



PENGARUH PROMOSI JABATAN, IKLIM ORGANISASI DAN MUTASI TERHADAP PENGEMBANGAN KARIER DI SMP NEGERI 2 BREBES

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat menyelesaikan
Program Studi Magister Manajemen



Oleh :

SITI JAMILAH
NIM 201161218

**PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI IPWIJAKARTA
JAKARTA
2013**

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



ABSTRACT

Influence of Occupation Promotion, Organizational Climate, and Mutation represent three factor anticipated by big relative in influencing Career Development at SMP Country 2 Regency Brebes. To prove the third influence, is hence conducted by a research by tujuan to know the influence of Occupation Promotion, Organizational Climate, and Mutation to Career Development learn at SMP Country 2 Regency Brebes.

Research conducted in SMPCountry 2 Regency Brebesof Non irrigated dry field by taking 50 teacher as sampel research with the saturated sampling method, what its meaning entire/all population made by sampel research. Data intake conducted with the instrument kuesioner closed by five assessment scale from very agree up to very adverse opinion. Research conducted quantitatively that is by mendeskripsikan is research data and conduct the analysis inferensi. Analyse the linear regresi duplicate and used as by] double coefficient determinasi of analyzer, while hypothesis examination conducted by uji-t and uji-F.

Research yield four especial finding as according to raised hypothesis, that is 1) Occupation Promotion own the pengaruh to Career Development with the positive direction 2) Organizational Climate own the pengaruh to Career Development with the positive direction 3) Mutation own the pengaruh to Career Development with the positive direction 4) Occupation Promotion, Organizational Climate and Mutation influence 64.80 % variation of of Career Development

Pursuant to doubled test regresi with the formula $Y = a + b1X1 + b2X2 + b3X3$ got by calculation $Y = 7.180 + 0.286 X1 + 0.389 X2 + 0.274 X3$. the Equation Regresi can be interpreted that each,every increase one set of variable of Promotion, Organizational Climate and Mutation will improve the Performance variable Learn equal to 0.286 set of Promotion, 0.389 set of Organizational Climate and 0.274 set of Mutation at konstanta 7.180. That matter mean that if variable of Occupation Promotion, Organizational Climate and Mutation go up, hence result of Career Development Learn also will progressively go up the

Keyword:

Occupation Promotion, Organizational Climate, Mutation and Career Development



ABSTRAK

Pengaruh Promosi Jabatan, Iklim Organisasi, dan Mutasi merupakan tiga factor yang diduga relative besar dalam mempengaruhi Pengembangan Karier pada SMP Negeri 2 Kabupaten Brebes.

Untuk membuktikan pengaruh ketiganya, maka dilakukan penelitian dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh Promosi Jabatan, Iklim Organisasi, dan Mutasi terhadap Pengembangan Karier guru pada SMP Negeri 2 Kabupaten Brebes.

Penelitian dilakukan di SMP Negeri 2 Kabupaten Brebes dengan mengambil 50 guru sebagai sampel penelitian dengan metode *sampling jenuh*, yang artinya seluruh populasi dijadikan sampel penelitian. Pengambilan data dilakukan dengan instrumen kuesioner tertutup lima skala penilaian dari Sangat Setuju sampai dengan Sangat Tidak Setuju. Penelitian dilakukan secara kuantitatif yaitu dengan mendeskripsikan data penelitian dan melakukan analisis inferensi. Analisis regresi linier ganda dan koefisien determinasi ganda digunakan sebagai alat analisis, sedangkan pengujian hipotesis dilakukan dengan uji-t dan uji-F.

Penelitian menghasilkan empat temuan utama sesuai dengan hipotesis yang diajukan, yaitu: 1) Promosi Jabatan memiliki pengaruh terhadap Pengembangan Karier dengan arah positif ; 2) Iklim Organisasi memiliki pengaruh terhadap Pengembangan Karier dengan arah positif ; 3) Mutasi memiliki pengaruh terhadap Pengembangan Karier dengan arah positif; 4) Promosi Jabatan, Iklim Organisasi dan Mutasi mempengaruhi 64.80% variasi Pengembangan Karier Guru.

Berdasarkan uji regresi berganda dengan rumus $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$ didapat perhitungan $Y = 7.180 + 0.286 X_1 + 0.389 X_2 + 0.274 X_3$. Persamaan regresi tersebut dapat diartikan bahwa setiap kenaikan satu satuan variabel Promosi Jabatan, Iklim Organisasi dan Mutasi akan meningkatkan variabel Kinerja Guru sebesar 0.286 satuan Promosi Jabatan, 0.389 satuan Iklim Organisasi dan 0.274 satuan Mutasi pada konstanta 7.180. Hal itu berarti bahwa jika variabel Promosi Jabatan, Iklim Organisasi dan Mutasi naik, maka hasil Pengembangan Karier Guru juga akan semakin naik.

Kata Kunci:

Promosi Jabatan, Iklim Organisasi, Mutasi dan Pengembangan Karier



KATA PENGANTAR

Dengan menyebut nama Allah yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang, Maha Suci Allah yang telah memberikan segala-Nya. Segala puji bagi-Mu, Allah Yang Maha Kuasa, bahwa atas segala petunjuk, rahmat dan hidayah-Nya, penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul “Pengaruh Promosi Jabatan, Iklim Organisasi, Mutasi terhadap Pengembangan Karier di SMP Negeri 2 Kabupaten Brebes.

Dalam menyelesaikan tesis ini, penulis mendapatkan bantuan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan tesis ini, sehingga dapat diselesaikan dengan tepat waktu.

Melalui penulisan tesis ini kami ingin menyampaikan berbagai hal yang berhubungan dengan karier atau kinerja tenaga pendidik, khususnya yang berkaitan dengan kegiatan belajar mengajar. Ucapan terima kasih juga penulis sampaikan kepada pihak-pihak yang membantu dalam penyelesaian penelitian ini, khususnya kepada :

1. **Ibu Dr. Anna Wulandari, SE, MM**, selaku Dosen Pembimbing, yang telah memberikan sumbangan pemikiran dalam penyusunan penelitian ini.
2. **Bapak Dr. Heru Mulyanto, S.E, M.M**, selaku Ketua Program Magister Manajemen STIE IPWIJA yang dengan sabar memberikan bimbingan dalam penyusunan Tesis.



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

3. Bapak **Dr. Suyanto, SE, MM, M.Ak** selaku Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWIJA Jakarta.
4. Bapak **Drs. Taufiq, M.Pd.,** selaku Kepala SMP Negeri 2 Kabupaten Brebes, yang telah memberikan izin untuk melakukan penelitian.
5. Seluruh **Civitas Akademika** pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWIJA Jakarta, pada Konsentrasi Magister Manajemen Pendidikan.
6. Suami tercinta dan anak-anakku yang senantiasa memberikan dukungan dan dorongan semangat.
7. Rekan-rekan Mahasiswa Program Pascasarjana Magister Manajemen Pendidikan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWIJA Jakarta, yang telah memberi masukan berharga pada Seminar Pendahuluan Proposal tesis ini.
8. Semua pihak dan rekan-rekan yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah membantu dalam menyelesaikan tesis ini.

Penulis berharap penulisan tesis ini bermanfaat bagi berbagai pihak yang berkepentingan.

Jakarta, Maret 2013

Peneliti,

SITI JAMILAH
NIM 201161218



DAFTAR ISI

	Halaman
JUDUL	i
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	ii
SURAT PERNYATAAN.....	iii
PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING	iv
PENGESAHAN SKRIPSI	v
RIWAYAT HIDUP	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRAC	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB 1 PENDAHULUAN	
1.1. LatarBelakang.....	1
1.2. PerumusanMasalah.....	4
1.3. TujuanPenelitian.....	5
1.4. KegunaanPenelitian.....	5
1.5. SistematikaPenulisan.....	5
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA.	
2.1. Kajian Teori	7
2.1.1. HakikatManajemenPendidikan.....	8
2.1.2. Hakikat PengembanganKarier.....	10
2.1.3. HakikatPromosiJabatan.....	23
2.1.4. HakikatIklimOrganisasi.....	28
2.2. PenelitianTerdahulu.....	55
2.3. KerangkaBerpikir	57
2.4. Hipotesis.....	60



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

BAB 3	METODOLOGI PENELITIAN	
3.1.	Tempat dan Waktu Penelitian	61
3.2.	Desain Penelitian	61
3.3.	Operasionalisasi Variabel	62
3.4.	Definisi Operasionalisasi Variabel	63
3.5.	Kisi-kisi Instrumen Penelitian	63
3.6.	Populasi, Sampel, dan Metode Sampling	64
3.7.	Jenis dan Sumber Data	65
3.8.	Metode Pengumpulan Data	66
3.9.	Instrumen Variabel	68
3.10.	Metode Analisis Data	69
BAB 4	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
4.1.	Hasil Penelitian	76
4.2.	Deskripsi Hasil Penelitian	89
4.3.	Analisis Data	95
4.4.	Pengujian Hipotesis	99
4.5.	Pembahasan Hasil Penelitian	102
4.6.	Implikasi Manajerial	104
BAB 5	KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1	Kesimpulan	106
5.2	Saran	107

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3.1 : Jadwal Penelitian.....	61
Tabel 3.2 : Kisi-kisi Instrumen.....	63
Tabel 4.1 : Jenis Kelamin Responden.....	88
Tabel 4.2 : Usia Responden.....	88
Tabel 4.3 : Tingkat Pendidikan Responden.....	89
Tabel 4.4 : Uji Validitas Variabel Promosi Jabatan.....	90
Tabel 4.5 : Uji Reliabilitas Variabel Promosi Jabatan.....	90
Tabel 4.6 : Uji Validitas Variabel Iklim Organisasi.....	91
Tabel 4.7 : Uji Reliabilitas Variabel Iklim Organisasi.....	92
Tabel 4.8 : Uji Validitas Variabel Mutasi.....	93
Tabel 4.9 : Uji Reliabilitas Variabel Mutasi.....	93
Tabel 4.10 : Uji Validitas Variabel Pengembangan Karier.....	94
Tabel 4.11 : Uji Reliabilitas Variabel Pengembangan Karier.....	95
Tabel 4.12 : Model Summary Pengaruh Pendidikan, Pelatihan dan Kompetensi Terhadap Kualitas SDM.....	97
Tabel 4.13 : Anova Pengaruh Pendidikan, Pelatihan dan Kompetensi Kualitas SDM.....	97
Tabel 4.14 : Koefisien Pengaruh Pendidikan, Pelatihan dan Kompetensi Kualitas SDM.....	98

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Diarangi mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 : Kerangka Berpikir	59
Gambar 4.1 : Histogram Uji Normalitas	95
Gambar 4.2 : Normal P-P Plot Uji Asumsi Normalitas	96





© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Diarangi mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Kuesioner PromosiJabatan
Lampiran 2 : Kuesioner IklimOrganisasi
Lampiran 3 : Kuesioner Mutasi
Lampiran 4 : Kuesioner PengembanganKarier
Lampiran 5 : Data HasilPenelitian VariabelPromosiJabatan
Lampiran 6 : Data HasilPenelitian VariabelIklimOrganisasi
Lampiran 7 : Data HasilPenelitian VariabelMutasi
Lampiran 8 : Data HasilPenelitian VariabelPengembanganKarier
Lampiran 9 : Skor Analisis Regresi Ganda Variabel PromosiJabatan,
IklimOrganisasi, danMutasiterhadapPengembanganKarier
Lampiran 10 : Descriptive Statistic P-P Plots Variabel PromosiJabatan,
IklimOrganisasi,
danMutasiterhadapPengembanganKarier
Lampiran 11 : Tabel t
Lampiran 12 : Tabel F
Lampiran 12 : Descriptive Statistic P-P Plots Variabel PromosiJabatan,
IklimOrganisasi,
danMutasiterhadapPengembanganKarier



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sumber Daya Manusia merupakan faktor terpenting dalam setiap kegiatan sebuah Organisasi, karena bagaimanapun Sekolah yang berkualitas dan didukung oleh manusia sebagai pelaksana kegiatan operasionalnya tidak akan mampu menghasilkan output yang sesuai dengan tingkat efisiensi yang diharapkan.

Pentingnya sumber daya manusia dalam kegiatan mencapai suatu mekanisme kerja yang efisien dan efektif, disebabkan karena kepegawaian merupakan subyek dalam setiap aktifitas sebuah perusahaan. Pegawai yang merupakan pelaku penggerak proses mekanisme dalam perusahaan tersebut berjalan dengan sebaik-baiknya akan sesuai dengan yang diharapkan maka manusia sebagai subyek kata untuk itu harus memiliki kemampuan yang baik.

Peranan sumber daya manusia dalam organisasi sebenarnya sudah ada sejak dikenalnya organisasi sebagai wadah usaha bersama dalam mencapai suatu tujuan. Dengan berbagai macam individu yang ada dalam suatu organisasi perusahaan, dimana terdapat perbedaan dalam latar belakang seseorang seperti pendidikan, pengalaman, ekonomi, status, kebutuhan, harapan lain sebagainya menuntut pimpinan perusahaan untuk dapat mengelola dan memanfaatkan nyasa demikian rupa sehingga tidak menghambat tujuan organisasi yang ingin dicapai.

Mutas termasuk dalam fungsi pengembangan guru,



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

karena tujuannya adalah untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja dalam sekolah. Sebelum membahas lebih jauh mengenai mutasi personal inididalam sekolah, maka peneliti akan mengemukakan pengertian tentang mutasi personal.

Pada umumnya suatu instansi atau organisasi Pemerintahan dipengaruhi oleh faktor lingkungan, baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal. Lingkungan internal yaitu lingkungan yang berasal dari dalam organisasi itu sendiri, seperti SDM. Sedangkan lingkungan eksternal adalah lingkungan yang berasal dari luar organisasi tersebut, seperti politik, ekonomi, budaya, dan sosial.

Berbicara mengenai pengembangan karir, salah satu unsur terpentingnya adalah promosi jabatan. Promosi menurut Hasibu dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia (2006:108) menyatakan bahwa: "Promosi adalah perpindahan yang memperbesar authority dan responsibility karyawan ke jabatan yang lebih tinggi dalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status dan penghasilannya semakin besar."

Promosi memberikan peranan penting bagi setiap pegawai, bahkan menjadi idaman yang selaludinanti-
nantikan oleh pegawai. Kerenadengan promosi berarti adakepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan pegawai bersangkutan untuk menjabat suatu jabatan yang lebih tinggi. Dengan demikian, promosi akan selaludiikuti tugas, tanggung jawab dan wewenang yang lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya. Dan pada umumnya diikutioleh peningkatan pendapatan dan fasilitas.

Sebagai salah satu unsur pembinaan dan pengembangan, promosi mempunyai peran dan aspek yang menentukan dalam suatu organisasi khususnya pegawai yang be



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

kerjasebagaiunsurpokokuntukmenujukesasaranorganisasi.Promosidalampelaksan
aannyaperlubagisetiappegawaiagarapayangmenjaditujuanpegawaibaikgaji,penge
mbangandiri,dankekuasaanyang
lebihbesardapatdiwujudkansekaliigusdapatmempengaruhisemangatkerjapegawai,
jugauntukmenjaminKemampuan,tanggungjawab,wewenang,dankemajuanpegawai
yangbersangkutan.

GurusebagaiPenggerakdalamsebuahorganisasisekolah
perlu diupayakan untuk berprestasi, produktif, dan berkualitas mental yang baik. Untuk
haltersebut makapromosisebagaisalahsatu hak dantujuan merekadalambekerjaperlu
dilaksanakan secara baik, jelas, jujur dan sesuai dengan prosedur sehingga dapat berpeng
aruh dalam meningkatkan semangat kerjaguru.

Namun pelaksanaan promosi yang sesuai prosedur tidaklah semudah yang dir
encanakan. Promosi jabatan yang baik harus berdasarkan objektivitas dan keadilan. Kar
ena fenomena yang sering terjadi bahwa promosi itu hanya didasarkan pada selera pimpi
nan. Promosi jabatan bukan hanya karena prestasi dan pengabdian tapi hanya karena ked
ekatandanbalasbudi.Siapayangdekatdenganpimpinakandipilihmeskipunmasihb
anyakoranglainyangtelahmemenuhikriteria yang ada untuk dipromosikan
.Sehinggaperlu adanyakajian
agardiketahuibagaimanasistempromosiyangada,mengingatbahwapromosimerupak
ansalahsatusubentukpembangandimanapegawaidapattermotivasi untuk
memajukan kompetensi yang dimiliki



1.2. Perumusan Masalah

Sebagaimana yang dikemukakan pada latar belakang masalah, masalah analisis penilaian karier guru adalah pokok masalah dalam tesis ini. Atas dasar itu penulis merumuskan masalah pada tesis ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh Promosi Jabatan terhadap Pengembangan Karier Guru di SMP Negeri 2 Brebes?
2. Apakah terdapat pengaruh Iklim Organisasi terhadap Pengembangan Karier Guru di SMP Negeri 2 Brebes?
3. Apakah terdapat pengaruh Mutasi terhadap Pengembangan Karier Guru di SMP Negeri 2 Brebes?
4. Apakah terdapat pengaruh Promosi Jabatan, Iklim Organisasi dan Mutasi bersama-sama terhadap Pengembangan Karier Guru di SMP Negeri 2 Brebes?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Promosi Jabatan terhadap Pengembangan Karier Guru di SMP Negeri 2 Brebes.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Iklim Organisasi terhadap Pengembangan Karier Guru di SMP Negeri 2 Brebes.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Mutasi terhadap Pengembangan Karier Guru di SMP Negeri 2 Brebes.



