

## Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja

<sup>1</sup>Virsa Sari Widuri,  
<sup>2</sup>Innocentius Bernarto\*  
<sup>3</sup>Dewi Wuisan

<sup>1</sup>Fakultas Teknologi Pendidikan, Universitas Pelita Harapan, Indonesia

<sup>2,3</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pelita Harapan, Indonesia

\*e-mail: bernarto227@gmail.com

**ABSTRACT.** *The objectives of this study are to find out whether: 1) work discipline has positive effect on teacher's performance, 2) work motivation has positive effect on teacher's performance, 3) an organizational culture has positive effect on teachers' performance, 4) an organizational culture has positive effect on work discipline, and 5) an organizational culture has a positive effect on work motivation. The research was conducted at "X" school in Tangerang Selatan using the census method and the Partial Least Square – Structural Equation Modeling (PLS-SEM) tool to analyze the results taken from 42 respondents being censused. The findings concluded that the work discipline, work motivation, and organizational culture have positive effect on the teachers' performance, and the organizational culture has positive effect on work discipline as well as on work motivation of teachers in "X" school. This research has contributed as an input for "X" school to manage and maintain the school's culture which can improve the work discipline and work motivation of teachers, then it may lead to improved teacher's performance in order to achieve the school's aim to provide quality education service.*

*Keywords - Teacher's Performance, Work Discipline, Work Motivation, Organizational Culture*

**ABSTRAK.** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah: 1) disiplin kerja memberi pengaruh positif terhadap kinerja guru, 2) motivasi kerja memberi pengaruh positif terhadap kinerja guru, 3) budaya organisasi suatu sekolah memberi pengaruh positif terhadap kinerja guru, 4) budaya organisasi berpengaruh positif terhadap disiplin kerja, dan 5) budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Penelitian dilakukan di Sekolah X di Tangerang Selatan dengan jumlah responden 42 orang, menggunakan metode sensus dan analisis *Partial Least Square – Structural Equation Modelling (PLS-SEM)*. Hasil penelitian membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif disiplin kerja, motivasi kerja, dan budaya organisasi secara masing-masing terhadap kinerja guru, serta adanya pengaruh positif dari budaya organisasi terhadap disiplin kerja dan motivasi kerja di Sekolah "X". Penelitian ini berkontribusi sebagai saran bagi Sekolah X untuk memelihara dan mempertahankan budaya organisasi yang dapat meningkatkan disiplin kerja dan motivasi kerja guru sehingga kinerja guru semakin meningkat guna mencapai tujuan organisasi memberikan pelayanan pendidikan yang berkualitas.

**Kata kunci - Kinerja Guru, Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Budaya Organisasi**

### PENDAHULUAN

Peningkatan profesionalisme pendidik dan tenaga kependidikan yang terkait dengan peningkatan kinerja guru adalah salah satu cara untuk mencapai tujuan pendidikan nasional adalah meningkatkan kompetensi dan membentuk karakter serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa (Priansa, 2014). Disebutkan juga bahwa di dalam Undang-undang Nomor 14 tahun 2005 pasal 20 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. Priansa (2014) mengungkapkan

bahwa guru yang mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tuntutan dari peraturan tersebut dianggap sebagai guru yang memiliki kinerja baik, dimana hal tersebut tercermin dari sikap tanggung jawab, kepatuhan, dan tingkat komitmennya. Kinerja guru yang tinggi dapat dilihat dari pencapaian target yang telah ditentukan sekolah dan kualitas pelaksanaannya. 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 (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). Selain itu, menurut Susanto (2016) guru yang termotivasi akan mengarah kepada pencapaian kinerja yang tinggi. Kemauan guru untuk bekerja sesuai dengan tugas yang diberikan, atau bahkan melakukan hal lebih dari apa yang ditugaskan menunjukkan tingkat motivasinya. 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 yang sudah berdiri selama 9 (sembilan) tahun dengan visinya *We Teach, We Inspire, We Care*, menekankan kepada mutu layanan yang diharapkan dapat memberikan dampak individual kepada siswa. Hal ini sesuai dengan visi sekolah untuk mencetak lulusan calon pemimpin bangsa yang kompeten seutuhnya yang memiliki semangat pembelajar tinggi. Dan tercakup di dalam misinya untuk menekankan pengembangan intelektual, fisik, emosional, spiritual, dan berjiwa seni sehingga calon lulusan memahami kemampuan mereka yang akan menjadi kebaikan saat mereka menjadi warga negara maupun pemimpin di lingkungan lokal maupun tingkat dunia.

