yang dipergunakan (input). 2. Produktivitas pada dasarnya adalah suatu sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini lebih baik dari pada kemarin, dan hari esok akan lebih baik dari hari ini. 3. Produktivitas kerja merupakan interaksi terpadu secara serasi dari tiga faktor efensial, yakni: investasi termasuk penggunaan pengetahuan dan teknologi serta riset dan tenaga kerja.

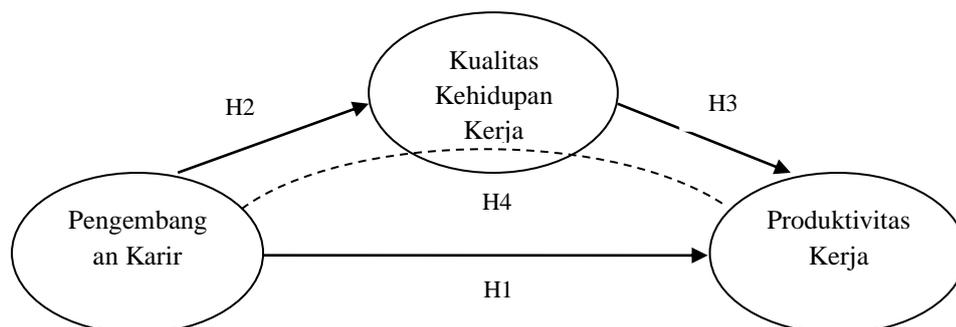
Menurut Umar Husein (2004:9), mengemukakan dua dimensi produktivitas sebagai berikut: “Produktivitas mengimplikasikan dua dimensi, yakni efektivitas

dan efisiensi. Pengertian efektivitas itu sendiri adalah *doing the right thing*. Melaksanakan sesuatu yang benar dalam memenuhi kebutuhan organisasi berkaitan dengan pencapaian unjuk kerja yang maksimal, dalam arti pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu. Sedangkan dimensi kedua yaitu efisiensi adalah: *doing things right*. Melakukan yang benar dengan proses yang benar berkaitan dengan upaya membandingkan masukan dengan realisasi penggunaannya atau bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan. Untuk itu, produktivitas biasanya dicapai melalui efektivitas pencapaian tujuan dan efisiensi penggunaan sumber daya”

Menurut Sutrisno (2015:105) adalah sebagai berikut: 1.Perbaikan terus menerus. 2.Peningkatan mutu hasil pekerjaan. 3.Pemberdayaan sumber daya manusia. Kemudian menurut Sutrisno (2015:103) ada beberapa faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan, yaitu: 1.Pelatihan. 2.Mental dan kemampuan fisik karyawan. 3.Hubungan antara atasan dan bawahan.

Adapun indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah menurut Sutrisno, (2015:104-105) Kemampuan, Meningkatkan hasil yang dicapai, Semangat kerja, Pengembangan diri, Mutu, Efisiensi.

Model Penelitian Empirik



Gambar : Model Penelitian Empirik

Pengembangan Hipotesis Penelitian

Berdasarkan pendapat para ahli dan juga hasil penelitian-penelitian terdahulu terkait hubungan antar variabel-variabel yang akan diteliti, maka hipotesis penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

- H1: Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja
- H2: Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja
- H3: Kualitas Kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja
- H4: Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja melalui kualitas kehidupan kerja.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah research gap dengan pendekatan kuantitatif dengan metode survey dengan tingkat eksplanasi

deskriptif yang dapat dijelaskan sebagai berikut: a) research gap disini adalah adanya perbedaan atau kesenjangan hasil penelitian terdahulu terkait dengan judul dalam penelitian ini. b) pendekatan kuantitatif adalah satu bentuk penelitian ilmiah yang mengkaji satu permasalahan dari suatu fenomena, serta melihat kemungkinan kaitan atau hubungan-hubungannya antar variabel dalam permasalahan yang ditetapkan. Tujuannya mendapatkan penjelasan tentang besarnya signifikan dalam model yang dihipotesiskan sebagai jawaban atas masalah yang telah dirumuskan. c) Metode survey bertujuan untuk melihat keadaan yang menjadi objek penelitian apa adanya, dengan melihat data dan informasi yang ada dalam sampel, tanpa memberikan perlakuan khusus, pada metode ini lazim menggunakan teknik pengumpulan data dengan cara pengamatan langsung terhadap suatu gejala, wawancara, kuesioner, kuesioner terkirim atau survei melalui telepon. d) penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai masing-masing variabel, baik satu variabel atau lebih sifatnya independen tanpa membuat hubungan maupun perbandingan dengan variabel yang lain. Variabel tersebut dapat menggambarkan secara sistematis dan akurat mengenai populasi atau mengenai bidang tertentu.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di Lingkungan Badan Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah (BPKAD) Provinsi Papua yang meliputi 6 bidang dibawahnya. Adapun jumlah populasi yang akan diteliti berjumlah 145 orang.

Teknik sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Sampling Jenuh yaitu semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini sering dilakukan peneliti jika jumlah populasi relatif kecil atau kurang dari 30 orang. Teknik ini diambil peneliti karena pertimbangan teknik analisis data yang digunakan adalah Structural Equation Model (SEM).

Definisi Operasional Variabel

Tabel: Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Indikator
Pengembangan Karir	Pengembangan karier adalah suatu program pendekatan yang direncanakan oleh pegawai itu sendiri dan organisasi dengan tujuan dapat mengalami peningkatan dalam pertumbuhan kemampuan dan pengetahuan serta kepuasan dalam bekerja, bagi pegawai agar dapat bekerja lebih baik lagi dan bagi organisasi bisa memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang dibutuhkan sudah tersedia kedepannya.	Gabungan dari beberapa pendapat seperti Rivai (2009:274-279) yaitu, Prestasi kerja, Pembimbing dan sponsor, kemudian Hasibuan (2012:31) yaitu, Pendidikan, Mutasi, Promosi jabatan, kemudian menurut PP No.17 Thn 2020 tentang Perubahan atas PP No.11 Thn 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, pada pasal

