

Meningkatkan Kinerja Guru dari Faktor Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, dan Budaya Organisasi

Virsa Sari Widuri

Sekolah Mentari Bintaro

virsaari@yahoo.com

ARTICLE INFO

DOI: [10.19166/jkp.v2i1.5512](https://doi.org/10.19166/jkp.v2i1.5512)

Article history:

Received:

2 June 2022

Accepted:

1 July 2022

Available online:

22 July 2022

Keywords:

Teacher's performance, discipline, work motivation, organizational culture.

ABSTRACT

A school's healthy organizational culture forms the foundation of culture which may become values among its members. School's culture may trigger the improvement in work discipline and work motivation, which are ones of teachers' performance evaluation criterions. The aim of this research is to find the effects of discipline, motivation, and organizational culture on teachers' performance. It is important to conduct the research at School X in Tangerang Selatan as there has been noticed a phenomenon of teachers' performance gap which caused hindrance in reaching school's goals. The research was conducted at Sekolah X in Tangerang Selatan using census method and the Partial Least Square – Structural Equation Modelling (PLS-SEM) tool to analyze the results. The population of 42 people is the respondent or being censused. The findings concluded that the discipline, motivation, and organizational culture do have effect on the teachers' performance, with the most influenced construct on teachers' performance was the discipline. There were also found that the organizational culture effects the discipline and motivation among teachers of School X in Tangerang Selatan.

PENDAHULUAN

Reputasi suatu sekolah berdasarkan pandangan masyarakat umumnya dinilai berdasarkan mutu layanan yang diberikan sekolah tersebut kepada pelanggannya. Untuk mencapainya maka perlu dipersiapkan melalui pengelolaan dan perencanaan yang matang selain dari pemantapan visi dan misi sekolah ataupun fasilitas, serta pemantapan kinerja guru sebagai faktor kunci keberlangsungan sekolah. Kinerja guru yang baik akan memicu terwujudnya keberhasilan peningkatan mutu lulusan yang dipandang sebagai salah satu parameter reputasi suatu sekolah.

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional memberikan arah tujuan pendidikan nasional yang berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa. Salah satu pendukung pencapaian tujuan nasional tersebut adalah dengan peningkatan keprofesionalan pendidik dan tenaga kependidikan yang terkait dengan peningkatan kinerja guru sebagai pelaksana tujuan ini (Priansa, 2014). Disebutkan juga bahwa di dalam Pasal 20 Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen terdapat kewajiban profesional guru selain terkait tugas pokoknya terhadap proses pembelajaran, yaitu tuntutan bagi guru untuk meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensinya secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni. Guru yang mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tuntutan peraturan tersebut di atas yang terwujud melalui tanggung jawab, kepatuhan, dan komitmennya dianggap sebagai guru yang berkinerja baik. Kinerja guru yang tinggi dapat dilihat dari pencapaian target yang telah ditentukan sekolah dan kualitas pelaksanaannya.

Bagi institusi pendidikan swasta berstatus Satuan Pendidikan Kerja Sama (SPK – dahulu berstatus Sekolah Internasional atau Nasional Plus) persaingan dalam mewujudkan janji kinerja guru sebagai salah satu mutu layanannya cukup tinggi. Banyak hal yang menjadi faktor pemicu sulitnya meningkatkan kinerja guru, antara lain mulai dari kompensasi yang tidak sesuai dengan beban kerja, pendelegasian yang tidak sesuai dengan minat dan kemampuan guru, guru tidak memiliki motivasi melayani, rendahnya kedisiplinan guru, gaya kepemimpinan kepala sekolah yang cenderung otoriter dan tidak demokratis, lingkungan pekerjaan yang tidak kondusif, budaya organisasi sekolah yang tidak sehat, sarana penunjang pembelajaran yang tidak sesuai harapan hingga masalah dalam berkomunikasi. Faktor-faktor tersebut seringkali dijadikan alasan pemicu kinerja guru yang buruk (Susanto, 2016).

Kedisiplinan seorang guru tidak hanya dinilai berdasarkan persentase kehadiran, minimnya keterlambatan, kemauan untuk mengikuti aturan yang sudah ditentukan, namun juga ketepatan waktu dalam mengerjakan tugas administrasi di luar dari tugas penyampaian pembelajaran di kelas. Kesadaran guru untuk menampilkan kedisiplinan dalam bekerja akan memberikan contoh dan dampak positif bagi pengembangan karakter siswa pembelajarannya (Susanto, 2016).

Guru yang termotivasi akan mengarah kepada pencapaian kinerja yang tinggi (Susanto, 2016). Kemauan guru untuk bekerja sesuai dengan tugas yang diberikan, atau bahkan melakukan hal lebih dari apa yang ditugaskan menunjukkan tingkat motivasinya. Motivasi guru melakukan tugasnya tanpa memikirkan batasan transaksional menunjukkan adanya keinginan dari dalam diri guru untuk melakukan unjuk kerja terbaik dalam memberikan pelayanan di sekolah.

Budaya organisasi sekolah yang berupa sekumpulan norma, tradisi, nilai yang sudah terbentuk dan menjadi panduan bagi anggota suatu sekolah juga menjadi penentu peningkatan kinerja guru. Adanya budaya sekolah yang baik maka akan menghasilkan kinerja yang baik juga (Susanto, 2016). Masalah nilai dan norma yang berlaku di sekolah seringkali dirasa bergesekan dengan beragam latar belakang budaya anggota institusi. Ada kalanya latar

belakang budaya yang kuat atau dominan akan membentuk budaya organisasi yang baik apabila semua anggota sekolah menjalankan nilai-nilai positifnya, seperti kedisiplinan, ketepatan waktu, motivasi, atau keterbukaan berkomunikasi.

