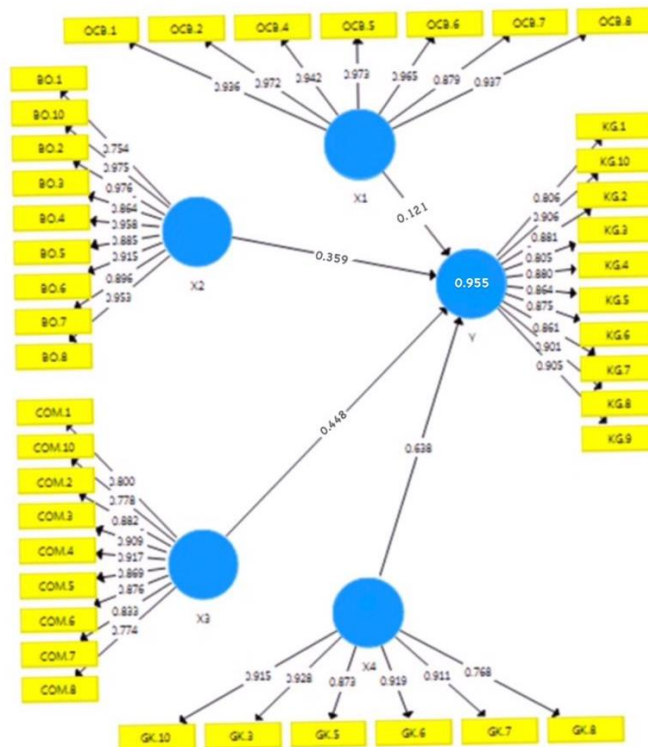


Tabel 4.8
Hasil Output Loading Factor

Variabel	Item Pernyataan	<i>loading factor</i>	Keterangan
<i>Organizational Citizenship Behavior (X1)</i>	OCB.1	0.973	Valid
	OCB.2	0.972	Valid
	OCB.4	0.973	Valid
	OCB.5	0.965	Valid
	OCB.6	0.942	Valid
	OCB.7	0.937	Valid
	OCB.8	0.879	Valid
	Budaya Organisasi (X2)	BO.1	0.979
BO.2		0.976	Valid
BO.3		0.864	Valid
BO.4		0.958	Valid
BO.5		0.885	Valid
BO.6		0.915	Valid
BO.7		0.896	Valid
BO.8		0.953	Valid
BO.10		0.975	Valid
Komunikasi (X3)		COM.1	0.800
	COM.2	0.882	Valid
	COM.3	0.909	Valid
	COM.4	0.917	Valid
	COM.5	0.869	Valid
	COM.6	0.876	Valid
	COM.7	0.833	Valid
	COM.8	0.774	Valid
	COM.10	0.778	Valid
	Gaya Kepemimpinan (X4)	GK.3	0.928
GK.5		0.873	Valid
GK.6		0.919	Valid
GK.7		0.911	Valid
GK.8		0.768	Valid
GK.10		0.915	Valid
Kinerja Guru (Y)	KG.1	0.806	Valid
	KG.2	0.881	Valid
	KG.3	0.805	Valid
	KG.4	0.880	Valid
	KG.5	0.864	Valid
	KG.6	0.876	Valid
	KG.7	0.861	Valid

	KG.8	0.901	Valid
	KG.9	0.905	Valid
	KG.10	0.906	Valid

Sumber data : diolah



Hasil Output Communalita Dan AVE

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
Organizational Citizenship Behavior (X1)	0.891
Budaya Organisasi (X2)	0.830
Komunikasi (X3)	0.723
Gaya Kepemimpinan (X4)	0.788
Kinerja Guru (Y)	0.755

Sumber: Data diolah, 2021.

Pada tabel 4.9 dapat diketahui bahwa nilai *loading factor* masing-masing indikator lebih dari 0,7 yang berarti valid. Sebelumnya peneliti telah membuang indikator yang mewakili pertanyaan yang tidak valid dari data yang diuji. Hal itu dikarenakan indikator tersebut bernilai kurang dari 0,7. Sedangkan pada tabel 4.10 dapat diketahui bahwa hasil pengujian terhadap nilai AVE dan *communality* pada masing-masing konstruk ini lebih besar 0,5 sehingga dapat dikatakan bahwa validitas konvergen tiap indikator pada penelitian ini telah memenuhi syarat.

1.1.1 Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan merujuk pada diskriminasi instrumen ketika mengukur konstruk yang berbeda. Validitas diskriminan diukur dari \sqrt{AVE} dengan nilai harus lebih besar dari korelasi variabel laten dan *cross loading* yang harus lebih besar dari 0,7 (Murniati dkk, 2013). Berdasarkan pengujian yang telah dilakukan, maka hasil output validitas diskriminan disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.10
Hasil Output \sqrt{AVE}

Variabel	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Budaya Organisasi	Komunikasi	Gaya Kepemimpinan	Kinerja Guru
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.944				
Budaya Organisasi	0.970	0.915			
Komunikasi	0.878	0.885	0.850		
Gaya Kepemimpinan	0.909	0.927	0.862	0.887	
Kinerja Guru	0.960	0.958	0.906	0.819	0.960

Sumber: Data diolah, 2022.

Tabel 4.11
Hasil Output *Cross Loading*

	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Budaya Organisasi	Komunikasi	Gaya Kepemimpinan	Kinerja Guru
OCB.1	0.973				
OCB.2	0.972				
OCB.4	0.973				
OCB.5	0.965				
OCB.6	0.942				
OCB.7	0.937				
OCB.8	0.879				
BO.1		0.979			
BO.2		0.976			
BO.3		0.864			
BO.4		0.958			
BO.5		0.885			
BO.6		0.915			
BO.7		0.896			

BO.8		0.953			
BO.10		0.975			
COM.1			0.800		
COM.2			0.882		
COM.3			0.909		
COM.4			0.917		
COM.5			0.869		
COM.6			0.876		
COM.7			0.833		
COM.8			0.774		
COM.10			0.778		
GK.3				0.928	
GK.5				0.873	
GK.6				0.919	
GK.7				0.911	
GK.8				0.768	
GK.10				0.915	
KG.1					0.806
KG.2					0.881
KG.3					0.805
KG.4					0.880
KG.5					0.864
KG.6					0.876
KG.7					0.861
KG.8					0.901
KG.9					0.905
KG.10					0.906

Sumber: Data diolah, 2022.

Pada tabel 4.11 dapat diketahui bahwa nilai akar kuadrat AVE seluruh konstruk lebih besar dari nilai korelasi masing-masing konstruk yang berarti nilai tersebut valid. Sedangkan dari tabel 4.12 dapat diketahui bahwa nilai hasil *cross loading* pada masing-

masing indikator penelitian ini lebih besar dari 0,7 sehingga dapat dikatakan bahwa nilai validitas diskriminan penelitian ini telah memenuhi syarat.

1.1.1 Pengujian Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dilakukan untuk menguji apakah alat ukur yang digunakan untuk mengukur konstruk mempunyai konsistensi. Ukuran realibilitas suatu instrument adalah menggunakan nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Berdasarkan pengujian yang telah dilakukan, maka hasil *output cronbach's alpha* dan *composite reliability* disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.12
Hasil Output Cronbach's Alpha Dan Composite Reliability

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.979	0.983
Budaya Organisasi	0.974	0.978
Komunikasi	0.954	0.959
Gaya Kepemimpinan	0.949	0.957
Kinerja Guru	0.964	0.969

Sumber: Data diolah, 2022.

Pada tabel 4.12 menunjukkan bahwa semua variabel mempunyai nilai *Cronbach Alpha* dan *Composite Reliability* diatas 0,7 sehingga dapat dikatakan semua indikator pengukur masing-masing variabel dari kuesioner adalah reliabel.

1.2 Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Setelah pengujian outer model yang telah memenuhi, berikutnya dilakukan pengujian inner model (*model structural*). Inner model dapat dievaluasi dengan melihat r-square (*reliabilitas indikator*) untuk konstruk dependen dan nilai t-statistik dari pengujian koefisien jalur (*path coefficient*).

1.2.1 Analisis Variant (R²) atau Uji Determinasi

Analisis Variant (R²) atau Uji Determinasi yaitu untuk mengetahui besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen tersebut, nilai dari koefisien determinasi dapat ditunjukkan pada tabel 4.13:

Tabel 4.13
Hasil Output R-Square Dan R-Square Adjusted

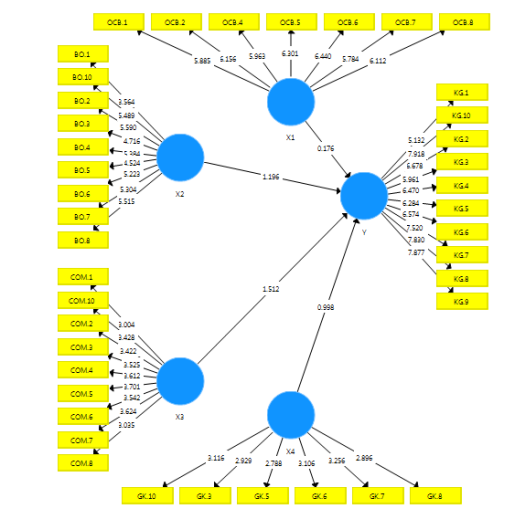
Variabel	Organizational Citizenship Behavior
R Square	0.955
R Square Adjusted	0.952

Sumber: Data diolah, 2022.

Berdasarkan nilai r-square pada Tabel 4.13 menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior*, budaya organisasi, komunikasi dan gaya kepemimpinan mampu menjelaskan variabilitas kontrak kinerja guru sebesar 95,5% dan sisanya sebesar 4,5% diterangkan oleh kontrak lainnya diluar yang diteliti dalam penelitian ini.

1.2.2 Pengujian Hipotesis

Pengujian Hipotesis dilakukan berdasarkan hasil pengujian Inner Model (model struktural) yang meliputi output r-square dan t-statistik. Untuk melihat apakah suatu hipotesis itu dapat diterima atau ditolak diantaranya dengan memperhatikan nilai signifikansi antar kontrak, t-statistik, dan p-values. Pengujian hipotesis penelitian ini dilakukan dengan bantuan software SmartPLS (*Partial Least Square*) 3.0. Nilai-nilai tersebut dapat dilihat dari hasil bootstrapping. Untuk hasil model penelitian ini dapat digambarkan seperti tampak pada Gambar 4.1:



Gambar 4.1 Inner Model

1. Uji t-Statistik

Rules of thumb yang digunakan pada penelitian ini adalah t-statistik > 1,96 dengan tingkat signifikansi p-value 0,05 (5%) dan koefisien beta bernilai positif. Nilai pengujian hipotesis penelitian ini dapat ditunjukkan pada Tabel 4.14

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
X1 -> Y	0.359	0.405	0.153	2.354	0.022
X2 -> Y	0.448	0.432	0.123	3.631	0.001
X3 -> Y	0.199	0.169	0.080	2.500	0.016
X4 -> Y	0.125	0.358	0.121	2.562	0.015

Berdasarkan hasil output path analysis diatas, maka dapat disimpulkan bahwa:

a) **Ho : Tidak ada pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap Kinerja Guru**

H₁ : Ada Pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap Kinerja Guru

Kriteria :

Jika P-Value < Alpha (0,05) maka H₀ di Tolak

Jika P-Value > Alpha (0.05) maka H₀ di Terima

Diketahui bahwa nilai t-statistik 2,354 dan P-Values (0,022 < 0,05), maka ada pengaruh signifikan *work stress* terhadap *turnover intention*, sehingga hipotesis **diterima**.

b) **Ho : Tidak ada pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru**

H₁ : Ada Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru

Kriteria :

Jika P-Value < Alpha (0,05) maka H₀ di Tolak

Jika P-Value > Alpha (0.05) maka H₀ di Terima

Diketahui bahwa nilai t-statistik 3,631 dan P-Values (0,001 < 0,05), maka ada pengaruh signifikan *work engagement* terhadap *turnover intention*, sehingga hipotesis **diterima**.

c) **Ho : Tidak ada pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Guru**

H₁ : Ada Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Guru

Kriteria :

Jika P-Value < Alpha (0,05) maka H₀ di Tolak

Jika P-Value > Alpha (0.05) maka H₀ di Terima

Diketahui bahwa nilai t-statistik 2,500 dan P-Values ($0,016 < 0,05$), maka ada pengaruh signifikan *job satisfaction* terhadap *turnover intention*, sehingga hipotesis **diterima**.

d) Ho : Tidak ada pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Guru

H₁ : Ada Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Guru

Kriteria :

Jika P-Value < Alpha (0,05) maka H₀ di Tolak

Jika P-Value > Alpha (0.05) maka H₀ di Terima

Diketahui bahwa nilai t-statistik 2,562 dan P-Values ($0,015 < 0,05$), maka ada pengaruh signifikan *job satisfaction* terhadap *turnover intention*, sehingga hipotesis **diterima**.

2. Uji Simultan

Uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama (simultan) dalam menjelaskan isi informasi terhadap variabel terikat. Uji simultan pada penelitian ini menggunakan hasil dari model outer *R-Square*:

Tabel 4.15
Hasil Outer R-Square

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Y	0.955	0.951	0.023	42.241	0.000

Sumber: Data diolah, 2021.

Berdasarkan output diatas, dapat kita lihat nilai dari hasil analisis bootstrap terhadap R Square metode complete. Nilai P value R Square pengaruh simultan terhadap Z maupun terhadap Y adalah kurang dari 0,05 sehingga H₁ diterima. Sehingga disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan *organizational citizenship behavior*, budaya organisasi, komunikasi, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru.

1.3 Pembahasan

1.3.1 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Guru

Berdasarkan hasil analisis data menggunakan path analisis menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) dianggap sebagai suatu perilaku di tempat kerja yang sesuai dengan penilaian pribadi yang melebihi persyaratan kerja dasar seseorang. Organisasi pada umumnya percaya bahwa untuk mencapai keunggulan harus mengusahakan kinerja individual yang setinggi-tingginya, karena pada dasarnya kinerja individual mempengaruhi kinerja tim atau kelompok kerja dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Hasil Penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Lestari dan Ghaby (2018) menjelaskan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan tetapi hasil penelitian ini bertentangan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Komalasari, dkk (2009) yang menjelaskan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. OCB Hal ini menunjukkan bahwa OCB tidak memiliki pengaruh yang dominan dan signifikan dalam menentukan kinerja organisasi. Kondisi ini bisa dipahami karena jumlah pegawai pemerintah daerah yang cukup besar serta ada pembagian tugas yang jelas diantara mereka, sehingga masing-masing pegawai hanya akan melakukan pekerjaan yang berada dalam tugas pokok dan fungsinya. Kondisi ini menimbulkan rendahnya tingkat OCB yang dimiliki oleh pegawai pemerintah daerah.

Implikasi hasil penelitian ini menunjukkan bahwa OCB dapat meningkatkan kepuasan kerja maupun kinerja guru, sehingga makin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh guru akan mampu meningkatkan kinerja. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) tidak hanya mampu meningkatkan kepuasan kerja, namun dengan makin meningkatnya kepuasan kerja seseorang, maka kinerja guru juga makin baik. Dengan demikian untuk mencapai kinerja yang tinggi, perusahaan perlu meningkatkan pembentukan perilaku OCB kepada gurunya, yaitu perilaku yang melebihi tugas-tugasnya yang telah diatur dalam *Job Description* dan pembentukan sistem kerja yang kolektif.

1.3.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru

Berdasarkan hasil analisis data menggunakan path analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

Kondisi demikian menunjukkan tinggi rendahnya atau baiktidaknya budaya organisasi sekolah diikuti pula dengan tinggi rendahnya kinerja guru. Hal ini berarti pula bahwa sesuatu hasil diharapkan akan dapat tercapai secara maksimal dengan atau setidak-tidaknya dapat diselaraskan dengan lingkungan kerja orang yang

bersangkutan. Dengan demikian, budaya organisasi akan mempengaruhi kinerja pegawai pada organisasi tersebut.

Budaya organisasi dalam penelitian ini berwujud; nilai tujuan organisasi, nilai keunggulan, nilai kesatuan kepentingan, Nilai yang berfokus pada pelayanan, dan nilai pengendalian yang disiplin. Dalam uraian deksriptif diketahui guru mengapresiasi dengan baik semua perwujudan budaya tersebut. Kondisi ini yang menjelaskan temuan pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja guru. Budaya organisasi sekolah dan iklim sekolah yang kondusif mencerminkan lingkungan sekolah yang aman dan tertib, optimisme dan harapan atau ekspektasi yang tinggi dari warga sekolah, kesehatan sekolah dan kegiatan-kegiatan yang terpusat pada siswa adalah contoh-contoh budaya organisasi sekolah yang dapat menumbuhkan kinerja guru. Temuan ini sekaligus menguatkan pendapat Mulyasa (2012,p.90) yang menjelaskan bahwa iklim dan budaya organisasi sekolah yang kondusif ditandai dengan terciptanya lingkungan belajar yang aman, nyaman, dan tertib, sehingga pembelajaran dapat berlangsung secara efektif.

Sekolah sebagai suatu bentuk organisasi memiliki budaya tersendiri yang membentuk corak dari sistem yang utuh dan khas. Kekhasan budaya sekolah tidak terlepas dari visi dan proses pendidikan yang berlangsung menuntut keberadaan unsur-unsur atau komponen sekolah dalam suatu organisasi, terutama guru. Menurut Burhanudin (1994, p.280), budaya kerja yang baik akan meningkatkan kerja, sehingga kepuasan dan sikap kerja juga cenderung positif. Hal ini disebabkan karena beberapa sifat yang ada pada seseorang ada interaksinya dengan dimensi iklim tertentu dan interaksi tersebut menimbulkan keadaan tertentu. Keberhasilan menetapkan tujuan organisasi di sekolah, membangun keunggulan, menyatukan kepentingan berbagai pihak, dan berbagai perwujudan budaya di atas merupakan keadaan kondusif dan mendorong kinerja maksimal orang-orang didalamnya.

1.3.3 Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Guru

Berdasarkan hasil analisis data menggunakan path analisis menunjukkan bahwa Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan karena hasil penelitian menyatakan bahwa proses komunikasi yang

saat ini diterapkan telah memberikan dampak positif bagi karyawannya, yaitu perubahan sikap ke arah yang lebih baik dan juga hubungan antar karyawan, karyawan dan pimpinan yang semakin membaik pula. Proses komunikasi yang efektif akan memberikan dampak positif bagi pelaku komunikasi tersebut, misalnya munculnya pemahaman, keinginan untuk melakukan sebuah tindakan, pengaruh yang terjadi pada sikap, dan hubungan yang terjalin antar individu pun semakin baik, sama halnya dengan apa yang saat ini terjadi. Pengukuran yang dilakukan untuk mengetahui proses komunikasi ini pun dengan menggunakan **4 indikator yang terdiri dari pemahaman, tindakan, pengaruh pada sikap dan hubungan yang makin baik**. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses komunikasi yang saat ini diterapkan memberikan pengaruh yang besar pada sikap karyawan dan hubungan antar karyawan serta hubungan antara karyawan dan pimpinan, bisa dikatakan bahwa dampak dari komunikasi ini membuat hubungan masing-masing individu menjadi semakin baik. Ini berarti bahwa komunikasi memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan yang ada, karena semakin baik komunikasi yang dilakukan oleh pihak perusahaan, maka dampak positif pun akan semakin meluas bagi karyawan yang nantinya bisa mempengaruhi kinerja masing-masing karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu milik Dimas Okta Ardiansyah pada tahun 2016 menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja atau kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga didukung dengan teori Hariandja (2002 : 96) bahwa komunikasi merupakan bagian yang penting dalam kehidupan kerja, sehingga hal ini mudah dipahami sebab komunikasi yang tidak baik bisa mempunyai dampak yang luas terhadap kehidupan organisasi, misalnya konflik antar karyawan, kesenjangan karyawan dan begitupun sebaliknya.

1.3.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Guru

Berdasarkan hasil analisis data menggunakan path analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang mempengaruhi dan memotivasi orang lain untuk melakukan sesuatu sesuai tujuan bersama. Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Untuk mencapai kinerja atau prestasi kerja pegawai yang maksimal, penggunaan kepemimpinan yang tepat dari atasan, merupakan salah satu faktor yang dapat

menggerakkan, mengarahkan, membimbing dan memotivasi pegawai untuk lebih berprestasi dalam bekerja. Pemimpin dapat mempengaruhi moral, kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Kemampuan dan ketrampilan kepemimpinan dalam pengarahannya adalah faktor penting efektivitas pemimpin

Kepala sekolah memiliki peran yang sangat besar terhadap pengelolaan sekolah. Gaya kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam melaksanakan tugas pengelolaan sekolah karena dengan adanya gaya kepemimpinan maka kinerja guru akan dapat berjalan dengan baik. Hal tersebut sesuai dengan penelitian Sumarno.

Kepala sekolah perlu untuk meningkatkan kemampuannya dalam menerapkan gaya kepemimpinan yang dapat digunakan dalam memimpin bawahannya. Dengan adanya peningkatan gaya kepemimpinan, maka kepala sekolah dapat meningkatkan kemampuannya dalam memimpin bawahannya. Hal tersebut berarti bahwa kinerja guru akan terus meningkat sejalan dengan peningkatan gaya kepemimpinan yang digunakan oleh kepala sekolah.

Gaya kepemimpinan disesuaikan dengan kondisi dan karakteristik bawahan. Perlu adanya perlakuan atau tindakan yang berbeda dari kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah terhadap guru sebagai bawahannya karena guru memiliki karakteristik dan kemampuan yang berbeda, dengan adanya perlakuan yang berbeda tersebut akan meningkatkan kinerja guru.

Hal ini konsisten dengan hasil penelitian dari Abbas dan Yaqoob, (2009) dan Riyadi (2011), dalam penelitiannya menemukan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Cahyono(2012), menemukan adanya pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan kinerja dosen serta karyawan universitas. Hasbullah *et al.*,(2010), dalam penelitiannya menemukan adanya hubungan langsung positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Hasil yang sama juga ditemukan dalam penelitian yang dilakukan oleh Putra, (2011).