

**PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN BUDAYA ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA MELALUI KEPUASAN KERJA GURU  
SEKOLAH KEBANGSAAN KEBUN SIREH PULAU PINANG**

***THE EFFECT OF CAREER DEVELOPMENT AND ORGANIZATIONAL  
CULTURE ON TEACHER PERFORMANCE THROUGH JOB  
SATISFACTION AT NATIONAL SCHOOL KEBUN SIREH PULAU PINANG***

**Zulkifli Rusby<sup>1</sup> dan Zulfadli Hamzah<sup>2</sup>**

Fakultas Pendidikan Agama Islam<sup>1</sup>, Fakultas Ekonomi<sup>2</sup> Universitas Islam Riau  
[zulkiflirusby@yahoo.com](mailto:zulkiflirusby@yahoo.com) , [zulfadlihamzah@gmail.com](mailto:zulfadlihamzah@gmail.com)

**ABSTRACT**

*Human resource plays important role and the most dominant factors in organization. Employee performance can be measured by various indicators, one of which is job satisfaction. This research employs descriptive approach with collected primary and secondary data in describing the effect of carrier development and culture organization on teacher performance through job satisfaction. The population of this research include all teacher in National School Kebun Sireh Pulau Pinang are 46 respondent. Data analysis technique use path analysis. The result of this research found that carrier development through job satisfaction indirectly has positive influence or significance toward teacher performance. Besides that, organizational culture through job satisfaction indirectly also has positive influence or significance toward teacher performance.*

*Keywords : Carrier Development, Organizational Culture, Performance, Job Satisfaction, Path Analysis*

**ABSTRAK**

Sumber daya manusia memegang peranan penting dan faktor yang paling dominan dalam organisasi. Kinerja karyawan dapat diukur dengan berbagai indikator, salah satunya adalah kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif dengan mengumpulkan data primer dan sekunder dalam menggambarkan pengaruh pengembangan carrier dan organisasi budaya terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja. Populasi penelitian meliputi seluruh guru di Sekolah Nasional Kebun Sireh Pulau Pinang sebanyak 46 responden. Teknik analisis data menggunakan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan pengembangan karir melalui kepuasan kerja secara tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Selain itu, budaya organisasi melalui kepuasan kerja secara tidak langsung juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

Kata kunci: Pengembangan Karir, Budaya Organisasi, Kinerja, Kepuasan Kerja, Analisis Jalur.

## PENDAHULUAN

Sekolah Kebangsaan Kebun Sireh (SK Kebun Sireh), Pulau Pinang merupakan sekolah yang didirikan atas hasil usaha masyarakat setempat dengan nama Sekolah Rakyat. Seiring dengan perkembangan waktu, SK Kebun Sireh memiliki sejarah tersendiri dengan memenangi beberapa pertandingan di bidang ilmu pengetahuan dan ekstrakurikuler diantaranya anugerah kecemerlangan PIBG tingkat Nasional mewakili Pulau Pinang tahun 2011 dan posisi kedua peringkat sekolah lokal Pulau Pinang kategori dalam pertandingan PIBG cemerlang 2011. Keberhasilan SK Kebun Sireh tersebut bukan saja disebabkan oleh usaha keras para pelajar tetapi juga dilatarbelakangi atas usaha yang gigih dari para guru sekolah tersebut.

Peranan guru pada zaman ini bukan hanya sekedar mengajar, tetapi juga terlibat dengan banyak kerja tambahan yang tidak berkaitan dengan pengajaran. Dengan bermulanya pelaksanaan Kurikulum Bersepadu Sekolah Rendah (KBSR) dan Kurikulum Bersepadu Sekolah Menengah (KBSM), guru-guru jelas terlibat dengan kerja-kerja lain diluar mengajar seperti membuat alat bantu mengajar, menghadiri pelatihan-pelatihan, dan melakukan berbagai penyesuaian baik di dalam maupun luar sekolah terhadap kaedah pengajaran yang digunakan (Nor Azizah dan Noraini, 1984; dalam Syed Mohamed Shafeq, 1997). Oleh karena itu maka dengan meningkatnya beban kerja guru maka kepuasan kerja sangatlah penting dalam menunjang kualitas guru dalam proses belajar mengajar hingga akhirnya juga akan menciptakan kinerja kerja yang baik bagi individu guru tersebut maupun organisasi.