Sekolah X di Tangerang Selatan dengan visinya *We Teach, We Inspire, We Care*, menekankan kepada mutu layanan yang diharapkan dapat memberikan dampak individual kepada siswa. Siswa tidak hanya dianggap sebagai konsumen pada saat pembelajaran, akan tetapi sebagai target pencapaian mutu layanan pendidikan di institusi ini sesuai dengan tujuannya yaitu,

“School aims to develop well-rounded students with passion for learning who will be future leaders of the country. We are committed to enhancing their intellectual, physical, emotional, spiritual and artistic growth so that they may realize their power for good as leaders and citizens of local and world communities.”

Berdasarkan tujuan tersebut sekolah memberikan janji kinerja dalam rangka memberikan mutu layanan pendidikan yang baik sebagai salah satu indikator kepuasan pelanggan, yaitu siswa dan orang tua siswa. Hal ini tidak terwujud jika kinerja guru tidak dikelola dengan baik. Penilaian kinerja guru yang dilakukan di Sekolah X tidak hanya terkait dengan proses pembelajaran di dalam kelas, namun juga di luar kelas untuk bisa menilai keseluruhan kompetensi guru sesuai dengan Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru yang tercantum di dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007.

Permasalahan disiplin kerja di sekolah ini tidak hanya dinilai persentase dari keterlambatan atau kehadiran guru di sekolah, tapi juga ketepatan waktunya menyelesaikan tugas administrasi sesuai tenggat waktu yang diberikan. Motivasi guru untuk memberikan layanan lebih kepada pelanggan dalam rangka mencapai tujuan organisasi perlu ditingkatkan karena masih ada sebagian guru yang memiliki paradigma transaksional apabila diminta mengerjakan tugas di luar dari penugasan pokoknya. Adanya dua latar belakang budaya yang dominan di sekolah ini juga perlu ditelaah lebih lanjut mengenai pengaruhnya terhadap kinerja guru. Mengingat organisasi budaya juga terbentuk dari latar belakang kultur yang menyebabkan terciptanya nilai, norma, dan tatanan kehidupan di dalam organisasi sekolah (Daryanto & Tarno, 2015). Konstruk-konstruk tersebut diduga menjadi pemicu adanya kesenjangan kinerja guru di Sekolah X, terlepas dari masa kerja seorang guru di sekolah tersebut.

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh dari konstruk disiplin kerja, motivasi kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja guru di Sekolah X yang diduga memicu terjadinya kesenjangan kinerja guru. Hasil penelitian ini dapat dimanfaatkan untuk mengukuhkan teori dan penelitian-penelitian terdahulu bahwa semakin tinggi disiplin kerja dan tingginya motivasi kerja guru mempengaruhi kinerja guru dalam memberikan pelayanan bermutu. Semua hal tersebut perlu didukung dengan adanya budaya organisasi yang kondusif dan menjadi jiwa dari sekolah yang tercermin dari perilaku semua anggota organisasi sekolah, hingga kepada siswa dan bahkan orang tua siswa. Sekolah X juga dapat memanfaatkan hasil penelitian ini untuk mengevaluasi kebijakan-kebijakannya terkait konstruk-konstruk penelitian dalam rangka mencapai tujuan sekolah.

TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja Guru

Kinerja yang positif dapat dicapai seseorang yang memiliki kompetensi dan kemauan untuk mencapai tujuan organisasi (Colquitt et al., 2013). Kompetensi guru sesuai dengan

kinerja guru dikaitkan dengan kemampuan guru untuk mencapai empat standar kompetensi yang tercantum di dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru terukur melalui 1) kompetensi pedagogik, 2) kompetensi kepribadian, 3) kompetensi sosial, dan 4) kompetensi profesional (Priansa, 2014). Kinerja guru adalah perwujudan dari bakat atau kemampuan seorang guru yang tampak sebagai hasil pencapaian kerja guru dalam menyelesaikan pekerjaannya tercermin dalam bentuk kepatuhan, komitmen, dan loyalitas guru tersebut untuk mencapai tujuan sekolah khususnya dan tujuan pendidikan pada umumnya (Susanto, 2016; Priansa, 2014; Rojai & Romadon, 2013).

Kinerja guru tidak hanya diukur berdasarkan kemampuannya terkait dengan proses pembelajaran di kelas saja, namun mencakup tugas lain sehingga keempat kompetensi guru tersebut dapat dinilai menyeluruh. Indikator pengukuran kinerja guru adalah: 1) guru merencanakan dan menyiapkan kelas dengan baik, 2) guru mengelola kelas dengan baik, 3) guru menyampaikan pembelajaran dengan baik, dan 4) guru melakukan pengawasan pembelajaran (Susanto, 2016; Darmaningtyas et al., 2014; Kompri, 2014).

