

# **PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA GURU DENGAN MOTIVASI KARIR SEBAGAI VARIABEL MODERASI DAN KEPUASAN KARIR SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA YP IPPI**

**Ferdy Ardiansyah<sup>1)</sup>, Sylvia Diana Purba<sup>2)</sup>**

*<sup>1)</sup>Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya Jakarta*

*<sup>2)</sup>Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya Jakarta*

<sup>1)</sup>e-mail: [ferdy0607@gmail.com](mailto:ferdy0607@gmail.com)

<sup>2)</sup>e-mail: [sylvia.purba@atmajaya.ac.id](mailto:sylvia.purba@atmajaya.ac.id)

## **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja guru dengan motivasi karir sebagai variabel moderasi dan kepuasan karir sebagai variabel mediasi pada YP IPPI. Disamping itu, penelitian ini juga bertujuan untuk menguji pengaruh variabel moderasi motivasi karir dan variabel mediasi pada hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja. Penelitian ini menyebarkan kuesioner kepada 74 guru dari total 208 guru di YP IPPI di Jakarta dan dilakukan dengan random sampling. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan dimediasi oleh kepuasan karir dan dimoderasi oleh motivasi karir, namun temuan yang unik variabel moderasi motivasi karir memberikan dukungan pengaruh yang negatif pada guru-guru di sekolah tersebut.

**Kata Kunci :** kepuasan kerja, kinerja, kepuasan karir, motivasi karir

## **1. PENDAHULUAN**

### **Latar Belakang Masalah Penelitian**

Pendidikan memiliki hubungan yang erat dengan pengembangan sumber daya manusia, dan juga telah menjadi unsur yang sangat penting dalam meneruskan kehidupan yang berkualitas. Salah faktor pendukung penting penunjang pendidikan adalah guru yang profesional. Dewasa ini profesi guru semakin mendapat perhatian terutama setelah adanya sertifikasi guru yang membuat penghargaan terhadap guru sudah semakin tinggi. Sertifikasi menjadi pendorong peningkatan gaji yang diterima oleh guru saat ini. Oleh karena itu anggapan bahwa menjadi guru adalah pilihan karir yang juga menjanjikan untuk menjamin kehidupan semakin terbukti. Profesi guru saat ini semakin diminati namun kompetensi untuk profesi ini harus memenuhi standar.

Jika dilihat secara keseluruhan, kualitas guru di Indonesia sungguh memprihatinkan berdasarkan data pada media Republika dan Kompas (Selasa, 26 November 2013, dan Rabu (25/7/2012). Oleh karena itu untuk dapat meningkatkan kinerja suatu organisasi pendidikan maka diperlukan sumber daya manusia yang handal dan berkualitas (Suhaji 2012). Untuk membangun manusia Indonesia yang tangguh dan siap menghadapi era global diperlukan pembangunan sumber daya manusia yang tangguh dan berkelanjutan secara terus menerus. Dengan sumberdaya manusia yang berkualitas, handal dan tangguh maka pendidikan di Indonesia mempunyai kesempatan untuk terus ditingkatkan dan semakin baik dari waktu ke waktu. Guru sebagai ujung tombak pendidikan penting untuk ditingkatkan kualitasnya.



Kinerja guru menjadi salah satu penentu dalam mencapai hasil proses belajar mengajar yang berkualitas, dimanakerja merupakan hal yang penting dalam organisasi agar tujuan organisasi tersebut tercapai, Mahendra (2013, hal 173). Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja yang baik adalah kepuasan kerja. Seperti yang diutarakan Payakachat et al., (2011) bahwa ada hubungan antara kinerja dengan kepuasan kerja yang saling terkait satu sama lain untuk dapat lebih produktif. Kepuasan kerja adalah perbedaan atau perbandingan dari apa yang diharapkan dan apa yang diterima, jika berdampak negatif akan menyebabkan turunnya performa kerja (Thamrin, 2012). Guru yang memiliki kepuasan kerja yang baik dapat meningkatkan kinerja dengan motivasi karir dalam menjalani pekerjaannya sebagai dorongan positif. Menurut Day dan Allen (2004) dengan meningkatnya motivasi karir yang dirasakan dapat menciptakan kinerja yang baik. Springer (2011) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki tingkat kepuasan yang tinggi akan lebih efektif dan produktif dibandingkan yang tidak. Motivasi karir yang baik akan meningkatkan kinerja dan kepuasan karir merepresentasikan perasaan positif individu terhadap profesi yang mereka pilih, yaitu akumulasi atas pengalaman pekerjaan dan aktivitasnya selama masa karirnya menurut Locke (1976) dan London (1990) dalam (Payakachat et al, 2011). Dengan demikian kepuasan kerja akan mempengaruhi kepuasan karir.

Sementara riset Mott, et al (2003) membuktikan kinerja guru yang dipengaruhi oleh kepuasan kerja dapat dimediasi oleh kepuasan karir, dimana kepuasan karir memiliki hubungan yang erat atas kebahagiaan ditempat kerja, dan kepuasan karir yang tinggi akan membuat tenaga pendidik bekerja dengan profesional. Hubungan antara kepuasan

karir, motivasi karir, kepuasan kerja dan kinerja pada riset-riset terdahulu telah dinyatakan signifikan seperti pada temuan Springer (2011); Thamrin (2012), Riaz (2010), Day and Allen (2004), Perry (2008) dan Jichul (2008).

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja guru dengan motivasi karir sebagai variabel moderasi dan kepuasan karir sebagai variabel mediasi pada YP IPPI. Sekolah Swasta YP IPPI yang ada di Petojo dan Cakung merupakan sekolah swasta yang unggul dengan Akreditasi A dengan jumlah murid cukup besar dan sudah berdiri sejak lama 1951. Guru-guru yang bekerja disana memiliki kinerja yang baik berdasarkan riset pendahuluan. Sekolah swasta merupakan salah satu organisasi yang turut berperan penting dalam meningkatkan mutu pendidikan bersama sekolah-sekolah pemerintah. Dengan sertifikasi yang ketat dimana kinerja guru di ukur dengan terpenuhinya kriteria yang diminta sekolah dan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, maka guru dituntut untuk dapat memperlihatkan kinerja yang baik. Penelitian ini diharapkan dapat membuktikan kepuasan kerja yang dimoderasi motivasi karir dan dimediasi kepuasan karir dapat mempengaruhi kinerja guru-guru pada objek penelitian ini.

### **Rumusan Masalah**

Masalah yang akan diteliti adalah bagaimana moderasi motivasi karir dan mediasi kepuasan karir pada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja guru-guru pada YP IPPI. Berdasarkan permasalahan tersebut diatas maka dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut: (1) Apakah semakin tinggi tingkat kepuasan kerja maka akan semakin tinggi tingkat kinerja; (2) Apakah semakin tinggi tingkat kepuasan kerja maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan karir; (3) Apakah



semakin tinggi tingkat kepuasan karir maka akan semakin tinggi tingkat kinerja; (4) Apakah kepuasan karir dapat memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja; (5) Apakah motivasi karir dapat memoderasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja.

## 2. LANDASAN TEORITIS

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) mengacu terhadap kebijakan, praktek dan sistem yang mempengaruhi perilaku, sikap dan kinerja karyawan, Noe et al (2012, p.5). Dengan MSDM diharapkan karyawan satu sama lain saling memberikan kontribusi terhadap kinerja perusahaan. Setiap individu yang terlibat dalam organisasi dapat memaksimalkan pengaruhnya dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Keterlibatan dan komitmen karyawan pada perusahaan sangat penting dalam mempengaruhi kinerja atau produktifitas, pelayanan pelanggan dan rendahnya tingkat *turnover*. Tema umum yang ada di keterlibatan karyawan diantaranya adalah kepuasan kerja dan karir yang baik, Noe et al (2012, hal 23-24). Karir yang baik di perusahaan akan memotivasi karyawan dalam meniti karir yang sukses, demikian pula kepuasan kerja yang tinggi juga akan menghasilkan kepuasan karir.

