

ANALISIS PENGARUH MOTIVASI KERJA, BUDAYA ORGANISASI DAN PENGEMBANGAN KARIER TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI YAYASAN PENDIDIKAN UNGGUL KUPANG

Loryana Pinky Wetangterah¹, M. E Perseveranda², Henny A. Manafe³, Stanis Man⁴,
Simon Sia Niha⁵

^{1,2,3,4,5}Universitas Katolik Widya Mandira Kupang

Email: loryanapinky@gmail.com¹, perseverandaerse@gmail.com²,
hennyunwira@gmail.com³, stanisman08@gmail.com⁴

Abstract: Education is one of the main pillars of a nation's development. The quality of education is significantly influenced by the performance of the human resources involved, particularly the employees—namely teachers and staff. Optimal employee performance is the key to the success of an educational foundation in achieving its goals, vision, and mission. Employee performance refers to the work results achieved by an employee in carrying out their duties, responsibilities, and roles within the work environment (Daryanto & Suryanto, 2022). This study aims to examine and analyze the influence of Work Motivation (X1), Organizational Culture (X2), and Career Development (X3) both partially and simultaneously—on Employee Performance (Y) at the Yayasan Pendidikan Unggul Kupang. The research employs a quantitative approach with an associative method. The population consists of all employees at the Yayasan Pendidikan Unggul Kupang, utilizing a saturated sampling technique (census) with a total of 36 respondents. Data analysis was performed using multiple linear regression with SPSS software. The descriptive analysis results using Levie's criteria indicate that Employee Performance is in the "Very High" category (4.05), while Work Motivation is in the "High" category (3.40), Organizational Culture is in the "High" category (3.39), and Career Development is in the "High" category (3.24). The partial hypothesis testing (t-test) results show that Work Motivation and Organizational Culture have a positive and significant effect on Employee Performance (Sig.<0.001). Career Development also has a positive and significant effect on Employee Performance (Sig.0.054≤0.05). Simultaneously (F-test), all three variables significantly influence Employee Performance with an F-calculated value of 28.608 (Sig.<0.001). Conclusions of this study indicate that Work Motivation, Organizational Culture, and Career Development, both partially and simultaneously, have a positive and significant influence on Employee Performance. The contribution of these three independent variables to the variation in Employee Performance is 55.8%, while the remaining 44.2% is influenced by other factors outside this research model. Suggestions provided include the foundation's need to maintain a conducive work climate, re-evaluate the promotion system and training distribution, and continue the internalization of the foundation's core values. Future researchers are advised to increase the number of respondents, examine other variables not discussed in this study, and consider using mixed methods.

Keywords: *Work Motivation, Organizational Culture, Career Development, Employee Performance, Educational Foundation.*

Abstrak: Pendidikan merupakan salah satu pilar utama dalam pembangunan suatu bangsa. Kualitas pendidikan sangat dipengaruhi oleh kinerja sumber daya manusia (SDM) yang terlibat di dalamnya terutama para karyawan yaitu guru dan staf. Kinerja karyawan yang optimal menjadi kunci keberhasilan Yayasan pendidikan dalam mencapai tujuan dan visi misinya. Kinerja karyawan merujuk pada hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam menjalankan tugas, tanggung jawab, dan peran mereka di lingkungan kerja (Daryanto & Suryanto, 2022). Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh Motivasi Kerja (X1), Budaya Organisasi (X2), dan Pengembangan Karier (X3) baik secara parsial maupun simultan terhadap Kinerja Karyawan (Y) di Yayasan Pendidikan Unggul Kupang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode asosiatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Yayasan Pendidikan Unggul Kupang dengan teknik pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh (sensus) sebanyak 36 responden. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi linear berganda menggunakan perangkat lunak SPSS. Hasil analisis deskriptif menggunakan kriteria Levis menunjukkan bahwa Kinerja Karyawan berada pada kategori Sangat Tinggi (4,4), Motivasi Kerja berada pada kategori Tinggi (3,40), Budaya Organisasi berada pada kategori Tinggi (3,66), dan Pengembangan Karier berada pada kategori Tinggi (3,62). Hasil pengujian hipotesis secara parsial (uji t) menunjukkan bahwa Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Sig. < 0,001). Pengembangan Karier juga berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (Sig. 0,05 > 0,05). Secara simultan (uji F), ketiga variabel berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai 28,608 (Sig. < 0,001). Kesimpulan penelitian ini menunjukkan bahwa Motivasi Kerja, Budaya Organisasi dan Pengembangan Karier secara parsial dan simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, dan kontribusi ketiga variabel independen tersebut terhadap variasi Kinerja Karyawan adalah sebesar 55,8% sedangkan sisanya 44,2% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian ini. Saran yang diberikan adalah agar yayasan terus menjaga iklim kerja yang kondusif, perlu mengevaluasi kembali sistem promosi dan distribusi pelatihan, serta terus melakukan internalisasi nilai-nilai yayasan. Untuk peneliti selanjutnya disarankan agar menambah jumlah responden, meneliti variabel-variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini dan dapat menggunakan metode campuran.

