

**PENGEMBANGAN KARIR DAN KOMPETENSI TERHADAP
PENINGKATAN KEPUASAN KERJA DI SEKOLAH DASAR
GUGUS AYODYA KORSATPEN BANYUMANIK KOTA
SEMARANG**

TESIS

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Mencapai Derajat Sarjana S2

Program Magister Manajemen



Disusun Oleh:

PUTRANTO ANUGRAH, S.Pd

NIM : 20402400358

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG
2025**

HALAMAN PENGESAHAN

PENGEMBANGAN KARIR DAN KOMPETENSI TERHADAP PENINGKATAN KEPUASAN KERJA DI SEKOLAH DASAR GUGUS AYODYA KORSATPEN BANYUMANIK KOTA SEMARANG

Disusun Oleh:

PUTRANTO ANUGRAH, S.Pd

NIM : 20402400358

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan dihadapan sidang Panitia Ujian Tesis

Semarang, Juli 2025

Dosen Pembimbing



Prof. Dr. Heru Sulistyono, SE., M.Si

NIK. 210493032

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG

SEMARANG

2025

**PENGEMBANGAN KARIR DAN KOMPETENSI TERHADAP
PENINGKATAN KEPUASAN KERJA DI SEKOLAH DASAR GUGUS
AYODYA KORSATPEN BANYUMANIK KOTA SEMARANG**

Disusun Oleh:

PUTRANTO ANUGRAH, S.Pd

NIM : 20402400358

Telah dipertahankan di depan penguji
Pada tanggal 16 Agustus 2025

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Dosen Pembimbing



Prof. Dr. Heru Sulistyono, SE., M.Si
NIK. 210493032

Penguji I



Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, M.Si
NIK. 210491028

Penguji II



Dr. Drs. H. Marno Nugroho, M.M.
NIK. 210491025

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen
Tanggal, 16 Agustus 2025

Ketua Program Studi Magister Manajemen



Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, M.Si
NIK. 210491028

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Halaman Pengesahan	ii
Daftar Isi	iv
Daftar Tabel	vi
Daftar Gambar	vii
BAB I. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Kegunaan Penelitian	5
BAB II. KAJIAN PUSTAKA	7
2.1 Landasan Teori	7
2.1.1 Kepuasan Kerja	7
2.1.2 Pengembangan Karir	12
2.1.3 Kompetensi	14
2.1.4 Komitmen Organisasional	18
2.2 Pengembangan Hipotesis	20
2.3 Model Empirik Penelitian	23
BAB III. METODE PENELITIAN	28
3.1 Jenis Penelitian	28
3.2 Populasi dan Sampel	28
3.3 Jenis dan Sumber Data	29

3.4 Metode Pengumpulan Data	29
3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	31
3.6 Teknik Analisis Data	33
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	40
4.1. Gambaran Umum Responden	40
4.2. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	43
4.3. Analisis Pengujian <i>Outer Model</i>	44
4.4. Hasil Pengujian Struktural Model (<i>Inner Model</i>)	49
4.5. Pengujian Hipotesis	50
4.6 Pengujian <i>R-Square</i>	55
4.7. Pembahasan	56
BAB V. PENUTUP	66
5.1 Simpulan	66
5.2. Saran	67
DAFTAR PUSTAKA	69
LAMPIRAN-LAMPIRAN	71

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 : Kepuasan Guru SD di Gugus Ayodya Korsatpen Banyumanik	4
Tabel 3.1 : Variabel dan Indikator Penelitian	30
Tabel 4.1. Deskripsi Responden	40
Tabel 4.2. Deskripsi Variabel Penelitian	43
Tabel 4.3. Hasil Uji <i>Convergent Validity (Outer Loadings)</i>	45
Tabel 4.4. Hasil Uji <i>Discriminant Validity (Cross Loading)</i>	46
Tabel 4.5 Hasil Uji <i>Fornell-Larcker Criterion</i>	47
Tabel 4.6 Hasil Uji <i>Construct Reliability</i>	48
Tabel 4.7 Uji Hipotesis Pengaruh Langsung	50
Tabel 4.8. Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung	53
Tabel 4.9. Nilai <i>R-Square</i>	55

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 : Model empirik penelitian	27
Gambar 4.1. Diagram Jalur Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	49

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan fondasi penting dalam sebuah organisasi. Oleh karena itu, sumber daya manusia dalam organisasi perlu dikelola dan kemudian diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi. Apalagi pada era globalisasi yang ditandai dengan semakin ketatnya persaingan. Persaingan masa kini lebih banyak ditentukan oleh kemampuan menguasai atau menghasilkan secara teknologi baru dan kemampuan pengembangan karir yang dilakukan dengan meningkatkan sumber daya manusia yang merupakan salah satu faktor keberhasilan untuk suatu institusi (Priansa, 2017). Menurut Mathis et al., (2016), SDM merupakan suatu rancangan sistem-sistem formal dalam suatu organisasi untuk memastikan penggunaan bakat dan potensi manusia secara efektif dan efisien agar bisa mencapai tujuan organisasi.

Pengelolaan dan pemberdayaan SDM yang ada di dalam sebuah institusi, kepuasan kerja pegawai adalah sesuatu yang harus diperhitungkan. Menurut Sugandi (dalam Ramadhanty & Kurniawan, 2020) kepuasan kerja adalah tingkat rasa puas individu bahwa mereka mendapat imbalan yang setimpal dari bermacam-macam aspek situasi pekerjaan dari organisasi tempat mereka bekerja. Kepuasan kerja terjadi apabila kebutuhan-kebutuhan individu sudah terpenuhi dan terkait dengan derajat kesukaan dan ketidaksukaan yang terkait dengan pegawai (Ali & Agustian, 2018).

Kepuasan kerja pegawai (guru) tidak terlepas dari berbagai faktor yang mempengaruhinya, baik internal maupun eksternal, seperti jenjang pengembangan karir. Menurut Kartono (2019) pengembangan karier dimaknai sebagai proses seumur hidup yang mencakup berbagai peran kerja (dibayar dan tidak dibayar). Aritonang (2019) menjelaskan pengembangan karir merupakan usaha formal untuk meningkatkan dan menambah kemampuan yang diharapkan berdampak pada pengembangan dan perluasan wawasan yang membuka kesempatan mendapatkan posisi/jabatan yang memuaskan dalam kehidupan sebagai pegawai.

Faktor lainnya yang diasumsikan bisa mempengaruhi kepuasan kerja pegawai (guru) berupa kompetensi. Muslich (2015) menjelaskan bahwa kompetensi merupakan pengetahuan, sikap dan keterampilan yang diaktualisasikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak. Kompetensi sebagai performan yang mengarah kepada pencapaian tujuan secara tuntas menuju kondisi yang diinginkan. Artinya, kompetensi adalah keterampilan dan pengetahuan seseorang dalam suatu bidang tertentu yang dapat digunakan dalam meningkatkan kualitas perusahaan atau organisasi sesuai dengan yang diharapkan serta sesuai dengan standar kualitas organisasi (Arna, 2022).

Pada hakekatnya standar kompetensi guru adalah untuk mendapatkan guru yang baik dan profesional, yang memiliki kompetensi untuk melaksanakan fungsi dan tujuan sekolah khususnya, serta tujuan pendidikan pada umumnya, sesuai kebutuhan masyarakat dan tuntutan zaman (Mulyasa, 2015). Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi guru menggambarkan adanya

kepemilikan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang sebaiknya dapat dilakukan seorang guru dalam melaksanakan pekerjaannya, sehingga bisa merasakan kepuasan karena mampu meraih target dan harapan.

Berdasarkan hasil observasi diperoleh data kepuasan kerja pegawai (guru) di Sekolah Dasar Gugus Ayodya Korsatpen Banyumanik Kota Semarang dalam kondisi yang berbeda-beda. Adapun kepuasan kerja guru dapat dilihat dari beberapa indikasi sebagaimana tabel 1.1:

Tabel 1.1. Kepuasan Guru SD di Gugus Ayodya
Korsatpen Banyumanik Kota Semarang

No	Aspek	2023	2024	Ket
1.	Pekerjaan itu sendiri	84%	83%	Menurun
2.	Kualitas supervisi	84%	84%	Stagnan
3.	Hubungan dengan rekan kerja	83%	81%	Menurun
4.	Kesempatan promosi	80%	78%	Menurun
5.	Pembayaran (Gaji, TPP, TPG)	82%	82%	Stagnan

Sumber: dok 2025, diolah.

Berdasarkan data tersebut menunjukkan bahwa beberapa aspek kepuasan kerja guru mengalami naik turun pada 2 tahun terakhir. Hal ini bisa dikarenakan faktor internal dan eksternal seperti adanya pengembangan karir dan kompetensi, serta komitmen organisasional yang dimiliki oleh guru dalam melaksanakan tugas pokoknya sebagai pendidik.

Beberapa penelitian yang telah dilakukan terkait dengan permasalahan ini. Penelitian Sihotang (2020), Safitri dan Susilowati (2024), Rulianti dan Nurlilah (2021) menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Sebaliknya, penelitian Saifullah (2022)

menunjukkan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Penelitian Suroto, dkk (2018), Aprilliansyah dan Chalid (2020) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Sebaliknya, penelitian Darmawan, dkk (2015), Shodiqin (2024) menunjukkan bahwa kompetensi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dalam bentuk karya ilmiah dengan judul “Pengembangan Karir dan Kompetensi Terhadap Peningkatan Kepuasan Kerja di Sekolah Dasar Gugus Ayodya Korsatpen Banyumanik Kota Semarang.”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan fenomena lapangan dan *research gap*, maka masalah penelitian ini adalah bagaimana pengaruh pengembangan karir dan kompetensi terhadap kepuasan kerja dengan mediasi komitmen organisasional di Sekolah Dasar Gugus Ayodya Korsatpen Banyumanik Kota Semarang.

Adapun pertanyaan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Apakah pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja?
2. Apakah pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional?
3. Apakah kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja?

4. Apakah kompetensi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional?
5. Apakah komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis besarnya pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis besarnya pengaruh pengembangan karir terhadap komitmen organisasional.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis besarnya pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis besarnya pengaruh kompetensi terhadap komitmen organisasional.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis besarnya pengaruh komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja.

1.4 Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan yang diharapkan dari penelitian ini antara lain:

1. Kegunaan Teoretis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan khasanah pengetahuan terkait peningkatan kepuasan kerja guru melalui pengembangan karir, kompetensi dan komitmen organisasional.

2. Kegunaan Praktis

- a. Bagi sekolah; sebagai bahan pertimbangan dan masukan bagi kepala sekolah untuk dapat dijadikan pedoman peningkatan kepuasan kerja guru dalam rangka mencapai visi misi dan tujuan sekolah.
- b. Bagi kantor Dinas Pendidikan Kota Semarang;
 - 1) Menjadi bahan pengambilan keputusan pimpinan dalam menentukan kebijakan yang terkait dengan kegiatan pendidikan di sekolah terutama fasilitas pengembangan karir bagi guru, dan penguatan kompetensi guru.
 - 2) Menjadi bahan pijakan pimpinan dalam melakukan monitoring dan pembinaan kompetensi guru agar lebih baik.
- c. Bagi Peneliti;

Bisa menjadi rujukan peneliti berikutnya baik mendukung maupun menolaknya dengan adanya situasi, kondisi dan responden yang berbeda.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1 Kepuasan Kerja

2.1.1.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Narsih (2017), kepuasan kerja mengandung arti keadaan psikis yang menyenangkan dan dirasakan oleh pekerja dalam suatu lingkungan pekerjaan karena terpenuhinya semua kebutuhan secara memadai. Sunyoto (dalam Rulianti dan Nurlillah, 2021) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai cerminan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini nampak pada sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Kepuasan kerja pada dasarnya adalah hal yang sama. Menurut sistem nilai yang berlaku pada dirinya, setiap orang akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda.

Menurut Rulianti dan Nurlillah (2021), kepuasan kerja yang diterima secara umum ada tiga dimensi. *Pertama*, kepuasan kerja merupakan respon emosional terhadap situasi kerja, sehingga kepuasan kerja dapat dilihat dan diprediksi. *Kedua*, kepuasan kerja biasanya bergantung pada seberapa baik hasil yang dicapai memenuhi atau melebihi harapan. *Ketiga*, kepuasan kerja mewakili beberapa sikap terkait.

Nurhayati (2016) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah ungkapan kepuasan karyawan tentang bagaimana pekerjaan mereka dapat memberikan manfaat bagi organisasi, yang berarti bahwa apa yang diperoleh

dalam bekerja sudah memenuhi apa yang dianggap penting. Sihotang (2020), kepuasan kerja adalah sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya. Artinya secara umum dapat dirumuskan bahwa seseorang yang memiliki rasa puas terhadap pekerjaannya akan mempunyai sikap yang positif terhadap organisasi dimana dia berkarya. Sebaliknya, orang yang tidak puas terhadap pekerjaannya apapun faktor-faktor ketidakpuasan itu seperti misalnya gaji yang rendah, pekerjaan yang membosankan, kondisi kerja yang memuaskan dan sebagainya. Akan cenderung bersikap negatif terhadap organisasi dimana dia bekerja. Kepuasan kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong dari diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya, maupun dengan kondisi dirinya.

Dari uraian di atas, bahwa kepuasan kerja pegawai merupakan masalah penting yang diperhatikan dalam hubungannya dengan produktivitas kerja dan ketidakpuasan sering dikaitkan dengan tingkat tuntutan dan keluhan pekerjaan yang tinggi. Pekerja dengan tingkat ketidakpuasan yang tinggi lebih mungkin untuk melakukan sabotase dan agresif yang pasif.

2.1.1.2 Faktor Kepuasan Kerja

Menurut Sutrisno (2019), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

1. Kesempatan untuk maju.

Dalam hal ini ada hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.

2. Keamanan kerja

Faktor ini disebut sebagai penunjang Kepuasan Kerja, baik bagi karyawan, keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan saat kerja.

3. Gaji

Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan Kepuasan Kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.

4. Perusahaan dan Manajemen

Perusahaan dan Manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil, faktor ini yang menentuka kepuasan kerja.

5. Pengawasan

Sekaligus atasanya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan *Turn Over*.