Disiplin Kerja

Sikap disiplin guru dilihat dari kesadaran guru untuk mengikuti aturan sekolah dan perundangan yang sesuai dengan profesinya dan hal-hal yang terkait dengan manajemen waktu. Disiplin kerja bagi guru terkait dengan kemampuan melakukan unjuk kerja sesuai dengan aturan yang telah dibuat oleh sekolah. Hal ini tidak hanya melihat sebatas kedisiplinan secara fisik berdasarkan persentase kehadiran atau keterlambatan sesuai jam kerja, namun juga termasuk ketepatan waktu menyelesaikan tugas-tugas administrasi yang menunjang tugas pokoknya sesuai dengan tenggat waktu yang telah ditentukan. Semakin tinggi tingkat disiplin kerja guru maka kinerjanya juga semakin meningkat. Hal ini terjadi karena unjuk kerja yang dilakukannya sesuai dengan tatanan yang telah dibuat oleh sekolah dalam rangka mencapai tujuan organisasi sekolah. Disiplin kerja guru juga merekan parameter adanya keinginan guru untuk bersikap konsisten dalam memberikan pelayanan pendidikan yang ditugaskan kepadanya (Wukir, 2013; Kompri, 2014; Susanto, 2016; Elqadri et al., 2015). Sikap disiplin guru akan menjadi contoh bagi siswa dalam berdisiplin sehingga tujuan pendidikan untuk mengembangkan potensi siswa dapat tercapai (Bear, 2012).

Disiplin kerja diukur dengan menggunakan beberapa indikator yang dikaitkan dengan kinerja guru, antara lain: 1) guru tepat waktu sesuai dengan peraturan sekolah, 2) guru melakukan ketertiban dalam hal administrasi, 3) guru menunjukkan perilaku bertanggung jawab, dan 4) guru mematuhi peraturan sekolah (Wukir, 2013; Kompri, 2014; Bear, 2012; Susanto, 2016).

Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah kesediaan diri seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan tertentu, baik dorongan dari dalam diri sendiri (intrinsik) maupun dari luar dirinya (ekstrinsik) (Simanjuntak, 2011; Sangadji & Sopiah, 2013). Schunk (2012) mengemukakan bahwa pemahaman tersebut berlandaskan konsep 1) teori dorongan yang datang secara internal untuk mencapai suatu tujuan, di mana jika sudah tercapai maka dorongan tersebut akan hilang, 2) teori konsistensi kognitif sebagai landasan keseimbangan hubungan manusia dan situasi secara kognitif yang digabungkan dengan teori disonansi kognitif terkait keinginan untuk mempertahankan hubungan antara keyakinan, sikap, opini, dan perilaku individu, 3) teori humanistik juga turut andil dalam pengembangan konsep ini karena teori mencoba memahami manusia melalui perilaku, pikiran, dan perasaannya yang terkait dengan pilihan diri individu. Herzberg (dalam Engkoswara & Komariah, 2011) memaparkan teori kebutuhan yang terkait dengan peningkatan motivasi melalui faktor pemelihara (*hygiene factor*) dan faktor pemuas

(*satisfier factor*).

Motivasi kerja guru yaitu dorongan dari dalam diri guru untuk melakukan tugasnya berdasarkan ketertarikan terhadap tugas yang diberikan untuk mencapai tujuan pembelajaran dapat dilihat melalui indikator-indikator seperti: 1) adanya kepuasan terhadap kompensasi yang diterima, 2) kebanggaan terhadap profesinya sebagai guru, dan 3) timbulnya perasaan nyaman berada di lingkungan sekolah tempat kerjanya (Simanjuntak, 2011; Sangadji & Sopiah, 2013; Schunk, 2012; Engkoswara & Komariah, 2011). Indikator-indikator tersebut dilihat sebagai faktor intrinsik, faktor ekstrinsik, faktor pemelihara, bahkan faktor pemuas atas timbulnya motivasi kerja pada diri guru yang dapat meningkatkan kinerja guru tersebut di lingkungan kerjanya.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah pengembangan dari nilai-nilai, norma, dan tatanan berkehidupan di suatu organisasi yang dipengaruhi oleh latar belakang kultur dan tatanan kehidupan sosial populasi lingkungan organisasi tersebut yang menjadi ciri pembeda suatu organisasi terhadap organisasi lainnya. Apabila faktor-faktor tersebut cenderung bersifat positif maka budaya organisasi yang terbentuk juga akan mengarah kepada budaya organisasi yang positif. Jika terdapat latar belakang kultur yang beragam, maka kultur yang dominan cenderung lebih kuat dalam memengaruhi tatanan budaya organisasi tersebut. Budaya organisasi yang menjadi jiwa dan tercermin dalam perilaku, sikap, pola pikir, dan dasar pengambilan keputusan di dalam organisasi menjadi penentu keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya (Sutrisno, 2013; Priansa, 2014; Colquitt et al., 2013).

Budaya organisasi sekolah sebagai suatu rangkaian aturan, norma, dan nilai yang dipahami, disepakati, dan dilakukan semua anggota sekolah, baik guru, kepala sekolah, karyawan, siswa, bahkan hingga orang tua siswa dapat dilihat melalui tindakan dan pola pikir mereka. Budaya organisasi sekolah yang dikelola dengan baik akan menjamin kualitas kerja, menciptakan kebersamaan di antara anggota, meningkatkan kepuasan kerja, disiplin kerja, hingga memicu keinginan anggota organisasi untuk bersikap proaktif, mengembangkan dan selalu memberikan hal terbaik (Daryanto & Tarno, 2015). Budaya organisasi sekolah yang baik akan memicu meningkatnya kinerja guru dalam upayanya mencapai tujuan sekolah.