Kata Kunci: Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, Pengembangan Karier, Kinerja Karyawan, Yayasan Pendidikan.

PENDAHULUAN

Yayasan Pendidikan Unggul Kupang adalah Yayasan yang membawahi dua sekolah di kota Kupang yaitu Taman Kanak-Kanak (TK) Excellent Spirit Christian School dan Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) Excellent Spirit Christian School. Yayasan Pendidikan Unggul Kupang aktif melakukan penilaian kinerja karyawan setiap tahun.

Namun, dalam realitas operasional di Yayasan Pendidikan Unggul Kupang, masih ditemukan berbagai kendala yang menghambat tercapainya kinerja optimal. Berdasarkan data internal penilaian kinerja tahun ajaran 2023/2024, ditemukan bahwa meskipun rata-rata ketercapaian kinerja berada pada angka 79% (Kategori Produktif), terdapat disparitas yang mencolok pada indikator-indikator tertentu yang krusial.

Berdasarkan Penilaian Kinerja Karyawan yang dilakukan, diketahui bahwa ada permasalahan serius pada tingkat disiplin waktu (52%) dan keteguhan dalam tugas (70%). Rendahnya angka ketepatan waktu mencerminkan adanya masalah pada motivasi kerja intrinsik karyawan, di mana komitmen terhadap aturan organisasi belum terinternalisasi sepenuhnya (Daryanto dan Suryanto, 2022).

Untuk memperkuat temuan di atas, peneliti juga melakukan observasi tambahan melalui model penilaian berbasis Key Performance Indicators (KPI) yang berfokus pada hasil kerja nyata. Data ini menunjukkan gambaran yang lebih spesifik mengenai kesenjangan antara target yang ditetapkan yayasan dengan realisasi di lapangan. Adanya gap sebesar 42% pada kedisiplinan dan 66% pada inovasi. Hal ini mengonfirmasi bahwa rendahnya kinerja bukan sekadar masalah teknis, melainkan berkaitan erat dengan faktor-faktor psikologis dan lingkungan kerja.

Permasalahan ini semakin diperumit dengan temuan dari wawancara awal. Dalam aspek Budaya Organisasi, meskipun nilai-nilai Kristiani dijunjung tinggi, terdapat praktik intervensi tugas yang dilakukan untuk kepentingan pribadi pihak tertentu, sehingga menciptakan suasana kerja yang tidak nyaman dan penuh tekanan bagi sebagian karyawan. Di sisi lain, terkait Pengembangan Karier, ditemukan bahwa yayasan belum memiliki kejelasan jenjang karier atau promosi, yang menyebabkan banyak guru dan staf merasa tidak memiliki masa depan yang terukur di organisasi ini. Karyawan seringkali harus melakukan improvisasi mandiri tanpa adanya dukungan sistematis dari yayasan untuk peningkatan kapasitas profesional mereka. Kondisi tersebut menciptakan sebuah fenomena di mana motivasi kerja menurun karena tidak adanya penghargaan atas prestasi (reward) dan kepastian karier. Jika masalah ini terus berlanjut, dikhawatirkan akan terjadi penurunan kualitas pendidikan secara masif dan tingginya angka perputaran karyawan (turnover) di Yayasan Pendidikan Unggul Kupang.