6. Faktor instrisik dari pekerjaan

Atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

7. Kondisi kerja

Termasuk disini kondisi tempat, ventilasi, penyiaran, kantin dan tempat parkir.

8. Aspek sosial dalam pekerjaan

Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas atau tidak puas dalam bekerja.

9. Komunikasi

Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.

10. Fasilitas

Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

2.1.1.3 Teori-Teori Kepuasan Kerja

Menurut Syafrina (2018), mengemukakan teori-teori kepuasan kerja, yaitu:

1. Teori Keseimbangan

Menurut teori ini, puas atau tidaknya karyawan merupakan hasil dari membandingkan antara *input-outcome*. Jadi, jika perbandingan tersebut dirasakan seimbang maka karyawan tersebut akan merasa puas.

2. Teori Perbedaaan

Apabila yang didapat karyawan ternyata lebih besar daripada apa yang diharapkan maka karyawan tersebut menjadi puas. Sebaliknya, apabila yang didapat karyawan lebih rendah daripada yang diharapkan akan menyebabkan karyawan tidak puas.

3. Teori Pemenuhan Kebutuhan

Menurut teori ini, kepuasan karyawan bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan karyawan. Karyawan akan merasa puas apabila ia mendapatkan apa yang dibutuhkannya.

4. Teori Pandangan Kelompok

Menurut teori ini, kepuasan karyawan bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh para karyawan dianggap sebagai kelompok acuan.

5. Teori Dua Faktor dari Herzberg

Dua faktor yang dapat menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas menurut Herzberg yaitu faktor pemeliharaan dan faktor pemotivasian.

6. Teori Pengharapan

Pengharapan merupakan kekuatan keyakinan pada suatu perlakuan yang diikuti dengan hasil khusus. Hal ini menggambarkan bahwa keputusan karyawan yang memungkinkan mencapai suatu hasil dapat menuntun hasil lainnya.

2.1.1.4 Indikator Kepuasan Kerja

Luthan (dalam Narsih, 2017) mengukur lima aspek kepuasan kerja dengan *Job Descriptive Index* (JDI), yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri
2. Kualitas supervisi
3. Hubungan dengan rekan kerja
4. Kesempatan promosi
5. Pembayaran

2.1.2 Pengembangan Karir

2.1.2.1 Pengertian Pengembangan Karir

Menurut Mangkunegara (dalam Khuzaimah, 2017) pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum. Betapapun baiknya suatu rencana karir yang telah dibuat oleh seorang pekerja disertai oleh suatu tujuan karier yang wajar dan realistik, rencana tersebut tidak akan menjadi kenyataan tanpa adanya pengembangan karir yang sistematis dan programatis (Siagian, 2008).

Syahputra (2020) pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir. Bahri (2017) pengembangan karir adalah proses dan kegiatan mempersiapkan seorang karyawan untuk menduduki jabatan dalam organisasi atau perusahaan, yang akan dilakukan dimasa

mendatang. Astrika (2017) Pengembangan Karir adalah adalah suatu pekerjaan atau jabatan yang dipunyai (atau dipegang) seseorang selama kehidupannya dalam bekerja. Bahwa karir menunjukkan perkembangan para karyawan secara individual dalam jenjang jabatan/kepankatan yang dapat dicapai selama bekerja dalam suatu organisasi.

Menurut Kartono (2019) pengembangan karier adalah proses seumur hidup yang mencakup berbagai peran kerja (dibayar dan tidak dibayar). Ini dilakukan sepanjang hidup, seperti peran kehidupan sehari-hari (orang tua, sukarelawan), kegiatan rekreasi, belajar dan bekerja. Karier merupakan ide pengembangan yang baik di tempat kerja dan pada tingkat pribadi, merangkul ide tentang pembelajaran seumur hidup serta pengembangan keterampilan. Menurut Aritonang (2019) pengembangan karir merupakan usaha formal untuk meningkatkan dan menambah kemampuan yang diharapkan berdampak pada pengembangan dan perluasan wawasan yang membuka kesempatan mendapatkan posisi/jabatan yang memuaskan dalam kehidupan sebagai karyawan.

Berdasarkan beberapa pendapat dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir berarti proses peningkatan diri dan usaha yang dilakukan untuk mencapai tujuan karir jangka panjang, baik melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan, maupun pengalaman. Ini juga bisa mencakup peningkatan dalam hal posisi atau jabatan dalam suatu organisasi.

2.1.2.2 Tahap-tahap Pengembangan Karir

Menurut Arismunandar (2020) bahwa pengembangan karir mengalami tahap-tahap sebagai berikut:

1. Fase Awal/ Fase Pembentukan

Pada fase ini menekankan pada perhatian untuk memperoleh jaminan terpenuhinya kebutuhan dalam tahun-tahun awal pekerjaan.

2. Fase Lanjutan

Pada fase ini pertimbangan jaminan keamanan sudah mulai berkurang namun lebih menitikberatkan pada pencapaian, harga diri dan kebebasan.

3. Fase Pensiun

Pada fase ini individu menyelesaikan satu karir dan dia akan berpindah ke karir yang lain dan individu memiliki kesempatan untuk mengekspresikan aktualisasi diri sebelumnya tidak dapat ia lakukan.

2.1.2.3 Dimensi dan Indikator Pengembangan Karir

Weng, dkk. (dalam Firman, 2020) pengukuran variabel pengembangan karir bisa dilakukan dengan menggunakan empat dimensi pengembangan karir atau *Career Development* (CD). Dimensi pengembangan karir terdiri dari empat sub konstruksi yang diklasifikasikan ke dalam *career goal progress* (CGP), *professional ability development* (PAD), *promotion speed* (PS), dan *remuneration growth* (RG).

Adapun penelitian ini lebih fokus pada dimensi *Professional Ability Development* (PAD), yang meliputi 4 indikator, sebagai berikut:

- 1) Pengembangan keterampilan
- 2) Pengembangan pengetahuan
- 3) Pengembangan pengalaman kerja
- 4) Pengembangan peningkatan kemampuan profesional.

2.1.3 Kompetensi

2.1.3.1 Pengertian Kompetensi

Menurut Jan dan Hasan (2020) kompetensi adalah kemampuan pegawai yang digambarkan oleh potensi fisik dan non-fisik yang dimiliki oleh setiap pegawai untuk dapat memikul amanah atau memangku jabatan tertentu dalam perguruan tinggi. Wibowo (dalam Permana, 2023), kompetensi merupakan suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

Muslich (2015) memaparkan bahwa kompetensi adalah pengetahuan, sikap dan keterampilan yang diaktualisasikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak. Kompetensi adalah performan yang mengarah kepada pencapaian tujuan secara tuntas menuju kondisi yang diinginkan. Kompetensi adalah suatu kemampuan dalam melaksanakan atau melakukan pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh standar pekerjaan tersebut. Artinya

kompetensi adalah keterampilan dan pengetahuan seseorang dalam suatu bidang tertentu yang dapat digunakan dalam meningkatkan kualitas perusahaan atau organisasi sesuai dengan yang diharapkan serta sesuai dengan standar kualitas perusahaan atau organisasi (Arna, 2022).

Kompetensi juga dapat berarti suatu hal menggambarkan kualifikasi atau kemampuan seseorang, baik kualitatif maupun kuantitatif. Kompetensi adalah pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak secara konsisten dan terus-menerus sehingga memungkinkan seseorang untuk menjadi kompeten, dalam arti memiliki pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai dasar untuk melakukan sesuatu. Kompetensi berarti profesionalitas seseorang dalam suatu pekerjaan. Ketika berbicara profesionalitas seseorang artinya kemampuan orang tersebut dalam mengelola suatu pekerjaan dengan sangat baik dan memiliki kemampuan yang tinggi dalam bidang pekerjaannya (Bawafie, 2021). Menurut Mulyasa (2015), pada hakekatnya standar kompetensi guru adalah untuk mendapatkan guru yang baik dan profesional, yang memiliki kompetensi untuk melaksanakan fungsi dan tujuan sekolah khususnya, serta tujuan pendidikan pada umumnya, sesuai kebutuhan masyarakat dan tuntutan zaman.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa pengertian kompetensi guru adalah pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang sebaiknya dapat dilakukan seorang guru dalam melaksanakan pekerjaannya. Guru yang memiliki kompetensi juga memiliki

sikap kerja yang positif dalam mengelola pembelajaran guna meningkatkan mutu pendidikan.

2.1.3.2 Macam-macam Kompetensi

Kompetensi yang dimiliki oleh pendidik yang tercantum dalam penjelasan Peraturan Pemerintah No.19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan dan ditindaklanjuti dalam Permendiknas No.16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru, maka kompetensi yang harus ada pada guru adalah sebagai berikut:

- 1) Kompetensi pedagogik, yang merupakan kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.
- 2) Kompetensi kepribadian, kompetensi ini mencerminkan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia.
- 3) Kompetensi profesional, merupakan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkannya membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam standar nasional pendidikan.
- 4) Kompetensi sosial, merupakan kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, dan masyarakat sekitar.

2.1.3.3 Indikator Kompetensi

Kompetensi Pegawai adalah kemampuan pegawai yang digambarkan oleh potensi fisik dan non-fisik yang dimiliki oleh setiap pegawai untuk dapat memikul amanah atau memangku jabatan tertentu dalam perguruan tinggi.

Menurut Jan dan Hasan (2020), indikator yang digunakan untuk mengukur kompetensi adalah:

- 1) Pengetahuan yang dimiliki
- 2) Keterampilan yang dimiliki
- 3) Kemampuan kerja yang dimiliki pegawai
- 4) Pengalaman kerja yang dimiliki, dan
- 5) Sikap kerja yang ditunjukkan pegawai.

2.1.4 Komitmen Organisasional

2.1.4.1 Pengertian Komitmen Organisasional

Menurut Dwiyantri dan Bagia (2020), komitmen organisasional adalah kerelaan dari seseorang terhadap perusahaannya untuk mencapai suatu tujuan dengan mengorbankan besarnya usaha yang diberikan kepada organisasi. Jan dan Hasan (2020) memaparkan komitmen organisasi adalah keterikatan secara emosional seseorang terhadap organisasi tempat mereka bekerja dan kerelaan untuk bekerja sesuai arah, visi, misi dan tujuan organisasi.

Fatmawati (dalam Permana, dkk., 2023), komitmen organisasi merupakan keinginan dari seseorang untuk memberikan pengabdian,

mengidentifikasi, kemampuan serta merasa dirinya sebagai bagian dari suatu organisasi yang ditunjukkan dengan keinginan untuk bekerja sebaik-baiknya serta mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi untuk membantu mencapai dari tujuan organisasi. Komitmen organisasi juga bisa diartikan sebagai suatu situasi dimana seorang karyawan berpihak pada organisasi tertentu dengan tujuan serta keinginan dalam mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut (Mardiyana, *et.al.*, 2019).

Komitmen organisasi adalah suatu bentuk yang muncul atas kerelaan, keikhlasan dan kesadaran individu yang senantiasa berada di dalam organisasi yang diwujudkan atas seberapa besar ikhtiar, motivasi dan kepercayaan dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan bersama. (Busro, 2018). Menurut Robbins (2002) dalam Putro (2018) komitmen organisasi adalah sebuah sikap yang merefleksikan perasaan senang atau tidak senang terhadap organisasi. Perasaan suka terhadap organisasi ini dapat ditunjukkan melalui ketertarikan karyawan terhadap tujuan, nilai, dan sasaran organisasi serta memiliki kemauan untuk berafiliasi dengan organisasi dan bekerja keras demi tercapainya keberlangsungan organisasi.

2.1.4.2 Faktor yang mempengaruhi Komitmen Organisasional

Adapun faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi menurut Ma'rufi dan Anam (2019) faktor yang mempengaruhi anatar lain:

1. Karakteristik personal
2. Karakteristik pekerjaan dan peran
3. Karakteristik struktur organisasi

Menurut Dyne dan Graham dalam (Priansa, 2016) menyatakan bahwa faktor - faktor komitmen organisasi meliputi:

- 1) Personal terdiri atas kepribadian, usia, jenis kelamin dan pendidikan.
- 2) Posisional terdiri atas tingkat pekerjaan dan masa kerja. Faktor personal.
- 3) Situasional terdiri atas lingkungan kerja dan dukungan organisasi.

Menurut (Yusuf, 2017) menyatakan bahwa faktor – faktor komitmen organisasi meliputi:

- 1) Personal organisasi.
- 2) Psikologi Empowerment.
- 3) Budaya organisasi
- 4) Gaya kepemimpinan
- 5) Imbalan moneter
- 6) Kepercayaan
- 7) Manfaat hubungan
- 8) Kepuasan kerja.

2.1.4.3 Dimensi dan Indikator Komitmen Organisasi

Menurut Gibson (2009) komitmen terhadap organisasi melibatkan tiga sikap, yaitu: 1). Identifikasi dengan tujuan organisasi, 2). Perasaan keterlibatan dalam tugas-tugas organisasi, dan 3). Perasaan loyalitas terhadap organisasi.

Menurut Luthans (dalam Dwiyantri dan Bagia, 2020) komitmen organisasi memiliki 3 dimensi dan beberapa indikator, yaitu:

- 1) Komitmen Afektif (*Affective Commitment*) meliputi :
 - a) Keterlibatan emosional
 - b) Identifikasi dengan organisasi
 - c) Keterikatan dengan organisasi
- 2) Komitmen Normatif (*Normative Commitment*):
 - a) Rasa kewajiban
 - b) Loyalitas
- 3) Komitmen Kontinyu (*Continue Commitment*) meliputi :
 - a) Biaya keluar
 - b) Keterbatasan alternatif

Penelitian ini lebih fokus pada dimensi komitmen normatif, yang menurut Allen dan Meyer (1994) (dalam Palentek dan Tjenje, 2023) komitmen normatif adalah keyakinan dari pegawai bahwa dia berkewajiban untuk tinggal/bertahan dalam organisasi, 3 indikator sebagai berikut:

- 1) Loyalitas
- 2) Rasa setia
- 3) Keinginan bekerja selamanya.

