

Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Dan Dukungan Organisasi Terhadap Efektivitas Tenaga Kependidikan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening

Andre Agasi^{1*}, Suhardi²

^{1,2}Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Pertiba, Pangkalpinang, Indonesia.

Corresponding Email: agasiandre052@gmail.com^{1*}

Histori Artikel:

Dikirim 23 Desember 2025; Diterima dalam bentuk revisi 20 Januari 2026; Diterima 25 Februari 2026; Diterbitkan 1 April 2026. Semua hak dilindungi oleh Lembaga Otonom Lembaga Informasi dan Riset Indonesia (KITA INFO dan RISET) – Lembaga KITA.

Suggested citation:

Agasi, A., & Suhardi, S. (2026). Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Dan Dukungan Organisasi Terhadap Efektivitas Tenaga Kependidikan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 12(2), 1653-1663. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v12i2.6184>.

Abstrak

Tenaga kependidikan di sekolah dasar memegang peranan vital dalam menunjang keberhasilan operasional sekolah, namun keberadaannya sering kali kurang mendapat perhatian dalam kajian manajemen dibandingkan guru. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi, motivasi, dan dukungan organisasi terhadap efektivitas tenaga kependidikan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Menggunakan pendekatan kuantitatif, penelitian ini melibatkan 153 tenaga kependidikan sekolah dasar sebagai responden yang dipilih melalui teknik stratified random sampling. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner dan dianalisis dengan metode Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS). Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja. Temuan penting lainnya mengungkapkan bahwa dukungan organisasi tidak berpengaruh langsung terhadap efektivitas, melainkan memediasi secara penuh (full mediation) melalui kepuasan kerja. Sebaliknya, kompetensi ditemukan tidak berpengaruh signifikan terhadap efektivitas, mengindikasikan adanya kesenjangan antara keterampilan teknis dan tuntutan tugas administratif harian. Kesimpulannya, aspek psikologis seperti kepuasan dan motivasi lebih dominan dalam memprediksi kinerja staf non-guru dibandingkan aspek kapasitas teknis. Implikasi penelitian ini menyarankan manajemen sekolah untuk fokus menciptakan iklim kerja suportif yang mampu meningkatkan kepuasan pegawai demi tercapainya efektivitas layanan pendidikan dasar.

Kata Kunci: Efektivitas Tenaga Kependidikan; Dukungan Organisasi; Kepuasan Kerja; Kompetensi; Motivasi.

Abstract

Educational staff in elementary schools play a vital role in supporting operational success; however, they often receive less attention in management studies compared to teachers. This study aims to analyze the influence of competence, motivation, and organizational support on the effectiveness of educational staff, with job satisfaction serving as an intervening variable. Employing a quantitative approach, this study involved 153 elementary school educational staff selected via stratified random sampling. Data were collected using questionnaires and analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The results indicate that motivation has a significant positive effect on work effectiveness. Crucially, the findings reveal that organizational support does not directly influence effectiveness but is fully mediated by job satisfaction. Conversely, competence was found to have no significant effect on effectiveness, indicating a gap between technical skills and daily administrative demands. In conclusion, psychological aspects such as satisfaction and motivation are more dominant in predicting the performance of non-teaching staff than technical capacity. This study suggests that school management should focus on creating a supportive work climate that enhances employee satisfaction to achieve effective primary education services.

Keyword: Educational Staff Effectiveness; Organizational Support; Job Satisfaction; Competence; Motivation.

1. Pendahuluan

Pendidikan dasar memegang peranan yang sangat fundamental sebagai peletak dasar perkembangan anak, meliputi aspek kognitif, afektif, dan psikomotorik. Keberhasilan pada jenjang ini menjadi determinan bagi keberhasilan pendidikan pada jenjang selanjutnya. Dalam ekosistem sekolah dasar, perhatian publik dan akademisi sering kali terpusat pada guru sebagai tenaga pendidik. Padahal, keberadaan tenaga kependidikan (tendik) yang meliputi staf administrasi, pustakawan, laboran, dan tata usaha merupakan unsur penunjang yang vital untuk menjamin efektivitas penyelenggaraan sekolah (Mulyasa, 2021). Peran mereka menjadi semakin krusial di era manajemen berbasis sekolah yang menuntut akuntabilitas administratif yang tinggi. Oleh karena itu, menggeser fokus penelitian dari guru ke tenaga kependidikan di sekolah dasar menjadi sebuah urgensi empiris, mengingat kelompok ini sering kali terpinggirkan dalam kajian manajemen pendidikan (Pratama & Arifin, 2023). Efektivitas tenaga kependidikan di sekolah dasar tidak dapat dipandang sebelah mata; hal ini didefinisikan sebagai kemampuan mereka dalam menjalankan tugas, fungsi, dan perannya secara optimal demi mendukung pencapaian visi sekolah. Dalam konteks manajemen modern, efektivitas bukan sekadar pemenuhan kuantitas kerja, melainkan menyangkut kualitas layanan, profesionalisme, dan kemampuan adaptasi terhadap dinamika lingkungan sekolah yang fluktuatif (Robbins & Judge, 2021). Tenaga kependidikan yang efektif mampu memperlancar proses pembelajaran dengan memastikan segala kebutuhan administratif dan fasilitas tersedia dengan baik. Sebaliknya, ketidakefektifan di sektor ini dapat menghambat kinerja guru dan proses belajar siswa, yang pada akhirnya menurunkan mutu sekolah secara keseluruhan (Rahman *et al.*, 2022). Salah satu determinan utama yang mempengaruhi efektivitas kerja adalah kompetensi. Kompetensi merupakan integrasi dari pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan sikap (*attitude*) yang relevan dengan tuntutan pekerjaan. Dalam konteks tenaga kependidikan, kompetensi teknis (penguasaan teknologi informasi dan administrasi) serta kompetensi manajerial menjadi mutlak diperlukan (Sutrisno, 2021). Studi terbaru menunjukkan bahwa apabila tenaga kependidikan memiliki kompetensi yang memadai, kontribusi mereka terhadap efisiensi operasional sekolah akan meningkat secara signifikan. Sebaliknya, kesenjangan kompetensi sering kali menjadi akar masalah lambatnya pelayanan administrasi di sekolah dasar, terutama dalam menghadapi tuntutan digitalisasi pendidikan (Wibowo, 2023).

Selain kompetensi, motivasi kerja memegang peranan kunci dalam mendorong produktivitas tenaga kependidikan. Motivasi, baik yang bersifat intrinsik (kepuasan batin, tanggung jawab) maupun ekstrinsik (insentif, lingkungan kerja), berfungsi sebagai "bahan bakar" yang menggerakkan individu untuk bekerja dengan penuh inisiatif dan kreativitas (Afandi, 2020). Fenomena di lapangan menunjukkan bahwa tenaga kependidikan dengan kompetensi tinggi belum tentu memberikan kinerja maksimal jika tidak didukung oleh motivasi yang kuat. Motivasi yang rendah sering kali bermanifestasi pada perilaku kerja yang pasif dan kurangnya rasa memiliki terhadap tujuan institusi, yang pada gilirannya mereduksi efektivitas organisasi sekolah (Hasibuan, 2021). Faktor eksternal yang tidak kalah penting adalah dukungan organisasi (*organizational support*). Dukungan ini mencakup persepsi tenaga kependidikan mengenai sejauh mana sekolah atau lembaga pendidikan dasar menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Dukungan organisasi dapat berwujud penyediaan fasilitas kerja yang layak, sistem kerja yang jelas, pelatihan pengembangan karier, serta komunikasi vertikal dan horizontal yang kondusif (Eisenberger *et al.*, dalam Santoso, 2024). Ketidaktersediaan dukungan ini dapat menjadi hambatan serius; tanpa lingkungan yang suportif, tenaga kependidikan akan kesulitan mengaktualisasikan potensi terbaik mereka, meskipun mereka memiliki kompetensi dan motivasi yang cukup. Meskipun kompetensi, motivasi, dan dukungan organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap efektivitas, penelitian ini mengajukan premis bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mekanisme psikologis yang memediasi hubungan tersebut. Kepuasan kerja adalah respons emosional seseorang terhadap situasi kerjanya, yang mencakup perasaan terhadap gaji, rekan kerja, atasan, dan pekerjaan itu sendiri (Luthans, 2022). Logika yang dibangun adalah bahwa kompetensi yang tinggi dan dukungan organisasi yang baik akan bermuara pada peningkatan kepuasan kerja, yang kemudian mendorong terciptanya efektivitas kerja. Sebagai variabel *intervening*, kepuasan kerja menjembatani kesenjangan antara kapasitas individu (kompetensi/motivasi) dengan hasil akhir kinerja (efektivitas) (Wijaya & Putri, 2023).

RESEARCH ARTICLE

Konteks penelitian ini menjadi sangat relevan jika dikaitkan dengan dinamika pendidikan dasar di Indonesia saat ini. Sekolah dasar menghadapi tantangan masif berupa perubahan kurikulum (Kurikulum Merdeka), tuntutan digitalisasi administrasi (seperti penggunaan Dapodik dan ARKAS), serta tekanan peningkatan mutu nasional. Dalam situasi ini, tenaga kependidikan adalah tulang punggung administratif yang memungkinkan guru fokus mengajar dan siswa fokus belajar (Kemendikbudristek, 2022). Jika sektor administrasi dan operasional lemah, maka implementasi kebijakan strategis di level sekolah akan terhambat. Oleh karena itu, penelitian pada level SD ini krusial untuk memastikan bahwa tuntutan mutu dan akuntabilitas publik dapat dipenuhi melalui penguatan sumber daya manusia di lini non-akademik. Berdasarkan paparan di atas, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara komprehensif pengaruh kompetensi, motivasi, dan dukungan organisasi terhadap efektivitas tenaga kependidikan, dengan menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan model manajemen sumber daya manusia yang spesifik untuk konteks sekolah dasar. Secara praktis, temuan penelitian ini diharapkan menjadi landasan rekomendasi bagi kepala sekolah dan dinas pendidikan dalam merumuskan kebijakan pembinaan tenaga kependidikan. Penguatan pada aspek ini diharapkan mampu menciptakan iklim sekolah yang profesional, efektif, dan kondusif bagi peningkatan mutu pendidikan dasar di Indonesia secara berkelanjutan.

2. Tinjauan Pustaka

Penelitian ini berpijak pada *Social Exchange Theory* atau Teori Pertukaran Sosial (Blau, 1964) sebagai landasan utama dalam menjelaskan hubungan antara individu dan organisasi. Teori ini mempostulasikan bahwa ketika organisasi memperlakukan karyawan dengan baik—melalui dukungan, pengembangan kompetensi, dan penghargaan—karyawan akan merasa berkewajiban untuk membalasnya melalui perilaku kerja yang positif dan peningkatan efektivitas. Dalam konteks pendidikan dasar, efektivitas tenaga kependidikan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor internal individu, tetapi juga oleh persepsi mereka terhadap lingkungan kerja. Efektivitas kerja didefinisikan sebagai sejauh mana tenaga kependidikan berhasil mencapai target administratif dan operasional yang mendukung tujuan sekolah (Robbins & Judge, 2021). Sintesis literatur terkini menunjukkan pergeseran fokus dari sekadar penilaian kinerja berbasis hasil menuju penilaian berbasis proses yang melibatkan kompetensi dan motivasi (Afandi, 2020).

2.1 Pengaruh Kompetensi dan Motivasi terhadap Efektivitas

Kompetensi merupakan prediktor fundamental bagi kinerja individu. Spencer dan Spencer (1993) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik dasar yang terdiri dari motif, sifat, konsep diri, pengetahuan, dan keterampilan. Penelitian empiris terbaru oleh Wibowo (2021) pada sektor publik menunjukkan bahwa kompetensi teknis dan manajerial memiliki korelasi positif yang signifikan terhadap kualitas layanan administrasi. Temuan ini diperkuat oleh studi Sari dan Santoso (2022), yang menemukan bahwa di era digitalisasi sekolah, tenaga kependidikan yang memiliki literasi digital (bagian dari kompetensi) mampu bekerja lebih efektif dibandingkan mereka yang resisten terhadap teknologi. Namun, kompetensi saja tidak cukup tanpa adanya dorongan motivasi. Pratama (2023) dalam studinya menyoroti bahwa motivasi kerja berfungsi sebagai katalisator; kompetensi tinggi tanpa motivasi intrinsik sering kali menghasilkan kinerja yang stagnan. Hal ini sejalan dengan temuan Rahman *et al.* (2022) yang menegaskan bahwa motivasi memiliki pengaruh langsung yang kuat terhadap produktivitas kerja di lingkungan pendidikan.

2.2 Peran Dukungan Organisasi dan Kepuasan Kerja

Dukungan Organisasi yang Dirasakan atau *Perceived Organizational Support* (POS) (Eisenberger *et al.*, 1986) mengacu pada persepsi karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli pada kesejahteraan mereka. Dalam lima tahun terakhir, penelitian oleh Kurniawan (2024) menunjukkan bahwa dukungan organisasi berupa fasilitas memadai dan komunikasi atasan-bawahan yang baik secara signifikan menurunkan tingkat stres dan meningkatkan efektivitas kerja tenaga kependidikan. Selanjutnya,

RESEARCH ARTICLE

variabel kepuasan kerja muncul sebagai faktor mediasi yang krusial. Kepuasan kerja adalah respons emosional positif terhadap pekerjaan (Luthans, 2022). Studi longitudinal oleh Wijaya dan Putri (2023) menemukan bahwa dukungan organisasi tidak selalu berdampak langsung pada efektivitas secara instan, melainkan membangun kepuasan kerja terlebih dahulu, yang kemudian memicu peningkatan kinerja. Dengan demikian, kepuasan kerja bertindak sebagai jembatan (*intervening variable*) yang menghubungkan input manajemen (dukungan dan pengembangan kompetensi) dengan output organisasi (efektivitas).

2.3 Sintesis Kritis dan Celah Penelitian (*Research Gap*)

Meskipun banyak penelitian telah mengkaji hubungan antara kompetensi, motivasi, dan kinerja, terdapat celah literatur yang signifikan yang hendak diisi oleh penelitian ini. Mayoritas studi sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Haryono (2020) dan Lestari (2021), cenderung memfokuskan objek kajian pada guru sebagai tenaga pendidik atau karyawan di sektor korporasi. Sangat sedikit penelitian yang secara spesifik menempatkan tenaga kependidikan (non-guru) di sekolah dasar sebagai unit analisis utama. Padahal, dinamika kerja tenaga kependidikan di SD berbeda dengan guru maupun karyawan perusahaan; mereka memiliki beban administrasi ganda (sebagai operator, tata usaha, sekaligus pelaksana umum) dengan jenjang karier yang sering kali terbatas. Penelitian ini berbeda karena secara spesifik mengisolasi peran tenaga kependidikan di level pendidikan dasar dan menguji model mediasi kepuasan kerja yang jarang dieksplorasi pada kelompok profesi ini. Pengisian celah ini penting untuk memberikan panduan manajerial yang lebih presisi bagi kepala sekolah dalam mengelola staf non-guru.

2.4 Perumusan Hipotesis

Berdasarkan tinjauan literatur dan kerangka pemikiran di atas, penelitian ini mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H1: Terdapat pengaruh positif dan signifikan Kompetensi terhadap Efektivitas Tenaga Kependidikan. H2:

Terdapat pengaruh positif dan signifikan Motivasi terhadap Efektivitas Tenaga Kependidikan.

H3: Terdapat pengaruh positif dan signifikan Dukungan Organisasi terhadap Efektivitas Tenaga Kependidikan.

H4: Terdapat pengaruh positif dan signifikan Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja.

H5: Terdapat pengaruh positif dan signifikan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja.

H6: Terdapat pengaruh positif dan signifikan Dukungan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.

H7: Terdapat pengaruh positif dan signifikan Kepuasan Kerja terhadap Efektivitas Tenaga Kependidikan.

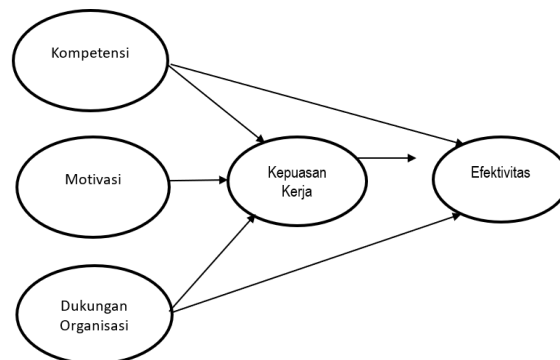
H8: Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Kompetensi, Motivasi, dan Dukungan Organisasi terhadap Efektivitas Tenaga Kependidikan.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain kausalitas (*causal explanatory*). Pendekatan ini dipilih karena tujuan penelitian adalah untuk menguji dan menjelaskan pengaruh antar variabel, yaitu kompetensi, motivasi, dan dukungan organisasi terhadap efektivitas tenaga kependidikan, serta peran mediasi kepuasan kerja. Metode kuantitatif dinilai tepat untuk mengukur fenomena objektif melalui angka dan analisis statistik guna menguji hipotesis yang telah dirumuskan (Sugiyono, 2022). Melalui desain ini, peneliti dapat memprediksi seberapa besar kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen baik secara langsung maupun tidak langsung. Populasi dalam penelitian ini meliputi seluruh tenaga kependidikan (non-guru) yang berstatus aktif di Sekolah Dasar Negeri di wilayah Pangkalpinang, Bangka Belitung, yang berjumlah 250 orang. Mengingat jumlah populasi yang teridentifikasi dan relatif terjangkau, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *Proportionate Stratified Random Sampling* untuk memastikan keterwakilan dari berbagai unit kerja (tata usaha, perpustakaan, laboran). Penentuan jumlah sampel dihitung menggunakan rumus Slovin dengan batas toleransi kesalahan 5%, sehingga diperoleh sampel sebanyak 153 responden. Kriteria inklusi sampel

RESEARCH ARTICLE

adalah tenaga kependidikan yang telah bekerja minimal satu tahun untuk menjamin mereka memiliki pengalaman yang cukup dalam menilai kondisi organisasi (Hair *et al.*, 2021). Teknik pengumpulan data dilakukan menggunakan survei melalui kuesioner tertutup yang didistribusikan secara langsung maupun daring (Google Form). Instrumen penelitian disusun menggunakan skala Likert 5 poin, mulai dari "Sangat Tidak Setuju" (skor 1) hingga "Sangat Setuju" (skor 5). Instrumen ini mengukur lima variabel utama: Kompetensi (X1), Motivasi (X2), Dukungan Organisasi (X3), Kepuasan Kerja (Z), dan Efektivitas Tenaga Kependidikan (Y). Sebelum analisis data dilakukan, instrumen telah melalui uji validitas dan reliabilitas pada 30 responden di luar sampel untuk memastikan konsistensi dan ketepatan alat ukur (Sekaran & Bougie, 2020). Untuk menganalisis data, penelitian ini menerapkan teknik *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan pendekatan *Partial Least Squares* (PLS) menggunakan perangkat lunak SmartPLS 4.0. Pemilihan metode SEM-PLS didasarkan pada kemampuannya yang handal dalam menangani model penelitian yang kompleks dengan variabel intervening, serta tidak memerlukan asumsi normalitas data yang ketat seperti pada CB-SEM (Ghozali & Latan, 2021). Prosedur analisis data dilakukan dalam dua tahap utama. Pertama, evaluasi *Measurement Model* (Outer Model) untuk menguji validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas instrumen. Kedua, evaluasi *Structural Model* (Inner Model) untuk menguji hipotesis melalui nilai koefisien jalur (*path coefficient*) dan nilai t-statistik melalui prosedur *bootstrapping*. Model konseptual yang diuji dalam penelitian ini digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Model Konseptual Penelitian

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Hasil

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Squares* (PLS). Penyajian hasil analisis dilakukan dalam dua tahap utama, yaitu evaluasi model pengukuran (*measurement model*) untuk menguji validitas indikator, dan evaluasi model struktural (*structural model*) untuk melihat pengaruh antar variabel dan koefisien determinasi.

4.1.1 Evaluasi Model Pengukuran (Measurement Model)

Tahap pertama adalah pengujian validitas konvergen melalui nilai *outer loadings*. Sebuah indikator dinyatakan valid jika memiliki nilai *loading factor* di atas 0.70. Berdasarkan hasil pengolahan data, distribusi nilai *outer loadings* untuk setiap indikator variabel penelitian disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Nilai Outer Loadings Indikator Penelitian

	<i>Effectiveness of Educational Staff</i>	<i>Influence of Competence</i>	<i>Job Satisfaction</i>	<i>Motivation</i>	<i>Organizational Support</i>
DO1					0.934
DO2					0.960
DO3					0.909

RESEARCH ARTICLE

DO4		0.931
DO5		0.926
I1	0.947	
I2	0.936	
I3	0.949	
I4	0.946	
I5	0.898	
K1	0.843	
K2	0.914	
K3	0.930	
K4	0.914	
K5	0.913	
M1		0.902
M2		0.912
M3		0.917
M4		0.936
M5		0.820
VD1	0.903	
VD2	0.936	
VD3	0.932	
VD4	0.928	
VD5	0.945	

Berdasarkan Tabel 1, seluruh indikator penyusun variabel Kompetensi, Motivasi, Dukungan Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Efektivitas Tenaga Kependidikan memiliki nilai *outer loading* > 0.70. Nilai terendah terdapat pada indikator Motivasi (M5) sebesar 0.820 dan tertinggi pada indikator Dukungan Organisasi (DO2) sebesar 0.960. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh indikator valid dan layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

4.1.2 Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Evaluasi model struktural bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten. Hasil pengujian model struktural, termasuk nilai koefisien jalur (*path coefficients*) dan nilai R-Square, diperoleh nilai R-Square untuk variabel endogen sebagai berikut Variabel Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*): Memiliki nilai R² sebesar 0.898. Angka ini mengindikasikan bahwa 89.8% variabilitas Kepuasan Kerja dapat dijelaskan oleh variabel Kompetensi, Motivasi, dan Dukungan Organisasi, sedangkan sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model. Variabel Efektivitas Tenaga Kependidikan (*Effectiveness*): Memiliki nilai R² sebesar 0.896. Hal ini menunjukkan bahwa Kompetensi, Motivasi, Dukungan Organisasi, dan Kepuasan Kerja secara bersama-sama mampu menjelaskan 89.6% varians dari Efektivitas Tenaga Kependidikan. Hasil Uji Hipotesis (Koefisien Jalur), Hasil estimasi koefisien jalur yang menunjukkan arah dan kekuatan pengaruh antar variabel dirangkum sebagai berikut: Terhadap Kepuasan Kerja: Dukungan Organisasi memberikan pengaruh paling dominan terhadap Kepuasan Kerja dengan nilai koefisien 0.623, diikuti oleh Motivasi (0.233) dan Kompetensi (0.142). Terhadap Efektivitas Tenaga Kependidikan: Secara langsung, Kepuasan Kerja memiliki pengaruh paling kuat terhadap Efektivitas dengan koefisien 0.544. Di antara variabel eksogen, Motivasi memiliki pengaruh langsung terbesar (0.205), diikuti oleh Dukungan Organisasi (0.182). Kompetensi memiliki pengaruh langsung terendah terhadap Efektivitas dengan nilai koefisien 0.057. Data ini mengonfirmasi bahwa seluruh jalur hubungan memiliki nilai koefisien positif, yang berarti peningkatan pada variabel independen (Kompetensi, Motivasi, Dukungan Organisasi) berbanding lurus dengan peningkatan pada variabel dependen (Kepuasan Kerja dan Efektivitas).

RESEARCH ARTICLE

4.1.3 Pengujian Hipotesis (*Bootstrapping*)

Setelah evaluasi model pengukuran dan struktural, langkah selanjutnya adalah pengujian signifikansi hipotesis melalui prosedur *bootstrapping*. Pengujian ini dilakukan untuk melihat nilai *T-Statistics* dan *P-Values*. Hipotesis dinyatakan diterima jika nilai *T-Statistics* > 1.96 dan nilai *P-Values* < 0.05 (taraf signifikansi 5%). Hasil pengujian dibagi menjadi dua bagian: pengaruh langsung (*direct effects*) dan pengaruh tidak langsung (*indirect effects*) untuk melihat peran mediasi.

4.1.4 Hasil Pengujian Pengaruh Langsung (*Direct Effects*)

Rangkuman hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung antar variabel disajikan pada Tabel 2 berikut ini:

Tabel 2. Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Hipotesis	Jalur Hubungan	Original Sample (O)	T Statistics	P Values	Keterangan
H1	Competence → Effectiveness	0.057	0.763	0.446	Ditolak
H2	Motivation → Effectiveness	0.205	2.240	0.025	Diterima
H3	Org. Support → Effectiveness	0.182	1.093	0.274	Ditolak
H4	Competence → Job Satisfaction	0.142	1.501	0.133	Ditolak
H5	Motivation → Job Satisfaction	0.233	2.071	0.038	Diterima
H6	Org. Support → Job Satisfaction	0.623	6.652	0.000	Diterima
H7	Job Satisfaction → Effectiveness	0.544	3.612	0.000	Diterima

Berdasarkan Tabel 2, dapat dijelaskan hasil sebagai berikut, Pengaruh terhadap Efektivitas: Kompetensi (P=0.446) dan Dukungan Organisasi (P=0.274) terbukti tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap efektivitas tenaga kependidikan. Sebaliknya, Motivasi (P=0.025) dan Kepuasan Kerja (P=0.000) memiliki pengaruh positif dan signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan kompetensi dan dukungan semata tanpa adanya kepuasan kerja belum tentu meningkatkan efektivitas. Pengaruh terhadap Kepuasan Kerja: Dukungan Organisasi (P=0.000) dan Motivasi (P=0.038) terbukti berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Dukungan Organisasi menjadi faktor paling dominan (T-Stat 6.652). Namun, Kompetensi (P=0.133) tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

4.1.5 Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effects*)

Analisis ini bertujuan untuk menjawab hipotesis mengenai peran Kepuasan Kerja sebagai variabel *intervening*. Hasil uji *Specific Indirect Effects* disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Hasil Pengujian Mediasi (*Indirect Effects*)

Jalur Mediasi	Original Sample (O)	T Statistics	P Values	Keterangan
Competence → Job Satisfaction → Effectiveness	0.077	1.468	0.142	Tidak Signifikan
Motivation → Job Satisfaction → Effectiveness	0.127	1.675	0.094	Tidak Signifikan
Org. Support → Job Satisfaction → Effectiveness	0.338	3.275	0.001	Signifikan

RESEARCH ARTICLE

Berdasarkan Tabel 3, ditemukan fakta empiris sebagai berikut, Peran Mediasi pada Hubungan Kompetensi: Kepuasan kerja tidak terbukti memediasi hubungan antara Kompetensi dan Efektivitas ($P=0.142 > 0.05$). Peran Mediasi pada Hubungan Motivasi: Kepuasan kerja juga tidak terbukti secara signifikan memediasi hubungan antara Motivasi dan Efektivitas pada taraf 5% ($P=0.094 > 0.05$). Artinya, motivasi lebih efektif mempengaruhi kinerja secara langsung daripada melalui kepuasan kerja. Peran Mediasi pada Hubungan Dukungan Organisasi: Kepuasan kerja terbukti secara meyakinkan memediasi hubungan antara Dukungan Organisasi dan Efektivitas ($P=0.001 < 0.05$). Mengingat pengaruh langsung Dukungan Organisasi terhadap Efektivitas tidak signifikan (Lihat Tabel 3, H3), maka sifat mediasi ini adalah Mediasi Penuh (*Full Mediation*). Artinya, Dukungan Organisasi hanya dapat meningkatkan efektivitas tenaga kependidikan apabila dukungan tersebut berhasil menciptakan rasa puas dalam bekerja terlebih dahulu.

4.2 Pembahasan

Temuan yang cukup mengejutkan dalam penelitian ini adalah tidak adanya pengaruh signifikan kompetensi terhadap efektivitas tenaga kependidikan maupun terhadap kepuasan kerja. Hasil ini menolak hipotesis yang diajukan (H1 dan H4) dan bertentangan dengan temuan Wibowo (2021) serta Sari dan Santoso (2022) yang menyatakan bahwa kompetensi teknis dan digital berkorelasi linear dengan kinerja. Temuan ini mengindikasikan adanya fenomena "kompetensi terpendam" (*latent competence*) di lingkungan sekolah dasar yang menjadi lokasi penelitian. Artinya, tingginya pengetahuan atau keterampilan yang dimiliki tenaga kependidikan tidak serta-merta terkonversi menjadi efektivitas kerja. Hal ini kemungkinan disebabkan oleh ketidaksesuaian antara kompetensi yang dimiliki dengan beban tugas harian yang bersifat administratif-klerikal dan repetitif, sehingga keterampilan tingkat tinggi (seperti manajerial atau IT lanjut) tidak terutilisasi secara optimal. Kondisi ini sejalan dengan argumen Spencer dan Spencer (1993) bahwa kompetensi hanya akan menghasilkan kinerja unggul jika didukung oleh desain pekerjaan (job design) yang relevan. Berbeda dengan kompetensi, motivasi terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan, baik secara langsung terhadap efektivitas tenaga kependidikan maupun terhadap kepuasan kerja. Temuan ini mendukung penuh hasil penelitian Rahman *et al.* (2022) dan Pratama (2023) yang menempatkan motivasi sebagai "bahan bakar" utama produktivitas di sektor pendidikan. Hasil ini menegaskan bahwa dalam konteks tenaga kependidikan di SD yang sering kali memiliki jenjang karier terbatas dibandingkan guru dorongan internal dan semangat kerja menjadi penentu utama penyelesaian tugas. Ketika tenaga kependidikan merasa termotivasi, mereka cenderung menunjukkan perilaku kerja yang proaktif dalam melayani kebutuhan administrasi sekolah, terlepas dari tingkat kompetensi teknis yang mereka miliki.

Temuan paling signifikan dan orisinal dalam penelitian ini terletak pada jalur pengaruh Dukungan Organisasi. Hasil statistik menunjukkan bahwa dukungan organisasi tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap efektivitas, namun memiliki pengaruh yang sangat kuat dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya, kepuasan kerja terbukti memediasi hubungan antara dukungan organisasi dan efektivitas secara penuh (full mediation). Temuan ini memberikan perspektif baru yang memperkaya Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*) (Blau, 1964). Dalam konteks sekolah dasar, penyediaan fasilitas, kejelasan sistem, dan perhatian atasan (dukungan organisasi) tidak serta-merta membuat tenaga kependidikan bekerja lebih efektif secara otomatis. Dukungan tersebut harus terlebih dahulu diterjemahkan menjadi rasa "puas" dan "dihargai" secara psikologis (kepuasan kerja). Setelah rasa puas itu tumbuh, barulah tenaga kependidikan membalasnya dengan peningkatan efektivitas kerja. Hasil ini memperkuat studi Wijaya dan Putri (2023) serta Kurniawan (2024) mengenai peran vital kepuasan kerja sebagai jembatan psikologis. Tanpa adanya kepuasan kerja, dukungan fasilitas yang mewah sekalipun tidak akan berdampak pada peningkatan kinerja layanan. Secara teoretis, penelitian ini berkontribusi pada literatur manajemen pendidikan dengan membuktikan bahwa model manajemen SDM untuk tenaga kependidikan (non-guru) memiliki karakteristik unik yang berbeda dengan guru. Model ini menunjukkan bahwa aspek psikologis (kepuasan dan motivasi) lebih dominan dibandingkan aspek kapasitas (kompetensi) dalam menentukan efektivitas kerja di level pelaksana administratif SD.

RESEARCH ARTICLE

Secara praktis, temuan ini memiliki implikasi manajerial yang penting bagi kepala sekolah dan dinas Pendidikan, Fokus pada Iklim Kerja: Mengingat peran mediasi penuh kepuasan kerja, kepala sekolah disarankan untuk tidak hanya fokus pada pengadaan fisik, tetapi memastikan bahwa dukungan tersebut (insentif, fasilitas, perhatian) benar-benar dirasakan manfaatnya untuk meningkatkan kenyamanan kerja staf. Redesain Pelatihan: Karena kompetensi tidak berpengaruh signifikan, sekolah perlu mengevaluasi kembali program pelatihan. Pelatihan harus disesuaikan dengan analisis kebutuhan tugas nyata di lapangan agar kompetensi yang diperoleh dapat langsung diaplikasikan untuk menunjang efektivitas. Penelitian ini tidak lepas dari keterbatasan. Pertama, penelitian ini menggunakan desain cross-sectional, sehingga hanya memotret persepsi responden pada satu titik waktu tertentu dan tidak dapat melihat perubahan perilaku jangka panjang. Kedua, sampel penelitian terbatas pada sekolah dasar di satu wilayah geografis tertentu, sehingga generalisasi hasil ke wilayah lain atau jenjang pendidikan yang lebih tinggi (SMP/SMA) perlu dilakukan dengan hati-hati. Ketiga, penggunaan kuesioner mandiri (*self-report*) berpotensi menimbulkan bias keinginan sosial (*social desirability bias*). Berdasarkan keterbatasan tersebut, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas jangkauan populasi ke berbagai jenjang pendidikan untuk menguji konsistensi model. Menggunakan metode campuran (*mixed method*) atau kualitatif untuk menggali lebih dalam mengapa kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap efektivitas tenaga kependidikan, sebuah anomali yang perlu dijawab secara mendalam. Menambahkan variabel lain seperti *Workload* (beban kerja) atau *Job Insecurity* (ketidakamanan kerja) yang mungkin relevan bagi tenaga honorer di sekolah dasar.