### Kinerja

Mengukur kinerja karyawan merupakan hal yang penting dalam kelangsungan perusahaan untuk produktif. Kinerja merupakan aspek yang penting di dalam MSDM. Pemahaman yang mendalam sangat penting ketika melakukan berbagai metode untuk mengukur kinerja, Siagian (2002, p.233-234). Penilaian kinerja (*Performance appraisal*) memiliki manfaat yang penting dalam menetapkan tujuan atau motivasi karir karyawan di perusahaan. Kriteria pengukuran kinerja terdiri dari: *strategic congruence, validity,*

*reliability, acceptability and specificity*, Noe et al (2012, p.346-369). Ada beberapa cara pendekatan untuk mengukur kinerja yaitu: 1) *ranking*; 2) *forced distribution*; 3) *paired comparison*; 4) *graphic rating scale*; 5) *behavioral anchored rating scale*; 6) *behavioral observation scales*; 7) *competency model*; 8) *Balance Scorecard*; 9) *financial, customer, internal, and learning and growth, Productivity Measurement and Evaluation System*; 10) *quality approach*.

### Motivasi

Dalam mengelola kinerja karyawan ada dua aspek penting yaitu kemampuan (*ability*) dan motivasi. Quick dan Nelson (2009, p 152-160) mengatakan motivasi adalah proses dalam membangun dan mempertahankan tujuan dengan melakukan tindakan dan tingkah laku, dimana orang yang memiliki motivasi yang tinggi akan berkinerja tinggi.

Dalam teori motivasi Herzberg dijelaskan kepuasan kerja terjadi dengan membangun faktor motivasi dalam pekerjaan yang berperan sebagai motivators faktor yang terdiri dari: *achievement, recognition of achievement, work itself, responsibility, advancement and growth*. Menurut Herzberg's kinerja meningkat ketika seseorang puas karena jika seseorang mencapai sesuatu (*achievement*) akan meningkatkan motivasi yang menciptakan kepuasan. Kepuasan yang merupakan faktor motivasi juga terkait dengan puasnya seseorang atas karirnya yang berhubungan dengan faktor motivasi *advancement and growth* yaitu kepuasan karir. Motivasi karyawan menjadi baik jika sesuai dengan keinginan dan tujuan karir, Noe et al (2012, hal 284).

Motivasi karir secara teori terbagi atas 3 komponen yaitu *career resilience, career insight dan career identity*, London (1983). *Career resilience* adalah suatu kemampuan dalam melakukan suatu proses adaptasi disetiap keadaan yang



berubah walaupun keadaan itu tidak bersifat baik ataupun positif. *Career Insight* adalah suatu kemampuan dalam menjadikan satu karir yang lebih realistis dan bagaimana cara untuk melakukannya dengan jelas dan menyadari kekurangan dan kekuatan seseorang. Sementara *Career Identity* adalah ketika seseorang menyatakan dirinya sendiri dengan satu pekerjaannya yang dapat diasosiasikan dengan pekerjaan, organisasi, profesionalitas dan pengakuan, Day dan Allen (2004).

### Kepuasan Kerja

Menurut Quick dan Nelson (2009, p. 123-128) kepuasan kerja merupakan kondisi emosi yang positif yang dihasilkan dari pekerjaan seseorang atau pengalaman kerjanya, yang terdiri dari 5 dimensi: *pay, the work itself, promotion opportunities, supervision, and coworkers*. Semakin puas karyawan atas pekerjaannya maka semakin meningkat kinerja karyawan tersebut, sehingga semakin produktif dan dapat menghasilkan reward. Pendapat lain menyatakan kepuasan kerja adalah perasaan menyenangkan dan puas yang dihasilkan dari persepsi bahwa seseorang telah memenuhi pekerjaannya atau memungkinkan untuk pemenuhan nilai-nilai penting pekerjaan, Noe et al (2012, p.458). Kepuasan kerja terbagi tiga aspek penting: 1) kepuasan kerja sebagai fungsi dari nilai (apa yang secara sadar ataupun tidak sadar dalam menginginkan yang ingin di capai atau didapatkan); 2) setiap karyawan memiliki perbedaan pandangan atas nilai mana yang penting dan ini sangat penting dalam menentukan *nature and degree* atas kepuasan kerja mereka, dan 3) kepuasan kerja adalah sebuah persepsi, setiap individu akan memiliki persepsinya sendiri dan sepenuhnya tidak akurat dengan realita yang ada dan tiap orang akan memandang situasi yang sama dengan persepsi yang berbeda. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh *working*

*conditions, personal positions, supervisor, co-worker, and pay and benefits*. Aspek kerja yang mempengaruhi kepuasan adalah *core values* pekerja yang terkait dengan *prosocial motivation* yaitu ketika seseorang percaya bahwa pekerjaannya memiliki dampak terhadap orang lain maka orang itu rela bekerja lebih lama dan lebih giat, *prosocial motivation* yang rela berkorban demi kemajuan perusahaan juga secara langsung memberikan manfaat ke teman kerja (*co-worker*), Noe, (2012, p.459-470). Judge dan Klinger (2007) membagi kepuasan kerja menjadi dua yaitu intrinsik dan ekstrinsik dimana faktor intrinsik yaitu teman kerja, supervisi, pekerjaan itu sendiri dan faktor ekstrinsik seperti gaji dan promosi.

### Lingkup Kepuasan Kerja, Kinerja, dan Karir

Memotivasi karyawan merupakan suatu keharusan dalam mencapai tujuan organisasi, Simon (1997). Motivasi karir yang merupakan bagian dari motivasi mempunyai andil memotivasi karyawan secara intrinsik dengan karirnya untuk dapat mencapai tujuan. Motivasi karir merupakan hal yang positif dalam memoderasi kepuasan kerja yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, Day dan Allen (2004). Motivasi karir dapat dilihat dalam 3 dimensi yaitu *career resilience, career insight dan career identity*, London (1983). *Career resilience* adalah suatu kemampuan dalam melakukan suatu proses adaptasi disetiap keadaan yang berubah walaupun keadaan itu tidak bersifat baik ataupun positif. *Career Insight* adalah suatu kemampuan dalam menjadikan satu karir yang lebih realistis dan bagaimana cara untuk melakukannya dengan jelas dan menyadari kekurangan dan kekuatan. Sementara *Career Identity* adalah ketika seseorang menyatakan dirinya sendiri dengan satu pekerjaannya yang dapat diasosiasikan dengan pekerjaan, organisasi, profesionalitas dan



pengakuan. Ketiga komponen tersebut membentuk motivasi seseorang dalam menjalani karir dengan baik. Sementara Bradley (2012) menyatakan motivasi karir dipengaruhi oleh faktor seperti ingin berguna bagi orang lain, berdedikasi melalui komitmen dan kehormatan.

Menurut Greenhauset al (1990) dalam (Yapet al, 2010) kepuasan karir merupakan pengukuran yang bersifat subjektif dari kesuksesan karir (objektif dan subjektif) yang menangkap persepsi kepuasannya dengan keseluruhan tujuan karir yaitu tujuan untuk pendapatan, tujuan untuk kemajuan dan tujuan untuk perkembangan kemampuan baru. Kepuasan karir memiliki hubungan dengan kepuasan kerja dan kinerja, sesuai dengan temuan Haider dan Riaz (2010) dan Perry (2008) yang menjelaskan bahwa ada hubungan positif antara kepuasan kerja terhadap kepuasan karir dan kepuasan karir mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja. Dengan demikian kepuasan karir adalah sifat subjektif dari kesuksesan karir yang menjelaskan dari akumulasi pengalaman selama bekerja. Judge (1995) berpendapat kepuasan karir dapat di definisikan sebagai akumulasi dari pengalaman kerja seseorang. Menurut Yapet al (2010) human capital, tujuan, persepsi kerja dan faktor demografi mempengaruhi tingkat kepuasan karir karyawan. Kepuasan karir merupakan keberhasilan karir yang bersifat subjektif dan kepuasan karir mempunyai berbagai ukuran yang berbeda bagi setiap karyawan, Ali et al., (2012). Pendapat lain diberikan oleh Payakachat et al., (2011), dimana kepuasan karir berhubungan erat dengan kehidupan pekerjaan dan hal itu akan membuat seseorang tidak akan berhenti dari pekerjaannya. Pengalaman kerja dan posisi jabatan kerja tidak mempengaruhi kepuasan karir seseorang, Ali et al (2012). Kepuasan karir yang baik akan menghasilkan kualitas kinerja yang positif dan produktif dalam melakukan

pekerjaan. Sementara Gunz dan Heslin (2005) menyatakan kepuasan karir merupakan subjektif dari kesuksesan karir diukur secara intrinsik berdasarkan individual tingkah laku di pekerjaannya.