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Ketika seorang merasakan kepuasan dalam bekerja tentunya ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya (Johan 2002), dengan demikian produktivitas dan hasil kerja karyawan akan meningkat secara optimal. Menurut Handoko (2010) kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka.

Pengembangan karir berperan penting dalam menunjang kepuasan seseorang dalam menjalani sebuah pekerjaan di suatu organisasi. Kepuasan pegawai menurut teori Hasibuan (2003) dapat diukur berdasarkan lima hal yaitu kepuasan yaitu kerja itu sendiri, kualitas supervisi, promosi, motivasi, dan pengembangan. Pengembangan karir pegawai bukan merupakan tanggung jawab pegawai saja tetapi juga merupakan bagian dari tanggung jawab organisasi. Jika perencanaan pengembangan karir pegawai di sebuah organisasi tidak jelas dan sering kali terjadi peningkatan jabatan dari orang-orang tertentu bukan karena kinerjanya maka motivasi kerja pegawai akan hilang dan prestasi kerja juga akan menurun sehingga pegawai menjadi pasrah dan tidak peduli serta tidak memiliki rasa tanggung jawab sepenuh hati terhadap tugas yang dibebankan padanya, karena pegawai tersebut merasa tidak memperoleh *reward* atas kerja kerasnya.

Budaya organisasi diperlihatkan dalam bentuk kerja dengan sungguh-sungguh dan penuh tanggung jawab serta memiliki komitmen tinggi atas hasil dan

kualitas kerja. Produktifitas kerja yang tinggi dalam suatu organisasi sangat dipengaruhi pola dan mekanisme kerja. makin efektif dan efisien pelaksanaan tugas suatu organisasi makin semakin besar potensi untuk menghasilkan produktifitas dan kinerja kerja yang tinggi.

Untuk mencapai visi SK Kebun Sireh menjadi Sekolah Kebangsaan Kebun SirehCemerlang Menjelang Tahun 2010, berbagai tanggungjawab diamanahkan kepada para guru di sekolah tersebut dan ini menimbulkan kecemasan dari pihak manajemen SK Kebun Sireh dalam hal kepuasan dan kinerja guru SK Kebun Sireh. Oleh karena itu, penelitian ini memfokuskan untuk menganalisa lebih dalam bagaimana pengembangan karir dan budaya organisasi terhadap kinerja kerja organisasi melalui kepuasan kerja guru SK Kebun Sireh Pulau Pinang.

Kinerja merupakan hasil dari pekerjaan yang dilaksanakan dengan nilai yang diharapkan. Hasil kerja adalah target yang harus dicapai oleh suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan. Menurut Raymond A. Noe, dkk (2010) kinerja merupakan suatu proses di mana manajer memastikan bahwa aktivitas-aktivitas karyawan dan keluarannya sama dengan sasaran-sasaran organisasi.

Dari pengertian di atas dapat diketahui bahwa umpan balik kinerja (*performance feedback*) memungkinkan karyawan mengetahui seberapa baik mereka bekerja jika dibandingkan dengan standar-standar organisasi. Apabila penilaian kinerja dilakukan secara benar, para karyawan, penyelia-penyelia mereka, departemen sumber daya manusia dan akhirnya organisasi bakal diuntungkan dengan pemastian bahwa upaya-upaya individu memberikan

kontribusi kepada *focus strategic* organisasi.

Menurut Tohardi (2007) dan kawan-kawan, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dapat dikelompokkan ke dalam tiga (3) kelompok yaitu :

1. Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas dari perekonomian atau industri-industri secara keseluruhan.
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas organisasi, unit-unit usaha atau pabrik secara individual.
3. Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas perseorangan dari tiap karyawan.

Banyak masalah berkaitan dengan bagaimana mendefinisikan standar kinerja managerial karena kinerja manajemen merupakan faktor yang *intangibile*. Agar kinerjanya dapat diukur maka diperlukan standar kinerja yang merupakan *level out put* atau kriteria tertentu yang normal dan dapat diterima untuk mengukur hasil sesungguhnya dari bawahan yang berbeda. Standar kinerja tersebut diperlukan bagi manajer untuk mendapatkan pengawasan dari realistik dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh orang-orang yang bertanggung jawab terhadap hasil kerja.