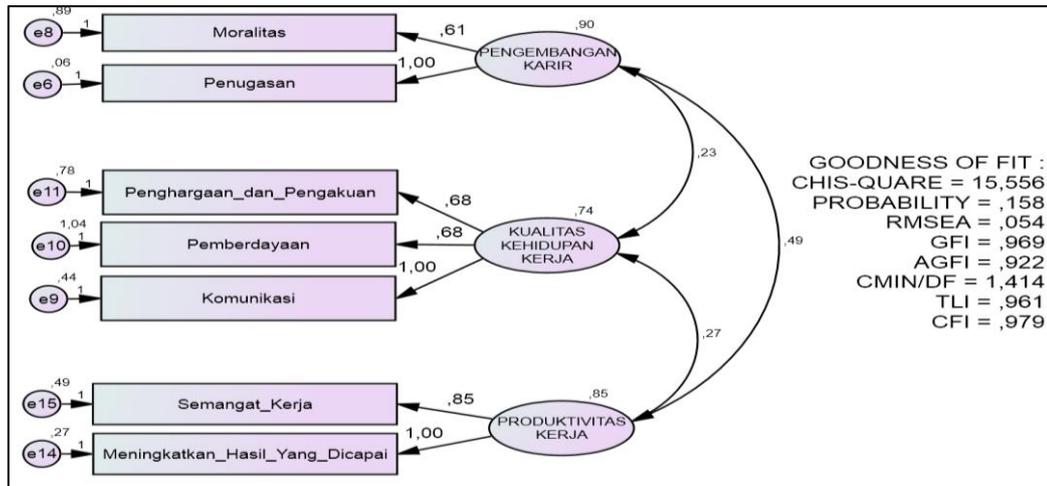
		178 yaitu, Penugasan, selanjutnya, dalam pasal 69 ayat 4 UU R.I No.5 Thn 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yaitu, Integritas dan Moralitas.
Kualitas Kehidupan Kerja	Kualitas kehidupan kerja merupakan strategi dari sistem manajemen yang baik dalam organisasi untuk menciptakan suasana kerja yang menyenangkan agar pegawai dalam bekerja merasa aman, merasa dihargai dan diperhatikan, kondisi seperti begini membuat pegawai menjadi tumbuh dan berkembang karena kesejahteraan fisik dan mental dapat terlaksana menjadikan kerja lebih baik.	Walton dalam (Kusnoto & Sitorus, 2016) yaitu: Komunikasi, Pemberdayaan, Penghargaan dan Pengakuan dan Lingkungan Kerja.
Produktivitas Kerja	Produktivitas kerja adalah suatu proses input dan output suatu pekerjaan bisa berupa barang atau jasa yang kalau dibagi hasilnya seimbang antara efisiensi dan efektifitas.	Sutrisno, (2015:104-105) Kemampuan, Meningkatkan hasil yang dicapai, Semangat kerja, Pengembangan diri, Mutu, Efisiensi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Analisis Structural Equation Model (SEM).

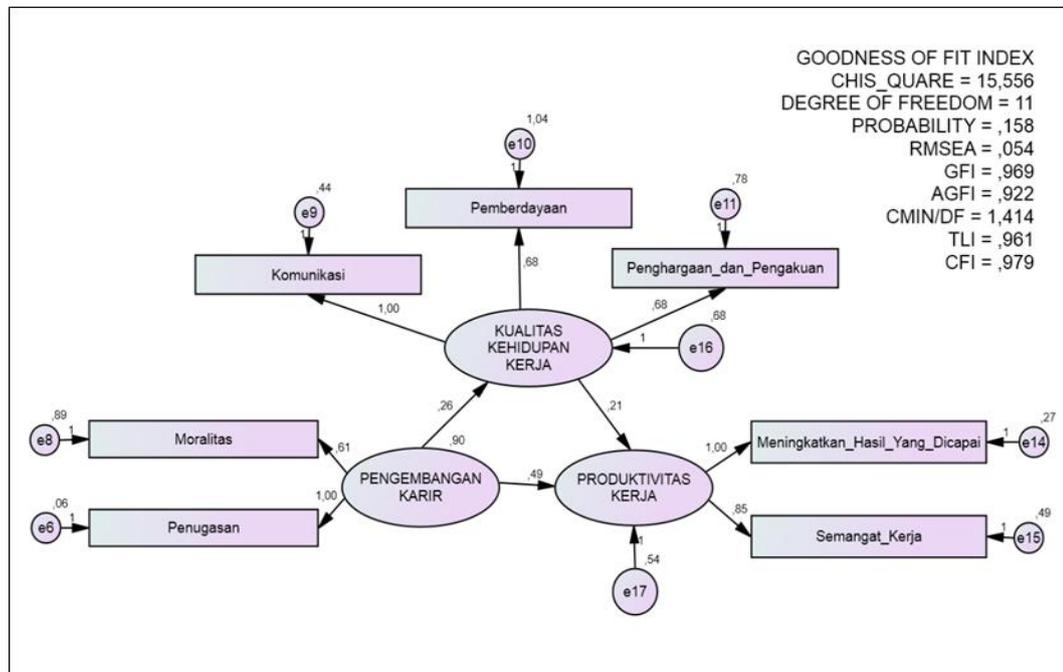
Analisis pada *Structural Equation Model (SEM)* dapat dilakukan setelah Uji Analisis Faktor Konfirmatori (*CFA*) dengan memastikan masing-masing variabel lolos Uji Signifikansi dan Uji Validitas. Kemudian Langkah selanjutnya dalam model yang sudah dihasilkan dalam analisis *Structural Equation Model (SEM)* adalah memperhatikan terpenuhinya asumsi-asumsi dalam *Structural Equation Model (SEM)* yaitu: Ukuran sampel dan Evaluasi Normalisasi dan Linearitas. Adapun hasil pada *Structural Equation Model (SEM)* dilihat seperti dibawah ini:

Gambar 5.1
Model Analisis CFA Gabungan Eksogen dan Endogen



Berdasarkan *output* pada *Regression Weights: (Group number 1 - Default model)* pada Tabel.5.1 diatas dapat diketahui bahwa dimensi maupun indikator dari Model Analisis Faktor Konfirmatori gabungan seluruhnya signifikan (karena nilai C.R. $\geq 1,96$ atau nilai $P \leq 0,05$ dan terdapat tanda ***). Kemudian dimensi dan indikator dalam Model Analisis Faktor Konfirmatori Gabungan seluruhnya **Valid** karena memiliki nilai faktor loading standard $> 0,5$. Dengan demikian tidak ada lagi dimensi maupun indikator yang di-drop.