### **Hipotesis Penelitian**

#### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja**

Kepuasan kerja memiliki hubungan dengan promosi dan supervisi dalam meningkatkan performa kerja dan mempengaruhi keinginan karyawan mengambil keputusan untuk tetap berada di organisasi atau tidak, Maffin dan Dlodlo (2014). Hal tersebut relevan dengan temuan Thamrin, 2012 dan Springer, 2011 yaitu kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja dimana aspek yang mempengaruhi potensi kinerja terdiri dari kemampuan fisik, kemampuan mental, pendidikan dan pengalaman kerja begitu pula menurut Payakachat et al., 2011 kepuasan kerja mempengaruhi performa kinerja seseorang sehingga lebih produktif. Karyawan yang puas atas pekerjaannya akan lebih berkomitmen dengan pekerjaan dibanding yang tidak puas dan bekerja lebih efektif. Berdasarkan uraian di atas maka kepuasan kerja mempengaruhi kinerja karyawan jika kepuasan kerja itu tinggi maka akan diikuti dengan peningkatan kinerjanya.

#### **H1: Semakin tinggi kepuasan kerja maka akan semakin tinggi kinerja**

#### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kepuasan Karir**

Kepuasan karir memiliki rentang waktu dari awal memulai karir sampai ketika karir bekerja saat ini, berbeda dengan kepuasan kerja yang dilihat hanya dari pekerjaan saat ini (Lounsbury, 2003). Kepuasan kerja memiliki pengaruh baik terhadap kepuasan karir dengan komitmen sebagai dasar dari kepuasan kerja. Sesuai dengan pendapat Hochwarter et al (2004) di dalam (Yap et al, 2010) mengatakan



bahwa komitmen yang merupakan dasar dari kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan karir. Hal ini senada dengan pendapat Payakachatt al, 2011 yang menjelaskan bahwa ketika kepuasan kerja timbul atas pekerjaannya, kepuasan karir merepresentasikan perasaan individu terhadap profesi yang mereka pilih dan akumulasi atas pengalaman pekerjaan dan aktivitasnya selama masa karirnya. Temuan lain dalam penelitian sesuai dengan temuan Haider dan Riaz (2010) dan Perry (2008) yang menjelaskan bahwa ada hubungan positif antara kepuasan kerja terhadap kepuasan karir dan kepuasan karir mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja.

**H2: Semakin tinggi kepuasan kerja maka akan semakin tinggi kepuasan karir.**

### **Pengaruh Kepuasan Karir terhadap Kinerja**

Kepuasan karir seperti telah disebutkan sebelumnya merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja seseorang di organisasi oleh karena itu kepuasan karir akan mempengaruhi kualitas kinerja dan produktivitas individu, Domrose (2001); Kramer dan Schmalenberg (2004) dalam (Perry, 2008). Menurut Perry (2008) semakin tinggi tingkat kepuasan karir seseorang dapat mempengaruhi tingkat kinerja orang tersebut dengan baik. Tingkat kepuasan karir seseorang dapat diasosiasikan dengan kualitas kinerjanya, sehingga kepuasan karir yang baik akan mempengaruhi peningkatan kinerja seseorang. Sesuai dengan pendapat Aliet al., (2012) kepuasan karir menjadi hal yang penting bagi pekerja dan majikan karena akan berpengaruh terhadap kinerja individu dan organisasi. Sedangkan Berg et al (1991) dalam (Yapet al, 2010) penelitian sebelumnya telah menemukan hubungan antara kepuasan karir dengan kinerja dan hubungan yang lebih terhadap kepuasan kerja yang berpengaruh terhadap

meningkatnya kreatifitas dan inovasi. Senada Harteret al., (2002) mengemukakan bahwa kepuasan karir berhubungan erat dengan hasil kinerja seseorang dan aspek lainnya yang penting terhadap organisasi seperti kepuasan pelanggan, kesetiaan, dan profit. Dengan demikian kepuasan karir menjelaskan hasil perkembangan perjalanan karir dan pencapaian kinerja, Kraimer dan Crant (2001); (Karavardar, 2014)

**H3: Semakin tinggi tingkat kepuasan karir maka akan semakin tinggi tingkat kinerja**

### **Kepuasan Karir Memediasi Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja**

Seperti pernyataan Kraimer dan Crant (2001) di dalam (Karavardari, 2014) kepuasan karir menjelaskan hasil perkembangan perjalanan karir, pencapaian kinerja dan pemecahan masalah yang berhubungan dengan tujuan dan cita-cita seseorang dengan kepuasan kerja. Kepuasan kerja seseorang akan mempengaruhi kepuasan karirnya yang berdasarkan dari kumpulan pengalaman kerja selama berkarir dan dengan hal tersebut kepuasan karir memediasi kepuasan kerja dalam pengaruhnya atas kinerja seseorang. Gunz dan Heslin (2005) menyatakan kepuasan karir merupakan subjektif dari kesuksesan karir (perasaan/rasa kesuksesan) diukur secara intrinsik berdasarkan tingkah laku individual di pekerjaannya. Didukung oleh temuan Brown ; et al (1993) yang menyatakan bahwa sukses dari sisi psikologi (subjektif) *Feeling of Success* dalam bekerja (kesuksesan karir/kepuasan karir) dapat memediasi kepuasan kerja dan kinerja, menurut Brown ; et al (1993) perasaan kesuksesan itu ada ketika pencapaian pekerjaan yang dimiliki seseorang itu puas atas karirnya selama ini. Berdasarkan uraian di atas maka kepuasan karir dapat memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja.

#### H4: Kepuasan Karir dapat memediasi pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

##### Motivasi Karir memoderasi pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dapat pula dipengaruhi salah satunya oleh motivasi selain kepuasan seseorang di tempat kerja. Setiap aspek motivasi pekerjaan dan kepuasan kerja akan menjadi faktor pengaruh terhadap kinerja, Springer (2011). Motivasi karir dengan 3 komponen yaitu *career resilience*, *career insight* dan *career identity*, (London, 1983) pada guru-guru dapat menunjukkan bagaimana guru-guru tersebut dapat beradaptasi, mengukur kemampuan mereka secara realistis dan merasakan dorongan untuk mengaktualisasikan dirinya. Dimensi motivasi ini diharapkan akan dapat memperkuat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja dimana motivasi yang dirasakan menjadi faktor yang mendorong perilaku dalam pekerjaan.

Motivasi seseorang akan berpengaruh terhadap karir dan

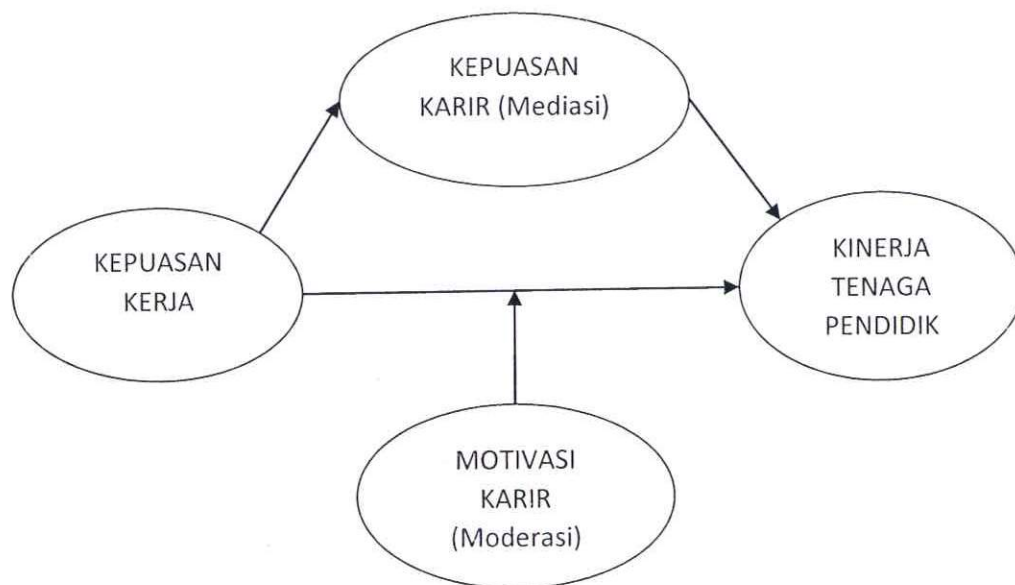
kinerjanya, jika baik maka akan meningkat dan begitu juga sebaliknya, Muchinsky (2006) dalam (Springer, 2011). Oleh karena itu kepuasan kerja yang baik dengan motivasi karir sebagai moderasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja berarti dengan dukungan positif motivasikariryang dirasakandapat menciptakan kinerja yang tinggi, Day dan Allen (2004). Peran motivasi karir sebagai moderasi relevan dengan temuan Koesmono (2014) yang menyatakan *work motivation* signifikan berpengaruh sebagai variabel moderasi atas hubungan pengaruh *Organizational Commitment* yang terdiri dari *Job Satisfaction*, *Servant Leader* dan *Organizational Culture* terhadap *Job Performance*.