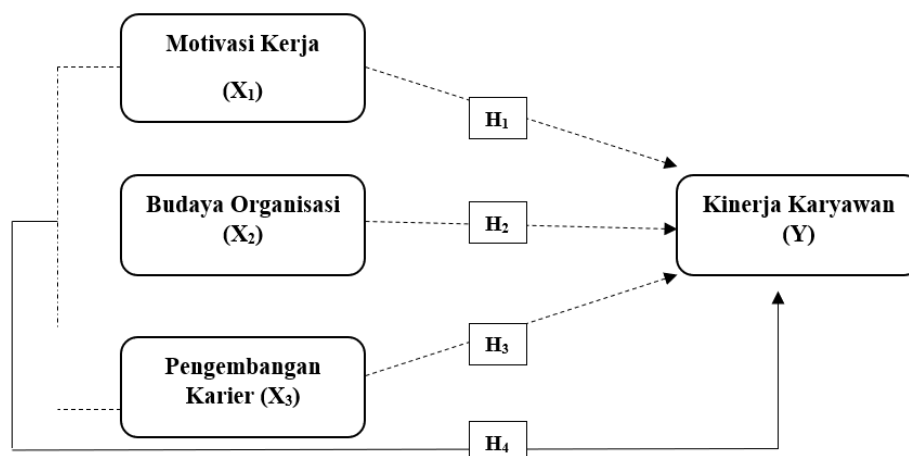
Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh Susilawati dkk (2023) menunjukkan bahwa motivasi kerja dan budaya kerja mempengaruhi kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Wahyudin dkk (2023) menunjukkan bahwa pengembangan karir mempengaruhi kinerja pegawai. Namun, menurut Hidayat (2021) motivasi kerja tidak memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai. Menurut penelitian Mewahaini dan Sidartha (2022) menunjukkan bahwa budaya kerja tidak mempengaruhi kinerja karyawan dan menurut Darmawan dkk (2022) motivasi berpengaruh terhadap kinerja tetapi pengembangan karier tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Berdasarkan penjabaran di atas, rumusan permasalahan dalam penelitian ini untuk merancang hipotesis meliputi:

1. Bagaimana gambaran tentang kinerja karyawan, variabel motivasi kerja, budaya organisasi dan pengembangan karier di Yayasan Pendidikan Unggul Kupang?

2. Apakah motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Yayasan Pendidikan Unggul Kupang?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Yayasan Pendidikan Unggul Kupang?
4. Apakah pengembangan karier berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Yayasan Pendidikan Unggul Kupang?
5. Apakah motivasi kerja, budaya organisasi dan pengembangan karier secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Yayasan Pendidikan Unggul Kupang?

Berdasarkan uraian yang telah disampaikan di atas, peneliti merumuskan kerangka berpikir penelitian ini sebagai berikut:



Gambar 1 Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir dalam penelitian ini dapat digambarkan seperti pada Gambar 1. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Gambaran, pengaruh parsial dan simultan dari variabel motivasi kerja, budaya organisasi, pengembangan karier dan kinerja karyawan di Yayasan Pendidikan Unggul Kupang

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Menurut Sugiyono (2020) metode penelitian kuantitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Filsafat positivisme memandang realitas/gejala/fenomena itu dapat diklasifikasikan, relatif tetap, konkrit, teramati, terukur, dan hubungan gejala bersifat sebab akibat. Proses penelitian bersifat deduktif, dimana untuk menjawab rumusan masalah digunakan konsep atau teori sehingga dapat dirumuskan hipotesis. Hipotesis tersebut selanjutnya diuji melalui

pengumpulan data lapangan. Untuk mengumpulkan data digunakan instrumen penelitian (Sugiyono, 2020).

Dalam penggunaan teknik pengumpulan data, peneliti memerlukan instrumen yaitu alat bantu agar pengerjaan pengumpulan data menjadi lebih mudah. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan menyebarkan angket (kuesioner) yang telah dipersiapkan oleh peneliti.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Yayasan Pendidikan Unggul Kupang

Berdasarkan hasil uji signifikansi parsial (uji t) membuktikan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Yayasan Pendidikan Unggul Kupang. Hasil analisis deskriptif juga menunjukkan bahwa tingkat Motivasi Kerja karyawan berada pada kategori Baik (3,40). Hal ini mengindikasikan bahwa para guru dan staf memiliki dorongan internal dan eksternal yang kuat untuk memberikan kontribusi terbaik bagi Yayasan Pendidikan Unggul Kupang. Pengaruh signifikan ini bermakna bahwa setiap peningkatan pada aspek motivasi, baik itu berupa pemberian penghargaan, pemenuhan kebutuhan psikologis, maupun penciptaan semangat kerja, akan diikuti oleh peningkatan kinerja karyawan secara nyata. Di Yayasan Pendidikan Unggul Kupang, motivasi bertindak sebagai mesin penggerak utama. Karyawan yang merasa termotivasi cenderung lebih disiplin dalam kehadiran, lebih kreatif dalam metode pengajaran, dan memiliki tanggung jawab yang lebih besar terhadap keberhasilan siswa dan institusi.