Menurut Isyandi (2004) menyatakan terdapat empat aturan umum dalam menetapkan standard kinerja manajemen, yaitu :

1. Pertama, melihat kembali tingkat *out put* periode sebelumnya.
2. Kedua, mengevaluasi keakuratan standard kinerja yang ada.
3. Ketiga, menentukan *benchmark* kinerja untuk dipakai dalam penetapan tujuan.
4. Keempat, mengevaluasi faktor-faktor desain kerja yang mempengaruhi standar kinerja.

Berdasarkan Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia dalam

Mangkunegara (2007) menyatakan bahwa aspek-aspek dalam kinerja adalah:

1. Mutu Pekerjaan
2. Kejujuran karyawan
3. Inisiatif
4. Kehadiran
5. Sikap
6. Kerjasama
7. Keandalan
8. Pengetahuan tentang pekerjaan
9. Tanggung jawab
10. Pemanfaatan waktu kerja

Dengan adanya pengukuran demikian maka target kerja yang berkualitas dapat dicapai. Pencapaian ini tidak dapat dilakukan hanya karyawan saja. Tetapi dibutuhkan pimpinan yang dapat mengarahkan tenaga kerja dalam melakukan pekerjaan. Selain itu hasil kerja karyawan perlu dilakukan penilaian agar dapat memperoleh gambaran hasil yang diinginkan.

Menurut Wibisono (2007) Dalam Manajemen Kinerja Korporasi dan Organisasi menjelaskan bahwa indikator kinerja pegawai terdiri dari:

1. Umpan Balik 360 Derajat
2. Absensi
3. Lamaran Dan Lowongan
4. Ketersediaan Pelatihan
5. Kaji Banding Internal
6. Efisiensi Biaya Penyelenggaraan Pelatihan
7. Motivasi Dan Komitmen
8. Ide Atau Sasaran Yang Membangun
9. Produktivitas Pegawai
10. Kepuasan Pegawai
11. Kepuasan Pegawai Terhadap Program Pelatihan
12. Loyalitas Pegawai
13. Frekuensi Program Pelatihan Baru
14. Frekuensi Adit Terhadap Keahlian
15. Perhitungan Biaya Setiap Pegawai
16. Pengaruh Program Pelatihan Terhadap Perusahaan Atau Organisasi
17. Kesempatan Promosi Internal

18. Jumlah Wawancara Setiap Pekerjaan Yang Ditawarkan
19. Kepedulian Terhadap Visi Dan Misi Perusahaan.
20. Keterampilan Ganda
21. Fleksibilitas Pekerja
22. Tingkat Kualifikasi
23. Penolakan Terhadap Pekerjaan Yang Ditawarkan.
24. Kaji Banding Remunerasi Dan Benerif Yang Didasarkan Perusahaan
25. Ketersediaan Keahlian.
26. Penggunaan Keahlian Pegawai Yang Dimiliki Perusahaan
27. Kecepatan Pengembangan Keahlian
28. Biaya Pelatihan
29. Kecepatan Mengisi Lowongan Kerja
30. Kesiediaan Para Pegawai Untuk Merekomendasikan Orang Lain.
31. Jam Kerja

Salah satu unsur dari organisasi adalah sumber daya manusia dimana suatu organisasi dikatakan berhasil dapat memberikan kesejahteraan pegawai antara lain tingkat kepuasan kerja bagi karyawan. Menurut Siagian (2004) kepuasan kerja ialah salah satu sikap umum seseorang terhadap pekerjaan.

Menurut Hasibuan (2004) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplin dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, diluar pekerjaan dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan.

Kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut Hasibuan (2004) adapun faktor-faktor tersebut adalah:

1. Balas jasa yang adil dan layak
2. Penempatan yang tetap sesuai dengan keahlian
3. Berat ringannya pekerjaan
4. Suasana dan lingkungan pekerjaan
5. Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan

6. Menduduki jabatan yang lebih tinggi
7. Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya
8. Sifat pekerjaan monoton atau tidak.

