

**ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, HUBUNGAN ATASAN,
PENGEMBANGAN KOMPETENSI DAN KOMITMEN ORGANISASI
TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN SEKOLAH ISLAM
ATHIRAH**

Bakry¹

¹*Prodi Kewirausahaan, Institut Teknologi dan Bisnis Kalla
Email: bakry@kallabs.ac.id*

Abstrak

Keberhasilan sebuah organisasi dalam melakukan percepatan untuk mencapai tujuan organisasi ditentukan berbagai faktor diantaranya gaya kepemimpinan, komunikasi hubungan atasan, dan komitmen organisasi. Konsep hubungan ini berdasarkan rujukan teori yang dikembangkan oleh (Hamali, 2016) bahwa komunikasi yang berjalan secara efektif dalam organisasi akan memudahkan setiap orang melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Tujuan Penelitian ini adalah (1) mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja karyawan, (2) Mengetahui pengaruh program pengembangan kompetensi terhadap produktivitas kerja, (3) Mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap produktivitas kerja, (4) Mengetahui pengaruh hubungan atasan dengan komitmen organisasi dan (5) Mengetahui pengaruh pengembangan kompetensi terhadap komitmen organisasi.

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, dengan melibatkan 461 guru karyawan sekolah islam athirah sebagai responden. Data yang diperoleh melalui angket kemudian dilakukan analisis SEM dengan aplikasi SMART-PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) ada pengaruh signifikan gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja karyawan dengan nilai *p values* 0,004. (2) ada pengaruh signifikan antara program pengembangan kompetensi terhadap produktivitas kerja dengan nilai *p-values* 0.000. (3) ada pengaruh signifikan antara komitmen organisasi terhadap produktivitas kerja dengan nilai *p values* 0,000. (4) tidak ada pengaruh antara hubungan atasan terhadap komitmen organisasi dengan nilai *p values* 0.119. (5) ada pengaruh program pengembangan kompetensi terhadap komitmen organisasi karyawan sekolah islam athirah.

Berdasarkan hasil analisis yang diperoleh maka dapat dirumuskan faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan sekolah islam athirah dipengaruhi secara signifikan oleh gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan program pengembangan kompetensi. Sedangkan Gaya kepemimpinan dan hubungan atasan terhadap karyawan tidak memberikan pengaruh terhadap komitmen organisasi, kecuali faktor pengembangan kompetensi yang memberikan pengaruh terhadap komitmen organisasional

Latar Belakang

Pengembangan organisasi sangat terkait dengan sejauhmana organisasi atau perusahaan terus menerus meningkatkan kinerja karyawan. Kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan tentunya bukan merupakan variabel yang berdiri sendiri tetapi kinerja karyawan adalah sebuah hasil yang dipengaruhi oleh banyak faktor. Faktor yang mempengaruhi kinerja tentunya adalah gaya kepemimpinan yang terbangun dalam organisasi tersebut. Gaya kepemimpinan yang menekankan pada pentingnya seorang pemimpin menciptakan visi dan lingkungan yang dapat memberikan memotivasi dan inspirasi kepada bawahan untuk terus berprestasi berprestasi melampaui harapannya adalah gaya kepemimpinan transformasioan. (Burns dalam Dewi, 2012).

Teori tentang kepemimpinan dan gaya kepemimpinan terus mengalami perkembangan, mulai dari kepemimpinan transaksional hingga kepemimpinan melayani (*servant leadership*). Kepemimpinan transaksional adalah bentuk kepemimpinan dimana karyawan akan setuju dan mengikuti pimpinannya jika diberikan tugas, gaya kepemimpinan ini bersifat totalitarian dimana pemimpin memiliki kekuatan penuh terhadap bawahan.

Sedangkan gaya kepemimpinan melayani (*servant leadership*) adalah gaya kepemimpinan yang selalu mendorong hubungan yang baik dengan karyawan menciptakan semangat kerja bersama untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini juga di jelaskan oleh Spears (2002) bahwa *servant leadership* sebagai kepemimpinan yang melayani utamanya dan mendorong hubungan yang baik dengan mengembangkan atmosfer *dignity* (martabat) dan *respect* (hormat), membangun komunitas dan kerja tim, dan mendengarkan rekan dan karyawan.