Kondisi riil di Yayasan Pendidikan Unggul Kupang, motivasi ini tercermin dari dedikasi guru yang berperan sebagai Supervisor dalam membimbing siswa menyelesaikan PACEs. Indikator tanggung jawab dan dorongan berprestasi terlihat saat guru tetap bersemangat memantau Goals harian siswa di Learning Center meskipun sistem ACE menuntut ketelitian administratif yang tinggi. Bagi staf, motivasi ini mewujud dalam pelayanan prima guna mendukung ekosistem pendidikan yang kondusif. Tingginya motivasi ini memastikan bahwa Tupoksi guru tidak hanya sebatas mengajar, tetapi memastikan setiap siswa mencapai Mastery Learning (ketuntasan belajar). Meskipun pada bagian latar belakang ditemukan adanya permasalahan riil terkait kedisiplinan operasional (gap 42%) dan rendahnya inovasi pembelajaran (gap 66%) berdasarkan data internal Yayasan Pendidikan Unggul Kupang tahun 2025, hasil analisis deskriptif dalam penelitian ini menunjukkan bahwa persepsi karyawan secara umum terhadap kinerja berada pada kategori "Sangat Baik" (4,4). Perbedaan ini mengindikasikan bahwa secara psikologis dan administratif, karyawan memiliki komitmen profesional yang mendalam untuk mencapai target institusi. Munculnya nilai yang tinggi pada kuesioner menunjukkan bahwa guru dan staf sebenarnya memiliki pemahaman yang sangat baik terhadap standar kualitas yang diharapkan oleh Yayasan Pendidikan Unggul Kupang. Kondisi ini menjelaskan bahwa rendahnya kedisiplinan waktu yang ditemukan di awal (52%) lebih merupakan hambatan teknis operasional yang belum terinternalisasi secara sempurna dalam motivasi intrinsik, namun tidak mengurangi kualitas hasil kerja secara keseluruhan di mata responden

Secara teoritis, hal ini didukung oleh teori dari Abraham Maslow yang mengindikasikan bahwa Yayasan Pendidikan Unggul Kupang telah berhasil memenuhi tingkatan kebutuhan dasar hingga kebutuhan yang lebih tinggi bagi para gurunya. Skor tinggi ini mencerminkan bahwa karyawan merasa kebutuhan dasar dan rasa aman mereka (seperti gaji yang tepat waktu dan lingkungan kerja yang stabil) telah terpenuhi, sehingga mereka dapat fokus bekerja tanpa kecemasan finansial yang berlebihan. Adanya iklim kerja yang mendukung di Yayasan Pendidikan Unggul Kupang memenuhi kebutuhan sosial karyawan untuk berinteraksi dan dihargai. Ketika karyawan merasa dihargai sebagai bagian penting dari sekolah, harga diri (esteem) mereka meningkat, yang secara otomatis memacu mereka untuk memberikan performa kerja terbaik. Motivasi yang signifikan ini menunjukkan bahwa karyawan melihat pekerjaan mereka di yayasan sebagai sarana untuk mengaktualisasikan diri dan menyalurkan potensi mengajar mereka secara maksimal.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Susilawati dkk (2023) dan Akhmad Darmawan dkk (2022) yang membuktikan bahwa motivasi memiliki pengaruh krusial terhadap kinerja, namun memberikan antitesis terhadap hasil penelitian Rahmat Hidayat (2021) yang menyatakan motivasi tidak berpengaruh di PT. Surya Yoda. Perbedaan ini mengindikasikan bahwa di lingkungan pendidikan, dorongan psikologis dan apresiasi terhadap guru jauh lebih efektif dalam mendorong kinerja dibandingkan pada sektor industri manufaktur.

2. Pengaruh Budaya Organisasi Karyawan Terhadap Kinerja Yayasan Pendidikan Unggul Kupang

Berdasarkan hasil uji signifikansi parsial (uji t) menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Yayasan Pendidikan Unggul Kupang. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa tingkat Budaya Organisasi berada pada kategori Baik (3,66). Hal ini menandakan bahwa nilai-nilai, norma, dan aturan yang berlaku di Yayasan Pendidikan Unggul Kupang telah dipahami dan diimplementasikan dengan baik oleh seluruh guru dan staf dalam aktivitas kerja sehari-hari.

Pengaruh signifikan ini menunjukkan bahwa semakin kuat budaya organisasi yang dirasakan oleh karyawan, maka akan semakin tinggi pula kinerja yang mereka tunjukkan. Di Yayasan Pendidikan Unggul Kupang, budaya organisasi berfungsi sebagai "perekat sosial" yang menyatukan beragam individu ke dalam satu tujuan yang sama. Budaya kerja yang menekankan pada kedisiplinan, integritas, dan kerja sama tim menciptakan lingkungan yang stabil dan produktif.