2.2 Pengembangan Hipotesis

2.2.1 Pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja

Pengembangan karir pada dasarnya ditujukan untuk pengembangan organisasi/perusahaan untuk memenuhi tantangan bisnis masa depan. Sumber daya manusia yang tidak kompetitif, organisasi akan mengalami kemunduran dan pada akhirnya akan tersingkir karena

ketidakmampuannya menghadapi pesaing. Kondisi tersebut menuntut organisasi/perusahaan untuk mengembangkan karir bagi karyawannya yang harus dilakukan secara terencana dan berkelanjutan. Sebelumnya, definisi pekerjaan itu sendiri perlu dipahami terlebih dahulu. Pengembangan karir merupakan suatu kondisi terkait peningkatan status seseorang dalam sebuah organisasi ada jalur karir yang telah ditetapkan (Kumalasari et al., 2015).

Sementara Sunyoto (2012) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai cerminan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini nampak pada sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Kepuasan kerja pada dasarnya adalah hal yang sama. Menurut sistem nilai yang berlaku pada dirinya, setiap orang akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda. Kepuasan kerja merupakan sikap positif yang melibatkan penyesuaian kesehatan karyawan terhadap kondisi dan kondisi kerja, termasuk gaji, kondisi sosial, kondisi fisik, dan kondisi psikologis.

Hal ini diasumsikan bahwa pengembangan karir dalam institusi mampu memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Terdapat beberapa penelitian telah dilakukan yang memiliki keterkaitan dengan variabel ini. Penelitian Sihotang (2020), Yolanda Safitri, Isnurrini Hidayat Susilowati (2024), Ruliyanti (2020), Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel pengembangan karir berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang dapat diajukan adalah sebagai berikut:

H1: Pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja

2.2.2 Pengaruh pengembangan karir terhadap komitmen organisasional

Komitmen organisasi memiliki andil yang cukup besar pada pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan yang telah ditetapkan. Komitmen kerja yang tinggi diinginkan oleh manajer karna dapat dikaitkan dengan hasil posisi yang diharapkan. Komitmen pada organisasi yang tinggi merupakan suatu tanda bahwa suatu organisasi dikelola dengan baik dan pada dasarnya merupakan hasil manajemen perilaku yang efektif. Menurut Soekidjan (2009) komitmen adalah kemampuan dan kemauan untuk menyelaraskan perilaku pribadi dengan kebutuhan, prioritas dan tujuan organisasi. Hal ini mencakup cara-cara mengembangkan tujuan atau memenuhi kebutuhan organisasi yang intinya mendahulukan misi organisasi dari pada kepentingan pribadi.

Melalui pengembangan karir akan membantu karyawan dalam membuat dirinya komitmen terhadap organisasi atau perusahaan. Baik tidaknya karyawan dalam pengembangan karirnya akan berdampak terhadap komitmen dalam bekerja.

Terdapat beberapa penelitian telah dilakukan yang memiliki keterkaitan dengan variabel ini. Penelitian Widyanti (2020), Handoko (2018) menunjukkan bahwa pengembangan karir mampu mempengaruhi kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang dapat diajukan adalah sebagai berikut:

H2: Pengembangan karir berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

2.2.3 Pengaruh kompetensi terhadap komitmen organisasional

Kompetensi merupakan pendekatan formal yang dilakukan organisasi untuk menjamin orang-orang dalam organisasi mempunyai kualifikasi dan kemampuan serta pengalaman yang cocok ketika dibutuhkan. Oleh karena itu, organisasi perlu mengelola karir dan mengembangkannya dengan baik supaya produktivitas pegawai tetap terjaga dan mampu mendorong pegawai untuk selalu melakukan hal yang terbaik dan menghindari frustrasi kerja yang berakibat penurunan komitmen organisasional.

Applebaum et al., (2001) dan Cianni dan Wnuck (1997) menyatakan bahwa pegawai yang mempunyai kesempatan yang tinggi meningkatkan karirnya akan merangsang disiplinnya untuk bekerja lebih baik. Organisasi yang mempunyai model yang sistematis dalam kompetensi pegawainya akan mempunyai komitmen terhadap organisasi yang baik. Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa Applebaum et al., (2001) dan Cianni dan Wnuck (1997) menyatakan bahwa pegawai yang mempunyai kesempatan yang tinggi meningkatkan karirnya akan merangsang disiplinnya untuk bekerja lebih baik. Organisasi yang mempunyai model yang sistematis dalam kompetensi pegawainya akan mempunyai komitmen terhadap organisasi yang baik.

Terdapat beberapa penelitian telah dilakukan yang memiliki keterkaitan dengan variabel ini. Penelitian Tan & Hasan (2020), Permana, dkk (2023) dan Ramadhan, dkk (2020) menunjukkan bahwa kompetensi mampu mempengaruhi komitmen organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang dapat diajukan adalah sebagai berikut:

H3: Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional.

2.2.4 Pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja

Kompetensi merupakan sebuah standar bagi pribadi sesuai dengan kemampuan dan minat seseorang pada bidang tertentu agar dapat berprestasi dan mampu bertugas dengan baik. Seseorang dikatakan berkompeten ketika telah memenuhi kriteria standar yang telah ditentukan oleh suatu badan standar nasional maupun internasional sesuai dengan bidang spesifik yang dikuasai, seperti halnya di bidang pendidikan.

Robbins (2007) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja dapat diukur melalui pekerjaan yang ada, pengawasan atau supervisi dari atasan, imbalan atau upah, kesempatan untuk dipromosikan dan juga faktor rekan kerja yang ada di dalam lingkup pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja erat hubungannya dengan bagaimana seorang karyawan mampu memaksimalkan potensi yang dimiliki untuk mencapai tujuan utama dari perusahaan. Sikap manajemen yang perlu diambil dalam rangka

meningkatkan produktifitas guru adalah dengan memberikan atensi atau kepedulian terhadap hasil kerja guru. Hal ini diasumsikan kuat bahwa dengan kompetensi yang dimiliki guru akan mampu mempengaruhi kepuasan kerjanya.

Terdapat beberapa penelitian telah dilakukan yang memiliki keterkaitan dengan variabel ini. Penelitian Suroto, dkk (2018), Aprilliansyah dan Chalid (2020) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Sebaliknya, penelitian Darmawan, dkk (2015), Shodiqin (2024) menunjukkan bahwa kompetensi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang dapat diajukan adalah sebagai berikut:

H4: Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja

2.2.5 Pengaruh komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja

Komitmen organisasional yaitu komitmen karyawan dengan perusahaan tempat karyawan bekerja. Komitmen Organisasional adalah perasaan yang dimiliki karyawan yang erat terhadap tujuan organisasi dan capaian tujuan perusahaan dan nilai-nilai yang dianut Durkin (1999). Komitmen organisasional sebagai sikap yang mencerminkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan dan proses berkesinambungan dimana karyawan.

Sementara, kepuasan kerja pegawai menjadi perhatian khusus yang perlu dirasakan, kepuasan kerja yang rendah dapat menyebabkan

karyawan bosan dengan tugasnya, cepat atau lambat tidak dapat diandalkan, menjadi mangkir atau buruk prestasi kerjanya, Sebaliknya Ketika seseorang merasakan kepuasan dalam bekerja akan mempengaruhi kondisi kerja yang positif dan dinamis tentunya ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan pekerjaannya.

Komitmen organisasi dan kepuasan kerja memiliki hubungan erat yang saling terikat, karena perilaku karyawan, seperti komitmen organisasional akan memberikan pengaruh terhadap individu untuk mengidentifikasi, terjun dalam perusahaan dan berkorban untuk tujuan organisasi. Komitmen organisasional adalah ukuran keinginan karyawan untuk selalu dalam perusahaan saat ini atau masa depan, selalu menggambarkan keyakinan karyawan terhadap misi dan tujuan perusahaan, keinginan memajukan usaha dalam menyelesaikan, dan intensitas karyawan melanjutkan bekerja disana mengutarakan perhatiannya terhadap perusahaan.

Terdapat beberapa penelitian telah dilakukan yang memiliki keterkaitan dengan variabel ini. Penelitian Dwiyanti (2020), Nurhayati (2024) menunjukkan bahwa komitmen organisasi mampu mempengaruhi kepuasan kerja pegawai.

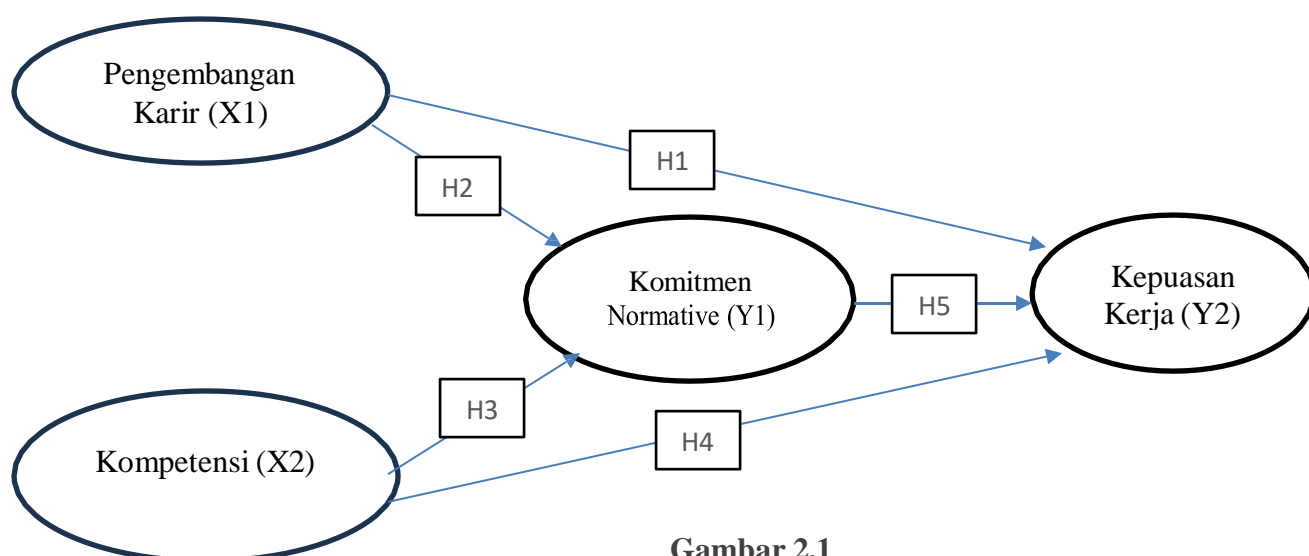
Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang dapat diajukan adalah sebagai berikut:

H5: Komitmen organisasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

2.3 Model Empirik Penelitian

Pengelolaan dan pemberdayaan SDM yang ada di dalam sebuah institusi, kepuasan kerja pegawai adalah sesuatu yang harus diperhitungkan. Menurut Sugandi dalam (Ramadhanty & Kurniawan, 2020) kepuasan kerja adalah tingkat rasa puas individu bahwa mereka mendapat imbalan yang setimpal dari bermacam-macam aspek situasi pekerjaan dari organisasi tempat mereka bekerja. Kepuasan kerja terjadi apabila kebutuhan-kebutuhan individu sudah terpenuhi dan terkait dengan derajat kesukaan dan ketidaksukaan yang terkait dengan karyawan (Ali & Agustian, 2018).

Kepuasan kerja pegawai (guru) tidak terlepas dari berbagai faktor yang mempengaruhinya, baik internal maupun eksternal, seperti jenjang pengembangan karir, kompetensi dan adanya komitmen organisasi. Secara skematis kerangka pikir penelitian ini bisa digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1
Model Empirik Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Ditinjau dari jenisnya, penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*Eksplanatory Research*). Singarimbun dan Effendi (2011) mengatakan *eksplanatory* adalah penelitian yang menjelaskan kausal antara variabel-variabel penelitian melalui pengujian hipotesis, kemudian dapat dijelaskan hubungan dan pengaruh dari variabel-variabelnya.

Pada penelitian ini akan diketahui hubungan variabel memperkuat atau memperlemah hipotesis yang diajukan. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengujian hipotesis dengan maksud membenarkan atau memperkuat hipotesis dengan harapan, yang pada akhirnya dapat memperkuat teori yang dijadikan sebagai pijakan. Dalam hal ini adalah menguji pengaruh pengembangan karir dan kompetensi terhadap kepuasan kerja dengan mediasi komitmen organisasional di Sekolah Dasar Gugus Ayodya Korsatpen Banyumanik Kota Semarang.

3.2 Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2017:81), populasi dibedakan menjadi dua jenis yaitu populasi sampling atau populasi penelitian dan populasi sasaran atau target populasi. Populasi sasaran memiliki ukuran yang lebih besar dibandingkan dengan populasi sampling. Yang dimaksud populasi sampling yaitu unit analisis yang memberikan keterangan atau data yang diperlukan

oleh suatu studi atau penelitian. Sedangkan populasi sasaran adalah seluruh unit analisis yang berada dalam wilayah penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru di Sekolah Dasar Gugus Ayodya Korsatpen Banyumanik Kota Semarang sebanyak 88 guru.

Pemilihan responden sebagai sampel (responden) dalam penelitian ini menggunakan Teknik sensus. Menurut Sugiyono (2017), jika populasi kurang dari 100, maka seluruh populasi dijadikan sampel penelitian. Sehingga, penelitian ini dinamakan penelitian populasi yang berjumlah 88 responden.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Sumber data pada studi ini mencakup data primer dan sekunder. Data primer menurut Widodo (2022) adalah data yang didapatkan langsung dari objeknya. Data primer pada studi ini yaitu: pengembangan karir, kompetensi kepuasan kerja, dan komitmen organisasional.

Menurut Widodo (2022) data sekunder adalah data yang didapatkan dari sumber lain yang memiliki hubungan dengan objek. Data tersebut didapatkan dari SD yang berada di Gugus Ayodya Korsatpen Banyumanik Kota Semarang.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data pada studi ini yaitu penyebaran kuisisioner. Metode kuisisioner adalah metode pengumpulan data secara langsung yang dilakukan oleh peneliti. Pengumpulan kuisisioner pada studi ini dilakukan dengan menggunakan angket.