#### H5: Motivasi Karir dapat Memoderasi Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

##### Model Penelitian

Berdasarkan Penelitian terdahulu maka kerangka pemikiran yang dikemukakan oleh peneliti dapat dilihat sebagai berikut:

Gambar 1: Model Penelitian



Sumber: Dibuat untuk penelitian ini



### 3. METODE PENELITIAN

#### Definisi Operasional Variabel

##### Kepuasan Kerja

Konsep atas kepuasan kerja dapat di definisikan dengan keadaan emosi nyaman dan baik tentang pekerjaan, indikator kuesioner di adaptasi dari, Paul (1985). Indikator dalam bentuk pernyataan sangat tidak setuju sampaisangat setuju dalam skala 1 sampai 10 misalnya: Saya merasa puas atas pengakuan pekerjaan yang saya lakukan; Saya merasa puas atas imbalan yang saya terima.

##### Motivasi Karir

Ukuran motivasi karir dalam penelitian ini menggunakan indikator kuesioner yang di adaptasi dari, Day dan Allen (2004). Indikator tersebut misalnya dalam bentuk pernyataan sangat setuju, setuju sampai dengan sangat tidak setuju seperti pernyataan berikut: Saya memiliki tujuan karir yang jelas; Saya tahu kekuatan saya.

##### Kepuasan Karir

Ukuran kepuasan karir menggunakan indikator kuesioner yang di adaptasi dari, Greenhaus et al (1990). Misalnya pernyataan berikut: Saya merasa puas atas keberhasilan yang telah saya capai; Saya merasa puas atas kemajuan yang telah saya buat ke arah pencapaian tujuan saya untuk peningkatan kerja.

##### Kinerja

Ukuran kinerja berdasarkan bukti hasil kinerja guru dari sekolah swasta YP IPPI yang sudah diberikan dan dirumuskan pihak sekolah dan di validasi oleh kepala yayasan serta litbangwasdik sebagai supervisi penilaian YP IPPI.

##### Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Tenaga pendidik di Sekolah Swasta YP IPPI yang terdiri dari YP IPPI Petojo SMP, SMK dan SMA dan YP IPPI

Cakung SMP, SMK, SMA yang berjumlah 208. Sample yang akan digunakan dengan random sampling berjumlah 80 orang, menurut Roescoe (1982, hal 253) dalam Taniredja (2012, hal 39) ukuran sampel yang layak antara 30 sampai 500. Jumlah sampel penelitian ini adalah 74 orang dan jika penelitian akan melakukan analisis multivariate maka jumlah anggota sampel minimal 10 kali dari jumlah variabel yang diteliti, Taniredja (2012, hal 39).

#### Metode Analisis Data

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis data dalam penelitian ini sudah diuji validitas, realibilitas dan normalitas sudah memenuhi syarat begitupun asumsi klasik. Metode yang digunakan adalah analisis jalur yang diolah secara partial. Analisis jalur merupakan pengembangan dari analisis regresi yang menguji kelinearan model dan hubungan serta ukuran pengaruhnya di antara variabel penyebab, Trihendradi (2013 hal 153) dengan menggunakan SPSS v 22.

#### Model Struktural dan Matriks Korelasi antar Variabel

Dari gambar model penelitian dapat dibagi menjadi empat substruktur:

Struktur 1 :  $P = \beta_1 JS + \epsilon_2$

Sub-Struktur 2 :  $CS = \beta_1 JS + \epsilon_1$

Sub-Struktur 3 :  $P = \beta_1 JS + \beta_2 CS + \epsilon_2$

Sub-Struktur 4 :  $P = \beta_1 JS + \beta_2 CM + \beta_3 JSCM + \epsilon_2$

JS = kepuasan kerja

P = kinerja

CS = kepuasan karir

CM = motivasi karir

Model struktural yang ditampilkan Gambar 1. yaitu hubungan kausal terdiri dari empat substruktur, yaitu Sub-Struktur-1, Sub-Struktur 2, Sub-Struktur 3, dan Sub-Struktur 4.



### Pengujian Pengaruh JS terhadap P pada Sub-Struktur 1

Hubungan Kausal antar variabel pada Sub-Struktur-1, yang ditampilkan pada

gambar 2, terdiri dari satu variabel endogen yaitu P dan satu variabel eksogen yaitu JS. Persamaan struktural untuk sub-struktur 1 adalah sebagai berikut :

$$P = \beta_1 JS + \epsilon_1$$

**Tabel 1: ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1038,440	1	1038,440	4,428	,039 <sup>b</sup>
Residual	16887,032	72	234,542		
Total	17925,472	73			

a. Dependent Variable: Kinerja (P)

b. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja (JS)

Sumber: Hasil olahan untuk penelitian ini

**Tabel 2: Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	221,063	15,474		14,286	,000
	Kepuasan Kerja (JS)	,246	,117	,241	2,104	,039

a. Dependent Variable: Kinerja (P)

Sumber: Hasil olahan untuk penelitian ini

**Tabel 3: Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,241 <sup>a</sup>	,058	,045	15,31477

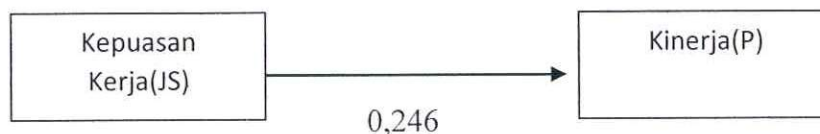
a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja (JS)

Sumber: Hasil olahan untuk penelitian ini

Hasil analisis membuktikan bahwa koefisien jalur signifikan, berdasarkan hasil nilai analisis pada tabel 2 Coefficient diperoleh nilai koefisien jalur JS terhadap P sebesar  $\beta_{PJS} = 0,246$ . Sedangkan koefisien determinan atau kontribusi JS terhadap P adalah ( $R_{square} = 0,058$  seperti pada tabel 3 Model Summary yang berarti

bahwa 5,8% variasi Kinerja (P) dapat dijelaskan oleh variasi Kepuasan Kerja (JS) dan sisanya merupakan pengaruh variabel lain diluar JS. Dengan demikian persamaan struktural untuk Sub-Struktur 1 adalah  $P = 0,246JS$ , dan diagram jalurnya seperti pada gambar 2.

**Gambar 2: Persamaan sub struktur 1**



Sumber: Dibuat untuk penelitian ini



## Pengujian Pengaruh JS terhadap CS pada Sub-Struktur 2

Persamaan struktural untuk sub-struktur 2 adalah sebagai berikut :  $CS = \beta_1 JS + \epsilon$

**Tabel 4: ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	167,315	1	167,315	5,678	,020 <sup>b</sup>
	Residual	2121,672	72	29,468		
	Total	2288,986	73			

a. Dependent Variable: Kepuasan Karir (CS)

b. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja (JS)

Sumber: Hasil olahan untuk penelitian ini

**Tabel 5: Coefficients**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	24,004	5,485		4,376	,000
	Kepuasan Kerja (JS)	,099	,042	,270	2,383	,020

Sumber: Hasil olahan untuk penelitian ini

**Tabel 6: Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,270 <sup>a</sup>	,073	,060	5,42841	2,012

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja (JS)

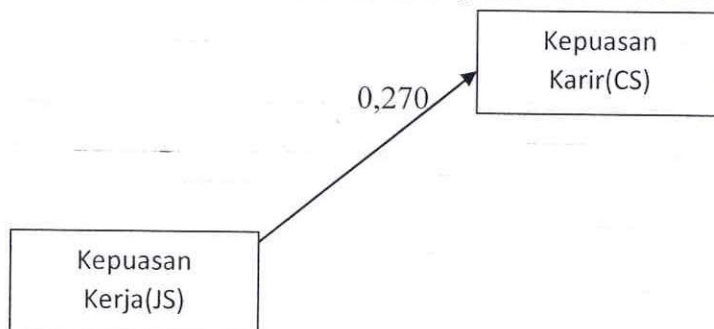
b. Dependent Variable: Kepuasan Karir (CS)

Sumber: Hasil olahan untuk penelitian ini

Hasil analisis membuktikan bahwa koefisien jalur signifikan, berdasarkan hasil nilai analisis pada tabel 5 diperoleh nilai koefisien jalur JS terhadap CS sebesar  $\beta_{CSJS} = 0,270$ . Sedangkan koefisien determinan atau kontribusi JS terhadap CS adalah ( $R_{square} = 0,073$  seperti pada tabel 6 yang

berarti bahwa 7,3% variasi Kepuasan Karir (CS) dapat dijelaskan oleh variasi Kepuasan Kerja (JS). dan sisanya merupakan pengaruh variabel lain diluar JS. Dengan demikian persamaan struktural untuk Sub-Struktur 2 adalah  $CS = 0,270JS$ , dan diagram jalurnya seperti pada gambar 3.