Keberhasilan sebuah organisasi dalam melakukan percepatan untuk mencapai tujuan organisasi sangat ditentukan bentuk komunikasi positif yang terbangun anatar atasa dan karyawan. Konsep hubungan ini berdasarkan rujukan teori yang dikembangkan oleh (Hamali, 2016) bahwa komunikasi yang berjalan secara efektif dalam organisasi akan memudahkan setiap orang melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Untuk itu seorang pimpinan dituntut agar mampu melakukan komunikasi secara efektif, karena mereka akan memberi instruksi, pengarahan, memotivasi bawahan, melakukan pengawasan dan lain-lain. Bentuk komunikasi yang dibangun dalam sebuah organisasi akan menentukan hubungan antara atasan dan karyawan. Bentuk hubungan antara atasan dalam sebuah organisasi dapat dilihat bagaimana bentuk interaksi atasan dengan bawahan. Hubungan yang terbangun anatar atasan dan bawahan dapat menyebabkan karaywan merasa senang, bahagiah atau tidak bahagiah dalam bekerja pada suatu organisasi. Oleh karena itu dalam sebuah organisasi menjadi penting bentuk perencanaan dan pengelolaan SDM untuk mendapatkan orang yang tepat pada jabatan yang tepat.

Tujuan Penelitian

1. Apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja guru karyawan sekolah islam Athirah
2. Apakah ada pengaruh pengembangan kompetensi terhadap produktivitas kerja guru karyawan sekolah islam Athirah
3. Apakah ada pengaruh komitmen organisasi terhadap produktivitas kerja guru karyawan sekolah islam Athirah

Tinjauan Pustaka

Gaya Kepemimpinan

Teori kepemimpinan terus mengalami perkembangan dari setiap waktu. Mulai dari kepemimpinan trasaksional hingga kepemimpinan melayani dan kepemimpinan spritual. Teri kepemimpinan tentunya lahir berdasarkan situasi dan respon atas kondisi masyarakat atau organisasi pada saat itu. Gaya kepemimpinan pada suatu organiasi ikut memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan karena kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi karyawan. Menurut Veitzhal Rivai (2004), kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh kepada pengikut-pengikutnya lewat proses komunikasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan kepemimpinan menurut Achmad Suyuti (2001) yang dimaksud dengan kepemimpinan adalah proses mengarahkan, membimbing dan mempengaruhi pikiran, perasaan, tindakan dan tingkah laku orang lain untuk digerakkan ke arah tujuan tertentu. Berikut ada berbagai tipe kepemimpinan (siagian,1997) yaitu; **Pertama** pemimin otokratis adalah seorang pemimpin yang menganggap organisasi sebagai pemilik pribadi, mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi, menganggap bawahan sebagai alat semata-mata dan tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat. **Kedua** tipe Militeristis adalah seorang pemimpin yang mengedepankan system perintah dalam menggerakkan bawahan, pemimpin yang senang pada formalitas yang berlebihan, menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan; dan sulit menerima kritikan dari bawahannya. **Ketiga** tipe paternalistis adalah pemimpin yang menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa sehingga bersikap sangat melindungi (overly protective), tidak memberikan ruang inisiatif kepada bawahan dan jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan.

Keempat tipe karismatik adalah pemimpin yang mempunyai daya tarik yang amat besar dan karenanya pada umumnya mempunyai pengikut yang jumlahnya yang sangat banyak, pemikiran dan perbuatan menjadi contoh dan panutan bagi bawahannya. **Kelima** tipe demokratis adalah pemimpin yang membangun kerjasama dengan bwahan, banyak mendengarkan dan membangun kerjasama dalam organisasi untuk mencapai tujuan, dengan melakukan pemberdayaan serta senang menerima saran, pendapat hingga kritik dari bawahan.

Selain itu Arep, Ishak dan Hendri Tanjung, (2003) mengemukakan empat (4) gaya kepemimpinan yang lazim digunakan, antara lain :

1. *Democratic leadership*, yakni suatu gaya kepemimpinan yang menitikberatkan pada kemampuan untuk menciptakan moral dan kemampuan untuk menciptakan kepercayaan.
2. *Authocratic Leadership*, yakni suatu gaya kepemimpinan yang menitikberatkan kepada kesanggupan untuk memaksakan keinginannya untuk kepentingan pribadi dan golongannya dengan kesediaan menerima segala resiko apapun.
3. *Paternalitic Ledership*, yakni bentuk gaya kepemimpinan pertama (*democratic*) dan kedua (*dictorial*) diatas, yang dapat diibaratkan dengan sistem diktator yang berselimutkan demokratis.
4. *Free Rein Ledership*, yakni gaya kempimimpinan yang sepenuhnya menyerahkan sepenuhnya kebijaksanaan pengoprasian manajemen sumber daya manusia kepada bawahannya.