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 Permendiknas Nomor 16 tahun 2007. Permasalahan disiplin kerja di sekolah ini tidak hanya dinilai berdasarkan 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, 2015). Konstruk-konstruk tersebut diduga menjadi pemicu adanya kesenjangan kinerja guru di Sekolah X, terlepas dari masa kerja seorang guru di sekolah tersebut.

Tabel 1. Hasil rata-rata penilaian kinerja guru sekolah "X" menggunakan instrumen penilaian internal sekolah.

Indikator		TA 2015- 2016	TA 2016- 2017
Kehadiran	Tepat waktu	81%	84%
	Tidak hadir	23%	12%
Observasi kelas	Kualitas diri	85%	87%
	Penguasaan pembelajaran	78%	79%
	Strategi dan Teknik pengajaran	73%	73%
	Disiplin dan pengelolaan kelas	74%	78%
Administrasi	Ketepatan menyelesaikan <i>paper work</i> sesuai tenggat waktu yang diberikan	86%	81%

Sumber: Hasil pengolahan data

Berdasarkan data pada Tabel 1, maka fokus penelitian ini 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. Tenaga pengajar di sekolah X pada kedua tahun tersebut mengalami perubahan dengan adanya yang mengundurkan diri dan yang baru saja bergabung, sehingga diduga adanya faktor budaya yang menyertai permasalahan di sekolah X. Penelitian ini untuk mengevaluasi kebijakan-kebijakannya terkait konstruk-konstruk penelitian dalam rangka mencapai tujuan sekolah.

## KAJIAN LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### *Kaitan disiplin kerja dan kinerja guru*

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 merupakan parameter adanya keinginan guru untuk bersikap konsisten dalam memberikan pelayanan pendidikan yang ditugaskan kepadanya (Wukir, 2013; Kompri, 2014; Susanto, 2016; Elqadri, Wardoyo dan Priyono, 2015). Sikap disiplin guru akan menjadi contoh bagi siswa dalam berdisiplin sehingga tujuan pendidikan untuk mengembangkan potensi siswa dapat tercapai (Bear, 2012). Hipotesis yang diusulkan adalah:

**H<sub>1</sub>: Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru.**

### *Kaitan motivasi kerja dan kinerja guru*

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 dan Sopiah, 2013). Schunk (2012) mengemukakan bahwa pemahaman tersebut berlandaskan konsep 1) teori dorongan yang datang secara internal untuk mencapai suatu tujuan, dimana 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. Keduanya mementingkan faktor kognisi dalam memecahkan masalah kognitif, serta 3) teori humanistik juga turut andil dalam pengembangan konsep ini karena teori ini mencoba memahami manusia melalui perilaku, pikiran, dan perasaannya yang terkait dengan pilihan diri individu (Weiner, 1992 di dalam Schunk, 2012). Herzberg memaparkan teori kebutuhan yang terkait dengan

peningkatan motivasi melalui faktor pemelihara (*hygiene factor*) dan faktor pemuas (*satisfier factor*) (Engkoswara dan Komariah, 2011).