**Gambar 3: Gambar persamaan struktural 2**



Sumber: Dibuat untuk penelitian ini



## Pengujian Pengaruh JS dan CS terhadap P pada Sub-Struktur 3

Tabel 7: ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2242,389	2	1121,195	5,076	,009 <sup>b</sup>
	Residual	15683,082	71	220,888		
	Total	17925,472	73			

a. Dependent Variable: Kinerja (P)

b. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja (JS), Kepuasan Karir (CS)

Sumber: Hasil olahan untuk penelitian ini

Tabel 8: Coefisien Regresi

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	202,981	16,896		12,013	,000
	Kepuasan Karir (CS)	,753	,323	,269	2,335	,022
	Kepuasan Kerja (JS)	,172	,118	,168	1,456	,150

Sumber: Hasil olahan untuk penelitian ini

Tabel 9: Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,354 <sup>a</sup>	,125	,100	14,86232	2,161

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja (JS), Kepuasan Karir (CS)

b. Dependent Variable: Kinerja (P)

Sumber: Hasil olahan untuk penelitian ini

### Uji signifikansi Kepuasan Karir (CS) terhadap Kinerja (P)

Pada tabel 8. menunjukkan bahwa koefisien jalur signifikan pada  $\alpha=0,05$ , karena  $t_{hitung}$  lebih besar dari pada  $t_{tabel}$ . Maka keputusannya  $H_0$  ditolak. Jadi secara parsial Kepuasan Karir (CS) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja (P).

### Uji signifikansi Kepuasan Kerja (JS) terhadap Kinerja (P)

Pada tabel 8 menunjukkan bahwa koefisien jalur untuk pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja tidak signifikan pada  $\alpha=0,05$ . Maka keputusannya  $H_0$  diterima. Jadi secara parsial Kepuasan Kerja (JS) tidak signifikan terhadap Kinerja (P).

Berdasarkan hasil analisis jalur Sub-Struktur 3 (JS;CS dan P) yang nampak pada tabel 8 Coefficient Sub-Struktur 3, masing-masing diperoleh nilai:

a)  $\beta_{PCS} = \text{Beta} = 0,269$  [ $t=2,335$  dan probabilitas (sig)=0,022]

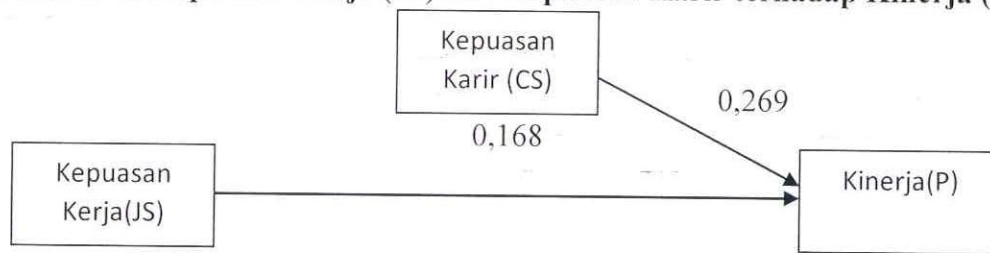
b)  $\beta_{PJS} = \text{Beta} = 0,168$  [ $t=1,456$  dan probabilitas (sig)=0,150]

Sehingga jika pengaruh x terhadap y yang di mediasi oleh m menurun menjadi tidak signifikan maka terjadi mediasi sempurna (Ghozali, 2013:248) sebagai pengaruh Kepuasan Kerja terhadap kinerja dimediasi dengan sempurna oleh Kepuasan Karir.

Besarnya koefisien determinan (kontribusi) CS dan JS terhadap P sebesar  $R_{square}=0,125$ , (tabel9), yang berarti bahwa 12,5% variasi Kinerja (P) dapat dijelaskan oleh variasi Kepuasan Karir dan Kepuasan Kerjadan sisanya merupakan pengaruh faktor lain diluar CS dan JS. Dengan demikian persamaan untuk Sub-Struktur 3 adalah  $P=0,168JS+0,269CS$  dan diagram jalur sub-struktur 3 seperti Gambar 4.



**Gambar 4: Kepuasan Kerja (JS) dan Kepuasan Karir terhadap Kinerja (P)**



Sumber: Dibuat untuk penelitian ini

Hubungan Kausal antar variabel pada Sub-Struktur-4, yang ditampilkan pada gambar 8, terdiri dari satu variabel endogen yaitu P dan dua variabel eksogen yaitu JS dan CM dan variabel Moderasi JS\*CM. Persamaan struktural untuk sub-struktur 4 adalah sebagai berikut:  

$$P = \beta_1 JS + \beta_2 CM + \beta_3 JSCM + \varepsilon_2$$

**Tabel 10: ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2703,080	3	901,027	4,143	,009 <sup>b</sup>
	Residual	15222,391	70	217,463		
	Total	17925,472	73			

a. Dependent Variable: Kinerja (P)

b. Predictors: (Constant), Moderasi(jscm), Kepuasan Kerja (JS), Motivasi Karir (CM)

Sumber: Hasil olahan untuk penelitian ini

Uji keseluruhan atau uji F pada Substruktur-4, dengan nilai  $F_{hitung} = 4,143$ , seperti pada tabel 10. Anova, lebih besar dari pada  $F_{tabel}$  untuk  $\alpha = 0,05$

sebesar 2,735 maka  $H_0$  ditolak. JS, CM dan JSCM secara bersama berpengaruh positif dan signifikan terhadap P dan dapat dilanjutkan dengan uji individu atau uji t.

**Tabel 11: Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	15,862	107,020		,148	,883
	Kepuasan Kerja (JS)	2,015	,807	1,968	2,496	,015
	Motivasi Karir (CM)	1,985	1,100	1,515	1,803	,076
	Moderasi(jscm)	-,017	,008	-2,869	-2,091	,040

a. Dependent Variable: Kinerja (P)

Sumber: Hasil olahan untuk penelitian ini

**Tabel 12: Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,388 <sup>a</sup>	,151	,114	14,74662

a. Predictors: (Constant), Moderasi(jscm), Kepuasan Kerja (JS), Motivasi Karir (CM)

Sumber: Hasil olahan untuk penelitian ini

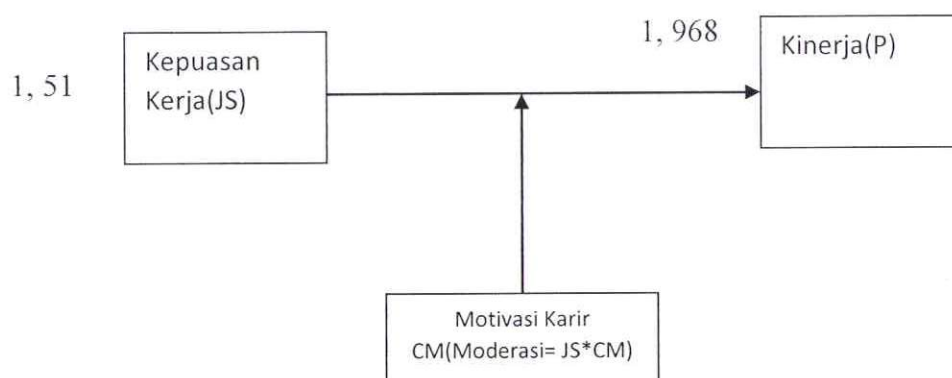
Berdasarkan hasil analisis jalur Sub-Struktur 4 (JS, CM, JSCM dan P) yang nampak pada tabel 11 Coefficient Sub-Struktur 4, masing-masing diperoleh nilai:

- $\beta_{PJS} = \text{Beta} = 1,968$  [ $t = 2,496$  dan probabilitas (sig) = 0,015]
- $\beta_{PCM} = \text{Beta} = 1,515$  [ $t = 1,803$  dan probabilitas (sig) = 0,076]

c)  $\beta_{JSCM} = \text{Beta} = -2,869$  [ $t = 2,091$  dan probabilitas (sig) = 0,040]  
Menurut Tembalang (2004) Jika CM sebagai variabel moderasi tidak signifikan berpengaruh dan variabel interaksi JS\*CM signifikan maka CM merupakan *Pure Moderator* (Moderator Murni). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja yang di moderasi dengan murni oleh motivasi karir. Besarnya koefisien determinan (kontribusi) JS, CM dan JSCM terhadap P

sebesar  $R_{\text{square}} = 0,151$ , seperti pada tabel 12 Model Summary, yang berarti bahwa 15% variasi Kinerja (P) dapat dijelaskan oleh variasi Kepuasan Karir, Kepuasan Kerja dan Moderasi JSCM dan sisanya merupakan pengaruh variabel lain diluar JS, CM dan JSCM. Dengan demikian persamaan struktural untuk Sub-Struktur 4 adalah  $P = 1,968JS + 1,515CM - 2,869JSCM$  dan diagram jalur sub-struktur 4 seperti Gambar 5

**Gambar 5: Sub struktur IV**

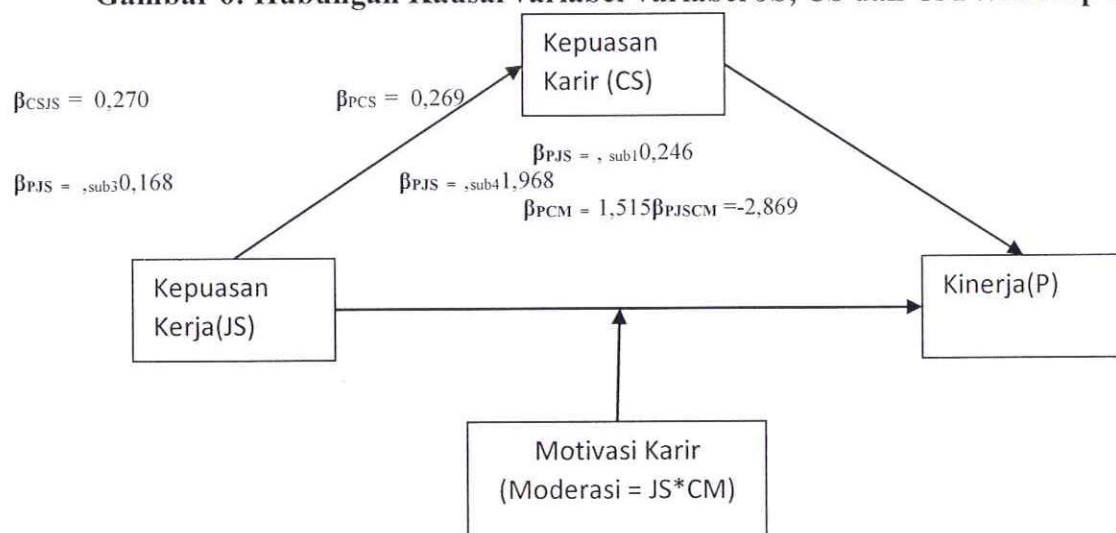


Sumber: Hasil olahan untuk penelitian ini

Berdasarkan hasil dari koefisien jalur pada sub-struktur 1 sampai dengan sub-struktur 4, maka dapat digambarkan secara

keseluruhan yang menggambarkan hubungan kausal antar variabel JS, CS dan CM terhadap Kinerja sebagai berikut.

**Gambar 6: Hubungan Kausal variabel-variabel JS, CS dan CM terhadap P**



Sumber: Hasil olahan untuk penelitian ini



Hasil dari koefisien jalur pada sub-struktur 1 sampai dengan 4 berubah menjadi persamaan struktur setelah di uji, sebagai berikut:

- $P = \beta_1 JS + \varepsilon_2$
- $P = 0,246JS + 0,970$
- $CS = \beta_1 JS + \varepsilon_1$
- $CS = 0,270JS + 0,962$
- **Mediasi Sempurna**
- $P = \beta_1 JS + \beta_2 CS + \varepsilon_2$
- $P = 0,168JS + 0,269CS$
- **Moderasi Murni**
- $P = \beta_1 JS + \beta_2 CM + \beta_3 JSCM + \varepsilon_2$
- $P = 1,968JS + 1,515CM - 2,869JSCM$

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

##### **Kepuasan Kerja Guru terhadap Kinerja Guru Yayasan Pendidikan IPPI**

Dari hasil kuesioner yang disebar kepada para guru Yayasan Pendidikan IPPI di Sekolah SMA, SMK, SMP Petojo dan SMA, SMK, SMP Cakung, yang kemudian di lakukan uji hipotesis atas pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan dan positif. Hasil ini mendukung riset terdahulu (Springer, 2011; Payakachat et al., 2011) dan relevan dengan riset Maffin dan Dlodlo, (2014) dan juga Thamrin, (2012). Dengan demikian guru-guru pada sekolah-sekolah dimaksud dapat meningkatkan kinerja bila kepuasan kerja yang dirasakan meningkat.

Berdasarkan hasil kuesioner diketahui bahwa secara umum guru-guru di Yayasan Pendidikan IPPI memiliki kepuasan kerja yang tinggi dan hal ini relevan menjadi salah satu faktor atas tingginya rata-rata nilai kinerja guru. Data kinerja dari responden penelitian sejumlah 74 orang dengan rata-rata total nilai kinerja adalah 253,24 dibagi 3 berdasarkan jumlah indikator kinerja (persiapan, pelaksanaan dan penggunaan IT dan media) adalah 84,33 berada di

dalam kategori Baik - Sekali, dengan kriteria penilaian berdasarkan pihak sekolah yaitu, penilaian di atas 80 menandakan Baik Sekali (A). Untuk hipotesis 1 dapat didukung oleh rata-rata data yang diperoleh baik kepuasan kerja maupun kinerja sudah berada dalam kondisi baik.

##### **Kepuasan Kerja Guru terhadap Kepuasan Karir dan Kinerja Guru di Yayasan Pendidikan IPPI**

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja maka semakin tinggi tingkat kepuasan karir, temuan ini sesuai dengan temuan Haider dan Riaz (2010) dan Perry (2008) yang menjelaskan bahwa ada hubungan positif antara kepuasan kerja terhadap kepuasan karir. Berdasarkan hasil dapat dijelaskan secara umum guru-guru di Yayasan Pendidikan IPPI memiliki kepuasan kerja yang baik. Nilai skor kepuasan karir 47,3% yang berarti lebih kurang dari setengah total responden setuju dan mendekati sisi sangat setuju, menunjukkan tingginya tingkat kepuasan karir guru yang diteliti. Di sisi lain hasil penelitian juga membuktikan semakin tinggi tingkat kepuasan karir maka akan semakin tinggi tingkat kinerja dimana hal ini juga mendukung hasil temuan Haider dan Riaz (2010) dan Perry (2008). Dari hasil dapat dijelaskan secara umum guru-guru di Yayasan Pendidikan IPPI memiliki kepuasan karir yang baik dan menjadi salah satu faktor atas tingginya rata-rata nilai kinerja guru. Dengan demikian kepuasan karir yang dirasakan guru-guru terbukti dapat menjadi faktor yang meningkatkan kinerja guru-guru selain faktor kepuasan kerja.



