

**Pengaruh Kompensasi, Beban Kerja, Perubahan Organisasi, Komitmen Organisasi Dan Implementasi *Intellectual Capital* Terhadap Produktivitas Kerja pada Karyawan Mercedes-Benz Authorized Dealer di Jakarta**

**Wiwik Ari Sandi<sup>1</sup>; Mahendro Sumardjo<sup>2</sup>; Ni Putu Eka Widiastuti<sup>3</sup>**

Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta

[arisandiupnjkt@gmail.com](mailto:arisandiupnjkt@gmail.com)<sup>1</sup>, [msumardjo@yahoo.com](mailto:msumardjo@yahoo.com)<sup>2</sup>, [putueka@upnvj.ac.id](mailto:putueka@upnvj.ac.id)<sup>3</sup>.

**ARTICLES  
 INFORMATION**

**ABSTRACT**



**JURNAL ILMIAH  
 MANAJEMEN FORKAMMA**

Vol.4, No.1, November 2020

Halaman : 60 – 74

© LPPM & FORKAMMA

Prodi Magister Manajemen  
 UNIVERSITAS PAMULANG

ISSN (online) : 2599-171X

ISSN (print) : 2598-9545

**Keyword :**

*Kompensasi; Beban Kerja,  
 Perubahan Organisasi;  
 Komitmen Organisasi;  
 Intellectual Capital;  
 Produktivitas Kerja*

**JEL. classification :**

O15,

**Contact Author :**

**PRODI  
 MAGISTER MANAJEMEN &  
 FORKAMMA UNPAM**

JL. Surya Kencana No.1 Pamulang

Tangerang Selatan – Banten

Telp. (021) 7412566, Fax (021) 7412491

Email :

[jurnalforkamma.unpam@gmail.com](mailto:jurnalforkamma.unpam@gmail.com)

**Abstrak.** Penelitian dengan metode kuantitatif yang bertujuan untuk menentukan efek kompensasi, beban kerja, perubahan organisasi, komitmen organisasi dan implementasi modal intelektual pada produktivitas karyawan. Pengumpulan data berdasarkan kuesioner. Teknik analisis menggunakan kompensasi PLS. 1) untuk produktivitas kerja yang signifikan dengan nilai p 0,004. 2) pengaruh kompensasi terhadap modal intelektual signifikan dengan nilai p 0,002. 3) efek beban kerja pada modal intelektual sangat signifikan. Dengan nilai p 0,040. 4) efek beban kerja pada produktivitas kerja adalah nilai p yang signifikan 0,039. 5) efek modal intelektual pada produktivitas kerja signifikan dengan nilai p 0.000. 6) pengaruh komitmen organisasi terhadap modal intelektual tidak signifikan dengan nilai p 0,990. 7) efek komitmen organisasi terhadap produktivitas tidak signifikan dengan nilai p 0,990. 8) efek perubahan organisasi pada modal intelektual tidak signifikan dengan nilai p 0,704. 9) efek perubahan organisasi pada produktivitas kerja tidak signifikan dengan nilai p 0,704.

**Abstract.** Research with quantitative methods that aim to determine the effect of compensation, workload, organizational change, organizational commitment and the implementation of intellectual capital on employee productivity. Data collection by questionnaire. The analysis technique uses PLS. 1) compensation for significant work productivity with p-value 0.004. 2) the effect of compensation on intellectual capital is significant with p-value 0.002. 3) the effect of workload on intellectual capital is significant. With a p-value of 0.040. 4) the effect of workload on work productivity is significant p-value 0.039. 5) the effect of intellectual capital on work productivity is significant with a p-value 0,000. 6) the effect of organizational commitment on intellectual capital is not significant with a p-value 0.990. 7) the effect of organizational commitment to productivity is not significant with a p-value 0.990. 8) the effect of organizational change on intellectual capital is not significant with p-value 0.704. 9) the effect of organizational change on work productivity is not significant with a p-value 0.704.

## A. PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi ini, banyak fenomena baru di segala penjuru. Fenomena tersebut disebabkan karena lalu lintas barang dan jasa maupun tenaga kerja antar kota, antar daerah, antar pulau, bahkan dari suatu negara ke negara lain terbuka luas tanpa adanya batasan juga rintangan yang akan diberlakukan. Arus globalisasi sudah tidak terbendung lagi disertai dengan teknologi yang saat ini sudah semakin canggihnya. Suasana itu mengakibatkan terjadinya global market yang mana perilaku tersebut mengharuskan adanya keunggulan yang kompetitif. Solusi dari masalah tersebut adalah mengelola dengan baik sumber daya manusia yang ada berdasarkan pada kebutuhan operasional organisasi.

Divisi *service* sebagai salah satu bagian atau divisi dari sebuah Mercedes-Benz *Authorized Dealer* yang bertugas untuk melakukan perawatan dan perbaikan unit kendaraan Mercedes-Benz diharapkan dapat memberikan pelayanan maksimal terhadap pengguna kendaraan tersebut.

Produktivitas karyawan meliputi perilaku dan juga sikap mental karyawan yang selalu memiliki pandangan mengenai pekerjaan yang dilakukan hari ini harus lebih berkualitas daripada pekerjaan yang di lakukan sebelumnya dan pekerjaan yang akan datang harus memiliki kualitas yang lebih baik daripada saat ini. Pekerjaan yang di lakukan hari ini harus lebih efektif dan efisien daripada sistem kerja sebelumnya serta pekerjaan yang akan datang harus lebih berkualitas juga berkuantitas daripada pekerjaan yang telah dilakukan saat ini.

Meningkatnya produktivitas kerja menjadi salah satu kunci bagi keberhasilan perusahaan pada umumnya, dan hal yang menjadi penyebab begitu pentingnya produktivitas adalah meningkatnya kepuasan kerja karyawan yang dapat di lihat dari adanya persaingan kerja yang semakin mengikat. Perusahaan harus tetap menjaga produktivitas karyawan secara menyeluruh. Oleh sebab itu perusahaan harus memiliki program peningkatan produktivitas kerja karyawan. Hal itu harus menjadi tujuan utama dan strategic setiap pimpinan yang berada dalam ruang lingkup perusahaan.

