

**PENGARUH KOMPETENSI, DUKUNGAN ORGANISASI,
TERHADAP KINERJA GURU DENGAN MOTIVASI SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING PADA YAYASAN PENDIDIKAN
CENDEKIA UTAMA SURABAYA**

M. Khafit Ashar

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

Khafitashar@gmail.com,

Murgianto

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

murgiantoanto@yahoo.co.id

ABSTRAK

The aims of this study is to analyze the effect of competence, organizational support, and communication on motivation and performance of teachers in Surabaya's main intellectual education foundation. This study uses a quantitative approach using data analysis (PLS) based on empirical theory between the variables in this study, then data is collected by questionnaire instrument. The sampling method used in this study was a saturated sample in which all members of the population were sampled as many as 75 teachers. The results of this study indicate that competence, Organizational Support, Communication has a positive and significant effect on motivation, and performance but Communication has no significant effect on Performance. Motivation is more dominantly influenced by competence, communication and organizational support. Teacher performance is more dominant also influenced by competence,

Keywords: *Competence, Organizational Support, Communication, Motivation, Teacher Performance*

LATAR BELAKANG

Permasalahan yang dihadapi oleh bangsa Indonesia saat ini adalah rendahnya mutu pendidikan pada setiap jenjang. Berbagai usaha telah dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan, antara lain melalui berbagai pelatihan dan peningkatan kompetensi guru, pengadaan buku dan alat pelajaran, perbaikan sarana dan prasarana pendidikan dan peningkatan mutu manajemen sekolah. Namun demikian, berbagai indikator mutu pendidikan belum menunjukkan peningkatan yang berarti. Sebagai sekolah menunjukkan hasil yang cukup menggembirakan, namun sebagai besar lainnya masih memperhatikan. Kualitas pendidikan ditentukan oleh kualitas guru, antara lain kompetensi guru. Kompetensi sendiri merupakan karakteristik seseorang dalam berperilaku atau berpikir sehingga lebih sistematis dalam melaksanakan pekerjaan, kompetensi dan motivasi mengalirkan semangat kerja karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja kerja dan dapat mencapai tujuan perusahaan. Kompetensi dan

motivasi yang tinggi akan berpengaruh terhadap kinerja seorang karyawan (Septina Rialya, 2014),

Selain Kompetensi Dukungan organisasi merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk meningkatkan kinerja guru. Robert Kreitner (2009) mengatakan dukungan organisasi diperlukan untuk membantu individu merasa nyaman tentang memberi dan menerima pengetahuan yang berguna pada tugas sesuai dengan permintaan. Dukungan organisasi juga berpengaruh terhadap kinerja, sebagaimana di sampaikan oleh Odunlami et al. (2014) yang menyatakan dukungan manajemen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Arshadi et al. (2013) menunjukkan persepsi dukungan organisasi berpengaruh terhadap kinerja. Penelitian lainnya dilakukan oleh Susmiati dkk (2015) menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh terhadap kinerja..

Komunikasi internal merupakan variabel yang tidak kalah penting dalam meningkatkan kinerja, baik komunikasi secara vertikal, horizontal, maupun diagonal sering terjadi kesulitan yang menyebabkan terjadinya ketidak lancaran komunikasi atau dengan kata lain terjadi miss-komunikasi. Hasil penelitian Sobandi (2010) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja mereka, demikian juga hasil penelitian Setyono dan sudjadi (2011) bahwa kompetensi memiliki dampak positif terhadap kinerja guru.

Menurut (Wibowo,2013) Motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan. Pelaksanaan motivasi kerja guru dalam melakukan tugas, akan tergantung pada kemampuan dan kesungguhan kerjanya. Seorang guru yang mempunyai motivasi kerja rendah biasanya akan terjadi kesulitan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya sehingga akan menyerah pada keadaan dari pada berusaha untuk mengatasinya. Berbeda dengan seorang guru yang memiliki motivasi kerja yang tinggi, apabila terjadi kesulitan dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya maka mereka akan berusaha untuk mengatasinya.

Beberapa penelitian terdahulu yang mendukung pernyataan diatas diantaranya adalah penelitian tentang Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru telah diteliti Dewi (2015) menemukan bahwa ada pengaruh positif yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja guru. bukti tersebut berbeda dengan temuan peneliti lainnya, bahwa motivasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (Suwati, 2013) dan Yusof et al. (2013) hal ini kemudian di pertegas oleh hasil penelitian pengaruh motivasi terhadap kinerja guru telah diteliti oleh Chaudhary, N. dan B. Sharma (2012), Guven, G.O. (2013) menemukan bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu yang dinilai relevan oleh peneliti dengan pelaksanaan penelitian ini, terlihat bahwa masih terdapat inkonsistensi hasil penelitian antara penelitian terdahulu tersebut. Adanya *gap* diantara temuan dari para peneliti terdahulu tersebut kemudian kemudian mendorong peneliti untuk melakukan analisis lebih mendalam lagi tentang variabel-variabel yang telah dibahas di atas seperti kompetensi, dukungan organisasi, komunikasi, motivasi dan kinerja guru. adapun penelitian ini akan diadakan di yayasan cendekia utama Surabaya.