Budaya organisasi di Yayasan Pendidikan Unggul Kupang sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai spiritualitas Kristiani yang menjadi fondasi kurikulum ACE. Kondisi riil menunjukkan adanya budaya disiplin dan kejujuran yang tinggi, terutama dalam proses Scoring (koreksi mandiri oleh siswa) yang diawasi oleh guru. Guru dan staf bekerja dalam harmoni sebagai satu tubuh, di mana kerja sama tim terlihat saat persiapan Convention atau acara tahunan Yayasan Pendidikan Unggul Kupang. Budaya yang kuat ini menciptakan lingkungan kerja yang teratur, sehingga prosedur kurikulum ACE yang sangat prosedural dapat terlaksana secara konsisten dan mencapai kinerja maksimal.

Secara teori, hasil uji variabel ini mencerminkan keberhasilan yayasan dalam mengimplementasikan elemen-elemen yang sesuai dengan Edison dkk (2016). Karyawan di Yayasan Pendidikan Unggul Kupang memiliki kesadaran yang tinggi akan tanggung jawab mereka sebagai tenaga pendidik. Hal ini terlihat dari skor kinerja yang sangat tinggi, di mana karyawan bekerja bukan karena paksaan, melainkan karena kesadaran akan visi dan misi Yayasan Pendidikan Unggul Kupang. Indikator keagresifan menunjukkan semangat karyawan dalam menghadapi tantangan pekerjaan. Budaya kerja yang tinggi memicu guru dan staf untuk lebih proaktif dan dinamis dalam mengembangkan metode pembelajaran, sehingga target-target institusi dapat tercapai dengan optimal. Karakteristik unik yang dibangun oleh Yayasan Pendidikan Unggul Kupang (seperti keramahan, integritas, dan kekeluargaan) telah membentuk kepribadian kerja yang positif. Hal ini meminimalkan hambatan komunikasi antar staf dan memperlancar koordinasi tugas. Edison menekankan bahwa budaya yang kuat harus berorientasi pada hasil. Budaya organisasi di Yayasan Pendidikan Unggul Kupang ini telah terbukti mengarahkan perilaku karyawan untuk selalu berorientasi pada pencapaian performa yang maksimal, sesuai dengan kategori kinerja responden yang berada pada level Sangat Baik (87,60%). Kuatnya budaya organisasi mendorong terciptanya kerja sama antar unit kerja di Yayasan Pendidikan Unggul Kupang. Kinerja yang sangat tinggi tidak mungkin dicapai secara individu, melainkan hasil dari sinergi tim yang didasari oleh nilai-nilai kebersamaan yang telah mendarah daging.

Terdapat fenomena menarik dalam variabel Budaya Organisasi, di mana pada latar belakang diungkapkan adanya praktik intervensi tugas untuk kepentingan pribadi dan kurangnya inovasi pembelajaran sebesar 66%. Namun, hasil penelitian deskriptif menunjukkan variabel ini berada pada kategori Baik (3,66) dan memberikan pengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien regresi sebesar 0,550. Gap ini mengindikasikan bahwa nilai-nilai spiritualitas Kristiani yang menjadi fondasi kurikulum ACE jauh lebih kuat terinternalisasi dalam diri karyawan dibandingkan gangguan internal yang sempat muncul. Karyawan memiliki kesadaran diri dan orientasi tim yang sangat baik, sehingga mereka mampu bekerja secara harmoni dan tetap produktif meskipun terdapat hambatan pada aspek inovasi metode mengajar. Hal ini membuktikan bahwa budaya organisasi di Yayasan Pendidikan Unggul Kupang telah menjadi sistem kontrol sosial yang solid dan mampu mengarahkan perilaku karyawan secara seragam demi mencapai kinerja yang sangat tinggi

Pengaruh signifikan ini bermakna bahwa semakin kuat internalisasi indikator-indikator budaya menurut Edison dkk di lingkungan yayasan, maka akan semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Budaya organisasi di sini bertindak sebagai panduan moral dan operasional yang memastikan setiap keputusan dan tindakan karyawan selaras dengan standar mutu Yayasan Pendidikan Unggul Kupang. Oleh karena itu, Budaya Organisasi merupakan pilar utama yang menopang efektivitas kerja di Yayasan Pendidikan Unggul Kupang. Keberhasilan Yayasan Pendidikan Unggul Kupang dalam membangun kesadaran diri dan orientasi tim pada karyawannya menjadi faktor penentu mengapa kinerja guru dan staf dapat mencapai tingkat yang sangat luar biasa. Temuan ini didukung oleh penelitian Susilawati dkk (2023) di Kota Parepare yang juga menemukan adanya pengaruh kuat budaya kerja terhadap performa

pegawai. Meskipun demikian, hasil ini berbeda dengan penelitian Handoyo dan Helena (2022) yang menemukan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja di Mayangkara Group; hal ini menegaskan bahwa di Yayasan Pendidikan Unggul Kupang, nilai-nilai organisasi telah menjadi sistem kontrol sosial yang lebih solid sehingga mampu mengarahkan perilaku karyawan secara seragam demi mencapai kinerja yang sangat tinggi.

3. Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan Yayasan Pendidikan Unggul Kupang

Berdasarkan hasil uji signifikansi parsial (uji t) membuktikan bahwa secara parsial, Pengembangan Karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Yayasan Pendidikan Unggul Kupang. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa variabel ini berada pada kategori Baik (3,62). Secara teori, diterimanya hipotesis ini menunjukkan bahwa implementasi pengembangan karier di Yayasan Pendidikan Unggul Kupang telah berjalan pada jalur yang tepat untuk mendukung kinerja sesuai dengan yang dikemukakan oleh Busro (2018).

Pengembangan karier di Yayasan Pendidikan Unggul Kupang sangat berkaitan erat dengan peningkatan kompetensi spesifik kurikulum ACE. Guru merasa didukung ketika yayasan memberikan kesempatan untuk mengikuti Professional Training atau sertifikasi Supervisor. Kondisi riil menunjukkan bahwa pelatihan ini bukan sekadar formalitas, melainkan kebutuhan agar guru mampu mengelola Learning Center dengan standar internasional. Kejelasan jenjang karier dari Monitor menjadi Supervisor memberikan stimulasi bagi staf dan guru untuk terus meningkatkan kualitas pelayanan mereka. Meskipun pengaruhnya tidak sebesar motivasi dan budaya, adanya peluang pertumbuhan profesional ini memastikan karyawan tetap loyal dan berkomitmen memberikan hasil kerja terbaik.

Busro menyatakan bahwa pengembangan karier merupakan proses sadar untuk meningkatkan kemampuan karyawan. Diterimanya hipotesis pada taraf 10% ini menandakan bahwa program pelatihan dan kursus yang diberikan Yayasan Pendidikan Unggul Kupang telah berhasil meningkatkan kompetensi guru, yang pada gilirannya berdampak pada kualitas pengajaran dan administrasi (Kinerja). Menurut Busro, kepastian masa depan adalah motivator kuat. Skor deskriptif Baik (73,20%) menunjukkan bahwa karyawan melihat adanya masa depan yang jelas di yayasan ini. Meskipun pengaruhnya terhadap kinerja harian tidak sedominan Motivasi (X1) atau Budaya (X2), namun faktor karier tetap menjadi pertimbangan penting bagi karyawan untuk tetap memberikan hasil kerja yang optimal. Pengembangan karier di Yayasan Pendidikan Unggul Kupang telah membantu menyelaraskan ambisi pribadi karyawan dengan target yayasan. Hal ini dibuktikan dengan capaian Kinerja Karyawan yang Sangat Tinggi (87,60%). Karyawan merasa bahwa dengan bekerja dengan baik, peluang mereka untuk mendapatkan promosi atau peningkatan status profesional di lingkungan pendidikan menjadi lebih besar.

Variabel Pengembangan Karier juga menunjukkan kesenjangan antara observasi awal dengan persepsi akhir karyawan. Pada bagian awal penelitian, dikemukakan bahwa yayasan belum memiliki kejelasan jenjang karier yang terukur sehingga karyawan cenderung melakukan improvisasi mandiri tanpa dukungan sistematis. Akan tetapi, hasil analisis statistik menunjukkan variabel ini berada pada kategori Baik (3,62) dan berpengaruh signifikan

terhadap kinerja karyawan. Kesenjangan ini menjelaskan bahwa meskipun sistem promosi jabatan mungkin belum diformalkan secara birokratis, karyawan telah merasakan manfaat nyata dari program pelatihan spesifik dan sertifikasi Supervisor kurikulum ACE sebagai bentuk pertumbuhan profesional. Kejelasan peran dari Monitor menjadi Supervisor memberikan stimulasi yang cukup bagi guru dan staf untuk tetap loyal dan berkomitmen meningkatkan kualitas kerja mereka. Dengan demikian, peluang pengembangan diri yang disediakan yayasan terbukti efektif dalam menyelaraskan ambisi pribadi karyawan dengan target institusi.

