

Pengaruh Kompetensi Profesional dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Sekolah Dasar Kemala Bhayangkari)

Indria Muliyawati*, Endang Rusdianti, Djoko Santoso

Universitas Semarang, Indonesia

Email: indria.muliyawati@gmail.com*, endang_rusdianti@yahoo.com, Djoko_hw@usm.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi profesional dan disiplin kerja terhadap kinerja guru, dengan budaya organisasi sebagai variabel intervening pada SD Kemala Bhayangkari. Permasalahan utama yang diangkat dalam penelitian ini adalah belum optimalnya kinerja guru dan adanya perbedaan hasil penelitian sebelumnya mengenai hubungan kompetensi profesional dan disiplin kerja terhadap kinerja guru. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian explanatory. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh 60 guru SD Kemala Bhayangkari, yang dijadikan responden melalui teknik sampel jenuh. Pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner berskala Likert, sedangkan analisis data menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis SmartPLS versi 4.1.1.4 untuk menguji hubungan langsung dan tidak langsung antar variabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi profesional, disiplin kerja, dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Kompetensi profesional berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi, namun disiplin kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap budaya organisasi. Budaya organisasi memediasi pengaruh kompetensi profesional terhadap kinerja guru, namun budaya organisasi tidak memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja guru. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kompetensi profesional dan kedisiplinan individu merupakan faktor utama dalam meningkatkan kinerja guru, sementara budaya organisasi yang kuat mampu memperkuat pengaruh kompetensi terhadap kinerja. Sekolah disarankan untuk memperkuat budaya organisasi melalui nilai kebersamaan, visi-misi bersama, dan gaya kepemimpinan partisipatif agar tercipta lingkungan kerja yang kondusif bagi peningkatan kinerja guru. Penelitian ini memberikan bukti empiris baru mengenai peran mediasi budaya organisasi dalam konteks kinerja guru sekolah dasar, yang sebelumnya belum banyak diteliti, khususnya dalam mengintegrasikan tiga konstruk utama secara simultan pada setting pendidikan dasar di Indonesia.

Kata kunci: Budaya organisasi, disiplin kerja, kinerja guru, kompetensi profesional

Abstract

This study aims to analyze the effect of professional competence and work discipline on teacher performance, with organizational culture as an intervening variable at SD Kemala Bhayangkari. The main issue addressed in this research is the suboptimal performance of teachers and the inconsistent findings of previous studies regarding the relationship between professional competence, work discipline, and teacher performance. The research method used in this study is a quantitative approach with an explanatory research design. The population consists of all 60 teachers of SD Kemala Bhayangkari, who were taken as respondents using a saturated sampling technique. Data were collected using a Likert-scale questionnaire, while data analysis was carried out through Structural Equation Modeling (SEM) based on SmartPLS version 4.1.1.4 to examine both direct and indirect relationships among variables. The results of the study show that professional competence, work discipline, and organizational culture have a positive and significant effect on teacher performance. Professional competence has a positive and significant effect on organizational culture, while work discipline does not significant effect on organizational culture. Furthermore, organizational culture mediates the effect of professional competence on teacher performance, but does not mediate the effect of work discipline on teacher performance. These findings emphasize that improving professional competence and individual discipline are key factors in enhancing teacher performance, while a strong organizational culture can strengthen the influence of competence on performance. It is recommended that schools reinforce their organizational culture through shared values, a common vision and mission, and participative leadership to create a work environment conducive to improving teacher performance. This study provides new empirical evidence regarding the mediating role of organizational culture in the context of elementary school teacher performance, which has not been extensively studied, particularly in integrating three main constructs simultaneously in the Indonesian primary education setting.

Keywords: Organizational culture, professional competence, teacher performance, work discipline

Corresponding: Indria Muliyawati

E-mail: indria.muliyawati@gmail.com



PENDAHULUAN

Kompetensi profesional adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang harus dimiliki guru dalam memahami dan menguasai materi ajar sesuai kurikulum, memahami struktur, konsep dan metode keilmuan yang selaras dengan materi pembelajaran, memahami hubungan konsep antar materi serta menerapkan konsep - konsep keilmuan dalam kehidupan sehari - hari. Penelitian Imam Heryanto dan Winda Matsuko (2019) menjelaskan bahwa kompetensi profesional telah diatur dalam peraturan menteri pendidikan nasional Republik Indonesia nomor 16 tahun 2007 tentang standar kualifikasi akademik dan kompetensi guru, menyatakan bahwa guru harus memiliki empat komponen dasar yaitu kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, kompetensi sosial, dan kompetensi keprofesionalan. Guru wajib memiliki keempat kompetensi tersebut sebagai wujud pelaksanaan profesinya. Pada dasarnya guru profesional merupakan guru yang memiliki keterampilan, kompetitif, cakap dalam pengajaran, serta memiliki pribadi yang baik dan mampu melakukan penyesuaian diri dalam masyarakat. Werdiningsih, dkk (2022) menjelaskan bahwa kompetensi profesional adalah kemampuan menguasai materi pembelajaran secara luas dan mendalam agar dapat membimbing peserta didik memenuhi capaian pembelajaran sesuai ketetapan dalam standar nasional pendidikan. Sejalan dengan penelitian Juniarti, dkk (2023) yang mengemukakan bahwa kompetensi profesional dibangun dengan pola kerja yang dilakukan guru dalam kesehariannya kemudian terbentuklah budaya organisasi yang dianut sebagai suatu nilai yang menjadi tradisi sekolah dan terus dipertahankan menjadi kebanggaan seluruh guru untuk meningkatkan disiplin kerja.

Disiplin kerja yang tinggi berkontribusi pada peningkatan kinerja karena guru yang disiplin cenderung menjalankan tugas dengan penuh tanggung jawab, tepat waktu, dan berkualitas (Sudiarditha et al., 2020). Disiplin kerja merupakan sikap dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik tertulis maupun tidak tertulis (Mangkunegara & Octorend, 2015). Kedisiplinan adalah suatu prosedur mengoreksi atau memberi sanksi pegawai yang melakukan pelanggaran peraturan yang telah ditetapkan (Herawati, dkk., 2020) dan hal ini berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas pegawai (Purwanto et al., 2021). Hasil penelitian tersebut menemukan adanya pengaruh positif signifikan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai (Rahmawati & Dewi, 2022). Marleni, dkk. (2022) menjelaskan bahwa salah satu indikator dari disiplin kerja adalah kehadiran tepat waktu. Pegawai dalam bekerja diukur melalui ketepatan waktu hadir, waktu istirahat, dan jumlah absen (Wijaya & Putri, 2020).

Secara global, kualitas pendidikan sangat ditentukan oleh kinerja guru sebagai ujung tombak proses pembelajaran. Menurut laporan UNESCO (2020), rendahnya kinerja guru di negara berkembang menjadi tantangan utama dalam pencapaian target Sustainable Development Goals (SDGs) khususnya pada aspek pendidikan berkualitas. Di Indonesia, hasil Uji Kompetensi Guru (UKG) tahun 2019 menunjukkan rata-rata nasional masih berada pada angka 56,69, yang mengindikasikan bahwa kompetensi profesional guru masih perlu ditingkatkan secara signifikan (Kemendikbud, 2019). Kondisi ini menegaskan urgensi penelitian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru, terutama dalam konteks sekolah dasar yang menjadi fondasi pendidikan.