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 dan Sopiah, 2013; Schunk, 2012; Engkoswara dan 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. Dengan demikian, usulan hipotesis adalah:

**H<sub>2</sub>: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru.**

### *Kaitan budaya organisasidan kinerja guru*

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 mempengaruhi 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 orangtua 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, 2015). Budaya organisasi sekolah yang baik akan memicu meningkatnya kinerja guru dalam upayanya mencapai tujuan sekolah (Priansa,

2014; Sutrisno, 2013; Raman, Lim, dan Khalid, 2015; Daryanto 2015). Usulan hipotesis adalah:

**H<sub>3</sub>: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja guru.**

#### ***Kaitan budaya organisasi dan disiplin kerja***

Faktor *tangible* yang menyebabkan tindakan disiplin, yaitu adanya tatanan yang diatur organisasi secara resmi untuk semua anggota, serta faktor *intangible* yang berupa petunjuk – bukan tatanan resmi yang perlu dilakukan untuk menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi (Franklin dan Pagan, 2006). Dari kedua hal tersebut diperoleh dua dimensi yaitu dimensi *official* dan *operating* yang disarankan untuk dikembangkan agar budaya organisasi menjadi positif. Budaya organisasi secara signifikan dapat mempengaruhi seseorang untuk mengikuti tatanan dan arahan dalam melakukan suatu pekerjaan yang mencerminkan tingkat ketaatan dan kepatuhan seorang individu. Tingkat kepatuhan tersebut adalah salah satu bentuk wujud sikap disiplin kerja di dalam tatanan organisasi (Deal dan Kennedy, Denison, Ouchi, Posner, Kouzes, Sathe di dalam Ritchie, 2000; Brahmasari dan Siregar, 2009). Dengan demikian, usulan hipotesis adalah:

**H<sub>4</sub>: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap disiplin kerja**

#### ***Kaitan budaya organisasi dan motivasi kerja***

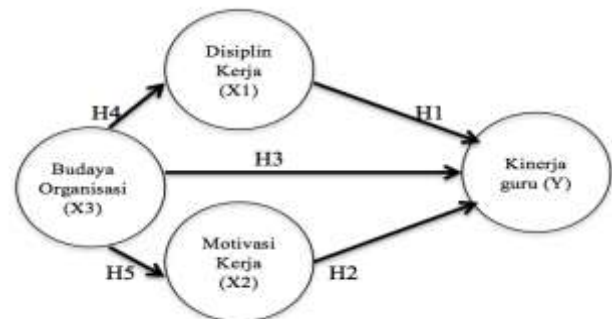
Peningkatan kinerja guru dapat dilakukan dengan memberikan motivasi secara materi maupun non materi. Motivasi secara materi dapat berupa kompensasi yang sesuai, dan kompensasi non materi dapat dilakukan dengan pengembangan elemen budaya organisasi yang tepat dan sesuai dengan tujuan sekolah (Yusof, Said, dan Ali, 2016). Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dengan melihat bahwa apabila hubungan atasan dan bawahan yang baik, akan membuat karyawan yang bekerja merasakan dukungan dalam lingkungan manajemen perusahaan mereka sehingga dapat mendorong motivasi kerja dari karyawan di dalam perusahaan (Catania dan Raymond, 2013). Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pada penelitian yang dilakukan oleh Liliyana et al. (2011); Giantari dan Riana (2017). Usulan hipotesis adalah:

**H<sub>5</sub>: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja**

### **METODE PENELITIAN**

Metode survey dilakukan 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 dan Juliansyah, 2011).



Gambar 1. Model Penelitian

Responden memberikan pernyataan tingkat persetujuannya terhadap butir-butir pernyataan masing-masing konstruk menggunakan Skala Likert (1-5 poin) dimana 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). Penelitian ini bersifat kuantitatif menggunakan statistik non parametrik 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 parametris lainnya tidak terpenuhi (Fraenkel dan Wallen, 2009). Sehingga digunakan alat *Smart Partial Least Square (SmartPLS)* untuk mengetahui hubungan prediktif yang terjadi antar konstruk dalam rangka pengembangan teori (Ghozali, 2015). Analisis dilakukan dengan mengevaluasi konvergen dan validitas diskriminan butir pernyataan indikator terhadap konstraknya yang dilanjutkan dengan melakukan analisis jalur (*path analysis*) antara konstruk bebas dengan konstruk terikat untuk melihat adanya hubungan positif atau negat yang berarti apakah ada pengaruh antar konstruk. Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan bantuan program SmartPLS.