Sekolah X di Tangerang Selatan memformulasikan budaya organisasinya yang dikembangkan dari visi dan misi sekolah tersebut. Untuk mengetahui apakah budaya organisasi di sekolah tersebut sudah menjadi ciri sekolah yang dijiwai oleh guru-gurunya yang tercermin melalui perilaku, sikap, maupun pola pikirnya maka perlu dilihat ada atau tidaknya indikator-indikator seperti 1) mengedepankan sikap moral, 2) kesepahaman berkomunikasi, 3) saling membantu tanpa pamrih, 4) kecakapan teknologi, 5) berjiwa kepemimpinan, dan 6) kemampuan guru menyelesaikan masalah dengan inovasi (Priansa, 2014; Sutrisno, 2013; Raman et al., 2015; Daryanto & Tarno, 2015). Budaya organisasi yang stabil dan positif akan meningkatkan kinerja guru dalam upaya mencapai tujuan sekolah.

Indikator-indikator tersebut dirangkum menjadi beberapa hipotesis yang terkait dengan konstruk penelitian, yaitu:

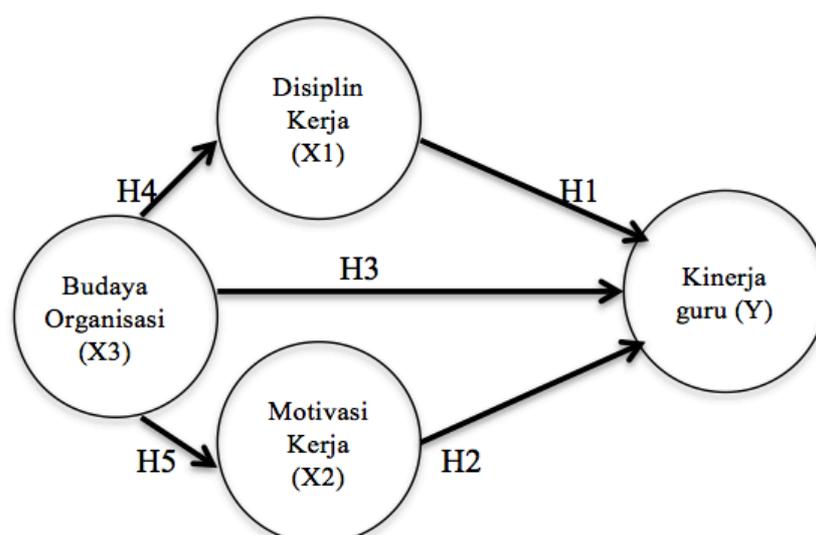
H1: Adanya pengaruh positif disiplin kerja terhadap kinerja guru.

H2: Adanya pengaruh positif motivasi kerja terhadap kinerja guru.

H3: Adanya pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja guru.

H4: Adanya pengaruh positif budaya organisasi terhadap disiplin kerja.

H5: Adanya pengaruh positif budaya organisasi terhadap motivasi kerja.



Gambar 1.
Diagram Model Penelitian

METODE

Penelitian ini dilaksanakan dengan pendekatan kuantitatif dengan metode PLS-SEM (Ghozali & Latan, 2015). Data diperoleh melalui survey, untuk mengumpulkan data primer berdasarkan jawaban responden terhadap butir pernyataan terkait dengan konstruk-konstruk penelitian di dalam suatu kuesioner. Respon tersebut dianalisis untuk mengetahui besar kecilnya pengaruh suatu konstruk bebas terhadap konstruk terikat (Noor, 2011).

Tempat, Waktu, dan Subyek Penelitian

Penelitian dilakukan di Sekolah X di Tangerang Selatan kepada 42 orang responden yang terdiri dari guru kelas 7 hingga kelas 12 baik yang mengajar program berkurikulum nasional maupun program berkurikulum adopsi seperti Cambridge IGCSE dan IB Diploma. Responden warga negara lokal dan warga negara asing hampir sebanding jumlahnya. Penelitian mengacu kepada ada atau tidaknya pengaruh konstruk disiplin kerja, motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap konstruk kinerja guru.

Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data

Kuesioner isian yang dibagikan langsung kepada responden berupa butir-butir pernyataan yang terkait dengan konstruk-konstruk penelitian. Responden memberikan pernyataan tingkat persetujuannya terhadap butir-butir pernyataan masing-masing konstruk menggunakan Skala Likert 1-5 di mana nilai satu adalah sangat tidak setuju dengan butir pernyataan dan nilai lima adalah sangat setuju dengan butir pernyataan (Mustafa, 2009). Hasil respon tersebut dijadikan data primer yang dianalisis untuk mengetahui pengaruh antar konstruk (Sugiyono, 2012).

Tabel 1. Kategori Nilai Skala Likert

Interval	Keterangan
----------	------------

1–1,5	Sangat tidak setuju
> 1,5–2,5	Tidak setuju
>2,5–3,5	Netral
>3,5–4,5	Setuju
> 4,5–5,0	Sangat setuju

Sumber: Mustafa (2009)

Butir-butir pernyataan di dalam kuesioner dikembangkan berdasarkan format Penilaian Kinerja Guru yang ditetapkan pemerintah, format internal penilaian diri guru Sekolah X di Tangerang Selatan, yang terkait dengan konstruk-konstruk penelitian.

Teknik Analisis Data

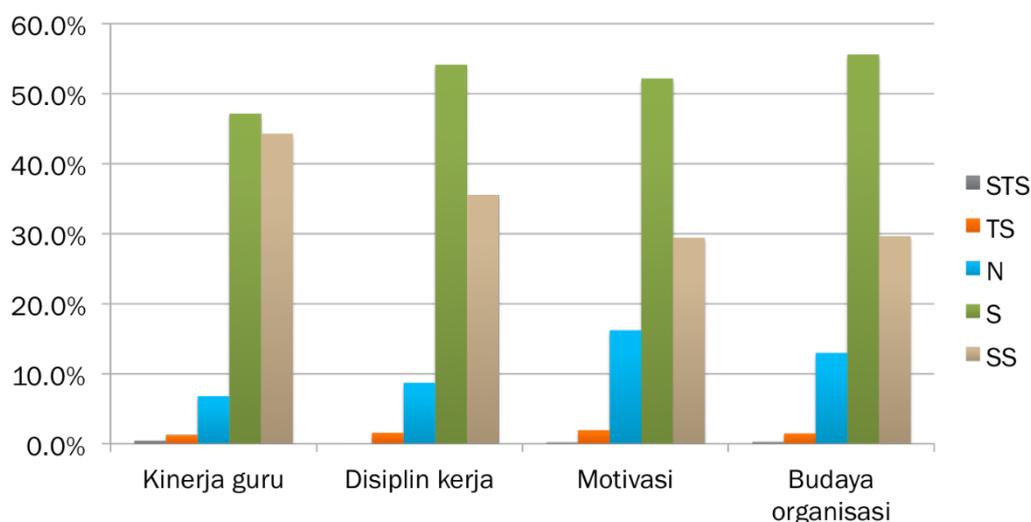
Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif menggunakan statistik non parametric karena memenuhi syarat bahwa pola distribusi data tidak diketahui distribusi normalnya, data pengukuran adalah dalam skala interval, ukuran populasi atau sampel penelitian hanya 42 yang tergolong kecil, dan sifat-sifat statistik paramteris lainnya tidak terpenuhi (Fraenkel & Wallen, 2008).

Jumlah responden yang kurang dari seratus akan lebih efektif jika dianalisis menggunakan alat perhitungan *Smart Partial Least Square (SmartPLS)* untuk mengetahui hubungan prediktif yang terjadi antar konstruk dalam rangka pengembangan teori (Ghozali & Latan, 2015). Analisis dilakukan dengan dua tahapan yaitu *outer model* yang mengevaluasi validitas konvergen yang mencakup nilai loading factor dan AVE, kemudian dilanjutkan dengan validitas diskriminan serta uji reliabilitas (Ghozali & Latan, 2015). Tahap selanjutnya adalah uji *inner model* untuk menguji multikolinearitas (VIF), uji koefisien determinan (R^2), dan analisis jalur (*path analysis*) antara konstruk bebas dengan konstruk terikat untuk melihat adanya hubungan positif atau negatif yang berarti apakah ada pengaruh antar konstruk (Ghozali & Latan, 2015).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Populasi responden sebanyak 42 orang guru yang mengajar di kelas 7 hingga kelas 12. Sebagian guru yang mengajar di kelas 7–9 juga mengajar di kelas 10–12 dan berada di lingkungan sekolah yang sama. Mengingat tidak adanya perbedaan kompetensi antara guru mata pelajaran SMP (kelas 7–9) dengan SMA (kelas 10–12) maka profil responden dengan latar belakang ini dapat dijadikan acuan yang sama. Jumlah guru berkewarganegaraan Indonesia dengan guru berkewarganegaraan asing hampir sebanding yaitu 48% dan 52% dari total populasi, maka hasil jawaban responden dapat dianggap sebanding karena tidak ada latar kultur yang lebih dominan.

Respon tingkat persetujuan guru Sekolah X di Tangerang Selatan terhadap butir-butir pernyataan indikator konstruk disiplin kerja, motivasi kerja, dan budaya organisasi dan pengaruhnya terhadap kinerja guru disimpulkan di dalam diagram berikut:



Gambar 2.

Diagram tingkat persetujuan responden terhadap butir pernyataan kuesioner.

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Dari diagram tersebut diketahui bahwa lebih dari 50% populasi setuju bahkan sangat setuju dengan butir pernyataan indikator masing-masing konstruk penelitian, sehingga analisis dapat dilanjutkan kepada perhitungan statistik inferensial (Suryana, 2014).

Pada konstruk kinerja guru responden setuju dengan butir pernyataan bahwa bahan ajar yang tertata rapi dapat memperlancar tugasnya di kelas yang berarti tahap perencanaan dan pengelolaan kelas adalah hal terpenting yang dinilai sebagai perwujudan kinerja guru. Sedangkan responden kurang setuju dengan pernyataan penggunaan bahasa sehari-hari dalam penyampaian pembelajaran karena bahasa sehari-hari tidak terkesan formal dan profesional yang dikhawatirkan dapat menurunkan kewibawaan guru terkait dengan kompetensi profesionalnya.

Responden cenderung setuju dengan pernyataan bahwa semua tata tertib sekolah yang tercantum di peraturan sekolah harus diikuti, yang terkait dengan konstruk disiplin kerja. Sudah semestinya semua aturan yang ditetapkan di sekolah dijalankan dengan tertib oleh semua anggota sekolah karena aturan dibuat sedemikian rupa sebagai jalur untuk mencapai tujuan sekolah. Dalam hal ini maka wujud kinerja guru dapat terukur berdasarkan ketentuan-ketentuan yang ada. Sedangkan responden kurang setuju dengan pelaksanaan non akademik karena dianggap kurang mencerminkan indikator kedisiplinan.

Guru akan termotivasi untuk mengajarkan hal baru kepada siswa menjadi butir yang paling disetujui responden sebagai butir pernyataan yang sesuai untuk motivasi kerja. Kompensasi, meskipun secara teoritis dianggap sebagai faktor ekstrinsik pemicu motivasi, direspon paling rendah walau masih dalam kategori setuju. Berarti bahwa ada masih ada unsur ketidakpuasan terkait dengan motivasi kerja ekstrinsik.

Budaya cakap teknologi dianggap paling sesuai dengan konstruk budaya organisasi menurut responden, di mana hal ini sejalan dengan salah satu unsur ciri organisasi sekolah yang tercantum di dalam *traits* sekolah yaitu kecakapan teknologi (*Tech Savvy*). Budaya guru dalam hal membantu siswa di luar mata pelajaran yang diampu seorang guru dinilai paling rendah karena dianggap tidak mencirikan budaya organisasi, meskipun di dalamnya terkandung makna saling membantu yang sesuai dengan salah satu *traits* yaitu saling membantu tanpa pamrih (*Never too busy to lend a helping hand*). Hal ini sesuai dengan permasalahan yang diamati di lapangan bahwa keinginan guru untuk memberi pelayanan lebih kepada siswa harus

dikembangkan.

Hasil Pengukuran *Outer Model*

Validitas konvergen suatu model pengukuran yang dianggap valid adalah jika bernilai $>0,7$, meskipun nilai $0,5-0,6$ juga dianggap sudah mencukupi. Validitas konvergen adalah analisis korelasi antara butir pernyataan tiap indikator terhadap konstraknya (Ghozali & Latan, 2015). Dari 65 butir pernyataan tidak ada yang bernilai nol (0) atau negatif, sehingga semua butir pernyataan dianggap sudah cukup, namun belum dianggap valid karena masih ada sebagian butir yang bernilai kurang dari $0,7$ bahkan kurang dari $0,5$. Setelah butir-butir pernyataan di bawah $0,5$ maka tersisa 20 butir pernyataan yang dianggap valid dengan nilai terkecil adalah $0,593$ yaitu gaji yang diterima sesuai dengan yang diharapkan. Hal ini sesuai dengan analisis deskriptif bahwa masih ada ketidakpuasan dalam hal motivasi ekstrinsik.

Validitas diskriminan yang baik adalah jika nilai akar kuadrat *Average Variance Extracted AVE* lebih besar dari nilai korelasi konstruk (Ghozali & Latan, 2015). Diagram nilai AVE di bawah ini mencerminkan bahwa butir pernyataan yang valid berkorelasi baik dengan konstruk penelitian.

Tabel 2. Nilai AVE dan akar AVE

Konstruk	AVE	Akar AVE
Disiplin kerja (X1)	0,613	0,783
Motivasi kerja (X2)	0,511	0,715
Budaya organisasi (X3)	0,616	0,785
Kinerja guru (Y)	0,535	0,731

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Butir pernyataan konstruk budaya organisasi berkorelasi dengan konstruk tersebut yang berarti pernyataannya sudah cukup baik untuk menggambarkan keterkaitan dengan kinerja guru. Sedangkan butir pernyataan di dalam konstruk motivasi kerja perlu dikembangkan supaya lebih sesuai dengan adanya pengaruh konstruk motivasi kerja terhadap kinerja guru.

Realibilitas komposit konstruk menunjukkan keterkaitan butir pernyataan konstruk bebas terhadap konstruk terikat. Di mana di dalam penelitian ini realibilitas komposit konstruk motivasi kerja adalah konstruk yang kerjanya paling rendah terhadap konstruk kinerja guru. Maknanya adalah beberapa butir pernyataan indikator motivasi kerja belum dapat menjelaskan konstruk kinerja guru. Butir pernyataan budaya organisasi sekolah bekerja cukup baik terhadap kinerja guru yang berarti butir-butir pernyataan dapat dikaitkan dengan kinerja guru. Hasilnya sebagaimana tercantum di dalam tabel berikut.

Tabel 3. Tabel Nilai *Composite Reliability*

Konstruk	Nilai <i>composite reliability</i>
Kinerja guru	0,851
Disiplin kerja	0,888
Motivasi kerja	0,837
Budaya organisasi	0,889

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Hasil Pengukuran *Inner Model*

Untuk melihat adanya hubungan antar konstruk laten dan pengaruh antar konstruk maka dilakukan perhitungan *R-square (R²)*, bahwa analisis data sudah sesuai dengan hipotesis. Hasilnya dianalisis adanya kecenderungan pengaruh dan besar pengaruh antara konstruk bebas dan konstruk terikat.

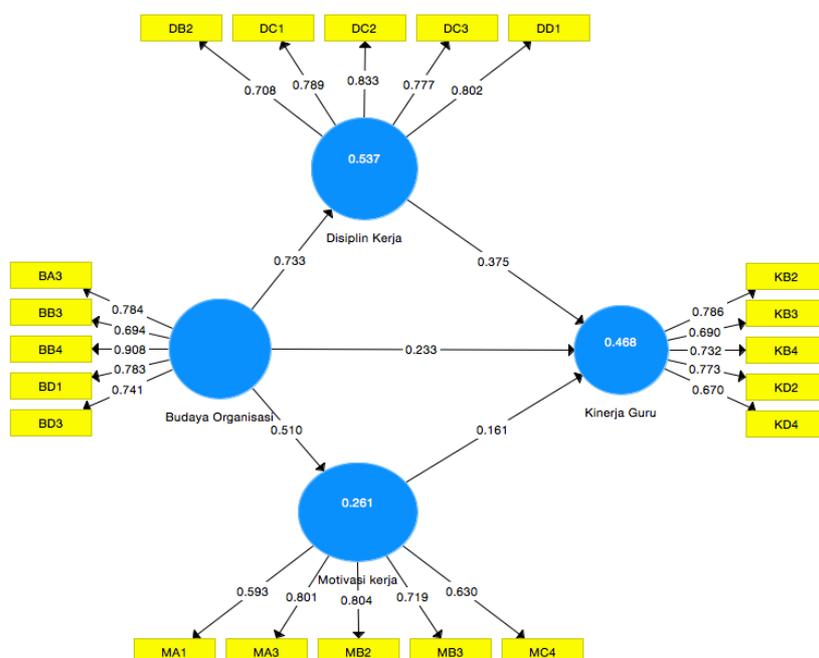
Tabel 4. Tabel nilai *R-square* (R^2)

Konstruk	<i>R-square</i> (R^2)
Disiplin kerja	0,537
Motivasi kerja	0,261
Kinerja guru	0,468

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan perhitungan, konstruk disiplin kerja, motivasi kerja, dan budaya organisasi berpengaruh positif sebesar 46,8% terhadap kinerja guru. Artinya apabila ketiga konstruk tersebut dikelola dengan lebih baik dan meningkat, maka kinerja guru juga akan meningkat. Budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap disiplin kerja, sebesar 53,7% yang berarti hanya dengan satu faktor yang ditingkatkan yaitu budaya organisasi yang dikelola dengan baik maka disiplin kerja akan meningkat. Sedangkan budaya organisasi meskipun berpengaruh terhadap motivasi kerja namun tidak terlalu besar, berarti ada faktor-faktor lain selain budaya organisasi yang lebih perlu ditingkatkan untuk meningkatkan motivasi kerja.

Budaya organisasi cukup berpengaruh positif terhadap disiplin kerja, dan disiplin kerja juga berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Maka apabila budaya organisasi dikelola dengan lebih baik lagi maka disiplin kerja akan meningkat yang memicu kinerja guru juga meningkat. Budaya organisasi memengaruhi kinerja secara langsung, namun tidak sebesar pengaruhnya terhadap disiplin kerja dan motivasi kerja. Disiplin kerja dan motivasi kerja juga berpengaruh langsung terhadap kinerja namun tidak terlalu tinggi. Maka budaya organisasi yang dikelola sedemikian rupa ke arah yang lebih baik lagi maka kedisiplinan kerja dan motivasi kerja akan meningkat yang serta merta meningkatkan kinerja guru. Disiplin kerja dan motivasi kerja tidak dapat dikelola secara terpisah dari pengelolaan budaya organisasi sekolah, karena tatanan dan aturan yang menjadi ciri suatu organisasi dan dijiwai oleh setiap anggota organisasi akan meningkatkan kinerja anggota yang akan tercermin melalui disiplin kerja dan motivasi kerja anggota organisasi tersebut (Sutrisno, 2013; Priansa, 2014; Colquitt et al., 2013).



Gambar 3.
Hasil analisis *outer model* dan *inner model*
Sumber: Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan hasil analisis koefisien jalur yang tersaji pada gambar, maka diperoleh kesimpulan atas pengajuan hipotesis sebagai berikut:

Tabel 5. Uji Hipotesis

Hipotesis	Jalur	Path Coefficient	Kesimpulan
H1	Adanya pengaruh positif disiplin kerja terhadap kinerja guru.	0.375	Didukung
H2	Adanya pengaruh positif motivasi kerja terhadap kinerja guru.	0.161	Didukung
H3	Adanya pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja guru.	0.233	Didukung
H4	Adanya pengaruh positif budaya organisasi terhadap disiplin kerja.	0.733	Didukung
H5	Adanya pengaruh positif budaya organisasi terhadap motivasi kerja.	0.510	Didukung

KESIMPULAN

Berdasarkan analisis keseluruhan data penelitian menggunakan teknik statistik deskriptif yang digunakan untuk mengetahui adanya pengaruh disiplin kerja, motivasi kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja guru, maka disimpulkan bahwa:

1. disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru, di mana semakin tinggi disiplin kerja seorang guru maka akan semakin tinggi kinerjanya (Susanto, 2016, p. 105),
2. motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru, maka apabila motivasi kerja guru meningkat kinerjanya juga akan meningkat (Susanto, 2016, p. 72),
3. budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja guru, yaitu dengan adanya budaya organisasi yang semakin baik maka kinerja guru yang positif juga akan meningkat (Daryanto & Tarno, 2015, pp. 6–13),
budaya organisasi berpengaruh positif cukup kuat terhadap disiplin kerja yang artinya budaya organisasi yang baik akan meningkatkan kedisiplinan kerja guru salah satunya dengan semakin mematuhi peraturan sekolah yang ada (Daryanto & Tarno, 2015, pp. 6–13),
4. budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja maka jika suatu sekolah memiliki budaya organisasi yang sehat maka akan memicu keinginan guru untuk melakukan pekerjaannya dengan lebih baik lagi (Daryanto & Tarno, 2015, pp. 6–13).

Implikasi Manajerial

Pengelola Sekolah X di Tangerang Selatan sudah berupaya menciptakan tatanan, nilai, dan norma berkehidupan di lingkungan sekolah. Hal ini sudah dirumuskan di dalam visi dan misi sekolah yang dijabarkan di dalam *traits* sekolah. Semestinya hal ini memudahkan guru untuk bertindak, bersikap, dan memiliki pola pikir sesuai arahan tersebut. Namun hal tersebut belum dijiwai sepenuhnya oleh semua guru-guru sekolah ini, sehingga masih belum menjadi ciri dan belum tercermin sepenuhnya di dalam tindakan sehari-hari. Untuk itu pengelola sekolah perlu meningkatkan pengelolaan budaya organisasi dengan lebih konsisten terhadap pembiasaan ketentuan, nilai dan norma yang telah ditetapkan di dalam peraturan sekolah. Aturan tersebut juga perlu dievaluasi apakah dapat dipahami dan dilakukan dengan mudah oleh setiap anggota sekolah yang akhirnya menjadi kebiasaan tanpa perlu dihimbau terus menerus. Pembiasaan ini akan memicu disiplin kerja guru yang juga akan meningkatkan kinerja guru

karena guru sudah bertindak di dalam koridor ketentuan sekolah.

Sekolah juga perlu meninjau lagi kebijakan-kebijakannya yang terkait dengan peningkatan motivasi ekstrinsik bagi guru. Adanya ketidakpuasan dari sisi kompensasi perlu ditelaah kembali apakah kompensasi secara materi yang lebih diinginkan oleh guru, atau adakah bentuk kompensasi lain yang lebih disukai semua pihak seperti *fringe benefits*.

Keterbatasan Penelitian dan Saran untuk Penelitian Berikutnya

Pengelolaan budaya organisasi adalah tanggung jawab kepala sekolah dan pihak yayasan, yang berarti ada pengaruh dari gaya kepemimpinan di dalam pengelolaan ini. Disiplin kerja bisa dilatarbelakangi oleh latar belakang kultur populasi yang dominan karena kultur yang berbeda juga memberikan warna kedisiplinan yang berbeda. Sedangkan motivasi kerja umumnya terkait dengan kepuasan kerja. Sehingga penelitian ini masih perlu diperdalam lagi dengan melihat faktor-faktor lain yang terkait dengan gaya kepemimpinan kepala sekolah atau pimpinan sekolah, perbedaan kultur budaya, dan kepuasan kerja untuk lebih mengetahui hal yang lebih dominan pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja.

Penelitian ini hanya dilakukan di satu sekolah dengan responden kurang dari seratus orang. Sedangkan yayasan pengelola Sekolah X di Tangerang Selatan ini memiliki tiga sekolah yang dikelolanya. Apabila penelitian dilakukan di ketiga sekolah tersebut maka akan dapat lebih dipastikan apakah budaya organisasi sekolah ini memang memengaruhi kinerja guru jika pengelolaannya dilakukan untuk meningkatkan disiplin kerja dan motivasi kerja guru.

REFERENSI

- Bear, G. G. (2010). *School discipline and self-discipline: A practical guide to promoting prosocial student behavior*. Guilford Press.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2013). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace*. McGraw Hill.
- Darmaningtyas., Subkhan, E., & Panimbang, F. (2014). *Melawan liberalisme pendidikan*. Madani.
- Daryanto., & Tarno, H. (2015). *Pengelolaan budaya dan iklim sekolah*. Gaya Media.
- Elqadri, Z. M., & Wardoyo, D. T. W., & Priyono. (2015). The influence of motivation and discipline work against employee work productivity. *Review of European Studies*, 7(12). <https://doi.org/10.5539/res.v7n12p59>
- Engkoswara & Komariah, A. (2011). *Administrasi pendidikan*. Alfabeta.
- Fraenkel, J. R., & Wallen, N. E. (2008). *How to design and evaluate research in education*. McGraw-Hill Companies Inc.
- Ghozali, I, & Latan, H. (2015). *Partial least squares: Konsep, teknik, dan aplikasi menggunakan program SmartPLS3.0 untuk penelitian empiris*. Badan Penerbit Undip.
- Kompri. (2014). *Manajemen sekolah: Teori dan praktik*. Alfabeta.
- Mustafa, Z. (2009). *Mengurai variabel hingga instrumentasi*. Graha Ilmu.
- Noor, J. (2011). *Metodologi penelitian: Skripsi, tesis, disertasi, & karya ilmiah*. Kencana.
- Priansa, D. J. (2014). *Kinerja dan profesionalisme Guru*. Alfabeta.

- Raman, A., Lim, T. Y., & Khalid, R. (2015). The relationship between culture and organizational commitment among Chinese primary school teachers. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(2), 93–100. <http://dx.doi.org/10.5901/mjss.2015.v6n2s5p93>.
- Rojai, & Romadon, R. M. (2013). *Panduan sertifikasi guru berdasarkan Undang-Undang Guru & Dosen*. Dunia Cerdas.
- Sangadji, E. M., & Sopiah. (2013). *Perilaku konsumen: Pendekatan praktis disertai himpunan jurnal penelitian*. Yogyakarta: Andi.
- Schunk, D. H. (2012). *Learning theories (Teori-teori pembelajaran-Terjemahan bahasa Indonesia)*. Pustaka Pelajar.
- Simanjuntak, P. J. (2011). *Manajemen dan evaluasi kinerja*. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Sugiyono. (2012). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Suryana. (2014). *Kewirausahaan: Kiat dan proses menuju sukses*. Salemba Empat.
- Susanto, A. (2016). *Manajemen peningkatan kinerja guru*. Prenamedia Group.
- Sutrisno, E. (2013). *Budaya organisasi*. Penerbit Kencana Prenada Media Group.
- Wukir. (2013). *Manajemen sumber daya manusia dalam organisasi sekolah*. Multi Presindo.