Hubungan Atasan

Pola komunikasi yang terjalin antar atasan dengan karyawan akan menggambarkan bentuk hubungan antara atasan dengan karyawan. Hubungan atasan dan karyawan terdiri dari afeksi, loyalitas, kontribusi dan respek terhadap profesi atau professional, hal ini sejalan dengan pendapat Dirgagunarsa (1989) kebutuhan afeksi merupakan kebutuhan dimana seseorang ingin memperoleh respon atau perlakuan hangat dari orang lain, misalnya orang tua, guru, teman dan rekan kerja. kebutuhan afeksi yaitu kebutuhan untuk dicintai dan disukai dengan mengembangkan hubungan emosi terhadap orang lain yang didalamnya terdapat perhatian, rasa hormat, tanggung jawab dan pemahaman.

Perhatian pimpinan atau atasan terhadap bawahan bisa juga berbentuk perhatian secara pribadi, atasan memiliki gambaran utuh terhadap karyawan sebagai pribadi yang punya keluarga, dan memiliki kehidupan sosial. Selain itu perhatian pimpinan terhadap kemampuan atau kompetensi karyawan juga penting sebagai bentuk hubungan yang positif.

Pengembangan Kompetensi

Organisasi yang efektif adalah organisasi yang dapat mengarahkan semua sumberdaya untuk mencapai tujuan organisasi. Sumber daya yang paling penting dalam sebuah organisasi adalah sumber daya manusia (SDM) karyawan. Untuk meningkatkan SDM karyawan perlu dikembangkan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan. Menurut Wibowo (2007:86) mengemukakan bahwa kompetensi merupakan suatu kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan kompetensi pegawai yang tinggi akan dapat mendukung tingkat komitmen organisasional pegawai.

Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi yang dimiliki oleh setiap karyawan sangat diperlukan agar kinerja organisasi dapat lebih efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Komitmen karyawan akan terbentuk apabila apa yang ada pada organisasi memiliki komitmen terhadap karyawan, sehingga komitmen sesungguhnya dapat dilihat dari dua sisi, yaitu komitmen karyawan terhadap organisasi dan komitmen organisasi terhadap karyawan. Komitmen organisasi sudah banyak dijelaskan oleh para ahli diantaranya Griffin (2008:15) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Karyawan yang berkomitmen pada organisasi memiliki kebiasaan yang dapat diandalkan, berencana untuk tinggal lebih lama di dalam organisasi, dan mencurahkan secara maksimal waktu, pikiran dan tenaga dalam bekerja. Komitmen organisasi ini dapat dibentuk dari berbagai faktor yang ada dalam organisasi,

Menurut Sopiah (2008:163), ada empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu: (1) Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian, (2) Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan, konflik, peran, tingkat kesulitan dalam pekerjaan, (3) Karakteristik

struktur, misalnya besar/kecilnya organisasi, bentuk organisasi (sentralisasi/desentralisasi), kehadiran serikat pekerja, (4) Pengalaman kerja. Pengalaman kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi.

Secara konseptual, ada tiga hal yang jadi penanda komitmen organisasional : (1) Adanya rasa percaya yang kuat dan penerimaan seseorang terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, (2) Adanya keinginan seseorang untuk melakukan usaha secara sungguh-sungguh demi organisasi, (3) Adanya hasrat yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam suatu organisasi (Greenberg dan Baron, 1997).

Produktivitas kerja

Menurut Prawirosentono (1999:2), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Kinerja yang tinggi dapat diwujudkan, apabila dikelola dengan baik. Itulah sebabnya setiap organisasi perlu menerapkan manajemen kinerja.