Gambar 5.2
Struktural Equation Model (SEM)



Kriteria Goodness of Fit (GOF)

Tabel 5.14
Ringkasan Model Fit

Goodness of Fit Index	Cut-off Value	Hasil	Kategori
Chi-square	19.675	15,556	Fit
Probability	$\geq 0,05$	0,158	Fit
RMSEA	$\leq 0,08$	0,054	Fit
GFI	$\geq 0,90$	0,969	Fit
AGFI	$\geq 0,90$	0,922	Fit
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,414	Fit
TLI	$\geq 0,94$	0,961	Fit
CFI	$\geq 0,94$	0,979	Fit

Berdasarkan tabel 5.14 diatas untuk kriteria Goodness of Fit untuk semua model memiliki kesesuaian yang baik sehingga dapat dikategorikan fit karena memenuhi uji kecocokan model secara keseluruhan.

Pengujian Hipotesis

Tabel. 5.16
Regression Weights Structural Equation Model (SEM)

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)							
			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Z	<---	X	0,258	0,135	1,916	0,055	par_6
Y	<---	Z	0,213	0,131	1,624	0,104	par_5
Y	<---	X	0,494	0,147	3,351	***	par_7

Adapun hasil pengujian terhadap seluruh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Hipotesis 1 yaitu Pengembangan Karir (X) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja (Y).

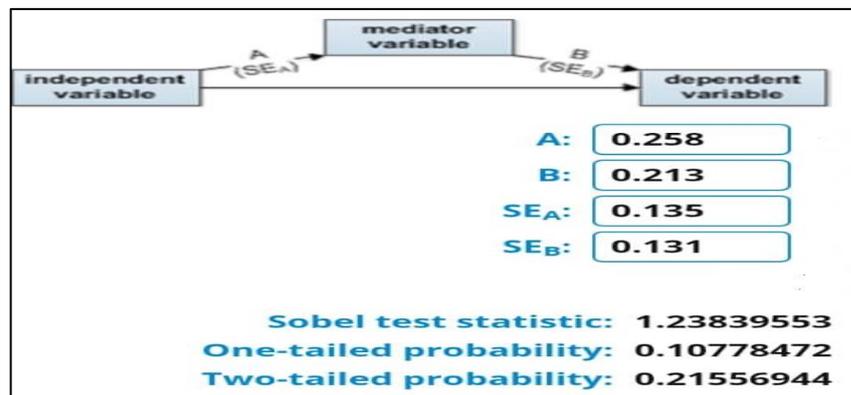
Berdasarkan Tabel 5.1 diatas menunjukkan bahwa hasil dari nilai *t-Value* atau C.R. sebesar $3,351 \geq 1,967$ atau nilai P sebesar $0,000 \leq 0,05$ maka hipotesis 1 **diterima** artinya bahwa Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kualitas Kehidupan Kerja.

- b. Hipotesis 2 yaitu Pengembangan Karir (X) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kualitas Kehidupan Kerja (Z).

Berdasarkan Tabel 5.1 diatas menunjukkan bahwa hasil dari nilai *t-Value* atau C.R. sebesar $1,916 \leq 1,967$ atau nilai P sebesar $0,055 \geq 0,05$ maka hipotesis 2 **ditolak** artinya bahwa Pengembangan Karir berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Kualitas Kehidupan Kerja.

- c. Hipotesis 3 yaitu Kualitas kehidupan kerja (Z) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas kerja (Y).
Berdasarkan Tabel 5.1 diatas menunjukkan bahwa hasil dari nilai *t-Value* atau C.R. sebesar $1,624 \leq 1,967$ atau nilai P sebesar $0,104 \geq 0,05$ maka hipotesis 3 **ditolak** artinya bahwa Kualitas Kehidupan Kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Produktivitas Kerja.
- d. Hipotesis 4 yaitu Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja melalui Kualitas kehidupan kerja (Z).
Berdasarkan Gambar 5.17 hasil uji *sobel test online* diatas dapat dijelaskan sebagai berikut bahwa variabel Kualitas kehidupan kerja (Z) dalam memediasi variabel pengembangan karir (X) terhadap Produktivitas kerja (Y) memberikan nilai *sobel test* (*z*) sebesar $1.23839553 < 1,96$ dengan nilai *one-tailed probability* sebesar $0,10778472$ dan nilai *two-tailed probability* sebesar $0.21556944 > 0,05$ maka hipotesis 4 **ditolak** artinya bahwa Pengembangan Karir terhadap Produktivitas Kerja melalui Kualitas Kehidupan Kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan berdasarkan uji *sobel test online* dibawah ini:

Gambar 5.5
Hasil Uji Sobel Test



Pembahasan

1. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Produktivitas Kerja

Berdasarkan hasil dari penelitian ini telah diketahui bahwa variabel pengembangan karir (X) berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja (Y) dengan memiliki nilai *critical ratio* sebesar $3,351 > 1,96$ dengan nilai *probability* $0,000 < 0,05$ kemudian *raw coefficient* menyumbangkan nilai $0,494$ dan *standard error* dengan nilai $0,147$. Pembahasan lain dari hasil penelitian untuk hipotesis ini adalah sebagai berikut:

- a. Pandangan teori yang mendukung penelitian ini adalah menurut Malayu S.P Hasibuan (2009:34) yang menyatakan bahwa: Pengembangan karier merupakan tahap atau bagian dari proses perencanaan sumber daya manusia secara keseluruhan untuk meningkatkan produktivitas kerja (Abdullah, 2016). Kemudian menurut Stoner, (1991) mengemukakan bahwa peningkatan