### **Kepuasan Karir Guru Memediasi Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru di Yayasan Pendidikan IPPI**

Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja dimediasi dengan sempurna oleh kepuasan karir hal ini terbukti dimana mediasi kepuasan karir signifikan positif. Secara umum guru-guru di Yayasan Pendidikan IPPI memiliki kepuasan kerja yang tinggi dan kepuasan kerja itu sendiri dimediasi dengan sempurna oleh kepuasan karir artinya kinerja akan semakin meningkat bila kepuasan kerja dapat meningkatkan kepuasan karir guru-guru tersebut. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kepuasan karir dapat menjadi variabel mediasi dalam pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja dimana dalam hal ini mediasi dinyatakan sempurna karena ketika kepuasan karir dipengaruhi oleh kepuasan kerja maka pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja menjadi tidak signifikan. Temuan ini relevan dengan penelitian Brown ; et al (1993) perasaan kesuksesan itu ada ketika pencapaian pekerjaan yang dimiliki seseorang itu puas atas karirnya dan hal ini mendorong kinerja. Para guru yang ada di YP IPPI merasakan kepuasan yang tinggi terbukti dari rata-rata jawaban atas pernyataan 10 dalam kuesioner, saya puas atas pekerjaan saya secara keseluruhan adalah jawaban paling setuju. Dan ini juga senada dengan kepuasan karir yang rata-rata jawabannya tinggi. Dengan demikian guru-guru dalam penelitian ini mempunyai kinerja yang tinggi yang didorong atas kepuasan karir yang tinggi.

### **Motivasi Karir Guru Memoderasi Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru di Yayasan Pendidikan IPPI**

Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja dapat dimoderasi dengan murni oleh motivasi karir dengan signifikan namun negatif. Hal ini membuktikan bahwa

motivasi karir dapat memoderasi pengaruh kepuasan kerja, namun temuan penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja justru diperlemah oleh motivasi karir. Hasil tidak mendukung riset-riset terdahulu seperti yang dinyatakan Day dan Allen (2004) dengan dukungan positif motivasi karir yang dirasakan dapat menciptakan kinerja yang tinggi dimana kepuasan kerja yang baik dengan motivasi karir sebagai moderasi berpengaruh terhadap kinerja.

Secara umum guru-guru di Yayasan Pendidikan IPPI memiliki kepuasan kerja yang baik akan tetapi berdasarkan data menunjukkan bahwa nilai skor motivasi karir dengan frekuensi atau jumlah responden terbanyak adalah berkisar antara 90-97, yaitu kelas interval ketiga sebanyak 19 atau 25,68% dan jika dilihat dari interval kelas pertama sampai interval 3, jumlah responden adalah 34 atau 45,95% membuktikan bahwa hampir dari setengah total responden kurang setuju dan cukup merata dengan lebih sedikit frekuensi mendekati sisi kurang setuju, sehingga motivasi karir yang rendah ternyata memperlemah pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja. Dari temuan ini tampaknya motivasi karir para guru tidak sejalan dengan kepuasan kerja maupun kinerjanya, dengan kata lain kinerja yang dihasilkan tidak dapat diperkuat oleh motivasi karirnya bahkan hasil menunjukkan moderasinya negatif (diperlemah). Beberapa hal yang dapat diajukan sebagai justifikasi hasil ini adalah, bahwa kinerja yang ditunjukkan adalah kinerja rutin yang telah ditentukan oleh DIKBUD acuan atau indikatornya. Di sisi lain motivasi karir tentu berhubungan dengan motivasi intrinsik dimana hal ini muncul sebagai passion. Penelitian ini tampaknya tidak dapat mengukur dorongan passion seseorang menjadi guru terhadap kinerjanya karena ukuran kinerja yang ada bukan ditujukan seberapa besar kemampuan guru mendidik anak-anak



didiknya untuk berprestasi dan mengalami kemajuan pengetahuan dan perilaku. Dari hasil jawaban para guru menyadari betul kekuatan dan kelemahan mereka dalam karirnya.

### **Implikasi, Diskusi dan Hasil Wawancara**

Berdasarkan kesimpulan tersebut diatas, dapat dijelaskan bahwa kepuasan kerja guru dalam melaksanakan pekerjaan dan kewajibannya dalam mendidik generasi bangsa dapat meningkatkan kinerja, dengan puasny guru dalam bekerja akan meningkatkan kepuasan karirnya dengan baik yang membuat kinerja guru menjadi baik. Motivasi karir juga berperan penting memoderasi kepuasan kerja guru dalam pengaruhnya terhadap kinerja. Dalam penelitian ini motivasi karir berperan sebagai moderasi yang memperlemah hubungan kepuasan kerja guru dalam meningkatkan kinerjanya, ini berarti motivasi karir guru dalam penelitian yang terlihat baik dari tiap dimensi ternyata tidak dapat mendorong peningkatan kinerja melalui kepuasan kerja yang dirasakan. Seperti telah diuraikan bahwa *career resilience* adalah suatu kemampuan dalam melakukan suatu proses adaptasi disetiap keadaan yang berubah walaupun keadaan itu tidak bersifat baik ataupun positif, *career insight* adalah suatu kemampuan dalam menjadikan satu karir yang lebih realistis dan bagaimana cara untuk melakukannya dengan jelas dan menyadari kekurangan dan kekuatan seseorang, sementara *career identity* adalah ketika seseorang menyatakan dirinya sendiri dengan satu pekerjaannya yang dapat diasosiasikan dengan pekerjaan, organisasi, profesionalitas dan pengakuan menjadi indikator yang menggambarkan bagaimana guru-guru tersebut dapat bertahan dalam karirnya meskipun tidak dapat meningkatkan prestasinya dalam dunia pendidikan. Bukti ini juga didukung kepuasan kerja dan

kepuasan karir guru sangat baik dalam pengaruhnya terhadap kinerja, menandakan bahwa guru-guru sangat puas bekerja dan berkarir di YP IPPI Petojo dalam menjalani pekerjaannya dengan kinerja rutin.

Motivasi karir guru YP IPPI yang tidak dapat memperkuat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja dikaitkan dengan sistem penilaian kinerja itu sendiri. Dari wawancara untuk mendapatkan data kinerja dengan salah satu guru di Yayasan Pendidikan IPPI mengatakan bahwa hasil kinerja guru merupakan kegiatan yang dilakukan oleh guru sebagai tugas pokok guru wajib dilaksanakan sesuai dengan acuan-acuan/peraturan yang berlaku oleh litbangwasdik selaku supervisi penilaian kinerja guru Yayasan Pendidikan IPPI. Belum ada penghargaan ataupun bonus yang diberikan kepada guru yang memiliki kinerja yang tinggi, namun menjadi pertimbangan dalam kenaikan posisi guru oleh pihak Yayasan Pendidikan IPPI. Belum adanya penghargaan ataupun bonus yang didapat atas kinerja guru yang tinggi menjadi gambaran bahwa kinerja yang dihasilkan tidak menantang namun hanya normatif sajasesuai aturan yang berlaku. karena kinerja yang di buat berdasarkan aturan-aturan tersebut memberi batasan dan tidak mewujudkan gairah atau dorongan semangat yang di dorong oleh motivasi berdasarkan wawasan karir, ketahanan karir dan identitas karir sehingga motivasi karir yang ada justru memperlemah pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja

Prestasi sekolah dan guru di Yayasan Pendidikan IPPI, Sekolah YP IPPI antara lain memiliki akreditasi A dan Prestasi yang dimiliki oleh Sekolah Yayasan Pendidikan IPPI dalam ekstrakurikuler yaitu, karate dan futsal juara 1 tingkat DKI dan lainnya. Bidang akademik yaitu, Olimpiade fisika dan biologi tingkat 25 di DKI. Guru menilai keberhasilan karirnya dengan melihat



peningkatan posisi karir dan di akui oleh rekan kerja atas keberhasilannya, namun pengakuan atas hal ini tidak menysasar kepada prestasi individu yang terukur. Jenjang karir guru di YP IPPI ditentukan