Skala pengukuran yang digunakan adalah model skala Likert. Menurut Sugiyono (2015), “Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial”. Berikut ini adalah varian jawaban responden terhadap pernyataan-pernyataan kuesioner sebagai berikut:

Sangat Tidak Setuju	1	2	3	4	5	Sangat Setuju
---------------------	---	---	---	---	---	---------------

3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Indrianto dan Supomo (2012) menyatakan definisi operasional adalah penentuan konstruk sehingga menjadi variabel yang dapat diukur. Variabel dalam penelitian ini mencakup pengembangan karir, kompetensi kepuasan kerja, dan komitmen organisasional. Adapun indikator masing-masing variabel sebagaimana pada tabel 3.1.

Tabel 3.1. Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Indikator	Pengukuran
1.	Kepuasan kerja adalah suatu sikap pegawai terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar pegawai, imbalan	1. Pekerjaan itu sendiri; 2. Kualitas supervisi; 3. Hubungan dengan rekan kerja; 4. Kesempatan promosi; 5. Pembayaran.	• Skala likert 1-5

	yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis.		
2.	<p>Pengembangan Karir (kemampuan profesional)</p> <p>adalah proses dan kegiatan mempersiapkan seorang pegawai untuk menduduki jabatan dalam organisasi yang akan dilakukan dimasa mendatang berdasar kemampuan profesionalisme.</p>	<p>1) Pengembangan keterampilan.</p> <p>2) Pengembangan pengetahuan.</p> <p>3) Pengembangan pengalaman kerja.</p> <p>4) Pengembangan kemampuan profesional.</p>	Skala likert 1-5
3.	<p>Kompetensi</p> <p>adalah pengetahuan, sikap dan keterampilan yang diaktualisasikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak.</p>	<p>1) Pengetahuan yang dimiliki.</p> <p>2) Keterampilan yang dimiliki.</p> <p>3) Kemampuan kerja yang dimiliki pegawai.</p> <p>4) Pengalaman kerja yang dimiliki.</p>	Skala likert 1-5

		5) Sikap kerja yang ditunjukkan pegawai.	
4.	<p>Komitmen Organisasional (=Komitmen Normatif)</p> <p>adalah keyakinan dari karyawan bahwa dia berkewajiban untuk tinggal/bertahan dalam organisasi.</p>	<p>1) Loyalitas</p> <p>2) Rasa setia</p> <p>3) Keinginan bekerja selamanya.</p>	Skala likert 1-5

3.6 Teknik Analisis Data

3.6.1 Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif yaitu analisis yang ditunjukkan pada perkembangan dan pertumbuhan dari suatu keadaan dan hanya memberikan gambaran tentang keadaan tertentu dengan cara menguraikan tentang sifat-sifat dari obyek penelitian tersebut (Umar, 2012). Pengujian ini dilakukan untuk mempermudah dalam memahami variabel-variabel penelitian. Statistik deskriptif yang dimaksudkan untuk memberikan penjelasan mengenai distribusi perilaku data sampel yang memberikan gambaran mengenai demografi responden penelitian. Data demografi tersebut antara lain: jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan lama bekerja.

Langkah-langkah untuk menentukan kategori atau jenis deskriptif yang diperoleh masing-masing variabel, dari perhitungan deskriptif

kemudian mendiskripsikan ke dalam kalimat. Cara menentukan tingkat kriteria untuk variasi variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut (Sudjana, 2005):

- 1) Menentukan skor tertinggi
- 2) Menentukan skor terendah
- 3) Menetapkan rentang, rentang diperoleh dengan cara mengurangi skor tertinggi dengan skor terendah
- 4) Menetapkan interval kelas, interval diperoleh dengan cara membagi rentang ditambah dengan jawaban terkecil kemudian dibagi dengan jawaban tertinggi yang ditetapkan.
- 5) Menetapkan jenjang kriteria.

Untuk mengetahui jawaban responden terhadap variabel penelitian, maka dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi 3 yaitu kategori tinggi, sedang dan rendah. Hal ini sesuai pernyataan Ferdinand (2009) bahwa untuk mengetahui frekuensi intensitas kondisi masing-masing variabel dapat diketahui dengan perkalian antara skor tertinggi dalam setiap variabel dengan jumlah item pertanyaan yang ada setiap variabel yang kemudian dibagi menjadi 3 yaitu kondisi yaitu rendah, sedang, tinggi.

3.6.2 Analisis SEM dengan Metode Partial Least Square (PLS)

Partial Least Square (PLS) adalah salah satu metode statistika *The Structural Equation Modelling* (SEM) berbasis varian yang didesain untuk menyelesaikan regresi berganda ketika terjadi permasalahan spesifik pada

data seperti ukuran sampel penelitian kecil, adanya data yang hilang (*missing values*) dan multikolinearitas.

Menurut Ghozali (2013) *Partial Least Square (PLS)* mempunyai keunggulan sebagai berikut:

1. Mampu memodelkan banyak variabel dependen dan variabel independen (model komplek).
2. Mampu mengelola masalah multikolinearitas antar variabel independen.
3. Hasil tetap kokoh walaupun terdapat data yang tidak normal dan hilang.
4. Menghasilkan variabel lain independen secara langsung berbasis cross product yang melibatkan variabel lain dependen sebagai kekuatan prediksi.
5. Dapat digunakan untuk pada sampel kecil.
6. Tidak dapat mensyaratkan data berdistribusi normal.
7. Dapat digunakan pada data dengan tipe skala berbeda yaitu nominal, ordinal dan kontinu.

PLS adalah analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Berikut persamaannya :

3.6.3 Pengujian Hipotesis

Adapun langkah-langkah pengujian model empiris penelitian berbasis PLS dibantu dengan software Smart PLS adalah sebagai berikut:

a. Spesialis Model

Analisis jalur hubungan antar variabel terdiri dari:

1. *Outer model*, yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya, disebut juga dengan *outer relation* atau *measurement model*, mendefinisikan karakteristik konstruk dengan variabel manifestnya.
2. *Inner Model*, yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten (*structural model*) disebut juga *inner relation*, menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian. Tanpa kehilangan sifat umumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel manifest diskala *zero means* dan unit varians sama dengan satu sehingga parameter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model.
3. *Weight Relation*, estimasi nilai kasus variabel laten, inner dan outer model memberikan spesifikasi yang diikuti dalam estimasi algoritma PLS, setelah itu diperlukan definisi *weight relation*.

b. Evaluasi Model

PLS tidak mengasumsikan adanya distribusi tertentu untuk estimasi parameter, maka teknik parametrik untuk menguji signifikansi parameter tidak diperlukan. Model evaluasi PLS berdasarkan pada pengukuran prediksi yang mempunyai sifat non parametrik. Model pengukuran atau outer model dengan indikator refleksif dievaluasi dengan convergent dan discriminant validity dari indikatornya dan composit reliability untuk blok indikator.

Model struktural atau inner model dievaluasi dengan melihat presentase varian yang tidak dijelaskan yaitu dengan melihat R² untuk konstruk laten eksogen dengan menggunakan ukuran Stone Gaiser Q Square test dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t statistik yang didapat lewat prosedur bootstrapping.

c. Model Pengukuran (*Outer Model*)

Outer model dengan indikator refleksif masing-masing diukur dengan (Ghozali, 2014:45):

1. *Convergent Validity* yaitu korelasi antar skor indikator refleksif dengan skor variabel latennya. Untuk hal itu loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup, karena merupakan tahap awal pengembangan skala pengukuran dan jumlah indikator per konstruk tidak besar, berkisar antara 3 sampai 7 indikator.
2. *Discriminant Validity* yaitu pengukuran indikator refleksif berdasarkan cross loading dengan variabel laten. Metode lain dengan membandingkan nilai *square root of Average Variance Extracted* (AVE) setiap konstruk, dengan korelasi antar konstruk lainnya dalam model. Jika nilai pengukuran awal kedua metode tersebut lebih baik dibandingkan dengan nilai konstruk lainnya dalam model, maka dapat disimpulkan konstruk tersebut memiliki nilai *discriminant validity* yang baik dan sebaliknya. Direkomendasikan nilai pengukuran lebih besar dari 0,50.

3. *Composit Reliability* adalah indikator yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk, menunjukkan derajat yang mengidentifikasi *commont laten (unobserved)*. Nilai batas yang diterima untuk tingkat reliabilitas komposit adalah 0,7 walaupun bukan merupakan standar absolut.
4. *Interaction Variabel*, pengukuran untuk variabel moderator dengan Teknik menstandarkan skor variabel laten yang dimoderasi dan memoderasi, kemudian membuat konstruk interaksi dengan cara mengalihkan nilai standart indikator laten dengan variabel moderator, baru dikalikan iterasi ulang.

d. Inner Model

Diukur menggunakan R-square variabel laten eksogen dengan interpretasi yang sama dengan regresi *Q square predictive relevante* untuk model konstruk mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai Q-square > 0 menunjukkan model memiliki predictive relevance, sebaliknya jika nilai Q-square < 0 menunjukkan model kurang memiliki predictive relevance. Dengan asumsi data terdistribusi bebas (*distribution free*), model struktural pendekatan prediktif PLS dievaluasi dengan R-square untuk konstruk endogen (dependen), Q-square test untuk relevansi prediktif, t-statistik dengan tingkat signifikansi setiap koefisien path dalam model struktural.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Responden

Penelitian ini dilakukan di lingkup korsatpen kec. Banyumanik kota Semarang dengan sasaran guru-guru SD. Responden penelitian berjumlah sebanyak 88 guru. Dari survei yang dilaksanakan seluruh responden bersedia mengisi kuesioner dan seluruh kuesioner terisi lengkap. Dengan demikian 88 data kuesioner dari responden dapat dianalisis lebih lanjut. Deskripsi responden merupakan upaya mendeskripsikan responden berdasarkan usia, jenis kelamin, pendidikan dan masa kerja.

Tabel 4.1. Deskripsi Responden

No	Karakteristik	Total Sampel (n=88)	
		Jumlah	Persentase (%)
1.	Jenis Kelamin		
	a. Laki-laki	33	37,5
	b. Perempuan	55	62,5
2.	Usia		
	a. 25-35 tahun	23	26,13
	b. 36-45 tahun	31	35,22
	c. 46-55 tahun	22	25
	d. \geq 55 tahun	12	13,63
3.	Pendidikan		
	a. S1	68	77,27
	b. S2	20	22,72
	c. S3	0	0
4.	Masa Kerja		
	a. 1-5 tahun	18	20,45
	b. 6-10 tahun	34	38,63
	c. 11-15 tahun	26	29,54
	d. $>$ 15 tahun	10	11,36

Sumber: Data Primer Penelitian diolah, 2025.

Tabel 4.1 menyajikan deskripsi responden penelitian dimana berdasarkan kategori jenis kelamin paling banyak adalah guru perempuan yaitu terdapat 55 guru (62,5%). Hasil ini menunjukkan bahwa guru SD Gugus Ayodya Korsatpen Banyumanik Kota Semarang didominasi oleh perempuan, yang cenderung lebih memiliki gaya keibuan, sehingga cenderung lebih mudah dan berpotensi dalam memberikan binaan dan didikan pada siswa.

Tabel 4.1 juga menyajikan deskripsi responden penelitian berdasarkan kategori usia, paling banyak adalah usia 36-45 tahun yaitu terdapat 35 guru (35,22%). Hasil ini menunjukkan bahwa guru SD Gugus Ayodya Korsatpen Banyumanik Kota Semarang didominasi oleh guru yang cenderung menjadi SDM yang masih sangat energik dengan mobilitas yang kuat, didukung ide-ide yang cemerlang terkait perkembangan IT, serta adanya pengalaman yang sudah matang dan terasah.

Tabel 4.1 juga menyajikan deskripsi responden penelitian berdasarkan kategori pendidikan. Guru dengan pendidikan jenjang S1 menduduki posisi lebih banyak dibanding S2, yaitu sebesar 68 responden (77,27%). Hasil ini menunjukkan bahwa guru SD Gugus Ayodya Korsatpen Banyumanik Kota Semarang memiliki SDM yang sudah memenuhi syarat standar kepegawaian sebagai guru sehingga lebih mudah dalam berkomunikasi dan bekerjasama dalam *teamwork* serta bekerja sesuai dengan tupoksinya.

Berdasarkan tabel 4.1 juga menyajikan deskripsi responden penelitian berdasarkan kategori masa kerja. Guru dengan masa kerja 6-10 tahun menduduki posisi paling banyak sebesar 34 guru atau sebesar 38,63%, diikuti

guru dengan masa kerja 11-15 tahun sebanyak 26 guru atau sebesar 29,54%. Hasil ini menunjukkan bahwa mayoritas guru SD Gugus Ayodya Korsatpen Banyumanik Kota Semarang memiliki beberapa kelebihan antara lain termasuk pengalaman yang lebih matang dalam mengajar, kemampuan membangun hubungan yang lebih baik dengan siswa, serta pemahaman yang lebih mendalam tentang dinamika kelas dan kebutuhan siswa. Mereka juga cenderung lebih percaya diri dalam menangani berbagai situasi di kelas dan memiliki lebih banyak waktu untuk mengembangkan metode pengajaran yang inovatif.

4.2. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Deskripsi data penelitian dilakukan pada bagian ini untuk menggambarkan tanggapan responden terhadap variabel penelitian. Tujuan dari analisis ini juga adalah untuk mengetahui kecenderungan responden untuk menanggapi item-item yang menjadi indikator dalam mengukur variabel-variabel yang diteliti, dan sebagai penentu status variabel-variabel tersebut di lokasi penelitian.

Deskripsi variabel dikelompokkan menjadi 3 kategori, yaitu: kategori rendah, skor = 1,00 – 2,33 , kategori sedang, skor = 2,34 – 3,66 dan kategori tinggi, dengan skor 3,67 – 5,00. Deskripsi variabel secara lengkap terlihat pada tabel 4.2.