- produktivitas bukan pada pemutakhiran peralatan, akan tetapi pada pengembangan pegawai yang paling utama (Kurnia dkk, 2019).
- b. Hasil hipotesis penelitian ini diperkuat dengan penelitian-penelitian terdahulu yang dilakukan oleh, **Rusilowati, Maulida (2020)** melakukan penelitian dengan judul *Effect of Competence and Career Development on Turnover and It's Impact on Productivity* kemudian **Marta (2020)** dengan judul Pengaruh Komunikasi Interpersonal dan Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja serta Implikasinya pada Produktivitas Kerja Guru Sekolah Dasar Islam Inklusif Kota Malang selanjutnya **Akbar dkk (2018)** dengan judul Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (Diklat), Kedisiplinan Pegawai, dan Pengembangan Karier Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Soppeng selain itu **Abdullah (2016)** dengan judul Pengaruh Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Gistex Garment Indonesia Kabupaten Majalengka dan **Bahri (2016)** dengan judul Pengaruh Pengembangan Karier dan Kompetensi Terhadap Produktivitas Kerja serta Implikasinya pada Kinerja Pegawai Dinas PU Bina Marga Wilayah Kerja Sumatera Selatan yang menyatakan ada pengaruh positif dan signifikan variabel pengembangan karir terhadap produktivitas kerja. Namun hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh **I.G.A. Purnama Wulan, Andri Yan Prima Zan (2019)** dengan judul *The Effect Of Workassessment Achievement and Career Development To Work Productivity Through Work Satisfaction (A Study Of Educational Institutions in Depok)* kemudian Feibe Janis (2018) dengan judul Analisis Pengembangan Karir Serta Implikasinya Terhadap Produktivitas Pegawai di Dislitbang TNI AL.
 - c. Hasil ini membuktikan bahwa menurut responden pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah (BPKAD) Provinsi Papua menginginkan pengembangan karir yang diukur dari dua indikator yaitu moralitas dan penugasan dapat meningkatkan produktivitas kerja pegawai jika diukur dari indikator meningkatkan hasil yang dicapai dan semangat kerja, artinya bahwa semakin tinggi moralitas (ahlak, etika/susila) seorang pegawai akan berdampak pada hasil kerja yang dicapai kemudian semakin banyak penugasan-penugasan yang diberikan pimpinan seperti perjalanan dinas, pelatihan-pelatihan, bintek, kursus, seminar-seminar tentunya akan menambah wawasan seorang pegawai sehingga dapat memicu semangat dalam bekerja sehingga tidak menutup kemungkinan peluang promosi dapat dipertimbangkan oleh pimpinan. Adapun nilai positif dan signifikan yang diperoleh antara pengembangan karir (X) terhadap produktivitas kerja (Y) adalah 0,509.

2. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kualitas Kehidupan Kerja

Berdasarkan hasil dari penelitian ini telah diketahui bahwa variabel pengembangan karir (X) berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja (Z) dengan memiliki nilai *critical ratio* sebesar $1,916 < 1,96$ dengan nilai *probability* $0,055 > 0,05$ kemudian *raw coefficient* menyumbangkan nilai 0,258 dan *standard error* dengan nilai 0,135. Hasil lain penelitian untuk hipotesis ini adalah sebagai berikut:

- a. Pandangan teori yang seharusnya mendukung penelitian ini namun hasil yang didapatkan berbeda adalah menurut Rani, (2010) Pengembangan karir adalah faktor penting yang menentukan kualitas kehidupan kerja (Balachandar dkk, 2013).
- b. Hasil dari Penelitian ini berbeda dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh *Zulkarnain dkk (2010)* dengan judul *Implication Of Career Development and Demographic Factors On Quality Of Work Life*, hasil yang diperoleh adalah Korelasi Positif dan Signifikan Antara Pengembangan Karir dan Kualitas Kehidupan Kerja.
- c. Hasil ini membuktikan bahwa menurut responden pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah (BPKAD) Provinsi Papua menginginkan pengembangan karir yang diukur dari dua indikator yaitu moralitas dan penugasan belum mampu meningkatkan kualitas kehidupan kerja jika diukur dari indikator komunikasi, pemberdayaan dan, penghargaan dan pengakuan. Artinya bahwa moralitas (ahlak, etika/susila seorang pegawai perlu lebih ditingkatkan lagi sehingga dapat terjalin komunikasi, kemudian kepedulian seorang pimpinan lebih ditingkatkan lagi seperti memberikan umpan balik yang positif bagi pegawai yang bekerja dengan baik. Adapun nilai positif tetapi tidak signifikan antara pengembangan karir (X) terhadap kualitas kehidupan kerja (Z) yang diperoleh adalah 0,284.

3. Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Produktivitas Kerja

Berdasarkan hasil dari penelitian ini telah diketahui bahwa variabel kualitas kehidupan kerja (Z) berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap produktivitas kerja (Y) dengan memiliki nilai *critical ratio* sebesar $1,624 < 1,96$ dengan nilai *probability* $0,104 > 0,05$ kemudian *raw coefficient* menyumbangkan nilai 0,213 dan *standard error* dengan nilai 0,131. Hasil lain penelitian untuk hipotesis ini adalah sebagai berikut:

- a. Pandangan teori yang seharusnya mendukung penelitian ini namun hasil yang didapatkan berbeda adalah Menurut Kossen, (1993) Kualitas kehidupan kerja dapat mempengaruhi produktivitas (Helmiatin, 2012), selain itu menurut Wayne, (2003) mengatakan, untuk memenangkan persaingan, perusahaan harus mampu meningkatkan produktivitas kerja karyawan, dan salah satu cara yang dapat ditempuh adalah melalui kualitas kehidupan kerja. selain itu dari beberapa peneliti menganggap promosi kualitas kehidupan kerja (QWL) sebagai metode untuk meningkatkan produktivitas sumber daya manusia (Hatam et.al, 2014).
- b. Hasil dari Penelitian ini berbeda dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh *Mawu dkk (2018)*, Hasil dari penelitian tersebut diketahui bahwa pengaruh positif dan signifikan antara kualitas kehidupan kerja terhadap produktivitas kerja.
- c. Hasil ini membuktikan bahwa menurut responden pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah (BPKAD) Provinsi Papua menginginkan kualitas kehidupan kerja yang diukur dari tiga indikator komunikasi, pemberdayaan, dan penghargaan dan pengakuan belum mampu meningkatkan produktivitas kerja jika diukur dari indikator meningkatkan hasil yang dicapai dan semangat

kerja. Adapun nilai positif tetapi tidak signifikan antara kualitas kehidupan kerja (Z) terhadap produktivitas kerja (Y) yang diperoleh adalah 0,200.

4. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Produktivitas Kerja melalui Kualitas Kehidupan Kerja.

Berdasarkan uji sobel online melalui website <https://www.danielsoper.com/> Kualitas kehidupan kerja (Z) dalam memediasi variabel pengembangan karir (X) terhadap Produktivitas kerja (Y) memberikan nilai *sobel test* (z) sebesar $1.23839553 < 1,96$ dengan nilai *one-tailed probability* sebesar 0,10778472 dan nilai *two-tailed probability* sebesar $0.21556944 > 0,05$ sehingga hasil untuk variabel mediasi adalah berpengaruh positif tetapi tidak signifikan. Adapun nilai positif tetapi tidak signifikan antara Pengembangan karir terhadap produktivitas kerja melalui kualitas kehidupan kerja adalah sebesar 0,057.