Permasalahan penting yang terjadi terkait dengan kompensasi saat ini adalah kompensasi yang di berikan oleh perusahaan kepada karyawan Mercedes-Benz *Authorized Dealer* di Jakarta belum optimal jika di dibandingkan dengan beban kerja yang di rasakan oleh setiap karyawan. Pencapaian target kerja karyawan yang turun dan tidak sesuai dengan target yang di berikan oleh perusahaan mengharuskan karyawan untuk bekerja lebih profesional, memiliki disiplin yang tinggi, serta mampu menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan tepat sehingga mendapatkan hasil yang lebih maksimal, namun di sisi lain kompensasi yang di berikan perusahaan dirasa masih belum sesuai dengan beban kerja yang di berikan. Jika karyawan merasa tidak puas dengan kompensasi yang diterima maka akan berdampak negative bagi perusahaan, sehingga perlu di lakukan penyelesaian dengan baik agar target perusahaan bias tercapai.

Menurunnya produktivitas kerja pegawai akan berdampak pada turunnya pencapaian atau target perusahaan. Hal ini mempunyai keterikatan dengan kompensasi yang mereka dapatkan tidak sama dengan beban kerja yang mereka jalankan, beban kerja yang dimiliki karyawan berlebihan, dan perusahaan belum mampu merealisasikan perubahan secara efektif serta diperlukan komitmen karyawan yang tepat guna menaikkan pendapatan untuk perusahaan begitu juga karyawan memerlukan komitmen organisasi supaya mereka lebih bersemangat dan produktif, hal lain tidak

alah penting adalah penerapan *Intellectual capital* yang belum optimal untuk menyelesaikan pekerjaan serta untuk meningkatkan produktivitas sehingga belum mampu memperoleh hasil yang maksimum seperti apa yang diinginkan oleh sebuah perusahaan. Indikasi-indikasi tersebut, menunjukkan bahwa kompensasi yang diterima oleh karyawan divisi *service* belum sesuai, beban kerja karyawan berlebihan, perubahan organisasi yang dilakukan masih belum efektif, komitmen organisasi pada diri karyawan belum maksimal, *Intellectual capital* karyawan juga belum di optimalkan. Keadaan semacam ini akan menyebabkan tingkat produktivitas kerja karyawan menjadi tidak maksimal.

Selain fenomena yang terjadi, telah banyak kajian dan penelitian mengenai ‘Pengaruh kompensasi, pelatihan kerja, pengalaman kerja, beban kerja, kapasitas kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasi, terhadap produktivitas karyawan’ dengan menempatkan variabel dependen dan independen yang tidak sama serta hanya menggunakan dua, tiga atau empat variabel saja dalam penelitiannya. Akan tetapi menurut sepengetahuan peneliti masih belum terdapat penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya dengan mengangkat topik yang secara simultan terkait ‘pengaruh kompensasi, beban kerja, perubahan organisasi, komitmen organisasi dan *implementasi intellectual capital* terhadap produktivitas karyawan’. Beberapa hasil penelitian dan kajian yang mungkin terdapat relevansinya dengan tema tersebut seperti yang telah dilakukan oleh Iswandi et al., (2018). Hasil studi ini menunjukkan bahwa “kepercayaan pada atasan mempunyai pengaruh partial signifikan terhadap produktivitas karyawan dan komitmen organisasi mempunyai pengaruh partial signifikan terhadap produktivitas karyawan sedangkan kepuasan kerja mempunyai pengaruh partial signifikan pada produktivitas karyawan”. Demikian pula dengan penelitian yang dilaksanakan oleh Eko Budiarto (2013) yang menyimpulkan bahwa “ada pengaruh yang signifikan baik secara parsial maupun bersama sama antara variabel beban kerja dan kapasitas kerja pada produktivitas kerja karyawan”. komitmen organisasi pada produktivitas karyawan adalah konsep yang cukup berarti dan perlu dianut oleh tiap-tiap organisasi untuk mencapai tujuan (*goals*) yang tepat sasaran (Osa et al., 2014). Penelitian lain menyebutkan bahwa “terdapat pengaruh yang signifikan antara kompensasi, beban kerja dan komitmen organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan artinya apabila semakin tinggi kompensasi dan komitmen organisasi maka tingkat produktivitas karyawan akan meningkat serta semakin tinggi beban kerja yang dilakukan karyawan maka tingkat produktivitasnya akan menurun” (Arhilla, 2016). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis apakah terdapat hubungan pengaruh antara variable Kompensasi, Beban Kerja, Perubahan Organisasi, Komitmen Organisasi Dan Implementasi *Intellectual Capital* Terhadap Produktivitas Kerja pada Karyawan Mercedes-Benz *Authorized Dealer* di Jakarta.

## B. KAJIAN LITERATUR

### Produktifitas kerja

Konsep tentang produktivitas ini erat kaitannya dengan efektivitas dan efisiensi (Gomes, 2000). “Efektivitas dan efisiensi yang tinggi akan dapat menghasilkan produktivitas yang tinggi dan jika efektivitas dan efisiensi rendah, maka diasumsikan telah terjadi kesalahan pada manajemen, Jika efektivitas tinggi tetapi efisiensi rendah dimungkinkan terjadi pemborosan (biaya tinggi), sementara bila efisiensi tinggi namun efektivitas rendah, berarti tidak tercapai sasaran atau terjadinya penyimpangan dari target yang sudah ditentukan”. Persepsi serta pengembangan sikap, proses perubahan dan

konflik, rancangan kerja juga stres kerja. Menurut A. Dale Timpe (2014, hlm. 111) bahwa “walaupun tidak ada dua individu yang sama, mungkin dapat dikembangkan suatu wadah yang mencakup ciri-ciri umum karyawan yang produktif, adapun ciri-ciri umum karyawan yang produktif tersebut sebagai berikut: lebih dari memenuhi kualifikasi pekerjaan, bermotivasi tinggi, mempunyai orientasi pekerjaan positif, kedewasaan dan dapat bergaul dengan efektif”. Karyawan yang dimaksudkan pada penelitian adalah pegawai divisi service pada Dealer Mercedes-Benz di wilayah Jakarta.