Tabel 4.2. Deskripsi Variabel Penelitian

Indikator	Skor Jawaban	Mean	Standar
-----------	--------------	------	---------

	STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)		Deviasi
PK.01	0	3	18	45	22	3,98	0,773
PK.02	2	7	11	47	21	3,89	0,940
PK.03	0	6	31	25	26	3,81	0,945
PK.04	0	7	25	28	28	3,88	0,957
Mean Variabel Pengembangan Karir (X1)						3,89	
KOM.01	0	3	19	45	21	3,95	0,772
KOM.02	2	7	12	46	21	3,87	0,945
KOM.03	0	6	32	25	25	3,78	0,940
KOM.04	1	8	11	47	21	3,90	0,910
KOM.05	0	7	30	25	26	3,80	0,961
Mean Variabel Kompetensi (X2)						3,86	
KO.01	0	2	15	44	27	4,09	0,753
KO.02	0	0	5	63	20	4,17	0,508
KO.03	0	0	6	53	29	4,26	0,577
Mean Variabel Komitmen Organisasional (X2)						4,17	
KEP.01	0	2	6	39	41	4,35	0,712
KEP.02	0	0	6	44	38	4,36	0,610
KEP.03	0	0	0	58	30	4,34	0,477
KEP.04	0	3	20	44	21	3,94	0,778
KEP.05	1	7	13	46	21	3,90	0,898
Mean Variabel Kepuasan Kerja (Y2)						4,18	

Sumber: Data Penelitian diolah, 2025.

Berdasarkan tabel 4.2 juga menyajikan deskripsi variabel penelitian dengan indikatornya. Pada variabel Pengembangan Karir (X1) dengan 4 indikator berupa pengembangan keterampilan, pengembangan pengetahuan, pengembangan pengalaman kerja, dan pengembangan kemampuan profesional. Dari keempat indikator tersebut terlihat bahwa tanggapan responden paling tinggi terlihat pada aspek pengembangan keterampilan, sementara aspek pengembangan keterampilan berada pada urutan paling rendah. Adapun kriteria variabel pengembangan karir termasuk pada kategori tinggi. Pada variabel kompetensi (X2) dengan 5 indikator berupa pengetahuan yang dimiliki, keterampilan yang dimiliki, kemampuan kerja yang dimiliki

pegawai, pengalaman kerja yang dimiliki, dan sikap kerja yang ditunjukkan pegawai. Dari kelima indikator tersebut terlihat bahwa tanggapan responden paling tinggi terlihat pada aspek pengetahuan yang dimiliki, sementara paling rendah terlihat pada aspek kemampuan kerja yang dimiliki pegawai. Adapun kriteria variabel kompetensi termasuk pada kategori tinggi.

Pada variabel Komitmen Organisasional (Y1) dengan 3 indikator berupa loyalitas, rasa setia, dan keinginan bekerja selamanya. Dari ketiga indikator tersebut terlihat bahwa tanggapan responden paling tinggi terlihat pada aspek keinginan bekerja selamanya. Sementara paling rendah terlihat pada aspek loyalitas. Adapun kriteria variabel komitmen organisasional termasuk pada kategori tinggi. Pada variabel kepuasan kerja (Y2) dengan 5 indikator berupa pekerjaan itu sendiri, kualitas supervise, hubungan dengan rekan kerja, kesempatan promosi, dan pembayaran. Dari kelima indikator tersebut terlihat bahwa tanggapan responden paling tinggi terlihat pada aspek kualitas supervise. Sementara paling rendah terlihat pada aspek pembayaran. Adapun kriteria variabel kepuasan kerja secara umum termasuk pada kategori tinggi.

4.3 Analisis Pengujian *Outer Model*

Model PLS terdiri dari model pengukuran (*outer model*), kriteria *Goodness of fit* (GoF) dan model struktural (*inner model*) (Ghozali dan Latan, 2015:7). Pada bagian pertama, model pengukuran outer model merupakan evaluasi dasar harus dilakukan dilakukan. Tujuan dari evaluasi ini adalah untuk menentukan validitas dan reliabilitas indikator yang menjadi ukuran

variabel laten. Kriteria validitas diukur dengan *convergent* dan *discriminant validity*, sedangkan kriteria reliabilitas konstruk diukur dengan *composite reliability*, *Average Variance Extracted (AVE)*, dan *cronbach alpha*.

a. Convergent Validity

Convergent validity dengan indikator refleksi dapat dilihat dari kolerasi antara skor indikator dengan skor variabelnya. Indikator individu dianggap valid apabila memiliki nilai kolerasi atau *outer loading* lebih besar dari 0,70.

Tabel 4.3. Hasil Uji Convergent Validity (Outer Loadings)

Variabel	Indikator	<i>Outer Loading</i>	T-Statistik	P-Value	Ket
Pengembangan Karir (X1)	PK.01	0,810	22,508	0,000	Valid
	PK.02	0,892	28,975	0,000	Valid
	PK.03	0,760	10,440	0,000	Valid
	PK.04	0,890	29,877	0,000	Valid
Kompetensi (X2)	KOM.01	0,860	24,300	0,000	Valid
	KOM.02	0,808	11,099	0,000	Valid
	KOM.03	0,786	11,375	0,000	Valid
	KOM.04	0,842	17,269	0,000	Valid
	KOM.05	0,816	15,008	0,000	Valid
Komitmen Organisasional (Y1)	KO.01	0,814	12,258	0,000	Valid
	KO.02	0,860	24,963	0,000	Valid
	KO.03	0,857	21,791	0,000	Valid
Kepuasan Kerja (Y2)	KEP.01	0,736	9,749	0,000	Valid
	KEP.02	0,906	35,295	0,000	Valid
	KEP.03	0,803	11,944	0,000	Valid
	KEP.04	0,721	8,056	0,000	Valid
	KEP.05	0,923	60,456	0,000	Valid

Sumber: Data Penelitian diolah, 2025.

Hasil pengujian *convergent validity* menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel pengembangan karir (X1), kompetensi (X2), komitmen organisasional (Y1), dan kepuasan kerja (Y2) memperoleh nilai

outer loading lebih besar dari 0,70. Oleh karena itu, dapat disimpulkan seluruh indikator pada penelitian ini telah memenuhi persyaratan *convergent validity* dan dinyatakan valid.

b. Discriminant Validity

Pengujian *discriminant validity* dilakukan melalui dua cara yaitu: melihat nilai *Cross Loading* dan *Fornell-Larcker Criteria*. *Discriminant validity* dari model pengukuran reflektif, yang mana indikator dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Apabila nilai *cross loading* setiap indikator dari variabel yang bersangkutan lebih besar dibandingkan dengan *cross loading* variabel lain, maka indikator tersebut dikatakan valid. Nilai validitas diskriminan lebih besar dari 0,70 menunjukkan bahwa variabel laten tersebut sudah menjadi pembanding yang baik untuk model. Hasil uji *discriminant validity* untuk data variabel penelitian ini dipaparkan di bawah ini:

Tabel 4.4. Hasil Uji Discriminant Validity (Cross Loading)

	Kepuasan Kerja (Y2)	Komitmen Organisasional (Y1)	Kompetensi (X2)	Pengembangan Karir (X1)
KEP.01	0,736	0,662	0,641	0,636
KEP.02	0,906	0,728	0,660	0,832
KEP.03	0,803	0,647	0,623	0,589
KEP.04	0,721	0,530	0,613	0,621
KEP.05	0,923	0,749	0,696	0,827
KO.01	0,633	0,814	0,627	0,619
KO.02	0,737	0,860	0,768	0,778
KO.03	0,679	0,857	0,670	0,659
KOM.01	0,689	0,740	0,860	0,765
KOM.02	0,555	0,700	0,808	0,592
KOM.03	0,641	0,653	0,786	0,600
KOM.04	0,682	0,622	0,842	0,698

KOM.05	0,660	0,655	0,816	0,678
PK.01	0,842	0,664	0,571	0,810
PK.02	0,719	0,751	0,769	0,892
PK.03	0,576	0,561	0,581	0,760
PK.04	0,736	0,749	0,797	0,890

Sumber: Data Penelitian diolah, 2025.

Tabel 4.4. menunjukkan hasil *discriminant validity* dengan nilai *cross loading* setiap indikator dari variabel yang bersangkutan lebih besar dibandingkan dengan *cross loading* variabel lainnya lebih besar dari 0,60. Hasil ini berarti bahwa data *discriminant validity* dengan menggunakan *cross loading* pada penelitian ini dinyatakan valid.

Pengujian *discriminant validity* dalam analisis SEM-PLS juga dilakukan dengan Uji *Fornell-Larcker Criterion*. Kriteria *Fornell-Larcker Criterion* menyatakan bahwa nilai akar kuadrat AVE untuk setiap konstruk harus lebih besar daripada korelasi antar konstruk lainnya dalam model.

Tabel 4.5 Hasil Uji *Fornell-Larcker Criterion*

	Kepuasan Kerja (Y2)	Komitmen Organisasional (Y1)	Kompetensi (X2)	Pengembangan Karir (X1)
Kepuasan Kerja (Y2)	0,822			
Komitmen Organisasional (Y1)	0,812	0,844		
Kompetensi (X2)	0,786	0,820	0,863	
Pengembangan Karir (X1)	0,804	0,817	0,813	0,840

Sumber: Data Primer Penelitian diolah, 2025.

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa Pengembangan karir (X1) memiliki nilai akar kuadrat AVE sebesar 0,840 yang lebih besar daripada korelasi dengan konstruk lainnya, sehingga *discriminant validity* untuk variabel X1 dapat dinyatakan terpenuhi. Kompetensi (X2) memiliki nilai akar kuadrat AVE sebesar 0,863 yang lebih besar daripada korelasi dengan konstruk

lainnya, sehingga *discriminant validity* untuk variabel X2 dapat dinyatakan terpenuhi.

Komitmen organisasional (Y1) memiliki nilai akar kuadrat AVE sebesar 0,844 yang lebih besar daripada korelasi dengan konstruk lainnya, sehingga *discriminant validity* untuk variabel Y1 dapat dinyatakan terpenuhi. Kepuasan kerja (Y2) memiliki nilai akar kuadrat AVE sebesar 0,822 yang lebih besar daripada korelasi dengan konstruk lainnya, sehingga *discriminant validity* untuk variabel Y2 dapat dinyatakan terpenuhi.

c. *Construct Reliability*

Construct reliability atau uji reliabilitas konstruk diukur dengan dua kriteria yaitu *composite reliability* dan *cronbach alpha* dari indikator yang mengukur konstruk. Konstruk dinyatakan reliabel jika nilai *composite reliability* maupun *cronbach alpha* di atas 0,70.

Tabel 4.6 Hasil Uji *Construct Reliability*

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>
Pengembangan Karir (X1)	0,905	0,860
Kompetensi (X2)	0,913	0,881
Komitmen Organisasional (Y1)	0,882	0,799
Kepuasan Kerja (Y2)	0,911	0,877

Sumber: Data Primer Penelitian diolah, 2025.

Tabel 4.6 di atas menunjukkan bahwa uji *construct reliability* pada variabel pengembangan karir (X1), kompetensi (X2), komitmen organisasional (Y1), dan kepuasan kerja (Y2) memiliki nilai *composite reliability* dan *cronbach alpha* yang lebih besar dari 0,70. Hasil pengujian

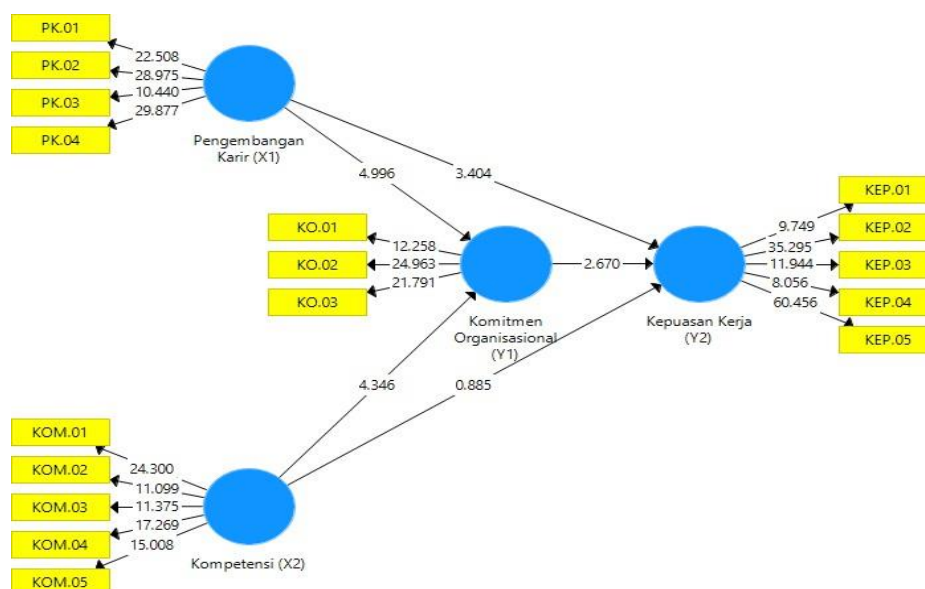
mengartikan bahwa seluruh konstruk pada penelitian ini dinyatakan reliabel.

Sesuai hasil pengujian *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *reliabilitas* variabel penelitian ini, maka kesimpulan yang dapat ditarik yaitu indikator-indikator yang digunakan dalam pengukuran variabel laten, seluruhnya dapat dinyatakan sebagai indikator pengukur yang valid dan reliabel.

4.4. Hasil Pengujian Struktural Model (*Inner Model*)

Analisis yang terakhir dalam PLS yaitu analisis model struktural atau inner model. Pada analisis model struktural dapat dilakukan pengujian hipotesis melalui uji statistik t (*T Statistics*). Hasil uji dapat dilihat dari output model struktural pada signifikansi loading factor yang menjelaskan pengaruh konstruk Pengembangan karir dan kompetensi terhadap peningkatan kepuasan kerja di sekolah dasar gugus Ayodya Korsatpen Banyumanik Kota Semarang. Dalam hal ini pengolahan data digunakan dengan berbantuan perangkat lunak SmartPLS v3.0.

Hasil pengolahan data tersebut tampak pada gambar berikut:



Gambar 4.1. Diagram Jalur Model Struktural (*Inner Model*)

4.5. Pengujian Hipotesis

4.5.1 Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Pengujian parameter yang diestimasi memberikan informasi yang sangat berguna mengenai hubungan antar variabel-variabel penelitian. Pengujian hipotesis menggunakan nilai yang terdapat pada hasil *path coefficients* sebagai dasar.