Oleh sebab itu dengan tema penelitian ini peneliti memilih yayasan cendekia utama Surabaya untuk dijadikan lokasi penelitian. Adapun judul yang diangkat dalam penelitian ini adalah” pengaruh kompetensi, dukungan organisasi, komunikasi Terhadap

kinerja guru dengan motivasi sebagai variabel intervening pada yayasan cendekia utama Surabaya”.

LANDASAN TEORI

Kompetensi

Kompetensi berasal dari kata bahasa inggris yaitu *competence*. Maknanya sama dengan *being competent*, sedangkan *competent* sama artinya dengan *having ability, power, authority, skill, knowledge, attitude* dan sebagainya. Dengan demikian kompetensi adalah kemampuan, kecakapan, keterampilan dan pengetahuan seseorang dibidang tertentu. Jadi Kompetensi diartikan sebagai kecakapan yang memadai untuk melakukan suatu tugas atau suatu keterampilan dan kecakapan yang disyaratkan. Kompetensi dapat dipahami sebagai kecakapan atau kemampuan. Menurut Unang Wahidin (2015:103) Kompetensi mengacu pada kemampuan melaksanakan sesuatu yang diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan

Kompetensi yang tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan, hal ini sesuai dengan hasil penelitian Sobandi (2010) bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja mereka, demikian juga hasil penelitian Setyono dan sudjadi (2011) bahwa kompetensi memiliki dampak positif terhadap kinerja guru. Gunawan (2015) dalam penelitiannya juga menyatakan bahwa Kompetensi berpengaruh positif secara langsung dan signifikan terhadap Motivasi pegawai, demikian juga hasil penelitian dari Siti Mujanah (2019) bahwa Kompetensi yang tinggi akan berdampak pada pencapaian kinerja yang tinggi.

Dukungan Organisasi

Menurut Robbins (2008, 103) dukungan organisasional yang dirasakan adalah tingkat sampai dimana karyawan yakin organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli dengan kesejahteraan mereka. Kecuali jika manajemen tidak mendukung bagi karyawan, karyawan dapat melihat tugas-tugas tersebut sebagai sesuatu yang tidak menyenangkan dan memperlihatkan hasil kerja yang tidak efektif untuk organisasi. Dukungan organisasi di pandang sangat penting bagi perilaku kerjanya. Organisasi memiliki kewajiban untuk mengembangkan suatu iklim yang mendukung orientasi konsumen (Gronroos 1990).

Dukungan organisasi yang di rasakan oleh karyawan akan dapat meningkatkan kinerja mereka, hal ini sesuai dengan hasil penelitian (Mursidta, 2017) yang menyatakan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu para peneliti juga menambahkan bahwa pegawai yang didukung oleh organisasi akan memberikan timbal baliknya dan menurunkan ketidak seimbangan dalam hubungan tersebut. Sebelumnya telah dilakukan penelitian yang mendukung bahwa dukungan organisasi memiliki hubungan positif terhadap kinerja yaitu Kuncoro (2009) yang mengatakan bahwa dukungan usaha berpengaruh terhadap kinerja. Apabila dukungan organisasi ditingkatkan maka kinerja pegawai juga akan mengalami peningkatan. Demikian juga hasil penelitian Siti Mujanah (2019) yang menyatakan bahwa *Perceived organizational support* juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dimana perlakuan yang baik dari organisasi akan menciptakan timbal balik dari karyawan untuk peduli terhadap organisasi mereka karena telah diperlakukan organisasi dengan baik.

Ratnasawitri (2017), dalam penelitiannya juga menunjukkan bahwa semakin besar dukungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan, maka akan semakin tinggi keterikatan kerja karyawan. Begitu pula sebaliknya, semakin kecil dukungan organisasi yang dirasakan, maka akan semakin rendah keterikatan kerja karyawan. Hal ini juga didukung oleh hasil penelitian. Susilowati dan Hadi (2013) menyatakan bahwa *perceived organizational support* dan *work engagement* memiliki hubungan positif terhadap kinerja karyawan. Demikian juga halnya dengan hasil penelitian Murniasih dan Sudarma (2016), Delvin Alexasander Gunawan, Siti Mujanah, dan Murgianto serta hasil penelitiannya Delviyandri dan Aziz (2010) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan persepsi dukungan organisasi dan kompetensi pada kinerja karyawan.

Komunikasi

Robbins (2013) yang mengemukakan bahwa Komunikasi membantu perkembangan motivasi dengan menjelaskan kepada karyawan apa yang harus dilakukan, bagaimana mereka bekerja baik dan apa yang dikerjakan untuk memperbaiki kinerja jika di bawah standar. Joseph A. DeVito (2011:24) pada bukunya menyatakan bahwa “Komunikasi mengacu pada tindakan, oleh satu orang atau lebih, yang mengirim dan menerima pesan yang terdistorsi oleh gangguan (*noise*), terjadi dalam suatu konteks tertentu, mempunyai pengaruh tertentu, dan ada kesempatan untuk melakukan umpan balik”.