Menurut Rivai (2005: 324), dalam menilai kinerja seorang pegawai, maka diperlukan berbagai aspek penilaian antara lain pengetahuan tentang pekerjaan, kepemimpinan inisiatif, kualitas pekerjaan, kerjasama, pengambilan keputusan kreativitas, dapat diandalkan, perencanaan, komunikasi, inteligensi (kecerdasan), pemecahan masalah, pendelegasian, sikap, usaha, motivasi, dan organisasi.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

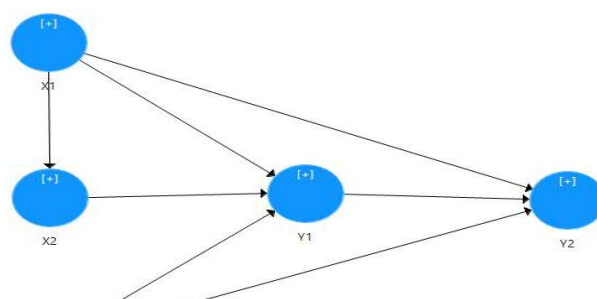
Penelitian ini adalah penelitian Kuantitatif dengan melibatkan 5 variabel yang dilakukan analisis jalur untuk mengetahui pengaruh antar variabel

Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini menggunakan lima variabel, 3 variabel bebas, 1 variabel moderator dan 1 variabel terikat yaitu: Gaya Kepemimpinan (X1), Hubungan Atasan (X2), Pengembangan Kompetensi (X3), Komitmen Organisasi (Y1) dan Produktivitas Kerja (Y2).

Desain Penelitian

Desain penelitian berbentuk gabungan bentuk regresi dengan analisis jalur (Path Analysis) sebagai berikut:



Gambar 3.1 Desain Penelitian

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru karyawan sekolah islam Athirah, jumlah sampel dalam penelitian ini berdasarkan pada rumus sloving sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan :

- n = jumlah sampel
- N = Jumlah Populasi
- e = Toleransi kesalahan sampel (error)

Berdasarkan rumus diatas, dengan jumlah populasi 470 karyawan sekolah islam Athirah dengan error 1% maka jumlah sampel minimal adalah 450 responden.

Waktu dan Tempat

Waku penelitian bulan Desember 2020, di seluruh wilayah Sekolah Islam Athirah (Makassar, Baruga dan Bone)

Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data menggunakan angket yang dibuat dengan aplikasi googleform, kemudian disebar kepada seluruh responden.

Teknik Analisis Data

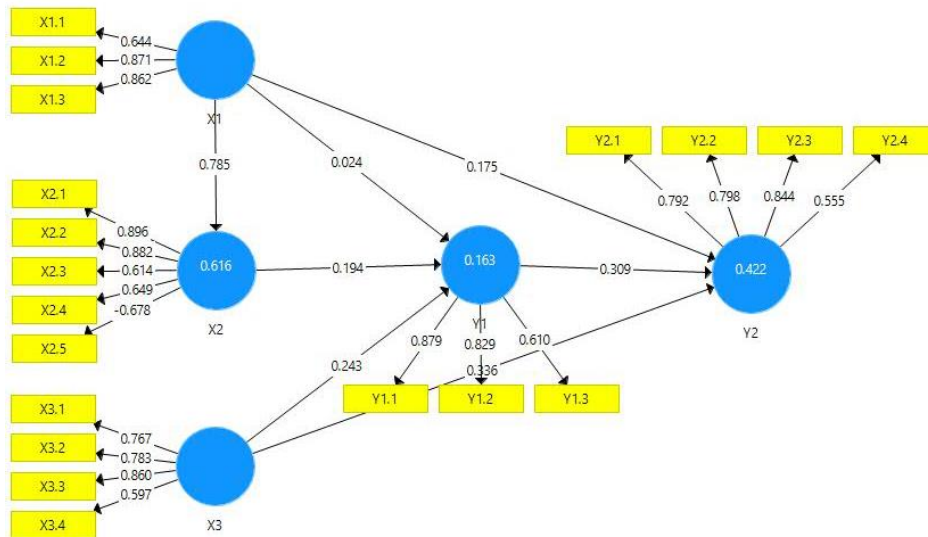
Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis persamaan structural (*structure equation model*) dengan menggunakan aplikasi SMART-PLS.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Model Persamaan Struktural