Penelitian Heryanto & Danasasmita (2019), Werdiningsih, dkk (2022), Juniarti, dkk (2023) mengemukakan bahwa kompetensi profesional berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Di dalam penelitian Heryanto & Danasasmita (2019) ditemukan adanya pengaruh parsial kompetensi profesional terhadap kinerja guru, hal ini menunjukkan profesionalisme di lingkungan sekolah merupakan hal dominan dan menjadi prioritas dalam pencapaian kinerja guru. Hasil penelitian

Werdiningsih, dkk (2022) terdapat pengaruh yang signifikan dari kompetensi profesional terhadap kinerja guru. Sekolah perlu meningkatkan kompetensi profesional gurunya sehingga kinerja guru meningkat, terutama terkait dengan perencanaan pembelajaran, pengelolaan dan evaluasi pembelajaran. Hasil penelitian Juniarti, dkk (2023) ditemukan adanya pengaruh yang signifikan kompetensi profesional terhadap kinerja guru sekolah dasar. Sebagai guru harus dapat mengelola proses pembelajaran dari tahap perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran untuk meningkatkan kinerja guru.

Namun demikian, Ismail & Sjaruddin (2018), Nurnainingsih & Sunarto (2022), Fatwa & Sunarto (2022) mengemukakan bahwa kompetensi profesional berpengaruh negatif terhadap kinerja guru. Penelitian Ismail & Sjaruddin (2018) menunjukkan pengaruh negatif antara kompetensi profesional terhadap kinerja guru disebabkan karena rendahnya kemampuan kepribadian yang kurang stabil dan sikap dewasa tidak mampu ditampilkan secara terus menerus di depan siswa. Penelitian Nurnainingsih & Sunarto (2022) kompetensi profesional berpengaruh negatif terhadap kinerja guru karena ditemukan koefisien yang rendah pada variabel kompetensi profesional terhadap kinerja guru, melainkan ditemukan hubungan positif antara kompetensi profesional dengan lingkungan kerja. Sedangkan di penelitian Fatwa & Sunarto (2022) menunjukkan bahwa kompetensi profesional berpengaruh negatif terhadap kinerja guru karena banyaknya indikator dengan hasil di bawah rata-rata meliputi penguasaan materi pelajaran, pemahaman terhadap siswa, kemampuan mengajar secara efektif dan efisien, dan penguasaan konten kurikulum.

Di sisi lain penelitian Hasbi, dkk (2021), Erni, dkk (2022), Agagis, dkk (2024) mengemukakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Penelitian Hasbi, dkk (2021) disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru di SMA Negeri 1 Soppeng setelah dilakukan uji reliabilitas dan validitas yang hasilnya positif signifikan. Penelitian Erni, dkk (2022) menyimpulkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru, karena semakin tinggi disiplin kerja maka semakin tinggi pula kinerja guru, begitu juga sebaliknya bila disiplin kerja rendah maka akan mempengaruhi kinerja guru yang makin rendah. Penelitian Agagis, dkk (2022) disiplin kerja menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja guru, karena tanpa disiplin kerja maka segala kegiatan yang akan dilakukan hasilnya kurang memuaskan dan tidak sesuai dengan harapan.

Sedangkan penelitian Nurmalawati, dkk (2022), Anggoro, dkk (2023), Triyana, dkk (2024) mengemukakan bahwa disiplin kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja guru. Penelitian Nurmalawati, dkk (2022) disiplin kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja guru melalui uji full asumsi SEM. Penelitian Anggoro, dkk (2023) menunjukkan disiplin kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja guru, dimana pada penelitian ini responden menganggap bahwa disiplin kerja tidak akan mempengaruhi kinerja guru didukung dengan hasil uji t hitung lebih kecil dari t tabel ($-0,598 < 2,009$) atau signifikan ($0,553 > 0,05$). Penelitian Triyana, dkk (2024) menunjukkan variabel disiplin kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja guru karena terjadinya perubahan dalam kurikulum pendidikan yang membuat guru perlu menyesuaikan diri dengan materi atau metode pengajaran baru dan pengumpulan tugas menjadi terlambat.

Budaya organisasi merupakan sekumpulan nilai, norma, kebiasaan, keyakinan, dan pola perilaku yang berkembang dan diterima oleh anggota suatu organisasi. Pemilihan budaya organisasi dalam penelitian ini juga berdasarkan penelitian terdahulu oleh Dewanggi, dkk (2016). Penelitian tersebut menyatakan bahwa budaya organisasi yang baik akan dapat meningkatkan kinerja guru dan memiliki pengaruh terhadap kinerja. Budaya organisasi dapat membantu stabilitas organisasi sebagai sistem sosial dan menyajikan pedoman perilaku. Perilaku dari pegawai yang telah terbentuk akan menimbulkan budaya organisasi yang baik pula. Budaya organisasi yang baik akan dapat meningkatkan kinerja guru. Saepudaloh dan Margono pada

(2023) menyatakan bahwa budaya organisasi dapat memediasi hubungan antara kompetensi profesional dan disiplin kerja terhadap kinerja guru.

Sekolah Dasar (SD) Kemala Bhayangkari merupakan sekolah yang bergerak dibidang pendidikan di bawah naungan Yayasan Kemala Bhayangkari. Penilaian kinerja guru didasarkan pada penilaian yang dilakukan oleh kepala sekolah melalui penilaian mengajar di kelas, administrasi guru, dan analisa kehadiran dan pelanggaran. Indikator penilaian untuk kualitas kerja dan etika kerja menunjukkan keterangan sedang. Sedangkan indikator penilaian kemampuan mengajar, penggunaan media ajar, penggunaan kurikulum, kehadiran, kelengkapan administrasi, dan ketaatan pada peraturan kerja menunjukkan keterangan rendah. Dilihat dari data di atas penilaian kinerja guru belum memenuhi standar minimum yang ditetapkan oleh sekolah dan masih didapati adanya indikator penilaian yang tidak mengalami peningkatan, maka dapat ditindaklanjuti menggunakan keterkaitan pengaruh kompetensi profesional dan disiplin kerja yang mengarah pada indikator penilaian yang telah dilakukan dengan tujuan untuk mengoptimalkan kinerja guru.

Berdasarkan uraian di atas, tampak adanya research gap yang signifikan dalam penelitian terdahulu mengenai hubungan antara kompetensi profesional dan disiplin kerja terhadap kinerja guru, dimana hasil penelitian menunjukkan inkonsistensi baik pengaruh positif maupun negatif. Selain itu, peran budaya organisasi sebagai variabel mediasi dalam konteks pendidikan dasar masih belum banyak dieksplorasi secara mendalam. Oleh karena itu, penelitian ini memiliki urgensi tinggi untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan mengintegrasikan ketiga variabel secara simultan dalam model struktural yang komprehensif.

Kebaruan penelitian ini terletak pada: (1) penggunaan budaya organisasi sebagai variabel intervening yang memediasi hubungan antara kompetensi profesional dan disiplin kerja terhadap kinerja guru pada konteks sekolah dasar, yang belum banyak dilakukan dalam penelitian sebelumnya; (2) penerapan model struktural yang mengintegrasikan tiga konstruk utama secara simultan dengan pendekatan PLS-SEM pada setting pendidikan dasar di Indonesia; dan (3) kontribusi praktis berupa rekomendasi strategis bagi manajemen sekolah dalam merancang kebijakan pengembangan SDM berbasis penguatan budaya organisasi untuk meningkatkan kinerja guru.