Komunikasi dalam konteks organisasi menurut Zelko dan Dance (dalam Muhammad, 2014:66) mengatakan komunikasi organisasi suatu sistem yang saling tergantung mencakup komunikasi internal dan komunikasi eksternal. Komunikasi internal adalah komunikasi dalam organisasi itu sendiri seperti komunikasi dari bawahan kepada atasan, komunikasi dari atasan kepada bawahan, komunikasi sesama karyawan yang sama tingkatannya. Sedangkan komunikasi eksternal adalah komunikasi yang dilakukan organisasi terhadap lingkungan luarnya, seperti komunikasi dalam penjualan hasil produksi, pembuatan iklan, dan hubungan dengan masyarakat umum.

Komunikasi yang efektif akan meningkatkan kinerja karyawan, hal ini sesuai dengan hasil penelitian Syuriansyah (2014) yang menyatakan bahwa komunikasi memiliki hubungan yang erat dan signifikan dengan kinerja guru. Demikian juga hasil penelitian Siti Mujanah (2019) bahwa komunikasi berpengaruh terhadap kinerja guru. Temuan ini di dukung oleh Syuriansyah (2014), komunikasi memiliki hubungan dengan kinerja guru,

Motivasi

Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali di artikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. (Edy sutrisno, 2012:109). Motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan. (Wibowo,2013:323).

Pamela & Oloko (2015) Motivasi adalah kunci dari organisasi yang sukses untuk menjaga kelangsungan pekerjaan dalam organisasi dengan cara dan bantuan yang kuat untuk bertahan hidup. Motivasi adalah memberikan bimbingan yang tepat atau arahan, sumber daya dan imbalan agar mereka terinspirasi dan tertarik untuk bekerja dengan cara yang anda inginkan. Chukwuma & Obiefuna (2014) Motivasi adalah proses

membangkitkan perilaku, mempertahankan kemajuan perilaku, dan menyalurkan perilaku tindakan yang spesifik. Dengan demikian, motif (kebutuhan, keinginan) mendorong karyawan untuk bertindak.

Karyawan dengan motivasi kerja yang tinggi dapat mencapai kinerja yang tinggi pula, hal ini sesuai dengan hasil penelitian Delviyandri dan Aziz (2010) yang menyatakan bahwa karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi, juga akan memiliki kinerja tinggi juga, demikian juga hasil penelitian Setiyati (2014) bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian diatas juga di dukung oleh beberapa hasil penelitian dari Dewi (2015), Ardiana (2017), Guterres (2016), Gunawan (2015) dan Ronny, Subidya dan Desak (2017) serta Haryati dan kesumadewi (2015) yang menyatakan bahwa Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kinerja

Kinerja menurut Barnawi dan Arifin (2012:11) merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk melaksanakan , penyelesaian tugas dan tanggung jawab sesuai dengan harapan dan tujuan yang ditetapkan. Kinerja guru Menurut (Supardi 2014:54) merupakan kemampuan seorang guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran dan bertanggung jawab atas peserta didik dibawah bimbingannya dengan meningkatkan prestasi belajar peserta didik.

Kinerja guru terlihat dari kegiatan sehari-hari di sekolah. Hadir di sekolah tepat waktu, melaksanakan pembelajaran yang kondusif, mengikuti kegiatan di luar tugas utama mengajar, dan selalu meningkatkan profesionalisme. Kegiatan tersebut harus di nilai agar dapat menunjukkan kinerja guru yang sudah optimal dan yang belum optimal. Imam Wahyudi (2012:87) menyebutkan Ukuran kinerja guru terlihat dari rasa tanggung jawabnya melaksanakan tugas, amanah, profesi yang diembannya, serta tanggung jawab moral di pundaknya. Semua itu akan terlihat dalam kepatuhan dan loyalitasnya dalam menjalankan tugas profesinya di dalam maupun di luar kelas. Menurut Supardi (2013:48), “untuk mengungkap dan mengukur kinerja guru dapat dilakukan dengan menelaah kemampuan dasar guru atau pelaksanaan kompetensi dasar guru atau motivasinya dalam bekerja”. Kemampuan dasar dan motivasi merupakan dua hal yang sangat menentukan kinerja seseorang.

METODE PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini adalah guru yayasan cendekia utama surabaya berjumlah 75 orang. Sedangkan pengambilan sample menggunakan teknik sampling jenuh. Sampling jenuh adalah penentuan sample apabila anggota populasi digunakan sample. Hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relative kecil, kurang dari 30 orang, atau penelitian yang ingin generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil. Istilah lain sampling jenuh adalah sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sebagai sample. Dari pengertian ini maksimal jumlah sample sama dengan jumlah populasi, yaitu sejumlah 75 orang.

Pengumpulan data dilakukan melalui survey dengan instrumen kuesioner yang disebar, setelah itu kuesiner diolah dengan program statisik *Partial Least Square (PLS)*. Analisis data dilakukan dengan Uji Validitas dan Uji Reliabilitas untuk menguji instrumen yang digunakan. Teknik analisis dilakukan dengan dua bagian utama, yaitu *measurement model (outer model)* dan *structural model (inner model)*. *Outer model*

digunakan untuk menguji dan menganalisis validitas dan reliabilitas indikator pada setiap variabel, sedangkan *inner model* digunakan untuk menguji tingkat kesesuaian model serta menganalisis hubungan kausalitas antar variabel.

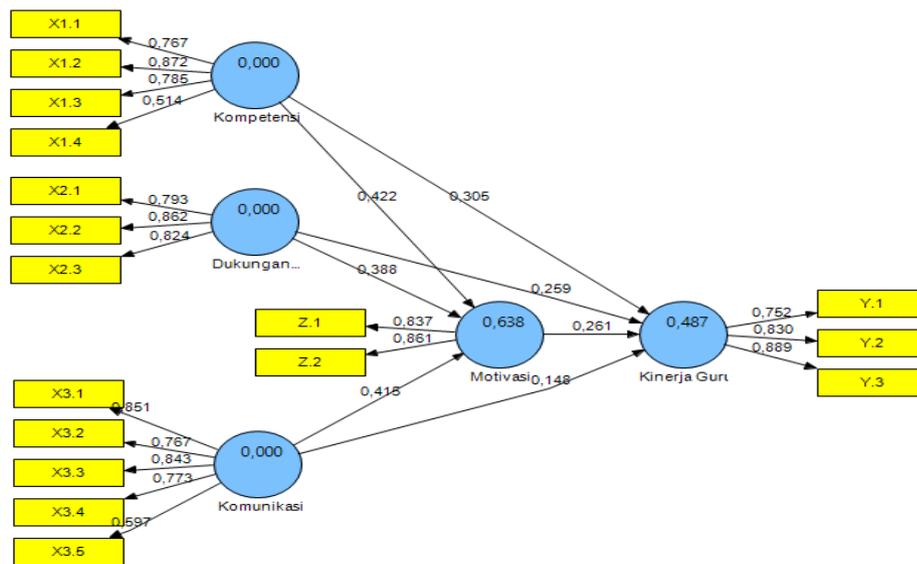
ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

EVALUASI OUTER MODEL

Analisis Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Berdasarkan evaluasi *convergent validity* diketahui semua indikator pada variabel penelitian sudah memiliki nilai *outer loading* lebih besar dari 0,50 dan nilai *T-statistics* lebih besar dari 1,96, sehingga semua indikator tersebut disimpulkan valid dalam mengukur variabel kompetensi, dukungan organisasi, komunikasi, motivasi, dan kinerja guru dan memenuhi validitas konvergen (*convergent validity*) sehingga dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

Evaluasi *convergent validity* dari nilai *outer loading* pada setiap indikator pada variabel kompetensi, dukungan organisasi, komunikasi, motivasi, dan kinerja guru juga bisa dilihat pada Gambar 1:



Gambar 1
Hasil Estimasi *Outer Loading*

Selain menggunakan *outer loading*, pengujian validitas konvergen juga dapat dilakukan dengan melihat nilai *Average Variance Extracted (AVE)*. Nilai AVE untuk setiap konstruk kompetensi, dukungan organisasi, komunikasi, motivasi, dan kinerja guru disajikan pada Tabel 1 berikut:

Tabel 1
Nilai AVE Pada Setiap Konstruk

Variabel	AVE
Kompetensi (X ₁)	0,557
Dukungan Organisasi (X ₂)	0,684
Komunikasi (X ₃)	0,595
Motivasi (Z)	0,721
Kinerja Guru (Y)	0,682

Berdasarkan nilai AVE, semua konstruk/ variabel laten sudah memiliki nilai AVE di atas 0,50, sehingga indikator pada kompetensi, dukungan organisasi, komunikasi, motivasi, dan kinerja guru, semuanya disimpulkan valid dalam mengukur variabel laten atau memenuhi validitas konvergen (*convergent validity*).

Analisis Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Discriminant validity dilihat berdasarkan nilai *cross loading* untuk setiap indikator pada konstruk yang dibentuk. Suatu indikator dikatakan memenuhi *discriminant validity* jika indikator tersebut memiliki nilai *cross loading* yang lebih besar pada konstruk yang dibentuk, dibandingkan terhadap konstruk yang lain. Hasil pengujian *discriminant validity* melalui perhitungan *cross loading* disajikan pada Tabel 2 di bawah.

Tabel 2
Nilai *Cross Loading* Pada Evaluasi *Outer Model*

Indikator	Kompetensi	Dukungan Organisasi	Komunikasi	Motivasi	Kinerja Guru	Ket.
X1.1	0,767	-0,028	0,089	0,333	0,313	Valid
X1.2	0,872	0,147	0,268	0,567	0,531	Valid
X1.3	0,785	0,145	0,064	0,395	0,367	Valid
X1.4	0,514	0,039	-0,044	0,190	0,160	Valid
X2.1	0,146	0,793	0,044	0,399	0,340	Valid
X2.2	-0,012	0,862	0,086	0,391	0,293	Valid
X2.3	0,147	0,824	0,149	0,413	0,440	Valid
X3.1	0,263	0,268	0,851	0,565	0,410	Valid
X3.2	0,115	0,067	0,767	0,361	0,385	Valid
X3.3	0,074	-0,033	0,843	0,381	0,181	Valid
X3.4	0,038	0,047	0,773	0,384	0,184	Valid
X3.5	0,099	-0,042	0,597	0,276	0,154	Valid
Z.1	0,439	0,307	0,505	0,837	0,528	Valid
Z.2	0,477	0,512	0,403	0,861	0,543	Valid
Y.1	0,355	0,340	0,343	0,519	0,752	Valid
Y.2	0,487	0,357	0,300	0,541	0,830	Valid
Y.3	0,394	0,391	0,274	0,498	0,889	Valid

Berdasarkan Tabel 2 diketahui semua indikator memiliki nilai *cross loading* secara umum tinggi pada variabel yang dibentuknya dan rendah pada variabel yang lain,

sehingga disimpulkan semua indikator valid dalam membentuk konstruk kompetensi, dukungan organisasi, komunikasi, motivasi, dan kinerja guru.