Kepuasan kerja merupakan sebuah kondisi akhir (*end stated*) yang timbul karena tercapainya tujuan tertentu sebagaimana yang diharapkan sebelumnya. Banyak faktor yang perlu mendapat perhatian dalam menganalisis kepuasan kerja seseorang misalnya sifat pekerjaan seseorang mempunyai dampak tertentu pada kepuasan kerjanya. Berbagai penelitian telah membuktikan bahwa apabila adalah pekerjaannya seseorang mempunyai otonomi untuk bertindak, terdapat variasi, memberikan sumbangan penting dalam keberhasilan organisasi dan karyawan memperoleh umpan balik tentang pekerjaan yang dilakukannya, yang bersangkutan akan merasa puas. Untuk lebih tepat tentang kepuasan kerja terwujud apabila analisis tentang kepuasan kerja dikaitkan dengan prestasi kerja, tingkat kemangkiran, keinginan pindah, usia pekerjaan, tingkat jabatan dan besar kecilnya organisasi. Masalah kepuasan kerja berkaitan dengan persepsi seseorang dari tiap individu yang berbeda. Dikatakan seseorang puas apabila memiliki rasa puas terhadap pekerjaannya dan terpenuhi kebutuhannya.

Menurut Tohardi (2002) faktor-faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja adalah:

1. Faktor hubungan antara karyawan
  - a. Hubungan antara manajer dengan karyawan
  - b. Faktor fisik dan kondisi kerja
  - c. Hubungan sosial diantara karyawan
  - d. Sugesti dari teman kerja
  - e. Emosi dan situasi kerja
2. Faktor individual, yang berhubungan dengan:

- a. Sikap orang terhadap pekerjaannya
- b. Umur orang sewaktu bekerja
- c. Jenis kelamin

3. Faktor luar yang berhubungan dengan:
  - a. Keadaan keluarga karyawan
  - b. Rekreasi
  - c. Pendidikan

Karir adalah kemungkinan yang terbuka bagi setiap pegawai dalam rangka mendapatkan kedudukan atau jabatan tertentu, kenaikan pangkat, kesempatan memasuki pendidikan dan pelatihan serta pemindahan atau alih penugasan. Karir juga merupakan perjalanan pekerjaan seorang pegawai dalam suatu organisasi, atau perjalanan seseorang yang dimulai sejak ia diterima sebagai pegawai baru dan berakhir pada saat yang bersangkutan tidak bekerja dalam organisasi tersebut. Dengan perkataan lain karir adalah suatu urutan promosi yang lebih menuntut tanggung jawab yang lebih tinggi bagi seorang pegawai selama berkarya dalam suatu organisasi.

Faktor-faktor yang berperan dalam pengembangan karir seperti seperti dikutip oleh Komalasari (2010), mengemukakan bahwa pengembangan karir dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

- a. Uraian kerja: luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya sesuai dengan tugas pokok dan fungsi (tupoksi);
- b. Spesifikasi kerja: keahlian dalam suatu bidang tertentu dengan gagasan-gagasan yang muncul dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikannya;
- c. Promosi: pegawai yang dapat dipromosikan dalam pengembangan bakat-bakat internal pegawai untuk memenuhi posisi yang terbuka karena prestasi, ada pegawai yang pensiun, mutasi dan lain-lain;

- d. Sosialisasi: kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain atau masyarakat sebagai pelayanan publik, hubungan sesama pegawai dan hubungan dengan atasan yang baik;
- e. Kesesuaian antara pangkat dengan jabatan: organisasi harus secara teliti menentukan beban pekerjaan, persyaratan jabatan dan pengelompokan pekerjaan dasar (*natural cluster*) yang harus disesuaikan dalam pengembangan karir;
- f. Komunikasi: pegawai bisa secara terbuka dalam menyelesaikan persoalan yang timbul, baik secara aktual dan intelektual.

Tujuan pengembangan karir adalah untuk memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan oleh pegawai di samping akan memberikan harapan dan motivasi kerja yang tinggi sehingga mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan organisasi perusahaan. Titik awal pengembangan karir dimulai dari diri pegawai, setiap orang harus bertanggung jawab atas pengembangan atau kemajuan karir.

Untuk melaksanakan promosi jabatan perusahaan harus menetapkan syarat-syarat terlebih dahulu yang dapat menjamin bahwa karyawan yang akan dipromosikan akan mempunyai kemampuan untuk menjabat jabatan yang lebih tinggi, seperti yang dikemukakan oleh Nitisemito (2007) pada umumnya yaitu:

- 1. Pengalaman, dengan pengalaman yang lebih banyak diharapkan kemampuan yang lebih tinggi, ide yang lebih banyak dan sebagainya.
- 2. Tingkat pendidikan, bahwa dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi dapat diharapkan pemikiran yang lebih baik.
- 3. Loyalitas, dengan loyalitas yang tinggi dapat diharapkan antara lain tanggung jawab yang lebih besar.
- 4. Kejujuran, masalah kejujuran merupakan syarat yang penting, misalnya kasir pada umumnya syarat kejujuran merupakan syarat umum yang harus diperhatikan.
- 5. Tanggung jawab, kadang-kadang sering suatu perusahaan diperlukan suatu tanggung jawab yang cukup besar, sehingga masalah tanggung jawab merupakan syarat utama untuk promosi.
- 6. Kepandaian bergaul, untuk promosi jabatan tertentu mungkin diperlukan kepandaian bergaul, sehingga persyaratan kemampuan bergaul dengan orang lain perlu dibutuhkan untuk promosi jabatan tersebut, misalnya jabatan untuk salesman penetapan syarat tersebut adalah sangat penting.
- 7. Prestasi kerja, pada umumnya setiap perusahaan selalu mencantumkan syarat-syarat untuk berprestasi kerjanya dan ini dapat dilihat dari catatan-catatan prestasi yang telah dikerjakan.
- 8. Inisiatif dan kreatif, syarat tingkat inisiatif dan kreatif merupakan syarat yang harus diperhatikan. Hal ini disebabkan karena untuk jabatan tersebut sangat diperlukan inisiatif dan kreatif, meskipun demikian tidak setiap perusahaan menentukan hal itu sebagai syaratnya.
- 9. Formasi pegawai mengizinkan, apabila terdapat jabatan yang kosong maka pelaksanaan promosi dapat dilaksanakan. Kekosongan ini harus segera diisi sesuai dengan struktur organisasi yang dibutuhkan agar stabilitas kepegawaian perusahaan dapat dipertahankan.

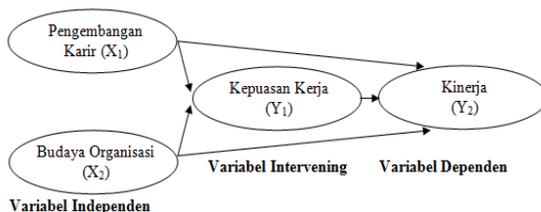
Budaya organisasi merupakan suatu falsafah dengan didasari pandangan

hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja.

Produktifitas kerja sebagai bentuk hasil yang dicapai pegawai atas pelaksanaan suatu perencanaan kegiatan berdasarkan kualitas dan kuantitas kerjamenurut Anoraga (2005) dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut :

1. Pekerjaan dan Upah yang baik.
2. Keamanan dan Perlindungan kerja.
3. Penghayatan atas maksud dan makna pekerjaan.
4. Lingkungan atau suasana kerja yang baik,
5. Promosi jabatan.
6. Keterlibatan individu dalam organisasi.
7. Sikap simpati atasan terhadap persoalan pribadi bawahan.
8. Loyalitas pimpinan terhadap karyawan,
9. Disiplin kerja yang keras.

Munculnya budaya organisasi yang tinggi dalam mendorong pencapaian tujuan organisasi tidak terlepas dari penekanan aspek disiplin dengan contoh yang baik dari atasan yang disikapi dengan doktrinisasi bahwa waktu adalah uang yang makin orang berfikir akan bekerja keras dan penuh tanggung jawab.



Sumber: (Nitisemito, 2007:112), (Robbins, 2006: 10), (Tohardi, 2002:434), (Wibisono, 2007: 47)

**Gambar 1 Kerangka Pemikiran**

Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut di atas maka dapat ditarik hipotesis penelitian sebagai berikut :

H1 : Pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja guru SK Kebun Sireh Pulau Pinang

H2 : Pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja guru SK Kebun Sireh Pulau Pinang

H3 : Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja kerja guru SK Kebun Sireh Pulau Pinang

H4 : Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja guru SK Kebun Sireh Pulau Pinang

H5 : Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja guru SK Kebun Sireh Pulau Pinang

## METODE PENELITIAN

### Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan di Sekolah Kebangsaan Kebun Sireh Pulau Pinang, Malaysia.

### Desain Penelitian

Desain penelitiannya adalah penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif adalah mempelajari masalah-masalah dalam masyarakat, serta tatacara yang berlaku dalam masyarakat serta situasi-situasi tertentu, termasuk tentang hubungan kegiatan-kegiatan, sikap-sikap, pandangan-pandangan, serta proses-proses yang sedang berlangsung dan pengaruh-pengaruh dari fenomena. (Nazir 2009).

### Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi pada penelitian ini adalah seluruh guru SK Kebun Sireh Pulau Pinang yang berjumlah 46 orang guru (tahun 2009).Berdasarkan kepada jumlah populasi yang memungkinkan untuk ditarik secara keseluruhan sebagai sampel maka dilakukan sensus.

### Teknik Analisa Data

Melakukan uji validitas dan reliabilitas terhadap item-item pertanyaan

di dalam kuesioner penelitian dengan menggunakan program SPSS-17.0. Syarat minimum untuk item pertanyaan yang dianggap valid adalah jika nilai dari *corrected item total correlation* sebesar 0,3. Validitas dapat dilihat dari nilai *corrected item total correlation* > 0,3, sebaliknya apabila nilai *corrected item total correlation* < 0,3 maka dikatakan tidak valid. Untuk pengujian reliabilitas digunakan Teknik *Alpha Cronbach*, dimana suatu instrument dapat dikatakan handal (*reliable*) bila memiliki koefisien keandalan atau alpha 0,6 atau lebih. Dikatakan reliabel apabila nilai koefisien *alpha cronbach's* > 0,6 (Arikunto 2006).

1. Melakukan uji asumsi klasik yang terdiri dari uji normalitas, uji autokorelasi dan uji heteroskedastisitas.
2. Melakukan pengujian hipotesis dengan menggunakan analisis path dengan ketentuan sebagai berikut : -Jika z-value > 1,96 atau tingkat signifikansi statistik z (p-value) < 0,05, berarti pengaruh tak langsung variabel independen terhadap variabel dependen melalui mediator adalah signifikan dan hipotesis nol ditolak. -Jika z-value < 1,96 atau tingkat signifikansi statistik z (p-value) > 0,05, berarti pengaruh tak langsung variabel independen terhadap variabel dependen melalui mediator adalah tidak signifikan dan hipotesis nol diterima.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Uji Validitas dan Reliabilitas

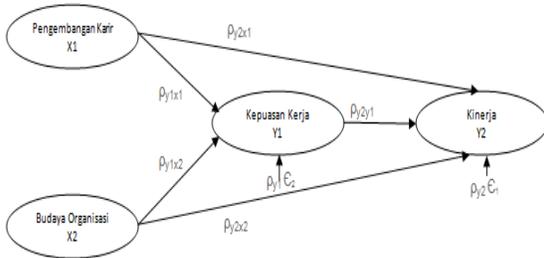
**Tabel 1 Hasil uji validitas dan reliabilitas**

Kontruk/ Variabel	Reliabilitas (Cronbach's Alpha)	Item (Indikator)	<i>corrected item total correlation</i>
Pengembangan Karir	0,805	X1.1	0,694
		X1.2	0,420
		X1.3	0,586
		X1.4	0,339
		X1.5	0,425
		X1.6	0,482
		X1.7	0,411
		X1.8	0,623
		X1.9	0,505
Budaya Organisasi	0,748	X2.1	0,518
		X2.2	0,486
		X2.3	0,457
		X2.4	0,376
		X2.5	0,436
		X2.6	0,531
		X2.7	0,307
		X2.8	0,401
		X2.9	0,330
Kepuasan Kerja	0,701	Y1.1	0,547
		Y1.2	0,439
		Y1.3	0,376
		Y1.4	0,456
		Y1.5	0,390
		Y1.6	0,386
Kinerja Pegawai	0,841	Y2.1	0,618
		Y2.2	0,463
		Y2.3	0,463
		Y2.4	0,462
		Y2.5	0,584
		Y2.6	0,490
		Y2.7	0,680
		Y2.8	0,544
		Y2.9	0,513
		Y2.10	0,539

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa hasil pengujian validitas instrumen menunjukkan bahwa seluruh pernyataan valid karena nilai r hitung lebih besar dari nilai r tabel dan bernilai positif. Begitu pula nilai *corrected item total correlation* lebih besar dari 0,252 dan Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,6, jauh lebih tinggi dibandingkan nilai r tabel. Oleh karena itu, hasil pengujian validitas dan reliabilitas instrumen menunjukkan bahwa kuesioner tersebut valid dan reliabel.