Permasalahan yang terjadi di SD Kemala Bhayangkari adalah kurang optimalnya kinerja guru dan adanya perbedaan hasil penelitian terdahulu mengenai pengaruh faktor kompetensi profesional dan disiplin kerja terhadap kinerja guru. Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis: (1) pengaruh kompetensi profesional terhadap kinerja guru; (2) pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja guru; (3) pengaruh kompetensi profesional terhadap budaya organisasi; (4) pengaruh disiplin kerja terhadap budaya organisasi; (5) pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru; (6) peran budaya organisasi dalam memediasi pengaruh kompetensi profesional terhadap kinerja guru; dan (7) peran budaya organisasi dalam memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja guru.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia pendidikan, khususnya dalam memahami mekanisme mediasi budaya organisasi, serta memberikan implikasi praktis bagi kepala sekolah dan pengelola yayasan pendidikan dalam merumuskan strategi peningkatan kinerja guru melalui penguatan kompetensi profesional, disiplin kerja, dan pembentukan budaya organisasi yang kondusif.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif untuk menjelaskan hubungan antar variabel melalui data numerik yang diuji secara statistik. Data yang dikumpulkan merupakan data subjek yang bersumber dari opini dan pengalaman responden, diperoleh melalui kuesioner yang menjangkau tanggapan langsung dari partisipan. Penelitian ini melibatkan tiga jenis variabel, yaitu variabel independen yang terdiri dari kompetensi profesional

dan disiplin kerja, variabel dependen berupa kinerja guru, serta variabel intervening yaitu budaya organisasi yang berperan sebagai mediator tidak langsung antara variabel bebas dan terikat.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh 60 guru SD Kemala Bhayangkari, di mana teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sensus atau sampling total sehingga seluruh anggota populasi diikutsertakan sebagai responden. Hal ini dilakukan untuk meminimalkan kesalahan sampling dan menghasilkan data yang lebih akurat serta representatif. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner yang berisi pertanyaan terbuka dan tertutup terkait keempat variabel penelitian, yang kemudian menjadi dasar untuk menganalisis pengaruh kompetensi profesional dan disiplin kerja terhadap kinerja guru dengan mediasi budaya organisasi.

Analisis data dilakukan secara deskriptif dan inferensial. Analisis deskriptif digunakan untuk menjabarkan karakteristik responden dan kecenderungan tanggapan terhadap variabel penelitian, sementara analisis inferensial menggunakan Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) melalui SmartPLS 4.1.1.4. Metode ini dipilih karena mampu memodelkan hubungan kompleks antar variabel laten, tidak memerlukan asumsi distribusi normal, dan cocok untuk ukuran sampel yang tidak besar. Evaluasi model meliputi penilaian outer model (validitas dan reliabilitas indikator) serta inner model (kekuatan prediksi dan signifikansi hubungan struktural).

Tahap pengujian hipotesis dilakukan dengan bootstrapping untuk menilai signifikansi jalur dan efek mediasi. Pengujian ini mencakup evaluasi R-square, effect size, predictive relevance (Q^2), dan goodness of fit model. Uji mediasi dilakukan dengan menganalisis efek tidak langsung variabel intervening untuk menentukan apakah budaya organisasi berperan sebagai mediator penuh atau parsial dalam hubungan antara kompetensi profesional serta disiplin kerja terhadap kinerja guru. Hasil dari seluruh proses analisis ini diharapkan dapat mengonfirmasi hubungan kausal dan memberikan gambaran komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja guru.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Deskriptif

Responden pada penelitian ini adalah guru SD Kemala Bhayangkari, dari 60 kuesioner yang diberikan kepada guru seluruhnya kembali dengan diisi secara lengkap dan benar, sehingga semua kuesioner layak digunakan untuk analisis data penelitian. Penelitian ini memiliki *response rate* sebesar 100% atau sangat baik karena pengambilan kuesioner dan layak uji sebesar (100%). Gambaran umum responden dapat dilihat melalui demografi responden yang meliputi jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan lama bekerja.

Analisis deskripsi responden pada penelitian ini dijabarkan sebagai berikut:

Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Deskripsi responden berdasarkan jenis kelamin ini dilihat jumlah guru laki - laki dan perempuan yang telah berkontribusi menjadi responden penelitian, untuk hasilnya dapat dilihat pada tabel 1.

Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase (%)
Laki - laki	14	23,3
Perempuan	46	76,7
Jumlah	60	100

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Guru perempuan umumnya dikenal memiliki tingkat kedisiplinan, ketelitian, dan empati yang tinggi dalam menjalankan tugas mengajar, serta lebih cermat dalam menyiapkan perangkat pembelajaran. Hal ini dapat berdampak positif terhadap kinerja guru secara keseluruhan, terutama

dalam aspek perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran yang berorientasi pada kebutuhan peserta didik.

Sebaliknya, meskipun jumlah guru laki-laki lebih sedikit, mereka dapat berkontribusi dalam aspek kepemimpinan, ketegasan, dan pengelolaan kelas, yang juga merupakan komponen penting dari kinerja guru. Dengan demikian, komposisi responden yang didominasi perempuan dapat memberikan gambaran tentang kecenderungan pola kerja dan karakteristik kinerja guru di lingkungan penelitian ini yang mungkin lebih menekankan pada aspek pedagogis, emosional, dan kolaboratif dalam pelaksanaan tugasnya.

Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Penentuan jumlah kelas dan *interval* sesuai rumus *Sturges* (Ananda & Fadhli, 2018) yaitu:

$$K = 1 + 3,3 \log n$$

Dimana:

n = Banyaknya data

$$\text{Jadi : } K = 1 + 3,3 \log (60)$$

$$K = 1 + 3,3 (1,778)$$

$$K = 1 + 5,867$$

$$K = 6,867 \text{ dibulatkan menjadi } 7$$

Data deskripsi responden berdasarkan usia dibagi menjadi 7 kelas dan besarnya *interval* kelas yaitu nilai umur tertinggi dikurangi dengan nilai umur terendah dibagi dengan jumlah kelas :

$$I = \frac{R}{K} = \frac{57 - 25}{7} = 4,57 \text{ dibulatkan menjadi } 5$$

Data identitas responden berdasarkan usia dibagi menjadi 7 kelas dan besarnya *interval* kelas sebesar 5. Penentuan jumlah kelas dan *interval* sesuai rumus *Sturges* (Ananda & Fdhli, 2018). Usia responden dari guru SD Kemala Bhayangkari dapat dilihat pada tabel 2 berikut :

Tabel 2. Usia Responden Penelitian

Usia	Jumlah	Presentase (%)
25-29	16	26,7
30-34	18	30
35-39	10	16,7
40-44	11	18,3
45-49	1	1,6
50-54	2	3,3
55-57	2	3,3
Jumlah	60	100

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

Secara keseluruhan, komposisi usia responden yang didominasi oleh guru berusia muda namun tetap terdapat kelompok usia senior menunjukkan adanya keseimbangan antara energi dan pengalaman dalam lingkungan kerja. Kombinasi ini dapat menciptakan kolaborasi yang baik antar guru, sehingga berkontribusi terhadap peningkatan kualitas kinerja guru secara keseluruhan di SD Kemala Bhayangkari.

Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Deskripsi responden berdasarkan pendidikan terakhir dapat dilihat pada tabel 3 berikut :

Tabel 3. Pendidikan Terakhir Responden Penelitian

Pendidikan	Jumlah	Presentase (%)
S1	58	96,7
S2	2	3,3

Jumlah	60	100
---------------	----	-----

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

Hasil ini sejalan dengan temuan penelitian Wibowo & Lestari (2023) yang menyatakan bahwa tingkat pendidikan guru berpengaruh signifikan terhadap kemampuan pedagogik dan profesional dalam proses pembelajaran. Guru berpendidikan S1 umumnya memiliki kemampuan konseptual yang lebih baik dalam merancang pembelajaran, memahami kurikulum, dan mengelola kelas secara efektif.