### **Kompensasi**

Hasibuan (2017), “kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk baik uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan, dengan demikian kompensasi mengandung arti tidak sekedar hanya dalam bentuk finansial saja (seperti yang langsung berupa gaji, upah, komisi dan bonus, serta yang tidak langsung seperti asuransi, bantuan sosial, uang cuti, uang pensiun, pendidikan dan sebagainya) tetapi juga dalam bentuk non finansial. Bentuk ini merupakan pekerjaan dan lingkungan pekerjaan. Bentuk pekerjaan berupa tanggung jawab, perhatian, kesempatan dan penghargaan, sementara bentuk lingkungan pekerjaan berupa kondisi kerja, pembagian kerja, status dan kebijakan organisasi”. Beberapa pendapat ahli yang mengemukakan tentang macam jenis dan bentuk kompensasi yang didapat oleh pegawai/karyawan. Menurut Suparyadi (2015, hlm. 272), “kompensasi dikelompokkan menjadi 2 jenis, yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi langsung: Gaji, upah, tunjangan, insentif. Dan kompensasi tidak langsung: pensiun penuh, pensiun dini dan lain – lain”.

### **Beban Kerja**

Suwatno & Donni (2016, hlm. 251), “mengatakan bahwa secara konseptual beban kerja dapat ditinjau dari selisih energi yang tersedia pada setiap pekerjaan, dengan energi yang diperlukan dalam mengerjakan suatu tugas dengan sukses. Hal ini berarti bahwa beban kerja dapat diubah-ubah, yaitu dinaikkan atau diturunkan, dengan cara mengatur penggunaan energi. Sehingga dapat di katakan faktor tugas yang diberikan disini termasuk faktor yang situasional”. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi terhadap beban kerja, akan tetapi pada umumnya faktor yang sangat berpengaruh terhadap beban kerja tersusun atas dua factor yaitu faktor dari luar(eksternal) dan juga faktor dari dalam(internal). Kondisi-kondisi yang berpengaruh terhadap beban kerja diantaranya: “Faktor eksternal, yaitu beban yang berasal dari luar tubuh pekerja, seperti: 1. Tugas – tugas yang bersifat fisik, seperti stasiun kerja, tata ruang, tempat kerja, alat dan sarana, prasarana kerja, kondisi kerja, sikap kerja, dan tugas-tugas yang bersifat psikologis, seperti kompleksitas pekerjaan, tingkat kesulitan, tanggung jawab pekerjaan. 2. Organisasi kerja, seperti lamanya waktu bekerja, waktu istirahat, shift kerja, kerja malam, system pengupahan, model struktur organisasi, pelimpahan tugas dan wewenang. 3. Lingkungan kerja adalah berupa lingkungan kerja fisik, lingkungan kimiawi, lingkungan kerja biologis dan lingkungan kerja psikologis”.

### **Perubahan Organisasi**

Pada intinya segala perubahan yang dikerjakan oleh organisasi menuju pada peningkatan efektifitas perusahaan, dengan demikian tujuannya adalah untuk mengusahakan perbaikan dan kemampuan pada organisasi di dalam penyesuaian diri kepada perubahan pada lingkungan juga perubahan perilaku para anggota dalam perusahaan. (Robbins, 2011), selanjutnya Robbins mengemukakan bahwa “Perubahan organisasi dapat

dilakukan pada struktur yang mencakup strategi, sistem, teknologi, penataan fisik serta sumber daya manusia. Perubahan perlu melibatkan pemikiran pada individu, kelompok bahkan seluruh resources organisasi itu sendiri, yang pada akhirnya berarti perubahan pada perilaku individu dan keorganisasian”. Salah satu teori perubahan organisasi adalah: Teori Force-Field. “Terdapat dua faktor yang mendorong terjadinya suatu perubahan, yaitu faktor eksternal seperti perubahan teknologi dan semakin terintegrasinya ekonomi internasional serta faktor internal organisasi”(Sumardjo & Priansa, 2018).

### **Komitmen Organisasi**

Komitmen dalam organisasi mempunyai sifat multidimensi, oleh sebab itu Suparyadi (2015) menetapkan tiga model ukuran dari komitmen organisasi, sebagai berikut “(1). Komitmen afektif (*affective commitment*) adalah tingkat keterikatan anggota secara psikologis pada organisasi berdasarkan seberapa baik perasaan mengenai organisasi. (2). Komitmen normatif (*normative commitment*) adalah tingkat keterikatan anggota secara psikologis pada organisasi karena adanya kewajiban moral untuk memelihara hubungan dengan organisasi. (3). Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) adalah tingkat keterikatan anggota secara psikologis pada organisasi karena biaya yang mereka tanggung sebagai konsekuensi yang didapat apabila keluar dari organisasi”.

### **Intelektual Capital**

*Intellectual capital* merupakan jumlah semua hal yang diketahui dan diberikan pegawai dalam suatu organisasi, hal ini mampu memberikan keunggulan bersaing bagi organisasi (Sumardjo & Priansa, 2018). *Intellectual capital* tidak seperti asset yang dikenal secara umum oleh pebisnis, yaitu berupa tanah, pabrik, peralatan juga uang tunai. Sifat *intellectual capital* ini tidak terwujud, oleh karena itu *intellectual capital* disebut dengan modal maya. Hal tersebut merupakan daya pikir kolektif Penghayatan dan penguasaan atas pengetahuan dan keterampilan perlu dikembangkan dan diperdalam. Nilai *intellectual capital* organisasi secara garis besar dapat dibedakan menurut tingkatan penghayatan pengetahuan. Quinn et.al.(1998) dalam (Sumardjo dan Priansa, 2018, hlm. 64) menyatakan “empat tingkat penghayatan pengetahuan: (1) Tahu apa (Know What), (2) Tahu Bagaimana (Know How), (3) Tahu Mengapa (Know Why) (4) Peduli Mengapa (Care Why)”.