Saran

Dengan memperhatikan nilai faktor loading standard masing-masing indikator dalam fit model yang dihasilkan dalam penelitian ini, maka dapat diketahui indikator apa saja yang memiliki faktor loading standard relatif rendah dibandingkan indikator lainnya. Indikator-indikator yang faktor loading standardnya relatif rendah inilah yang dijadikan fokus perhatian untuk dijadikan sebagai masukan bagi pihak manajemen SDM (para pimpinan instansi dan pimpinan di bidang-bidang pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah (BPKAD) Provinsi Papua dalam rangka menerapkan implementasi strategi peningkatan Produktivitas Kerja. Saran atau masukan yang diberikan berdasarkan urutan prioritas menurut rendahnya faktor loading standard dari indikator dalam fit model hasil penelitian ini. Adapun saran-saran yang dapat disampaikan adalah sebagai berikut :

1. Manajemen Sumber Daya Manusia dalam hal pengembangan karir pegawai agar lebih dalam mengukur dari penerapan dan pengamalan nilai etika masing-masing pegawai seperti sikap, perilaku terkait moralitas agar lebih diperhatikan lagi.
2. Manajemen Sumber Daya Manusia dalam hal kualitas kehidupan kerja agar lebih meningkatkan lagi pemberdayaan pegawai kemudian penghargaan dan pengakuan lebih diperhatikan agar pegawai dapat tumbuh dan berkembang sehingga menciptakan suasana kerja yang lebih baik lagi.

Daftar Pustaka

- "Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2020 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil". (t.thn.). Dipetik Maret 11, 2020, dari Jaringan Dokumentasi dan Informasi Hukum Badan Standardisasi Nasional: <https://jdih.bsn.go.id/produk/detail/?id=905&jns=4>
- Abdullah. (2016). "Pengaruh Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Gistex Garment Indonesia Kabupaten Majalengka". *MAKSI Jurnal Ilmiah Manajemen & Akuntansi, Volume 3*

- (Nomor 2), Hal. 69-80 diakses 27 Juni 2020 dari jurnal.unma.ac.id, <http://jurnal.unma.ac.id/index.php>.
- Abdurakhman. (2020, Februari 17). "*Tenaga Kerja, Produktivitas, dan Kesejahteraan*". Dipetik Juni 28, 2020, dari news.detik.com: <https://news.detik.com/kolom>
- Ade Irmayana. (2016). *Hubungan Kualitas Kehidupan Kerja dengan Produktivitas Kerja Perawat di Rumah Sakit Umum Daerah Pasaman Barat*. Dipetik Juni 16, 2020, dari Repositori Institusi Universitas Sumatera Utara: <http://repositori.usu.ac.id/>
- Akbar dkk. (2018). "Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan (Diklat), Kedisiplinan Pegawai, Dan Pengembangan Karier Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Soppeng". *YUME : Journal of Management, Volume 1* (Nomor 3), diakses 27 Juni 2020 dari journal.stieamkop.ac.id, <https://journal.stieamkop.ac.id/index.php>.
- Aljuhri. (2012). "Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Lingkungan Kerja Sekolah Terhadap Motivasi Berprestasi". *Jurnal Adminisistrasi Pendidikan, Volume 14* (Nomor 1), Hal. 146-158 diakses 20 Juni 2020 dari ejournal.upi.edu, <https://ejournal.upi.edu/index.php>.
- Andriani, & Widiawati. (2017). "Penerapan Motivasi Karyawan Menurut Teori Dua Faktor Frederick Herzberg Pada PT Aristika Kreasi Mandiri". *Jurnal Administrasi Kantor, 5* (1), 83-98 diakses Tgl 15 Oktober 2020 dari ejournal-binainsani.ac.id, <http://ejournal-binainsani.ac.id/index.php/JAKBI/article/view/423/424>.
- Arief Budiman. (2017). "Pengaruh Kepemimpinan dan Iklim Organisasi Terhadap Quality Of Work Life serta Implikasinya Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Kasus pada PT Mediatama Binakreasi)". *Jurnal Citra Widya Edukasi, Volume IX* (Nomor 1), Hal. 1-8 diakses 5 Juli 2020 dari journal.cwe.ac.id, <http://journal.cwe.ac.id/index.php>.
- Astrianditya Januar Ristanti, & Fereshti Nurdiana Dihan. (2016). "Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Pertamina Persero RU IV Cilacap". *ASSETS : Jurnal Akuntansi dan Pendidikan, Volume 5* (Nomor 1), Hal. 53-64 diakses 20 Juni 2020 dari e-journal.unipma.ac.id, <http://e-journal.unipma.ac.id/index.php>.
- Bahri. (2016). "Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompetensi terhadap Produktivitas Kerja serta Implikasinya pada Kinerja Pegawai Dinas PU Bina Marga Wilayah Kerja Sumatera Selatan". *Jurnal Ecoment Global, 1* (1), Hal. 51-61 diakses 07 Juli 2020 dari ejournal.uigm.ac.id, <http://ejournal.uigm.ac.id/index.php/EG/article/view/84/82>.