oleh pihak Yayasan dengan memiliki pertimbangan berdasarkan masa kerja, disiplin, sesuai aturan-aturan memenuhi tugas pokok guru (Kinerja) dan loyal terhadap sekolah.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ali, Siti Meriam; Mohd Rizaimy Shaharudin and Azzyatia Anuar. (2012). *The association between job positions, work experience and career satisfaction: the case of malaysian's academic staff*. Canadian center of Science and Education. Asian Social Science 8.10. page 35-42.
- Bradley, Carolyn; Tina Maschi; Heen O'Brien; Keith Morgen and Kelly Ward. (2012). *Faithful but different: clinical social worker speak out about career motivation and professional values*. Council On Social Work Education. Journal of Social Work Education 48.3. page 6-10.
- Brown, Steven P.; William.L.Cron and Thomas W. Leigh. (1993). *Do Feeling of Success Mediate Sales Performance-Work Attitudes Relationships?* Journal of the Academy of Marketing Science, Volume 21, Issue 2,
- Campbell, J. P. (1990). *Modelling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology*. Palo Alto, CA: Consulting Press. Page 707.
- Day, Rachel and Tammy D Allen. (2004). *The relationship between career motivation and self-efficacy with protégé career success*. Journal of Vocational Behaviour 64. Page 73-85.
- Djati, Sundring Pantja. (2014). *Organizational Citizenship Behavior : variable anteseden dan pengaruhnya terhadap service quality*. Kaylin Cahaya Internasional: Jakarta. Page 3
- Fraenkel, Jack R.; and Norman E. Wallen. (2006). *How to Design and Evaluate Research in Education, Sixth Edition*. Boston: McGraw Hill. Page 341.
- Folami, Lookman Buky; Kwadwo Asare; Ellen Kwesiga and Dennis Blin. Summer (2014). *The impact of job satisfaction and organizational context variables on organizational commitment*. Bryant University. Page 6.
- Ghozali, Imam. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS21*. Universitas Dipenogoro. Semarang.
- Gunz, H. P. and Heslin P. A. (2005). *Reconceptualizing career success*. Journal of organizational behavior 26.2. page 105-111.
- Greenhaus, J. H., S. Parasuraman and W. M. Wormley. (1990). *Effects of Race on Organizational VExperiences, Job Performance Evaluations and Career Outcomes*. Academy of Management Journal 33.1. page 64-86.



- Haider, Mubarak Hussain and Adnan Riaz. (2010). *Role of Transformational and Transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction*. Gale Light Arts, Economy, Education, Humanities & Social Science. Business and Economic Horizons 1.1. page 7-9.
- Harrison, D. A., Newman, D. A., & Roth, P. L. (2006). *How important are job attitudes? Metaanalytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences*. *Academy of Management Journal*, 49, 305-325.
- Harter, J.K., F.L. Schmidt and T. L. Hayes. (2002). *Business unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcome: a meta analysis*. *Journal of Applied Psychology* 87.2. page 268-279.
- Hasnawati, Sri. (2008). *Pedoman Umum Penulisan Tesis dan Disertasi*. Sekretariat Prodi Magister Manajemen: Jakarta.
- Iqbal, Nadeem; Naveed Ahmad; Zeeshan Haider; Yumna Batol; Qurat-ul-ain. (2013). *Impact of Performance appraisal on employee's Performance involving the Moderating role of Motivation* (2013) *Arabian Journal of Business and Management Review Vol3. No.1 August*
- Jichul, Jang B.S. (2008). *The impact of Career Motivation and Polychronicity on Job Satisfaction and Turnover among Hotel Industry Employees*. University of North Texas. Page 78.
- Judge, Timothy A. And Ryan Klinger. (2007). *Job satisfaction subjective well-being at work*. New York. Guildford publication. Page 393-413.
- Judge, T. A.; Cable D. M.; Boudreau J. W. and Bretz R. (1995). *An empirical investigation of the predictors of executive career success*. *Personnel Psychology* 48.3. page 485-519.
- Judge, T. A.; Charles L. Hullin. (2009). *Job Satisfaction and Job Affect*. The Oxford Handbook of Industrial and Organizational Psychology. New York: Oxford University Press. Page 2-10.
- Karavardar, Gulsah. (2014). *Career Commitment, Subjective Career Success and Career Satisfaction in the context of Hazelnut Processing Industry in Giresun/Turkey*. Canadian center of science and education. *International Journal of Business Management* 9.6. page 98-100.
- Koesmono, H. Teman. (2014). *The Influence of Organizational Culture, Servant Leadership, and Job Satisfaction Toward Organizational Commitment and Job Performance Through Work Motivation as Moderating Variables for Lecturers in Economics and Management of Private Universities in East Surabaya*. *Educational Research International* Vol. 3(4) .
- Kuvaas, Bard. (2006). *Performance Appraisal Satisfaction and Employee outcomes: Mediating and Moderating roles of Work of Motivation* The International Journal of Human Resource Management (Impact Factor: 0.93). 03/2006; 17(3):504-522.

- London, M. (1990). Enhancing *career motivation in late career*. Journal of Organizational Change Management 3.2. page 58–71.
- London, M. (1983). *Toward a theory of career motivation*. Academy of management review 8. Page 620-630.
- Lounsbury; John W; Moffit; Lauren; Gibson; Lucy W; Drost; Adam W; Stevens and Mark. Aug (2003). *An Investigation of personality traits in relation to job and career satisfaction of information technology professionals*. Journal of Career Assessment 11. 3. Proquest. page 4,5.
- Maffin, Chendedzol; Nobukhosi Dlodlo. (2014). *The relationship between extrinsic motivation, job satisfaction and life satisfaction amongst employees in a public organization*. Journal of Industrial Psychology 5A. page 2-3.
- Mahendra, Moggy. (2013). *Telaah Manajemen Jurnal Riset dan Konsep Manajemen*. Sekretariat Prodi Magister Manajemen: Jakarta. Page 173.
- Mott, D A; Doucette WR, Gaither CA, Pedersen CA, Schommer JC. (2003). *Pharmacists' attitudes toward worklife: results from a national survey of pharmacists*. J Am Pharm Assoc 44.3. page 326-336.
- Noe, Raymond A; John R. Hollenbeck; Barry Gerhart and Patrick M. Wright. (2012). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage eight edition*. McGraw-Hill. UK
- Paul E., Spector. (1985). *Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey*. American Journal of Community Psychology 13.6. page 708-711.
- Payakachat, Nalin; Songthip Ounpraseuth; Denise Ragland and Matthew M. Murawski. (2011). *Job and career satisfaction among pharmacy preceptor*. American Association of Colleges of Pharmacy. American Journal of Pharmaceutical Education 75.8. page 2-5.
- Perry, Beth. (2008). *Shine on: Achieving Career Satisfaction as a Registered Nurse*. The Journal of Continuing Education in Nursing 39.1. page 17-18.
- Quick, James Campbell; Debra L. Nelson. (2009). *Principles of Organizational Behaviour Realities and Challenges sixth edition*. Cengage-Learning. South-Western.
- Romel, Dian. (2011). *Pengaruh Karakteristik Individu Terhadap Kepuasan Kerja dan Implikasinya pada Kinerja Karyawan di UNIKOM*. Unikom Bandung. Page 3.
- Siagian, Sondang P. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara: Jakarta.
- Simon, Herbert. (1997). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*, 5th edition. New York, NY: Macmillian Company. Page 276.



- Sugiyono. (2005). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: CV. Alfabeta. Page 182-282.
- Suhaji, Linawati.(2012).*Jurnal:Pengaruh Motivasi, Kompetensi, Kepemimpinan, Dan lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Herculon Carpet Semarang)*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Manggala: Semarang. Page 1-13.
- Springer, Gary Jon.(2011).*A Study of Job Motivation, Satisfaction, and Performance among Bank Employees*.The Journal of Global Business Issues.5.1. page 30-36.
- Taniredja, Tukiran & Mustafidah H.(2012). *Penelitian Kuantitatif (sebuah pengantar)*. Bandung: Alfabeta. Page 39
- Tembalang, Soedharto. (2004).*Konsep, Identifikasi, Alat Analisis dan Masalah Penggunaan Variabel Moderator*.Jurnal Studi Manajemen dan Organisasi Vol 1 No.2. page 64.
- Thamrin, H.M. (2012). *The Influence of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job Satisfaction and Employee Performance*.International Journal of Innovation, Management and Technology 3.5. page 568-571.
- Trihendradi, C.(2013).*Step by step IBM SPSS 21:analisis data statistik*.Andi:Yogyakarta. Page 153-154.
- Quick and Nelson.(2009).*Principles of Organizational Behavior 6<sup>th</sup> Edition*.Southern-western part: Cengage-Learning
- Yap, Margaret; Wendy Cukier; Mark Robert Holmes and Charity-Ann Hannan.(2010).*Career Satisfaction: A look behind the races*.Industrial Relations 65.4. page 584-603.
- [http://www.republika.co.id/berita/pendidikan/eduaction/13/11/26/mwv72r-komnas-  
pendidikan-kualitas-guru-memprihatinkan](http://www.republika.co.id/berita/pendidikan/eduaction/13/11/26/mwv72r-komnas-pendidikan-kualitas-guru-memprihatinkan)Selasa, 26 November 2013, 16:44 WIB
- <http://edukasi.kompas.com/read/2012/07/25/19413379/Kompetensi.Guru.Memprihatinkan>  
Rabu (25/7/2012)