**2. Analisis Jalur**

Nilai koefisien jalur menunjukkan besarnya pengaruh antara variabel independen dengan variabel dependennya. Adapun bentuk diagram koefisien jalur adalah sebagai berikut:



**Gambar 2. Diagram koefisien jalur**

Berdasarkan model gambar 2 diatas dapat disusun 2 persamaan struktural sebagai berikut :

1. Struktur Model 1 :  $Y_2 = \rho_{y_2x_1} X_1 + \rho_{y_2x_2} X_2 + \rho_{y_2y_1} Y_1 + \rho_{y_2} \epsilon_1$

Hasil pengolahan data untuk mendapatkan nilai koefisien jalur dari Struktur Model 1 dapat dilihat pada tabel 1 berikut :

**Tabel 2 Hasil koefisien jalur Struktur Model 1**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		T	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	4.697	3.227			1.456	.151
Pengembangan Karir	.481	.110	.440		4.383	.000
Budaya Organisasi	.257	.125	.216		2.058	.044
Kepuasan	.436	.141	.308		3.105	.003

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Hasil Penelitian, Output SPSS

Kerangka hubungan kausal empiris antara X1, X2, Y1 terhadap Y2 yang menggambarkan kontribusi

Pengembangan Karir, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap kinerja didapatkan persamaan struktural Model 1 yaitu :  $Y_2 = 0,440X_1 + 0,216X_2 + 0,308Y_1$ , dimana persamaan ini dapat ditafsirkan sebagai berikut:

- a. Setiap kenaikan 1 poin pada variabel Pengembangan Karir akan meningkatkan kinerja sebesar 0,440 dengan asumsi variabel lainnya konstan.
  - b. Setiap kenaikan 1 poin pada variabel Budaya Organisasi akan meningkatkan kinerja sebesar 0,216 dengan asumsi variabel lainnya konstan.
  - c. Setiap kenaikan 1 poin pada variabel Kepuasan Kerja akan meningkatkan kinerja sebesar 0,308 dengan asumsi variabel lainnya konstan.
2. Struktur Model 2 :  $Y_1 = \rho_{y_1x_1} X_1 + \rho_{y_1x_2} X_2 + \rho_{y_1} \epsilon_1$

**Tabel 3. Hasil koefisien jalur Struktur Model 2**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		T	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	9.231	2.760			3.345	.001
Pengembangan Karir	.063	.102	.082		.622	.537
Budaya Organisasi	.272	.111	.325		2.452	.017

a. Dependent Variable: Kepuasan

Hasil pengolahan data untuk mendapatkan nilai koefisien jalur dari Struktur Model 2 dapat dilihat pada tabel 3 berikut :

Sumber : Hasil Penelitian

Kerangka hubungan kausal empiris antara X1, X2 terhadap Y1

yang menggambarkan kontribusi Pengembangan Karir, Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja didapatkan persamaan struktural Model 2 yaitu :

$Y1 = 0,082X1 + 0,325X2$ , dimana persamaan ini dapat ditafsirkan sebagai berikut:

- a. Setiap kenaikan 1 poin pada variabel Pengembangan Karir akan meningkatkan Kepuasan Kerja sebesar 0,082 dengan asumsi variabel lainnya konstan.
- b. Setiap kenaikan 1 poin pada variabel Budaya Organisasi akan meningkatkan Kepuasan Kerja sebesar 0,325 dengan asumsi variabel lainnya konstan.

**Tabel 4. Hasil Pengujian Signifikansi Pengaruh Langsung**

Pengaruh Langsung	Koefisien Jalur	t <sub>statistic</sub>	Sig.	Uji Signifikansi
X1 terhadap Y1	0.082	2.622	0.037	Signifikan
X2 terhadap Y1	0.325	2.452	0.017	Signifikan
X1 terhadap Y2	0,440	4.383	0.000	Signifikan
X2 terhadap Y2	0,216	2.058	0.044	Signifikan
Y1 terhadap Y2	0,308	3.105	0.003	Signifikan

Sumber : Hasil Penelitian

Berdasarkan Tabel 4 dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut :

- a. Variabel Pengembangan Karir berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hubungan positif menunjukkan bahwa semakin tinggi Pengembangan Karir maka semakin tinggi Kepuasan

Kerja Pegawai, demikian juga sebaliknya. Namun pengaruhnya terhadap kepuasan kerja tidak signifikan.

b. Variabel Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hubungan positif menunjukkan bahwa semakin tinggi Budaya Organisasi maka semakin tinggi Kepuasan Kerja Pegawai, demikian juga sebaliknya.

c. Variabel Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hubungan positif menunjukkan bahwa semakin tinggi Pengembangan Karir maka semakin tinggi kinerja Pegawai, demikian juga sebaliknya.

d. Variabel Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hubungan positif menunjukkan bahwa semakin tinggi Budaya Organisasi maka semakin tinggi kinerja Pegawai, demikian juga sebaliknya.

e. Variabel Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hubungan positif menunjukkan bahwa semakin tinggi Kepuasan Kerja maka semakin tinggi kinerja Pegawai, demikian juga sebaliknya.