- Bahri, & Nisa. (2017). "Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan". *Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis*, Volume 18 (Nomor 1), Hal. 9-15 diakses 03 Juli 2020 dari jurnal.umsu.ac.id, <http://jurnal.umsu.ac.id/index.php>.
- Balachandar dkk. (2013). "Quality of Work Life the Power of Insurance Company: Impact of Personal Factor On the Quality of Work Life of the Officers". *Management&Marketing*, Volume XI (Nomor 1), Hal. 124-133 diakses 27 Juni 2020 dari Users, file:///C:/Users/USER/Documents/10-16-1-13.pdf.
- Deden Misbahudin Muayyad. (2016). "Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Bank Syariah X Kantor Wilayah II". *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*, Volume 9 Nomor 1, Hal. 75-98 diakses 13 Juni 2020 dari trijurnal. lemlit. trisakti.ac.id, <https://trijurnal.lemlit.trisakti.ac.id/jasa/article/view/1396/1692>.
- Elbadiansyah. (2019). "*Manajemen Sumber Daya Manusia*" (Cetakan Pertama ed.). (L. N. Hayati, Penyunt.) Malang: CV. IRDH diakses 21 Juni 2020 dari books.google.co.id, <https://books.google.co.id/books>.
- Emmanuel Yaw Ampofo, & Kwasi Dartey-Baah. (2016). "Missing Link between Quality of Work Life and Productivity of Loan Disbursement: The Ghanaian Perspective". *International Journal of Business and Management*, Volume 11 No.3, Hal. 203-214 diakses 13 Juni 2020 dari [researchgate.net](https://www.researchgate.net), https://www.researchgate.net/profile/Emmanuel_Ampofo3/publication/.
- Fabian Michele Paseki. (2013). "Kualitas Kehidupan Kerja dan Kinerja Karyawan terhadap Pengembangan Karir pada Kanwil Direktorat Jenderal Kekayaan Negara Suluttenggo Malut di Manado". *Jurnal EMBA*, Volume 1 Nomor 4, Hal. 1240-1249 diakses 14 Juni 2020 dari ejournal.unsrat.ac.id, <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php>.
- Fadhil. (2015, Desember 1). "*Quality of Work Life pada Dunia Kerja*". Dipetik Juni 2020, 18, dari Kompasiana: <https://www.kompasiana.com/>
- Faslah, & Savitri. (2013). "Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pada Karyawan PT. Kabelindo Murni, Tbk". *Jurnal Pendidikan Ekonomi dan Bisnis (JPEB)*, Volume 5 (Nomor 1), Hal. 40-53 diakses 26 Juni 2020 dari journal.unj.ac.id, <http://journal.unj.ac.id/unj/index.php>.
- Fiqri Surikha. (2016). "Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai dengan Quality of Work Life (QWL) sebagai Faktor Pemoderasi di PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Bekasi". *Jurnal Citra Widya Edukasi (JCWE)*, Volume 8 Nomor 2, Hal.109-121 diakses 14 Juni 2020 dari journal.cwe.ac.id, https://journal.cwe.ac.id/index.php/jurnal_citrawidyaedukasi.

- Ganapathi, D. I. (2016). Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi pada PT. Bio Farma Persero). *Ecodemica, Volume IV* (No.1), 125-135.
- Hamali. (2016). *"Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Mengelola Karyawan"* (Cetakan Pertama ed.). Yogyakarta: CAPS (Center for Academic Publishing Service).
- Handoko dkk. (2020). "Struktur Organisasi, Desain Kerja, Budaya Organisasi Dan Pengaruhnya Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bojonegoro". *Jurnal Mitra Manajemen (JMM Online), Volume 4* (Nomor 5), Hal. 761-773 diakses 26 Juni 2020 dari e-jurnalmitramanajemen.com, <http://e-jurnalmitramanajemen.com/index.php>.
- Haryono, S. (2016). *"Metode SEM Untuk Penelitian Manajemen dengan AMOS 22.00, LISREL 8.80 dan Smart PLS 3.0"* (Cetakan Pertama ed.). Jawa Barat: PT. Intermedia Personalia Utama.
- Hasmalawati, & Restya. (2017). "Hubungan Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Di Puskesmas Paya Bakong Aceh Utara". *Jurnal Sains Psikologi, Volume 6* (Nomor 2), Hal. 63-67 diakses 20 Juni 2020 dari journal2.um.ac.id, <http://journal2.um.ac.id/index.php>.
- Hatam et.al. (2014). "The relationship between quality of work life and human resource productivity in knowledge workers". *Journal of Health Management & Informatics, Volume 1* (Nomor 3), Hal. 60-65 diakses 02 Juli 2020 dari jhmi.sums.ac.ir, <https://jhmi.sums.ac.ir/article>.
- Helmiatin. (2012). "Implementasi Kualitas Kehidupan Kerja (Quality of Work Life) Dalam Mempertahankan Karyawan dan Meningkatkan Produktivitas". *Semnas Fekon: Optimisme Ekonomi Indonesia 2013, Antara Peluang dan Tantangan*, Hal. 532-54 diakses 27 Juni 2020 dari repository.ut.ac.id, <http://repository.ut.ac.id/5048/>.
- Hutasoit, I. (2018). Hubungan Penerimaan Diri dengan Keseimbangan Kehidupan Kerja (Work-Life Balance) pada Tenaga Honorer Pemerintah Penyandang Disabilitas di Kota Samarinda. *Psikoborneo, Volume 6* (Nomor 2), 384-396.
- Imanullah dkk. (2018). "Hubungan Quality Of Work Life (QWL) Terhadap Kinerja Dokter Di RSUD Syekh Yusuf Kabupaten Gowa". *JKMM, Volume 2* (Nomor 1), Hal. 208-214 diakses 20 Juni 2020 dari journal.unhas.ac.id, <http://journal.unhas.ac.id/index.php>.
- Indrasari, M. (2017). *Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan, Tinjauan dari Dimensi Iklim Organisasi, Kreativitas Individu, dan Karakteristik Pekerjaan*. Yogyakarta: Indomedia Pustaka.
- Janis. (2017). *"Analisis Pengembangan Karir Serta Implikasinya Terhadap Produktivitas Pegawai di Dislitbang TNI AL"*. Jakarta: Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta, Tesis.