4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Promosi Jabatan, Iklim Organisasi dan Mutasi bersama-sama terhadap Pengembangan Karier Guru di SMP Negeri 2 Brebes.

1.4. Kegunaan Penelitian

Kegunaan dari penelitian tesis ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi penulis

Penelitian ini merupakan sarana untuk memperluas dan menambah wawasan ilmu pengetahuan manajemen khusus dalam manajemen pendidikan, terutama yang berkaitan dengan masalah pelaksanaan penilaian prestasi kerja dan pengembangan karier. Selain itu pemikiran dalam tulisan ini penulis jadikan sarana pengaplikasian teori yang diterima dari kuliah di Program Pascasarjana Magister Manajemen Pendidikan dalam wujud yang sesungguhnya.

2. Bagi pihak-pihak lain

Penelitian yang disusun ini semoga dapat berguna sebagai data atau informasi dan bahan perbandingan.

1.5. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam tesis ini disusun secara sistematis dalam lima bab adalah sebagai berikut :

Bab 1 merupakan pendahuluan yang membahas latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian serta sistematika penelitian.



Bab 2 merupakan kajian pustaka yang membahas mengenai landasan teoritis tentang hakikat manajemen pendidikan, hakikat karier guru, hakikat promosi jabatan, hakikat iklim organisasi, hakikat mutasi, penelitian terdahulu, kerangka berpikir dan hipotesis.

Bab 3 merupakan bab yang membahas mengenai metodologi penelitian yang berisikan tempat dan waktu penelitian, desain penelitian, operasionalisasi variabel penelitian, kisi-kisi instrument, populasi, sampel dan metode sampling, jenis dan sumber data, instrument variabel, uji normalitas data, metode analisis data, dan pengujian hipotesis.

Bab 4 merupakan bab yang membahas mengenai hasil penelitian dan pembahasan dimana didalamnya dijelaskan mengenai gambaran umum tentang objek penelitian yang meliputi sejarah singkat, definisi, visi dan misi, keadaan guru dan siswa, sarana dan prasarana, serta data-data pendukung yang dapat dipakai untuk menggambarkan situasi kondisi tempat penelitian. Bab ini juga menguraikan tentang hasil penelitian, analisis statistik hasil penelitian, uji hipotesis, pembahasan hasil dan implementasi manajemen.

Bab 5 merupakan bagian akhir yang berisi kesimpulan dan saran dari hasil penelitian yang dilakukan dan telah dibahas pada bab sebelumnya.



BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kajian Teori

2.1.1. Manajemen Pendidikan

Penyelenggaraan pendidikan di sekolah dipandang sebagai suatu sistem dimana komponen-komponen sistem itu saling ketergantungan, sehingga berhubungan dan saling menentukan keberhasilan suatu sistem, kegagalan suatu sekolah diakibatkan oleh gangguan sub sistem itu. Kepala sekolah yang menjalankan kepemimpinannya harus mampu mengatasi kegagalan/hambatan sub sistem agar tercapai kesempurnaan sistem itu.

Hal ini didukung oleh pakar pendidikan Prof. Dr. Oteng Sutisna, M.Sc. guru besar FKIP dalam bukunya “Berpikir System” terbitan 1984, hal. 76. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dari negara-negara maju sangat cepat, sangat cepat pula merubah pola pikir masyarakat. Hal ini mengakibatkan program pendidikan dan pengajaran lebih ketinggalan bila dibandingkan dengan kebutuhan masyarakat, hal ini merupakan tantangan bagi penyelenggaraan pendidikan agar tidak statis dalam menambah wawasan dari berpikir dinamis untuk menghasilkan tamatan yang berkualitas.

Pada waktu ini istilah-istilah yang digunakan dalam menunjuk pekerjaan pelayanan kegiatan adalah manajemen, pengelolaan, pengaturan dan sebagainya, yang didefinisikan oleh berbagai ahli secara bermacam-macam.



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Beberapa pengertian Manajemen Pendidikan yang kiranya ada manfaatnya disadur maknanya atau hanya dikutip dari sumbernya sebagai berikut.

1. Menurut Leonard D. White, manajemen adalah segenap proses, biasanya terdapat pada semua kelompok baik usaha negara, pemerintah atau swasta, sipil atau militer secara besar-besaran atau secara kecil-kecilan.
2. Menurut The Liang Gie, manajemen adalah segenap proses penyelenggaraan dalam setiap usaha kerjasama sekelompok manusia untuk mencapai tujuan tertentu.

Selanjutnya untuk memperoleh wawasan yang lebih luas, di sini dikutipkan lagi beberapa pendapat mengenai pengertian manajemen dari sumber-sumber lain sebagai berikut :

1. Menurut Sondang Palan Siagian, manajemen adalah keseluruhan proses kerjasama antara dua orang atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang ditentukan sebelumnya.
2. Menurut Pariata Westra, manajemen adalah segenap rangkaian perbuatan penyelenggaraan dalam setiap usaha kerjasama sekelompok manusia untuk mencapai tujuan tertentu.
3. Dalam kurikulum 1975 yang disebutkan dalam Buku Pedoman Pelaksanaan Kurikulum IIID, baik untuk Sekolah Dasar, Sekolah Menengah Pertama maupun Sekolah Menengah Atas, manajemen ialah segala usaha bersama untuk mendayagunakan semua sumber-sumber (personil maupun materiil) secara efektif dan efisien guna menunjang tercapainya tujuan pendidikan.



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Dari pengertian Manajemen Pendidikan yang terakhir tersebut maka secara eksplisit disebutkan bahwa manajemen sebagaimana yang digunakan secara resmi oleh Departemen Pendidikan Nasional seperti dimuat dalam kurikulum 1975 dan kurikulum kelanjutannya, diarahkan kepada tujuan pendidikan. Menurut Mulyani A. Nurhadi (1983:2) manajemen adalah “Suatu kegiatan atau rangkaian kegiatan yang berupa proses pengelolaan usaha kerjasama sekelompok manusia yang tergabung dalam organisasi pendidikan, untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan sebelumnya, agar efektif dan efisien”. Dari definisi-definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa di dalam pengertian manajemen selalu menyangkut adanya tiga hal yang merupakan unsur penting, yaitu: (a). usaha kerjasama, (b). oleh dua orang atau lebih, dan (c) untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam pengertian tersebut sudah menunjukkan adanya gerak, yaitu usaha kerjasama, personil yang melakukan, yaitu dua orang atau lebih, dan untuk apa kegiatan dilakukan, yaitu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Tiga unsur tersebut, yaitu gerak, orang, dan arah dari kegiatan, menunjukkan bahwa manajemen terjadi dalam sebuah organisasi, bukan pada kerja tunggal yang dilakukan oleh seorang individu.

Jika pengertian Manajemen Pendidikan ini diterapkan pada usaha pendidikan maka sudah termuat hal-hal yang menjadi objek pengelolaan atau pengaturan. Dikatakan Mulyani A. Nurhadi (1983:3) manajemen pendidikan adalah “Rangkaian segala kegiatan yang menunjuk kepada usaha kerjasama dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan”.

Dari berbagai pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen pendidikan adalah “Suatu kegiatan atau rangkaian kegiatan yang berupa proses pengelolaan usaha kerjasama sekelompok manusia yang tergabung dalam organisasi pendidikan, untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan sebelumnya, agar efektif dan efisien”. Lebih lanjut Mulyani A. Nurhadi menekankan adanya ciri-ciri atau pengertian Manajemen Pendidikan yang terkandung dalam definisi tersebut sebagai berikut: (Mulyani A. Nurhadi, 1983:5)

1. Manajemen merupakan kegiatan atau rangkaian kegiatan yang dilakukan dari, oleh dan bagi manusia.
2. Rangkaian kegiatan itu merupakan suatu proses pengelolaan dari suatu rangkaian kegiatan pendidikan yang sifatnya kompleks dan unik yang berbeda dengan tujuan perusahaan untuk memperoleh keuntungan yang sebesar-besarnya ; tujuan kegiatan pendidikan ini tidak terlepas dari tujuan pendidikan secara umum dan tujuan pendidikan yang telah ditetapkan oleh suatu bangsa.
3. Proses pengelolaan itu dilakukan bersama oleh sekelompok manusia yang tergabung dalam suatu organisasi sehingga kegiatannya harus dijaga agar tercipta kondisi kerja yang harmonis tanpa mengorbankan unsur-unsur manusia yang terlibat dalam kegiatan pendidikan itu.
4. Proses itu dilakukan dalam rangka mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, yang dalam hal ini meliputi tujuan yang bersifat umum (skala tujuan umum) dan yang diemban oleh tiap-tiap organisasi pendidikan (skala tujuan khusus).
5. Proses pengelolaan itu dilakukan agar tujuannya dapat dicapai secara efektif dan efisien.

2.1.2. Hakikat Pengembangan Karir

2.1.2.1. Pengertian Pengembangan Karir

Jika kita bicara mengenai bimbingan karir melalui pendekatan pemilihan karir dengan teori belajar sosial yang dikemukakan oleh Krumboltz, Mitchell dan Gelatt. Maka kita harus melihat terlebih dahulu konsep dasar dan

latar belakang dari teori belajar sosial itu sendiri, yang dikemukakan oleh Albert Bandura yang telah memperoleh penghargaan APA (American Psychological Award) pada tahun 2004, atas kontribusinya dalam disiplin ilmu psikologi.

Bandura memandang bahwa kepribadian harus memperhitungkan konteks sosial dimana tingkah laku itu diperoleh dan dipelihara. Teori belajar sosial dari Bandura ini didasarkan pada konsep saling menentukan (*reciprocal determinism*), tanpa penguatan (*beyond reinforcement*), dan pengaturan diri sendiri/berfikir (*self regulation /cognition*).

Karier adalah semua pekerjaan atau jabatan yang dipegang selama masa kerja seseorang. Karier menunjukkan perkembangan para karyawan secara individual dalam suatu jenjang atau kepangkatan yang dapat dicapai selama masa kerjanya dalam suatu organisasi. adapun pengertian lain Tentang Karier yaitu:

1. Karir sebagai suatu rangkaian promosi jabatan atau mutasi ke jabatan yang lebih tinggi dalam jenjang hirarki yang dialami oleh seorang tenaga kerja selama masa kerjanya.
2. Karir sebagai suatu penunjuk pekerjaan yang memiliki gambaran atau pola pengembangan yang jelas dan sistematis.
3. Karir sebagai suatu sejarah kedudukan seseorang, suatu rangkaian pekerjaan atau posisi yang pernah dipegang seseorang selama masa kerjanya. Oleh karena itu, pengertian yang terakhir ini sangat luas dan umum, karena setiap orang pasti mempunyai sejarah pekerjaan yang berarti setiap orang pasti mempunyai karir.

Determinis resiprokal ini menjelaskan bahwa tingkah laku manusia dalam bentuk interaksi timbal-balik yang terus menerus antara determinan kognitif, behavioral dan lingkungan. Tanpa reinforcement ini Bandura memandang teori Skinner dan Hull terlalu bergantung pada reinforcement, sehingga jika setiap unit respon sosial yang kompleks harus diberi reinforce satu persatu, bisa jadi individu tidak belajar apapun. Maka Bandura memandang individu belajar lewat observasi dan tingkah laku ditentukan oleh antisipasi konsekuensi. Kognisi dan regulasi diri, konsep ini mengatakan bahwa individu memiliki kemampuan untuk mengatur diri sendiri, mempengaruhi tingkah laku dengan cara mengobservasi lingkungan dan berfikir secara komprehensif.

Maka dengan adanya konsep saling menentukan yaitu reciprocal determinism, individu bertingkah laku akan bergantung pada resiprokal antara lingkungan dengan kondisi personal (*kognitif, afektif, biological events*), yang berujung kepada faktor kognitif pada keyakinan dan pengharapan bahwa dia mampu atau tidak mampu dalam suatu aktifitas atau pekerjaan. Bandura menyebut keyakinan dan pengharapan ini dengan efikasi diri (*self efficacy*) dan ekspektasi hasil (*outcome expectations*).

Menurut Bandura sumber dari efikasi diri ini yaitu : *Mastery Experience* (pengalaman yang telah dikuasai/pengalaman performansi), hal ini berkaitan akan keberhasilan dan pengalaman individu dalam suatu kegiatan dan aktifitas, yang menunjang aktifitasnya ke depan. *Vicarious Experience* (pengalaman yang disubstitusikan), hal ini berkaitan akan pengalaman individu dalam mengamati aksi atau tindakan orang lain sebagai modelnya. Semakin



tinggi pengaruh sumber ini jika individu tersebut menganggap orang lain tersebut memiliki kesamaan dengannya.

Social Persuasions (persuasi sosial), hal ini berkaitan dengan pesan sosial yang diperoleh individu dari orang yang berada di lingkungannya. *Psychological States* (kondisi psikologis), hal ini berkaitan tentang keadaan emosi individu seperti stress, anxiety (ketakutan) serta kondisi mood.

Maka menurut Bandura (dalam Al Wisol hal. 363), sumber pengontrol tingkah laku adalah resiprokal antara lingkungan, tingkah laku dan kognitif yang berhubungan dengan pribadi yang terbentuk dari sumber efikasi diri di atas. Yang tentunya akan mengarahkan individu kepada kecenderungan aktifitas mana yang akan di lakukannya dalam kehidupan sosialnya.

Berdasarkan perspektif teori di atas tersebut Krumboltz, Mitchell dan Gelatt mengembangkan teori tersebut dalam konseling karir serta menjadi pendekatan dalam membuat pemilihan dan penentuan karir.

2.1.2.2. Pemilihan Karir dengan Pendekatan Teori Belajar Sosial Dari Krumboltz

Pendekatan perspektif teori belajar sosial untuk pemilihan karir yang dikemukakan oleh John D. Krumboltz dkk, berdasarkan teori belajar sosial yang di susun oleh Albert Bandura (1969) yang memiliki peran tentang pengalaman vikarius, pengalaman performansi, regulasi diri, serta adanya reciprocal determinism yang memainkan peran dalam penentuan perilaku, antara personal, environment dan behavior.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Dasar dari teori pemilihan karir dari Krumboltz ini memandang bahwa manusia memilih karirnya sebagai hasil dari pengalaman dan pengaruh yang di miliki dalam hidupnya. Pengalaman dan pengaruh ini termasuk orang tua, guru, hobi atau ketertarikan yang menggerakkan individu untuk mengenal serta mengeksplorasi pekerjaan yang diasosiasikan dengan elemen dalam hidupnya.

Pada awalnya Krumboltz, Mitchell dan Gelatt (1975) menyusun pendekatan ini sampai pada tahun 1994 Krumboltz melanjutkan pendekatan ini. Menurut pandangan mereka teori belajar sosial dalam penentuan pilihan merupakan hasil perkembangan secara umum dari perilaku belajar sosial, yang di ajukan oleh Bandura. Teori ini berasumsi bahwa kepribadian dan perilaku yang dimiliki seseorang timbul dari pengalaman belajar yang unik. Pengalaman belajar ini terdiri dari kontak antara analisis kognitif yang positif dan even-even yang menguatkan secara negatif (Mitchell & Krumboltz, 1984b, hal. 235).

Pengalaman belajar yang terdiri dari pengaruh kognitif yang positif dimaksudkan adalah faktor-faktor berikut: Atribut pembawaan, seperti ras, gender hal lainnya serta kemampuan bawaan seperti keterampilan, keintelektualan serta perilaku. Kondisi lingkungan sosial, seperti kehidupan sosial, pengalaman individu dalam kerja, pelatihan, kebijakan sosial serta pengalaman kerja dari orang lain, yang mempengaruhi pemilihan kerja.

Pengalaman belajar di masa lalu, dibagi menjadi 2 tipe yaitu pengalaman belajar asosiasi yang mana individu mengamati keterkaitan antara kejadian dan mampu untuk memprediksi segala kemungkinan. Pengalaman belajar secara aplikasi, individu mampu mengaplikasikan di lingkungan secara langsung

dengan hasil yang dapat diobservasi. Skill dalam pendekatan tugas, berkaitan skill individu dalam melaksanakan tugas baru, melalui pengalaman bahwasanya seperti pemecahan masalah, skill, kebiasaan kerja, mental set, respon emosional serta proses kognitif.

Dari 4 faktor-faktor di atas menyebabkan pengaruh primer yang sangat penting dalam penentuan karir individu yaitu: Self observation generalizations (SOG's), hal ini merupakan penggambaran bahwa belajar individu berdasarkan pada pengalaman hidupnya yang diperoleh lewat vikarius even atau pengalaman pribadi.