Secara keseluruhan, temuan ini memperkuat teori Busro bahwa pengembangan karier adalah instrumen manajemen SDM yang krusial. Di Yayasan Pendidikan Unggul Kupang, keberhasilan dalam mengelola karier karyawan telah terbukti menjadi salah satu pilar pendukung tercapainya kinerja organisasi yang sangat memuaskan. Hasil ini searah dengan penelitian Rifda Furqani dkk (2023) di UIN Alauddin Makassar yang menunjukkan pengaruh positif pengembangan karier terhadap kinerja, namun memberikan sudut pandang yang berbeda dari hasil penelitian Akhmad Darmawan dkk (2022) yang menyatakan pengembangan karier tidak berpengaruh signifikan. Hal ini membuktikan bahwa meskipun pengaruhnya tidak sedominan motivasi dan budaya, adanya peluang pertumbuhan profesional di yayasan tetap menjadi instrumen penting yang menjaga semangat kerja guru dan staf agar tetap berada pada kategori sangat memuaskan.

4. Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, dan Pengembangan Karier Secara Simultan terhadap Kinerja Karyawan Yayasan Pendidikan Unggul Kupang

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis secara simultan (Uji F) membuktikan bahwa secara simultan (bersama-sama), Motivasi Kerja (X1), Budaya Organisasi (X2), dan Pengembangan Karier (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada Yayasan Pendidikan Unggul Kupang. Temuan ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan yang mencapai kategori Sangat Baik (4,4) bukan hanya disebabkan oleh satu faktor saja, melainkan hasil sinergi dari dorongan kebutuhan individu, kuatnya nilai-nilai organisasi, serta adanya kepastian masa depan karier.

Motivasi kerja memberikan energi dari dalam diri karyawan, sementara Budaya Organisasi menyediakan lingkungan kerja yang sehat, dan Pengembangan Karier memberikan arah jangka panjang. Ketika ketiga elemen ini hadir secara bersamaan, karyawan tidak hanya "mampu" bekerja, tetapi juga "mau" dan "bersemangat" untuk memberikan hasil terbaik bagi yayasan. Nilai signifikansi yang sangat kuat ($<0,001$) mengindikasikan bahwa model regresi yang disusun dalam penelitian ini sangat layak (fit) untuk menjelaskan variasi kinerja. Artinya, variabel Motivasi, Budaya, dan Karier adalah kombinasi yang tepat dalam manajemen sumber daya manusia di lingkungan pendidikan seperti Yayasan Pendidikan Unggul Kupang.

Keberhasilan mencapai kinerja di Yayasan Pendidikan Unggul Kupang sangat tinggi, ini mencerminkan manajemen yang integratif. Pihak Yayasan Pendidikan Unggul Kupang tidak hanya menuntut hasil (kinerja), tetapi juga memperhatikan hierarki kebutuhan karyawan (Maslow), membangun kesadaran diri dan orientasi tim (Edison dkk), serta menyediakan jalur pertumbuhan kompetensi (Busro).

Secara keseluruhan, penelitian ini membuktikan bahwa untuk mempertahankan kinerja yang sangat tinggi, Yayasan Pendidikan Unggul Kupang harus terus menjaga keseimbangan antara ketiga faktor tersebut. Lemahnya salah satu faktor akan berpotensi menurunkan efektivitas faktor lainnya. Sinergi yang kuat antara motivasi, budaya, dan karier inilah yang menjadi kunci utama keunggulan kompetitif yayasan dalam memberikan layanan pendidikan yang berkualitas.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan mengenai pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Karyawan Yayasan Pendidikan Unggul Kupang, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil Analisis Deskriptif menunjukkan bahwa variabel-variabel penelitian di Yayasan Pendidikan Unggul Kupang secara umum berada pada kategori yang sangat baik, dengan rincian sebagai berikut:
 - a) Motivasi Kerja (X1) berada pada kategori Baik (3,40), yang mengindikasikan bahwa karyawan memiliki dorongan serta semangat kerja yang kuat untuk memberikan kontribusi terbaik.
 - b) Budaya Organisasi (X2) berada pada kategori Baik (3,66), yang menunjukkan bahwa nilai-nilai organisasi dan kerja sama tim telah terinternalisasi dengan kuat di lingkungan yayasan.
 - c) Pengembangan Karier (X3) berada pada kategori Baik (3,62), yang menandakan bahwa karyawan merasa memiliki peluang pertumbuhan profesional dan kejelasan masa depan yang baik di yayasan.
 - d) Kinerja Karyawan (Y) berada pada kategori Sangat Baik (4,4), yang mencerminkan produktivitas dan kualitas kerja guru serta staf yang luar biasa dalam mencapai target institusi.
2. Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa pemenuhan hierarki kebutuhan karyawan sesuai teori Abraham Maslow telah berhasil mendorong guru dan staf untuk memberikan kontribusi maksimal. Semakin tinggi motivasi yang dimiliki karyawan, maka akan semakin meningkat pula kinerja mereka secara nyata.
3. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan indikator dari Edison dkk, kuatnya kesadaran diri dan orientasi tim dalam budaya yayasan telah menjadi pilar utama yang membentuk perilaku kerja positif. Lingkungan kerja yang sehat dan nilai-nilai organisasi yang kuat terbukti mampu meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
4. Pengembangan Karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun pengaruhnya tidak sedominan motivasi dan budaya, adanya perencanaan dan pengembangan karier sesuai teori Busro tetap menjadi faktor yang dipertimbangkan oleh karyawan dalam meningkatkan kualitas kerja mereka di yayasan.

5. Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, dan Pengembangan Karier berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Sinergi dari ketiga variabel tersebut secara bersama-sama mampu menciptakan tingkat kinerja karyawan yang berada pada kategori Sangat Tinggi (4,4). Model regresi ini terbukti sangat layak dalam menjelaskan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja di Yayasan Pendidikan Unggul Kupang.
6. Kontribusi ketiga variabel independen tersebut terhadap variasi Kinerja Karyawan adalah sebesar 55,8%, sedangkan sisanya sebesar 44,2% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian ini

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Busro, M. 2018. *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group
- Daryanto dan Bambang Suryanto P. 2022. *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Gava Media.
- Dessler, Gary. 2000. *Manajemen Personalia, edisi ketiga*. Jakarta: Erlangga
- Edison, E., Y Anwar., dan I Komariyah. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Cet, kedua)*. Bandung: CV. Alfabeta
- Fauzi. 2006. *Diktat Mata Kuliah Budaya Organisasi*. Lampung: Universitas Bandar Lampung
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Greenberg dan Baron. 1997. *Behavior in Organizations*. New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.
- Gunarso, Singgih D. 2003. *Bunga Rampai Psikologi Perkembangan Pribadi dari Bayi Sampai Lanjut Usia*. Jakarta: UI Press
- Handoko, T. Hani. 2003. *Manajemen. Cetakan Kedelapan Belas*. Yogyakarta: BPFYogyakarta
- Hasibuan, Malayu S. P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2010. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama
- Mathis, Robert L. dan John H. Jackson. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Pertama*. Jakarta: Salemba Empat
- Munandar, Soelaeman. 2001. *Ilmu Budaya Dasar*. Bandung: Refika Aditama
- Pearce dan Robinson. 2008. *Manajemen Strategis Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian, Edisi 10 (terjemahan)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Poerwanto. 2008. *Budaya Perusahaan*. Yogyakarta: Pustaka Belajar
- Rivai, Veithzal dan Ahmad Fawzi Mohd Basri. 2005. *Performance Appraisal Sistem yang tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan Dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori Ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Siagian, Sondang P. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta
- Simanjuntak, Payaman J. 2005. *Manajemen dan Evaluasi Kerja*. Jakarta: Lembaga Penerbit FEUI

- Sugiyono. 2020. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, Edy. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana
- Wexley, Kenneth dan Yukl Gary A. 2005. *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personal*. Jakarta: Rineka Cipta
- Atmi, Ragil Tri. 2014. *Dinamika Akses Informasi Ilmiah antar Generasi (Studi Kasus pada Pemustaka Perpustakaan Pusat Universitas Gadjah Mada)*
- Darmawan, Akhmad., Yosita Anggelina., dan Sunardi. 2022. *Motivasi, Pelatihan Kerja, Pengembangan Karir dan Self Efficacy terhadap Kinerja Karyawan*. Jurnal
- Hidayat, Rahmat. 2021. *Pengaruh Motivasi, Kompetensi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja*.
- Mewahaini, Handoyo dan Helena Sidharta. 2022. *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Mayangkara Group*
- Susilawati. Mashur Razak dan Muhammad Hidayat. 2023. *Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Kerja Dan Pengembangan Sdm Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kesatuan Bangsa Dan Politik Kota Parepare*
- Wahyudin, Rifda Furqani. Badaruddin dan Asri. 2023. *Pengaruh Pengembangan Karir, Pelatihan, Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai UIN Alauddin Makassar*