- Kemenkeu Republik Indonesia. (t.thn.). "*Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara*". Dipetik Juni 21, 2020, dari jdih.kemenkeu.go.id: <https://jdih.kemenkeu.go.id/fullText/2014/5TAHUN2014UU.HTM>
- Khuzaimah. (2017). "Pengaruh Pengembangan Karir, Kompetensi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Bank Riau Kepri Kantor Pusat Pekanbaru". *JOM Fekon, Volume 4* (Nomor 1), Hal. 667-679 diakses 03 Juli 2020 dari jom.unri.ac.id, <https://jom.unri.ac.id/index.php>.
- Kurnia dkk. (2019). "Dampak Faktor Motivasi dan Fasilitas Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Badan Usaha Milik Negara di Kota Medan". *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan, Volume 1* (Nomor 1), Hal. 365-372 diakses 26 Juni 2020 dari jurnal.umsu.ac.id, <http://jurnal.umsu.ac.id/index.php>.
- Kusnoto, & Sitorus. (2016). "Kualitas Kehidupan Kerja, Self Efficacy, dan Kinerja Karyawan: Efek Mediasi Motivasi Kerja (Studi pada PT Bank BRI Cabang BSD)". *Jurnal Manajemen, Volume 13* (Nomor 2), Hal. 198-224 diakses 5 Juli 2020 dari ojs.atmajaya.ac.id, <http://ojs.atmajaya.ac.id/index.php>.
- Larasati, S. (2018). "Manajemen Sumber Daya Manusia". Dalam S. Larasati, & H. A. Susanto (Penyunt.), *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Pertama Cetakan Pertama ed., hal. 245). Yogyakarta: Deepublish diakses 21 Juni 2020 dari books.google.co.id, <https://books.google.co.id/>.
- Marlinda, & Turnip. (2012). "Hubungan Antara Kualitas Kehidupan Kerja dan Organizational Citizenship Behavior Dengan Produktivitas Kerja Karyawan". *Jurnal Magister Psikologi Uma, Volume 4* (Nomor 2), Hal. 61-68 diakses 5 Juli 2020 dari ojs.uma.ac.id, <https://ojs.uma.ac.id/index.php>.
- Martha. (2020). "*Pengaruh Komunikasi Interpersonal dan Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja serta Implikasinya pada Produktivitas Kerja Guru Sekolah Dasar Islam Inklusif Kota Malang*". Tesis: Program Magister Manajemen Pendidikan Islam, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, 2020.
- Masram, & Mu'ah. (2017). "*Manajemen Sumber Daya Manusia: Profesional*" (Cetakan Pertama ed.). Sidoarjo: Zifatama Publisher diakses 27 Juni 2020 dari academia.edu, https://www.academia.edu/40825681/Buku_Manajemen_Sumber_Daya_Manusia_Profesional.
- Mawu dkk. (2018). "Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Minahasa Tenggara". *Jurnal EMBA, Volume 6* (Nomor 4), Hal.

- 3148-3157 diakses 28 Juni 2020 dari garuda.ristekbrin.go.id, <http://garuda.ristekbrin.go.id/documents>.
- Mayang Kirana Jannatin, & Cholichul Hadi. (2012). "Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja (Quality of Work Life) terhadap Produktivitas Karyawan Produksi". *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi, Volume 1 Nomor 2*, Hal. 144-148 diakses 14 Juni 2020 dari journal.unair.ac.id, http://journal.unair.ac.id/filerPDF/110810207_13v.pdf.
- Mirkamali, & Thani. (2011). "A Study on the Quality of Work Life (QWL) among faculty members of University of Tehran(UT) and Sharif university of Technology (SUT)". *Procedia - Social and Behavioral Sciences* , Hal. 179-187 diakses 27 Juni 2020 dari researchgate.net, <https://www.researchgate.net/publication>.
- Monavita. (2018, Juli 29). "*Produktivitas Pekerja Indonesia Rendah, Ini Penyebabnya*". Dipetik Juni 28, 2020, dari ekonomi.kompas.com: <https://ekonomi.kompas.com/read/2018/07/29>
- Muayyad. (2016). "Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Bank Syariah X Kantor Wilayah II". *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa, IX* (1), 75-98 diakses 07 Juli 2020 dari trijurnal.lemlit.trisakti.ac.id, <https://trijurnal.lemlit.trisakti.ac.id/jasa/article/view/1396/1692>.
- Muchlisin Riadi. (2017, Desember 19). "*Komponen, Manfaat dan Pengembangan Kualitas Kehidupan Kerja*". Dipetik Juni 13, 2020, dari KajianPustaka.com: <https://www.kajianpustaka.com/2017/12/komponen-manfaat-dan-pengembangan-kualitas-kehidupan-kerja.html>
- N. A. (2012). "Analisis Kualitas Kehidupan Kerja, Kinerja, dan Kepuasan Kerja pada CV. Duta Senenan Jepara". *Jurnal Economia, Volume 8* (Nomor 1), Hal. 11-21 diakses 21 Juni 2020 dari journal.uny.ac.id, <https://journal.uny.ac.id/index.php>.
- Natalia R. Tilaar et.al. (2017). "Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja, Disiplin Kerja Dan Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Pada Kantor Dinas Lingkungan Hidup Provinsi Sulawesi Utara". *Jurnal EMBA, Volume 5 Nomor 2*, Hal. 2070-2078 diakses 14 Juni 2020 dari ejournal.unsrat.ac.id, ejournal.unsrat.ac.id/index.php.
- Noor Arifin. (2019). "*Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Praktek*" (Pertama ed.). Jepara: Unisnu Press diakses 10 Juli 2020 dari books.google.co.id, <https://books.google.co.id/book>.
- Pantow dkk. (2019). "Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja, Kompetensi dan Insentif terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT. Dimembe Nyiur Agriproindonesia". *Jurnal EMBA, Volume 7 Nomor 4*, Hal.5562-5572

- diakses 5 Juli 2020 dari ejournal.unsrat.ac.id,
<https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php>.
- Patil, & Prabhuswamy. (2013). "Quality of Work Life-Linkage with Human Resource Productivity". *International Journal Of Scientific Research And Education, Volume 3* (Nomor 1), Hal. 62-68 diakses 27 Juni 2020 dari file:///C:/Users/USER/Downloads/116-245-1-PB.pdf.
- Pebriyati Purba, & Dina Sarah Syahreza. (2015). "Pengaruh Gaji, Pengembangan Karir Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk KC Medan I". *Jurnal Plans : Penelitian Ilmu Manajemen dan Bisnis, Volume 10* (Nomor 2), Hal. 57-62 diakses 21 Juni 2020 dari garuda.ristekbrin.go.id, <http://garuda.ristekbrin.go.id/documents/detail/605939>.
- Pratiwi, & Himam. (2014). "Kualitas Kehidupan Kerja Ditinjau dari Kepuasan Kerja dan Persepsi terhadap Kinerja". *Jurnal Psikologi Undip, Volume 13* (Nomor 1), Hal. 42-49 diakses 20 Juni 2020 dari ejournal.undip.ac.id, ejournal.undip.ac.id/index.php.
- Purwanti, & Musadieg. (2017). "Pengaruh Keselamatan dan Kesehatan Kerja terhadap Kualitas Kehidupan Kerja dan Produktivitas Kerja (Studi pada Karyawan Divisi Operasi dan Pemeliharaan PT Pembangkitan Jawa Bali (PJB) Unit Pembangkitan Paiton)". *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB), Volume 44* (Nomor 1), Hal. 118-126 diakses 17 Juni 2020 dari administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id, <http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php>.
- Purwanti, L. D., & Musadieg, M. A. (2017). "Pengaruh Keselamatan dan Kesehatan Kerja terhadap Kualitas Kehidupan Kerja dan Produktivitas Kerja (Studi pada Karyawan Divisi Operasi dan Pemeliharaan PT Pembangkitan Jawa Bali (PJB) Unit Pembangkitan Paiton)". *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB), Volume 44* (Nomor 1), Hal. 118-126 diakses 17 Juni 2020 dari administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id, <http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php>.
- Rahman. (2017). "Kualitas Kehidupan Kerja; Suatu Tinjauan Literatur dan Pandangan Dalam Konsep Islam". *Jurnal Ilmiah Cano Ekonomos, Volume 6* (Nomor 1), Hal. 7-22 diakses 20 Juni 2020 dari e-journal.upp.ac.id, <http://e-journal.upp.ac.id/index.php>.
- Rahmi, & Riyono. (2016). "Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi Dengan Mediator Nilai-Nilai Kualitas Kehidupan Kerja". *Jurnal Psikologi Undip, Volume 14* (Nomor 1), Hal. 63-75 diakses 27 Juni 2020 dari ejournal.undip.ac.id, <https://ejournal.undip.ac.id/index.php>.