### **HASIL PENELITIAN**

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. Dari daftar profil responden terlihat bahwa unit kerja SMP dan SMA sebanyak 35.71%. Untuk masa kerja kurang dari 1 tahun dan masa kerja 2-3 tahun mempunyai persentase yang sama yaitu 24% dengan guru pria sebanyak 55% dan guru wanita sebanyak 45% dimana guru WNI sebanyak 48% dan guru WNA sebanyak 52%. Para guru yang sudah tersertifikasi sebanyak 64% dengan latar belakang Pendidikan S1 sebanyak 67%, S2 sebanyak 31% dan S3 sebanyak 2%.

Tabel 1. Profil Responden

Pernyataan	Jumlah	Persentase (%)
<b>Unit Kerja</b>		
a. SMP	12	28,57
b. SMA	15	35,71
c. SMP dan SMA	15	35,71
<b>Masa Kerja</b>		
a. Kurang dari 1 tahun	10	24
b. 1-2 tahun	7	17
c. 2-3 tahun	10	24
d. 3-5 tahun	7	17
e. Lebih dari 5 tahun	8	19
Pria	23	55
Wanita	19	45
WNI	20	48
WNA	22	52
<b>Latar belakang</b>		
a. Pendidikan	33	79
b. Non kependidikan	9	21
<b>Pendidikan</b>		
a. S1	28	67
b. S2	13	31
c. S3	1	2
Tersertifikasi	27	64
Belum tersertifikasi	15	36
<b>Beban Kerja/ minggu</b>		
a. 10-15 period	4	10
b. 15-20 period	5	12
c. 20-25 period	10	24
d. 25-30 period	15	36
e. Lebih dari 30 period	8	19
*40menit/period		

Sumber: Hasil Pengolahan Data

### Outer Model

Uji validitas dan reliabilitas dilakukan pada tahap outer model. Uji ini diterapkan dan lakukan dengan memperhatikan validitas konvergen, validitas

diskriminan dan *composite reliability* (Ghozali, 2015). Hair *et al.* (2014) mengungkapkan bahwa nilai outer loading untuk setiap item kuesioner minimal 0.7 dan nilai average variance extracted (AVE) minimal 0.5. Namun Hair *et al.* (2014) menambahkan bahwa nilai *outer loading* antara 0,4 hingga 0,7 masih dapat diterima, asalkan nilai AVE lebih besar dari 0,5. Berikutnya, uji validitas dilakukan dengan analisis diskriminan ber kriteria Fornell-Larcker. Hair *et al.* (2014) menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan kriteria Fornell-Larcker adalah nilai kuadrat AVE harus lebih besar dari pada nilai korelasi antar konstruk.

Tabel 2. Nilai outer loading

Konstruk	Butir item	Outer loading
Kinerja guru	KB2	0.786
	KB3	0.690
	KB4	0.732
	KD2	0.773
	KD4	0.670
Disiplin kerja	DB2	0.708
	DC1	0.789
	DC2	0.833
	DC3	0.777
	DD1	0.802
Motivasi kerja	MA1	0.593
	MA3	0.801
	MB2	0.804
	MB3	0.719
	MC4	0.630
Budaya Organisasi	BA3	0.784
	BB3	0.694
	BB4	0.908
	BD1	0.783
	BD3	0.741

Sumber: Hasil Pengolahan Data

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

Tabel 3. Nilai *Average Variance Extract* (AVE) dan akar AVE

Konstruk	AVE	Akar AVE
Disiplin kerja	0.613	0.78294
Motivasi kerja	0.511	0.71484
Budaya organisasi	0.616	0.784857
Kinerja guru	0.535	0.731437

Sumber: Hasil Pengolahan Data.

Hasil perhitungan nilai akar kuadrat AVE dan nilai hubungan antar konstruk menggambarkan analisis

diskriminan yang telah memenuhi kriteria Fornel dan Larcker yaitu nilai akar kuadrat lebih besar dari nilai hubungan antara konstruk. Hasilnya seperti pada tabel berikut ini.