**Tabel 5. Hasil Pengujian Signifikansi Pengaruh Tidak Langsung**

Pengaruh Tidak Langsung	Perhitungan Aroian Test					t <sub>tabel</sub>
	A	B	Sa	Sb	z-value	
X1 terhadap Y2 melalui Y1	0,082	0,308	0,102	0,141	2,69	1,96
X2 terhadap Y2 melalui Y1	0,325	0,308	0,111	0,141	2,93	1,96

Keteketerangan:  $a$  = koefisien *direct effect* independen terhadap mediator;  $b$  = koefisien *direct effect* mediator terhadap dependen;  $Sa$  = *standard error* dari koefisien  $a$ ;  $Sb$  = *standard error* dari koefisien  $b$ .

Sumber : Data diolah

Berdasarkan pengujian diatas dapat disimpulkan bahwa variabel Pengembangan Karir melalui variabel Kepuasan Kerja secara tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai. Hasil penelitian Veitzhal Rivai (2004) mengemukakan bahwa Pengembangan karir merupakan hal yang penting dimana manajemen dapat meningkatkan produktivitas, meningkatkan sikap karyawan terhadap pekerjaannya dan membangun kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Sedangkan variabel Budaya Organisasi melalui variabel Kepuasan Kerja secara tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai. Budaya organisasi yang kuat akan menghasilkan kepuasan kerja dan kinerja yang tinggi, sebaliknya budaya organisasi yang lemah akan menciptakan kepuasan kerja dan kinerja yang rendah.

## PENUTUP

### Kesimpulan

Secara keseluruhan melalui penelitian ini dapat diambil kesimpulan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi dan pengembangan karir terhadap kinerja kerja guru SK Kebun Sireh melalui kepuasan kerja. Hal tersebut juga didukung dengan hasil penelitian secara langsung (regresi) yang secara keseluruhan juga

menunjukkan pengaruh yang signifikan.

### Saran

Adapun saran yang diberikan bagi pihak manajemen SK Kebun Sireh adalah untuk meningkatkan budaya organisasi dalam internal sekolah dan juga memberikan peluang dan dukungan kepada karyawan dalam mengembangkan karir agar dapat meningkatkan kepuasan bekerja guru tersebut yang nantinya akan meningkatkan kinerja guru dan sekolah.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga, Pandji, 2005, *Manajemen Bisnis*, Cetakan Ketiga, Jakarta: Rineka Cipta.
- Arifin, Johan. 2002. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Prestasi Kerja dan Kepuasan Kerja. *Jurnal LIPI*
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Alek S. Nitisemito, 2006, *Manajemen Personalialia*, Edisi kedua, Ghalia Indonesia.
- Hasibuan, Malayu, S.P. 2003. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta : PT Toko Gunung Agung
- Isyandi, B, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Perspektif Global*. Pekanbaru, Unri Press.
- Komalasari, Kokom. 2010. *Pembelajaran Kontekstual: Konsep dan Aplikasi*. Refika Aditama. Bandung
- Moh. Nazir. Ph.D, 2005, *Metode Penelitian*. Ghalia Indonesia. Bogor.

- Noe, Raymond A dkk. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Mencapai Keunggulan Bersaing*. Jakarta: Salemba Empat.
- Siagian. Sondang. P. 2007. *Manajemn Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Bumi Aksara.
- Syed Mohamed Shafeq Syed Mansor 1997. Hubungan Kepuasan Kerja dengan Burnout : Tinjauan di kalangan Guru-guru di Daerah Johor Bahru.” Universiti Kebangsaan Malaysia : Projek Sarjana
- Veithzal Rivai & Ahmad Fawzi Mohd Basri. 2005. *Performance Appraisal Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan Dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Wibisono, Yusuf, *Membedah Konsep & Aplikasi CSR (Corporate Social Responsibility)*, Gresik : Fascho Publishing, 2007.