- Ratih Rizqi Nirwana, & Rikha Fitriyana. (2018). "Pengembangan Modul Biomolekul dan Metabolisme dengan Paradigma Unity Of Sciences dan Growth Mindset". *Jurnal Phenomenon, Volume 8 Nomor 1*, Hal. 83-100 diakses 13 Juni 2020 dari semanticscholar, <https://pdfs.semanticscholar.org/>.
- Ruhyaningtias, & Iriani Hapsari. (2013). "Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pada Karyawan". *Jurnal Penelitian dan Pengukuran Psikologi, Volume 2* (Nomor 2), Hal. 100-111 diakses 5 Juli 2020 dari journal.unj.ac.id, <http://journal.unj.ac.id/unj/index.php>.
- Rully Indrawan, & Poppy Yaniawati. (2016). *"Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Campuran Untuk Manajemen, Pembangunan, dan Pendidikan"* (Cetakan Kedua ed.). Bandung: PT Refika Aditama.
- Rusilowati, & Maulida. (2020). "Effect of Competence and Career Development on Turnover and It's Impact on Productivity". *Jurnal Manajemen, Volume XXIV* (Nomor 1), Hal. 59-73 diakses 28 Juni 2020 dari ecojoin.org, <https://ecojoin.org/index.php>.
- Setiyadi, & Wartini. (2016). "Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening". *Management Analysis Journal, Volume 5* (Nomor 4), Hal. 315-324 diakses 5 Juli 2020 dari journal.unnes.ac.id, <https://journal.unnes.ac.id/sju/index.php>.
- Sinambela, L. P. (2019). *"Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim Kerja Yang Solid Untuk Meningkatkan Kinerja"* (Cetakan keempat ed.). (S. d. Damayanti, Penyunt.) Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Siti Rahma et.al. (2015). Analisis Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Produktivitas Kerja Pegawai (Studi Kasus Pada PT Bank Sumsel Babel Cabang Pangkalpinang)". *Jurnal Ilmiah Progresif Manajemen Bisnis (JIPMB), Volume 4* (Nomor 2), Hal. 16-26 diakses 18 Juni 2020 dari e-jurnal.stie-ibek.ac.id, e-jurnal.stie-ibek.ac.id/index.php.
- Sitohang. (2007). "Pengaruh Quality of Work Life terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Studi Kasus Balai Pelayanan Teknis Industri Kulit Di Magetan)". *Ekuitas Jurnal Ekonomi dan Keuangan, Volume 11 Nomor 1*, Hal. 89-114 diakses 2 Juli 2020 dari ejournal.stiesia.ac.id, <https://ejournal.stiesia.ac.id/ekuitas/article/view/246/232>.
- Supendy, & Harsum. (2018). "Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Produktivitas Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kendari". *Jurnal Mega Aktiva, Volume 7* (Nomor 2), Hal. 62-71 diakses 27 Juni 2020 dari researchgate.net, <https://www.researchgate.net/publication>.
- Syahrums, & Salim. (2012). *"Metodologi Penelitian Kuantitatif"*. Bandung: Citapustaka Media, Hal.161.

- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara.* (t.thn.). Dipetik Juni 27, 2020, dari jdih.kemenkeu.go.id: <https://jdih.kemenkeu.go.id/fullText/2014/5TAHUN2014UU.HTM>
- Vanishree Beloor et.al. (2017). Employee Commitment and Quality of Work Life – A Literature Review. *The International Journal of Indian Psychology, Volume 4 No.86* (Issue 2), Hal. 176-188 diakses 13 Juni 2020 dari d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net, <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/55299437/18.01.040.20170402.pdf>.
- Vanishree Beloor, Nanjundeswaraswamy, & Swamy . (2017). "Employee Commitment and Quality of Work Life – A Literature Review". *The International Journal of Indian Psychology, Volume 5 No.86* (2), Hal. 176-188 diakses 27 Juni 2020 dari [academia.edu](https://www.academia.edu), https://www.academia.edu/31217377/Employee_Commitment_and_Quality_of_Work_Life_A_Literature_Review.
- Waluyo. (2016). "*Mudah Cepat Tepat Penggunaan Tools Amos Dalam Aplikasi (SEM)*". Surabaya: UPN "Veteran" Jawa Timur, Hal.1 diakses 8 Juli 2020 dari core.ac.uk, <https://core.ac.uk/download/pdf/43007241.pdf>.
- Webmaster. (2020, Maret 11). "*Peraturan Pemerintah No 17 Tahun 2020 Tentang Perubahan Peraturan Pemerintah No 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen PNS*". Dipetik Juni 2020, 2020, dari Kepegawaian Undip: <http://kepegawaian.undip.ac.id/>
- Wulan, & Zani. (2019). " The Effect Of Work Assessment Achievement And Career Development To Work Productivity Through Work Satisfaction (A Study of Educational Institutions in Depok)". *Journal of Research in Business, Economics, and Education, Volume 1* (Nomor 1), Hal. 26-35 diakses 26 Juni 2020 dari e-journal.stie-kusumanegara.ac.id, <https://e-journal.stie-kusumanegara.ac.id/index.php>.
- Zulkarnain dkk. (2010). "Implication of Career Development And Demographic Factors on Quality of Work Life". *Jurnal Psikologi, Volume 37* (Nomor 1), Hal. 23-33 diakses 28 Juni 2020 dari media.neliti.com, <https://media.neliti.com/media/publications/>.