Tabel 4.7 Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Model Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Pengembangan Karir (X1) → Kepuasan Kerja (Y2)	0,546	0,569	0,160	3,404	0,001
Pengembangan Karir (X1) → Komitmen Organisasional (Y1)	0,443	0,459	0,089	4,996	0,000
Kompetensi (X2) → Komitmen Organisasional (Y1)	0,460	0,439	0,106	4,346	0,000
Kompetensi (X2) → Kepuasan Kerja (Y2)	0,128	0,104	0,145	0,885	0,377
Komitmen Organisasional (Y1) → Kepuasan Kerja (Y2)	0,260	0,253	0,098	2,670	0,008

Sumber: Data Primer Penelitian diolah, 2025.

Tabel 4.7 tersebut menunjukkan bahwa Pengujian hipotesis dengan metode *Partial Least Square* (PLS) dilakukan dengan menggunakan simulasi terhadap setiap hubungan yang dihipotesiskan dengan metode *bootstrap*. Metode *bootstrapping* bertujuan untuk melihat nilai signifikansi antar variabel. Hipotesis dapat diterima apabila nilai uji *bootstrapping* berada di antara $\pm 1,96$. Apabila nilai *t-statistic* $< 1,96$ atau $= 1,96$, maka hipotesis akan ditolak.

1) Pengujian Hipotesis 1 (Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja)

Berdasarkan hasil uji hipotesis, pengaruh pengembangan karir (X1) terhadap kepuasan kerja (Y2) memperoleh nilai *original sample* (O) positif sebesar 0,546 dan nilai *t-statistic* sebesar 3,404 yang lebih besar dari 1,96 ($3,404 > 1,96$), mengartikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan. Hasil pengujian mengindikasikan bahwa H1 diterima, sehingga pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

2) Pengujian Hipotesis 2 (Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasional)

Perumusan hipotesis:

Berdasarkan hasil uji hipotesis, pengaruh pengembangan karir (X1) terhadap komitmen organisasional (Y1) memperoleh nilai *original sample* (O) positif sebesar 0,443 dan nilai *t-statistic* sebesar 4,996 yang lebih besar dari 1,96 ($4,996 > 1,96$), mengartikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan. Hasil pengujian mengindikasikan bahwa H2 diterima, sehingga pengembangan karir berpengaruh terhadap komitmen organisasional.

3) Pengujian Hipotesis 3 (Pengaruh Kompetensi Terhadap Komitmen Organisasional)

Berdasarkan hasil uji hipotesis, pengaruh kompetensi (X2) terhadap komitmen organisasional (Y1) memperoleh nilai *original sample* (O) positif sebesar 0,460 dan nilai *t-statistic* sebesar 4,346 yang

lebih besar dari 1,96 ($4,346 > 1,96$), mengartikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan. Hasil pengujian mengindikasikan bahwa H3 diterima, sehingga kompetensi berpengaruh terhadap komitmen organisasional.

4) Pengujian Hipotesis 4 (Pengaruh Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja)

Berdasarkan hasil uji hipotesis, pengaruh kompetensi (X2) terhadap kepuasan kerja (Y2) memperoleh nilai *original sample* (O) positif sebesar 0,128 dan nilai *t-statistic* sebesar 0,885 yang lebih kecil dari 1,96 ($0,885 < 1,96$), mengartikan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan. Hasil pengujian mengindikasikan bahwa H4 ditolak dan H0 diterima, sehingga kompetensi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

5) Pengujian Hipotesis 5 (Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja)

Berdasarkan hasil uji hipotesis, pengaruh komitmen organisasional (Y1) terhadap kepuasan kerja (Y2) memperoleh nilai *original sample* (O) positif sebesar 0,260 dan nilai *t-statistic* sebesar 2,670 yang lebih besar dari 1,96 ($2,670 > 1,96$), mengartikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan. Hasil pengujian mengindikasikan bahwa H5 diterima, sehingga komitmen organisasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

4.5.2 Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Uji pengaruh tidak langsung bertujuan untuk mengetahui kekuatan pengaruh antar konstruk secara tidak langsung melalui variabel mediasi.

Tabel 4.8. Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Model Konstruk	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>
Pengembangan Karir (X1) → Komitmen Organisasional (Y1) → Kepuasan Kerja (Y2)	0,115	0,116	0,050	2,297	0,022
Kompetensi (X2) → Komitmen Organisasional (Y1) → Kepuasan Kerja (Y2)	0,120	0,113	0,055	2,198	0,028

Sumber: Data Primer Penelitian diolah, 2025.

Tabel 4.8. menunjukkan bahwa Hipotesis pengaruh tidak langsung melalui variabel mediasi dapat diterima apabila nilai uji *bootstrapping* berada di antara $\pm 1,96$. Apabila nilai *t-statistic* $< 1,96$ atau $= 1,96$, maka hipotesis akan ditolak, dan apabila nilai *t-statistic* $> 1,96$ atau, maka hipotesis diterima.

6) Pengujian Hipotesis 6 (Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan yang Dimediasi Oleh Komitmen Organisasional)

Pengaruh tidak langsung antara pengembangan karir terhadap kepuasan kerja melalui mediasi komitmen organisasional memperoleh *t-statistic* sebesar 2,297 yang lebih besar dari 1,96 ($2,297 > 1,96$), mengartikan bahwa terdapat pengaruh mediasi yang signifikan. Hasil pengujian mengindikasikan bahwa H_0 ditolak dan H_6 diterima, sehingga

komitmen organisasional memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja.

7) Pengujian Hipotesis 7 (Pengaruh Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan yang Dimediasi oleh Komitmen organisasional)

Pengaruh tidak langsung antara kompetensi terhadap kepuasan kerja melalui mediasi komitmen organisasional memperoleh *t-statistic* sebesar 2,198 yang lebih besar dari 1,96 ($2,198 > 1,96$), mengartikan bahwa terdapat pengaruh mediasi yang signifikan. Hasil pengujian mengindikasikan bahwa H_0 ditolak dan H_7 diterima, sehingga komitmen organisasional memediasi pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja.

4.6 Pengujian *R-Square*

Nilai *R-square* digunakan untuk mengetahui seberapa besar persentase pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogennya.

Tabel 4.9. Nilai *R-Square*

Konstruk	<i>R-Square</i>
Komitmen Organisasional (Y1)	0,739
Kepuasan Kerja (Y2)	0,784

Tabel 4.9. menunjukkan bahwa Nilai *R-Square* pada konstruk komitmen organisasional adalah 0,739 yang dapat diinterpretasikan yakni sebesar 73,9% variasi komitmen organisasional dipengaruhi oleh pengembangan karir dan kompetensi, sedangkan sisanya sebesar 26,1% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model. Nilai *R-Square* pada konstruk kepuasan kerja adalah 0,784 yang dapat diinterpretasikan yakni sebesar 78,4% variasi kepuasan kerja dipengaruhi oleh pengembangan karir,

kompetensi, dan komitmen organisasional, sedangkan sisanya sebesar 21,6% dipengaruhi oleh variabel di luar model.

Hasil *R-Square* tersebut kemudian dihitung melalui rumus *Q-Square* agar dapat memprediksi persentase kontribusi pengaruh setiap variabel secara simultan terhadap variabel terikat.

4.7. Pembahasan

1. Ditinjau dari hasil uji variabel pengembangan karir terhadap kepuasan kerja, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pada di Sekolah Dasar Gugus Ayodya Korsatpen Banyumanik Kota Semarang. Artinya, semakin baik pengembangan karir yang diperoleh guru akan memberikan pengaruh yang baik terhadap peningkatan kepuasan kerja guru di Sekolah Dasar Gugus Ayodya Korsatpen Banyumanik Kota Semarang. Demikian sebaliknya, semakin kecil pengembangan karir yang diperoleh guru akan memberikan pengaruh terhadap menurunnya kepuasan kerja guru di Sekolah Dasar Gugus Ayodya Korsatpen Banyumanik Kota Semarang. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan karir yang didukung oleh 4 indikator berupa pengembangan keterampilan, Pengembangan pengalaman kerja, pengembangan kemampuan profesional, dan pengembangan pengetahuan secara keseluruhan dinilai menguatkan persepsi responden (Luthan dan Narsih, 2017). Dari keempat indikator tersebut, secara riil juga menunjukkan kontribusi yang berbeda, dimana aspek pengembangan keterampilan menjadi aspek paling kuat

kontribusinya dibanding aspek lainnya. Sementara aspek pengembangan kemampuan profesional menjadi aspek paling rendah kontribusinya dibanding aspek lainnya.

Hasil penelitian ini mendukung dan menguatkan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sihotang (2020), Safitri dan Susilowati (2024), Rulianti dan Nurlilah (2021) menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Sebaliknya, penelitian Saifullah (2022) menunjukkan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Adanya pengaruh variabel pengembangan karir terhadap kepuasan kerja guru di Sekolah Dasar Gugus Ayodya Korsatpen Banyumanik Kota Semarang ini karena pertanyaan/ Pernyataan yang mewakili indikator dari variabel pengembangan karir diasumsikan sesuai dengan pemahaman responden dalam penelitian ini.

Guru yang merasa memiliki peluang untuk berkembang dan mencapai jenjang karir yang lebih tinggi cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka. Hal ini disebabkan oleh berbagai faktor, termasuk peningkatan motivasi, peningkatan keterampilan dan pengetahuan, serta rasa pencapaian dan pengakuan. Pentingnya pengembangan karir bagi guru, maka guru perlu memperhatikannya sehingga dampak positif berupa kepuasan kerja akan diperolehnya. Sebagaimana dikemukakan Aritonang (2019) bahwa pengembangan karir merupakan usaha formal untuk meningkatkan dan menambah kemampuan yang diharapkan

berdampak pada pengembangan dan perluas wawasan yang membuka kesempatan mendapatkan posisi/jabatan yang memuaskan dalam kehidupan sebagai pegawai.

2. Ditinjau dari hasil uji variabel pengembangan karir terhadap komitmen organisasional, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap komitmen organisasional guru di Sekolah Dasar Gugus Ayodya Korsatpen Banyumanik Kota Semarang. Artinya, semakin baik pengembangan karir yang diperoleh guru akan memberikan pengaruh yang baik terhadap peningkatan komitmen organisasional guru di Sekolah Dasar Gugus Ayodya Korsatpen Banyumanik Kota Semarang. Demikian sebaliknya, semakin kecil pengembangan karir yang diperoleh guru akan memberikan pengaruh terhadap menurunnya komitmen organisasional guru di Sekolah Dasar Gugus Ayodya Korsatpen Banyumanik Kota Semarang. Sebagaimana dikemukakan oleh Luthan dan Narsih (2017), bahwa aspek pengembangan karir dengan beberapa indikator berupa pengembangan keterampilan, pengembangan pengalaman kerja, pengembangan kemampuan profesional, dan pengembangan pengetahuan secara keseluruhan dinilai menguatkan persepsi responden. Namun, secara riil menunjukkan kontribusi yang berbeda, hal ini dibuktikan aspek pengembangan keterampilan menjadi aspek paling kuat kontribusinya dibanding aspek lainnya. Sementara aspek pengembangan kemampuan profesional menjadi aspek paling rendah kontribusinya dibanding aspek lainnya.

Hasil penelitian ini mendukung dan menguatkan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Widyanti, R (2020), Handoko, D.S. (2018) menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Adanya pengaruh variabel pengembangan karir terhadap komitmen organisasional guru di Sekolah Dasar Gugus Ayodya Korsatpen Banyumanik Kota Semarang ini karena pertanyaan/ Pernyataan yang mewakili indikator dari variabel pengembangan karir diasumsikan sesuai dengan pemahaman responden dalam penelitian ini.

Lebih lanjut, Widyanti, R., (2018) menekankan bahwa Pengembangan karir ditujukan agar karyawan mempunyai kemampuan yang lebih tinggi dari kemampuan yang dimiliki sebelumnya sehingga dapat mengetahui fungsi dan peranan serta tanggung jawabnya didalam lingkungan kerja. Dengan pengembangan karir juga diharapkan dapat mencapai tingkat komitmen yang lebih tinggi dari karyawan tersebut. Perusahaan berusaha untuk menumbuhkan komitmen kerja yang sehat dimana hak dan kewajiban karyawan diatur sedemikian rupa selaras dengan fungsi, peranan dan tanggung jawab karyawannya sehingga pegawai dapat berpartisipasi dalam organisasi.

3. Ditinjau dari hasil uji variabel kompetensi terhadap komitmen organisasional menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kompetensi terhadap komitmen organisasional guru di Sekolah Dasar Gugus Ayodya Korsatpen Banyumanik Kota Semarang. Artinya, semakin baik

kompetensi yang dimiliki guru akan memberikan pengaruh yang baik terhadap peningkatan komitmen organisasional guru di Sekolah Dasar Gugus Ayodya Korsatpen Banyumanik Kota Semarang. Demikian sebaliknya, semakin rendah kompetensi yang diperoleh guru akan memberikan pengaruh terhadap menurunnya komitmen organisasional guru di Sekolah Dasar Gugus Ayodya Korsatpen Banyumanik Kota Semarang. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi yang didukung oleh 5 indikator yaitu pengetahuan yang dimiliki, keterampilan yang dimiliki, kemampuan kerja yang dimiliki pegawai, pengalaman kerja yang dimiliki, dan sikap kerja yang ditunjukkan pegawai secara keseluruhan dinilai menguatkan persepsi responden (Jan dan Hasan (2020). Dari kelima indikator tersebut, secara riil juga menunjukkan kontribusi yang berbeda, dimana aspek pengetahuan yang dimiliki menjadi aspek paling kuat kontribusinya dibanding aspek lainnya. Sementara aspek kemampuan kerja yang dimiliki pegawai menjadi aspek paling rendah kontribusinya dibanding aspek lainnya.

Hasil penelitian ini mendukung dan menguatkan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Radliyah Hasan Jan (2020), Permana, A (2023), Ramadhan, R (2020) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Adanya pengaruh variabel kompetensi terhadap komitmen organisasional guru di Sekolah Dasar Gugus Ayodya Korsatpen Banyumanik Kota Semarang ini karena pertanyaan/pernyataan yang mewakili indikator dari variabel

kompetensi diasumsikan sesuai dengan pemahaman responden dalam penelitian ini.

Kompetensi dipandang penting bagi komitmen pegawai, hal ini dikarenakan kompetensi yang baik serta dengan adanya pemahaman yang bagus telah membuat pegawai semakin mudah melaksanakan pekerjaannya, dan hal itu telah membuat pegawai semakin komitmen pada organisasi. Kompetensi merupakan pengetahuan, keterampilan serta kemampuan yang dimiliki oleh seseorang yang merupakan bagian dari dirinya, maka ia bisa melaksanakan perilaku-perilaku kognitif, afektif serta psikomotorik (Cendrawasih, 2019). Hal yang senada juga dijelaskan oleh Permana (2023), bahwa kompetensi merupakan suatu keahlian dalam melakukan atau menjalankan suatu tugas atau pekerjaan yang berdasarkan pengetahuan serta keterampilan dan juga didorong oleh sikap kerja yang dipaksa oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, adapun tujuan dengan adanya kompetensi kerja yakni sebagai untuk meringankan organisasi atau perusahaan dalam menerima karyawannya yang handal yang pantas dengan posisi tertentu yang dibutuhkan oleh organisasi.

4. Ditinjau dari hasil uji variabel kompetensi terhadap kepuasan kerja menunjukkan bahwa kompetensi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru di Sekolah Dasar Gugus Ayodya Korsatpen Banyumanik Kota Semarang. Artinya, semakin baik kompetensi yang dimiliki guru belum tentu mampu memberikan pengaruh yang baik terhadap peningkatan

kepuasan kerja guru di Sekolah Dasar Gugus Ayodya Korsatpen Banyumanik Kota Semarang. Demikian sebaliknya, semakin rendah kompetensi yang dimiliki guru belum tentu akan memberikan pengaruh terhadap menurunnya kepuasan kerja guru di Sekolah Dasar Gugus Ayodya Korsatpen Banyumanik Kota Semarang.

Hasil penelitian ini bertolak belakang dengan penelitian Suroto, dkk (2018), Aprilliansyah dan Chalid (2020) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Sebaliknya, penelitian Darmawan, dkk (2015), Shodiqin (2024) menunjukkan bahwa kompetensi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Tidak adanya pengaruh variabel kompetensi terhadap kepuasan kerja guru di SD Gugus Ayodya Korsatpen Banyumanik Kota Semarang ini dikarenakan pertanyaan/ Pernyataan yang mewakili indikator dari variabel kompetensi bisa diasumsikan adanya kemungkinan kurang sesuai dengan pemahaman responden dalam penelitian ini.

Menurut Mulyasa (2015), pada hakekatnya standar kompetensi guru adalah untuk mendapatkan guru yang baik dan profesional, yang memiliki kompetensi untuk melaksanakan fungsi dan tujuan sekolah khususnya, serta tujuan pendidikan pada umumnya, sesuai kebutuhan masyarakat dan tuntutan zaman. Meskipun kompetensi sering dianggap berkontribusi pada kepuasan kerja, ada beberapa faktor yang dapat menyebabkan kompetensi tidak selalu memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Beberapa alasan yang mungkin adalah

kurangnya pengakuan dan minimnya motivasi. Meskipun seorang karyawan kompeten, jika kompetensi tersebut tidak diakui atau dihargai oleh organisasi, kepuasan kerja mereka mungkin tetap rendah. Demikian halnya, faktor motivasi yang minim. Kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Seorang pegawai mungkin memiliki kompetensi tinggi tetapi kurang termotivasi untuk bekerja jika tidak ada insentif yang sesuai.

Dalam beberapa penelitian, ditemukan bahwa meskipun kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja, pengaruhnya terhadap kepuasan kerja tidak selalu signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang kompleks dan tidak hanya bergantung pada kompetensi individu.

5. Ditinjau dari hasil uji variabel komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja menunjukkan bahwa terdapat pengaruh komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja guru di Sekolah Dasar Gugus Ayodya Korsatpen Banyumanik Kota Semarang. Artinya, semakin kuat komitmen organisasional yang dimiliki guru akan memberikan pengaruh yang baik terhadap peningkatan kepuasan kerja guru di Sekolah Dasar Gugus Ayodya Korsatpen Banyumanik Kota Semarang. Demikian sebaliknya, semakin lemah komitmen organisasional yang dimiliki guru akan memberikan pengaruh terhadap menurunnya kepuasan kerja guru di Sekolah Dasar Gugus Ayodya Korsatpen Banyumanik Kota Semarang.

Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasional pada dimensi komitmen normatif yang didukung oleh 3 indikator berupa yaitu loyalitas, rasa setia, dan keinginan bekerja selamanya yang ditunjukkan pegawai secara keseluruhan dinilai menguatkan persepsi responden (Palentek dan Tjenje, 2023) Dari ketiga indikator tersebut, secara riil juga menunjukkan kontribusi yang berbeda, dimana aspek keinginan bekerja selamanya menjadi aspek paling kuat kontribusinya dibanding aspek lainnya. Sementara aspek kemampuan kerja yang dimiliki pegawai menjadi aspek paling rendah kontribusinya dibanding aspek lainnya.

Hasil penelitian ini mendukung dan menguatkan penelitian Dwiyanti, I.A. (2020), Nurhayati (2024), yang menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Adanya pengaruh variabel kompetensi terhadap kepuasan kerja guru di Sekolah Dasar Gugus Ayodya Korsatpen Banyumanik Kota Semarang ini karena pertanyaan/ Pernyataan yang mewakili indikator dari variabel kompetensi diasumsikan sesuai dengan pemahaman responden dalam penelitian ini.

Pada penelitian ini komitmen organisasional lebih difokuskan pada aspek komitmen normatif. Dalam hal keterkaitan komitmen normatif terhadap kepuasan kerja merujuk pada rasa kewajiban moral atau etis yang dirasakan karyawan untuk tetap berada di organisasi tempat mereka bekerja, bahkan ketika ada faktor-faktor yang mungkin membuat mereka tidak puas. Ini adalah rasa tanggung jawab yang

membuat karyawan merasa perlu untuk bertahan, meskipun mungkin ada tantangan atau ketidakpuasan dalam pekerjaan mereka.

BAB V

PENUTUP

5.1. Simpulan

Berdasarkan analisis data penelitian tersebut, maka peneliti dapat menyimpulkan sebagai berikut:

1. Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Semakin tinggi pengembangan karir dalam organisasi maka semakin tinggi kepuasan kerja.
2. Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Semakin tinggi pengembangan karir dalam organisasi maka semakin tinggi komitmen organisasional.
3. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Semakin tinggi kompetensi dalam organisasi maka semakin tinggi komitmen organisasional.
4. Kompetensi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Semakin tinggi kompetensi dalam organisasi maka semakin rendah kepuasan kerja.
5. Komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Semakin tinggi komitmen organisasional dalam organisasi maka semakin tinggi kepuasan kerja.
6. Komitmen organisasional memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja. Semakin tinggi pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja. Semakin tinggi pengaruh pengembangan karir

dalam organisasi, maka semakin tinggi komitmen organisasional dalam mempengaruhi pengembangan karir terhadap kepuasan kerja.

7. Komitmen organisasional memediasi pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja. Semakin tinggi pengaruh kompetensi dalam organisasi, maka semakin tinggi komitmen organisasional dalam mempengaruhi kompetensi terhadap kepuasan kerja.

5.2. Saran Penelitian yang akan datang

Penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan beberapa aspek untuk mendalami pemahaman mengenai kepuasan kerja dan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Meneliti faktor-faktor lain yang mungkin mempengaruhi kepuasan kerja seperti kesejahteraan, kepemimpinan, lingkungan kerja, dan faktor psikologis lainnya yang relevan dan belum tercakup dalam penelitian ini.

Penelitian selanjutnya dapat meneliti kembali model dengan menggunakan metode penelitian yang lebih komprehensif, seperti studi kualitatif atau desain penelitian gabungan, untuk mendapatkan wawasan yang lebih mendalam, dan ataupun menggunakan variabel lain yang dipandang relevan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aritonang, K.L, dan Fadilah, N. 2019. Pengaruh Pengembangan Karir Dan Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Sinar Sosro. *Jurnal Manajemen*. 5 (1): 53-60.
- Arna, M. 2022. Pengaruh kompetensi dan pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan pada pt. Surya bratasena plantation (SBP) di pangkalan kuras. Universitas Islam Riau.
- Astrika, C. 2017. Pengaruh Pengembangan Karir dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Johan Sentosa Bangkinang. *Jurnal Jom Fekon*, Vol. 4.
- Bahri, S., & Yuni Chairatun, N. 2017. Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis*. Vol., 18 (1). 9–15.
- Bawafie, A. 2021. Pengaruh Kompetensi Guru Terhadap Hasil Belajar Fiqih di Madrasah Aliyah Annida Al Islamy Jakarta Barat. Universitas Muhammadiyah Jakarta.
- Busro, M. 2018. *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Durkin, M. &. 1999. Employee Commitment In Retail Banking: Identifying And Exploring Hidden Dangers. *Journal of Bank Marketing*. Vol. 17 (3), 124-137.
- Edy Sutrisno. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prananda Media Group.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. 2012. *Metodologi Penelitian Bisnis*. (Untuk Akuntansi dan Manajemen). Yogyakarta, Edisi Pertama, BPF – UGM.
- Kartini, Kartono. 2019. *Pemimpin Dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Grafindo. Parsada.

- Luthans, Fred. 2008. *Organizational Behavior*. McGraw-Hill Companies, Inc. New York.
- Ma'rufi, A. R., & Anam, C. 2019. Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi. *Prosiding Seminar Nasional Magister Psikologi Universitas Ahmad Dahlan*. Vol. 9(1), 443-445.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mardiyana, Sutanto, A., & Abdul Choliq Hidayat. 2019. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Daerah Istimewa Yogyakarta. *Jurnal Sains Manajemen Dan Bisnis Indonesia*. Vol 9 (2), 100–113.
- Mathis, R. L., and J. H. Jackson. 2016. *Human Resource Management*. Edisi 10 Jilid 3. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyasa. 2015. *Menjadi Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran Kreatif Dan Menyenangkan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. 2015. *Perilaku Organisasi* (16th Ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Danang, Sunyoto. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Buku.
- Syafrina. 2018. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pada PT Aspacindo. *Jurnal Benefita*.
- Syahputra, Dedi, M., & Tanjung, H. 2020. Pengaruh Kompetensi, Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. Maneggio: *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*. Vol. 3 (2), 283–295.
- Wibowo. 2016. *Manajemen Kinerja (Edisi Kelima)*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Yusuf, R. M., & Syarif, D. 2018. *Komitmen Organisasi: Definisi, Dipengaruhi dan Mempengaruhi*. Makassar: Nas Media Pustaka.

LAMPIRAN - LAMPIRAN

KUESIONER

PENGEMBANGAN KARIR DAN KOMPETENSI TERHADAP PENINGKATAN KEPUASAN KERJA DI SEKOLAH DASAR GUGUS AYODYA KORSATPEN BANYUMANIK KOTA SEMARANG

I. IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama : (Kode.....)
2. Jenis Kelamin:
 - a. Laki-laki
 - b. Perempuan
3. Usia:
 - a. 20 – 30 tahun
 - b. 31 – 40 tahun
 - c. 41 – 50 tahun
 - d. \geq 51 tahun
4. Pendidikan Terakhir:
 - a. D4
 - b. S1
 - c. S2
5. Guru Sertifikasi:
 - a. Sudah
 - b. Belum
6. Lama bekerja:
 - a. 1-5 Tahun
 - b. 6-10 Tahun
 - c. 11-15 Tahun
 - d. \geq 16 Tahun

II. PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

1. Mohon dengan hormat bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu/Sdr responden untuk menjawab seluruh pernyataan yang ada dalam kuesioner ini.
2. Peneliti akan merahasiakan nama Bp/Ibu responden dengan menggunakan kode identitas, sehingga diharapkan bisa memberikan jawaban sesuai kenyataan, agar diperoleh data yang valid.
3. Untuk pernyataan berikut ini, silahkan memberikan pilihan jawaban dengan memberikan tanda (\surd) pada skala 1-5 yang sudah tersedia.
4. Kriteria pemberian skor:
 - Sangat Tidak Setuju (STS) : skor 1
 - Tidak Setuju (TS) : skor 2
 - Cukup Setuju (CS) : skor 3
 - Setuju (S) : skor 4
 - Sangat Setuju (SS) : skor 5

III. KISI-KISI KUESIONER

No	Variabel	Indikator	Butir
1.	Kepuasan kerja	1) Pekerjaan itu sendiri	1
		2) Kualitas supervisi	2
		3) Hubungan dengan rekan kerja	3
		4) Kesempatan promosi	4
		5) Pembayaran	5
2.	Pengembangan Karir (Dimensi Pengembangan kemampuan Profesional) (= <i>Professional Ability</i>)	1) Pengembangan keterampilan	6
		2) Pengembangan pengetahuan	7
		3) Pengembangan pengalaman kerja	8

	<i>Development</i>),	4) Pengembangan peningkatan kemampuan profesional.	9
3.	Kompetensi	1) Pengetahuan yang dimiliki.	10
		2) Keterampilan yang dimiliki.	11
		3) Kemampuan kerja yang dimiliki pegawai.	12
		4) Pengalaman kerja yang dimiliki.	13
		5) Sikap kerja yang ditunjukkan pegawai.	14
4.	Komitmen Organisasional (Dimensi Komitmen Normatif)	1) Loyalitas	15
		2) Rasa setia	16
		3) Keinginan bekerja selamanya.	17

IV. KUESIONER

NO	PERNYATAAN	PENILAIAN				
		1	2	3	4	5
	Kepuasan kerja	STS	TS	CS	S	SS
1.	Saya merasa bahwa pekerjaan saat ini memberikan kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan keahlian.					
2.	Saya merasa bahwa pimpinan sebagai supervisor memberikan arahan yang jelas dalam pencapaian target yang ditetapkan.					
3.	Saya merasa didukung oleh rekan kerja dalam melakukan berbagai jenis pekerjaan.					

4.	Saya merasa berkesempatan tiap tahun untuk maju dalam promosi jabatan pekerjaan.					
5.	Saya menerima gaji dan tunjangan seimbang dengan tugas yang dikerjakan.					
	Pengembangan Karir					
6.	Pekerjaan saya saat ini mendorong saya untuk terus mendapatkan keterampilan baru dan yang terkait dengan pekerjaan.					
7.	Pekerjaan saya saat ini mendorong saya untuk terus mendapatkan pengetahuan baru terkait pekerjaan.					
8.	Pekerjaan saya saat ini mendorong saya untuk mengumpulkan pengalaman kerja yang lebih kaya.					
9.	Pekerjaan saya sekarang memungkinkan saya untuk terus meningkatkan kemampuan profesional.					
	Kompetensi					
10.	Saya memiliki pengetahuan dan pemahaman tentang pekerjaan dan tupoksi dalam organisasi.					
11.	Saya memiliki keterampilan teknis dan non-teknis dalam bekerja baik berupa keterampilan komunikasi dan problem solving.					
12.	Saya mampu menerapkan pengetahuan dan keterampilan secara seimbang dalam pekerjaan					

	sehari-hari.					
13	Saya memiliki pengalaman kerja yang relevan dengan pekerjaan saat ini.					
14	Saya mampu menunjukkan sikap disiplin dan kerjasama tim dengan baik.					
	Komitmen Organisasional (Dimensi K. Normatif)					
15.	Saya merasa institusi memberikan fasilitas yang baik sehingga tidak tertarik pada tawaran institusi lain yang mungkin lebih baik.					
16.	Saya mempunyai rasa kesetiaan pada organisasi tempat bekerja.					
17.	Saya berkeinginan untuk menghabiskan sisa karir pada organisasi tempat saya bekerja.					

TABULASI DATA PENELITIAN

KODE RESP	Pengembangan Karir (X1)				Kompetensi (X2)					Komitmen Organisasional (Y1)			Kepuasan Kerja (Y2)				
	PK.0 1	PK.0 2	PK.0 3	PK.0 4	Kom.0 1	Kom.0 2	Kom.0 3	Kom.0 4	Kom.0 5	KO.0 1	KO.0 2	KO.0 3	Kep.0 1	Kep.0 2	Kep.0 3	Kep.0 4	Kep.0 5
R-01	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
R-02	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4
R-03	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	2	4
R-04	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
R-05	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
R-06	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R-07	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R-08	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	5
R-09	3	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	3	5	4	5
R-10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5
R-11	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3
R-12	5	4	5	3	5	3	3	4	4	5	4	3	4	5	4	4	5
R-13	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5
R-14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4
R-15	2	4	3	3	4	5	3	4	4	4	4	3	3	2	4	3	2
R-16	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
R-17	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4
R-18	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
R-19	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
R-20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R-21	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5

R-22	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	3	5	5	4	5
R-23	3	4	5	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3
R-24	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4
R-25	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
R-26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
R-27	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	3	5	4	4	4	4
R-28	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R-29	4	3	2	1	2	3	5	4	4	3	3	3	3	4	5	5	4
R-30	5	4	4	4	3	4	5	4	4	5	4	3	5	5	5	3	5
R-31	4	4	4	4	4	5	4	5	4	3	4	4	4	4	5	4	4
R-32	4	5	4	5	5	4	5	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4
R-33	5	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	5	5	4	5
R-34	3	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	3	4	4	3
R-35	2	2	4	2	2	3	3	4	3	2	2	3	3	2	3	4	2
R-36	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5
R-37	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	3	3	4	5	4	4	5
R-38	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
R-39	5	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	5	2	5	5	3	5
R-40	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5
R-41	3	3	4	4	4	3	5	3	4	3	4	4	5	3	5	5	3
R-42	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	3	5
R-43	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5
R-44	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R-45	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3
R-46	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5

R-47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R-48	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5
R-49	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5
R-50	5	5	5	4	4	5	3	4	4	4	4	4	3	5	4	4	5
R-51	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5
R-52	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4
R-53	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R-54	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4
R-55	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R-56	5	5	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5
R-57	4	4	5	3	2	4	5	3	4	4	3	4	3	4	5	5	4
R-58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R-59	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5
R-60	5	4	4	4	5	5	5	4	4	3	5	5	4	5	5	4	5
R-61	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R-62	4	4	5	4	3	4	4	4	4	3	5	3	3	4	3	5	4
R-63	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R-64	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
R-65	3	2	4	2	4	5	4	1	1	5	2	4	4	3	1	2	3
R-66	5	4	4	5	4	5	5	4	3	5	4	5	4	5	5	4	5
R-67	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4
R-68	5	4	4	4	4	3	4	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5
R-69	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	3	5	4	5	5
R-70	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R-71	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5

R-72	5	4	3	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5
R-73	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R-74	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R-75	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
R-76	5	5	5	5	4	3	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5
R-77	4	3	4	3	4	5	5	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4
R-78	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5
R-79	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	3	4	5
R-80	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R-81	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	3	5	5	5	5	5
R-82	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R-83	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
R-84	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	3	4	5	4	5	3	4
R-85	4	4	4	4	4	4	3	4	3	5	4	4	5	4	5	4	4
R-86	5	4	5	5	5	5	5	3	5	4	5	4	5	5	5	5	5
R-87	4	5	4	4	4	4	4	3	4	3	5	5	5	4	5	5	4
R-88	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4

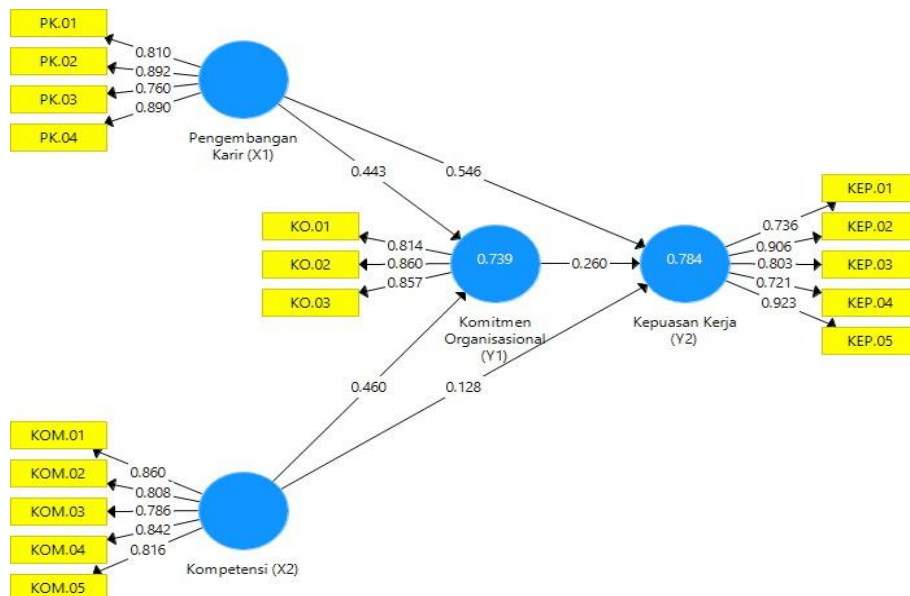
HASIL OLAH DATA PLS

Statistik Deskriptif

	Descriptive Statistics				
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
PK.01	88	2	5	3.98	.773
PK.02	88	1	5	3.89	.940
PK.03	88	2	5	3.81	.945
PK.04	88	2	5	3.88	.957
Pengembangan Karir (X1)	88	11	20	15.55	2.975
KOM.01	88	2	5	3.95	.772
KOM.02	88	1	5	3.87	.945
KOM.03	88	2	5	3.78	.940
KOM.04	88	1	5	3.90	.910
KOM.05	88	2	5	3.80	.961
Kompetensi (X2)	88	12	25	19.31	3.724
KO.1	88	2	5	4.09	.753
KO.2	88	3	5	4.17	.508
KO.3	88	3	5	4.26	.577
Komitmen Organisasional (Y1)	88	9	15	12.52	1.524
KEP.01	88	2	5	4.35	.712
KEP.02	88	3	5	4.36	.610
KEP.03	88	4	5	4.34	.477
KEP.04	88	2	5	3.94	.778
KEP.05	88	1	5	3.90	.898
Kepuasan Kerja (Y2)	88	16	25	20.90	2.492
Valid N (listwise)	88				

Structural Equation Modeling (SEM) Berbasis Partial Least Square (PLS)

Hasil Outer Model



Convergent Validity (Outer Loadings)

Outer Loadings

	Kepuasan Kerja (Y2)	Komitmen Organisasional (Y1)	Kompetensi (X2)	Pengembangan Karir (X1)
KEP.01	0.736			
KEP.02	0.906			
KEP.03	0.803			
KEP.04	0.721			
KEP.05	0.923			
KO.01		0.814		
KO.02		0.860		
KO.03		0.857		
KOM.01			0.860	
KOM.02			0.808	
KOM.03			0.786	
KOM.04			0.842	
KOM.05			0.816	
PK.01				0.810
PK.02				0.892
PK.03				0.760
PK.04				0.890

Discriminant Validity (Cross Loadings)

Cross Loadings

	Kepuasan Kerja (Y2)	Komitmen Organisasional (Y1)	Kompetensi (X2)	Pengembangan Karir (X1)
KEP.01	0.736	0.662	0.641	0.636
KEP.02	0.906	0.728	0.660	0.832
KEP.03	0.803	0.647	0.623	0.589
KEP.04	0.721	0.530	0.613	0.621
KEP.05	0.923	0.749	0.696	0.827
KO.01	0.633	0.814	0.627	0.619
KO.02	0.737	0.860	0.768	0.778
KO.03	0.679	0.857	0.670	0.659
KOM.01	0.689	0.740	0.860	0.765
KOM.02	0.555	0.700	0.808	0.592
KOM.03	0.641	0.653	0.786	0.600
KOM.04	0.682	0.622	0.842	0.698
KOM.05	0.660	0.655	0.816	0.678
PK.01	0.842	0.664	0.571	0.810
PK.02	0.719	0.751	0.769	0.892
PK.03	0.576	0.561	0.581	0.760
PK.04	0.736	0.749	0.797	0.890

Fornell-Larcker Criterion

Fornell-Larcker Criterion

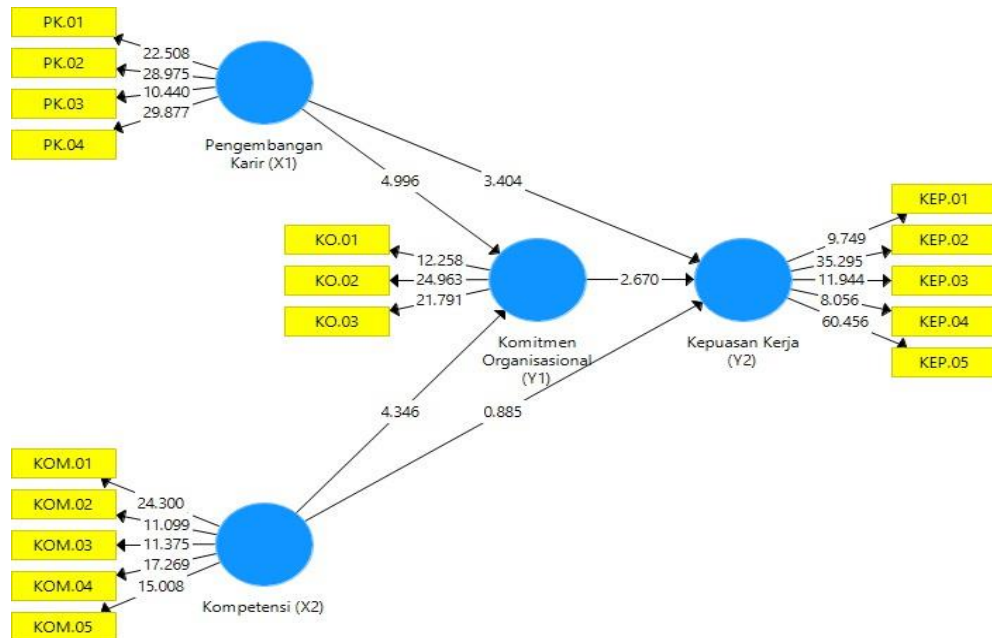
	Kepuasan Kerja (Y2)	Komitmen Organisasional (Y1)	Kompetensi (X2)	Pengembangan Karir (X1)
Kepuasan Kerja (Y2)	0.822			
Komitmen Organisasional (Y1)	0.812	0.844		
Kompetensi (X2)	0.786	0.820	0.863	
Pengembangan Karir (X1)	0.804	0.817	0.813	0.840

Construct Reliability and Validity

Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Kepuasan Kerja (Y2)	0.877	0.892	0.911	0.675
Komitmen Organisasional (Y1)	0.799	0.806	0.882	0.713
Kompetensi (X2)	0.881	0.882	0.913	0.677
Pengembangan Karir (X1)	0.860	0.870	0.905	0.706

Hasil Inner Model



R Square

R Square

	R Square	R Square Adjusted
Kepuasan Kerja (Y2)	0.784	0.776
Komitmen Organisasional (Y1)	0.739	0.733

Path Coefficients

Uji Hipotesis Langsung

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Komitmen Organisasional (Y1) -> Kepuasan Kerja (Y2)	0.260	0.253	0.098	2.670	0.008
Kompetensi (X2) -> Kepuasan Kerja (Y2)	0.128	0.104	0.145	0.885	0.377
Kompetensi (X2) -> Komitmen Organisasional (Y1)	0.460	0.439	0.106	4.346	0.000
Pengembangan Karir (X1) -> Kepuasan Kerja (Y2)	0.546	0.569	0.160	3.404	0.001
Pengembangan Karir (X1) -> Komitmen Organisasional (Y1)	0.443	0.459	0.089	4.996	0.000

Uji Hipotesis Tidak Langsung

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kompetensi (X2) -> Komitmen Organisasional (Y1) -> Kepuasan Kerja (Y2)	0.120	0.113	0.055	2.198	0.028
Pengembangan Karir (X1) -> Komitmen Organisasional (Y1) -> Kepuasan Kerja (Y2)	0.115	0.116	0.050	2.297	0.022

DOKUMEN PENYEBARAN KUESIONER