## **C. METODOLOGI PENELITIAN**

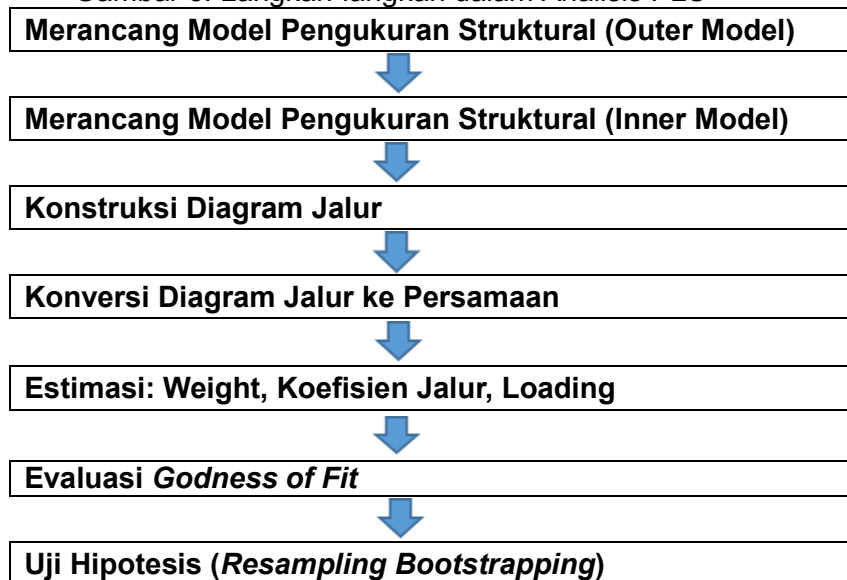
### **Waktu Dan Tempat Penelitian**

Penelitian ini berlangsung khususnya pada perusahaan Mercedes-Benz *Authorized Dealer* yang tersebar diseluruh wilayah Jakarta. Dengan tujuan untuk mempelajari, menganalisis tentang pengaruh kompensasi, beban kerja, perubahan organisasi, komitmen organisasi dan implementasi *intellectual capital* terhadap produktivitas kerja karyawan divisi service. Waktu pelaksanaan penelitian dimulai dari awal bulan April 2019 sampai akhir Desember 2019. Populasi yang diambil pada penelitian ini ialah segenap karyawan divisi *service* pada semua Mercedes-Benz *authorized Dealer* di Jakarta yang jumlahnya 415 karyawan dan sampel untuk dipergunakan dalam penelitian ini ialah *non-probability* sampling dengan total sampel yang diambil berjumlah 100 karyawan.

### Teknik Analisis Data

Analisis data pada penelitian ini mempergunakan metode SEM. Metode SEM dalam penelitian ini mempergunakan metode pendekatan Variance Based SEM yang lebih dikenal dengan istilah Partial Least Squares (PLS), dengan software yang digunakan yaitu smartPLS. "PLS (Partial Least Square) merupakan analisis dari persamaan structural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengukuran model structural. PLS adalah metode analisis yang bersifat soft modelling karena tidak mengasumsikan data harus dengan pengukuran skala tertentu, yang berarti jumlah sampel tidak harus besar bisa di bawah 100 sampel" .(Ghozali, 2014).

Gambar 5. Langkah-langkah dalam Analisis PLS



Sumber: Ghozali (2014)

### D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Data hasil penelitian yang dipergunakan untuk penelitian adalah data primer, yang didapatkan dengan memakai daftar hasil kuesioner yang sudah disebarakan melewati proses tatap muka dan melalui google form sebanyak 100 responden dianggap mampu merepresentasikan seluruh karyawan Mercedes Benz *Authorized Dealer* divisi *service* di wilayah Jakarta.

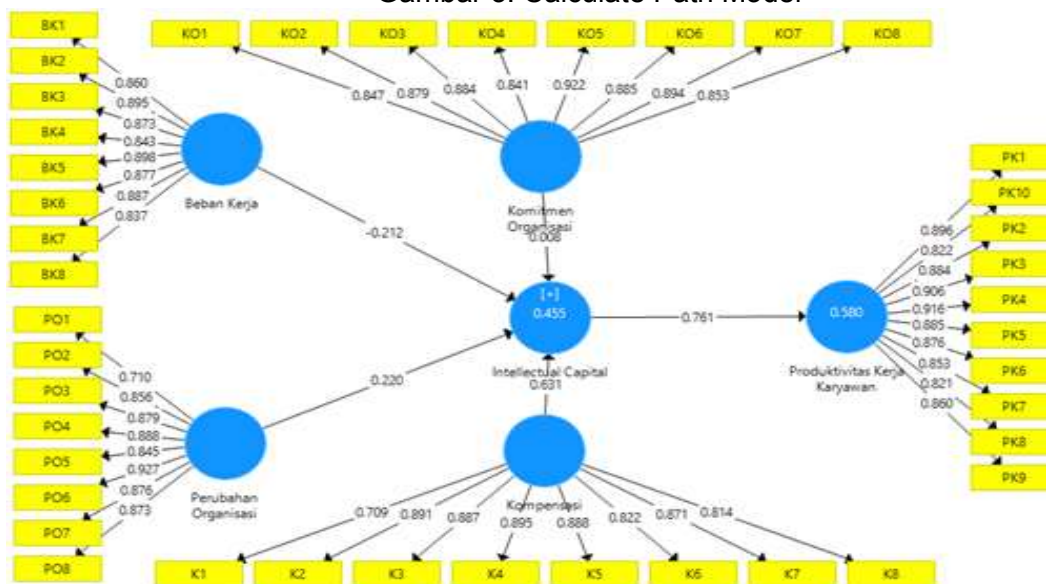
Ragam responden dari segi jenis kelamin, sebagian besar karyawan Mercedes - Benz *Authorized Dealer* di Jakarta adalah laki-laki yaitu 87 orang (87%), sedangkan karyawan perempuan hanya 13 orang (13%). Dari segi usia, sebagian besar karyawan Mercedes-Benz *Authorized Dealer* di Jakarta berusia di atas 50 tahun yaitu 3 orang (3%), karyawan berusia/berumur 41-50 tahun sebanyak 26 orang (26%), karyawan berusia/berumur 31-40 tahun sebanyak 40 orang (40%), sedangkan karyawan berusia 20-30 tahun hanya 31 orang (31%). Dari segi pendidikan terakhir, sebagian besar karyawan Mercedes-Benz *Authorized Dealer* di Jakarta berpendidikan terakhir SMK yaitu 39 orang (39%), karyawan berpendidikan terakhir D3 ada 30 orang (30%), S1 yaitu 31 orang (31%). Dari segi masa kerja, sebagian besar karyawan Mercedes-Benz *Authorized Dealer*

di Jakarta memiliki masa bekerja melebihi dari 10 tahun yaitu 23 orang (23 %), karyawan yang memiliki masa kerja dari 5 tahun hingga 10 tahun ada 39 orang (39%), karyawan yang memiliki masa bekerja dari 2 tahun hingga 5 tahun ada 24 orang (24%), sedangkan karyawan yang mempunyai masa kerja 2 tahun ke bawah hanya 14 orang (14%).