Tabel 4. Hasil Uji Validitas Diskriminan

Konstruk	Disiplin kerja	Motivasi kerja	Budaya organisasi	Kinerja guru
Disiplin kerja	0.783			
Motivasi kerja	0.673	0.715		
Budaya organisasi	0.733	0.510	0.785	
Kinerja guru	0.654	0.715	0.589	0.731

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Uji realibilitas dilakukan dengan mengukur nilai *composite reliability*. Konstruk dinyatakan reliabel jika nilainya di atas 0,7 (Ghozali, 2015), Hasil perhitungan seperti yang tertera pada tabel berikut ini.

Tabel 5. 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.

### Inner Model

Untuk melihat adanya hubungan antar konstruk laten dan pengaruh antar konstruk maka dilakukan perhitungan *R-square* ( $R^2$ ), bahwa analisis data sudah sesuai dengan hipotesis. Hasilnya dianalisis adanya kecenderungan pengaruh dan besar pengaruh antara konstruk bebas dan konstruk terikat.

Tabel 6. 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.

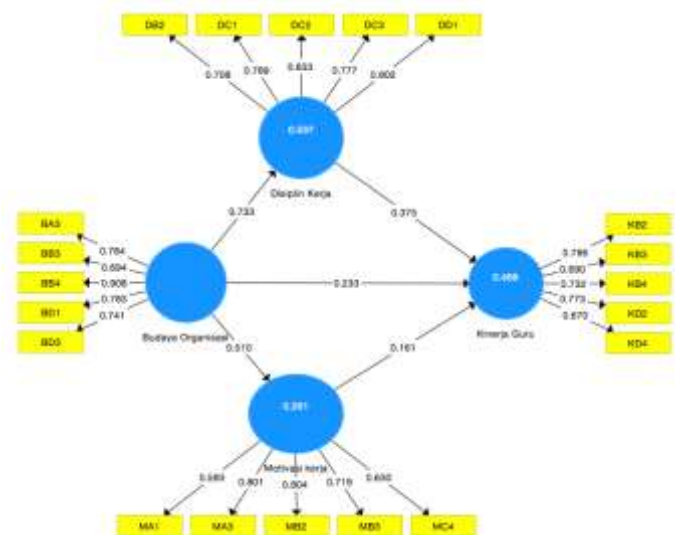
Selanjutnya pengujian hipotesis dilakukan dengan memperhatikan koefisien jalur, namun tidak menggunakan uji t (*t-test*) maupun *p-value* karena penelitian ini menggunakan seluruh anggota populasi sebagai data atau sensus. Apabila arah koefisien jalur sama dengan arah hipotesis maka hipotesis terbukti, begitupun sebaliknya.

Tabel 7 Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Koefisien jalur	Arah
H <sub>1</sub> : Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru	0.375	Positif
H <sub>2</sub> : Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru	0.161	Positif
H <sub>3</sub> : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja guru	0.233	Positif
H <sub>4</sub> : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap disiplin kerja	0.733	Positif
H <sub>5</sub> : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja	0.510	Positif

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Pada tabel 7 menunjukkan bahwa koefisien jalur disiplin kerja, motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja guru adalah positif sesuai dengan hipotesis. Demikian juga dengan hasil koefisien jalur budaya organisasi terhadap disiplin kerja dan motivasi kerja yang searah dengan hipotesis. Konstruk yang dominan berpengaruh terhadap kinerja guru adalah disiplin kerja sebesar 0.375 dan yang terendah adalah motivasi kerja terhadap kinerja guru sebesar 0.161. Pengaruh yang paling besar adalah pengaruh budaya organisasi terhadap disiplin kerja sebesar 0.733.



Gambar 3. Hasil analisis *outer model*

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Gambar 3 adalah hasil output *outer model* dari program SmartPLS yang menunjukkan nilai  $R^2$  pada disiplin kerja ( $R^2=0.537$ ), motivasi kerja ( $R^2=0.261$ ), dan kinerja guru ( $R^2=0.468$ ). Berikutnya nilai *outer loading* berkisar 0.593 hingga 0.908. Kemudian nilai koefisien untuk setiap jalurnya.

## PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil pengolahan data menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Nilai koefisien jalur adalah 0.375 dan berarah positif. Hasil ini sesuai dengan hasil studi dari Wukir (2013); Kompri (2014); Susanto (2016); Elqadri, Wardoyo dan Priyono (2015). Semakin tinggi disiplin kerja, maka semakin tinggi kinerja guru. Begitu juga hipotesis berikutnya yaitu budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja guru dengan nilai koefisien jalur sebesar 0.233 dan berarah positif. Hal ini konsisten dengan penelitian dari Priansa (2014); Sutrisno (2013); Raman, Lim, dan Khalid (2015); Daryanto (2015). Berikutnya, hipotesis motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru membuktikan bahwa motivasi kerja memang berpengaruh positif terhadap kinerja guru di mana nilai koefisiennya sebesar 0.161 dan bergerak searah. Hasil ini didukung oleh penelitian sebelumnya (Simanjuntak, 2011; Sangadji dan Sopiah, 2013; Schunk, 2012; Engkoswara dan Komariah, 2011). Semakin tinggi motivasi kerja guru, maka semakin tinggi kinerja guru.

Selanjutnya hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap disiplin kerja adalah positif dengan nilai koefisien sebesar 0.733. Semakin baik budaya organisasi, maka semakin baik pula disiplin kerja para guru. Hasil ini selaras dengan hasil penelitian dari Deal *et al.* (dalam Ritchie, 2000); Brahmasari dan Siregar (2009). Terakhir, pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja menunjukkan arah positif dan koefisien jalur sebesar 0.510. Semakin baik budaya organisasi, semakin baik motivasi kerja guru. Studi dari Liliyana *et al.* (2011); Giantari dan Riana (2017) juga menunjukkan hasil yang sama dengan hasil uji hipotesis ini.

Secara umum arah dari koefisien jalur adalah positif yakni bergerak searah. Konstruk yang paling kiri adalah konstruk budaya organisasi dan di ujung paling kanan dari model penelitian adalah konstruk kinerja guru. Oleh karena itu, manajemen sekolah prioritas memperhatikan konstruk budaya organisasi untuk dapat memprediksi konstruk kinerja guru. Ketika manajemen dapat memperbaiki, meningkatkan dan mempertahankan budaya organisasi dengan baik, maka akan berdampak kepada disiplin kerja dan motivasi kerja guru yang pada akhirnya kinerja guru meningkat. Namun, selain budaya organisasi, manajemen sekolah juga tidak boleh mengabaikan disiplin kerja sebab pengaruh langsung yang terbesar terhadap kinerja guru adalah disiplin kerja. Perhatian lainnya yang juga tidak boleh diabaikan ketika analisis dilakukan untuk pengaruh langsung setiap konstruk terhadap kinerja guru adalah konstruk motivasi kerja,

sebab ketika manajemen dapat meningkatkan motivasi kerja guru, maka juga dapat memprediksi bahwa kinerja guru akan meningkat.

## SIMPULAN

Hasil analisis data menyimpulkan bahwa:

1. Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru di Sekolah X.
2. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru di Sekolah X.
3. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja guru Sekolah X.
4. Budaya organisasi berpengaruh positif cukup kuat terhadap disiplin kerja guru Sekolah X
5. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja guru Sekolah X.

## Keterbatasan penelitian dan saran untuk penelitian berikutnya

Penelitian ini hanya dilakukan di satu sekolah dan hanya di satu tempat dengan lingkungan kerja yang homogen. Pada penelitian selanjutnya, model penelitian dapat diuji pada sekolah lain yang berbeda karakteristiknya untuk mengetahui apakah model penelitian dapat berlaku sama. Saran penelitian berikutnya adalah dengan menambah konstruk gaya kepemimpinan untuk ditelaah apakah gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap budaya organisasi. Secara logika gaya kepemimpinan memiliki peranan penting terhadap pembentukan budaya organisasi. Terakhir, kelemahan dari alat statistik partial least square-structural equation modeling (PLS-SEM) adalah tidak dapat menguji kelayakan model. Saran penelitian berikutnya, sebaiknya menggunakan alat statistik lainnya yaitu covariance based (CB)-structural equation modeling yang dapat menguji kelayakan model.