Tingginya persentase guru dengan latar belakang pendidikan S1 menunjukkan bahwa sebagian besar responden telah memenuhi standar kompetensi akademik yang dipersyaratkan dalam profesi guru. Guru dengan latar belakang pendidikan S1 umumnya telah memiliki pemahaman teoritis dan praktis yang memadai dalam bidang pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian. Hal ini berpotensi mendukung kinerja guru yang baik, terutama dalam aspek perencanaan pembelajaran, penguasaan materi ajar, serta pelaksanaan evaluasi pembelajaran yang sesuai dengan prinsip-prinsip pendidikan.

Sementara itu, guru dengan pendidikan S2 meskipun jumlahnya sedikit, memiliki tingkat kemampuan analisis dan refleksi yang lebih tinggi, serta kecenderungan untuk melakukan penelitian tindakan kelas dan inovasi dalam pembelajaran. Kehadiran guru berpendidikan S2 juga dapat menjadi agen perubahan dan contoh bagi rekan sejawat dalam mengembangkan profesionalisme guru di sekolah.

Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Data identitas responden berdasarkan masa kerja sesuai rumus *Stugres* (Ananda & Fadhli, 2018) yaitu data identitas responden berdasarkan masa kerja dibagi menjadi 7 kelas dan besarnya *interval* kelas yaitu masa kerja tertinggi dikurangi masa kerja terendah dibagi dengan jumlah kelas.

$$I = \frac{R}{K} = \frac{20 - 1}{7} = 2,7 \text{ dibulatkan menjadi } 3$$

Data identitas responden berdasarkan masa kerja dibagi menjadi 7 kelas dan besarnya interval kelas sebesar 3. Penentuan jumlah kelas dan interval masa kerja responden dari guru SD Kemala Bhayangkari dapat dilihat pada tabel 4 berikut :

Tabel 4. Masa Kerja Responden Penelitian

Masa Kerja	Jumlah	Presentase (%)
1-3 tahun	17	28,3
4-6 tahun	11	18,3
7-9 tahun	15	25
10-12 tahun	8	13,3
13-15 tahun	2	3,3
16-18 tahun	4	6,7
19-20 tahun	3	5
Jumlah	60	100

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

Hendrawan & Fitria (2021) menjelaskan bahwa masa kerja berhubungan erat dengan loyalitas dan kedisiplinan guru. Guru yang telah bekerja lama cenderung memiliki keterikatan emosional dengan sekolah, sehingga berpengaruh positif terhadap budaya organisasi. Masa kerja merupakan faktor penting yang dapat memengaruhi tingkat pengalaman dan kinerja guru. Guru dengan masa kerja 1–9 tahun umumnya berada pada tahap pengembangan karier awal hingga menengah. Mereka cenderung memiliki semangat kerja yang tinggi, motivasi untuk belajar, serta keterbukaan terhadap inovasi dan teknologi pendidikan. Kondisi ini dapat berdampak positif

terhadap kinerja guru, terutama dalam hal penerapan metode pembelajaran kreatif, pemanfaatan media digital, serta keinginan untuk terus meningkatkan kompetensi profesionalnya.

Sementara itu, guru dengan masa kerja lebih dari 10 tahun biasanya telah memiliki pengalaman dan keterampilan yang lebih matang dalam mengelola kelas, memahami karakter siswa, serta menyesuaikan strategi pembelajaran dengan kondisi nyata di lapangan. Pengalaman tersebut berperan penting dalam menjaga stabilitas dan konsistensi kinerja guru, terutama dalam aspek kedisiplinan, tanggung jawab, dan kemampuan evaluatif terhadap proses pembelajaran.

Deskripsi Variabel

Analisis ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran deskriptif mengenai responden penelitian ini, khususnya mengenai variabel - variabel penelitian yang digunakan meliputi kompetensi profesional, disiplin kerja, budaya organisasi, dan kinerja guru. Deskripsi dilakukan dengan mencari nilai rata - rata tanggapan responden di setiap indikator. Teknik skoring yang dilakukan dalam penelitian ini adalah minimum 1 dan maksimum 5.

Nilai Indeks Deskriptif menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{Nilai Indeks (\%)} = \frac{((F1 \times 1) + (F2 \times 2) + (F3 \times 3) + (F4 \times 4) + (F5 \times 5))}{5} \times 100$$

Keterangan :

F1 : persentase frekuensi yang menjawab 1

F2 : persentase frekuensi yang menjawab 2

F3 : persentase frekuensi yang menjawab 3

F4 : persentase frekuensi yang menjawab 4

F5 : persentase frekuensi yang menjawab 5

Kriteria penilaian :

$$\text{Skor tertinggi} = \frac{\text{skor aktual}}{\text{skor maksimum}} \times 100\% = \frac{5}{5} \times 100\% = 100\%$$

$$\text{Skor terendah} = \frac{\text{skor aktual}}{\text{skor maksimum}} \times 100\% = \frac{1}{5} \times 100\% = 20\%$$

Jumlah kelas kriteria = 3 (tinggi, sedang, rendah)

$$\text{Rentang} = \frac{(\text{skor tertinggi} - \text{skor terendah})}{\text{jumlah kelas kriteria}} = \frac{100\% - 20\%}{3} = 26,67\%$$

Kategori pengukuran deskriptif :

Rendah : 20,00% - 46,66%

Sedang : 46,67% - 73,33%

Tinggi : 73,33% - 100%

Hasil analisis deskriptif terhadap variabel - variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat hasilnya sebagai berikut :

Hasil Penelitian

Penelitian ini dianalisis menggunakan program *software SmartPLS 4.1.1.4* untuk memudahkan dalam mengolah data. Analisis data menggunakan *Partial Least Square Smart-PLS 4.1.1.4* merupakan analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian secara simultan yang dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model *structural*.

Evaluasi Pengukuran Model

Merupakan perincian terhadap hubungan antara variabel laten dengan indikatornya, atau untuk mengetahui bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel latennya. Diperoleh hubungan antar variabel adanya pengaruh langsung kompetensi profesional terhadap kinerja guru relatif kecil dengan koefisien 0,124. disiplin kerja berpengaruh langsung pada kinerja guru, tetapi juga tidak terlalu kuat dengan koefisien 0,177. Variabel kompetensi profesional terhadap budaya organisasi memiliki koefisien 0,613 yang artinya, semakin tinggi kompetensi profesional guru maka semakin kuat budaya organisasi yang terbentuk. Disiplin kerja juga berpengaruh positif terhadap budaya organisasi, meskipun pengaruhnya tidak sebesar kompetensi profesional. Budaya

organisasi menjadi faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi kinerja guru, dengan koefisien sebesar 0,711.

Koefisien determinasi (nilai R^2) dari budaya organisasi sebesar 0,692 dimana variasi budaya organisasi dapat dijelaskan sebesar 69,2% oleh kompetensi profesional dan disiplin kerja. Koefisien determinasi variabel kinerja guru sebesar 0,635 yang artinya variasi kinerja guru dapat dijelaskan sebesar 63,5% oleh kompetensi profesional, disiplin kerja, dan budaya organisasi.

Berdasarkan indikator variabelnya, indikator X1.1 -Y2.4 memiliki nilai *loading factor* yang mana jika lebih dari 0,70 dianggap kuat, sedangkan 0,40-0,70 masih dapat diterima bila mendukung validitas konstruk. Indikator X1.2 (0,826) dan X1.3 (0,849) cukup kuat mengukur kompetensi profesional. Indikator X2.3 (0,848) kuat mengukur disiplin kerja. Indikator Y2.1 (0,822) dan Y2.3 (0,787) kuat mengukur kinerja guru. Namun indikator Y1.2 (0,556) relatif lemah sebagai indikator budaya organisasi. Kompetensi profesional dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap budaya organisasi. Budaya organisasi berperan penting memediasi peningkatan kinerja guru. Artinya, peningkatan kompetensi profesional dan disiplin kerja guru akan lebih berdampak pada kinerja jika diiringi dengan penguatan budaya organisasi di sekolah.

a. Convergent Validity

Pengujian dengan melihat nilai *loading factor* pada tiap-tiap indikator dengan nilai lebih dari 0,70 ; tetapi pada tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai *loading factor* cukup > 0,60 dapat disimpulkan sudah memenuhi *Convergent Validity*.

Berdasarkan dari hasil pengolahan data variabel kompetensi profesional, disiplin kerja, budaya organisasi, dan kinerja guru hampir semua indikator valid (*loading factor* > 0,7), kecuali X1.1 (0,483) dan X2.1 (0,524) yang cukup lemah. Konstruk yang paling kuat secara indikator adalah budaya organisasi (Y1) sebagai indikator sangat tinggi, dan kinerja guru (Y2) dimana semua indikatornya konsisten. Variabel kompetensi profesional dan disiplin kerja tetap valid, tetapi kualitas instrumen dapat ditingkatkan dengan memperbaiki indikator yang lemah.

Outer model setelah dieliminasi telah memenuhi convergent validity karena memiliki nilai *loading factor* > 0,70, kesimpulannya konstruk untuk semua variabel dapat digunakan untuk uji hipotesis.

b. Discriminant Validity

Discriminant Validity adalah tingkat deferensi suatu indikator dalam mengukur konstruk instrumen. Pada penelitian ini menggunakan *SmartPLS* dalam pengujian *Discriminant Validity* dapat diukur berdasarkan *cross loading* antara indikator dengan konstraknya. Pada pengujian *cross loading* harus menunjukkan nilai indikator yang lebih tinggi pada setiap konstruk dibandingkan dengan konstruk lainnya.

Diketahui nilai *loading factor* untuk indikator dari variabel laten memiliki nilai > 0,70. Artinya variabel laten memiliki *discriminant validity* yang baik.

c. Construct Reability

Setelah melihat dan menguji validitas, pengujian yang dapat dilakukan yaitu dengan melakukan pengujian keandalan struktur dengan mengukur *Construct Reability* (CR) dari blok indikator yang mengukur nilai struktur. CR digunakan untuk menunjukkan tingkat keandalan yang baik. Uji reabilitas digunakan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dari ketepatan instrument dalam mengukur konstruk. Menggunakan program *SmartPLS* 4.1.1.4 dalam PLS-SEM. Suatu konstruk dikatakan andal jika nilai *Construct Reability* melebihi 0,70 ,meskipun nilai 0,60 masih dapat diterima (Ghozali&Laten, 2014).

Disimpulkan semua konstruk memenuhi kriteria reliabel, hal ini ditunjukkan dengan nilai *construct reability* > 0,70 dan *AVE* > 0,50 sebagaimana kriteria yang direkomendasikan.

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Setelah dilakukan pengujian model pengukuran (*outer model*) yang telah memenuhi syarat, berikutnya dilakukan pengujian *structural (inner model)*. *Inner model* diuji dengan melihat nilai

R-square untuk variabel laten dependen *Effect Size (f-square)*, dan uji signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.

Model Fit (*Goodness of Fit Model*)

Uji model fit ini digunakan untuk mengetahui suatu model memiliki kecocokan dengan data. Model mempunyai kecocokan tinggi jika nilai NFI mendekati 1. Nilai SRMR sebesar 0.086 menunjukkan bahwa model memiliki tingkat kesesuaian yang cukup baik, meskipun sedikit di atas batas ideal (≤ 0.08). Nilai d_ULS sebesar 0.677 dan d_G sebesar 0.458 menunjukkan tingkat ketidaksesuaian yang relatif rendah antara *matriks kovarians* yang diobservasi dan yang diprediksi, sehingga dapat disimpulkan bahwa model memiliki kesesuaian yang memadai. Selanjutnya, nilai *Chi-square* sebesar 146.436 menunjukkan bahwa model memiliki tingkat kesesuaian yang lebih baik dibandingkan model sebelumnya (*Chi-square* = 236.055). Meskipun nilai *p-value* tidak ditampilkan, penurunan nilai *Chi-square* ini mengindikasikan adanya peningkatan kecocokan model terhadap data.

Sementara itu, nilai NFI sebesar 0.699 masih berada di bawah ambang batas *ideal* (≥ 0.90), sehingga menunjukkan bahwa model belum sepenuhnya memenuhi kriteria *good fit*. Nilai ini mengindikasikan perlunya perbaikan atau modifikasi model, misalnya dengan meninjau kembali hubungan antar konstruk atau memperbaiki indikator dengan *loading factor* rendah.

Secara keseluruhan, hasil evaluasi menunjukkan bahwa model yang diestimasi telah mengalami peningkatan kecocokan dibandingkan model sebelumnya, namun masih memerlukan penyempurnaan agar memenuhi kriteria *goodness of fit* yang optimal.

Koefisien Determinasi (*R-Square*)

Koefisien determinasi berfungsi untuk mengukur kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Nilai *R-square* 0,75 menunjukkan bahwa kemampuan variabel endogen dalam memprediksi model adalah kuat, 0,50 moderat, dan 0,25 lemah (Hair, dkk, 2012).

Disimpulkan bahwa model ini menunjukkan variabel independen (kompetensi profesional dan disiplin kerja) sangat berperan dalam membentuk budaya organisasi. Selanjutnya, budaya organisasi bersama variabel lain juga berkontribusi besar dalam meningkatkan kinerja guru. Dengan kata lain, budaya organisasi penting dalam memediasi pengaruh kompetensi profesional dan disiplin kerja terhadap kinerja guru.

Effect Size (f-square)

Effect size mengindikasikan bahwa variabel independen memiliki pengaruh yang besar terhadap variabel dependen, dengan kriteria 0,02 (lemah), 0,15 (moderat), dan 0,35 (kuat) (Cohen, 1988).

Pengaruh variabel independen kompetensi profesional berpengaruh besar terhadap budaya organisasi, yang kemudian berpengaruh terhadap kinerja guru. Sementara itu, pengaruh langsung kompetensi profesional maupun disiplin kerja terhadap kinerja guru relatif sangat kecil.

Kompetensi profesional memiliki pengaruh positif dan kuat terhadap budaya organisasi sebesar 0,643, maka semakin tinggi kompetensi profesional maka semakin baik budaya organisasi yang terbentuk. Sementara itu kompetensi profesional memiliki pengaruh sangat kecil dan tidak signifikan terhadap kinerja guru sebesar 0,003, artinya kompetensi profesional tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja guru, tetapi lebih banyak mempengaruhi budaya organisasi.

Disiplin kerja memiliki pengaruh positif terhadap budaya organisasi sebesar 0,104 maka disiplin kerja berkontribusi terhadap budaya organisasi tetapi tidak dominan. Sedangkan disiplin kerja memiliki pengaruh sangat kecil dan tidak signifikan terhadap kinerja guru sebesar 0,042, artinya disiplin kerja hampir tidak berdampak langsung pada kinerja guru.

Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan mampu memediasi kinerja guru sebesar 0,356 yang artinya budaya organisasi berperan penting sebagai faktor yang mendorong peningkatan kinerja guru.

Stone-Geisser Q-square test (Predictive Relevance)

Uji predictive relevance (Q^2) bertujuan untuk mengukur seberapa baik model struktural memiliki kemampuan prediktif terhadap variabel endogen.

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, diperoleh nilai Q^2 sebesar 0.875, yang berarti lebih besar dari nol ($Q^2 > 0$). Hal ini menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediksi (predictive relevance) yang sangat baik. Dengan demikian, model struktural yang digunakan dalam penelitian ini mampu menjelaskan 87,5% variasi pada variabel endogen (Budaya Organisasi dan Kinerja Guru), sedangkan sisanya 12,5% dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian.

Secara keseluruhan, hasil ini menegaskan bahwa model yang digunakan memiliki relevansi prediktif yang kuat, sehingga layak digunakan untuk menjelaskan hubungan antara kompetensi profesional, disiplin kerja, budaya organisasi, dan kinerja guru.

Pengujian Hipotesis (Bootstrapping)

Pengujian *inner model* dilakukan menggunakan aplikasi *SmartPLS* 4.1.1.4 dimana *output* dapat dihasilkan dari *bootstrapping*.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,570, nilai *t-statistic* sebesar 4,080, dan *p-value* sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti bahwa semakin baik budaya organisasi yang terbentuk di lingkungan kerja, maka akan semakin meningkat pula kinerja guru. Selanjutnya, pengaruh Disiplin Kerja terhadap Budaya Organisasi menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,248 dengan nilai *t-statistic* sebesar 1,910 dan *p-value* sebesar 0,056. Nilai tersebut lebih besar dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa hubungan antara disiplin kerja dan budaya organisasi tidak signifikan. Dengan demikian, tingkat disiplin kerja yang dimiliki guru tidak berpengaruh secara langsung terhadap pembentukan budaya organisasi di sekolah. Sementara itu, variabel Disiplin Kerja terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru, dengan nilai koefisien sebesar 0,420, *t-statistic* sebesar 3,147, dan *p-value* sebesar 0,002. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kedisiplinan guru dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, maka semakin baik pula kinerja yang ditunjukkan. Variabel Kompetensi Profesional juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi, dengan nilai koefisien sebesar 0,617, *t-statistic* sebesar 5,177, dan *p-value* sebesar 0,000. Artinya, semakin tinggi kompetensi profesional yang dimiliki oleh guru, semakin kuat pula budaya organisasi yang terbentuk. Selain itu, Kompetensi Profesional juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru, dengan nilai koefisien sebesar 0,399, *t-statistic* sebesar 2,943, dan *p-value* sebesar 0,003. Hal ini mengindikasikan bahwa kemampuan profesional yang baik akan berdampak langsung pada peningkatan kinerja guru.

Secara keseluruhan, hasil uji *Total Effect* menunjukkan bahwa variabel Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, dan Kompetensi Profesional memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Guru, di mana ketiganya berperan penting dalam meningkatkan performa kerja guru di lingkungan sekolah. Namun demikian, pengaruh Disiplin Kerja terhadap Budaya Organisasi tidak signifikan, sehingga dapat diinterpretasikan bahwa disiplin kerja tidak secara langsung berkontribusi terhadap penguatan budaya organisasi.

Berdasarkan hasil analisis *Specific Indirect Effect* pada model penelitian, dapat diketahui bahwa hubungan tidak langsung antarvariabel menunjukkan pengaruh yang bervariasi. Hasil pengujian menunjukkan bahwa Disiplin Kerja terhadap Kinerja Guru melalui Budaya Organisasi memiliki nilai koefisien sebesar 0,141, dengan *t-statistic* sebesar 1,472 dan *p-value* sebesar 0,141. Karena nilai *p-value* lebih besar dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh tidak

langsung Disiplin Kerja terhadap Kinerja Guru melalui Budaya Organisasi tidak signifikan. Artinya, Budaya Organisasi tidak mampu memediasi hubungan antara Disiplin Kerja dan Kinerja Guru. Sementara itu, jalur Kompetensi Profesional terhadap Kinerja Guru melalui Budaya Organisasi menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,352, dengan *t-statistic* sebesar 3,185 dan *p-value* sebesar 0,001, yang berarti lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi mampu memediasi secara signifikan hubungan antara Kompetensi Profesional dan Kinerja Guru. Dengan kata lain, semakin tinggi kompetensi profesional guru, maka budaya organisasi yang terbentuk akan semakin kuat, dan pada akhirnya meningkatkan kinerja guru.

Secara keseluruhan, hasil uji *Specific Indirect Effect* menunjukkan bahwa hanya variabel Kompetensi Profesional yang berpengaruh tidak langsung secara signifikan terhadap Kinerja Guru melalui Budaya Organisasi, sedangkan pengaruh tidak langsung dari Disiplin Kerja terhadap Kinerja Guru melalui Budaya Organisasi tidak signifikan.

Hasil dari analisis *inner model* adalah hubungan antara variabel-variabel laten, pengaruh signifikansi, koefisien regresi atau besarnya pengaruh masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen, dan besarnya pengaruh variabel-variabel eksogen tersebut secara bersama-sama terhadap variabel endogen yang dapat dilihat pada angka *R-Square*.

Dalam menilai signifikansi pengaruh antara variabel dapat dilihat dari nilai koefisien parameter dan nilai signifikan nilai *t-statistic* antara variabel independen ke variabel dependen dalam *path coefficient* pada *output SmartPLS* dengan menggunakan metode *bootstrapping*. Dengan ketentuan nilai *t-statistic* tersebut $> 1,96$ atau nilai *p-value* $<$ tingkat signifikan yang digunakan yaitu 0,05 (5%). Hasil pengujian hipotesis penelitian adalah sebagai berikut :

1) Pengujian Hipotesis Pertama

Hasil menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,399, *t-statistic* sebesar 2,943, dan *p-value* sebesar 0,003, sehingga pengaruhnya dinyatakan signifikan. Dengan demikian, H1 diterima, yang berarti Kompetensi Profesional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru. Guru yang kompeten secara profesional akan lebih produktif dan berkinerja tinggi.

2) Pengujian Hipotesis Kedua

Hasil pengujian menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,420, *t-statistic* sebesar 3,147, dan *p-value* sebesar 0,002. Nilai ini memenuhi kriteria signifikansi ($p < 0,05$). Dengan demikian, H2 diterima, yang berarti Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kedisiplinan guru, semakin baik pula kinerja yang dihasilkan.

3) Pengujian Hipotesis Ketiga

Nilai koefisien sebesar 0,617, *t-statistic* sebesar 5,177, dan *p-value* sebesar 0,000 menunjukkan pengaruh positif dan signifikan. Dengan demikian, H3 diterima, yang berarti Kompetensi Profesional memiliki pengaruh positif terhadap Budaya Organisasi. Guru yang memiliki kompetensi profesional tinggi akan lebih mampu memperkuat nilai, norma, dan perilaku kerja yang mencerminkan budaya organisasi yang positif.

4) Pengujian Hipotesis Keempat

Hasil pengujian menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,248, *t-statistic* sebesar 1,910, dan *p-value* sebesar 0,056. Nilai ini tidak memenuhi kriteria signifikansi ($p > 0,05$). Dengan demikian, H4 ditolak, yang berarti Disiplin Kerja tidak berpengaruh positif signifikan terhadap Budaya Organisasi. Artinya, kedisiplinan guru tidak secara langsung membentuk atau memperkuat budaya organisasi di sekolah.

5) Pengujian Hipotesis Kelima

Hasil pengujian menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,570, *t-statistic* sebesar 4,080, dan *p-value* sebesar 0,000. Nilai tersebut menunjukkan bahwa pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru positif dan signifikan. Dengan demikian, H5 diterima, yang berarti semakin baik budaya organisasi yang diterapkan di sekolah, maka semakin tinggi pula kinerja guru.

Uji Efek Mediasi

Berdasarkan analisis efek mediasi untuk menguji variabel intervening Budaya Organisasi, sampel asli, *t-statistic*, dan *p-value* pada menu *final result specific indirect effect*. Penggunaan nilai sampel asli adalah untuk melihat arah pengujian hipotesis, apabila sampel asli menunjukkan nilai positif berarti arahnya positif, dan jika nilai sampel asli negatif berarti arahnya negatif.

1) Pengujian Hipotesis Keenam

Hasil *specific indirect effect* menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,352, *t-statistic* sebesar 3,185, dan *p-value* sebesar 0,001. Nilai ini memenuhi kriteria signifikansi ($p < 0,05$). Dengan demikian, H6 diterima, yang berarti Budaya Organisasi memediasi secara signifikan pengaruh Kompetensi Profesional terhadap Kinerja Guru. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi profesional guru akan memperkuat budaya organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja guru.

2) Pengujian Hipotesis Ketujuh

Berdasarkan hasil *specific indirect effect*, nilai koefisien sebesar 0,141, *t-statistic* sebesar 1,472, dan *p-value* sebesar 0,141 menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung tersebut tidak signifikan. Dengan demikian, H6 ditolak, yang berarti Budaya Organisasi tidak memediasi pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Guru.

Pengaruh Kompetensi Profesional terhadap Kinerja Guru

Hasil analisis menunjukkan bahwa Kompetensi Profesional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru, hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kompetensi profesional yang dimiliki guru, semakin baik pula kinerja yang dihasilkan. Sekolah perlu meningkatkan kompetensi profesional melalui pelatihan *deep learning*, penggunaan teknologi pembelajaran, dan pembuatan modul ajar terintegrasi kurikulum merdeka.

Berdasarkan hasil jawaban pertanyaan terbuka, peningkatan kinerja guru harus dimulai dari penguatan kompetensi profesional melalui program pelatihan, *workshop*, dan pengembangan keahlian berkelanjutan. Kompetensi profesional harus terus diasah agar mampu beradaptasi dengan perkembangan kurikulum, teknologi pembelajaran, dan kebutuhan siswa. Kepala sekolah perlu memberikan dukungan, fasilitas, serta penghargaan kepada guru yang menunjukkan peningkatan kompetensi dan kinerja agar menjadi motivasi bagi guru lainnya.

Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Guru

Hasil uji *path coefficient* menunjukkan bahwa Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru, dengan nilai koefisien sebesar 0,420 dan *p-value* sebesar 0,002 ($< 0,05$). Artinya, semakin tinggi tingkat kedisiplinan guru, maka semakin baik pula kinerjanya. Sekolah dapat membuat aturan berdasarkan standar operasional prosedur yang disahkan oleh Yayasan agar disiplin kerja guru meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan jawaban pertanyaan terbuka menunjukkan bahwa peningkatan disiplin kerja guru dapat dilakukan melalui penguatan kedisiplinan, baik dengan sistem *reward and punishment*, pengawasan, maupun pembiasaan perilaku kerja positif. Disiplin harus dipandang bukan hanya sebagai kewajiban, tetapi juga sebagai modal utama untuk menunjukkan profesionalisme kerja dan meningkatkan kredibilitas di hadapan siswa. Kepemimpinan yang tegas dan konsisten sangat diperlukan untuk menumbuhkan budaya disiplin yang berkelanjutan, sehingga dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja guru secara menyeluruh.

Pengaruh Kompetensi Profesional terhadap Budaya Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompetensi Profesional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi, dengan nilai koefisien sebesar 0,617 dan *p-value* sebesar 0,000. Hal ini berarti bahwa peningkatan kompetensi profesional guru mampu memperkuat budaya organisasi di sekolah. Sekolah perlu memaksimalkan kelompok belajar guru untuk meningkatkan kompetensi profesional.

Berdasarkan hasil jawaban pertanyaan terbuka, diketahui bahwa pengaruh kompetensi profesional terhadap budaya organisasi positif signifikan secara statistik. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi profesional berdampak pada peningkatan budaya organisasi dalam konteks penelitian ini.

Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Budaya Organisasi

Hasil analisis menunjukkan bahwa pengaruh Disiplin Kerja terhadap Budaya Organisasi tidak signifikan, dengan nilai koefisien sebesar 0,248 dan *p-value* sebesar 0,056 ($> 0,05$). Artinya, tingkat kedisiplinan guru tidak secara langsung mempengaruhi terbentuknya budaya organisasi di sekolah.

Hasil analisis jawaban pertanyaan terbuka menunjukkan bahwa pihak sekolah harus menyadari bahwa membangun budaya organisasi bisa hanya mengandalkan disiplin individu. Perlu ada program atau kebijakan bersama yang menekankan nilai kolektif, kerja sama tim, dan kepemimpinan transformasional agar disiplin individu dapat terintegrasi menjadi budaya organisasi.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru, dengan nilai koefisien sebesar 0,570 dan *p-value* sebesar 0,000 ($< 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi yang terbentuk di sekolah, maka semakin tinggi pula kinerja guru. Sekolah dan yayasan dapat bekerjasama dalam peningkatan kinerja guru melalui *forum group discussion* dan mulai menyaring budaya lama yang perlu dirubah agar sesuai dengan kebutuhan masa kini.

Berdasarkan analisis jawaban pertanyaan terbuka didapati temuan bahwa sekolah perlu membangun dan memelihara budaya organisasi yang positif, misalnya dengan menekan nilai kerja sama, inovasi, kedisiplinan, serta penghargaan terhadap prestasi guru. Kepala sekolah sebagai pemimpin berperan penting dalam menanamkan nilai dan norma organisasi yang dapat menjadi teladan bagi guru.

Budaya Organisasi Mengintervening Hubungan Antara Pengaruh Kompetensi Profesional Terhadap Kinerja Guru

Hasil pengujian menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung Kompetensi Profesional terhadap Kinerja Guru melalui Budaya Organisasi bersifat positif dan signifikan, dengan nilai koefisien sebesar 0,352 dan *p-value* sebesar 0,001 ($< 0,05$). Temuan ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi memediasi secara signifikan hubungan antara Kompetensi Profesional dan Kinerja Guru. Guru yang memiliki kompetensi profesional tinggi tidak hanya berkinerja baik secara langsung, tetapi juga mampu memperkuat budaya organisasi yang mendukung peningkatan kinerja secara keseluruhan. Sekolah dan yayasan dapat memberikan ruang bagi guru dalam menyampaikan pengetahuannya melalui kegiatan seminar untuk saling berbagi ilmu terutama dalam peningkatan pembelajaran yang bermutu.

Berdasarkan hasil analisis jawaban pertanyaan terbuka, sekolah perlu mengintegrasikan peningkatan kompetensi profesional guru dengan penguatan budaya organisasi. Program pelatihan guru sebaiknya tidak hanya menanamkan aspek teknis, tetapi juga menanamkan nilai kebersamaan dan kerja kolektif. Selain itu peran kepala sekolah sangat penting untuk menyalurkan kompetensi guru menjadi budaya kerja yang positif, sehingga potensi guru dapat dimanfaatkan secara optimal. Kompetensi yang dimiliki guru hendaknya bukan hanya untuk kepentingan individu, tetapi juga menjadi kontribusi nyata dalam membangun budaya organisasi yang sehat.

Budaya Organisasi Mengintervening Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Guru

Hasil uji *specific indirect effect* menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung Disiplin Kerja terhadap Kinerja Guru melalui Budaya Organisasi tidak signifikan, dengan nilai koefisien sebesar 0,141 dan *p-value* sebesar 0,141 ($> 0,05$). Hal ini berarti bahwa Budaya Organisasi tidak berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara Disiplin Kerja dan Kinerja Guru.

Artinya, disiplin kerja yang baik belum tentu akan meningkatkan budaya organisasi, dan karenanya secara tidak langsung meningkatkan kinerja guru.

Hasil analisis jawaban pertanyaan terbuka menunjukkan bagi sekolah, peningkatan disiplin kerja tetap penting untuk memperbaiki kinerja, namun tidak otomatis membentuk budaya organisasi. Maka pihak sekolah perlu melakukan strategi lain seperti penguatan visi misi, nilai kebersamaan, serta gaya kepemimpinan yang partisipatif agar budaya organisasi lebih kuat. Bagi guru, disiplin kerja harus dijalankan bukan hanya sebagai kewajiban individu, tetapi juga diinternalisasikan dalam nilai kebersamaan agar dapat berkontribusi membentuk budaya organisasi. Perlunya menciptakan sistem yang dapat mengintegrasikan disiplin individu ke dalam budaya organisasi, misalnya melalui aturan yang konsisten, keteladanan, dan *reward system*.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa kompetensi profesional dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, sedangkan budaya organisasi terbukti berperan sebagai variabel intervening yang signifikan dalam memediasi pengaruh kompetensi profesional terhadap kinerja guru, namun tidak signifikan dalam memediasi pengaruh disiplin kerja. Implikasi praktis dari temuan ini menekankan pentingnya peningkatan kompetensi guru melalui pelatihan berkelanjutan serta penguatan budaya organisasi melalui nilai kebersamaan dan kepemimpinan partisipatif. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk mengeksplorasi variabel mediasi lain seperti motivasi kerja atau iklim organisasi, memperluas cakupan sampel ke jenjang pendidikan yang berbeda, serta menggunakan pendekatan mixed-method untuk memperoleh pemahaman yang lebih holistik mengenai dinamika kinerja guru dalam konteks budaya organisasi.

REFERENSI

- Agagis, T. A., Junaidi, R., & Roesdi, R. (2024). *Pengaruh Disiplin Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening*. Co-Value Jurnal Ekonomi Koperasi dan kewirausahaan, 15(1).
- Eni, N. K., Landra, N., & Puspitawati, N. M. (2022). *Pengaruh budaya organisasi, beban kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada koperasi krama bali*. Emas, 3(10), 89-105.
- Erni, M., FoEh, J. E., & Silalahi, E. E. (2022). *Pengaruh Motivasi, Disiplin dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru (Deskripsi Kajian Studi Literatur Kinerja Guru)*. Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi, 4(1), 71-81.
- Fatwa, N., & Sunarto, S. (2022). *Peran Budaya Organisasi Memoderasi Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kompetensi Profesional terhadap Kinerja Guru di Smk Negeri 1 Kedungwuni*. Khazanah Pendidikan, 16(1), 144-153.
- Ghozali, I., & Latan, H. 2014. *Partial Least Squares Konsep, Metode dan Aplikasi Menggunakan Program WARPPS 4.0*.
- Hendrawan, E., Irianto, S. Y., & Fitria, F. (2021). *Measurement of electronic learning performance using the Technology Acceptance Model (TAM) method at the Vocational School of Patria Gadingrejo*. Jurnal TAM (Technology Acceptance Model), 12(1), 48-58.
- Hasbi, H., Muliyadi, A., Mustari, M., & Ilyas, G. B. (2021). *Pengaruh Kompetensi Pedagogik, Disiplin Kerja, dan Kondisi Lingkungan Sekolah Terhadap Kinerja Guru Sma Negeri 1 Soppeng*. Bata Ilyas Educational Management Review, 1(1).
- Heryanto, I., & Danasasmita, W. M. (2019). *Pengaruh Kompetensi Profesional dan Motivasi Eksternal Terhadap Kinerja Guru Smk di Kota Bandung*. Jurnal Computech & Bisnis (e-Journal), 13(2), 135-143.

- Islamia, A. N. (2021). *Pengaruh Kompetensi Guru Terhadap Kinerja Guru Dengan Organizational citizenship behavior Sebagai Variabel Intervening* (Studi Penelitian Pada SMA Negeri Di Kab. Sanggau Di Masa Pandemi Covid-19). *Jurnal Manajemen Update*, 10(3).
- Juniarti, N., Maryanto, M., & Egar, N. (2023). *Pengaruh Supervisi Akademik, Kompetensi Profesional dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri Di Kecamatan Banyumanik Kota Semarang*. *Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP)*, 12(2).
- Lestari, Zeni Tri and Wibowo, Arif (2023) *Keterlibatan Serikat Pekerja Dalam Perubahan Kebijakan Pengupahan Melalui Advokasi Sosial*, *Jurnal Ilmu Kesejahteraan Sosial: Vol. 24: No. 2, Article 2*.
- Nurmalawati, N., Jullimursyida, J., & Heikal, M. (2023). *Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Smp Negeri di Kecamatan Blang Mangat*. *J-MIND (Jurnal Manajemen Indonesia)*, 7(2), 131-142.
- Saepudaolah, D., & Margono, H. (2023). *Analisis Kompetensi, Kompensasi dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderating*. *Jurnal Pajak dan Bisnis (Journal of Tax and Business)*, 4(2), 351-363.
- Herawati, M., Rahmi, N., & Fitria, H. (2020). The influence of work discipline on employ performance. *Journal of Social Work and Science Education*, 1(1), 79–88.
- Mangkunegara, A. A., & Octorend, T. R. (2015). Effect of work discipline, work motivation and job satisfaction on employee performance. *Universal Journal of Management*, 3(8), 318–328. <https://doi.org/10.13189/ujm.2015.030803>
- Marleni, N., Sari, L., & Putra, A. (2022). Work discipline and its impact on employee performance in educational institutions. *International Journal of Social Science and Human Research*, 5(4), 1452–1459.
- Purwanto, A., Asbari, M., & Santoso, P. B. (2021). Influence of discipline and motivation on employee performance. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 2(3), 65–77.
- Rahmawati, E., & Dewi, R. (2022). The role of work discipline in improving performance: Evidence from public sector employees. *Jurnal Manajemen*, 14(2), 112–120.
- Sudiarditha, I. R., Sunarsi, D., & Ilham, D. (2020). Work discipline and performance: An empirical study in the education sector. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(3), 1235–1245.
- Wijaya, R., & Putri, M. (2020). Employee punctuality as a key indicator of work discipline in the workplace. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 17(1), 55–63.