**PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN KOMPETENSI TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI SERTA IMPLIKASINYA PADA PRODUKTIVITAS KERJA ORGANISASI DI SEKOLAH MENENGAH PERTAMA (SMP)**

**PERKUMPULAN STRADA JAKARTA**

**Surana1 dan M. Ali Iqbal2**

*1Suranastev@gmail.com* dan 2*ali\_iqbal04@yahoo.com*

***Abstract.*** *The purpose of this research is to analyze the effect of work motivation and competence on organizational commitment and its implication on working organization productivity at Junior High School Perkumpulan Strada Jakarta, with organizational commitment as a mediation variable. In this research, the population which is used are the educators at the junior high school Perkumpulan Strada Jakarta, with the amount of 273 respondent’s population. The scope of this research is on the variable of motivation and competence as an independent variable, organizational commitment as a variable of mediation, and variable of productivity of organizational work as a dependent variable. Data analysis of this research is using descriptive statistics with SPSS and Structural Equation Modeling (SEM) analysis method with multivariate based on statistical technique using SmartPLS. The results of this study indicate that: the motivation influences to the organizational commitment, the competence influences to the organizational commitment, the motivation influences to the work productivity of organization, the competence influence to the work productivity of organization, the organizational commitment influences to the organizational work productivity, the organizational commitment mediates the influence between motivation to the work productivity organization, and the organizational commitment mediates the effect of competence on work productivity of the organization.*

*Keywords:* ***motivation, competence, organizational work productivity and organizational commitment as mediation variable.***

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja dan kompetensi terhadap komitmen organisasi serta implikasinya pada produktivitas kerja organisasi di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Perkumpulan Strada Jakarta, dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Dalam penelitian ini, populasi yang digunakan adalah para pendidik di SMP Perkumpulan Strada Jakarta, dengan jumlah populasi sebanyak 273 responden. Lingkup penelitian pada variabel motivasi dan kompetensi sebagai variabel independen, komitmen organisasi sebagai variabel mediasi, dan variabel produktivitas kerja organisasi sebagai variabel dependen. Analisis data menggunakan statistik deskriptif dengan SPSS dan metode analisis Structural Equation Modelling (SEM) dengan tehnik statistika multivarian berbasis varian dengan menggunakan SmartPLS. Hasil penilitian ini menunjukkan bahwa: motivasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi, kompetensi berpengaruh terhadap komitmen organisasi, motivasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja organisasi, kompetensi tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja organisasi, komitmen organisasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja organisasi, komitmen organisasi memediasi pengaruh antara motivasi terhadap produktivitas kerja organisasi, dan komitmen organisasi memediasi pengaruh antara kompetensi terhadap produktivitas kerja organisasi.

Kata kunci: **motivasi, kompetensi, produktivitas kerja organisasi dan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi.**

**Pendahuluan**

Keberadaan Sumber Daya Manusia (SDM) memegang peranan penting dalam memberikan kontribusi terhadap produktivitas dan pencapaian tujuan organisasi. Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya (Sutrisno, 2016:3). Setiap organisasi atau perusahaan selalu berusaha untuk meningkatkan komitmen dan kinerja karyawannya, dengan harapan dapat meningkatkan kontribusi karyawan terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktivitas kerja (Sedarmayanti, 2009:6).

Namun kenyataannya sumber daya manusia seringkali memiliki kelemahan mendasar menyangkut kecakapan, kompetensi dan keandalan dalam memecahkan berbagai persoalan yang dihadapi oleh organisasi. Terbatasnya sumber daya manusia yang cakap, kompeten dan andal tidak terlepas dari realitas pendidikan di Indonesia yang dilanda krisis mutu pendidikan dengan salah satu indikatornya adalah pendidik dan tenaga kependidikan sebagai pelaku utama pendidikan masih rendah kualitasnya. Kondisi seperti ini tidak sejalan dengan semangat globalisasi yang mengintrodusir kompetensi ketat antar individu, antar kelompok, antar organisasi, dan bahkan antar negara. Realitas ini jelas memerlukan antisipasi dini agar sekolah tetap eksis dan terus meningkat produktivitas kerjanya baik dari sisi keluaran kuantitatif maupun keluaran kualitatif.

Perkumpulan Strada sebagai mitra pemerintah dalam mencerdaskan kehidupan bangsa melalui penyelenggaraan pendidikan berupaya meningkatkan mutu layanan pendidikan. Perkumpulan Strada pada saat ini mengelola 71 sekolah meliputi TK, SD, SMP, SMK dan SMA memiliki berbagai persoalan yang harus segera diselesaikan. Persoalan nyata selama 4 tahun pelajaran 2014/2015 - 2017/2018, terjadi pada jenjang SMP, diantaranya: penurunan jumlah murid 6,3%; penurunan jumlah pendaftar murid baru 15,6%; penurunan nilai prestasi pendidik dengan rata-rata 3,78 turun menjadi 3,75; rendahnya kompetensi para pendidik hasil uji kompetensi guru 44% pendidik berpredikat sedang, kurang dan kurang sekali; dan rendahnya kualitas keluaran murid dengan turunnya Nilai Ujian Nasional rata-rata 71,5 turun menjadi 63,8; serta meningkatnya beban biaya per-murid untuk membiayai pendidikan meningkat 19,7%.

Berdasarkan data-data tersebut, diketahui fenomena permasalahan di SMP Perkumpulan Strada Jakarta yaitu adanya faktor-faktor yang memengaruhi rendahnya produktivitas kerja sekolah sehingga memiliki masalah terkait dengan efektivitas dan efisiensi kinerja dengan hasil keluaran kuantitatif dan keluaran kualitatif kurang optimal. Dari fenomena menarik tersebut, maka penulis mulai melakukan penelitian pendahuluan (pra-riset *pertama*). Pra-Riset *Pertama* untuk memperoleh data tentang faktor-faktor paling berpengaruh terhadap produktivitas sekolah. Hasil kuesioner pra-riset *pertama* diketahui bahwa faktor motivasi 90%, kompetensi 86%, dan komitmen organisasi 85% merupakan faktor paling berpengaruh terhadap produktivitas sekolah. Dengan demikian faktor motivasi, kompetensi, dan komitmen organisasi diambil menjadi variabel independen dan variabel intervening serta produktivitas kerja sebagai variabel dependen. Selanjutnya diadakan pra-riset *kedua* untuk mengetahui kekuatan dimensi-dimensi dan indikator-indikator paling dominan dalam setiap variabel. Skala pengukuran pra-riset *kedua* menggunakan *skala Guttman* dengan jawaban “setuju dan tidak setuju” (Sugiyono, 2010:111).

**Kajian teori**

**Motivasi**

Motivasi adalah proses memengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan. Motivasi merupakan daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya. Teori Hirarki Kebutuhan yang dikemukakan oleh Abraham Maslow dalam Wirawan (2014:680) merupakan teori klasik, tetapi masih dimanfaatkan dalam penelitian motivasi untuk mengukur motivasi di alter penelitian tertentu. Dalam teori hirarki kebutuhan *“Maslow’s hierarchy of need models”*. Dikemukakan bahwa manusia termotivasi untuk berperilaku atau melakukan kegiatan karena adanya berbagai kebutuhan hidup. Abraham Maslow memandang bahwa manusia termotivasi karena 5 kebutuhan yang tersusun sebagai hirarki. Konsep hirarki kebutuhan menurut Abraham Maslow diklasifikasikan dalam tingkatan atau hirarki (*hirarchy of need*) yaitu: a). Kebutuhan Fisik (*physiological needs*). Merupakan kebutuhan dasar manusia yaitu kebutuhan primer yang tidak dipelajari. b). Kebutuhan Akan Rasa Aman (*safety and security needs*). Kebutuhan rasa aman, stabilitas dan ketiadaan rasa sakit dan emosional. c). Kebutuhan Sosial (*social needs*). Kebutuhan ini dapat dipenuhi melalui interaksi sosial dimana orang menerima pertemanan dan kasih sayang. Kebutuhan sosial merupakan kebutuhan untuk dapat diterima dalam komunitas. d). Kebutuhan Harga Diri (*Esteem needs*). Kebutuhan orang untuk merasa penting dan diakui orang lain. e). Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self actualization needs*). Maslow mendefinisikan kebutuhan ini sebagai keinginan untuk menjadi apasaja sesuai kemampuan, diimpikan untuk mengembangkan dirinya setinggi mungkin. Maslow memandang bahwa *self-actualization* sebagai proses bukan suatu keadaan akhir. Kebutuhan aktualisasi diri dalam menggunakan kemampuan, keterampilan dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan atau luar biasa. Menurut Abraham Maslow dalam Wirawan (2014:680), “ketika suatu kebutuhan terpenuhi, kebutuhan tersebut tidak memotivasi orang lagi, kebutuhan yang di atasnya yang memotivasi dan ia berupaya memenuhinya. Kebutuhan yang belum terpenuhi yang memotivasi seseorang untuk memenuhinya”.

**Kompetensi**

Kompetensi didefinisikan sebagai karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja, atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima ditempat kerja atau pada situasi tertentu (Spencer dan Spencer dalam Moeheriono, 2014:5). Komponen kompetensi terdiri dari beberapa aspek, diantarannya: *Pertama*, *self concept* adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang, misalnya seseorang dinilai menjadi pimpinan semestinya memiliki perilaku kepemimpinan sehingga perlu tes *leadership ability.* *Kedua, knowledge* adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. *Ketiga, skill* adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik ataupun mental, misalnya: seorang *desk relationship officer* harus memiliki kemampuan dalam berkomunikasi dan berpikir analitis.

Dalam dunia kerja, kompetensi kerja karyawan sangat penting dalam mewujudkan produktivitas dan tujuan organisasi. Spencer dan Spencer dalam Saragih. *at.al.* (2017:282), mengemukakan karakteristik kompetensi dirinci menjadi: a). Pengetahuan. Pengetahuan karyawan menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya, karyawan yang mempunyai pengetahuan cukup dapat meningkatkan efisiensi perusahaan. *Cluster* pengetahuan meliputi: *analytical thinking, conceptual thinking, and expertise*. b). Keterampilan. Karyawan yang mempunyai keterampilan kerja dapat mempercepat pencapaian tujuan organisasi. *Cluster* keterampilan meliputi: *Concern for order*, dorongan dalam diri seseorang untuk mengurangi ketidakpastian di lingkungan sekitarnya, *initiative, impact and influence, and information seeking*. c). Konsep Diri dan Nilai-Nilai. Selain pengetahuan dan keterampilan, hal yang perlu diperhatikan adalah sikap atau perilaku kerja karyawan, *cluster* ini mencakup kompetensi *“developing others, directiveness assertiveness and use of positional power, teamwork and cooperation, team leadership, interpersonal understanding, and customer service orientation”* (Spencer dan Spencer, 2008:35).

**Komitmen Organisasi**

Komitmen kerja adalah loyalitas atau keterkaitan seseorang terhadap perusahaan dalam bentuk usaha untuk mencapai tujuan serta efektif dan efisien sesuai target, bertujuan mencapai kesejahteraan bagi karyawan maupun pemilik perusahaan (Kreitner dan Kenicki Dalam Wibowo, 2016:431). Pada dasarnya, komitmen bersifat individual, merupakan sikap atau perilaku yang dimiliki setiap individu. Sedangkan komitmen setiap individu terhadap organisasi dimana dia bekerja dapat dikatakan sebagai komitmen organisasional (Wibowo, 2016:429). Komitmen organisasi merupakan sikap karyawan yang memiliki ketertarikkan terhadap tujuan, nilai dan sasaran organisasi ditunjukkan dengan adanya penerimaan individu atas nilai dan tujuan organisasi serta memiliki keinginan untuk berafiliasi dengan organisasi, komitmen, dan bersedia untuk bekerja keras untuk mencapai tujuan dan kelangsungan organisasi. Chsermerhorn, Hunt, Osborn, dan Uhl-Bien dalam Wibowo (2016:431), mengenalkan adanya 2 tipe komitmen organisasional, yaitu *rational commitment* dan *emotional commitment*. *Rational commitment* mencerminkan perasaan bahwa pekerjaan memenuhi kepentingan finansial, pengembangan, dan profesionalnya. Sedangkan *Emotional commitment* mencerminkan perasaan bahwa yang dilakukan adalah penting, berharga, dan memberi manfaat pada orang lain. Menurut Robbin and Judge (2011:367), mengatakan bahwa komitmen organisasi didefinisikan sebagai kekuataan bersifat relatif dari individu dalam mengindentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi dicirikan oleh penerimaan nilai dan tujuan organisasi, kesediaan berusaha demi organisasi dan keinginan mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.

Menurut Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo (2016:431), menggambarkan adanya 3 komponen komitmen organisasional, bersumber dari pendapat John Meyer dan Natalie Allen, yaitu: a). Komitmen affektif (*affective commitment*), mencerminkan ketertarikan emosional pekerja pada organisasi, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan dalam organisasi. Komitmen afektif merupakan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi dan kepercayaan karyawan terhadap nilai-nilai organisasi. b). Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*), mencerminkan pada kepedulian terhadap biaya berkaitan dengan apabila meninggalkan organisasi. Pekerja yang terkait pada organisasi didasarkan pada *continuance commitment* tetap berada dalam organisasi karena mereka perlu melakukannya. c). Komitmen Normatif (*normative commitment*), mencerminkan perasaan sebagai kewajiban untuk melanjutkan kesempatan kerja. Pekerja dengan *normative commitment* tingkat tinggi merasa harus tetap berada dalam organisasi. Komitmen normatif merupakan keharusan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena alasan moral atau etika. J.P. Meyer dan J.J. Allen dalam Kepemimpinan Wirawan (2014:714), “model komitmen organisasi terdiri dari tiga komponen yang terkait dengan keadaan psikolog: komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*), dan komitmen normatif (*normative commitment*)”. Komitmen yang dimiliki karyawan tentunya menjadi faktor penting bagi organisasi.

**Produktivitas Kerja Organisasi**

Produktivitas adalah hubungan antara keluaran atau hasil organisasi dengan masukan yang diperlukan. Produktivitas dapat dikuantifikasikan dengan membagi keluaran dengan masukan. Produktivitas sering dibandingkan dengan standar yang sudah ditentukan sebelumnya.

Produktivitas pendidikan berbeda dengan hasil produksi barang atau benda dan jasa lainnya yang mudah diukur dan dihitung. Produktivitas pendidikan berkaitan dengan bagaimana menghasilkan keluaran atau lulusan pendidikan baik keluaran secara kuantitatif maupun keluaran kualitataif, sehingga pada akhirnya diperoleh lulusan yang berkualitas, sesuai dengan kebutuhan. Produktivitas dalam dunia pendidikan berkaitan dengan keseluruhan proses penataan dan penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien, (Engkoswara dalam Sedarmayanti, 2009:62).

Menurut Sedarmayanti (2010:82), “produktivitas memiliki dua dimensi yakni efektifitas dan efisiensi. Suatu organisasi dikatakan efektif dan efisien jika tercapai keluaran kuantitatif dan keluaran kualitatif yang optimal. Produktivitas pendidikan berkaitan dengan bagaimana menghasilkan keluaran atau lulusan pendidikan baik keluaran secara kuantitatif maupun keluaran kualitataif, sehingga pada akhirnya diperoleh lulusan yang berkualitas, sesuai dengan kebutuhan. “Produktivitas dalam dunia pendidikan berkaitan dengan keseluruhan proses penataan dan penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien”, Engkoswara dalam Sedarmayanti (2009:62).

**Kerangka Pemikiran**

Hasil telaah pustaka tentang beberapa teori dan hasil penelitian sebelumnya, analisis mengenai motivasi dan kompetensi terhadap produktivitas organisasi dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening, maka peneliti mengembangkan kerangka pemikiran teoritis sebagai berikut:

**Gambar 1: Kerangka Pemikiran**

Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut, diajukan hipotesis sebagai berikut: pengaruh motivasi terhadap komitmen organisasi; pengaruh kompetensi terhadap komitmen organisasi; pengaruh motivasi terhadap produktivitas kerja organisasi; pengaruh kompetensi terhadap produktivitas kerja organisasi; pengaruh komitmen organisasi terhadap produktivitas kerja organisasi; motivasi dengan melalui komitmen organisasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja organisasi; dan kompetensi dengan melalui komitmen organisasi berpengaruh terhadap produktivitas organisasi.

**Metode Penelitian**

Metode penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian *explanatory research* dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Metode *explanatory research* digunakan untuk menjelaskan kedudukan variabel-variabel serta pengaruh antara satu variabel dengan variable lainnya. Pada penelitian ini peneliti berusaha menjelaskan hubungan antar variabel motivasi (X1), kompetensi (X2), komitmen organisasi (M), dan produktivitas kerja organisasi (Y).

Penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif dan pendekatan kuantitatif dengan desain *asosiatif kausal*, untuk mencari dan mengkaji hubungan antar variabel. Desain penelitian menggunakan kuesioner didasarkan pada persepsi responden menurut *skala Likert*. Dengan *skala Likert*, variabel yang diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen dirumuskan dalam bentuk pertanyaan atau peryantaan, (Sugiyono, 2010:107).

Teknik pengambilan sampel menggunakan *simple random sampling* dan *insindental sampling*. Menurut Sugiyono (2017:120), “teknik penentuan sampel tidak memperhatikan strata atau tingkatan di dalam populasi. Penggunaan *simple random sampling* karena pengambilan anggota sampel dari populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi, sedangkan penentuan responden menggunakan *insindental sampling* yaitu berdasarkan kebetulan bertemu dengan responden yang dianggap cocok sebagai sumber data, (Sugiyono 2017:124). Jumlah sampel pendidik di SMP Perkumpulan Strada Jakarta, ditentukan dengan menggunakan pendekatan Slovin dengan batas toleran kesalahan sebesar 4%, dengan jumlah sampel para pendidik sebesar 200 responden.

Data yang digunakan adalah data primer, diperoleh dari responden secara langsung. Teknik analisis data menggunakan SPSS untuk analisis deskriptif dan analisis Structural Equation Modelling (SEM), tehnik statistika multivarian berbasis varian dengan menggunakan Partial Least Square (PLS), dan analisis deskriptif responden menggunakan SPSS. Tiga kriteria pengukuran digunakan dalam teknik analisa data menggunakan SmartPLS untuk menilai model. Tiga pengukuran tersebut adalah *Convergent validity, Composite reliability,* dan *Discriminant validity.*

**Hasil Penelitian**

**Uji Convergent Validity**

Uji convergent validity untuk mengukur dan menunjukkan tingkat keandalan atau kesahihan data sehingga mendapatkan data valid. Data yang tidak valid dihapus: variabel Motivasi (X1) ada 3 item yaitu: MT03 dengan original sample 0.296, MT18 dengan original sample 0.486 dan MT21 dengan original sample 0.464; variabel Kompetensi (X2) ada 1 item yaitu: KT26 dengan original sample 0.492; variabel Komitmen Organisasi (Y1) ada 1 item yaitu: KM49 dengan original sample 0.432; dan variabel Produktivitas Kerja Organisasi (Y2), tidak ditemukan item tidak valid.

**Uji Reliabilitas (*Composite Reliability dan Cronbach Alpha*)**

Reliabilitas instrument penelitian diuji dengan menggunakan composite reliability dan koefisien cronbachs Alpha. Konstruk dikatakan reliabel jika nilai composite reliability maupun cronbachs alpha di atas 0.60.

**Tabel 1. Hasil Composite Reliabilitas dan Cronbachs Alpha**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Composite Reability | Original Sample |  | Cronbachs Alpha | Original Sample |
| Motivasi | 0,937 |  | Motivasi | 0,928 |
| Kompetensi | 0,949 |  | Kompetensi | 0,942 |
| Komitmen Organisasi | 0,954 |  | Komitmen Organisasi | 0,948 |
| Produktivitas | 0,927 |  | Produktivitas | 0,911 |

Sumber: Data diolah, 2018

Tabel 1, hasil composite reability dan cronbachs alpha menunjukkan nilai memuaskan yaitu nilai masing-masing variabel di atas nilai minimum 0.60. Hal ini menunjukkan konsistensi dan stabilitas instrumen sangat tinggi dan menjadi alat ukur yang fit, serta semua pertanyaan memiliki reliabilitas tinggi.

**Uji Discriminant Validity**

Discriminant validity diukur dengan melihat nilai Cross loading. Discriminant Validity diukur dengan membandingkan nilai akar Average Variance Extracted (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainya dalam model.

**Tabel 2. Uji Discriminant Validity**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Variabel | Komitmen | Kompetensi | Motivasi | Produktivitas |
| Komitmen | 0.775 |   |   |   |
| Kompetensi | 0.739 | 0.731 |  |  |
| Motivasi | 0.597 | 0.440 | 0.685 |  |
| Produktivitas | 0.748 | 0.624 | 0.637 | 0.758 |

Sumber: Data diolah, 2018

Mencermati tabel 2, diketahui semua indikator mempunyai koefisien korelasi lebih besar dengan masing-masing konstruknya dibandingkan dengan nilai koefisien korelasi indikator pada blok konstruk pada kolom lainnya, maka disimpulkan bahwa masing-masing indikator dalam blok adalah penyusun konstruk dalam kolom tersebut. Nilai konstruk variabel komitmen organisasi 0.775 lebih tinggi dari pada korelasi antara konstruk komitmen organisasi dengan konstruk lainnya: komitmen organisasi dengan kompetensi 0.739; komitmen organisasi dengan motivasi 0.597; komitmen organisasi dengan produktivitas 0.748; kompetensi dengan motivasi 0.440; kompetensi dengan produktivitas sebesar 0.624; dan motivasi dengan produktivitas 0.637, maka model memiliki *discriminant validity* tinggi dan sangat baik.

**Uji Inner Model**

Pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antar konstruk, nilai signifikansi dan R-square dari model penelitian.

**Tabel 3. Ringkasan Hasil R Square Adjusted dan F Square**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Variabel | R Square Adjusted |  | Variabel | F-Square | Kategori |
| Komitmen  | 0.651 |  | Motivasi <- Komitmen Organisasi | 0.358 | Kuat |
| Produktivitas  | 0.620 |  | Kompetensi <- Komitmen Organisasi | 0.878 | Sangat Kuat |
|  |  | Motivasi <- Produktivitas | 0.169 | Sedang |
|  |  |  | Kompetensi <- Produktivitas  | 0.050 | Lemah |
|  |  |  | Komitmen Organisasi <- Produktivitas  | 0.158 | Sedang |

Sumber: Hasil olah data 2018

Mencermati tabel 3, nilai R-square komitmen organisasi 0.651. Hal ini berarti variabilitas konstruk komitmen organisasi dapat dijelaskan oleh variabilitas konstruk motivasi dan kompetensi 65.1%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model yang diteliti. Sedangkan nilai R-square produktivitas kerja organisasi 0.620. Hal ini berarti variabilitas konstruk produktivitas kerja organisasi dapat dijelaskan oleh variabilitas konstruk komitmen organisasi, kompetensi dan motivasi 62.0%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model yang diteliti. Semakin besar angka R-square menunjukkan semakin besar variabel independen tersebut dapat menjelaskan variabel dependen sehingga semakin baik persamaan strukturalnya. Kontribusi variabel motivasi terhadap komitmen organisasi 0.358 dengan kategori kuat, variabel kompetensi terhadap komitmen organisasi konstribusinya 0.878 sangat kuat, konstribusi variabel motivasi terhadap produktivitas 0.169 sedang dan variabel komitmen organisasi terhadap produktivitas 0.158 sedang. Konstribusi variabel kompetensi terhadap produktivitas 0.050 dengan kategorinya lemah.

**Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, Dan Pengaruh Total**

Pengujian hipotesis dengan melihat path coefficients yang menunjukkan koefisien parameter dan nilai signifikansi t-statistik. Signifikansi parameter diestimasi dapat memberikan informasi mengenai hubungan antar variabel-variabel penelitian. Batas untuk menolak dan menerima hipotesis diajukan dengan probabilitas 0.05.

**Tabel 4. Hasil Path Coefficients**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Variabel | Koefsiensi jalur | t-statistik | P-value |
| Komitmen Organisasi -> Produktivitas Kerja | 0,455 | 3,956 | 0,000 |
| Kompetensi -> Komitmen Organisasi | 0,591 | 8,298 | 0,000 |
| Kompetensi -> Produktivitas Kerja | 0,157 | 1,474 | 0,141 |
| Motivasi -> Komitmen Organisasi | 0,337 | 3,957 | 0,000 |
| Motivasi -> Produktivitas Kerja | 0,296 | 2,865 | 0,004 |

Sumber: Data diolah 2018

**Tabel 5. Hasil Indirect Effect**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Variabel | Oiginal Sampel | t-statistik | P-value |
| Kompetensi -> Produktivitas Kerja | 0,269 | 3,216 | 0,001 |
| Motivasi -> Komitmen Organisasi | 0,154 | 2,941 | 0,003 |

Sumber: Data diolah 2018

**Tabel 6. Hasil Total Effect**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Variabel | Oiginal Sampel | t-statistik | P-value |
| Komitmen Organisasi -> Produktivitas Kerja | 0,455 | 3,956 | 0,000 |
| Kompetensi -> Komitmen Organisasi | 0,591 | 8,298 | 0,000 |
| Kompetensi -> Produktivitas Kerja | 0,426 | 4,484 | 0,000 |
| Motivasi -> Komitmen Organisasi | 0,337 | 3,957 | 0,000 |
| Motivasi -> Produktivitas Kerja | 0,449 | 4,503 | 0,000 |

Sumber: Data diolah 2018

**Pembahasan Hasil Pengujian**

Berdasarkan perumusan masalah yang menjadi dasar dalam penelitian ini, maka selanjutnya dibahas hasil uji yang sudah dilakukan, sebagai berikut:

1. Motivasi Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan path coefficient hasil uji pengaruh antar variabel, didapat nilai t hitung > t tabel (5.079 > 1.96) atau P values < 0.05 (0.000 < 0.05), sehingga Ho ditolak. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Hadi *at.al* (2016), “menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan berpengaruh terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja”. Apabila motivasi kerja karyawan tinggi maka tingkat kepuasan kerja akan tinggi, dan ketika kepuasan kerja tinggi maka akan meningkatkan komitmen organisasi. Begitu juga penelitian Winda Kusuma Wardhani *at.al* (2015), “motivasi kerja karyawan berpengaruh terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja”. Apabila motivasi kerja karyawan tinggi, maka tingkat kepuasan kerja tinggi, dan ketika kepuasan kerja tinggi, maka akan meningkatkan komitmen organisasi. Penelitian Afri Can Yasri (2013), “variabel motivasi kerja berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi”.

Motivasi kerja merupakan faktor memengaruhi dan membentuk komitmen organisasi. Bagi para pendidik, pemberian motivasi yang konsisten dan tepat sasaran dapat mendorong kesiapan diri para pendidik untuk meningkatkan kepuasan kerja, kinerja dan produktivitas kerja di sekolah. Oleh karenanya sekolah harus memperhatikan dan mengelola motivasi para pendidik dengan baik. Organisasi sekolah lebih mudah mencapai produktivitas kerja dan mencapai tujuannya jika para pendidik memiliki motivasi kuat untuk mewujudkannya, karena pada dasarnya para pendidik mudah dimotivasi dengan memberikan hal diinginkannya. Dimensi penghargaan dan aktualisasi diri dalam variabel motivasi paling dominan berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Organisasi sekolah berkewajiban memberi penghargaan kepada para pendidik berprestasi dan kesempatan aktualisasi diri untuk meningkatkan komitmennya dalam mewujudkan produktivitas kerja organisasi.

1. Kompetensi Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan tabel path coefficient hasil uji pengaruh antar variabel, didapat nilai t hitung > t tabel (10.154 > 1.96) atau P values < 0.05 (0.000 < 0.05), sehingga Ho ditolak. Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Fakhrul Rozi Yunadi (2017), “kompetensi tenaga ahli secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Sedangkan menurut penelitian Afifur Rohman (2014), “kompetensi sangat berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan”.

Kompetensi merupakan hal penting yang harus dimiliki para pendidik karena kompetensi para pendidik dapat memengaruhi secara langsung komitmen organisasional dan perkembangan di sekolah tempatnya bekerja. Dalam dunia pendidikan, kompetensi kerja para pendidik sangat penting dalam mewujudkan produktivitas kerja dan tujuan sekolah, sedangkan peningkatan komitmen pada sekolah harus ada penanaman rasa memiliki terhadap pekerjaan dan menjadi bagian dari sekolah serta adanya kegairahan dalam diri para pendidik terhadap pekerjaan. Dimensi keterampilan dan sikap dalam variabel kompetensi paling dominan berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Peningkatan kompetensi berdampak pada meningkatnya komitmen organisasi. Semakin tinggi tingkat penguasaan kompetensi keterampilan dan sikap kerja para pendidik semakin tinggi komitmennya terhadap organisasi sekolah dan berpengaruh pada peningkatan produktivitas kerja.

1. Motivasi Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Produktivitas Kerja Organisasi

Berdasarkan tabel path coefficient hasil uji pengaruh antar variabel, didapat nilai t hitung > t tabel (2.824 > 1.96) atau P values < 0.05 (0.006 < 0.05), sehingga Ho ditolak. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Priyono *at.al* (2015), “motivasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi efektif untuk meningkatkan produktivitas. Penelitian Naveen Kumar Shukla (2014), “pemberdayaan dan pengakuan karyawan akan memotivasi karyawan sehingga kinerjanya semakin sukses”. Penelitian Desi Rahmawati (2013), “para manajer dalam memotivasi kerja karyawan dengan memberikan gaji, bonus, dan promosi, akan memengaruhi produktivitas kerja karyawan”.

Motivasi memberi dampak efektif untuk meningkatkan produktivitas baik keluaran kuantitas maupun keluaran kualitas. Dengan demikian suatu sekolah membutuhkan pemberian motivasi kepada para pendidik yang berfungsi mendorong untuk bekerja keras, memiliki komitmen serta loyalitas dalam mewujudkan produktivitas dan tujuan organisasi sekolah. Dimensi penghargaan dan aktualisasi diri dalam variabel motivasi paling dominan berpengaruh terhadap produktivitas kerja organisasi. Peningkatan motivasi dengan pemberian penghargaan dan kesempatan aktualisasi diri kepada para pendidik memberikan stimulus dan semangat untuk bekerja keras.

1. Kompetensi Berpengaruh Positif Terhadap Produktivitas Kerja Organisasi

Berdasarkan tabel path coefficient hasil uji pengaruh antar variabel, didapat nilai t hitung < t tabel (2.083 > 1.96) atau P values < 0.05 (0.040 < 0.05), sehingga Ho ditolak. Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Ade Siswandi & Romat Saragih (2017), “kompetensi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja”. Motivasi merupakan variabel pemoderasi yang memengaruhi secara positif hubungan kompetensi kerja dan produktivitas kerja. Penelitian Nurmanto *at.al* (2017), “kompetensi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja”.

Komitmen organisasi juga ditentukan oleh faktor-faktor lain, yaitu faktor personal, faktor organisasional dan faktor yang bukan dari dalam organsasi, sehingga hubungan antara komitmen organisasi dan produktivitas karyawan bersifat positif. Semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki para pendidik, maka semakin tinggi pula produktivitas para pendidik, karena semakin terlibat dan loyal terhadap sekolah maka semakin tinggi komitmennya kepada sekolah. Dimensi kompetensi keterampilan dan sikap dalam variabel motivasi paling dominan berpengaruh terhadap produktivitas kerja organisasi. Pembaharuan dan pengembangan kompetensi para pendidik dalam hal pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja meningkatkan produktivitas kerja.

1. Komitmen Organisasi Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Produktivitas Kerja Organisasi.

Berdasarkan path coefficient hasil uji pengaruh antar variabel, didapat nilai t hitung > t tabel(3.417 > 1.96) atau P values < 0.05 (0.001 < 0.05), sehingga Ho ditolak. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Hernawaty (2017), “komitmen organisasi dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan”. Penelitian Hairuddin *at.al* (2017), “motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja”.

 Motivasi kerja dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja. Dengan demikian motivasi kerja dan komitmen kuat para pendidik akan meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja sehingga sekolah semakin produktif kinerjanya. Dimensi komitmen afektif, kontinuans, dan normatif dalam variabel komitmen organisasi sangat dominan berpengaruh terhadap produktivitas kerja organisasi. Komitmen organisasi merupakan sikap para pendidik yang tertarik pada visi, misi, tujuan, dan nilai-nilai organisasi ditunjukkan dengan sikap kerja keras, komitmen, dan loyalitas demi mencapai tujuan dan kelangsungan organisasi.

1. Komitmen Organisasi Memediasi Pengaruh antara Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Organisasi

Berdasarkan indirect effect hasil uji pengaruh antar variabel, didapat nilai P values < 0.05 (0.001 < 0.05), sehingga Ho ditolak. Penelitian ini sejalan dengn hasil penelitian Priyono *at.al* (2015), “motivasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi efektif untuk meningkatkan produktivitas”. Penelitian Naveen Kumar Shukla (2014), “pemberdayaan dan pengakuan karyawan akan memotivasi karyawan sehingga kinerjanya semakin sukses”. Penelitian Desi Rahmawati (2013), “para manajer dalam memotivasi kerja karyawan dengan memberikan gaji, bonus, dan promosi, akan memengaruhi produktivitas kerja karyawan. Semakin tinggi motivasi para pendidik, maka semakin baik karena memengaruhi komitmennya terhadap organisasi. Pengaruh tidak langsung motivasi akan semakin besar terhadap produktivitas kerja organisasi jika para pendidik memiliki motivasi tinggi. Para pendidik semakin terlibat dan loyal kepada organisasi sekolah maka semakin tinggi komitmennya dan meningkatkan produktivitas kerja.

1. Komitmen Organisasi Memediasi Pengaruh antara Kompetensi terhadap Produktivitas Kerja Organisasi

Berdasarkan indirect effect hasil uji pengaruh antar variabel, didapat nilai P values < 0.05 (0.005 < 0.05), sehingga Ho ditolak. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Ade Siswandi & Romat Saragih (2017), “kompetensi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja”. Motivasi merupakan variabel pemoderasi yang memengaruhi secara positif hubungan kompetensi kerja dan produktivitas kerja. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Nopia Astriyani (2011), “menyatakan bahwa komitmen organisasi menjadi hal penting bagi sebuah organisasi apapun bentuk organisasinya”.

Dengan demikian semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki para pendidik, maka semakin tinggi pula produktivitas kerja sekolah, karena para pendidik semakin semakin terlibat dan loyal kepada sekolah. Pengaruh tidak langsung kompetensi akan besar terhadap produktivitas kerja organisasi jika pembaharuan dan pengembangan kompetensi keterampilan dan sikap kerja para pendidik dilaksanakan. Semakin tinggi penguasaan kompetensi keterampilan dan sikap para pendidik, maka semakin baik karena mendukung komitmen dan kinerjanya. Para pendidik yang memiliki kompetensi tinggi bekerja efektif, efisien dan berkualitas sehingga memengaruhi komitmennya terhadap organisasi dan akan meningkatkan produktivitas kerja.

**Penutup**

Hasil penelitian menunjukkan: motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja, kompetensi berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja, komitmen organisasi memediasi pengaruh antara motivasi terhadap produktivitas kerja, dan komitmen organisasi memediasi pengaruh antara kompetensi terhadap produktivitas kerja organisasi.

Guna meningkatkan motivasi, kompetensi, dan komitmen para pendidik agar produktivitas kerja sekolah semakin tinggi, maka disarankan kepada sekolah harus mengupayakan dan melaksanakan program berkelanjutan: pemberian penghargaan bagi para pendidik berprestasi dengan kreteria jelas, gaji sesuai kontribusi atau tupoksi, dan kesempatan *refreshing* dan atau liburan yang cukup; pembaharuan dan pengembangan keterampilan, paedagogi, dan sikap kerja bagi para pendidik; peningkatan pembinaan komitmen afektif, kontinuans, dan normatif agar para pendidik memiliki sikap setia, loyal dan merasa tenang bekerja sehingga tidak memiliki kekuatiran akan masa depannya bekerja di Perkumpulan Strada; pemberian sosialisasi terus menerus akan pemahaman visi, misi, tujuan, dan nilai dasar Perkumpulan Strada; mendesain dan melaksanakan program *trainning and development* berkelanjutan; memberi kesempatan lebih banyak terlibat dalam mengelola sekolah sehingga semakin loyal dan merasa memiliki sekolah tempatnya bekerja; dan memberi pelatihan dan pendampingan agar terjadi pembaharuan dan pengembangan kompetensi keterampilan dan sikap kerjanya sehingga semakin mendukung loyalitas dan komitmen kinerjanya.

**Daftar Pustaka**

Ade Siswandi, Drs. H. Romat Saragih. MM (2017). *Jurnal Pengaruh Kompetensi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Dengan Motivasi sebagai Variabel Mederator di PT. PLN (Persero) Pusat Pemeliharaan Ketenagalistrikan Unit Workshop dan Pemeliharaan IV (Pusharlis UKP IV)*. Vol. 4, No. 3, ISSN: 2355-9357.

Afifur Rohman (2014). *Skripsi Analisis Mengenai Pengaruh Kompetensi, Kompensasi dan Motivasi Terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan PT. Kota Jati Furindo Jepara*. Universitas Dian Nuswantoro, Semarang.

Afri Can, Yasri (2013). *Jurnal Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Nagari.*

Arif Yusuf Hamali (2013). *Jurnal Pengaruh Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja (Studi Kasus Pada PT. X. Bandung).* Vol. 14, No. 2, pp. 77-86.

Arminas Hairuddin, Mursalim Umar Gani, Bahar Sinring, Zaenal Arifin (2017). *Journal Motivation, Competence and Organizational, Commitment’s Effect on Lecturers' Job Satisfaction and Lecturers Performance.* Vol. 6, Issue. 3, ISSN: 2455-2267.

Desi Rahmawati (2013). *Jurnal Pengaruh Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PR. Fajar Berlian Tulung Agung.* Vol. 1 No. 1.

Fakhrul Rozi Yunadi (2017). *Jurnal Pengaruh Kompensasi dan Kompetensi Terhadap Komitmen Organisasi Serta Implikasinya Pada Kinerja Tenaga Ahli Perusahaan Jasa Konstruksi di Propinsi Jambi*. Vol. 1, No. 1.

Fauzi, S. E., & Saluy, A. B. (2021). Comparative Analysis of Financial Sustainability Using the Altman Z-Score, Springate, Zmijewski and Grover Models for Companies Listed at Indonesia Stock Exchange Sub-Sector Telecommunication Period 2014–2019, *Journal of Economics and Business Vol.4, No.1, 2021: 57-78*

Hasibuan. S.P. Malayu (2016). *Organisasi & Motivasi dasar Peningkatan Produktivitas.* Bumi Aksara: Jakarta.

Hernawaty (2017). *Jurnal Pengaruh Komitmen Organisasi dan Budaya Terhadap Produktivitas Karyawan Pada PT. Home Center Indonesia Medan.* Vol. 1, No. 1, pp. 1-10.

Kemalasari, N., & Saluy, A. B.(2018),The Effect of Human Capital, Structural Capital and Relation Capital on Company Performance, *Saudi Journal of Humanities and Social Sciences* (SJHSS) ISSN 2415-6256,Vol-3,Iss-5 (May, 2018): 642-650

Moeheriono (2014). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi. Edisi Revisi,* PT. Raja Grafindo Persada: Jakarta.

Naveen Kumar Shukla (2012). *Journal How Motivation Factor Affect The Organizational Effectiveness.* Vol. 2, Issue. 3, No. 6, ISSN: 2249-7196.

Nuryanto, U. W., Mz, M. D., Sutawidjaya, A. H., & Saluy, A. B. (2020). The Impact of Social Capital and Organizational Culture on Improving Organizational Performance. *International Review of Management and Marketing*, *10*(3), 93-100.

Nuryanto, Murakhman Sayuti Enggok, Akhmad Abdurrahman (2017). *Jurnal Pengaruh Kompetensi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Kelas III Satui.* Vol. 1, No. 1, eISSN: 2580-9695.

Nurlela, Lela (2018). *Metodologi Penelitian Terapan, Aplikasi SPSS, EVIEWS, SmartPLS, dan Amos.* Mujahid Press: Bandung.

***Pramudena,SriMarti;Saluy,A.B;Kemalasari,Novawiguna;PakriFahmi****,(2020).****THE EFFECT OF INTELLECTUAL CAPITAL WITH THE COMPONENTS OF HUMAN CAPITAL AND SATISFICATION ON THE COMPANIES’ PERFORMANCE IN JAKARTA,*** *JOURNAL OF CRITICAL REVIEWS,* *VOL 7, ISSUE 19, 2020*

Priyatno, Duwi, 2013, *Mandiri Belajar Analisis Data Dengan SPSS,* Yogyakarta: Media Kom.

Robbin, SP da Coulter Mary (2012), *Management Eleventh Edition. Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, One Lake Street, Upper Saddle River, New Jersey;*

 Nuryanto, U. W., Mz, M. D., Sutawidjaya, A. H., & Saluy, A. B. (2020). The Impact of Social Capital and Organizational Culture on Improving Organizational Performance. *International Review of Management and Marketing*, *10*(3), 93-100.

SALUY, A. B., PRAWIRA, B., & BUNTARAN, D. F. A. A.(2019)*The Influence of Leadership, Working Culture, and Working Environment for the Ministry of Administrative Reform and Bureaucracy,* *International Journal of Business and Economic Affairs,4(5), 224-234*

Saluy, A. B., Sujatmika, D., & Kemalasari, N. (2019). Influence of Leadership, Compensation and Workload on Company Performance PT. PTN Region of West Java *Scholars Journal of Arts, Humanities and Social Sciences. Work, 10(33), 3.*

Saluy, A. B. (2018, November). Recruitment and profitability management (case study of primary sector companies listed on Indonesia Stock Exchange 2007-2016). In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* (Vol. 453, No. 1, p. 012066). IOP Publishing.

Sedarmayanti (2009). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja.* Mandar Maju: Bandung.

Sugiyono (2010). *Metodologi Penelitian Administrasi,* Alfabeta: Bandung.

Sugiyono (2017). *Metodologi Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D.* Alfabeta: Bandung.

Sutrisno Edy (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Prenadamedia Group: Jakarta.

Wibowo (2016). *Manajemen Kinerja.* Edisi Kelima, PT. Raja Grafindo Persada: Jakarta.

Wibowo (2016). *Perilaku Dalam Organisasi.* Raja Grafindo Persada: Jakarta.

Widodo (2017). *Metodologi Penelitian Populer & Praktis.* RajaGrafika Persada: Jakarta.

Winda Kusuma Wardhani, Drs. Heru Susilo, MA, Mohammad Iqbal S.Sos, M.IB, DBA (2015). *Jurnal Pengaruh Motivasi Kerja Karyawan Terhadap Komitmen Organisasional dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening*. Vol. 2, No. 1.

Wirawan (2014). *Kepemimpinan Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian. Contoh Aplikasi untuk Kepemimpinan Wanita, Organisasi Bisnis, Pendidikan, dan Militer.* PT. Raja Grafindo Persada: Jakarta.