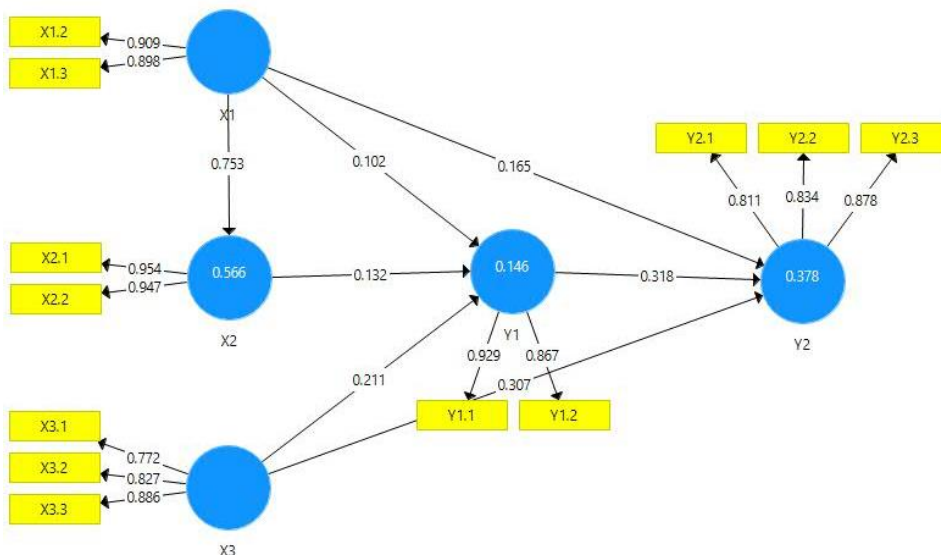
Model persamaan structural (structure equation model) dalam penelitian ini dapat digambarkan pada bagan berikut:



Gambar 4.1 Model Persamaan Struktural Semua Indikator

Pada model diatas terlihat hubungan langsung antara variabel X1 ke Y1, variabel X3 ke Y2, variabel X1 ke X2 dan variabel Y1 ke Y2. Sedangkan hubungan tidak langsung yaitu variabel X1 ke Y2 melalui Y1, variabel X2 ke Y2 melalui Y1 dan variabel X3 ke Y2 melalui Y1.

Berikut model persamaan structural setelah dilakukan penyesuai dengan beberapa indikator yang tidak valid,



Gambar 4.2 Model Persamaan Struktural Indikator Valid

1. Uji Validitas

Terdapat dua uji validitas yang dilakukan yaitu (1) validitas konvergen dan (2) Validitas Diskriminan. *Pertama*, validitas konvergen berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi (Jogiyanto, 2011:70). *Rule of Thumb* untuk menilai validitas konvergen adalah nilai *loading factor* harus lebih dari 0.7 dan Nilai AVE lebih besar dari 0.5.

Berdasarkan analisis yang dilakukan diperoleh nilai Loading faktor sebagai berikut:

Outer Loadings					
Matrix	X1	X2	X3	Y1	Y2
X1.2	0.909				
X1.3	0.898				
X2.1		0.954			
X2.2		0.947			
X3.1			0.772		
X3.2			0.827		
X3.3			0.886		
Y1.1				0.929	
Y1.2				0.867	
Y2.1					0.811
Y2.2					0.834
Y2.3					0.878

Tabel. 4. 1 Nilai Loading Faktor untuk setiap item/indikator

Berdasarkan tabel 4.1 diatas diketahui bahwa semua nilai indicator lebih dari 0.7 sehingga instrumen yang digunakan memenuhi validitas konvergen

Sedangkan nilai *average variance inflation factor* (AVE) adalah sebagai berikut:

	Cronbach's Al...	rho_A	Composite Rel...	Average Varian...
X1	0.776	0.778	0.899	0.817
X2	0.893	0.896	0.949	0.903
X3	0.771	0.775	0.868	0.688
Y1	0.767	0.815	0.894	0.808
Y2	0.793	0.796	0.879	0.708

Tabel 4.2 Nilai Path Analysis.

Pada tabel 4.2 diatas menunjukkan nilai *average variance inflation factor* (AVE) melebihi ambang batas 0.5 sehingga ini sangat mendukung bahwa semua varibael X1, X2, X3, Y1 dan Y2 memenuhi validitas konvergen.

Kedua, Validitas diskriminan adalah validitas yang berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi tinggi (Jogiyanto, 2011). Untuk menilai validitas diskriminan maka dapat dilihat dari nilai *cross loading*, nilai untuk variabel lebih besar dari 0.07. (Ghozali & Latan, 2015). Berdasarkan Analisis data yang dilakukan diperoleh nilai *Cross Loading* lebih dari 0.07

2. Uji Realibilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk membuktikan akurasi, konsistensi, dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk (Ghozali & Latan, 2015:75). Mengukur reliabilitas suatu konstruk dengan indikator reflektif dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. *Rule of Thumb* untuk menilai reliabilitas konstruk adalah nilai *Composite Reliability* harus lebih besar dari 0.70.