**Outer Model**

Indikator dalam penelitian ini adalah indikator refleksif sehingga menurut Ghozali (2014). Meskipun reliabilitas konstruk itu rendah dikarenakan indikator yang sedikit, tapi validitas konstruknya akan selalu tetap jika menghilangkan indikator yang ada.

Gambar 3. Calculate Path Model



Sumber : Output PLS 3.0 2019

**Convergent validity**

Untuk pengujian convergent validitynya didapatkan dengan cara melihat hasil nilai dari average variance extracted (AVE). Dan suatu construct (variabel) akan dikatakan terpenuhi convergent validitynya apabila mempunyai nilai dari AVE lebih besar dari nilai 0,5.

Tabel 3. Average Variance Extracted

Variabel	AVE
Beban Kerja	0.760
Intellectual Capital	0.855
Komitmen Organisasi	0.767
Kompensasi	0.721
Perubahan Organisasi	0.738
Produktivitas Kerja Karyawan	0.761

Sumber: output PLS. 3.0 2019

Tabel 4. Reliability Construct

Variabel	Composite Reliability	Cronbach Alpha
Beban Kerja	0.962	0.955
Intellectual Capital	0.979	0.975
Komitmen Organisasi	0.963	0.957
Kompensasi	0.954	0.944
Perubahan Organisasi	0.957	0.949
Produktivitas Kerja Karyawan	0.970	0.965

Sumber: Output PLS 3.0 2019

Reliabilitas adalah alat untuk “menunjukkan tingkat konsistensi dan stabilitas indikator dalam mengukur variabel penelitian. Untuk menguji reliability construct digunakan nilai composite reliability. Suatu variable dikatakan memenuhi reliability construct jika memiliki nilai composite reliability lebih besar dari 0,7 dan nilai cronbach alpha lebih besar dari 0,7”.

#### R Square

Tabel 5. R<sup>2</sup>

Variabel	R Square
Intellectual Capital	0,455
Produktivitas Kerja Karyawan	0,580

Sumber: Output PLS. 3.0

Angka R-Square untuk *Intellectual Capital* sejumlah 0,455 mempunyai arti bahwasannya variabilitas *Intellectual Capital* pada pegawai Mercedes-Benz *Authorized Dealer* di Jakarta dapat dijelaskan oleh variabilitas Beban Kerja, Komitmen Organisasi, Kompensasi, Perubahan Organisasi sebesar 45,5 %, sedangkan sisanya senilai 54,5% diuraikan oleh variabel lain yang ada di luar model.

Angka R-Square untuk Produktivitas Kerja sejumlah 0,580 mempunyai arti bahwasannya variabilitas Produktivitas Kerja pada pegawai Mercedes-Benz *Authorized Dealer* di Jakarta dapat dijelaskan oleh variabilitas Beban Kerja, Komitmen Organisasi, Kompensasi, Perubahan Organisasi dan *Intellectual Capital* sebesar 58 %, sisanya sebesar 42% dijelaskan dari variabel lain yang ada di luar model.

#### Inner Model

Untuk pengujian hipotesisnya didapatkan dengan cara mengamati nilai t-statistik dan juga nilai dari probabilitas (p- value) yang dihasilkan oleh model yang menunjukkan hubungan struktural (Inner Model).

No	Hubungan Kualitas	Path Koefisien	T- Statistics	P- Value	Keterangan
1	Kompensasi -> Produktivitas Kerja	0,48	2,931	0,004	Signifikan



	Karyawan				
2	Kompensasi -> Intellectual Capital	0,631	3,153	0,002	Signifikan
3	Beban Kerja -> Intellectual Capital	-0,212	2,064	0,04	Signifikan
4	Beban Kerja -> Produktivitas Kerja	-0,161	2,066	0,039	Signifikan
5	Intellectual Capital -> Produktivitas Kerja	0,761	12,03	0	Signifikan
6	Komitmen Organisasi -> Intellectual Capital	0,008	0,013	0,99	Tidak Signifikan
7	Komitmen Organisasi -> Produktivitas Kerja	0,006	0,013	0,99	Tidak Signifikan
8	Perubahan Organisasi -> Intellectual Capital	0,22	0,381	0,704	Tidak Signifikan
9	Perubahan Organisasi -> Produktivitas Kerja	0,167	0,376	0,707	Tidak Signifikan

Pengaruh variable Kompensasi terhadap Produktivitas Kerja menghasilkan nilai t-statistics sebanyak 2,93 lebih besar nilainya dari 1,96 dan nilai p-value sebanyak 0,004 lebih kecil nilainya dari 0,05 dengan nilai koefisien path sebanyak 0,480. Dari nilai ini disimpulkan bahwa didapati pengaruh positif yang cukup signifikan antara Kompensasi terhadap Produktivitas Kerja pada pegawai Mercedes-Benz Authorized Dealer di Jakarta. Hasil ini berarti Kompensasi yang makin tinggi, mampu menaikkan secara signifikan Produktivitas Kerja Karyawan pada pegawai Mercedes-Benz Authorized Dealer di Jakarta. Berdasarkan hasil ini H1 yang menduga Kompensasi berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja Karyawan dapat diterima (H1 diterima) Hasil penelitian kompensasi terhadap produktifitas kerja ini searah dengan penelitian yang pernah dilaksanakan oleh Anwar (2015) yang menunjukkan bahwa kompensasi secara simultan berpengaruh positif dan cukup signifikan terhadap produktivitas kerja.

Pengaruh variable Kompensasi terhadap *Intellectual Capital* menghasilkan nilai t-statistics sebanyak 3,153 lebih besar nilainya dari 1,96 dan nilai p-value sebanyak 0,002 lebih kecil nilainya dari 0,05 dengan nilai koefisien path sebanyak 0,631. Dari nilai ini disimpulkan bahwa didapati pengaruh positif yang cukup signifikan antara Kompensasi terhadap *Intellectual Capital* pada pegawai Mercedes-Benz Authorized Dealer di Jakarta. Hasil ini berarti Kompensasi yang makin tinggi, mampu menaikkan secara signifikan *Intellectual Capital* pada pegawai Mercedes-Benz Authorized Dealer di Jakarta. Kompensasi memiliki hubungan yang signifikan terhadap *intellectual capital*. Kompensasi adalah modal dimana seseorang bisa memiliki kesejahteraan, kesejahteraan bisa menjadi modal utama seseorang untuk meningkatkan *intellectual capital* dengan pengembangan diri melalui pendidikan, pelatihan, dan pengalaman. Kompensasi yang didapatkan makin tinggi, akan mampu menaikkan secara signifikan *Intellectual Capital* pada pegawai Mercedes-Benz Authorized Dealer di Jakarta.

Pengaruh variabel Beban Kerja terhadap *Intellectual Capital* menghasilkan nilai t-statistics sebanyak 2,064 lebih besar nilainya dari 1,96 dan nilai p-value sebanyak 0,040 lebih kecil nilainya dari 0,05 dengan nilai koefisien path sebanyak -0,212. Dari nilai ini disimpulkan bahwa didapati pengaruh negatif yang cukup signifikan antara Beban Kerja terhadap *Intellectual Capital* pada pegawai Mercedes-Benz *Authorized Dealer* di Jakarta. Hasil ini berarti Beban Kerja yang makin tinggi, akan dapat menurunkan cukup signifikan *Intellectual Capital* pada pegawai Mercedes-Benz *Authorized Dealer* di Jakarta. Seperti yang dikemukakan Schultz dalam (Suwatno dan Donni, 2016, hlm. 251) menyatakan “beban kerja adalah terlalu banyak pekerjaan pada waktu yang tersedia atau melakukan pekerjaan yang sulit bagi karyawan. Beban kerja di tempat kerja bukan saja menyangkut kelebihan pekerjaan (*work overload*), tetapi termasuk pula yang setara/sama atau sebaliknya kekurangan atau terlalu rendah/kecil pekerjaan (*work underload*)”.

Pengaruh variabel Beban Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan menghasilkan nilai t-statistics sebanyak 2,066 lebih besar nilainya dari 1,96 dan nilai p-value sebanyak 0,039 lebih kecil nilainya dari 0,05 dengan nilai koefisien path sebanyak -0,161. Dari nilai ini disimpulkan bahwa didapati pengaruh negatif yang cukup signifikan antara Beban Kerja terhadap Produktivitas Kerja pegawai Mercedes-Benz *Authorized Dealer* di Jakarta. Hasil ini berarti Beban Kerja yang makin tinggi, akan dapat menurunkan cukup signifikan Produktivitas Kerja pegawai Mercedes-Benz *Authorized Dealer* di Jakarta. Berdasarkan hasil ini H4 yang menduga Beban Kerja mempunyai pengaruh terhadap Produktivitas Kerja pada pegawai dapat diterima. “Beban kerja merupakan tuntutan tugas dimana pekerja dihadapkan pada tugas yang harus mampu diselesaikan pada waktu tertentu. Kerja shif/kerja malam sering kali membuat kelelahan bagi karyawan akibat dari beban kerja yang berlebihan tersebut. Beban kerja yang berlebihan dan beban kerja juga terlalu sedikit dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Beban kerja dapat mengubah tingkat efektifitas dan efisiensi kerja suatu organisasi berdasarkan banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan dalam jangka waktu satu tahun”. (Munandar, 2014).

Pengaruh variabel *Intellectual Capital* terhadap Produktivitas Kerja Karyawan menghasilkan nilai t-statistics sebanyak 12,030 lebih besar nilainya dari 1,96 dan nilai p-value sebanyak 0,000 lebih kecil nilainya dari 0,05, dengan nilai koefisien path sebanyak 0,761. Dari nilai ini disimpulkan bahwa didapati pengaruh yang cukup signifikan antara *Intellectual Capital* terhadap Produktivitas Kerja pada pegawai Mercedes-Benz *Authorized Dealer* di Jakarta. Hasil ini berarti *Intellectual Capital* yang makin tinggi, akan dapat meningkatkan cukup signifikan Produktivitas Kerja pegawai Mercedes-Benz *Authorized Dealer* di Jakarta. Berdasarkan hasil ini yang menduga *Intellectual Capital* berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja pegawai dapat diterima. Hasil dari penelitian ini juga searah dengan penelitian yang pernah dilaksanakan oleh Ulida et al., (2015) yang menyimpulkan “hubungan *Intellectual Capital* terhadap Produktivitas Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas karyawan. Dalam penelitian ini juga menunjukkan bahwa *Intellectual Capital* yang semakin tinggi, akan mampu meningkatkan secara signifikan Produktivitas Kerja pada karyawan”.

Pengaruh variabel Komitmen Organisasi terhadap *Intellectual Capital* menghasilkan nilai t-statistics sebanyak 0,013 lebih kecil nilainya dari 1,96 dan nilai p-value

sebanyak 0,990 lebih besar nilainya dari 0,05, dengan nilai koefisien path sebanyak 0,008. Dari hasil nilai ini disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang cukup signifikan antara Komitmen Organisasi terhadap *Intellectual Capital* pegawai Mercedes-Benz *Authorized Dealer* di Jakarta. Hasil ini berarti Komitmen Organisasi yang makin tinggi, tidak meningkatkan cukup signifikan *Intellectual Capital* pada pegawai Mercedes-Benz *Authorized Dealer* di Jakarta. Luthans (2011) mengartikan "komitmen organisasi sebagai keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu, kesediaan untuk berusaha meningkatkan kemampuan diri, keyakinan dan penerimaan yang kuat atas nilai-nilai dan tujuan pada organisasi. Berdasarkan pendapat tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa komitmen organisasi bersumber pada rasa identifikasi percaya terhadap nilai-nilai organisasi, bersedia meningkatkan diri sebaik mungkin dan loyal". Ketiga elemen ini harus bekerja.

Pengaruh variabel Komitmen Organisasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan menghasilkan nilai t-statistics sebanyak 0,013 lebih kecil nilainya dari 1,96 dan nilai p-value sebanyak 0,990 lebih besar nilainya dari 0,05, dengan hasil koefisien path sebanyak 0,006. Dari hasil ini disimpulkan bahwa tidak didapati pengaruh antara Komitmen Organisasi terhadap Produktivitas Kerja pegawai Mercedes-Benz *Authorized Dealer* di Jakarta. Dari nilai ini berarti Komitmen Organisasi yang makin tinggi, tidak akan menaikkan hasil cukup signifikan Produktivitas Kerja pada pegawai Mercedes-Benz *Authorized Dealer* di Jakarta. Berdasarkan hasil ini H7 yang menduga Komitmen Organisasi akan berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja, tidak dapat diterima. Dan selain hal itu, penelitian ini juga searah dengan penelitian yang pernah dilaksanakan oleh Wily Julitawaty dkk (2017) yang menunjukkan hasil bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja. Robbins dan Judge (2015) menyatakan "komitmen organisasional sebagai suatu keadaan di mana seorang pegawai memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan pegawai tersebut dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut". Hanya mempertahankan, namun pengaruh langsung tidak ada antara Komitmen Organisasi terhadap Produktivitas.

Pengaruh variabel Perubahan Organisasi terhadap *Intellectual Capital* menghasilkan nilai t-statistics yang besarnya 0,370 lebih kecil dari 1,96 dan nilai p-value yang besarnya 0,704 lebih besar dari 0,05, dengan nilai koefisien path yang besarnya 0,220. Dari nilai ini dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang cukup signifikan antara Perubahan Organisasi terhadap *Intellectual Capital* pada pegawai Mercedes-Benz *Authorized Dealer* di Jakarta. Hasil ini berarti Perubahan Organisasi yang makin tinggi, tidak meningkatkan secara signifikan *Intellectual Capital* pada karyawan Mercedes-Benz *Authorized Dealer* di Jakarta. Cut Zurnali (2008), "mengatakan modal intelektual (*intellectual capital*) digunakan untuk semua yang merupakan aset dan sumber daya non-tangible atau non-physical dari sebuah organisasi, yaitu mencakup proses, kapasitas inovasi, pola-pola, dan pengetahuan yang tidak kelihatan dari para anggotanya dan jaringan kolaborasi serta hubungan dalam organisasi". Tidak terdapat pengaruh antara Perubahan Organisasi terhadap *Intellectual Capital*. Sejalan dengan dengan penelitian ini yang menunjukkan Perubahan Organisasi yang makin tinggi, tidak meningkatkan secara signifikan *Intellectual Capital* pada karyawan Mercedes-Benz *Authorized Dealer* di Jakarta.

Pengaruh variable Perubahan Organisasi terhadap Produktivitas Kerja

menghasilkan nilai t-statistics yang besarnya 0,376 lebih kecil dari 1,96 dan nilai p-value yang besarnya 0,704 lebih besar dari 0,05, dengan koefisien nilai path yang besarnya 0,167. Dari nilai ini disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh cukup signifikan antara Perubahan Organisasi terhadap Produktivitas Kerja pegawai Mercedes-Benz *Authorized Dealer* di Jakarta. Hal ini berarti Perubahan Organisasi yang makin tinggi, tidak meningkatkan cukup signifikan Produktivitas Kerja pada pegawai Mercedes-Benz *Authorized Dealer* di Jakarta. Berdasarkan hasil ini H9 yang menduga Perubahan Organisasi berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja Karyawan tidak dapat diterima. Hasil hubungan perubahan organisasi terhadap produktifitas kerja ini searah dengan penelitian sebelumnya yang sudah dilaksanakan oleh Suchati (2009), “menunjukkan bahwa perubahan organisasi tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan produktivitas kerja karyawan karena ada faktor metode yang terdiri atas proses, aliran pekerjaan, desain pekerjaan, serta teknologi dalam Rumah Sakit belum dilakukan secara optimal”.

#### **E. KESIMPULAN**

Bedasarkan analisis pembahasan dan hasil uji hipotesis di atas, maka didapat kesimpulan penelitian sebagai berikut :

- 1) Hasil pengaruh kompensasi terhadap produktivitas kerja karyawan divisi *service* signifikan.
- 2) Hasil pengaruh kompensasi terhadap *intellectual capital* karyawan divisi *service* signifikan.
- 3) Hasil pengaruh beban kerja terhadap *intellectual capital* karyawan divisi *service* signifikan.
- 4) Hasil pengaruh beban kerja terhadap produktivitas kerja karyawan divisi *service* signifikan.
- 5) Hasil pengaruh *intellectual capital* terhadap produktivitas kerja karyawan divisi *service* signifikan.
- 6) Hasil pengaruh komitmen organisasi terhadap *intellectual capital* karyawan divisi *service* tidak signifikan.
- 7) Hasil pengaruh komitmen organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan divisi *service* tidak signifikan.
- 8) Hasil pengaruh perubahan organisasi terhadap *intellectual capital* karyawan divisi *service* tidak signifikan.
- 9) Hasil pengaruh perubahan organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan divisi *service* tidak signifikan.

#### **F. SARAN**

Dalam penelitian ini ditemukan manfaat penelitian yang dijadikan dasar dalam membuat saran pada kalangan praktisi dan akademisi, saran yang diambil. selanjutnya adalah sebagai berikut :

- 1) Saran bagi perusahaan Mercedes-Benz *Authorized Dealer* di Jakarta untuk memperhatikan faktor – faktor yang prioritas (yang paling mempengaruhi) produktifitas kerja, karena tanpa produktifitas kerja yang bagus tidak mungkin sebuah perusahaan akan bisa bertahan dan berjalan dengan baik. Dan dari hasil penelitian ini perusahaan Mercedes-Benz *Authorized Dealer* di Jakarta

focus untuk memperhatikan kompensasi, beban kerja dan pengembangan *intellectual capital* karena tiga variabel tersebut yang paling mempengaruhi produktifitas kerja pada perusahaan yang saat ini berjalan. Untuk kompensasi sebaiknya Mercedes-Benz memberikan aturan berupa standar minimal yang diterapkan di seluruh Dealer resmi Mercedes-Benz dalam hal memberikan kompensasi kepada karyawan yang sudah mendapatkan sertifikasi dari pelatihan ataupun pendidikan khusus Mercedes-Benz agar perbedaan kompensasi dari masing masing Dealer resmi tidak terlalu timpang, selama ini kebijakan pemberian kompensasi di berikan ke masing masing Dealer resmi meski karyawan tersebut memiliki sertifikasi yang sama levelnya.

- 2) Untuk beban kerja karyawan yang cukup tinggi dalam hal *handle* komplain perusahaan Mercedes-Benz *Authorized Dealer* di Jakarta harus banyak mempunyai karyawan yang sudah tersertifikasi dengan keahlian khusus serta adanya target waktu selama proses *handle* komplain tersebut, bila dalam waktu tersebut problem belum dapat terselesaikan maka pekerjaan tersebut di *handle* oleh level atasnya atau berjenjang begitu seterusnya, dan apabila internal tidak bisa menyelesaikan maka perusahaan meminta support ke Mercedes-Benz pusat untuk mendapatkan solusinya. Dari sisi *intellectual capital* kedepannya perusahaan Mercedes-Benz *Authorized Dealer* harus lebih banyak lagi dalam memberikan kesempatan kepada para karyawan untuk bisa terlibat dalam mengikuti pelatihan bersertifikasi standar Mercedes-Benz yang diadakan setiap tahunnya, khusus untuk karyawan yang baru dan lulusan pendidikan umum sebaiknya di iktukan untuk menempuh pendidikan terlebih dahulu di sekolah tinggi Mercedes-Benz selama tiga tahun, meski dalam pelatihan dan pendidikan tersebut ada kualifikasi khusus dan juga biaya yang harus di tanggung oleh perusahaan akan tetapi hal ini untuk investasi *intellectual* perusahaan kedepannya yang diharapkan setelah karyawan tersebut lulus dan selesai mengikuti pelatihan maka karyawan tersebut mampu bekerja secara professional baik dalam *handle* keluhan pelanggan, pelayanan terhadap pelanggan dan dalam menyelesaikan problem yang timbul dari hasil suatu produk otomotif berteknologi tinggi sehingga pada akhirnya kepuasan pelanggan tercapai yang dampaknya tentunya untuk perusahaan adalah tercapainya kinerja dan produktivitas kerja karyawan.
- 3) Ditinjau dari hasil penelitian yang terkait dengan variabel kompensasi dan beban kerja serta *intellectual capital* terhadap produktivitas kerja karyawan memiliki pengaruh hubungan yang cukup signifikan. Oleh sebab itu, untuk penelitian kedepannya diharapkan akademisi mengkaji lebih dalam pola hubungan antar variabel dan antar dimensi serta dapat mengembangkan penelitian terkait dengan variabel tersebut untuk pengembangan penelitian yang lebih mendalam dan menyeluruh, sehingga bias memperbaiki kekurangan - kekurangan yang terdapat pada penelitian ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anwar, S. (2015). Pengaruh Pelatihan Kerja, Pengalaman Kerja dan Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Unit Produksi Pada PT. Misaja Mitra Pati Factory Kabupaten Pati. *Jurnal Universitas Dinus*, 2009(75), 31–47. <http://dinus.ac.id>
- Arhilla. (2016). Pengaruh Kompensasi, Beban Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan . UPN Veteran Jakarta.
- Budianto, E. (2013). Pengaruh Beban Kerja dan Kapasitas Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada CV Manggis Rotan Jepara (Vol. 4, Issue 2). Universitas Muria Kudus.
- Ghozali, I. (2014). Structural Equation Modeling ; Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS).
- Hasibuan. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia. In Manajemen Sumber Daya Manusia.
- Iswandi, T., Djaelani, A. K., & Priyono, A. (2018). Pengaruh Kepercayaan Pada Atasan, Komitmen Organisasi Dan Kepuasan kerja Terhadap Produktivitas Karyawan (Studi Empiris pada Bagian Umum Di Balai Kota Malang). 121–135.
- Lesmana, R., Widodo, A. S., & Sunardi, N. (2020). The Formation of Customer Loyalty From Brand Awareness and Perceived Quality through Brand Equity of Xiaomi Smartphone Users in South Tangerang. *Jurnal Pemasaran Kompetitif*, 4(1), 1-12.
- Munandar, R. (2014). Pengaruh K3 dan Insentif Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan *Jurnal Administrasi Bisnis*, 9 (1). [https://scholar.google.com/scholar?hl=id&as\\_sdt=0%2C5&q=munandar+2014btnG](https://scholar.google.com/scholar?hl=id&as_sdt=0%2C5&q=munandar+2014btnG).
- Osa, I. G., Idowu, & Amos, O. (2014). The Impact of Organizational Commitment on Employees Productivity: a Case Study of Nigeria Brewery, Plc. *International Journal of Research in Business Management*, 2(9), 107-122. [www.impactjournals.us](http://www.impactjournals.us)
- Robbins, S. P. (2011). Organizational Behavior. <https://bit.ly/2tb2cNX>
- Sarwani, S., Sunardi, N., AM, E. N., Marjohan, M., & Hamsinah, H. (2020). Penerapan Ilmu Manajemen dalam Pengembangan Agroindustri Biogas dari Limbah Kotoran Sapi yang Berdampak pada Kesejahteraan Masyarakat Desa Sindanglaya Kec. Tanjungsiang, Kab. Subang. *Jurnal Abdi Masyarakat Humanis*, 1(2).
- Sucihati, N. (2009). Analisis Perubahan Organisasi dalam Rangka Meningkatkan Produktivitas Karyawan RS Dr. H. Marzoeki Mahdi Bogor. Institut Pertanian Bogor.
- Sumardjo, M., & Priansa, D. J. (2018). Manajemen Pengembangan Sumberdaya Manusia (Cetakan Ke). Alfabeta.
- Sunardi, N. (2017). Determinan Intellectual Capital dengan Pendekatan iB-VAIC™ Terhadap Efisiensi Biaya Implikasinya Pada Profitabilitas Perbankan Syariah di Indonesia. *JIMF (Jurnal Ilmiah Manajemen Forkamma)*, 1(1).

- Sunardi, N. (2019). Relevansi Intellectual Capital terhadap Harga dan Retun Saham di Industri Perbankan Pemerintah di Indonesia. *JIMF (Jurnal Ilmiah Manajemen Forkamma)*, 3(1).
- Sunardi, N., Lesmana, R., Kartono, K., & Rudy, R. (2020). Peran Manajemen Keuangan dan Digital Marketing dalam Upaya Peningkatan Omset Penjualan bagi Umkm Pasar Modern Intermoda Bsd City Kota Tangerang Selatan di Tengah Pandemi Covid-19. *Jurnal Abdi Masyarakat Humanis*, 2(1).
- Suparyadi. (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia. ANDI OFFSET.
- Ulida, S., Rifa, D., & Nurhuda. (2015). Pengaruh *Intellectual Capital* Terhadap Pertumbuhan Pendapatan dan Productivitas Karyawan ( Studi Empiris Pada Perusahaan Manufactur Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia (BEI) Tahun 2010-2012 ). *Jurnal Akuntansi Univ. Bung Hatta*, 19.