## REFERENSI

- Bear, G. G. (2010). *School discipline and self-discipline: A practical guide to promoting prosocialsStudentbBehavior*. New York: Guilford Press.
- Brahmasari, I. A., & Siregar, P. (2009). Pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan situasional dan pola komunikasi terhadap disiplin kerja dan kinerja karyawan pada PT. Central Proteinaprima Tbk. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 7(1), 238–250. <https://doi.org/10.1093/qje/qjs048>
- Catania, G., & Raymond, R. 2013. *The relationship between age and intrinsic and extrinsic Motivation in wokers in a Maltese culture*

- context. *International Journal of Arts & Science*, 6(2): 31- 45
- Colquit, J., LePine, J, & Wesson, M. (2013). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace*. New York: McGraw Hill
- Daryanto. (2015). *Pengelolaan budaya dan iklim sekolah*. Yogyakarta: Gaya Media.
- Elqadri, W., & Priyono . (2016). The influence of motivation and discipline work against employee work productivity. *Review of European Studies*, 7(12), 59-66. <http://dx.doi.org/10.5539/res.v7n12p59>
- Engkoswara, & Aan, K. (2011). *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Fraenkel, J. R., & Wallen, N.E. (2008). *How to design and evaluate research in education*. New York: McGraw-Hill Companies Inc.
- Franklin, A. L., & Pagan, J.F.(2006). Organization culture as an explanation for employee discipline. *Review of Public Personnel Administration*, 26(1), 52-73. <https://doi.org/10.1177/0734371X05277335>
- Giantari, I.A.I., Riana, I.G. (2017). Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan Klumpu Bali Resort Sanur. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(12), 6471-6498.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial least squares: Konsep, teknik, dan aplikasi menggunakan program SmartPLS3.0 untuk penelitian empiris*. Semarang: Badan Penerbit Undip.
- Hair, J.F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: SAGE Publications, Inc.
- Liliyana, Hermina, U.N., & Zain, D. (2011) Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja, komitmen dan kinerja karyawan di SMAN 9 Pontianak. *JAM: Jurnal Aplikasi Manajemen*. 9(2), 491-499.
- Mustafa, Z. (2009). *Mengurai variabel hingga instrumentasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Noor, N., & Juliansyah. (2011). *Metodologi penelitian: Skripsi, tesis, disertasi, & karya ilmiah*. Jakarta: Kencana.
- Priansa, D. J. (2014). *Kinerja dan profesionalisme guru*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Raman, A., Ying, L.T., & Khalid, R. (2015). The relationship between culture and organizational commitment among Chinese primary school teachers. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(2), 93-100.
- Ritchie, M. (2000) Organizational culture: An examination of its effect on the internalization process and member performance. *Southern Business Review*, 25, 1–13.
- Sangadji, E.M., & Sopiah. (2013). *Perilaku konsumen: Pendekatan praktis*. Yogyakarta: ANDI.
- Schunk, D.H. (2012). *Learning theories (Teori-teori pembelajaran: Perspektif pendidikan)*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Simanjuntak, P. (2011). *Manajemen dan evaluasi kinerja*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Sugiyono. (2012). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Suryana, A. (2014). Membangun kepemimpinan yang menyenangkan. *Pedagogi: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 12(1), 32-29.
- Susanto, A. (2016). *Manajemen peningkatan kinerja guru*. Jakarta: Prenamedia Group.
- Sutrisno, S., Fathoni, A., & Minarsih, M.M. (2016). Pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di kantor satuan polisi pamong praja kota Semarang. *Journal of Management*, 2(2).
- Wukir. (2013). *Manajemen sumber daya manusia dalam organisasi sekolah*. Yogyakarta: Multi Presindo.
- Yusof, H.S.M., Said, N., & Ali, S.O. (2016). A study of organizational culture and employee motivation in private sector company. *Journal of Applied Environmental and Biological Science*, 6(3S), 50-54.