	Cronbach's Al...	rho_A	Composite Rel...	Average Varian...
X1	0.776	0.778	0.899	0.817
X2	0.893	0.896	0.949	0.903
X3	0.771	0.775	0.868	0.688
Y1	0.767	0.815	0.894	0.808
Y2	0.793	0.796	0.879	0.708

Tabel 4.3 Nilai *Cronbach's Alpha*

Pada tabel 4.3 diatas menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* untuk variabel X1 = 0.776, variabel X2 = 0.893, Variabel X3 = 0.771, variabel Y1 = 0.767 dan Variabel Y2 = 0.793. Hal ini menunjukkan bahwa intrumen yang digunakan reliabel.

3. Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan dengan menggunakan path analysis melalui aplikasi SMART PLS, diperoleh nilai Uji t dan Nilai P-Value sebagai berikut:

	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics (O/...	P Values
X1 -> X2	0.753	0.752	0.027	28.284	0.000
X1 -> Y1	0.102	0.104	0.078	1.307	0.192
X1 -> Y2	0.165	0.166	0.056	2.930	0.004
X2 -> Y1	0.132	0.134	0.084	1.563	0.119
X3 -> Y1	0.211	0.214	0.061	3.450	0.001
X3 -> Y2	0.307	0.307	0.045	6.796	0.000
Y1 -> Y2	0.318	0.318	0.040	8.029	0.000

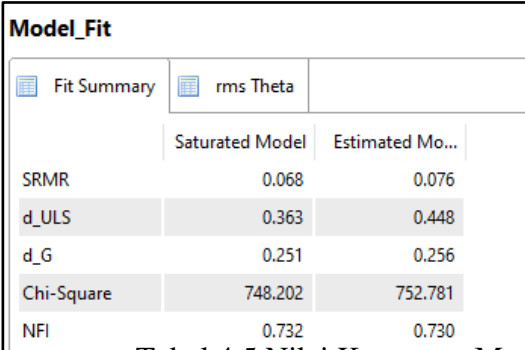
Tabel 4.4 Uji Hipotesis

Berdasarkan tabel 4.4 tentang hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa ada pengaruh langsung variabel Gaya kepemimpinan (x1) terhadap hubungan atasan (x2) dengan nilai P value < dari 0.05 atau 0.000 < 0.05. Dikethaui juga ada pengaruh secara langsung gaya kepemimpinan(x1) terhadap produktivitas kerja(y2) dengan nilai P value 0.004. Demiki juga variabel pengembangan kompetensi (x3) terhadap produktivitas kerja (Y2) dengan

nilai P value 0.000. Diketahui juga ada pengaruh komitmen organisasi (Y1) terhadap Produktivitas kerja (Y2) dengan nilai P-Value 0.000.

Kemudian pada tabel diatas juga menunjukkan bahwa hubungan tidak ada pengaruh langsung variabel gaya kepemimpinan (X1) terhadap Komitmen organisasi (Y1) dengan nilai P-Value 0.192, artinya P Value > 0.05. Hal yang sama ditunjukkan dengan Variabel komunikasi atasan (X2) terhadap komitmen organisasi (Y1) dengan nilai P Value 0.119 yaitu P value > 0.05 sehingga dapat dikatakan tidak ada hubungan signifikan. Berbeda dengan pengaruh variabel pengembangan kompetensi (X3) terhadap komitmen organisasi (Y1) menunjukkan nilai P Value 0.001, artinya P value < 0.05 sehingga disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan.

4. Uji Ketepatan Model



	Saturated Model	Estimated Mo...
SRMR	0.068	0.076
d_ULS	0.363	0.448
d_G	0.251	0.256
Chi-Square	748.202	752.781
NFI	0.732	0.730

Tabel 4.5 Nilai Ketepatan Model

PEMBAHASAN

Gaya Kepemimpinan dengan produktivitas kerja karyawan sekolah Islam Athirah

Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan dengan aplikasi SMART – PLS diperoleh nilai P value 0.04 sehingga p value < 0.05. hal ini menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan memberikan pengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan sekolah islam Athirah. Gaya kepemimpinan yang diterapkan di sekolah islam bukan hanya gaya kepemimpinan transaksional tetapi sudah menunjukkan kepemimpinan melayani (servant leadership)

Kepemimpinan yang melayani (servant leadership) sangat mendukung terciptanya suasana suasana bagi guru karyawan untuk bisa melakukan pekerjaannya dengan baik. Hal ini sejalan dengan penelitian (servant leadership) oleh Spears (2002) bahwa *servant leadership* sebagai kepemimpinan yang melayani utamanya dan mendorong hubungan yang baik dengan mengembangkan atmosfer *dignity* (martabat) dan *respect* (hormat), membangun komunitas dan kerja tim, dan mendengarkan rekan dan karyawan.