5. Kesimpulan

Berdasarkan analisis data, penelitian ini menyimpulkan bahwa kepuasan kerja memegang peranan vital sebagai mediator penuh (*full mediator*) dalam hubungan antara dukungan organisasi dan efektivitas tenaga kependidikan di sekolah dasar. Temuan ini menegaskan bahwa dukungan fasilitas maupun manajerial dari sekolah tidak dapat meningkatkan kinerja secara langsung, melainkan harus terlebih dahulu menciptakan rasa puas dan kenyamanan kerja pada pegawai. Selain itu, motivasi terbukti menjadi pendorong internal yang konsisten dalam meningkatkan efektivitas. Sebaliknya, kompetensi ditemukan tidak berpengaruh signifikan terhadap efektivitas maupun kepuasan kerja, yang mengindikasikan adanya paradoks di mana keterampilan teknis pegawai belum terutilisasi optimal atau tidak selaras dengan tuntutan tugas administratif harian yang bersifat repetitif. Temuan ini memberikan kontribusi teoretis bagi manajemen sumber daya manusia di sektor pendidikan, membuktikan bahwa aspek psikologis (kepuasan dan motivasi) lebih dominan dibandingkan kapasitas teknis dalam memprediksi kinerja staf non-guru. Implikasi praktisnya menuntut kepala sekolah dan dinas pendidikan untuk mengubah pendekatan manajerial; tidak hanya berfokus pada pengadaan fisik atau pelatihan teknis semata, tetapi memprioritaskan penciptaan iklim organisasi yang suportif. Strategi seperti pemberian penghargaan, komunikasi terbuka, dan perhatian pada kesejahteraan psikologis menjadi kunci agar dukungan organisasi dapat terkonversi menjadi kepuasan kerja yang berujung pada peningkatan efektivitas layanan sekolah. Mengingat keterbatasan penelitian yang hanya berfokus pada lingkup sekolah dasar dengan metode kuantitatif, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas objek kajian ke jenjang pendidikan lain guna menguji konsistensi model ini. Selain itu, pendekatan kualitatif sangat direkomendasikan untuk menelaah lebih dalam mengenai anomali tidak signifikannya pengaruh kompetensi, guna menemukan akar masalah apakah hal tersebut disebabkan oleh ketidaksesuaian kurikulum pelatihan atau desain pekerjaan yang kurang menantang. Penambahan variabel lain seperti beban kerja atau keamanan kerja juga disarankan untuk memperkaya khazanah penelitian mengenai tenaga kependidikan.

6. Referensi

- Afandi, P. (2020). *Manajemen sumber daya manusia (teori, konsep dan indikator)*. Zanafa Publishing.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 500.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2021). *Partial least squares: Konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.0 (Edisi ke-3)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2021). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage Publications.
- Hasibuan, M. S. P. (2021). *Manajemen sumber daya manusia (Edisi revisi)*. Bumi Aksara.
- Kemendikbudristek. (2022). *Peta Jalan Pendidikan Indonesia 2020–2035*. Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi.
- Kurniawan, D. (2024). Peran dukungan organisasi dalam meningkatkan kinerja staf administrasi sekolah. *Jurnal Administrasi Pendidikan Indonesia, 12*(1), 45–58.
- Lestari, S. (2021). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di masa pandemi. *Jurnal Manajemen Pendidikan, 9*(2), 110–120.
- Luthans, F. (2022). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (14th ed.). McGraw-Hill Education.
- Mulyasa, E. (2021). *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah*. PT Remaja Rosdakarya.
- Pratama, R. (2023). Determinasi motivasi kerja tenaga kependidikan: Sebuah studi kualitatif. *Jurnal Ilmiah Manajemen, 11*(3), 200–215.
- Pratama, R., & Arifin, Z. (2023). Analisis kinerja tenaga kependidikan di sekolah dasar: Sebuah tinjauan literatur. *Jurnal Manajemen Pendidikan Indonesia, 8*(2), 112–125.
- Rahman, A., Haryono, S., & Hamzah, M. (2022). The effect of competence and work motivation on education staff performance. *International Journal of Instruction, 15*(1), 45–60.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson.
- Santoso, B. (2024). Pengaruh perceived organizational support terhadap kinerja karyawan di sektor pendidikan. *Jurnal Administrasi Pendidikan, 11*(1), 34–48.
- Sari, D. P., & Santoso, B. (2022). Kompetensi digital tenaga administrasi sekolah dalam mendukung manajemen berbasis sekolah. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan, 7*(2), 150–165.

RESEARCH ARTICLE

- Sekaran, U., & Bougie, R. (2020). *Research methods for business: A skill-building approach* (8th ed.). John Wiley & Sons.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2021). *Manajemen sumber daya manusia*. Kencana.
- Wibowo. (2021). *Manajemen kinerja* (Edisi kelima). Rajawali Pers.
- Wibowo. (2023). *Manajemen kinerja* (Edisi keenam). Rajawali Pers.
- Wijaya, T., & Putri, N. (2023). Job satisfaction as a mediator between work environment and employee performance. *Journal of Applied Management*, 21(3), 567–578.