Worldview generalizations, melihat gambaran lingkungan secara umum dan percaya bagaimana dunia berfungsi, meniru lingkungan dan menginterpretasikan Task approach skill (TAS's), kemampuan kognitif dan performa serta kemampuan untuk menyatu dengan lingkungan serta menginterpretasikan hal tersebut kepada pengamatan diri sendiri, kaitannya dengan pemilihan karir adalah adanya skill akan perencanaan, pencarian informasi, estimasi serta mempertimbangkan nilai kerja.

Tindakan yang ditampakkan, hal yang ditampakkan itu sangat spesifik, yang berhubungan dengan perilaku dalam pemilihan kerja yang sebabkan pengamatan diri sendiri, penggeneralisasian serta pendekatan skill dalam tugas di atas tadi, seperti nantinya individu akan mengetahui kerja yang spesifik dengan skillnya. Atau bisa disebut, kemajuan dalam karir seperti menerima kerja yang spesifik.

Maka 4 pengaruh primer pada diri individu di atas merupakan hasil dari 4 faktor sebelumnya, oleh karena itu meningkatnya derajat spesifikasi dari 4 faktor tersebut, Maka individu mampu memperlihatkan kemampuannya jika dia telah diperkuat untuk melaksanakan aktivitas dengan performa yang sukses. Sedangkan yang disebut pengaruh even negatif sebelumnya adalah dianggap tidak mampu dalam bekerja bahkan menolak suatu aktifitas jika mereka telah dihukum dalam melaksanakan aktifitas tersebut, atau telah melihat orang lain yang dihukum ketika melakukan aktifitas tadi. Maka secara positif dipengaruhi oleh nilai seseorang yang negatif terhadap suatu aktifitas atau telah dipengaruhi oleh kata-kata yang dikaitkan dengan aktifitas tadi.

Oleh karena itu, teori belajar sosial dalam menentukan pilihan kerja menjelaskan mengenai pilihan karir yang sebenarnya, dan teori mengenai belajar dalam pemilihan karir juga menggambarkan apa yang bisa dilakukan konselor untuk membantu klien mereka menyelesaikan dilema kerja klien tersebut.

Mitchell dan Krumboltz (1984, 1990, 1996) telah mendiskusikan inventori penelitiannya secara komprehensif hampir 2 dekade yang menghadirkan bukti-bukti yang bisa diakui untuk membantu proses pemilihan karir lewat teori belajar sosial, maka dengan hal tersebut membantu hipotesis yang bisa di generalisasikan kepada teori konseling karir.

Di tahun 1994, Krumboltz memperkenalkan proposisi yang di ambil dari teori, yang termasuk adalah: Orang akan menerima pekerjaan bila:

1. Mereka telah sukses pada tugas yang mereka percaya seperti performa anggota dalam pekerjaan tadi.

2. Mereka telah mengobservasi model yang berarti yang telah diperkuat untuk aktifitas yang dilaksanakan oleh anggota yang bekerja.
3. Penekanan yang relatif kepada teman berguna untuk mereka, mereka juga mengamati kata-kata positif dan gambaran yang diasosiasikan dengan hal tersebut.

Proposisi yang berlawanan bila:

1. Mereka gagal pada tugas yang mereka percaya bisa yang sama dengan tugas yang dilaksanakan oleh orang-orang dalam pekerjaan.
2. Mereka telah mengobservasi model memiliki makna baginya yang mendapatkan hukuman atau tidak diacuhkan dalam melaksanakan aktifitas dalam pekerjaan.
3. Telah mengamati teman yang tidak menguntungkan baginya serta telah dipengaruhi kata-kata dan image yang diasosiasikan dengan kerjanya.

Diantara banyaknya aplikasi praktis dari kerja Krumboltz (1998:65) adalah adanya aturan pembuatan pilihan dan bagaimana hal ini bisa mempengaruhi kepercayaan yang tidak rasional. Seperti Krumboltz telah memperkenalkan masalah yang timbul dari observasi diri, generalisasi yang salah serta ketidakakuratan interpretasi kondisi lingkungan. Maka masalah ini diantaranya :

1. Individu mungkin tidak dapat mengakui bahwa masalah yang dihadapinya dapat diatasi (mereka berasumsi bahwa sebagian besar masalah merupakan bagian dari kehidupan yang normal dan tidak dapat diatasi).

2. Individu mungkin tidak dapat melakukan upaya yang dibutuhkan untuk membuat keputusan atau memecahkan masalah (mereka tidak banyak berusaha mengeksplorasi alternatif).
3. Individu mungkin tidak menyadari adanya alternative yang memuaskan (mereka melakukan overgeneralisasi asumsi yang salah).
4. Individu mungkin memilih alternative yang buruk atau alasan yang tidak tepat (individu tidak mampu mengevaluasi karir secara realistic karena keyakinan yang salah dan ekspektasi yang tidak realistis).
5. Individu mungkin mengalami kekecewaan dan kecemasan akibat persepsi bahwa mereka tidak dapat mencapai tujuan yang diinginkannya (tujuannya mungkin tidak realistis atau konflik dengan tujuan lain).

Oleh karena itu seorang konselor harus mengenal dan menelusuri masalah ini dan menganalisa hal tersebut dalam melakukan konseling karir. Krumboltz (2001:24) mengatakan bahwa secara potensial penyebab kesusahan dalam membuat pemilihan karir yang bersumber dari penggeneralisasian yang salah, perbandingan diri dengan satu orang, perkiraan yang dilebih-lebihkan dalam hasil dampak emosional, menggambarkan hubungan sebab akibat yang salah, ketidak acuan dalam hubungan fakta dan memberikan kecendrungan yang tak pantas kepada even yang probabilitas lemah. Maka Krumboltz percaya bahwa beberapa dari hal ini berhubungan kepada fakta kesusahan dalam menentukan pemilihan karir.

Maka peranan konselor adalah menelusuri asumsi-asumsi dan keyakinan individu dan mengeksplorasi alternatif keyakinan dan tindakan yang

perlu dilakukan. Membantu individu memahami sepenuhnya validitas keyakinan individu merupakan komponen utama model social-learning.

2.1.2.3. Aplikasi Dalam Bimbingan Konseling Karir

Krumboltz dan Baker (1993:97) mengidentifikasi beberapa langkah yang terlibat dalam konseling karir yaitu

1. Menjelaskan masalah dan tujuan
2. Mengidentifikasi bermacam solusi
3. Mengumpulkan informasi tentang masalah yang telah dikenali
4. Menguji kemungkinan hasil dari pilihan yang beragam
5. Mengevaluasi ulang tujuan, menentukan
6. Menyamaratakan semua proses kepada masalah yang baru

Masalah karir klien sering berhubungan kepada ketidakmampuan individu untuk membuat pemilihan yang berhubungan dengan apa yang dibutuhkan dalam karirnya (Krumboltz and Thoresen, 1999). Crites (1997:143) memberikan beberapa point mengenai masalah klien yang berhubungan dalam konseling karir yang termasuk dalamnya beberapa kombinasi yaitu:

1. Ketidakjelasan tujuan
2. Adanya penghalang dalam aktifitas
3. Adanya ketakutan akan kemungkinan kegagalan
4. Konflik dalam pilihan

Keempat point ini adalah diantaranya item dalam Skala Pilihan Karir (Osipow, Carney, Win;er, Yanico and Koschier, 1976; Osipow, 1980), sebagai



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

instrument yang didesain untuk mengukur kebimbangan karir terdahulu dengan differential-diagnosis-treatment.

Status dan Kegunaan Teori Krumboltz (Krumboltz, 1996; Mitchell & Krumboltz, 1996: 153) hanya menarik perhatian sebagian kecil peneliti dan praktisi meskipun banyak yang merekomendasikannya. Teori ini cukup atraktif sebagai dasar konseling karir. dia menolak gagasan tradisional bahwa tujuan konseling karir adalah untuk memilih pekerjaan berdasarkan karakter personal pembuat keputusan. Tetapi, dia menyarankan bahwa tujuannya adalah untuk memfasilitasi perolehan pengetahuan tentang diri dan skill yang dibutuhkan untuk menangani dunia yang selalu berubah yang dipenuhi dengan ketidakpastian. Dia mengembangkan Career Belief's Inventory (Krumboltz, 1991) dan buku catatan yang menyertainya (Levin, Krumboltz, & Krumboltz, 1995) untuk membantu pembaca mengidentifikasi keyakinan mereka dan memadukannya dengan minat mereka. Menurut Krumboltz, Individu yang tidak belajar untuk mengambil keuntungan dalam kesempatan pembelajaran yang diberikan kepada mereka dalam pelatihan dasar berkelanjutan cenderung untuk membuat keputusan tidak bagus. Yang paling penting, konseling karir harus menyiapkan klien untuk mengenali dan mengambil keuntungan dari kesempatan pembelajaran yang diberikan pada mereka. Konseling karir harus dilakukan dengan empat pertimbangan.

Para klien harus siap untuk mengembangkan pengetahuan dan keahlian mereka dibandingkan keadaan mereka ketika pertama kali mereka masuk proses konseling. Konselor karir harus membantu klien untuk memetakan status mereka

dan memberikan garis besar rencana untuk perubahan dan pengembangan. Dengan adanya rencana untuk berubah. Para klien mengembangkan struktur perkembangan kesempatan mereka.

Para klien harus siap dengan sebuah kondisi umum pekerjaan yang sedang berubah. Meskipun diagnosa permasalahan pengembangan karir saat ini adalah sebuah langkah dalam proses konseling karir, hal ini tidak cukup. Para klien harus didorong untuk menghadapi tekanan dunia yang selalu berubah. Para konselor karir harus lebih fokus dan membantu klien menangani serangkaian masalah pekerjaan yang mereka hadapi. Klien harus memahami nilai dan hal yang memuaskan mereka. Mereka harus meraih kontrol hidup mereka, untuk mampu menangani permasalahan di tempat kerja, termasuk bagaimana maju di tempat kerja dan rencana untuk berhenti.

Krumboltz et. Al (1997:23) juga memberikan beberapa observasi untuk konseling karir sebagai berikut:

1. Pembuatan keputusan karir merupakan keterampilan yang dipelajari.
2. Individu yang mengaku telah melakukan pilihan karir memerlukan bantuan juga (pilihan karirnya mungkin telah dilakukan berdasarkan informasi yang tidak akurat dan alternatif yang keliru).
3. Keberhasilan diukur berdasarkan keterampilan yang telah ditunjukkan mahasiswa dalam membuat keputusan (diperlukan evaluasi terhadap keterampilan membuat keputusan).
4. Klien berasal dari berbagai macam kelompok.

5. Klien tidak usah merasa bersalah jika mereka tidak yakin tentang karir apa yang harus dimasukinya.

Pada akhirnya Krumboltz, mengatakan adanya metode untuk mengidentifikasi akan kepercayaan pribadi dan pengidentifikasian stress. Yang terdiri dari diantaranya (Krumboltz, 1983; Mitchell & Krumboltz, 1994): Asesmen terhadap isi dari observasi diri klien dan pandangannya terhadap lingkungan Simulasi pemilihan karir Wawancara terstruktur Career Thought Inventory (CTI) (Sampson, Peterson, Lenz, Reardon, & Saunders, 1996), dikembangkan untuk mendiagnosa berbagai macam aspek permasalahan pengambilan keputusan karir. CTI ini membantu dalam model Career Informations-Processing (CIP) yang pertama kali dipublikasikan tahun 1991 (Peterson, Sampson, & Reardon, 1991) dan baru-baru ini direvisi (Peterson, Sampson, & Reardon, 2002). Aplikasi model CIP dimulai dengan menilai kesiapan individu untuk membuat pilihan-pilihan karir yang masuk akal serta kemampuan kognitif dan afektif untuk membuat pilihan-pilihan tersebut. Ketika menilai kesiapan, konselor karir menguji empat faktor :

1. Tingkat pengetahuan diri tinggi dan kesediaan untuk menggunakan pengetahuan itu dalam proses pengambilan keputusan.
2. Kesediaan untuk menjelajahi dunia kerja.
3. Motivasi untuk belajar mengenai dan terlibat dalam proses pengambilan keputusan.
4. Kesadaran diri tentang bagaimana pikiran negatif mempengaruhi pemecahan masalah dan kesediaan untuk meminta bantuan ketiak diperlukan.



Penggunaan Carrer Belief's Inventory (Krumboltz, 1988a), untuk mengidentifikasi prasangka yang menghambat orang dalam mencapai tujuan karirnya.

2.1.3. Hakikat Promosi Jabatan

2.1.3.1. Pengertian Promosi Jabatan

Menurut Manullang (2001:153) "Promosi berarti kenaikan jabatan, yakni menerima kekuasaan dan tanggung jawab lebih besar dari kekuasaan dan tanggung jawab sebelumnya". Sedangkan menurut Hasibuan (2002:108) "Promosi adalah perpindahan yang memperbesar authority dan responsibility karyawan ke jabatan yang lebih tinggi didalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilan semakin besar".

Menurut Mulia (2000:141) "Promosi adalah kenaikan jabatan seseorang (karyawan) dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi, dan disertai kenaikan gaji, wewenang dan tanggung jawab". Jadi kesimpulan dari definisi diatas promosi jabatan merupakan perpindahan dari satu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi, wewenang dan tanggung jawab semakin besar, status serta pendapatan yang semakin tinggi.

Motivasi yang mendorong seseorang untuk berpartisipasi aktif dalam suatu organisasi antara lain adalah kesempatan untuk maju. Sifat dasar manusia pada umumnya ingin menjadi lebih baik, lebih maju dari posisi yang dipunyai pada saat ini. Karena itulah mereka pada umumnya menginginkan kemajuan dalam hidupnya. Kesempatan untuk maju di dalam suatu organisasi dinamakan dengan promosi (penaikan jabatan). Suatu promosi berarti pula pemindahan dari



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

suatu jabatan ke jabatan yang lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Hal ini berarti bahwa kompensasi (penerimaan upah/gaji dan sebagainya) pada umumnya lebih tinggi bila dibanding dengan pada jabatan lama.

Suatu promosi jabatan pada umumnya didambakan oleh setiap anggota organisasi. Oleh karena itu suatu program promosi perlu diadakan, yang mengandung hal-hal berikut :

- a. Ke arah mana suatu jabatan akan maju.
- b. Sampai dimanakah jenjang akhir suatu jabatan yang dapat dicapai.
- c. Kriteria apa dan/atau persyaratan yang bagaimana diperlukan untuk promosi jabatan tersebut dan sebagainya. Untuk itu semua perlulah kiranya diketahui lebih jauh tentang jalur promosi, dasar-dasar untuk promosi, kecakapan kerja dan senioritas dan sebagainya, yang relevan dengan maksud dan tujuan promosi jabatan.

Perpindahan seseorang pada jabatan baru dapat juga terjadi apabila organisasi yang bersangkutan mengalami ekspansi ataupun karena adanya lowongan yang harus segera diisi. Perwujudan dan prinsip orang yang tepat pada jabatan yang tepat, baik dengan jalan pemindahan ataupun dengan jalan lain, bukan saja akan membawa hasil yang baik bagi organisasi, tetapi juga kepada petugas yang bersangkutan. Disinilah pentingnya suatu promosi untuk meningkatkan motivasi seseorang petugas dalam suatu organisasi. Namun pemberian promosi harus bertitik tolak untuk kepentingan organisasi dan bukan untuk kepentingan pribadi seseorang petugas.

Untuk memperoleh gambaran yang lebih jelas mengenai pengertian promosi jabatan, berikut dikemukakan beberapa definisi promosi jabatan menurut beberapa ahli lain : Flippo yang dikutip oleh H. Malayu S.P Hasibuan (2000 ; 108) menyatakan bahwa Promosi berarti perpindahan dari suatu jabatankejabatan yang lain yang mempunyai status yang lebih tinggi. Biasanya perpindahann kejabatan yang lebih tinggi ini disertai dengan peningkatan gaji atau cepat lainnya, walaupun tidak selalu demikian.”

Sedangkan Andrew F. Sikula yang dikutip oleh Malayu S.P Hasibuan (2004:100) sebagai berikut Secara teknis promosi adalah suatu perpindahan didalam organisasi dan posisi lainnya yang melibatkan baik peningkatan upah maupun status.”

Berdasarkan kepada definisi di atas maka penulis dapat menyimpulkan bahwa promosi mempunyai arti yang penting bagi instansi, sebab dengan promosi berarti kestabilan instansi dan moral pegawai akan lebih terjamin. Promosi akan selalu diikuti oleh tugas, tanggung jawab, dan wewenang yang lebih tinggi daripada jabatan yang diduduki sebelumnya. Seseorang dipromosikan karena dianggap mempunyai prestasi rata-rata lebih tinggi dari pegawai yang lain meskipun mungkin oleh pimpinan dinilai prestasi yang ada belum memuaskan.

2.1.3.2. Dasar-dasar Promosi Jabatan

Menurut Alex S. Nitisemito adalah dasar-dasar sebagai berikut :

1. Kecakapan kerja (Sistem Merit)

Dengan dasar pertimbangan ini, maka pegawai yang memiliki kecakapan kerja yang dapat terus mengembangkan karirnya, sementara mereka yang berprestasi dibawah standar akan tersisihkan. Jadi system ini hanya berdasarkan kecakapan kerja seseorang yang menyebabkan faktor-faktor lain seperti senioritas, kekeluargaan sehingga hasilnya pun akan lebih objektif.

2. Sistem Senioritas

Senioritas diartikan sebagai lamanya masa kerja seseorang yang diakui prestasi baik pada jabatan yang bersangkutan maupun dalam instansi keseluruhan. Sistem ini pada dasarnya merupakan salah satu bentuk penghargaan instansi kepada pegawai atas kesetiaan yang didekasikan kepada instansi.

3. Nepotisme (*Sistem Spoil*)

Yang dijadikan landasan untuk melakukan promosi adalah hubungan keluarga kenalan atau koneksi, biasanya dalam instansi memiliki keluarga sehinggafungsional dipegang oleh mereka yang mempunyai hubungan keluarga.

2.1.3.3. Jenis-jenis Promosi Jabatan

Adapun beberapa jenis promosi jabatan yang perlukita ketahui, sebab tidak semua promosi jabatan itu diikuti dengan kenaikan gaji.

Malayu S.P. Hasibuan (2000 : 113) mengemukakan bahwa jenis-jenis promosi jabatan terdiri dari :

1. Promosi Sementara (*Temporary Promotion*)

Seorang karyawan dinaikan jabatannya untuk sementara karena adanya jabatan yang lowong yang harus segera diisi, seperti jabatan dekan.

2. Promosi Tetap (*Permanent Promotion*)

Seorang karyawan dipromosikan dari satu jabatan ke jabatan yang lain lebih tinggi karena karyawan tersebut adalah tetap. Misalnya, seorang pegawai negeri sipil dipromosikan menjadi kepala dinas, wewenang, tanggung jawab, serta gajinya akan naik.

3. Promosi Kecil (*Small Scale Promotion*)

Menaikan jabatan seorang karyawan dari jabatan yang tidak sulit di pindahkan ke jabatan yang sulit yang meminta keterampilan tertentu, tetapi tidak disertai dengan peningkatan wewenang, tanggung jawab dan gaji.

4. Promosi Kering (*Dry Promotion*)

Seorang karyawan dinaikan jabatannya ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan pangkat, wewenang, dan tanggung jawab tetapi tidak disertai dengan kenaikan gaji atau upah.

2.1.3.4. Syarat-syarat Penetapan Promosi Jabatan

Menurut Nitisemito adalah syarat-syarat sebagai berikut :

1. Pengalaman

Banyaknya pengalaman seseorang karyawan seringkali dipakai sebagai salah satu syarat untuk promosi sebab dengan pengalaman yang lebih banyak diharapkan kemampuan yang lebih tinggi, ide yang lebih banyak dan sebagainya.



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

2. Tingkat Pendidikan

Pendidikan sebagai syarat untuk dapat dipromosikan pada jabatan tertentu.

3. Loyalitas

Loyalitas atau kesetiaan terhadap instansi tempat bekerja sering kali dipakai sebagai syarat untuk promosi.

4. Kejujuran

Kejujuran merupakan syarat promosi yang penting dalam jabatan tertentu.

5. Tanggung Jawab

Instansi memerlukan tanggung jawab yang cukup besar sehingga masalah tanggung jawab merupakan syarat utama untuk promosi.

6. Kepandaian Bergaul

Kepandaian bergaul sebagai persyaratan promosi jabatan tertentu.

7. Prestasi Kerja

Pada umumnya setiap instansi atau instansi selalu mencantumkan syarat prestasi kerja untuk promosi. Ini dapat dilihat dari catatan-catatan prestasi yang telah dikerjakan.

8. Inisiatif dan Kreatif

Untuk promosi pada jabatan tertentu mungkin syarat tingkat inisiatif dan kreatif harus diperhatikan. Hal ini disebabkan untuk jabatan tersebut sangat diperlukan inisiatif dan kreatif.

2.1.4. Hakikat Iklim Organisasi

Iklim organisasi didefinisikan oleh Bowditch dan Buono (1997:299) sebagai “Pengukuran yang luas atas harapan-harapan orang-orang tentang hal-

hal yang disukai dalam organisasi yang sedang mereka temui”. Iklim organisasi dapat berfungsi sebagai indikator terpenuhi atau tidaknya harapan-harapan karyawan tersebut di organisasi. French (1994:90) berpendapat bahwa iklim organisasi adalah sesuatu yang dapat diukur, merupakan kumpulan persepsi dari para anggota organisasinya tentang aspek-aspek di kehidupan kerjanya yang mempengaruhi motivasi dan perilaku mereka, khususnya kebudayaan di dalam organisasi, gaya kepemimpinan yang berlaku, tingkatan atau derajat struktur, dan praktek-praktek serta kebijakan-kebijakan personalia. Payne dan Pugh (dalam Steers, 1985:123) mendefinisikan iklim organisasi sebagai sikap, nilai, norma, dan perasaan yang dimiliki para karyawan sehubungan dengan organisasi atau perusahaan tempat mereka bekerja.

Iklim belakangan ini diidentifikasi sebagai komponen sistem sosial (Muchinsky, 1993:363). Iklim merupakan sebuah situasi yang berhubungan dengan pemikiran, perasaan, dan perilaku anggotanya yang bersifat temporal dan subyektif (Smither, 1998:399). Gilmer (1975:409) menggambarkan iklim sebagai karakteristik yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya.

Ashkanasy et.al (2000:22) mendefinisikan iklim organisasi sebagai persepsi individu yang berdasarkan pada pola-pola yang diterima dalam pengalaman-pengalaman dan perilaku-perilaku spesifik individu dalam suatu organisasi. Iklim organisasi juga merupakan konsep deskriptif yang berdasarkan pada persepsi lingkungan sosial anggota organisasi (Schneider dan Synder dalam Jewell dan Siegall, 1989:378). Steers (1985:120) mengatakan bahwa



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

konsep iklim organisasi itu sendiri adalah sifat-sifat atau ciri-ciri yang dirasakan dalam lingkungan kerja dan timbul karena kegiatan organisasi tersebut dan dapat mempengaruhi perilaku orang-orang di dalamnya.

Menurut Schneider (1990:384), iklim organisasi merupakan persepsi karyawan terhadap praktek, prosedur, dan jenis-jenis perilaku yang diberikan penghargaan dan didukung dalam latar tertentu. Iklim organisasi dikatakan oleh Bowditch dan Buono (1997:299) sebagai lingkungan psikologis tempat orang-orang berinteraksi, lebih berfokus pada persepsi individual daripada pengalaman aktual anggota organisasi. Steers (1985:121) mengatakan bahwa iklim organisasi berhubungan dengan persepsi karena iklim ini merupakan iklim yang dilihat dan dirasakan oleh para anggota organisasi dan bukan iklim yang sebenarnya.

Menurut Tagiuri dan Litwin, dalam Wirawan (2007:00) bahwa “Iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau sifat organisasi. Stringer (2002:00) mendefinisikan iklim organisasi sebagai “...collection and pattern of enviromental determinant of aroused motivation.” Iklim organisasi sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi.

Dari seluruh definisi tersebut dapat disimpulkan definisi iklim organisasi adalah persepsi individu terhadap praktek dan prosedur yang berasal dari pengalamannya berinteraksi di lingkungan organisasinya, dalam

hubungannya dengan kesejahteraan mereka dan dapat mempengaruhi perilakunya di organisasi. Iklim organisasi merupakan persepsi anggota organisasi baik individu maupun kelompok dan pihak lain yang berhubungan dengan organisasi (misalnya: supplier, nasabah, konsultan, dan lain-lain) secara rutin tentang lingkungan internal organisasi yang akan mempengaruhi sikap dan perilaku anggota organisasi, serta menentukan kinerja organisasi.

2.1.4.1. Dimensi Iklim Organisasi

French (1994:91) menjabarkan kategori-kategori yang dirasakan dan dipersesikan individu untuk mengukur iklim organisasi. Kategori ini diambil dari teori yang dikemukakan oleh Litwin dan Stringer (1968), yaitu:

1. Struktur

Dimensi struktur berhubungan dengan perasaan yang dimiliki karyawan tentang aturan dan prosedur yang ada di perusahaan serta formalitas atmosfer. Karyawan yang merasakan informal atmosfer yang berupa adanya keluwesan peraturan, maka iklim yang dirasakannya positif.

2. Tanggung jawab

Tanggung jawab menunjukkan perasaan individu menjadi pimpinan atas dirinya sendiri, tidak perlu mengecek ulang semua keputusan yang telah dibuat sendiri, dan mengetahui tugas-tugasnya dengan baik. Adanya tanggung jawab mengindikasikan iklim organisasi yang positif.

3. *Reward* (penghargaan)

Adanya *reward* menunjukkan perasaan bahwa karyawan dihargai atas pekerjaannya yang baik, menekankan pada penghargaan yang

positif dibanding pemberian hukuman, dan keadilan yang diterima karyawan atas kebijakan promosi dan gaji akan membuat karyawan merasakan iklim organisasi yang positif.

4. Risiko

Ketika karyawan merasakan keamanan dalam pekerjaannya, yang disebabkan risiko kerja yang kecil, maka iklim yang ada merupakan iklim yang positif.

5. Kehangatan

Adanya kehangatan di antara rekan kerja dan atasan, lingkungan yang mengandung atmosfer yang informal dan bersahabat, membuat individu merasakan iklim organisasi yang menyenangkan.

6. Dukungan

Bantuan yang menguntungkan dari manajer dan rekan sekerja dapat membuat karyawan merasakan iklim organisasi yang positif.

7. Standar

Standar performansi kerja yang tinggi dirasakan penting. Standar yang ada mendukung ke arah kerja yang menantang. Penekanan pada kerja yang bagus menunjukkan adanya iklim organisasi yang positif.

8. Konflik

Karyawan yang merasakan bahwa manajer dan karyawan lain mau mendengarkan pendapat orang lain dan terbuka dalam pemecahan masalah menunjukkan konflik minimal yang mengindikasikan iklim yang positif.

9. Identitas

Identitas merupakan perasaan bahwa individu termasuk bagian perusahaan dan menjadi anggota yang berharga dalam kerja tim. Individu yang memiliki perasaan ini akan merasakan iklim organisasi yang positif.

Dimensi-dimensi iklim organisasi menurut Klob et al (1984, hal. 343) yaitu:

1. Konformitas

Konformitas adalah penyesuaian perilaku seseorang agar sesuai dengan norma-norma dari kelompoknya (Robbins, 1996, hal. 289). Individu merasa bahwa para karyawan patuh, tunduk, dan mengikuti aturan, kebijakan, dan prosedur kerja di perusahaan. Konformitas yang tinggi cenderung menunjukkan iklim organisasi yang positif.

2. Tanggung jawab

Tanggung jawab yang tinggi akan mendorong karyawan menyelesaikan kerjanya secara optimal. Individu merasa bahwa masing-masing anggota organisasi diberikan tanggung jawab pribadi dalam menjalankan tugas mereka. Mereka merasa mampu membuat keputusan untuk memecahkan masalah yang berhubungan dengan pekerjaan tanpa meminta bantuan manajer terlebih dahulu. Keadaan ini membuat karyawan merasakan iklim organisasi yang positif.

3. Standar

Organisasi yang mengutamakan standar menempatkan kualitas performansi dan produksi yang *outstanding*. Anggota organisasi merasa

bahwa organisasi memasang tantangan kerja untuk dirinya dan mengkomunikasikan komitmen organisasi kepada para anggotanya. Perusahaan yang mengutamakan standar menunjukkan iklim organisasi yang positif.

4. Penghargaan

Penghargaan terhadap hasil kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang merasakan keadilan dan keobjektifan dalam pemberian penghargaan dari perusahaan, merasakan iklim organisasi yang menyenangkan di perusahaannya.

5. Kejelasan organisasi

Anggota organisasi merasa bahwa segala hal di organisasi terorganisir dengan baik dan memiliki tujuan organisasi yang jelas. Organisasi yang seperti ini memiliki iklim organisasi yang positif.

6. Kehangatan dan dukungan

Perlakuan dan perhatian yang baik menyebabkan karyawan merasa mendapatkan perlindungan dan pengayoman. Persahabatan dan kekeluargaan merupakan norma dalam organisasi yang bersangkutan. Anggota merasa percaya dan memberikan dukungan terhadap satu sama lainnya. Dalam situasi seperti ini, hubungan baik tercipta dalam lingkungan kerja sehingga iklim organisasi yang dirasakan para anggotanya sangat menyenangkan atau positif bagi dirinya.

7. Kepemimpinan

Anggota organisasi menerima kepemimpinan dan arahan dari orang-

orang yang berkompoten. Kepemimpinan yang ada berdasarkan pada keahlian. Kepemimpinan tidak didominasi oleh satu atau dua individu saja.

Iklim organisasi memiliki beberapa dimensi. Davis & Newstrom (1994:24) menyebutkan dimensi-dimensi yang tercakup dalam iklim organisasi

1. Kualitas kepemimpinan

Kualitas kepemimpinan menekankan pada sikap atasan dalam memperlakukan bawahan atau anggotanya dengan baik. Pemimpin yang berkualitas memiliki kemampuan memperhatikan karyawannya, dan memberikan dukungan serta semangat kepada para karyawannya.

2. Kepercayaan

Dalam situasi penuh kepercayaan, anggota suatu organisasi meyakini akan integritas, karakter dan kemampuan rekan-rekannya (Robbins, 1996:333). Adanya kepercayaan di antara atasan dan bawahan serta sesama rekan kerja menunjukkan iklim yang menyenangkan dalam bekerja karena tidak ada prasangka dalam lingkungan organisasi tersebut.

3. Komunikasi

Komunikasi merupakan proses penyampaian informasi dari komunikator (penyampai pesan) kepada komunikan (penerima pesan). Komunikasi dua arah penting untuk kelancaran arus informasi di organisasi atau perusahaan sehingga segala informasi dapat diketahui oleh seluruh anggota organisasi yang bersangkutan. Penyampaian informasi yang ada menuju ke arah efektivitas komunikasi. Komunikasi efektif di antara atasan



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

bawahan atau di antara karyawan ditandai dengan adanya kejelasan informasi dan kehangatan hubungan. Situasi yang mengandung komunikasi efektif mengindikasikan iklim organisasi yang positif.

4. Perasaan melakukan pekerjaan yang bermanfaat

Indikasi adanya perasaan ini yaitu individu merasa kerjanya bermanfaat bagi organisasi dan dirinya. Pekerjaannya memiliki kontribusi terhadap tujuan organisasi, organisasi menghargai pekerjaannya dan individu merasa pekerjaannya menantang dan kondusif untuk pertumbuhan pribadinya (Brown dan Leigh, 1996, hal. 360). Jika karyawan merasakan bahwa pekerjaan yang ia lakukan bermanfaat bagi dirinya dan perusahaan, hal tersebut menandakan iklim organisasi yang positif.

5. Tanggung jawab

Adanya tanggung jawab menunjukkan adanya kepercayaan dari atasan bahwa bawahan atau karyawannya mampu menjalani tugas. Adanya tanggung jawab juga menunjuk pada adanya perasaan bahwa karyawan memiliki wewenang atas tugas yang diberikan kepadanya. Jika para karyawan diberikan tanggung jawab masing-masing oleh atasan dalam menjalankan pekerjaannya, maka karyawan akan merasa dipercaya bahwa dirinya mampu menjalankan suatu tugas atau pekerjaan dengan baik. Keadaan tersebut menunjukkan iklim organisasi yang positif.

6. Imbalan yang adil

Imbalan diberikan oleh perusahaan sesuai dengan pekerjaan yang telah dijalankan oleh karyawan akan membuat karyawan merasakan keadilan atas

kontribusinya kepada perusahaan dengan yang diberikan oleh perusahaan kepada dirinya. Imbalan yang adil menunjuk pada adanya kesesuaian dan keobjektifan dalam pemberian penghargaan dan hukuman atas pekerjaan yang dilakukan karyawan. Keadaan ini membuat karyawan merasakan iklim organisasi yang menyenangkan.

7. Tekanan pekerjaan

Tekanan pekerjaan berhubungan dengan perasaan terhadap tekanan serta tantangan kerja yang dialami dan dirasakan karyawan. Tekanan pekerjaan yang masih dalam batas normal dan masuk akal justru dapat memacu semangat kerja karyawan karena karyawan akan merasa tertantang. Sebaliknya, jika tekanan pekerjaan dirasakan karyawan cukup tinggi dan di luar kemampuan karyawan untuk mengatasinya, karyawan justru nantinya akan terbebani dan membuatnya tertekan dalam melakukan pekerjaannya sehingga iklim organisasi yang muncul negatif. Adanya tantangan kerja dan tekanan kerja yang dalam batas normal dapat memacu semangat kerja karyawan. Keadaan ini mengindikasikan iklim organisasi yang positif.

8. Kesempatan

Adanya kesempatan ditunjukkan dengan adanya peluang bagi karyawan untuk maju dan lebih baik serta adanya peluang untuk mencapai posisi yang atau jabatan yang lebih tinggi. Jika karyawan memiliki kesempatan, hal tersebut mencerminkan iklim organisasi yang positif.

9. Pengendalian terhadap perilaku

Pengendalian yang dilakukan oleh atasan kepada karyawan akan efektif jika pengendalian yang ada benar-benar terarah dan atasan tidak semena-mena kepada bawahannya sehingga iklim yang dirasakan karyawan bernilai positif.

10. Stuktur dan birokrasi

Struktur organisasi dan birokrasi merujuk pada jumlah peraturan, prosedur, dan batasan kerja serta atmosfer kerja yang dirasakan karyawan. Struktur organisasi dan birokrasi beserta pelaksanaannya diketahui dengan jelas dan mengatur ke arah lebih baik serta tidak membebani para anggotanya menunjukkan iklim organisasi yang positif.

11. Partisipasi karyawan

Perusahaan yang mengikutsertakan karyawan dalam segala kegiatan di organisasi atau perusahaan, termasuk dalam pengambilan keputusan untuk suatu pemecahan masalah dan penetapan peraturan, maka iklim perusahaan tersebut positif.

3. Berdasarkan uraian di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa dimensi-dimensi iklim organisasi yaitu kualitas kepemimpinan, kepercayaan, komunikasi, perasaan melakukan pekerjaan yang bermanfaat, tanggung jawab, imbalan yang adil, tekanan pekerjaan, kesempatan, pengendalian terhadap perilaku, struktur dan birokrasi, dan partisipasi karyawan.

2.1.4.1. Faktor-Faktor yang Membentuk Iklim Organisasi

Moekijat (1990, hal. 98) menyebutkan determinan atau faktor-faktor yang membentuk iklim organisasi yaitu:



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

1. Struktur organisasi

Formalitas dalam pembagian, pengelompokkan, dan pengkoordinasian tugas pekerjaan akan mempengaruhi iklim di organisasi.

2. Metode pengarahan dan pengawasan karyawan

Metode yang dipergunakan oleh manajer dan pengawas untuk mengarahkan dan mengawasi para karyawannya merupakan faktor utama untuk menentukan iklim organisasi yang menjadi tanggung jawab mereka. Metode tersebut disesuaikan dengan kemajuan jaman, situasi kelompok kerja, dan jenis pekerjaan. Jika metode tersebut sesuai, maka akan tercipta iklim organisasi yang positif.

3. Hakikat hubungan antar individu dan kelompok

Kepemimpinan kelompok kerja yang berkualitas dan dengan pendekatan situasional, peranan anggota kelompok yang jelas dan terstruktur, hubungan antar individu yang hangat, dan adanya perubahan yang progresif dalam kelompok akan menciptakan iklim organisasi yang menyenangkan anggotanya.

4. Pengaruh timbal balik antara atasan dan bawahan

Adanya timbal balik yang saling menguntungkan antara atasan dan bawahan akan membentuk iklim organisasi yang positif.

5. Hakikat pekerjaan

Kedudukan, makna dan susunan pekerjaan dapat menentukan hakikat hubungan di antara orang-orang dalam pekerjaannya sehingga dapat menentukan iklim organisasi.

6. Luas organisasi

Luasnya organisasi dapat mempengaruhi iklim organisasi. Hal tersebut dikarenakan dalam organisasi yang besar misalnya, pengawasan dari atasan dan komunikasi menjadi kurang efektif.

7. Mutu lingkungan fisik

Mutu lingkungan fisik yang mengandung kesehatan dan keselamatan kerja yang tinggi akan menciptakan iklim organisasi yang positif.

Klob et al (1984, hal. 333) berpendapat bahwa ada dua faktor utama yang membentuk iklim organisasi yaitu :

1. Gaya kepemimpinan atasan

Gaya kepemimpinan atasan yang mendukung pekerjaannya dan lebih demokratis dalam pengambilan keputusan akan mempengaruhi pekerjaan pegawai ke arah yang lebih baik dan menunjukkan iklim organisasi yang positif atau menyenangkan pegawainya.

2. Struktur organisasi

Organisasi yang memiliki struktur yang jelas akan menciptakan iklim organisasi yang positif.

Faktor-faktor penentu iklim menurut Steers (1985, hal. 126-127) yaitu:

1. Struktur organisasi

Tingkat penstrukturan (misalnya: sentralisasi, formalisasi, orientasi pada peraturan), besar kecilnya organisasi, dan penempatan tugas seorang karyawan dalam organisasi pada bagian tingkatan tertentu dapat mempengaruhi iklim organisasi.

2. Teknologi kerja

Teknologi yang dinamis mengarah kepada komunikasi yang lebih terbuka, mendukung terciptanya kepercayaan, kreativitas, dan penerimaan tanggung jawab pribadi dalam penyelesaian tugas akan menciptakan iklim organisasi yang menyenangkan bagi karyawannya. Teknologi rutin yang cenderung monoton akan menciptakan iklim yang berorientasi pada peraturan yang kaku, dengan tingkat kepercayaan dan kreativitas rendah.

3. Lingkungan luar organisasi

Peristiwa atau faktor dari luar organisasi yang secara khusus berkaitan dengan karyawan, dapat mempengaruhi iklim suatu organisasi. Salah satu contoh pengaruh lingkungan luar yaitu ketidakpastian dalam pasar ekonomi yang dapat berakibat ancaman bagi keterbukaan yang terasa pada iklim organisasi.

4. Kebijakan dan praktek manajemen

Kebijakan dan praktek manajemen yang fleksibel akan menciptakan iklim organisasi yang positif bagi karyawannya.

Berdasarkan beberapa teori di atas, faktor-faktor yang membentuk atau menentukan iklim organisasi yaitu struktur organisasi, kebijakan dan praktek manajemen, hubungan antar individu, hakikat pekerjaan, dan teknologi kerja.

Stringer (2002:00) juga berpendapat bahwa karakteristik atau komponen iklim organisasi mempengaruhi motivasi pegawai suatu instansi untuk berperilaku tertentu. Menurutnya, terdapat 6 komponen untuk mengukur hal tersebut, yaitu:

1. Struktur (*structure*)

Struktur organisasi merefleksikan perasaan pegawai dalam suatu lembaga atau instansi secara baik dan mempunyai peran dan tanggung jawab yang jelas dalam lingkungan organisasi. Struktur yang tinggi jika anggota merasa pekerjaan mereka didefinisikan secara baik.

2. Standar-standar (*standard*)

Mengukur perasaan tekanan untuk meningkatkan kinerja dan derajat kebanggaan yang dimiliki oleh anggota organisasi dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Standar-standar tinggi artinya anggota suatu instansi selalu berupaya mencari jalan untuk meningkatkan kinerja. Sebaliknya standar rendah merefleksikan harapan yang lebih rendah untuk kinerja.

3. Tanggung jawab (*responsibility*)

Merefleksikan perasaan pegawai bahwa mereka adalah “bos bagi diri sendiri” dan tidak memerlukan keputusannya dilegitimasi oleh pegawai lainnya. Persepsi tanggung jawab tinggi menunjukkan anggotanya merasa didorong untuk memecahkan masalahnya sendiri. Tanggung jawab rendah menunjukkan bahwa pengambilan keputusan dan percobaan terhadap pendekatan baru tidak diharapkan.

4. Penghargaan (*recognition*)

Mengindikasikan bahwa pegawai suatu instansi merasa dihargai jika mereka dapat menyelesaikan tugas secara baik. Penghargaan merupakan ukuran sesuatu yang dihadapkan pada kritik dan berkarakteristik keseimbangan antara karakter dan kritik. Penghargaan rendah artinya penyelesaian

pekerjaan dengan baik diberikan imbalan secara tidak konsisten.

5. Dukungan (*support*).

Merefleksikan perasaan percaya dan saling mendukung terus berlangsung diantara kelompok kerja. Dukungan tinggi jika anggota organisasi merasa bahwa mereka bagian dari tim yang berfungsi dengan baik dan merasa memperoleh bantuan dari atasannya, jika mengalami kesulitan dalam menjalankan tugas. Jika dukungan rendah, anggota organisasi merasa terisolasi dan tersisih sendiri. Komponen iklim organisasi ini menjadi sangat penting untuk model bisnis yang ada saat ini, dimana sumber-sumber sangat terbatas.

6. Komitmen (*Commitment*).

Merefleksikan perasaan bangga anggota terhadap organisasinya dan derajat kelayakan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Perasaan komitmen kuat berasosiasi dengan loyalitas personal. Level rendah komitmen artinya karyawan merasa apatis terhadap organisasi dan tujuannya.

2.1.5. Hakikat Mutasi

2.1.5.1. Pengertian Mutasi

Suatu mutasi Personal akan membuka kesempatan terjadinya persaingan dalam meningkatkan prestasi kerja. Setiap anggota organisasi mempunyai kesempatan yang sama untuk meraih posisi/jabatan/pekerjaan yang lebih tinggi. Namun perlu diperhatikan bahwa persaingan untuk meningkatkan prestasi akan timbul apabila ada jaminan bahwa mutasi personal benar-benar dilakukan secara objektif.

Dengan adanya mutasi, diharapkan dapat terjadi hubungan yang cocok antara karyawan dan jabatan “ *The Right Man In The Right Place* “, sehingga guru dapat bekerja secara efisien dan efektif pada jabatan itu. Pada dasarnya

Mutasi termasuk dalam fungsi pengembangan guru, karena tujuannya adalah untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja dalam sekolah. Sebelum membahas lebih jauh mengenai mutasi personal ini didalam sekolah, maka peneliti akan mengemukakan pengertian tentang mutasi personal.

Berdasarkan penjelasan diatas maka dapat diuraikan pengertian mutasi personal menurut beberapa ahli, antara lain :

1. Menurut Henry Simamora (2004:640) menyatakan bahwa :
“Mutasi adalah perpindahan seorang karyawan dari satu pekerjaan ke posisi lainnya yang gaji, tanggung jawab, dan jenjang organisasionalnya relatif sama.”
2. Menurut Bambang Wahyudi (2003 : 166) definisi mutasi adalah :
“Mutasi personal posisi atau Personal Transfer dertikan sebagai suatu perubahan posisi atau jabatan atau pekerjaan atau tempat kerja dari seseorang tenaga kerja yang dilakukan baik secara vertikal maupun horizontal”
3. Menurut Alex. S. Niti Semito (1996 :166) definisi mutasi adalah
“Mutasi merupakan suatu kegiatan rutin dari suatu sekolah untuk melaksanakan prinsip “ *The Right Man In The Right Place*” atau orang yang tepat pada tempat yang tepat. Dengan demikian mutasi yang dijalankan oleh



sekolah agar pekerjaannya dapat dilakukan secara lebih efektif dan efisien.”

Sedangkan

4. Menurut Heidjrachman Ranupandojo dan Suad Husnan (1990:111)

“Mutasi adalah pemindahan jabatan yang sama dalam arti status, tanggung jawab dan gaji “

Dari beberapa pendapat diatas, maka dapat dikatakan bahwa suatu mutasi tenaga kerja secara vertikal biasanya diikuti dengan perubahan dari wewenang dan tanggung jawab, status, kekuasaan dan pendapatan baik setingkat maupun ketingkat yang lebih rendah atau lebih tinggi. Gagasan penyelenggara tidak selamanya berdasarkan atas kebijaksanaan pimpinan sekolah tetapi sering kali berdasarkan atas keinginan karyawan yang bersangkutan.

2.1.5.2. Penerapan mutasi personal

Penerapan mutasi personal guru pada sebuah sekolah merupakan salah satu cara yang dilakukan oleh sekolah untuk meningkatkan prestasi kerja guru dalam sekolah tersebut. meningkatkan prestasi kerja kepada guru akan membuat guru bekerja lebih baik dan tidak menutup kemungkinan guru akan lebih loyal kepada sekolah tempat mereka bekerja. Sehingga akhirnya akan menghasilkan nilai yang positif kepada sekolah, berupa tercapainya tujuan sekolah.

Dengan keberadaan program penerapan mutasi personal disekolah akan menciptakan hubungan kerja yang baik dengan pihak sekolah dalam meningkatkan posisi atau jabatan atau pekerjaan para karyawan baik secara horizontal maupun vertikal, selain usia, pengalaman, agama dan perbedaan jenis

kelamin, disamping adanya perbedaan mempunyai persamaan seperti persamaan kebutuhan materi untuk makan, minum, kelanjutan keturunan, keamanan, kelanjutan keturunan dan aktualisasi diri. Faktor-faktor inilah yang mendorong manusia untuk bekerja.

Pentingnya penerapan mutasi personal dalam sekolah dapat membantu guru dalam mengembangkan potensi yang dimilikinya serta untuk meningkatkan prestasi kerja guru. Menurut Bambang Wahyudi (2003 : 167) adalah :

“Suatu mutasi personal akan membuka kesempatan terjadinya persaingan dalam meningkatkan prestasi kerja. Setiap anggota organisasi mempunyai kesempatan yang sama untuk meraih posisi/jabatan/pekerjaan yang lebih tinggi. Namun perlu diperhatikan bahwa persaingan untuk meningkatkan prestasi kerja akan timbul apabila ada jaminan bahwa mutasi personal benar-benar dilakukan secara objektif.”

Faktor terpenting yang mempengaruhi mutasi personal adalah prestasi kerja. Karyawan akan selalu berusaha untuk memenuhi dan menyelesaikan tugas serta tanggung jawab mereka tepat pada waktu yang telah ditetapkan oleh sekolah sebelumnya akan tercapai dengan cepat, tepat dan baik.

2.1.5.3. Tujuan Mutasi

Pada umumnya program mutasi dilakukan oleh pimpinan suatu sekolah adalah untuk mengembangkan potensi sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan sekolah.

Menurut Bambang Wahyudi (2003 :167), Tujuan mutasi yaitu :

- 1) Menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan jabatan yang ada dalam organisasi, sehingga dapat menjamin terjadinya kondisi ketenagakerjaan yang stabil (personal stabil). Stabilitas ketenagakerjaan akan terwujud apabila penempatan tenaga kerja dalam suatu organisasi dapat dilakukan secara tepat (*The Right Man on The Right job*).
- 2) Membuka kesempatan untuk mengembangkan karir. Tujuan ini dimaksudkan untuk mendorong atau merangsang tenaga kerja agar berupaya menjangkau karir yang lebih tinggi, yang berarti pula bahwa mereka akan berusaha mencurahkan kemampuannya yang ditopang oleh semangat kerja yang tinggi.
- 3) Memperluas dan menambah pengetahuan. Memperluas wawasan dan pengetahuan merupakan kebutuhan yang perlu mendapat perhatian dalam suatu organisasi. Dengan demikian tenaga kerja yang ada. Wawasan dan pengetahuannya tidak terbatas atau terpakau hanya pada satu bidang tertentu saja. Dengan mutasi personal berarti terbuka kesempatan bagi tenaga kerja untuk memperluas wawasan dan pengetahuannya dalam organisasi yang bersangkutan.
- 4) Menghilangkan kejenuhan terhadap suatu jabatan. Apabila seseorang tenaga kerja terus menerus dari tahun ketahun memegang jabatan yang sama, maka akan menimbulkan kebosanan dan kejenuhan akan menimbulkan tenaga kerja yang bersangkutan terjebak pada rutinitas kerja dan menurunkan gairah serta semangat kerjanya. Untuk itu perlu terus diupayakan adanya penyegaran-penyegaran.

- 5) Memberikan imbalan terhadap prestasi kerja. Suatu mutasi personal dapat dipergunakan untuk memberikan imbalan sebagai penghargaan kepada tenaga kerja yang berprestasi, yaitu dalam bentuk peningkatan jabatan atau posisi atau pekerjaan. Peningkatan ini selain diikuti dengan meningkatnya wewenang dan tanggung jawab, biasanya diikuti pula dengan peningkatan pendapatan yang diterima.
- 6) Membuka kesempatan terjadinya persaingan dalam meningkatkan prestasi kerja. Setiap anggota organisasi mempunyai kesempatan yang sama untuk meraih posisi atau jabatan atau pekerjaan yang lebih tinggi. Namun kesempatan yang tersedia terbatas, sehingga setiap tenaga kerja harus mengikuti persaingan dengan sesama rekan kerja dalam meningkatkan prestasi kerjanya. Perlu diperhatikan bahwa persaingan untuk meningkatkan prestasi tersebut akan timbul bila ada jaminan bahwa mutasi personal benar-benar dilakukan secara objektif, terhindar dari faktor *“like and dislike”* atau nepotisme.
- 7) Sebagai pelaksanaan sanksi terhadap pelanggaran. Apabila seseorang tenaga kerja melakukan pelanggaran atau tidak mampu memperlihatkan prestasi yang baik, mutasi personal dapat dijadikan alat untuk menghukum, yakni dengan jalan menurunkan posisi atau jabatan atau pekerjaan ketingkat yang lebih rendah (demosi). Namun demikian, tindakan penurunan pendapatannya. Harus dilakukan secara berhati-hati dan secermat mungkin. Hal tersebut perlu dilakukan, karena apabila pertimbangannya kurang cermat dapat mengakibatkan merosotnya semangat kerja orang yang bersangkutan. Oleh

karena itu dalam kondisi tertentu sebelum dilaksanakannya hukuman itu perlu dikonsultasikan terlebih dahulu kepada tenaga kerja yang bersangkutan.

Tujuan mutasi Menurut Malayu S.P Hasibuan, (2003 : 102) yaitu :

- 1) Untuk meningkatkan produktifitas kerja karyawan
- 2) Untuk menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan
- 3) Untuk memperluas atau menambah pengetahuan karyawan
- 4) Untuk menghilangkan rasa bosan atau jemu terhadap pekerjaannya.
- 5) Untuk memberikan perangsang agar karyawan mau berusaha meningkatkan karir yang lebih tinggi.
- 6) Untuk pelaksanaan hukuman/sanksi atas pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan.
- 7) Untuk memberikan pengakuan dan imbalan terhadap prestasinya
- 8) Untuk alat pendorong agar spirit kerja meningkat melalui persaingan terbuka.
- 9) Untuk tindakan pengamanan yang baik
- 10) Untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik karyawan
- 11) Untuk mengatasi perselisihan antara sesama karyawan.

Menurut Alex. S. Niti Semito (1996 :166) Mengemukakan berbagai manfaat yang akan diperoleh bila bagian personalia terlibat dalam perencanaan program mutasi, yaitu :

- 1) Mutasi adalah kegiatan dari pimpinan sekolah untuk memindahkan karyawan dari suatu pekerjaan lain yang dianggap setingkat atau sejajar

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

- 2) Untuk Pelaksanaan mutasi harus didasarkan pada pertimbangan yang matang, sebab bila tidak demikian mutasi akan dilakukan itu bukan merupakan tindakan menguntungkan tetapi justru merugikan sekolah
- 3) Dalam melaksanakan mutasi sekolah harus mengusahakan sedemikian rupa, sehingga mutasi tersebut tidak dirasakan suatu hukuman oleh karyawan yang bersangkutan.
- 4) Pada prinsipnya mutasi dilaksanakan agar dapat melaksanakan prinsip orang yang tepat pada tempat yang tepat, karena pada saat penempatan pertama hal ini sulit dilaksanakan.
- 5) Untuk dapat memperoleh kerja sama yang lebih baik dalam suatu kelompok, maka seseorang tidak dapat bekerja dalam suatu kelompok, hendaknya dimutasikan pada kelompok yang lain.
- 6) Mutasi dapat dilaksanakan dalam rangka usaha untuk menghilangkan kejenuhan, kebosanan, sehingga dengan demikian semangat dan kegairahan kerja dapat ditingkatkan.
- 7) Mutasi dapat dilaksanakan agar mereka dapat saling menggantikan tugas, sehingga kemungkinan kemacetan akibat absennya seorang karyawan dapat dihindarkan.
- 8) Dalam tujuan jangka panjang, maka mutasi hendaknya ditujukan untuk persiapan dalam pelaksanaan promosi, sehingga untuk itu pemilihan orang yang akan dipromosikan adalah kader-kader untuk promosi
- 9) Dalam rangka menciptakan persaingan yang sehat agar para karyawan lebih berprestasi dalam kerjanya, sekolah dapat melaksanakan mutasi agar persaingan yang sehat tercapai.

- 10) Promosi ada juga dilaksanakan karena peraturan yang ada, sehingga dengan demikian promosi akan dilaksanakan setiap saat tertentu.
- 11) Selain sasaran yang akan dicapai dalam rangka mutasi, mutasi diharapkan dapat mengurangi *Labor turn over*.
- 12) Mutasi dapat dilaksanakan karena sikap mental dari karyawan, sikap mental ini dalam arti positif atau negatif.
- 13) Karena pelaksanaan mutasi menyangkut bidang-bidang tertentu secara berantai, maka dalam melaksanakan mutasi hendaknya secara terkoordinir.

Tujuan Mutasi Menurut Henry Simamora (2004 : 641) yaitu :

- 1) Karyawan dengan riwayat kinerja yang rendah atau perilaku bermasalah yang tidak ingin lagi dipertahankan oleh kepala departemennya.
- 2) Mutasi memindahkan karyawan kepekerjaan yang lebih sesuai, penilaian yang cermat atas kinerja dan potensi karyawan hendaknya mendahului setiap mutasi supaya kualifikasinya cocok dengan pekerjaan baru.
- 3) Seorang karyawan dapat menjadi tidak puas dengan sebuah pekerjaan karena satu atau berbagai alasan, konflik yang serius dengan kerabat
- 4) kerja atau atasan yang tampaknya sulit terpecahkan. Kebuntuan pekerjaan dimana mutasi akan memfasilitasi tujuan peningkatan karier.
- 5) Beberapa organisasi kadang-kadang memula transfer untuk pengembangan karyawan yang lebih lanjut, teristimewa pada jenjang manajemen dan staf.
- 6) Sekolah sering menjumpai perlunya organisasi.

- 7) Membuat posisi-posisi tersedia dalam saluran promosi utama.
- 8) Memuaskan hasrat pribadi karyawan.

2.1.5.4. Indikator mutasi

Dalam setiap pelaksanaan mutasi karyawan, sekolah memilih dan menetapkan terlebih dahulu dasar pertimbangan yang akan dijadikan pedoman untuk memilih karyawan mana yang akan dimutasikan, pada umumnya sekolah memilih dasar pertimbangan atau landasan yang berbeda dalam menentukan pegawai yang akan dimutasikan.

Indikator mutasi menurut Bambang Wahyudi (2003 :170) :

- 1) Promosi
Suatu promosi diartikan sebagai perubahan posisi atau jabatan atau pekerjaan dari tingkat yang lebih tinggi ke tingkat yang lebih rendah.
- 2) Demosi
Merupakan suatu bentuk mutasi vertikal yang berupa penurunan pangkat atau jabatan atau pekerjaan ke tingkat yang lebih rendah.
- 3) Penangguhan kenaikan pangkat
Memindahkan seorang tenaga kerja yang seharusnya menduduki pangkat atau jabatan atau pekerjaan yang lebih tinggi ke posisi atau jabatan semula.
- 4) Pembebastugasan
Pembebastugasan atau lebih dikenal dengan Skorsing merupakan suatu bentuk mutasi vertikal yang dilakukan dengan pembebastugasan seseorang

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

tenaga kerja dari posisi atau jabatan atau pekerjaannya, tetapi masih memperoleh pendapatan secara penuh.

5) Temporary Transfer

Suatu bentuk mutasi horizontal yang dilakukan dengan memindahkan untuk sementara waktu seorang tenaga kerja pada jabatan tertentu sampai jabatan tertentu sampai pejabat yang definitif menempati posnya

6) Job Rotation

Suatu job rotation perputaran jabatan merupakan suatu bentuk mutasi personal yang dilakukan secara horizontal. Bentuk mutasi semacam ini biasanya dilakukan dengan tujuan antara lain untuk menambah pengetahuan seseorang tenaga kerja dan menghindarkan terjadinya kejenuhan. Dalam job rotation ini, dikenal beberapa istilah, antara lain :

- a. Mutasi tempat, merupakan pemindahan seseorang tenaga dari satu tempat atau daerah kerja ke tempat atau daerah kerja yang lain tetapi masih dalam jabatan atau pekerjaan yang tingkat atau levelnya sama.
- b. Mutasi Jabatan, merupakan pemindahan seseorang tenaga kerja dari suatu jabatan ke jabatan lain pada tingkat atau level yang sama dan dalam lokasi yang sama pula
- c. Rehabilitasi, merupakan suatu kebijaksanaan organisasi untuk menempatkan kembali seorang tenaga kerja pada posisi atau jabatan atau pekerjaannya terdahulu, setelah tenaga kerja yang bersangkutan menyelesaikan suatu tugas tertentu.

7) Production Transfer

Suatu bentuk mutasi horizontal yang ditujukan untuk mengisi kekosongan pekerja pada suatu posisi atau jabatan atau pekerjaan tertentu yang harus segera diisi agar kontinuitas produksi dan peningkatannya dapat terjamin.

8) Replacement Transfer

Suatu pergantian tenaga kerja dalam organisasi yang ditujukan untuk mempertahankan tenaga kerja yang berpengalaman dengan cara mengganti pekerja-pekerja yang masih baru. Replacement Transfer biasanya dilakukan apabila suatu organisasi harus melakukan pengurangan tenaga kerja.

9) Verselity transfer

Verselity transfer merupakan suatu bentuk mutasi horizontal yang bertujuan untuk menempatkan tenaga kerja yang memiliki kecakapan tertentu pada jabatan-jabatan yang memang membutuhkan kecakapan tersebut. Suatu verselity transfer dapat pula diartikan sebagai pemindahan tenaga kerja yang bertujuan untuk meningkatkan kecakapan yang dimilikinya.

10) Personnel Transfer

Suatu bentuk mutasi horizontal yang terjadi atas kehendak atau keinginan tenaga kerja yang bersangkutan.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan, (2003:103) dasar pertimbangan mutasi adalah sebagai berikut :

- a. Promosi
- b. Demosi
- c. Personal Transfer

- d. Replacement Transfer
- e. Versatility Transfer
- f. Temporary Transfer
- g. Production transfer

Indikator Mutasi Menurut Henry Simamora (2004 :641) yaitu :

- a. Promosi
- b. Demosi
- c. Pensiun dan pension muda
- d. Keusangan Karyawan
- e. Karyawan Stabil
- f. Karyawan Padam
- g. Karyawan Bandel

2.2. Penelitian Terdahulu

Berdasarkan penelitian yang dilaksanakan oleh Rian Hadi (2003) dengan judul “Pengaruh mutasi jabatan terhadap prestasi kerja pegawai pada PT. Pembangunan Jaya Ancol Jakarta”, dari hasil penelitiannya di dapat hasil perhitungan koefisiensi korelasi product moment dari pearson (r), diperoleh hasil sebesar 0,6703 yang berarti bahwa terdapat hubungan positif yang kuat antara mutasi jabatan dengan prestasi kerja, sedangkan koefisien determinasi (kd) diperoleh sebesar 44,93%, prestasi kerja pegawai yang disebabkan oleh adanya mutasi, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain, pada uji signifikan 0,05 diperoleh t- tabel yaitu 5,71172,021, maka hal ini mengandung

arti bahwa mutasi jabatan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja.

Sedangkan menurut penelitian Siti Khairani (2000), dengan judul “Pengaruh mutasi jabatan terhadap Kinerja pegawai pada kantor departemen agama kabupaten bandung”, dari hasil penelitian di dapat perhitungan koefisien korelasi sebesar 0,754 sedangkan koefisien determinasi adalah sebesar 06.84%, yang artinya bahwa besarnya pengaruh mutasi jabatan terhadap kinerja pegawai dan sisanya 43.16%, dipengaruhi oleh faktor lain besarnya t hitung $>$ t tabel yaitu 6.18071.699, maka dapat disimpulkan bahwa mutasi jabatan berpengaruh terhadap kinerja secara signifikan.

Sedangkan menurut penelitian Yulyana Natalia Koilam (2008), dengan judul “pengaruh Promosi personal terhadap Karir karyawan pada divisi SEKPER dan sdm PT. Inti (PERSERO), berdasarkan dari hasil penelitiannya, berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan metode statistik non parametrik yaitu teknik korelasi rank spearman (r_s), diperoleh nilai sebesar 0,5639 yang artinya bahwa promosi personal dengan karir karyawan memiliki hubungan yang sedang. Sedangkan koefisien determinasi (k_d), diperoleh sebesar 31.79%, yang artinya bahwa pengaruh mutasi personal terhadap prestasi kerja karyawan yaitu sebesar 31.79% dan sisanya sebesar 68.21%, yang dipengaruhi oleh faktor lain seperti prestasi kerja atau mutasi personal, berdasarkan hasil hipotesis t hitung $>$ t tabel, maka hipotesis H_0 ditolak dan H_a diterima, dan hipotesis tersebut menunjukkan bahwa pengaruh antara kedua variabel tersebut bersifat positif dan signifikan pada Alpha 0.05

2.3. Kerangka Pemikiran

2.3.1. Pengaruh antara Promosi Jabatan terhadap Pengembangan Karier

Promosi adalah kenaikan jabatan seseorang dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi, dan disertai kenaikan gaji, wewenang dan tanggung jawab. Jadi kesimpulan dari definisi di atas promosi jabatan merupakan perpindahan dari satu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi, wewenang dan tanggung jawab semakin besar, status serta pendapatan yang semakin tinggi. Agar Guru dapat bekerja lebih optimal, maka pimpinan harus memberikan Promosi jabatan kepada, Gurunya sehingga berdampak sehingga padapeningkatan Pengembangan karirnya.

Dari uraian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa diduga ada pengaruh positif antara Promosi Jabatan terhadap Pengembangan Karier dalam menjalankan tugasnya. Dengan perkataan lain makin tinggi Promosi Jabatan maka makin tinggi pula kemajuan Pengembangan Karier tersebut.

2.3.2. Pengaruh antara Iklim Organisasi terhadap Pengembangan Karier

Kondisi iklim organisasi itu sendiri yang merupakan sifat-sifat atau ciri-ciri yang dirasakan dalam lingkungan kerja dan timbul karena kegiatan organisasi tersebut dan dapat mempengaruhi perilaku orang-orang di dalam suatu instansi. Pengembangan Karier yang jelas memungkinkan seorang pegawai sebagai individu dapat naik pangkat atau jabatan yang dihubungkan dengan kemampuan dan persyaratan pegawai tersebut sehingga dapat tercapai kepuasan kerja yang mendorong peningkatan prestasi dan perkembangan pribadinya, disesuaikan dengan rencana yang telah diatur oleh organisasi,

sehingga para pegawai tidak melakukan hal-hal yang tidak sepatasnya dikerjakan. Jika factor iklim organisasi dan pengembangan karier berjalan dengan aturan yang jelas, maka pegawai akan merasa puas dalam bekerja.

2.3.3. Pengaruh antara Mutasi terhadap Pengembangan Karier

Mutasi dapat diartikan sebagai suatu perubahan posisi atau jabatan atau pekerjaan atau tempat kerja dari seseorang tenaga kerja yang dilakukan baik secara vertikal maupun horizontal Untuk itu peranan Mutasi sangat penting diperhatikan guna mempengaruhi Pengembangan Karier

Dari uraian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa, diduga ada hubungan positif antara Mutasi dengan Pengembangan karir dalam menjalankan tugasnya. Dengan perkataan lain makin baik Mutasi maka makin baik pula Pengembangan Karier Guru di sekolah tersebut.

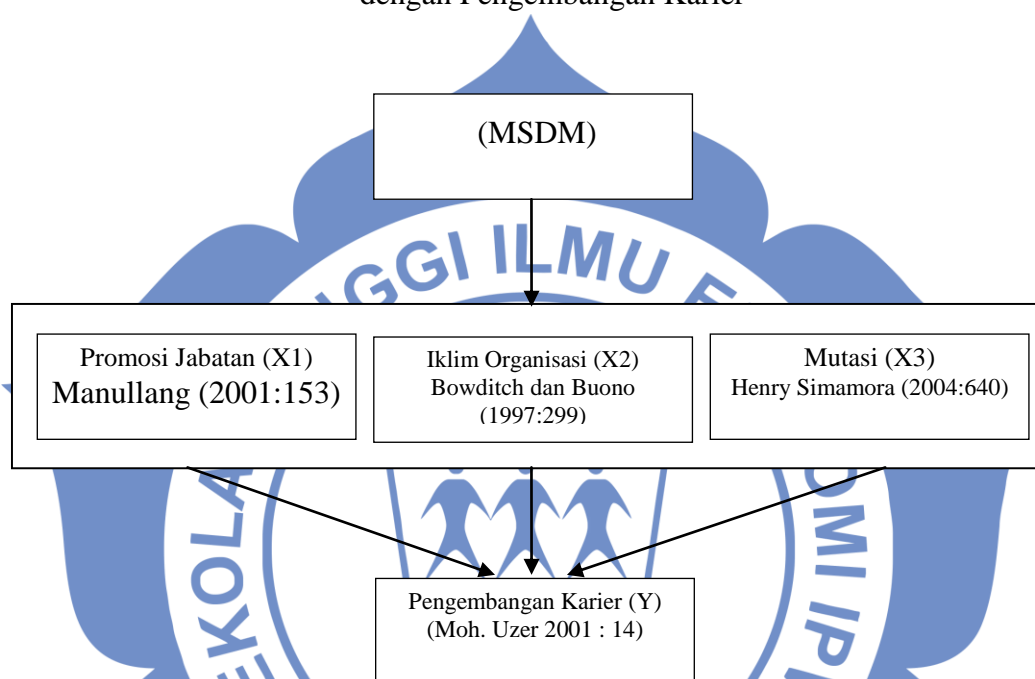
2.3.4. Pengaruh antara Promosi Jabatan, Iklim Organisasi dan Mutasi dan terhadap Pengembangan Karier

Karier merupakan semua pekerjaan atau jabatan yang dipegang selama masa kerja seseorang. Karier menunjukkan perkembangan para karyawan secara individual dalam suatu jenjang atau kepangkatan yang dapat dicapai selama masa kerjanya dalam suatu organisasi. Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir antar laadanya Mutasi dan promosi jabatan yang dilakukan oleh pemimpin/atasan.

Dari uraian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa, diduga ada pengaruh antara promosi jabatan, iklim organisasi dan mutasi terhadap

Pengembangan karier guru dalam menjalankan tugasnya. Dengan berdasarkan kajian pustaka dari ketiga variabel penelitian yaitu promosi jabatan, iklim organisasi, mutasi dan pengembangan karier maka kerangka pemikiran yang digunakan dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2.1. Kerangka Berpikir
Pengaruh Promosi Jabatan, Iklim Organisasi dan Mutasi
dengan Pengembangan Karier



Alur	Sumber
Masa Kerja → Kinerja Pegawai	Siagian (2008), Kreitner dan Kinicki (2004)
Tingkat Pendidikan → Kinerja Pegawai	Andrew E. Sikula dalam Mangkunegara (2003:50) Hadari Nawawi, 1989:57, Fuad Ihsan (1996:22)
Kompetensi → Kinerja Pegawai	Moh. Uzer (2001 : 14), E. Mulyana, 2003 : 21

2.4. Hipotesis

Menurut Sugiyono (2002:39) menyatakan bahwa “Hipotesis penelitian merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.” Maka hipotesis yang dapat diajukan adalah sebagai berikut

1. Diduga Promosi Jabatan mempunyai pengaruh positif terhadap Pengembangan Karier di SMP Negeri 2 Kabupaten Brebes.
2. Diduga Iklim Organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap Pengembangan Karier di SMP Negeri 2 Kabupaten Brebes.
3. Diduga Mutasi mempunyai pengaruh positif terhadap Pengembangan Karier di SMP Negeri 2 Kabupaten Brebes.
4. Diduga Promosi Jabatan, Iklim Organisasi dan Mutasi secara bersama-sama mempunyai pengaruh positif terhadap Pengembangan Karier di SMP Negeri 2 Kabupaten Brebes.



BAB 3

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan di SMP Negeri 2 Kabupaten Brebes yang terletak di Jalan Raya Pantura Tegal-Brebes, mulai awal November 2012 s.d. akhir Januari 2013. Waktu penelitian terbagi dalam tiga tahap yaitu pencarian data ke objek penelitian, penyebaran dan pengumpulan data dan penyusunan laporan penelitian. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel:

Tabel 3.1. Jadwal Penelitian

NO	AGENDA	Nov- 2012				Des- 2012				Jan-2013			
		M-1	M-2	M-3	M4	M-1	M-2	M-3	M4	M-1	M-2	M-3	M4
1	Penelitian Pendahuluan												
2	Penyusunan Proposal												
3	Pengumpulan Data												
4	Analisis Data												
5	Penulisan Hasil Penelitian												

3.2. Desain Penelitian

Jenis Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *explanatory reseach*, tipe kausal yang berupaya untuk menguji pengaruh variable independen terhadap variable dependen. Lingkup penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh Pengaruh Promosi Jabatan, Iklim Organisasi dan Mutasi terhadap Pengembang Karier pada SMP Negeri 2 Kabupaten Brebes.

Dalam penelitian ini terdapat tiga variable independen dan satu variable dependen. Variabel independen yang pertama yaitu promosi jabatan dengan

symbol X_1 , yang kedua yaitu iklim organisasi dengan symbol X_2 , yang ketiga yaitu mutasi dengan symbol X_3 , sedangkan satu variable dependen yaitu pengembangan karier dengan symbol Y.

3.3. Operasional Variabel Penelitian

3.3.1. Variabel Penelitian

Variabel adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya. (Sugiyono dalam Heru Mulyono dan Anna Wulandari, 2010:59). Penelitian ini mempunyai dua variabel, yaitu variabel bebas (*Independent Variable*) dan variabel terikat (*Dependent Variable*).

Adapun variabel operasional dalam penelitian adalah sebagai berikut :

1. Variabel Independen (variabel X)

Variabel bebas yaitu variabel *stimulus*, *variable predictor*, *variable antecedent* dan atau variabel bebas; yaitu variabel yang mempengaruhi atau menyebabkan terjadinya perubahan pada variabel dependen baik positif maupun negative. .

Dalam penelitian yang merupakan variabel bebas adalah :

- a. Promosi Jabatan(X_1)
- b. Iklim Organisasi (X_2)
- c. Mutasi (X_3)

2. Variabel Dependen (variabel Y)

Variabel tidak bebas yaitu variabel output, variabel kriteria, variabel konsekuen, variabel tergantung dan atau variabel terikat yaitu variabel yang variabilitasnya dipengaruhi oleh variabel yang lain. Dalam penelitian ini variabel tidak bebas adalah Pengembangan Pengembangan Karier (Y).

3.4. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Definisi operasional dalam penelitian ini mencakup 3 (tiga) hal yang dijadikan sebagai variabel dalam penelitian ini sebagai berikut :

Tabel 3.2. Kisi-kisi Instrumen

No	Variabel	Kuesioner	Skala	Item Pertanyaan
1	Promosi Jabatan (X₁)	a. Upah/gaji yang layak b. Pemberian insentif c. Memperhatikan harga diri d. Memenuhi kebutuhan rohani e. Memenuhi kebutuhan partisipasi f. Menempatkan pegawai pada tempat yang sesuai	Interval 1 - 6	1 2, 3 4, 5 6, 7 8, 9 10
2	Iklim Organisasi (X₂)	a. Struktur Organisasi b. Standar Kerja c. Tanggung Jawab d. Penghargaan e. Saling Percaya f. Komitmen	Interval 1 - 6	1 2, 3 4, 5 6, 7 8, 9 10
3	Mutasi (X₃)	a. Tanggung jawab kerja b. Daya guna dan hasil guna c. Kesungguhan d. Peran aktif e. Tepat waktu f. Jenjang pendidikan g. Promosi jabatan	Interval 1 - 7	1 2 3, 4 5, 6 7, 8 9 10
4	Pengembangan Karier (Y)	a. Perilaku b. Jenjang Pendidikan c. Masa Kerja d. Pengalaman Kerja e. Pendidikan dan Pelatihan f. Kebijakan Sosial g. Kondisi Lingkungan	Interval 1 - 5	1 2 3, 4 5, 6 7, 8 9 10

3.5. Kisi-kisi Instrumen Penelitian

Instrumentasi yang digunakan untuk memperoleh data penelitian adalah teknik skala Likert. Skala Likert merupakan skala yang dikembangkan oleh Rensis Likert yang mengukur kesetujuan atau ketidaksetujuan seseorang terhadap

serangkaian pernyataan berkaitan dengan keyakinan atau perilaku mengenai suatu obyek tertentu. Dengan kata lain digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dengan skala Likert ini variabel dijabarkan menjadi indikator variabel. Pada dasarnya jawaban kuesioner berdasarkan skala Likert berupa :

Sangat Setuju (SS)	bobot = 5
Setuju (S)	bobot = 4
Ragu-ragu (R)	bobot = 3
Tidak Setuju (TS)	bobot = 2
Sangat Tidak Setuju (STS)	bobot = 1

3.6. Populasi, Sampel dan Metode Sampling

1. Populasi

Populasi menurut Sugiyono (dalam Heru Mulyanto dan Anna Wulandari, 2010:99) adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi penelitian ini adalah seluruh guru di SMP Negeri 2 Kabupaten Brebes yang berjumlah 50 orang. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh guru di SMP Negeri 2 Kabupaten Brebes yang berjumlah 50 orang.

2. Sampel

Sampel adalah bagian atau subset dari populasi yaitu sejumlah orang, peristiwa, benda, atau objek tertentu yang dipilih dari populasi untuk mewakili populasi tersebut (Heru Mulyanto dan Anna Wulandari, 2010:100). Yang dimaksud mewakili hanyalah sebagai cermin yang dapat dipandang menggambarkan keadaan populasi. Sampel pada penelitian ini adalah

seluruh guru di SMP Negeri 2 Kabupaten Brebes yang berjumlah 55 orang.

3. Metode Sampling

Akan tetapi mengingat jumlah populasinya sedikit maka dalam penelitian ini seluruh populasi akan dijadikan sebagai *sample*. Dengan demikian diharapkan hasil penelitian akan lebih mencerminkan gambaran yang ada. Karena seluruh populasi dalam penelitian ini dijadikan sampel penelitian, maka metode pengambilan sampel yang digunakan adalah metode sampling jenuh, sehingga penelitiannya disebut metode sensus, artinya pengumpulan data yang dilakukan terhadap seluruh elemen dari obyek yang diteliti.

3.7. Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian ini data yang digunakan dan diperlukan adalah sebagai berikut ini.

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumbernya, diamati, dicatat, dan dikumpulkan untuk pertamakalinya (Marzuki, 2005:55).

Dalam penelitian ini data primer yang dibutuhkan adalah jawaban atas kuesioner yang diajukan kepada responden.

Data primer yang diperoleh adalah :

- Tingkat Promosi Jabatan di SMP Negeri 2 Kabupaten Brebes
- Tingkat Iklim Organisasi di SMP Negeri 2 Kabupaten Brebes
- Tingkat Mutasi di SMP Negeri 2 Kabupaten Brebes
- Tingkat Pengembangan Karier di SMP Negeri 2 Kabupaten Brebes

2. Data Sekunder

Selain data internal, penelitian ini juga membutuhkan data sekunder dengan maksud untuk menunjang dan menjadi landasan pemikiran penelitian ini. Data sekunder adalah data yang bukan diusahakan sendiri pengumpulannya oleh penulis, misalkan dari biro statistik, majalah, keterangan-keterangan dan publikasi lainnya (Marzuki, 2005:55). Dalam penelitian ini data sekunder yang dibutuhkan adalah gambaran umum perusahaan, sumber daya manusia dan struktur organisasi.

3.8. Metode Pengumpulan Data

Dalam melakukan penelitian ini penulis mengumpulkan data langsung ke lokasi penelitian, yaitu di SMP Negeri 2 Kabupaten Brebes. Adapun alat pengumpulan data yang penulis gunakan dalam penulisan tesis ini adalah:

1. Telaah Pustaka

Telaah pustaka yang dilakukan dengan mencari landasan teori, penelitian relevan, dan data objek penelitian khususnya yang berkaitan dengan variable yang diteliti. Telaah pustaka dilakukan di perpustakaan baik konvensional maupun internet.

2. Observasi

Metode atau cara-cara menganalisis dan mengadakan pencatatan secara sistematis mengenai tingkah laku, dengan melihat atau mengamati individu atau kelompok secara langsung (Suharsimi Arikunto, 1993:115). Dalam penelitian ini diadakan pengamatan secara langsung terhadap fenomena-fenomena yang ada, sehingga penelitian ini mendapatkan data yang

diperlukan.

3. Metode *Interview* (Wawancara)

Metode pengumpulan data dengan menggunakan jalan wawancara dengan pihak-pihak tertentu, yang dikerjakan secara sistematis berdasarkan tujuan penelitian. Dalam hal ini dilakukan wawancara langsung dengan para guru SMK Negeri 2 Adiwerna Kabupaten Tegal, tentang masalah yang diteliti.

4. *Questionary* (Kuesioner)

Menurut Sony Harsono (2004:290), kuesioner yaitu “Suatu teknik pengumpulan data dengan menggunakan seperangkat pertanyaan yang disusun untuk diajukan kepada para konsumen”. Kuesioner ini dimaksudkan untuk memperoleh data secara tertulis dari para konsumen untuk ditetapkan sebagai sampel”. Metode pengumpulan data yang dilaksanakan dengan cara membuat daftar pertanyaan yang disusun secara tertulis selanjutnya diserahkan kepada tenaga pendidik di SMP Negeri 2 Kabupaten Brebes untuk diisi untuk mendapatkan informasi atau keterangan dari sumber data tersebut. Bentuk jawaban yang digunakan adalah skala Likert dengan lima kategori penilaian, yaitu:

- a. Skor 5 untuk jawaban sangat setuju
- b. Skor 4 untuk jawaban setuju
- c. Skor 3 untuk jawaban ragu-garu
- d. Skor 2 untuk jawaban tidak setuju
- e. Skor 1 untuk jawaban sangat tidak setuju



3.9. Instrumen Variabel

Instrumen variable merupakan pengujian terhadap data penelitian atau data kuesioner. Uji ini dilakukan melalui uji validitas-reliabilitas untuk memastikan bahwa kuesioner yang disusun dapat dimengerti oleh responden dan dapat memiliki konsistensi pengukuran (Gozali, 2005:41). Analisis selanjutnya dilakukan dengan Reliability Analysis menggunakan software SPSS.

3.9.1. Uji Validitas

Validitas mempunyai arti sejauhmanaketepatan dan kecermatan suatu instrumen pengukur dapat melakukan fungsi ukurnya. Suatu tes dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila tes itu memberikan hasil ukur yang tepat dan sesuai dengan maksud dikenakannya tes tersebut. Untuk menguji validitas dipergunakan perhitungan koefisien korelasi *product moment* (Saifuddin Anwar, 2005:15).

Nilai validitas atau *rhitung* dari setiap butir pertanyaan yang di uji dapat dilihat melalui SPSS (*Corrected Item-Total Correlation*) dalam setiap pengujian variabel penelitian. Setelah diadakan perhitungan koefisien korelasi pada setiap item variabel, langkah selanjutnya adalah membandingkan antar *rhitung* (kolom *Corrected Item-Total Correlation*) dan *r tabel* yaitu bila *rhitung* lebih besar dari *r tabel* berarti data yang diuji tersebut valid. Sebaliknya bila nilai *rhitung* lebih kecil dari nilai *r tabel* maka data yang diuji tersebut tidak valid.

3.9.2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas mempunyai arti sejauhmana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya apabila dilakukan pengukuran berulang-ulang akan

memberikan hasil yang relatif sama. Dapat dikatakan bahwa analisis reliabilitas merupakan analisis tingkat kehandalannya suatu alat ukur dalam mengukur suatu gejala (Saifuddin Azwar, 2005:13).

Nilai reliabilitas atau *reliability* dari setiap variabel yang diuji dapat dilihat melalui program SPSS dalam setiap pengujian variabel penelitian. Untuk mengetahui apakah data yang diuji reliabel atau tidak dilakukan dengan membandingkan nilai reliabilitas yang ditunjukkan oleh nilai Cronbach's Alpha dengan nilai tabel. Uji reliabilitas dilakukan dengan metode Cronbach's Alpha. Reliabilitas terpenuhi jika nilai Cronbach's Alpha > 0.6 (Nunnally dalam Mulyanto dan Wulandari, 2010: 126)

3.9.3. Uji Normalitas Data

Screening terhadap normalitas data merupakan langkah awal yang dilakukan untuk menganalisis *multivariate*. Hasilnya bias dilihat dengan Histogram. Uji normalitas harus terpenuhi yang menunjukkan bahwa variabel penelitian berasal dari data variabel yang berdistribusi normal. Normalitas data pada regresi linier ganda dalam penelitian ini dilakukan secara grafik yaitu menggunakan P-P Plot. Normalitas terpenuhi dengan cara melihat sebaran titik-titik data pada grafik. Jika data variabel Y (titik-titik pada grafik) berada di seputar dan mengikuti arah garis diagonal grafik. Apabila titik-titik tersebar acak, tidak membentuk suatu pola tertentu seperti segitiga, segiempat, lengkung yang beraturan dan sebagainya, maka uji asumsi ini terpenuhi.

3.10. Metode Analisis Data

Metode analisis data yang dimaksud untuk membahas dan menjabarkan data

yang diperoleh dan untuk memperjelas data yang diperoleh. Kemudian masalah yang ada disimpulkan agar didapatkan jawaban yang tepat. Dalam penelitian ini metode analisis data yang digunakan adalah Deskriptif dan Analisis Verifikatif yaitu regresi linier berganda dan koefisien determinasi berganda.

3.10.1. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk menguji pengaruh beberapa variabel independen terhadap satu variabel dependen dengan tipe data metrik (*interval atau rasio*). Sebelum analisis regresi ganda yang sesungguhnya, dilakukan uji persyaratan analisis yaitu uji asumsi klasik. Analisis ini untuk mengetahui pengaruh antara variabel bebas secara bersama-sama dengan variabel tidak bebas. Pada penelitian ini terdapat tiga variabel bebas (*independen*) dan satu variabel terikat (*dependen*). Rumus sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + \dots$$

Keterangan:

X1 = Promosi Jabatan

X2 = Iklim Organisasi

X3 = Mutasi

Y = Pengembangan Karier

a = konstanta

b1 = Koefisien Regresi Promosi Jabatan

b2 = Koefisien Regresi Iklim Organisasi

b3 = Koefisien Regresi Mutasi

3.10.2. Koefisien Determinasi Berganda

Nilai koefisien korelasi determinasi menunjukkan *Goodness of Fit Test* yaitu kemampuan model persamaan regresi linier berganda dalam menerangkan variasi variable dependen Y atau masukan variable X_1 , X_2 , dan X_3 . Nilai koefisien determinasi menunjukkan besarnya presentase pengaruh variabel independen terhadap variable dependen (X_1 , X_2 , X_3 terhadap Y). Dengan kata lain, dapat digunakan untuk menjelaskan kemampuan model persamaan regresi linier berganda $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$ dalam menerangkan pengaruh variable X terhadap Y. Rumus yang digunakan:

$$KD = R^2 \times 100\%$$

Keterangan:

KD = Nilai Koefisien Determinasi

r = Nilai Koefisien Korelasi

Nilai R berda antara bilangan 0 sampai dengan 1. Semakin mendekati nilai 1 maka variable bebas hamper memberikan semua informasi untuk memprediksi variabel independen (terikat).

Hipotesis statistic yang diajukan adalah:

H_0 : kemampuan variabel independen dalam menerangkan variable dependen tidak signifikan

H_a : kemampuan variabel independen dalam menerangkan variable dependen signifikan.

Kriteria pengujian dapat dilakukan dengan membandingkan antara nilai koefisien determinasi berganda (R Square) dengan nilai probabilitas (Sig.) dengan taraf uji penelitian (α).

- Jika $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ atau $\text{Sig.} < \alpha$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya nilai koefisien regresi signifikan,
- Jika $t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$ atau $\text{Sig.} > \alpha$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak, artinya nilai koefisien regresi signifikan.

Rumus sebagai berikut :

$$R = r^2 \times 100$$

Dimana :

R = Koefisien determinasi

r = Koefisien korelasi

3.11. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji F dan uji t. Pembahasan uji F dan uji t dapat dijelaskan sebagai berikut:

Uji F digunakan untuk menguji pengaruh variable independen secara simultan terhadap variable dependen atau menjelaskan kemampuan variable independen. Pengaruh tersebut ditunjukkan oleh koefisien determinasi ganda sehingga hipotesis statistic yang digunakan dalam penelitian ini bahwa signifikan tidaknya pengaruh variable independen secara simultan terhadap variable dependen dilakukan dengan melihat probabilitas F hitung (nilai Sig F) dari seluruh variable bebas pada taraf uji $\alpha = 5\%$.

Uji t digunakan untuk menguji signifikansi pengaruh variable independen secara parsial terhadap variable dependen. Pengaruh parsial ditunjukkan oleh koefisien regresi dalam persamaan regresi linier berganda sehingga hipotesis statistic yang diajukan dalam penelitian ini bahwa signifikan tidaknya pengaruh variable independen terhadap variable dependen dilakukan dengan melihat

probabilitas t hitung (nilai Sig t) dari masing-masing variable bebas pada taraf uji $\alpha = 5\%$.

Selanjutnya dilakukan pengujian hipotesis dengan uji F dan uji t. Dalam penelitian sebanyak empat kali sesuai dengan hipotesis penelitian.

1. Uji Hipotesis Pertama

Hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh terhadap Promosi Jabatan pada SMP Negeri 2 Kabupaten Brebes. Hipotesis statistik yang diajukan adalah sebagai berikut:

$H_{10} : b_1 = 0$: tidak ada pengaruh

$H_{1a} : b_1 \neq 0$: ada pengaruh

Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji-t yaitu membandingkan nilai probabilitas (sig t) terhadap taraf uji penelitian ($\alpha = 0.05$). Kriteria yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian adalah sebagai berikut:

- Jika Sig t $< \alpha$, maka H_{10} ditolak dan H_{1a} diterima, artinya terdapat pengaruh Promosi Jabatan terhadap Pengembangan Karier pada SMP Negeri 2 Kabupaten Brebes
- Jika Sig t $> \alpha$, maka H_{10} diterima dan H_{1a} ditolak, artinya tidak terdapat pengaruh Promosi Jabatan terhadap Pengembangan Karier pada SMP Negeri 2 Kabupaten Brebes

2. Uji Hipotesis Kedua

Hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh Iklim Organisasi terhadap Pengembangan Karier pada SMP Negeri 2 Kabupaten Brebes. Hipotesis statistik yang diajukan adalah sebagai berikut:

$H_{20} : b_2 = 0$: tidak ada pengaruh

$H_{2a} : b_2 \neq 0$: ada pengaruh

Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji-t yaitu membandingkan nilai probabilitas (sig t) terhadap taraf uji penelitian ($\alpha = 0.05$). Kriteria yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian adalah sebagai berikut:

- Jika $\text{Sig } t < \alpha$, maka H_{2o} ditolak dan H_{2a} diterima, artinya terdapat pengaruh Iklim Organisasi terhadap Pengembangan Karier pada SMP Negeri 2 Kabupaten Brebes
- Jika $\text{Sig } t > \alpha$, maka H_{2o} diterima dan H_{2a} ditolak, artinya tidak terdapat pengaruh Iklim Organisasi terhadap Pengembangan Karier pada SMP Negeri 2 Kabupaten Brebes

3. Uji Hipotesis Ketiga

Hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh Mutasi terhadap Pengembangan Karier pada SMP Negeri 2 Kabupaten Brebes. Hipotesis statistik yang diajukan adalah sebagai berikut:

$H_{3o} : b_3 = 0$: tidak ada pengaruh

$H_{3a} : b_3 \neq 0$: ada pengaruh

Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji-t yaitu membandingkan nilai probabilitas (sig t) terhadap taraf uji penelitian ($\alpha = 0.05$). Kriteria yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian adalah sebagai berikut:

- Jika $\text{Sig } t < \alpha$, maka H_{3o} ditolak dan H_{3a} diterima, artinya terdapat pengaruh Mutasi terhadap Pengembangan Karier pada SMP Negeri 2 Kabupaten Brebes

- Jika $\text{Sig } t > \alpha$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak, artinya tidak terdapat pengaruh Mutasi terhadap Pengembangan Karier pada SMP Negeri 2 Kabupaten Brebes

4. Uji Hipotesis Keempat

Hipotesis keempat yang diajukan dalam penelitian ini adalah terdapat Pengaruh Promosi Jabatan, Iklim Organisasi, dan Mutasi terhadap Pengembangan Karier pada SMP Negeri 2 Kabupaten Brebes. Hipotesis statistik yang diajukan adalah sebagai berikut:

$H_0 : b_4 = 0$: tidak ada pengaruh

$H_a : b_4 \neq 0$: ada pengaruh

Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji-F yaitu membandingkan nilai probabilitas (sig F) terhadap taraf uji penelitian ($\alpha = 0.05$). Kriteria yang digunakan untuk menguji hipotesis keempat penelitian adalah sebagai berikut:

- Jika $\text{Sig } F < \alpha$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya terdapat pengaruh Promosi Jabatan, Iklim Organisasi, dan Mutasi terhadap Pengembangan Karier pada SMP Negeri 2 Kabupaten Brebes.
- Jika $\text{Sig } F > \alpha$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak, artinya tidak terdapat pengaruh Promosi Jabatan, Iklim Organisasi, dan Mutasi terhadap Pengembangan Karier pada SMP Negeri 2 Kabupaten Brebes.

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Promosi Jabatan memiliki pengaruh signifikan terhadap Pengembangan Karier, artinya baik buruknya Promosi Jabatan akan menyebabkan terjadinya perubahan Pengembangan Karier pada SMP Negeri 2 Kabupaten Brebes.
2. Iklim Organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap Pengembangan Karier, artinya baik buruknya Iklim Organisasi akan dapat menyebabkan terjadinya perubahan Pengembangan Karier pada SMP Negeri 2 Kabupaten Brebes.
3. Mutasi memiliki pengaruh signifikan terhadap Pengembangan Karier, artinya terjadinya Mutasi akan dapat menyebabkan terjadinya perubahan Pengembangan Karier pada SMP Negeri 2 Kabupaten Brebes.
4. Berdasarkan model persamaan regresi linier berganda $Y = 7.180 + 0.286 X_1 + 0.389 X_2 + 0.274 X_3$, bahwa semakin tinggi Promosi Jabatan, Iklim Organisasi dan Mutasi maka akan semakin tinggi atau meningkat Pengembangan Karier pada SMP Negeri 2 Kabupaten Brebes. Baik buruknya Promosi Jabatan, kondisi Iklim Organisasi, dan pelaksanaan Mutasi akan berpengaruh terhadap Pengembangan Karier.

5. Promosi Jabatan, Iklim Organisasi dan Mutasi mempengaruhi 68.90 % terhadap Pengembangan Karier, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh factor lainnya.

5.2. Saran

Berdasarkan uraian dari pembahasan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat diajukan beberapa saran yang berguna bagi kemajuan perusahaan. Adapun saran-saran tersebut adalah sebagai berikut :

1. Kebijakan peningkatan Promosi Jabatan, pelaksanaan Iklim Organisasi, dan penegakkan Disiplin Guru perlu ditingkatkan. Demikian halnya dengan peningkatan Promosi Jabatan, pelaksanaan Iklim Organisasi, dan penegakkan Disiplin Guru yang dilakukan oleh institusi pada SMP Negeri 2 Kabupaten Brebes Kabupaten Brebes, pada dasarnya telah dapat menggerakkan para guru untuk bekerja dengan lebih baik dan tenang, sehingga perlu untuk dipertahankan bahkan harus ditingkatkan sesuai dengan kemampuan masing-masing.
2. Selain kebijakan tersebut pihak guru harus senantiasa meningkatkan kompetensinya agar semakin meningkat kinerjanya.



Lampiran 7

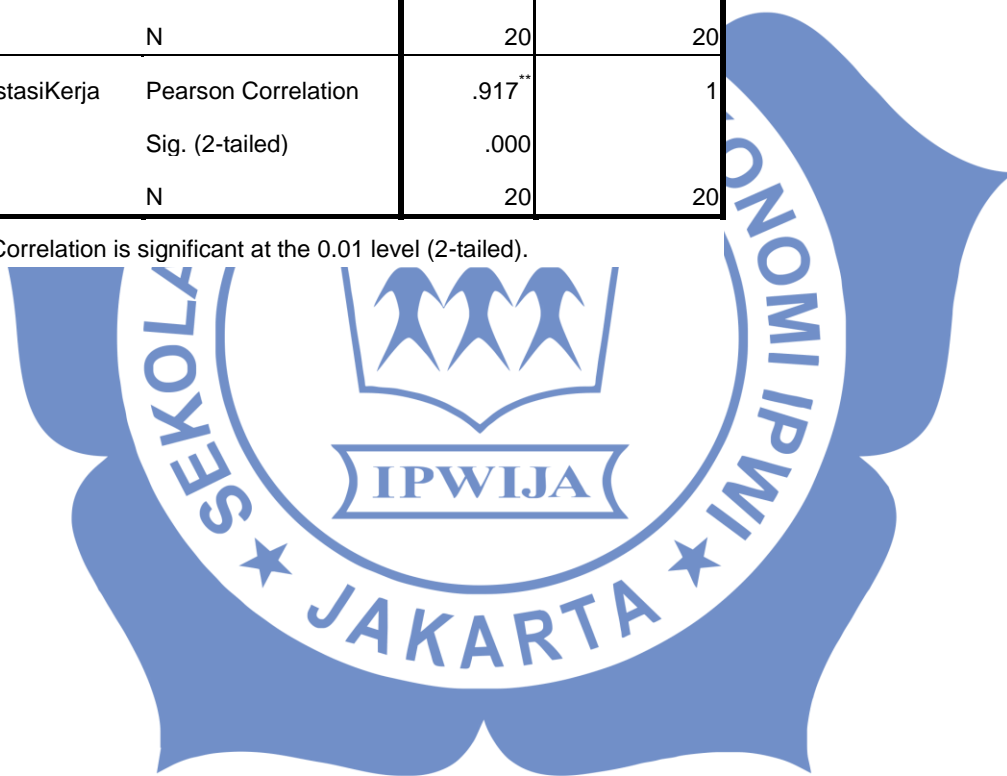
Skor Analisis Korelasi Motivasi terhadap Prestasi Kerja Guru

```
CORRELATIONS  
  /VARIABLES=Motivasi PrestasiKerja  
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG  
  
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Correlations

		Motivasi	PrestasiKerja
Motivasi	Pearson Correlation	1	.917**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	20	20
PrestasiKerja	Pearson Correlation	.917**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	20	20

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber .
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



Lampiran 8

Skor Analisis Korelasi Penempatan Kerja terhadap Prestasi Kerja Guru

```
CORRELATIONS  
  /VARIABLES=PenempatanKerja PrestasiKerja  
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG  
  
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Correlations

Correlations			
		PenempatanKerj a	PrestasiKerja
PenempatanKerja	Pearson Correlation	1	.823**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	20	20
PrestasiKerja	Pearson Correlation	.823**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	20	20

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



Lampiran 9

Skor Analisis Korelasi Motivasi dan Penempatan Kerja terhadap Prestasi Kerja Guru

```

CORRELATIONS
/VARIABLES=Motivasi PenempatanKerja PrestasiKerja
/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

```

Correlations



Correlations

		Motivasi	PenempatanKerja a	PrestasiKerja
Motivasi	Pearson Correlation	1	.741**	.917**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	20	20	20
PenempatanKerja	Pearson Correlation	.741**	1	.823**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	20	20	20
PrestasiKerja	Pearson Correlation	.917**	.823**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	20	20	20

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber.
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



Lampiran 10

Skor Analisis Regresi Variabel Motivasi terhadap Prestasi Kerja Guru

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Motivasi ^a		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: PrestasiKerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.917 ^a	.840	.831	3.06364

a. Predictors: (Constant), Motivasi

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	888.254	1	888.254	94.637	.000 ^a
	Residual	168.946	18	9.386		
	Total	1057.200	19			

a. Predictors: (Constant), Motivasi

b. Dependent Variable: PrestasiKerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.479	3.493		.710	.487
	Motivasi	.952	.098	.917	9.728	.000

a. Dependent Variable: PrestasiKerja

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber.
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Lampiran 11

Skor Analisis Regresi Variabel Penempatan Kerja terhadap Prestasi Kerja Guru

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	PenempatanKerj a ^a		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: PrestasiKerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.823 ^a	.677	.659	4.35681

a. Predictors: (Constant), PenempatanKerja

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	715.528	1	715.528	37.696	.000 ^a
	Residual	341.672	18	18.982		
	Total	1057.200	19			

a. Predictors: (Constant), PenempatanKerja

b. Dependent Variable: PrestasiKerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.016	5.428		.556	.585
	PenempatanKerja	.880	.143	.823	6.140	.000

a. Dependent Variable: PrestasiKerja

Lampiran 12

Skor Analisis Regresi Variabel Motivasi dan Penempatan Kerja terhadap Prestasi Kerja Guru

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	PenempatanKerj a, Motivasi ^a		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: PrestasiKerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.941 ^a	.886	.872	2.66426

a. Predictors: (Constant), PenempatanKerja, Motivasi

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	936.529	2	468.264	65.969	.000 ^a
	Residual	120.671	17	7.098		
	Total	1057.200	19			

a. Predictors: (Constant), PenempatanKerja, Motivasi

b. Dependent Variable: PrestasiKerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1.631	3.422		-.477	.640
	Motivasi	.707	.127	.681	5.580	.000
	PenempatanKerja	.340	.131	.318	2.608	.018

a. Dependent Variable: PrestasiKerja



Lampiran 13

Descriptive Statistic P-P Plots Variabel Motivasi dan Penempatan Kerja terhadap Prestasi Kerja Guru

PPlot

Model Description

Model Name	MOD_1
Series or Sequence	1 PrestasiKerja
Transformation	None
Non-Seasonal Differencing	0
Seasonal Differencing	0
Length of Seasonal Period	No periodicity
Standardization	Not applied
Distribution	Type: Normal
	Location: estimated
	Scale: estimated
Fractional Rank Estimation Method	Blom's
Rank Assigned to Ties	Mean rank of tied values

Applying the model specifications from MOD_1

Case Processing Summary

	PrestasiKerja
Series or Sequence Length	20
Number of Missing Values in the Plot	0
	User-Missing
	System-Missing
	0

The cases are unweighted.

Estimated Distribution Parameters

	PrestasiKerja
Normal Distribution	Location: 35.8000
	Scale: 7.45936

The cases are unweighted.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



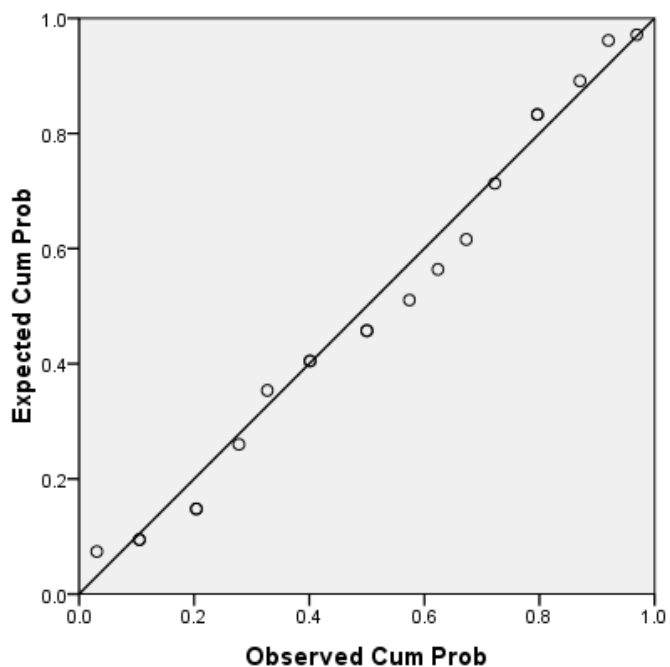
PrestasiKerja

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang menggunakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Normal P-P Plot of PrestasiKerja



Detrended Normal P-P Plot of PrestasiKerja