ANALISIS RELIABILITAS (COMPOSITE RELIABILITY)

Berikut adalah hasil perhitungan *composite reliability* evaluasi *outer model* pada variabel kompetensi, dukungan organisasi, komunikasi, motivasi, dan kinerja guru:

Tabel 3
Hasil Composite Reliability

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Kompetensi (X ₁)	0,830	0,741	Reliabel
Dukungan Organisasi (X ₂)	0,866	0,769	Reliabel
Komunikasi (X ₃)	0,879	0,830	Reliabel
Motivasi (Z)	0,838	0,613	Reliabel
Kinerja Guru (Y)	0,865	0,764	Reliabel

Berdasarkan Tabel 3 di atas terlihat hampir semua variabel sudah memiliki nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,70, sehingga disimpulkan variabel kompetensi, dukungan organisasi, komunikasi, dan kinerja guru adalah reliabel/handal. Khusus variabel motivasi, memiliki nilai *cronbach's alpha* lebih kurang dari 0,70, tetapi masih dapat diterima karena masih lebih besar dari 0,60, hal ini sesuai pendapat Hair *et al.*, 2010 dalam Jogiyanto dan Abdillah (2014:62) bahwa *rule of thumb* nilai *reliability* harus lebih besar dari 0,70 dan nilai di atas 0,60 masih dapat diterima.

EVALUASI INNER MODEL

Model struktural (*inner model*) dalam PLS dievaluasi dengan menggunakan R² untuk konstruk dependen, dan nilai koefisien *path* atau *t-value* (*t-statistics*) untuk uji signifikansi antar konstruk. Semakin tinggi nilai R² berarti semakin baik prediksi dari model yang diajukan. Skor koefisien *path* atau *inner model* yang ditunjukkan nilai *t-statistics* harus di atas 1,96 untuk pengujian hipotesis pada *alpha* (tingkat kesalahan penelitian) sebesar 5% (Jogiyanto dan Abdillah, 2014: 63).

Analisis R-square

Berdasarkan pengolahan data dengan PLS, dihasilkan nilai koefisien determinasi (*R-square*) sebagai berikut:

Tabel 4
Nilai R-square

Variabel	<i>R Square</i>
Kompetensi (X ₁)	-

Dukungan Organisasi (X ₂)	-
Komunikasi (X ₃)	-
Motivasi (Z)	0,638
Kinerja Guru (Y)	0,487

Goodness of fit pada model PLS dapat diketahui dari nilai R². Semakin tinggi R², maka model dapat dikatakan semakin fit dengan data.

- a. Nilai *R-square* pada variabel motivasi adalah 0,638, artinya besarnya pengaruh kompetensi, dukungan organisasi, dan komunikasi terhadap motivasi adalah sebesar 63,8%.
- b. Nilai *R-square* pada variabel kinerja guru adalah 0,487, artinya besarnya pengaruh kompetensi, dukungan organisasi, komunikasi, dan motivasi terhadap kinerja guru adalah sebesar 48,7%.

Pada model PLS, penilaian *goodness of fit* bisa menggunakan pendekatan nilai Q². Nilai Q² memiliki arti yang sama dengan koefisien determinasi (*R-Square*) pada analisis regresi, dimana semakin tinggi *R-Square*, maka model dapat dikatakan semakin fit dengan data. Dari Tabel 5.18 dapat dihitung nilai Q² sebagai berikut:

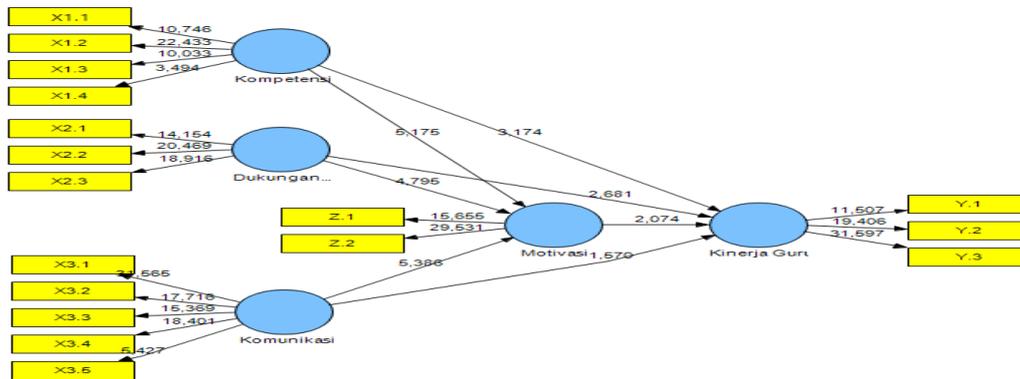
$$\text{Nilai } Q^2 = 1 - [(1 - 0,638) \times (1 - 0,487)] = 0,8142$$

Dari hasil perhitungan diketahui nilai Q² sebesar 0,8142, artinya besarnya keragaman dari data penelitian yang dapat dijelaskan oleh model struktural yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah sebesar 81,42%. Berdasarkan hasil ini, model struktural pada penelitian telah memiliki *goodness of fit* yang baik.

PENGUJIAN HIPOTESIS DENGAN INNER WEIGHT

Setelah analisis koefisien pengaruh antar variabel, tahap selanjutnya adalah menguji hipotesis dengan menggunakan nilai *t-statistics*. Parameter ada tidaknya pengaruh secara parsial dapat diketahui berdasarkan nilai *t-statistics*, dengan ketentuan melalui perbandingan $t\text{-statistics} \geq 1,96$ maka ada pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen atau variabel endogen terhadap variabel endogen. Sebaliknya jika $t\text{-statistics} < 1,96$ maka tidak ada pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen atau variabel endogen terhadap variabel endogen.

Hasil perhitungan nilai *T-statistics* melalui evaluasi *inner model* disajikan pada Gambar 2 berikut:



Gambar 2
Nilai T-Statistics dari Hasil Bootstrapping

Hasil perhitungan nilai *T-statistics* melalui evaluasi *inner model* pada Gambar 2 di atas, selanjutnya digunakan untuk pengujian hipotesis pengaruh antar variabel, sebagaimana disajikan pada Tabel 5 berikut:

Tabel 5
Pengujian Hipotesis dengan Inner Weight

Hip.	Pengaruh Antar Variabel	Original Sample (O)	Standard Error	T statistics	Ket.
H ₁	Kompetensi → Motivasi	0,422	0,082	5,175	Sig
H ₂	Dukungan Organisasi → Motivasi	0,388	0,081	4,795	Sig
H ₃	Komunikasi → Motivasi	0,415	0,077	5,386	Sig
H ₄	Kompetensi → Kinerja Guru	0,305	0,096	3,174	Sig
H ₅	Dukungan Organisasi → Kinerja Guru	0,259	0,097	2,681	Sig
H ₆	Komunikasi → Kinerja Guru	0,148	0,094	1,570	not sig
H ₇	Motivasi → Kinerja Guru	0,261	0,126	2,074	sig

Keterangan:
 sig: *significant* non sig. : *non significant*

Tabel 5 di atas dapat dijelaskan hasil pengujian hipotesis sebagai berikut:

PEMBAHASAN

Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Guru di Yayasan Pendidikan Cendekia Utama Surabaya. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Gunawan (2015), Zuliya rifda (2014), K Muhammad Yusuf Amrullah, Agus Hermani (2018) yang menyatakan bahwa Kompetensi berpengaruh terhadap Motivasi. Pegawai yang memiliki Kompetensi kerja tinggi akan memiliki dorongan untuk bekerja yang lebih tinggi. Besarnya pengaruh kompetensi terhadap motivasi adalah sebesar 0,422 (positif) dengan nilai *T-statistics* sebesar 5,175, dimana nilai *T-statistics* tersebut lebih besar dari

1,96, sehingga dapat disimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Hal ini sesuai dengan pendapat Ivancevich (2007:85) yang menyebutkan bahwa faktor penting dalam keberhasilan suatu organisasi adalah adanya karyawan yang mampu dan terampil (kompetensi yang baik) serta mempunyai motivasi yang tinggi, sehingga dapat diharapkan hasil kerja yang memuaskan

Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Guru di Yayasan Pendidikan Cendekia Utama Surabaya. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Rande (2016), Widyatmini (2008) yang menyatakan berpengaruh signifikan kompetensi dengan kinerja guru. Hal ini berlawanan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sutrisno Budi Utara dan Lie Liana (2014), Sobandi (2010), Rustam (2010:70) mengatakan Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.

Dukungan Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Guru di Yayasan Pendidikan Cendekia Utama. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Ronny Riantoko, I Gede Adnyana Sudibya, Desak Ketut Sintaasih (2017), Rudiantono (2008) dan Tatiyani (2004) menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara Dukungan Organisasi dengan Motivasi. Ini berarti peran dukungan organisasi dapat memicu semangat dan gairah dari dalam diri Guru untuk melaksanakan aktifitas kerja mereka sehari-hari..

Dukungan Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Guru di Yayasan Pendidikan Cendekia Utama Surabaya. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Kuncoro (2009), Murniasih dan Sudarma (2016) dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan. Hal ini juga menunjukkan ketika pimpinan telah memberikan dukungan dengan baik maka kinerja guru akan semakin meningkat. Penelitian ini membuktikan bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif pada kinerja guru. Hal ini ditunjukkan dengan nilai sebesar 0,259 (positif), artinya semakin tinggi dukungan organisasi maka kinerja guru juga akan semakin tinggi. Hal ini sesuai dengan pendapat Mathis dan Jackson (2001:84) dukungan organisasi adalah dukungan individu yang diterima dari organisasinya, dalam hal dukungan organisasi yang sangat dibutuhkan oleh pegawai yaitu standar kerja dan peralatan dan teknologi.

Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi guru di Yayasan Pendidikan Cendekia Utama Surabaya. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Haryati dan Kesumadewi (2015), Wirawan, Sudharma (2015) yang menyatakan Komunikasi berpengaruh terhadap Motivasi. Hal ini berarti komunikasi mempunyai fungsi yang sangat penting di dalam organisasi, baik untuk pengendalian, untuk memotivasi, untuk pengungkapan emosi atau perasaan, dan untuk memberikan atau menerima informasi. Hal ini ditunjukkan dengan nilai yang dihasilkan adalah sebesar 0,415 (positif), yang berarti ada pengaruh yang signifikan. Hal ini sesuai dengan pendapat Robbins (2013) yang mengemukakan bahwa Komunikasi membantu perkembangan motivasi dengan menjelaskan kepada karyawan apa yang harus dilakukan, bagaimana mereka bekerja baik dan apa yang dikerjakan untuk memperbaiki kinerja jika di bawah standar

Komunikasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja Guru di Yayasan Pendidikan Cendekia Utama. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Agrona Brajahadi Nuswantoro, Triyaningsih, Ernawati (2013) yang menyatakan bahwa Komunikasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja. Variabel komunikasi tidak

memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru yang ditunjukkan dengan nilai sebesar 0,148 (mendekati nol), artinya semakin baik komunikasi tidak mampu memberikan dampak yang nyata pada peningkatan kinerja guru. Berdasarkan hasil penelitian variabel yang menunjukkan angka mean indikator yang paling rendah sebesar 3,92. Berdasarkan pengamatan peneliti karena sebagian guru ada yang mengajar disekolah-sekolah lain tidak hanya mengajar di yayasan Pendidikan cendekia utama, sehingga komunikasi antara guru dan atasan dirasa kurang dan tidak mempengaruhi sama sekali antara komunikasi dengan kinerja guru.

1. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di Yayasan Pendidikan Cendekia Utama. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Setiyati (2014), Dewi (2015) dan Ardiana (2017) yang menyatakan bahwa Motivasi berpengaruh terhadap kinerja. Semakin baik Motivasi maka semakin baik juga Guru menunjukkan kinerja terbaiknya. Menurut Hamzah B. Uno, Motivasi Kerja Guru tidak lain adalah “Suatu proses yang dilakukan untuk menggerakkan guru agar perilaku mereka dapat diarahkan pada upaya-upaya yang nyata untuk mencapai tujuan yang ditetapkan” (2008:71). Dengan demikian teori ini sejalan dengan hasil penelitian yang menyebutkan bahwa terdapat hubungan positif antara Motivasi Kerja Guru terhadap kinerja Guru sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Ardiana 2017. Hasil penelitian ini menunjukkan nilai sebesar 0,261 (positif), artinya semakin tinggi motivasi guru maka kinerjanya juga akan semakin tinggi. Hal tersebut membuktikan bahwa motivasi mempunyai andil dalam meningkatkan kinerja guru di yayasan pendidikan cendekia utama.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pengujian hipotesis maka dari penelitian ini diambil kesimpulan bahwa kompetensi, Kompetensi, dan Dukungan Organisasi, berpengaruh signifikan terhadap motivasi dan Kinerja guru. Sedangkan Komunikasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja Guru. Selain itu Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. artinya semakin tinggi motivasi guru maka kinerjanya juga akan semakin tinggi.

SARAN

1. Guru harus meningkatkan pengetahuan dan pemahaman tentang kompetensi diri dengan selalu aktif mengembangkan diri, menambah wawasan dan pengetahuan untuk mendukung pekerjaannya dalam pembelajaran, saling membagi pengalaman dan informasi baru mengenai hal-hal yang mendukung kegiatan PBM dan membangun empati dan solidaritas dengan sesama.
2. Dukungan organisasi harus memberikan apresiasi yang lebih optimal apabila guru telah berkontribusi bagi yayasan agar secara keseluruhan dukungan organisasi dapat semakin dirasakan oleh guru di yayasan cendekia utama. Memberikan pengarahan pada bawahan supaya dapat menjaga komunikasi antara atasan dan bawahan, agar tercipta motivasi kerja yang tinggi dan menjadikan kinerja yang baik.
3. Terhadap peneliti lebih lanjut dapat mengambil penelitian tentang Pentingnya Komunikasi dalam meningkatkan motivasi dan Kinerja karyawan mengingat hasil penelitian ini komunikasi kurang berperan terhadap kinerja guru.

DAFTAR PUSTAKA

- Ardiana Titin, E. (2017). Pengaruh motivasi kerja guru terhadap kinerja guru akuntansi smk di kota madiun. *Jurnal Akuntansi dan Pajak*, Vol. 17, No. 02.
- Chaudhary, N. dan B. Sharma. 2012. Impact of Employee Motivation on Performance (Productivity) In Private Organization. *International Journal of Business Trends and Technology* 2(4): 29- 35.
- Chukwuma, E.M., & Obiefuna, O. (2014). Effect of Motivation on Employee Productivity : A Study of Manufacturing Companies in Nnewi. *Journal of Managerial Studies and Research* Vol 2 (7).
- Dewi Tiara, A. (2015). Pengaruh Profesionalisme Guru dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Ekonomi SMA se-Kota Malang. *Jurnal Pendidikan Ekonomi UM Metro* ISSN: 2442-9449 Vol.3.No.1 24-35.
- Delviyandri dan Aziz (2010). Hubungan budaya organisasi, dukungan organisasi dan motivasi kerja dengan kinerja karyawan perusahaan daerah air minum tirtanadi provinsi sumatera utara. *Jurnal Analitika*, Vol. 2 Nomor 1.
- Delvin Alexasander Gunawan, Siti Mujanah, Murgiyanto, Pengaruh Hubungan Interpersonal, Lingkungan Kerja, dan Perceived Organizational Support Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan Pada PT Mitra Surya P ersada, *Jurnal Global* Vol. 02, No. 02. Tahun 2018
- Devito, Joseph A. 2011. *Komunikasi Antar Manusia*. Pamulang-Tangerang Selatan: Karisma Publishing Group
- Edy Sutrisno, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Ketiga, Kencana Prenada Media Group, Jakarta.
- Gunawan. 2015, Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai dan Motivasi Sebagai Variabel Intervening pada Kantor UPTD Pendapatan Wilayah I Palu. *e-Jurnal Katalogis*, Volume 3 Nomor 1, Januari 2015 hlm 75-83
- Guterres Luis, A dan Supartha Wayang, G. (2016). Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja guru. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana* 5.3 : 429-454
- Haryati Endan dan kesumadewi Lulu. 2015. Pengaruh Komunikasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT Swasti Tunggal Mandiri Medan. *Jurnal Bisnis Administrasi*, Volume 04, Nomor 01, 2015, 86-99
- Yusof, A. R. M., N. K. Y. Yunus dan A. M. Ghouri. 2013. Power Motivation, Burnout of Teacher and its Relationship with Student Satisfaction: An Empirical Study at Public Sector University. *International Journal of Independent Research and Studies* 2(1): 36-44.
- Pamela, A.O., & Oloko (2015). Effect of motivation on employee performance of commercial banks in kenya : A case study of Kenya Commercial Bank in Migori County. *Journal of Human Resource Studies* 5 (2).
- Riantoko Ronny, Sudibya I Gede Adnyana Dan Sintaasih Desak Ketut. (2017). Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja anggota Polsek Kuta Utara. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana* 6.3 2017 : 1145-117
- Robbins SP dan Judge 2008, *perilaku organisasi* buku 2, Jakarta salemba empat
- Robbins, Stephen P & Judge, Timothy A. 2013. *Organizational Behavior* Edition 15. New Jersey: Pearson Education

- Robert Kreitner and Angelo Kinicki, *Organizational Behavior* (2009). New York: Irwin Mc Graw-Hill, Int. Edition.
- Robert Kreitner and Angelo Kinicki, *Organizational Behavior* (2009). New York: Irwin Mc Graw-Hill, Int. Edition.
- Setiyati Sri. 2014. Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, dan budaya sekolah terhadap kinerja guru. *Jurnal Pendidikan Teknologi dan Kejuruan*, Volume 22, Nomor 2
- Susmiati dan Sudarma, K. 2015. "Pengaruh Budaya Organisasi Dan Dukungan Organisasi Persepsian Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening". *Management Analysis Journal*. Vol . 4 (1) : hal. 79-87
- Sobandi (2010). pengaruh kompetensi guru terhadap kinerja mengajar guru SMKN bidang keahlian bisnis dan manajemen di kota bandung *MANAJERIAL* Vol. 9, No. 17, Juli 2010 : 25 – 34
- Suwati Yuli. 2013. Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Tunas Hijau Samarinda. *eJournal Administrasi Bisnis* Vol. 1 No. 1
- Supardi. 2014. *Kinerja Guru*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Suriansyah Ahmad. (2014). Hubungan budaya sekolah, komunikasi, dan komitmen kerja terhadap kinerja guru sekolah dasar negeri. *Jurnal Cakrawala Pendidikan* No 3.
- Susilowati dan Hadi (2013). Hubungan antara perceived organizational support dengan work engagement pada guru sma swasta di Surabaya Fakultas Psikologi Universitas Airlangga Surabaya. *Jurnal Psikologi Kepribadian dan Sosial* Vol. 2 No. 2
- Setyono Hendro dan Sudjaji achmad. (2011). Pengaruh Kompetensi Guru, Insentif dan The Kinerja Lingkungan Kerja Fisik Guru SMA Negeri 1 Patimuan Kabupaten Cilacap. *Sainteks* Vol 2.
- Septina Rialyta, 2014, Mengapa Perusahaan Perlu Pengetahuan Kompetensi dan Motivasi?, <https://www.kompasiana.com> > [Ekonomi](#) > [Manajemen](#), 7 Oktober 2014. Di unduh pada tgl. 2 Desember 2019.
- Siti Mujanah (2019), The effect of competence, emotional quotient, and financial quotient on the business performance of small and medium enterprises in Surabaya, Indonesia *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, Vo. 308, 16th International Symposium on Management (INSYMA 2019)
- Unang wahidin 2015 media pendidikan dalam perspektif pendidikan islam Edukasi Islam, *Jurnal Pendidikan Islam* Vol.07, No. 1 ISSN : 2252-8970 (Media Cetak) DOI: 10.30868/EI.V7I01.222 ISSN : 2581-1754 (Media Online)
- Wawan. 2012. *Jurnal Kinerja Guru*. www.wawan4mi.blogspot.com/. Diunduh Tanggal 2 September 2019
- Wibowo. 2013. *Perilaku dalam Organisasi*. Cetakan Kesatu. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada