

ANALISIS DETERMINASI KUALITAS PERENCANAAN, BUDAYA ORGANISASI, DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA GURU DI SMK PGRI 4 DENPASAR

I M.S. Kurniawan¹, I G. A. Suhandana², Md. Yudana³

^{1,2,3}Program Studi Administrasi Pendidikan, Program Pascasarjana
Universitas Pendidikan Ganesha
Singaraja, Indonesia

e-mail: {[suganda.kurniawan](mailto:suganda.kurniawan@pasca.undiksha.ac.id), [anggan.suhandana](mailto:anggan.suhandana@pasca.undiksha.ac.id),
[made.yudana](mailto:made.yudana@pasca.undiksha.ac.id)}@pasca.undiksha.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: determinasi kualitas perencanaan, budaya organisasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja guru di SMK PGRI 4 Denpasar baik secara terpisah maupun secara simultan. Populasi dalam penelitian ini adalah guru SMK PGRI 4 Denpasar yang berjumlah 90 orang. Sampel dalam penelitian ini diambil dengan teknik *proportional random sampling*, dengan ukuran sampel sebanyak 73 orang guru. Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini tergolong penelitian *ex post facto*. Pengumpulan data disaring dengan menyebarkan kuesioner. Metode analisis data yang digunakan adalah dengan metode regresi sederhana, regresi ganda, korelasi ganda, dan korelasi parsial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) terdapat determinasi yang signifikan kualitas perencanaan guru terhadap kinerja guru di SMK PGRI 4 Denpasar dengan determinasi sebesar 47,5%, (2) terdapat determinasi yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja guru di SMK PGRI 4 Denpasar dengan determinasi sebesar 36,1%, (3) terdapat determinasi yang signifikan disiplin kerja guru terhadap kinerja guru di SMK PGRI 4 Denpasar dengan determinasi sebesar 28,5%, dan (4) terdapat determinasi yang signifikan kualitas perencanaan guru, budaya organisasi, dan disiplin kerja guru terhadap kinerja guru di SMK PGRI 4 Denpasar dengan determinasi sebesar 62,1%.

Kata kunci: kualitas perencanaan, budaya organisasi, disiplin kerja, dan kinerja guru

Abstract

The objectives of this study was to determine the magnitude of Planning Quality determination of independent variables (X_1), Organization Culture (X_2), Discipline (X_3), and teacher performance (Y) toward the dependent variable at SMK PGRI 4 Denpasar. This research belonged to the subject of quantities research approaches, the research conducted are classified as "ex post facto". Simple regression, multiple regressions, multiple correlation as well as partial correlation are carried out in analyzing data. The populations of the subjects study were teachers of SMK PGRI 4 Denpasar, amounting to 90 people. Samples in this study were taken with a proportional random sampling technique, the sample size by 73 teachers. Data are collected using questionnaires.

The result showed that: (1) there is a determination of planning quality towards the performance of teachers in SMK PGRI 4 Denpasar with a determination equal to 47,5%, (2) there is a determination of organization culture towards the performance of teacher in SMK PGRI 4 Denpasar with a determination equal to 36,1%, (3) There is a determination towards the performance of work discipline teacher in SMK PGRI 4 Denpasar with a determination equal to 28,5%, and (4) simultaneously there is a determination of planning quality, organization culture, and discipline employment of teachers towards teacher performance in SMK PGRI 4 Denpasar with a determination equal to 62,1%.

Keywords :planning quality, organization culture, discipline, performance of teacher

PENDAHULUAN

Pembangunan sumber daya manusia mempunyai peranan penting bagi kesuksesan dan keseimbangan pembangunan nasional. Dalam rangka mencapai hasil yang optimal, seluruh komponen mutu harus mendapat perhatian. Komponen mutu yang dimaksud antara lain: guru, siswa, kurikulum, sarana prasarana, manajemen pengelolaan, proses pembelajaran, pengelolaan dana, supervisi, pelayanan pegawai dan hubungan dengan lingkungan sekolah. Dalam menghadapi beratnya tekanan persaingan seharusnya Indonesia telah berusaha meningkatkan kualitas sumber daya manusianya sejak tiga puluh atau dua puluh tahun yang lalu karena hanya sumber daya manusia yang handal yang dapat menjadi keunggulan kompetitif bagi negara berkembang untuk mendapatkan manfaat dari era globalisasi tersebut.

Sumber daya manusia yang kompeten yang memiliki semangat dan kedisiplinan yang tinggi dalam menjalankan peran dan fungsinya baik untuk individual maupun tujuan organisasional. Perencanaan merupakan dasar untuk melangkah dan melakukan apa yang akan dilakukan. Dalam kehidupan sehari-hari secara filosofis sebenarnya hidup kita selalu penuh dengan perencanaan. Akan tetapi, sering tidak disadari bahwa kita telah melakukan perencanaan. Contoh: "besok kita mau ke mana? akan mengerjakan apa? Bagaimana caranya?" adalah suatu pertanyaan untuk perencanaan. Perencanaan adalah langkah awal sebelum melakukan fungsi-fungsi manajemen lainnya.

Perencanaan juga sangat penting dilaksanakan agar dapat menunjang kualitas pendidikan. Kualitas perencanaan dapat diketahui ketika suatu kegiatan berhasil dengan baik dan apa yang telah dilakukan mendapatkan hasil yang baik dan memuaskan. Didalam sebuah lembaga pendidikan segala sesuatu harus dilakukan dengan berbagai strategi dan

perencanaan. Misalnya, agar nilai siswa saat UAS guru perlu menyusun rencana misalnya dengan jalan rapat Dewan Guru dan Kepala Sekolah sehingga dapat diatur rencana dan strategi untuk membantu murid dalam UAS. Contohnya, rencana untuk mengadakan les di sekolah untuk siswa kelas 3 dan memberikan remidi bagi siswa yang belum tuntas KBMnya.

Guru sebagai pengajar harus memiliki kualitas perencanaan yang baik sehingga apa yang dilakukan guru tersebut dapat berjalan dengan baik dan mendapat dukungan dari pihak sekolah. Selain untuk siswa dampak perencanaan akan sangat terasa bagi sekolah karena segala sesuatunya tersusun secara rapi dan sesuai dengan prosedur. Kualitas perencanaan adalah suatu nilai dari sebuah rencana atau ide-ide yang dikeluarkan yang bertujuan untuk menyusun sebuah proses terlaksananya sesuatu yang diharapkan dapat menghasilkan sesuatu yang baik dan bermanfaat. Kualitas perencanaan dapat dikaitkan dengan hasil kegiatan yang telah berlangsung atau kegiatan yang dihasilkan oleh rencana tersebut.

Perencanaan merupakan proses utama yang menentukan kegiatan pembelajaran itu akan berlangsung dengan baik atau tidak. Maka dari itu pelaksanaan dari perencanaan tersebut harus dilakukan dengan penuh tanggung jawab. Di dalam budaya organisasi juga selalu ada perencanaan. Organisasi bisa terbentuk karena sebelumnya ada perencanaan, bagaimana organisasi itu akan berdiri, siapa orang-orang yang akan menjalankan organisasi tersebut, dan siapa yang akan menjadi pemimpin dari organisasi tersebut. Perencanaan dalam suatu organisasi menentukan keberhasilan organisasi tersebut. Maka kualitas perencanaannya harus diperhatikan dan ditingkatkan untuk mendapatkan hasil yang lebih baik.

Lingkungan sekolah merupakan wadah yang tepat untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia, sehingga pembangunan pendidikan harus

diutamakan dan dioptimalkan. Selain itu pada era sekarang ini, waktu menjadi komoditas yang berharga, karena itu perilaku disiplin didalamnya adalah disiplin kerja. Namun pada kenyataannya tidak semua tenaga pengajar atau pegawai instansi pemerintah memiliki kualitas perencanaan yang baik bagi sekolahnya. Pemerintah Indonesia juga menyadari bahwa masalah kepegawaian adalah merupakan masalah yang luas dan banyak seginya. Disiplin merupakan salah satu faktor yang tidak kalah penting dalam mempengaruhi kemajuan dan keberhasilan sebuah organisasi. Dalam rangka mencapai hasil yang optimal, seluruh komponen yang mendukung harus dapat diperhatikan. Komponen tersebut adalah komponen mutu yang terdiri dari, guru, siswa, kurikulum, sarana prasarana, manajemen pengelolaan, proses, pengelolaan dana, hubungan organisasi antar guru, supervise, pelayanan pegawai, dan hubungan dengan lingkungan sekolah. Tenaga guru adalah salah satu tenaga kependidikan yang mempunyai peran penting dalam memajukan sumber daya manusia, guru secara langsung berhadapan dengan peserta didik, untuk memberikan bimbingan dan pembelajaran yang akan menghasilkan tamatan yang berkualitas.

Dalam kehidupan masyarakat sehari-hari tidak terlepas dari ikatan budaya yang diciptakan. Ikatan budaya tercipta oleh masyarakat itu sendiri, baik dalam keluarga, lingkungan sosialnya, lingkungan tempatnya mengabdikan, maupun dalam lingkungan organisasinya. Budaya membedakan masyarakat satu dengan yang lainnya dalam cara berinteraksi dan bertindak menyelesaikan suatu pekerjaan. Budaya mengikat anggota kelompok masyarakat menjadi satu kesatuan pandangan yang menciptakan keseragaman berperilaku atau bertindak.

Budaya organisasi adalah sistem yang dipercayai dan nilai yang dikembangkan oleh organisasi dimana hal itu menuntun perilaku dari anggota organisasi itu sendiri. Menurut Robbins (1992:289) budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh

anggota-anggota organisasi itu sendiri. Namun menurut Schein (1992:12) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi. Untuk itu harus diajarkan kepada anggota yang baru sebagai suatu cara yang benar dalam mengkaji berpikir dan merasakan masalah yang dihadapi. Namun disisi lain budaya organisasi juga dipandang sebagai sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya. Sistem makna bersama ini adalah sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi.

Budaya organisasi juga mencakup nilai-nilai dan standar-standar yang mengarahkan perilaku organisasi dan menentukan arah organisasi secara keseluruhan. Budaya perusahaan juga dianggap sebagai alat untuk mengarahkan organisasi, mengarahkan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan, serta bagaimana mengalokasikan sumber daya perusahaan, dan sebagai alat untuk menghadapi masalah dan peluang dari lingkungan.

Budaya organisasi mewakili sebuah persepsi yang mana dari para anggota organisasi atau dengan kata lain, budaya adalah sebuah sistem makna bersama. Karena itu, harapan yang dibangun dari sini adalah bahwa individu-individu yang memiliki latar belakang yang berbeda atau berada di tingkat yang tidak sama dalam organisasi akan memahami budaya organisasi dengan pengertian yang serupa. Dalam kegiatan organisasi akan selalu ada kerjasama. Budaya menjadi kendala manakala nilai-nilai yang dimiliki bersama tidak sejalan dengan nilai-nilai yang dapat meningkatkan efektifitas organisasi. Budaya memiliki sejumlah fungsi dalam organisasi misalnya antara lain; budaya sebagai penentu batas-batas artinya menciptakan perbedaan atau yang membuat unik suatu organisasi dan membedakannya dengan

organisasi lainnya, budaya memuat rasa identitas suatu organisasi Budaya memfasilitasi lahirnya komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan individu. Budaya meningkatkan stabilitas sistem sosial karena budaya adalah perekat sosial yang membantu menyatukan organisasi dengan cara menyediakan standar mengenai apa yang sebaiknya dikatakan dan dilakukan karyawan. Dalam hal lain budaya bertindak sebagai mekanisme alasan yang masuk akal (*sense-making*) serta kendali yang menuntun dan membentuk sikap dan perilaku karyawan. Isu dan kekuatan suatu budaya mempengaruhi suasana etis sebuah organisasi dan perilaku etis para anggotanya.

Menurut pandangan peneliti selama bekerja di SMK PGRI 4 Denpasar, kualitas perencanaan di sekolah tersebut sudah ada namun belum begitu maksimal, karena masih perlu dikaitkan dengan disiplin kerja yang dimiliki oleh guru-guru. Perencanaan, budaya organisasi dan disiplin sangat diperlukan untuk menunjang kinerja guru. Budaya organisasi yang dimiliki guru dapat membantu para guru untuk menyelesaikan pekerjaan dengan lebih mudah karena terdapat kerjasama di dalamnya.

Disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan seseorang dalam menaati semua peraturan instansi dan norma-norma sosial yang berlaku seperti : sikap seseorang yang secara suka rela menaati semua peraturan, sadar akan tugas, bertanggungjawab atas tugasnya, dan tingkah laku serta perbuatannya sesuai dengan peraturan suatu instansi, baik yang tertulis maupun tidak tertulis (Handoko, 1998:208). Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggungjawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Bila disiplin kerja sudah tertanam pada diri guru atau pegawai dengan sendirinya kinerja yang profesional akan baik dan hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan yang kita harapkan. Demikian sebaliknya tujuan suatu lembaga atau instansi tidak akan terwujud kalau pegawai tidak disiplin.

Tinggi rendahnya kualitas kinerja seseorang sangat tergantung pada suasana atau keadaan lingkungan kerjanya. Apabila suasana atau lingkungan kerja baik, maka kinerja seseorang cenderung akan meningkat. Lingkungan kerja yang nyaman, menyenangkan merupakan harapan dan keinginan semua orang dalam melaksanakan tugasnya. Kinerja artinya sama dengan prestasi kerja atau dalam bahasa Inggris disebut *performance*. Kinerja selalu merupakan tanda keberhasilan suatu organisasi dan orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut.

Disiplin merupakan kata yang sering disebut dengan peraturan-peraturan yang secara eksplisit perlu juga mencakup sanksi-sanksi yang akan diterima jika terjadi pelanggaran terhadap ketentuan-ketentuan tersebut. Menurut Prijodarminto (1992) bahwa disiplin adalah suatu kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, ketentraman, keteraturan dan ketertiban. Selain itu disiplin kerja juga adalah kesadaran dan kesediaan seseorang dalam menaati semua peraturan instansi dan norma-norma sosial yang berlaku, seperti sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan, sadar akan tugas, bertanggung jawab atas tugasnya, dan tingkah laku serta perbuatannya sesuai dengan peraturan suatu instansi, baik secara tertulis maupun tidak tertulis.

Mengkaji masalah peningkatan mutu sumber daya manusia di SMK PGRI 4 Denpasar yang terkait dengan kinerja pelayan pegawai merupakan bagian yang sangat integral dengan kondisi dalam peningkatan SDM. Dengan adanya kinerja guru yang baik akan menjadi salah satu faktor yang sangat penting dalam memenuhi harapan masyarakat dan mengubah harapan masyarakat (*civitas sekolah*) yang pesimis menjadi optimis sehingga terjadi peningkatan mutu sumber daya manusia di lingkungan sekolah.

Faktor-faktor yang diduga memiliki pengaruh yang signifikan, dan faktor tersebut dapat dikaitkan dengan masalah

konteks, masukan, maupun proses pendidikan. Khusus dalam proses, sangat erat hubungannya dengan kinerja guru, beberapa faktor yang dapat diidentifikasi memberikan pengaruh terkait dengan permasalahan peningkatan SDM tersebut adalah: Kualitas perencanaan kerja pegawai, kedisiplinan kerja pegawai, hubungan antar personil, komunikasi, kepemimpinan, kesejahteraan, sarana prasarana pendidikan, partisipasi masyarakat dan warga sekolah, prestasi kerja pegawai, budaya kerja, iklim kerja, budaya organisasi dan lain-lain.

Terkait dengan hal di atas diketahui pegawai belum dapat melayani warga sekolah dengan baik khususnya melayani para guru dalam bidang administrasi.. Hal ini dapat diketahui dari cara pegawai memberikan pelayanan kepada guru atau atasan dalam menyelesaikan tugas tidak memperhatikan perintah dengan baik dan benar (pura-pura tidak mendengar atau (bukan bagian saya disana), saling menunggu antara satu dengan yang lain, masih mengutamakan kemauan sendiri dalam arti kapan ada niat mengerjakan baru memulai pekerjaan tersebut, menunggu perintah yang berulang-ulang untuk satu pekerjaan yang sama, bahkan pegawai berani memerintah balik seorang guru terhadap tugas yang diberikan kepadanya, dan menganggap posisi mereka sama antara guru dan pegawai (tidak ada perbedaan derajat karena mereka menganggap bukan guru yang menggaji saya). Dengan demikian dapat dikatakan rendahnya mutu pelayanan pegawai di SMK PGRI 4 Denpasar, merupakan cerminan dari rendahnya sumber daya manusia dalam bidang pelayanan.

Kinerja artinya sama dengan prestasi kerja atau dalam bahasa Inggrisnya disebut *performance*. Kinerja selalu merupakan tanda keberhasilan suatu organisasi dan orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut. Kinerja adalah kunci yang harus berfungsi secara efektif agar organisasi secara keseluruhan dapat berhasil. Kinerja digunakan apabila seseorang menjalankan tugas atau proses dengan terampil sesuai dengan prosedur

dan ketentuan yang ada. Kinerja sebagai hasil yang dihasilkan oleh seseorang. Kinerja merupakan hasil karya nyata dari seseorang pegawai dalam satuan waktu tertentu. Pandangan itu menunjukkan bahwa kinerja merupakan hasil karya nyata dari seseorang atau perusahaan yang dapat dilihat, dihitung jumlahnya, dan dapat dicatat waktu perolehannya. Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan atau manajer sering tidak memperhatikan kecuali sudah amat buruk atau segala sesuatu menjadi serba salah. Kesan-kesan buruk organisasi yang mendalam berakibat dan mengabaikan tanda-tanda peringatan adanya kinerja yang merosot.

Pada hakikatnya kinerja memiliki pengertian yang sama. Perbedaannya hanyalah terletak dari redaksional penyampaiannya saja. Banyak batasan yang diberikan para ahli mengenai istilah dan semua memiliki cara pandang yang agak berbeda, tetapi secara prinsip mereka setuju bahwa kinerja mengarah pada suatu usaha yang dilakukan dalam rangka mencapai prestasi yang lebih baik.

Bertitik tolak dari pendapat-pendapat di atas, maka kinerja adalah produk yang dihasilkan oleh seorang pegawai dalam satuan waktu yang telah ditentukan dengan kriteria tertentu pula. Produknya dapat berupa layanan jasa dan barang. Satuan waktu yang ditentukan bisa satu tahun, dua tahun, bahkan lima tahun atau lebih. Kriteria ditentukan oleh persyaratan yang telah ditetapkan oleh pihak berwenang yang mengadakan penilaian kinerja.

Untuk mengukur *job performance*, masalah yang paling pokok adalah menetapkan kriteria atau standarnya. Jika kriteria telah ditetapkan, langkah berikutnya mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan hal tersebut selama periode tertentu. Dengan membandingkan akan didapat tingkat kinerja seseorang. Ada lima faktor dalam penilaian kinerja yang populer, yaitu 1) kualitas pekerjaan meliputi: akurasi, ketelitian, penampilan dan penerimaan keluaran; 2) kuantitas pekerjaan, meliputi: volume keluaran dan

kontribusi ; 3) supervisi yang diperlukan, meliputi: saran, arahan, dan perbaikan; 4) kehadiran meliputi: regulasi, dapat dipercaya/diandalkan dan ketepatan waktu; 5) konservasi, meliputi: pencegahan pemborosan, kerusakan dan pemeliharaan peralatan. Manfaat yang diharapkan dari kinerja ini adalah meningkatkan objektivitas penilaian kinerja pegawai, meningkatkan keefektifan penilaian kinerja pegawai, meningkatnya kinerja pegawai, dan mendapatkan bahan-bahan pertimbangan yang objektif dalam pembinaan pegawai tersebut baik berdasarkan sistem karier maupun prestasi.

Terkait dengan hal di atas, berdasarkan pengamatan dalam bidang pendidikan di SMK PGRI 4 Denpasar diketahui bahwa rendahnya sumber daya manusia dalam bidang pendidikan, dalam hal ini guru sebagai sumber daya manusia terindikasi rendah dalam prestasi kerjanya terutama dalam melaksanakan proses pembelajaran, disiplin kerja menurun, motivasi dan etos kerjanya rendah. Hal ini akan berdampak pada masalah kinerja guru (*performance*) atau unjuk kerja guru yang berdampak pada keluaran pendidikan. Keluaran pendidikan terindikasi pula belum dapat dikatakan memenuhi harapan masyarakat. Dari beberapa hasil pengamatan empiris tampak bahwa beberapa faktor determinasi yang berpengaruh terhadap kinerja profesional guru dan ada juga isu yang berkembang di lapangan yang menyebabkan terjadinya keresahan bagi guru adalah sering adanya mutasi hal inilah yang merupakan dampak dari menerunnya kinerja guru.

Oleh karena itu, tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui besaran determinasi kualitas perencanaan kerja, budaya organisasi, disiplin kerja guru terhadap kinerja guru di SMK PGRI 4 Denpasar baik secara parsial maupun secara bersama-sama

METODE

Penelitian ini termasuk rancangan penelitian kuantitatif dengan pendekatan pada subyek penelitian, secara "ex post facto". Populasi dalam penelitian ini adalah guru di SMK PGRI 4 Denpasar yang berjumlah 90 orang. Sampel dalam penelitian ini diambil dengan teknik *proportional random sampling*. Untuk menentukan jumlah anggota sampel, diambil dari tabel Krejcie dan Morgan (1970). Dengan demikian responden dalam penelitian ini adalah guru SMK PGRI 4 Denpasar dari guru tetap sampai guru honor dengan jumlah 73 orang.

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik penyebaran angket. Cara analisis data yang dilakukan adalah dengan menggunakan korelasi parsial dan regresi linier berganda. Sebelum melakukan uji korelasi parsial dan regresi linier berganda, dilakukan uji prasyarat analisis berupa: 1) uji normalitas sebaran data, 2) uji linieritas garis regresi, uji heteroskedastisitas, dan uji multikolinieritas.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil analisis, dapat dibuat rangkuman sebagai berikut.

Tabel 1. Hasil Analisis Persamaan Regresi Antara Variabel Bebas dan Variabel Terikat

Variabel	Persamaan Regresi	r_{xy}	$r_{parsial}$	R_y	R^2_y	Determinasi (%)	F_{reg}	Keterangan
$X_1 - Y$	$\hat{Y} = 0,609X_1 + 87,104$	0,689	0,493	-	-	47,5%	-	Signifikan
$X_2 - Y$	$\hat{Y} = 0,612X_2 + 88,750$	0,601	0,403	-	-	36,1%	-	Signifikan

$X_3 - Y$	$\hat{Y} = 0,341X_3 + 126,166$	0,533	0,357	-	-	28,5%	-	Signifikan
$X_1, X_2, X_3 - Y$	$\hat{Y} = 0,375X_1 + 0,320X_2 + 0,167X_3 + 53,931$	-	-	0,788	0,621	62,1%	37,642	Signifikan

Hipotesis nol pertama yang diajukan berbunyi tidak terdapat determinasi kualitas perencanaan guru terhadap kinerja guru di SMK PGRI 4 Denpasar. Untuk menguji hipotesis ini, dilakukan dengan menggunakan teknik korelasi parsial dengan bantuan program *SPSS for windows versi 16.00*. Berdasarkan hasil analisis korelasi parsial didapat nilai korelasi (r_{1y-23}) sebesar 0,493 dan signifikansi sebesar 0,000. Dengan menggunakan taraf signifikansi 0,05 ($0,000 < 0,05$), maka hipotesis nihil yang berbunyi tidak terdapat determinasi kualitas perencanaan guru terhadap kinerja guru di SMK PGRI 4 Denpasar, ditolak. Dengan demikian, dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat determinasi kualitas perencanaan guru terhadap kinerja guru di SMK PGRI 4 Denpasar. Besaran determinasi kualitas perencanaan guru terhadap kinerja guru di SMK PGRI 4 Denpasar sebesar 47,5%. Ini berarti kinerja guru di SMK PGRI 4 Denpasar bisa dijelaskan oleh kualitas perencanaan guru sebesar 47,5%.

Hipotesis nol kedua yang diajukan berbunyi tidak terdapat determinasi budaya organisasi terhadap kinerja guru di SMK PGRI 4 Denpasar. Untuk menguji hipotesis ini, dilakukan dengan menggunakan teknik korelasi parsial dengan bantuan program *SPSS for windows versi 16.00*. Berdasarkan hasil analisis korelasi parsial didapat nilai korelasi (r_{2y-13}) sebesar 0,403 dan signifikansi sebesar 0,000. Dengan menggunakan taraf signifikansi 0,05 ($0,000 < 0,05$), maka hipotesis nihil yang berbunyi tidak terdapat determinasi budaya organisasi terhadap kinerja guru di SMK PGRI 4 Denpasar, ditolak. Dengan demikian, dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat determinasi budaya organisasi terhadap kinerja guru di SMK PGRI 4 Denpasar. Besaran determinasi budaya organisasi terhadap kinerja guru di SMK

PGRI 4 Denpasar sebesar 36,1%. Ini berarti kinerja guru di SMK PGRI 4 Denpasar bisa dijelaskan oleh budaya organisasi sebesar 36,1%.

Hipotesis nol ketiga yang diajukan berbunyi tidak terdapat determinasi disiplin kerja terhadap kinerja guru di SMK PGRI 4 Denpasar. Untuk menguji hipotesis ini, dilakukan dengan menggunakan teknik korelasi parsial dengan bantuan program *SPSS for windows versi 16.00*. Berdasarkan hasil analisis korelasi parsial didapat nilai korelasi (r_{3y-12}) sebesar 0,357 dan signifikansi sebesar 0,002. Dengan menggunakan taraf signifikansi 0,05 ($0,002 < 0,05$), maka hipotesis nihil yang berbunyi tidak terdapat determinasi disiplin kerja terhadap kinerja guru di SMK PGRI 4 Denpasar, ditolak. Dengan demikian, dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat determinasi disiplin kerja terhadap kinerja guru di SMK PGRI 4 Denpasar. Besaran determinasi disiplin kerja terhadap kinerja guru di SMK PGRI 4 Denpasar sebesar 28,5%. Ini berarti kinerja guru di SMK PGRI 4 Denpasar bisa dijelaskan oleh disiplin kerja sebesar 28,5%.

Hipotesis nol keempat yang diajukan berbunyi tidak terdapat determinasi kualitas perencanaan guru, budaya organisasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja guru di SMK PGRI 4 Denpasar. Untuk menguji hipotesis ini, dilakukan dengan menggunakan teknik korelasi ganda dan regresi ganda dengan bantuan program *SPSS for windows versi 16.00*. Berdasarkan hasil analisis korelasi ganda didapat nilai (R) sebesar 0,788, F_{hitung} sebesar 37,642, dan signifikansi sebesar 0,000. Dengan menggunakan taraf signifikansi 0,05 ($0,000 < 0,05$), maka hipotesis nihil yang berbunyi tidak terdapat determinasi kualitas perencanaan guru, budaya organisasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja guru di SMK PGRI 4 Denpasar, ditolak. Dengan demikian, dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat

determinasi kualitas perencanaan guru, budaya organisasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja guru di SMK PGRI 4 Denpasar. Besaran determinasi kualitas perencanaan guru, budaya organisasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja guru di SMK PGRI 4 Denpasar sebesar 62,1%. Ini berarti kinerja guru di SMK PGRI 4 Denpasar bisa dijelaskan oleh kualitas perencanaan guru, budaya organisasi, dan disiplin kerja sebesar 62,1%.

Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa terdapat determinasi kualitas perencanaan guru, budaya organisasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja guru di SMK PGRI 4 Denpasar baik secara parsial maupun secara bersama-sama. Besaran determinasi kualitas perencanaan guru, budaya organisasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja guru di SMK PGRI 4 Denpasar sebesar 62,1%.

Kualitas perencanaan guru yang baik akan menciptakan kinerja guru yang baik pula. Guru-guru perlu membuat rencana pembelajaran yang sangat terperinci untuk menunjukkan dengan jelas apa yang akan terjadi pada setiap tahap-tahap pembelajaran. Kualitas perencanaan guru yang baik adalah penting karena guru perlu mengidentifikasi tujuan dari pembelajaran yang mereka sampaikan. Semakin baik kualitas perencanaan guru, semakin tinggi pula kinerjanya atau sebaliknya. Ini berarti bahwa untuk dapat meningkatkan kinerja guru, maka peningkatan kualitas perencanaan guru diperlukan. Oleh karena itu, kualitas perencanaan yang baik menghasilkan suatu kinerja yang baik dan dapat bermanfaat serta dapat dipertanggungjawabkan. Dengan demikian kinerja guru memberi respon yang positif mengacu kepada apa yang mereka kerjakan ketika menghadapi suatu pekerjaan dan meningkatkan kinerja guru tersebut.

Budaya organisasi merupakan proses kerja sama dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Budaya bertindak sebagai mekanisme alasan yang masuk

akal (*sense-making*) serta kendali yang menuntun dan membentuk sikap dan perilaku karyawan. Budaya organisasi dipandang sebagai suatu budaya bekerja sama yang dapat menghasilkan keuntungan yang baik jika dilakukan dengan sungguh-sungguh dengan komitmen yang sejalan. Dengan tidak adanya komitmen yang sejalan maka budaya menjadi kendala manakala nilai-nilai yang dimiliki bersama tidak sejalan dengan nilai-nilai yang dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Hal ini paling mungkin apabila lingkungan sebuah organisasi bersifat dinamis. Ini berarti bahwa untuk dapat meningkatkan kinerja guru-guru SMK PGRI 4 Denpasar, maka budaya organisasi atau budaya di sekolah sebagai tempat guru-guru melakukan aktifitas sehari-hari perlu dikondisikan dengan baik agar suasana kerja menjadi lebih kondusif. Suasana kerja ini dibangun baik oleh guru itu sendiri maupun oleh kepala sekolah dan segenap guru di sekolah. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa budaya organisasi merupakan faktor penting dalam upaya peningkatan kinerja guru, khususnya guru SMK PGRI 4 Denpasar.

Seorang guru harus dapat melaksanakan tata tertib atau peraturan sekolah dengan baik, karena tata tertib yang berlaku merupakan aturan dalam ketentuan yang harus ditaati oleh siapapun guna kelancaran proses pendidikan yang ada dalam sekolah tersebut. Kedisiplinan sangat perlu dalam menjalankan tugas dan kewajibannya sebagai pengajar, pendidik dan pembimbing siswa. Disiplin yang tinggi akan mampu membangun kinerja yang profesional sebab pemahaman disiplin yang baik mendorong guru mampu mencermati aturan-aturan dan langkah strategis dalam melaksanakan proses kegiatan belajar mengajar. Kedisiplinan yang baik ditunjukkan guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya akan memperlancar pekerjaan guru yang bermuara pada perubahan dalam kinerja guru ke arah yang lebih baik dan dapat dipertanggungjawabkan. Kondisi ini bukan saja berpengaruh pada pribadi guru itu

sendiri dan tugasnya tetapi akan berimbang pada komponen lain sebagai suatu cerminan dan acuan dalam menjalankan tugas dengan baik dan menghasilkan hasil yang memuaskan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Rimpiati (2011) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara etos kerja, budaya organisasi dan profesionalisme guru. Berdasarkan hasil temuan tersebut dapat disimpulkan bahwa secara sendiri-sendiri: Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antar etos kerja terhadap kompetensi guru, terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kompetensi guru, dan terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara etos kerja terhadap kompetensi guru.

Dengan demikian, kinerja guru yang optimal dipengaruhi oleh kualitas perencanaan guru, budaya organisasi, dan disiplin kerja yang baik. Kualitas perencanaan guru yang baik akan menciptakan kinerja guru yang baik pula. Di lain pihak, budaya organisasi juga berpengaruh terhadap kinerja guru. Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan yang berkembang di dalam organisasi karena budaya organisasi berpengaruh kuat terhadap kinerja guru maka sudah menjadi kewajiban organisasi membangun arah dan strategi yang membentuk budaya yang kuat yang dipatuhi semua guru.

Dari hasil tersebut dapat dikatakan bahwa variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja guru tidak dapat berjalan sendiri-sendiri namun harus selalu bersinergi dalam pelaksanaannya sehingga memberikan determinasi yang tinggi. Makin baik kualitas perencanaan guru, budaya organisasi, dan disiplin kerja guru akan membuat kinerja guru semakin baik pula.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan dari hasil penelitian yang telah diuraikan dalam Bab IV, berikut ini akan disajikan beberapa simpulan penelitian: 1) terdapat determinasi yang signifikan kualitas perencanaan guru

terhadap kinerja guru di SMK PGRI 4 Denpasar dengan determinasi sebesar 47,5%, 2) terdapat determinasi yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja guru di SMK PGRI 4 Denpasar dengan determinasi sebesar 36,1%, 3) terdapat determinasi yang signifikan disiplin kerja guru terhadap kinerja guru di SMK PGRI 4 Denpasar dengan determinasi sebesar 28,5%, dan 4) terdapat determinasi yang signifikan kualitas perencanaan guru, budaya organisasi, dan disiplin kerja guru terhadap kinerja guru di SMK PGRI 4 Denpasar dengan determinasi sebesar 62,1%.

Berdasarkan temuan-temuan di atas, dapat ditarik simpulan bahwa terdapat determinasi yang signifikan kualitas perencanaan guru, budaya organisasi, dan disiplin kerja guru terhadap kinerja guru di SMK PGRI 4 Denpasar. Artinya, peningkatan X_1 , X_2 , dan X_3 disertai peningkatan Y . Oleh karena itu, supaya Y meningkat, X_1 , X_2 , dan X_3 harus ditingkatkan.

Berdasarkan hasil temuan dalam penelitian ini, dikemukakan beberapa saran sebagai berikut.: 1) bagi Kepala Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga, sebagai penentu kebijakan, disarankan hasil penelitian ini hendaknya dapat dijadikan acuan untuk meningkatkan kualitas pendidikan agar dapat dijadikan pertimbangan untuk ikut meningkatkan mutu pendidikan melalui peningkatan SDM guru dengan berbagai upaya dalam hal perbaikan kualitas perencanaan guru, penciptaan budaya organisasi sekolah yang baik, dan disiplin kerja yang tinggi, 2) bagi guru, Guru hendaknya senantiasa memperbaiki dan meningkatkan kualitas perencanaan, guru mampu mengidentifikasi dan menganalisis masalah dalam perencanaan pembelajaran dan masalah yang muncul dalam proses pembelajaran, dan guru mampu mengembangkan sikap positif dalam mengembangkan diri secara berkelanjutan. Dalam kaitannya dengan budaya organisasi, para guru agar selalu menciptakan budaya organisasi yang kondusif di lingkungan kerjanya sehingga

memungkinkan para guru untuk meningkatkan mutu kerja yang cemerlang dan akan menyumbang kepada keberhasilan sekolah dengan cara tetap patuh terhadap budaya organisasi yang telah ditetapkan di sekolah. Dalam hal disiplin kerja, untuk mempertahankan dan meningkatkan disiplin kerja guru sebaiknya guru-guru juga tetap mentaati aturan-aturan yang berlaku di sekolah. Agar guru mempunyai disiplin kerja yang tinggi, dibutuhkan kesadaran diri guru yang sepenuhnya dapat menerima aturan-aturan yang telah disepakati bersama. Guru perlu membiasakan diri untuk hadir tepat waktu, masuk ke dalam ruangan sesuai dengan jadwal yang sudah disiapkan. Apabila guru terbiasa berdisiplin, tugas akan dilaksanakan dengan sungguh-sungguh sehingga kinerja yang ditunjukkan juga semakin berkualitas. Disiplin kerja dapat terjadi apabila para guru menepati aturan-aturan yang berlaku, tepat waktu datang ke sekolah, dan memberikan pelajaran sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan, 3) bagi kepala sekolah, Kepala sekolah hendaknya memperhatikan perkembangan kualitas perencanaan guru dengan cara memberikan supervisi kepada para guru dan memberikan kesempatan untuk mengikuti kegiatan-kegiatan pelatihan atau seminar yang berkaitan dengan kualitas perencanaan guru. Selain itu, kepada kepala sekolah hendaknya menciptakan budaya organisasi dalam hal ini membuat komitmen tentang budaya sekolah yang dijalankan, menciptakan budaya kerja di sekolah yang kondusif, sehingga para guru merasa aman, nyaman, dan senang dengan suasana kerja di sekolah. Dalam kaitannya dengan disiplin guru, kepala sekolah juga harus disiplin dalam menjalankan kepemimpinannya dengan cara membiasakan diri untuk hadir tepat waktu, masuk ke dalam ruangan sesuai dengan jadwal yang sudah disiapkan, serta memberikan hukuman kepada guru bagi yang melanggar peraturan sekolah, dan bagi peneliti lainnya, Untuk menunjang peningkatan kinerja guru, perlu melibatkan variabel-variabel lain sebagai

prediktor terhadap kinerja guru. Dengan dilibatkannya variabel-variabel lain tersebut akan menambah referensi dan dapat dimanfaatkan sebagai pijakan untuk melakukan perbaikan guna meningkatkan kinerja guru pada umumnya.

DAFTAR RUJUKAN

- Handoko, T.H. 1998. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Rimpiati N L. 2010. *Determinasi Etos Kerja, Budaya Organisasi dan Sikap Profesionalisme Guru Terhadap Kompetensi Guru di Yayasan Perguruan Kristen Harapan*. Tesis Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha.
- Robbins, S.P. 1996. *Prilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Terjemahan Handayana Pujaatmaka. Jakarta: PT Prenhallindo.
- Schein, E. 1992. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: JosseyBassPubl.