Pengembangan Kompetensi dengan Produktivitas kerja Karyawan Sekolah Islam Athirah

Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan dengan aplikasi SMART – PLS untuk melihat apakah ada pengaruh variabel pengembangan kompetensi (X3) terhadap variabel produktivitas kerja(Y2) maka diperoleh nilai P value 0.000 sehingga $p \text{ value} < 0.05$. hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi pengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan sekolah islam Athirah. Peningkatan program pengembangan kompetensi karyawan menjadi variabel kunci dalam meningkatkan produktivitas kerja karena dapat memberikan pengaruh langsung.

Terdapat berbagai jenis kompetensi yang dikembangkan di sekolah islam athirah diantaranya, Kompetensi dasar yang meliputi kemampuan bahasa inggris, Al Quran dan IT, Kompetensi Inti dan Kompetensi Pedagogik (guru) dan kompetensi teknis (karyawan).

Program pengembangan kompetensi di sekolah islam athirah telah berjalan dengan sangat baik, mulai dari (1) pemetaan kemampuan kompetensi karyawan melalui penilaian kinerja dengan mengacu pada kamus kompetensi, (2) program pengembangan kompetensi karyawan melalui pelatihan dan workshop secara berkala, (3) program belajar mandiri/program pengembangan diri karyawan.

Komitmen Organisasi dengan produktivitas Kerja Karyawan Sekolah Islam Athirah

Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan dengan aplikasi SMART – PLS untuk melihat apakah ada pengaruh variabel komitmen organisasi (Y1) terhadap variabel produktivitas kerja(Y2) maka diperoleh nilai P value 0.000 sehingga $p \text{ value} < 0.05$. hal ini menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi memberikan pengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan sekolah islam Athirah. Komitmen organisasi menjadi variabel penting yang perlu ditingkatkan karena memberikan pengaruh langsung terhadap produktivitas kerja karyawan.

Komitmen organisasi di Sekolah Islam Athirah merupakan sikap yang ada pada diri karyawan tentang sejauhmana mengenal dan bangga terhadap organisasinya, sehingga tercermin dalam aktivitas pekerjaan. Komitmen organisasi diketahui dipengaruhi berbagai faktor sebagaimana yang dinyatakan oleh Sopiah (2008) yaitu (1) faktor personal, (2) faktor karakteristik pekerjaan, (3) struktur organisasi dan (4) Pengalaman kerja.

Hubungan atasan dengan komitmen organisasi karyawan Sekolah Islam Athirah

Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan dengan aplikasi SMART – PLS untuk melihat apakah ada pengaruh variabel hubungan atasan (X2) terhadap variabel komitmen organisasi(Y1) maka diperoleh nilai P value 0.119 sehingga $p \text{ value} > 0.05$. hal ini menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh hubungan atasan terhadap komitmen organisasi

karyawan sekolah islam Athirah. Sehingga pola hubungan yang dibangun Atasan atau pimpinan Sekolah Islam Athirah tidak dapat meningkatkan komitmen organisasi karyawan.

Hubungan antara atasan dan karyawan merupakan bentuk sikap pimpinan dalam memandang karyawan sebagai pribadi dan makhluk social, hubungan yang senantiasa memberikan perhatian terhadap setiap keluhan, mendengarkan kritik dan saran yang konstruktif. Pola hubungan ini tidak signifikan berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan data Pola hubungan atasan tidak memberikan dampak terhadap bagaimana karyawan bisa mencintai pekerjaannya, bisa bangga dengan organisasi sehingga terbangun loyalitas sebagai bentuk komitmen untuk menghabiskan waktu bekerja pada perusahaan atau organisasi.

Menurut Hermawan (2003) loyalitas adalah manifestasi dari kebutuhan fundamental manusia untuk memiliki, men-*support* mendapatkan rasa aman, nyaman dan membangun keterikatan serta menciptakan *emotional attachmen*. Loyalitas dapat didefinisikan sebagai suatu kecenderungan emosi terhadap suatu objek, hal ini mengacu pada segi afektif suka atau tidak suka, kecenderungan emosi ini didapatkan oleh seseorang melalui pengalaman ataupun berasal dari informasi- informasi yang didapatkan dari orang lain dan mengacu adanya evaluasi yang bersifat positif berdasarkan kriteria yang dianggap relevan.

Hubungan Program pengembangan kompetensi dengan Komitmen organisasi

Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan dengan aplikasi SMART – PLS untuk melihat apakah ada pengaruh variabel pengembangan kompetensi (X3) terhadap variabel komitmen organisasi(Y1) maka diperoleh nilai P value 0.001 sehingga p value < 0.05. hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi pengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan sekolah islam Athirah. Peningkatan program pengembangan kompetensi karyawan menjadi variabel kunci dalam meningkatkan komitmen organisasi karena dapat memberikan pengaruh langsung.

Pengembangan kompetensi karyawan di Sekolah Islam Athirah sudah terbangun dengan baik mulai dari rumusan kompetensi masing-masing jabatan baik untuk guru dan karyawan. Tersedia kamus kompetensi untuk mendeskripsikan perilaku yang di harapkan untuk setiap indikator kompetensi. Kompetensi yang dikembangkan di sekolah islam athirah meliputi kompetensi dasar yaitu kemampuan membaca dan menghafal Al quran, kemampuan komputer dan kemampuan bahasa inggris.

Sedangkan pada kompetensi inti dikembangkan empat indikator yaitu integrity, team building, driving performance dan customer fokus. Pada kompetensi pedagogic terdiri dari 8 indikator yaitu (1) karakteristik peserta didik, (2) pengembangan kurikulum, (3) pembelajaran berkualitas, (4) penilaian pembelajaran, (5) refleksi pembelajaran, (6) substansi, struktur dan metode keilmuan, (7) penelitian tindakan kelas, (8) pemahaman AIHES.

Serangkaian program pengembangan kompetensi yang dilakukan oleh organisasi menjadi faktor yang dapat meningkatkan komitmen organisasi karyawan, ini menunjukkan bahwa guru karyawan sekolah islam athirah senang dalam belajar dan mengembangkan diri yang tidak adakan didapatkan di sekolah atau organisasi selain Athirah.

Kesimpulan

Berdasarkan uraian pembahasan diatas, maka kesimpulan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Ada pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja karyawan sekolah islam athirah
2. Ada pengaruh signifikan antara Pengembangan kompetensi terhadap produktivitas kerja karyawan sekolah islam athirah
3. Ada pengaruh signifikan antara komitmen organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan sekolah islam athirah
4. Tidak ada pengaruh signifikan antara hubungan atasan terhadap komitmen organisasi
5. Ada pengaruh signifikan antara pengembangan kompetensi terhadap komitmen organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

Arep, Ishak dan *Hendri Tanjung*. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Universitas Trisakti

Dewi, Sarita, Permata. 2012. *Pengaruh Pengendalian Internal Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan SPBU Yogyakarta (Studi Kasus Pada SPBU Anak Cabang Perusahaan RB.Group)*. Jurnal Nominal/Volume I Nomor 1/Tahun 2012. Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.

Dirgagunarsa, Singgih.1998. *Pengantar Psikologi*, Jakarta: Mutiara.

Greenberg & Baron. 1997. *Behavior in Organization Understanding and Managing The Human Side of Work* . 6th edition. USA: Prentice Hall

Griffin, Ricky. 2008. *Management*. USA : McGraw Hill Irwin

Ghozali, Imam & Hengky Latan. 2015. *Partial Least Squares Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. Semarang: Universitas Diponegoro

Hamali, Yusuf.A. 2016. *Pemahaman manajemen sumberdaya mausia*. Yogyakarta: Center for Academic Publishing Service

Hermawan Kartajaya. 2003. *Marketing In Venus*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

Jogiyanto, H. M. 2011. *Konsep dan Aplikasi Structural Equation Modeling Berbasis Varian Dalam Penelitian*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.

Rivai, Harif, A. 2001. *Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasional Terhadap Intensi Keluar*. Tesis, Universitas Gajah Mada Yogyakarta.

Spears, L. (2002). *Tracing the Past, Present, and Future of Servant-Leadership*. In L. Spear, & M. Lawrence (Eds.), *Focus on Leadership: Developments in Theory and Research* (pp. 1-16). New York: Palgrave Macmillan.

Sopiah. 2008. *Perilaku dan Manajemen Organisasi Serta Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Penerbit Andi Offset

Siagian, Sondang P. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Toko Gunung Agung

Wibowo (2007). *Manajemen Kinerja*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta