

**PERAN ORGANIZATION LEARNING DAN SMART WORKING DALAM  
MENINGKATKAN KINERJA GURU SMK DI KOTAWARINGIN BARAT**

Usul Penelitian Tesis

Untuk memenuhi sebagian persyaratan  
Mencapai derajat Sarjana S2

Program Magister Manajemen



Disusun Oleh :  
Agung Setyono Wibowo  
20402200128

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
SEMARANG  
2023

**HALAMAN PERSETUJUAN**

**TESIS**

**PERAN ORGANIZATION LEARNING DAN SMART  
WORKING DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU  
SMK DI KOTAWARINGIN BARAT**

Disusun Oleh:

**Agung Setyono Wibowo**  
NIM: 20402200128

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan dihadapan  
Sidang Panitia Ujian Tesis Program Studi Magister Manajemen Fakultas  
Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, Mei 2024  
Pembimbing

**Prof. Dr. Heru Sulistyio, S.E., M.Si.**  
NIK. 210493032

UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
جامعته سلطان ابراهيم الإسلامية

**HALAMAN PENGESAHAN**  
**PERAN ORGANIZATION LEARNING DAN SMART**  
**WORKING DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU**  
**SMK DI KOTAWARINGIN BARAT**

Disusun Oleh:

**Agung Setyono Wibowo**  
NIM: 20402200128

Telah dipertahankan didepan penguji  
Pada Tanggal 31 Mei 2024

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing

Prof. Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si.  
NIK. 201490020

Penguji I

Prof. Dr. Widodo, S.E., M.Si  
NIK. 210499045

Penguji II

Dr. Budhi Cahyono, SE, M.Si  
NIK. 210492030

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan  
Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen  
Tanggal 31 Mei 2024

Ketua Program Pascasarjana

Prof. Dr. Ibnu Khajjar, SE., M.Si  
NIK. 210491028

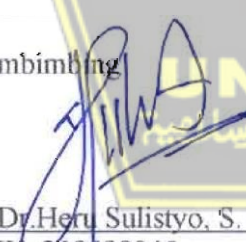
## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

**Nama** : Agung Setyono Wibowo  
**NIM** : 20402200128  
**Program Studi** : Magister Manajemen  
**Fakultas** : Ekonomi  
**Universitas** : Universitas Islam Sultan Agung


Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Peran Kepemimpinan Transformational Dan Intellectual Capital Terhadap Organizational Learning Di SMP Negeri Kabupaten Kotawaringin Barat” merupakan hasil karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Pembimbing

  
Prof. Dr. Heru Sulistyono, S. E., M. Si  
NIK: 210499045

Semarang, Mei 2024

Saya yang menyatakan,

  
Agung Setyono Wibowo  
NIM: 20402200128



## LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Agung Setyono Wibowo

NIM : 20402200128

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Dengan ini menyatakan karya ilmiah berupa tesis dengan judul :

### **PERAN ORGANIZATION LEARNING DAN SMART WORKING DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU SMK DI KOTAWARINGIN BARAT**

Dan menyetujui menjadi hak Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikan di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta. Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh, apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 31 Mei 2024

Yang membuat pernyataan



Agung Setyono Wibowo

## Kata Pengantar

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Penulis mengucapkan puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah memberikan Rahmat dan Hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik. Tesis dengan judul ” **PERAN ORGANIZATION LEARNING DAN SMART WORKING DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU SMK DI KOTAWARINGIN BARAT** ” ini menjadi syarat memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Pascasarjana Magister Manajemen di Universitas Islam Sultan Agung ( UNISSULA ) Semarang. Dengan penuh rasa syukur dan terima kasih yang mendalam, izinkan saya menyampaikan penghargaan yang tulus kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan dan bimbingan selama perjalanan penulisan tesis ini. Pertama-tama, terima kasih yang tak terhingga kepada para Pembimbing yang telah memberikan arahan, kritik, dan masukan berharga dalam menyusun tesis ini. Terima kasih juga kepada para Dosen yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan wawasan yang memperkaya penelitian ini.

Tidak lupa, ucapan terima kasih yang tulus kepada orang tua saya yang selalu memberikan doa restu, dukungan moral, dan motivasi dalam setiap langkah perjalanan hidup saya. Terima kasih juga kepada istri tercinta yang menjadi sumber inspirasi dan dukungan yang tak tergantikan. Terima kasih atas kesabaran, pengertian, dan cinta yang selalu diberikan. Tak lupa, ucapan terima kasih juga kepada anak-anak saya yang menjadi sumber kebahagiaan dan motivasi terbesar dalam hidup ini. Semoga setiap langkah yang saya ambil dapat menjadi teladan yang baik bagi mereka.

Semoga hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat yang nyata bagi perkembangan ilmu pengetahuan dan masyarakat. Sekali lagi, terima kasih tak terhingga kepada semua pihak yang telah turut serta dalam perjalanan penulisan tesis ini. Semoga Allah SWT senantiasa memberkahi dan melindungi kita semua. Amin."

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Semarang, 16 April 2024

Agung Setyono Wibowo

## Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana implementasi manajemen sumber daya manusia dapat meningkatkan kualitas kinerja guru di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) di Kabupaten Kotawaringin Barat. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian eksplanatif. Populasi penelitian ini adalah seluruh guru Aparatur Sipil Negara (ASN) di SMK di Kotawaringin Barat, dengan total 380 guru. Sampel penelitian ini terdiri dari 129 responden yang diambil dari seluruh guru ASN di SMK di Kotawaringin Barat menggunakan teknik sampling proporsional stratified random sampling. Pengukuran variabel penelitian dilakukan melalui kuesioner pribadi dengan menggunakan angket tertutup, dengan interval pernyataan dari 1 hingga 5, di mana 1 menunjukkan "Sangat Tidak Setuju" (STS) dan 5 menunjukkan "Sangat Setuju" (SS). Analisis data dilakukan menggunakan metode Partial Least Square (PLS).

Hasil analisis data menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja guru; pembelajaran organisasi berpengaruh positif terhadap kerja cerdas guru; dan kerja cerdas guru berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Kesimpulannya, penelitian ini menyoroti pentingnya manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kualitas pendidikan di SMK di Kotawaringin Barat, dengan fokus pada pembelajaran organisasi dan kerja cerdas guru sebagai faktor-faktor penting yang memengaruhi kinerja guru. Temuan ini dapat menjadi landasan untuk pengembangan kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia yang lebih efektif di sekolah-sekolah di masa mendatang.

Kata kunci : pembelajaran organisasi; kerja cerdas guru; kinerja guru



## Abstract

*This study aims to analyze how the implementation of human resource management can improve the quality of teacher performance in Vocational High Schools (SMK) in West Kotawaringin Regency. The type of research used is explanatory research. The population of this study is all Civil Servant (ASN) teachers in SMKs in West Kotawaringin, totaling 380 teachers. The research sample consists of 129 respondents taken from all ASN teachers in SMKs in West Kotawaringin using proportional stratified random sampling techniques. The measurement of research variables was conducted through personal questionnaires using closed-ended questionnaires, with statement intervals ranging from 1 to 5, where 1 indicates "Strongly Disagree" (SD) and 5 indicates "Strongly Agree" (SA). Data analysis was performed using the Partial Least Square (PLS) method. The results of the data analysis indicate that organizational learning positively influences teacher performance; organizational learning positively influences teacher smart work, and teacher smart work positively influences teacher performance. In conclusion, this study highlights the importance of human resource management in improving the quality of education in SMKs in West Kotawaringin, focusing on organizational learning and teacher smart work as important factors influencing teacher performance. These findings can serve as a basis for the development of more effective human resource management policies and practices in schools in the future.*

*Keywords: organizational learning; teacher smart work; teacher performance*

The logo of Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA) is a large, semi-transparent watermark in the background. It features a central emblem with a crown and a shield, surrounded by the university's name in Indonesian and Arabic. The text "UNISSULA" is written in bold, yellow capital letters, and below it, the Arabic name "جامعة سلطان أبجوج الإسلامية" is written in yellow. The entire logo is enclosed in a yellow border.

UNISSULA  
جامعة سلطان أبجوج الإسلامية

## Daftar Isi

Halaman Judul.....	i
LEMBAR PENGESAHAN THESIS .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Kata Pengantar .....	vii
Abstrak .....	viii
Abstract .....	ix
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	10
1.3. Tujuan Penelitian .....	10
1.4. Manfaat Penelitian .....	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	12
2.1 Kinerja Guru.....	12
2.2 Organizational Learning.....	17
2.3 Kerja Cerdas / Smart Working.....	19
2.4 Hubungan Antar Variabel.....	20
2.5. Model Empirik Penelitian.....	23
BAB III METODE PENELITIAN.....	24
3.1 Jenis Penelitian.....	24
3.2 Populasi dan Sampel .....	24
3.3 Jenis dan Sumber Data .....	27
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	27
3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	28
3.6 Metode Analisis Data.....	29
BAB IV HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN .....	41
4.1. Statistik Deskriptif .....	41
4.2. Hasil Pengujian Statistik .....	49

4.3. Pembahasan.....	65
BAB V PENUTUP.....	70
5.1. Simpulan .....	70
5.2. Implikasi Teoritis .....	72
5.3. Implikasi manajerial.....	73
5.4. Keterbatasan Penelitian.....	75
5.5. Agenda Penelitian Mendatang .....	76
Daftar Pustaka .....	77
Kuestionaire .....	82
Lampiran 2. Deskripsi Responden Penelitian .....	86
Lampiran 3. Distribusi Jawaban Kuesioner .....	87
Lampiran 4. Full Model PLS .....	83



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) adalah salah satu bentuk satuan pendidikan formal yang menyelenggarakan pendidikan kejuruan pada jenjang pendidikan menengah sebagai lanjutan dari SMP/MTs atau bentuk lain yang sederajat atau lanjutan dari hasil belajar yang diakui sama/setara SMP/MTs. Pendidikan vokasi akan selalu dekat dengan dunia usaha dan dunia industri (DUDI) termasuk usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM). Hal ini bertujuan untuk menyiapkan lulusan dengan kompetensi yang mumpuni selaras dengan kebutuhan dan perkembangan DUDI (Wahjusaputri & Bunyamin, 2022).

Kesiapan dan kematangan kompetensi lulusan SMK yang ditempa lewat berbagai aktivitas pembelajaran mulai dari pembelajaran berbasis proyek (*project based learning*) maupun *teaching factory* (Tefa), akan menjadi bekal yang mendukung para lulusan untuk bekerja maupun berwirausaha (Diwangkoro & Soenarto, 2020). Sesuai dengan Instruksi Presiden Nomor 9 Tahun 2016 tentang Revitalisasi Sekolah Menengah Kejuruan Dalam Rangka Peningkatan Kualitas dan Daya Saing Sumber Daya Manusia Indonesia, untuk mencapai hal tersebut pengembangan sistem pendidikan terus menerus

dikembangkan seperti penerapan program pelaksanaan *teaching factory* di Sekolah Menengah Kejuruan.

Pada tahun 2021, jumlah Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) yang melaksanakan model pembelajaran *teaching factory* mengalami peningkatan sebesar tujuh persen menjadi 52 persen dibandingkan pada tahun 2020. Data tersebut berdasarkan hasil survei penguatan pendidikan kejuruan yang dilakukan oleh lembaga survei Indikator Politik Indonesia pada akhir tahun 2021. Pembelajaran *teaching factory* adalah model pembelajaran di SMK berbasis produksi/jasa yang mengacu pada standar dan prosedur yang berlaku di industri dan dilaksanakan dalam suasana seperti yang terjadi di industry (Diwangkoro & Soenarto, 2020). *Teaching Factory* (TEFA) adalah model pembelajaran yang membawa suasana industri ke sekolah sehingga sekolah dapat menghasilkan produk industri yang berkualitas (Prasetyo, 2020). Penerapan *teaching factory* merupakan level yang spesial yang mendukung *link and match* sehingga mempertemukan lulusan dengan dunia usaha dan dunia industri yang dapat menampung (Purwanto et al., 2022).

Selain itu, program SMK PK (Pusat Unggulan) bertujuan untuk menghasilkan lulusan yang terserap di dunia kerja atau menjadi wirausaha melalui keselarasan pendidikan vokasi yang mendalam dan menyeluruh dengan dunia kerja (Mardi, 2021). Sekolah yang terpilih dalam program ini diharapkan

menjadi rujukan serta melakukan pengimbasan untuk mendorong peningkatan kualitas dan kinerja SMK di sekitarnya.

Program SMK Pusat Keunggulan merupakan program pengembangan SMK dengan kompetensi keahlian tertentu dalam peningkatan kualitas dan kinerja, yang diperkuat melalui kemitraan dan penyelarasan dengan dunia usaha, dunia industri, dunia kerja, yang akhirnya menjadi SMK rujukan yang dapat berfungsi sebagai sekolah penggerak dan pusat peningkatan kualitas dan kinerja SMK lainnya (Prabowo et al., 2021). Selain itu, ada program pendampingan yang dirancang untuk membantu SMK PK dalam pencapaian output (Rahman et al., 2022). Pelaksana pendampingan dilakukan oleh perguruan tinggi yang telah memenuhi kriteria (Diwanggoro & Soenarto, 2020).

SMK PK merupakan salah satu program prioritas dari Direktorat Jenderal Pendidikan Vokasi (Ditjen Pendidikan Vokasi) Kemendikbud pada tahun 2021 sebagai upaya pengembangan SMK dengan program keahlian tertentu agar mengalami peningkatan kualitas dan kinerja (Mardi, 2021). Tentunya, pencapaian tersebut harus diperkuat dengan adanya kemitraan dengan dunia usaha dan dunia industri (DUDI) dan diperkuat dengan hadirnya pemerintah daerah setempat beserta perguruan tinggi vokasi sebagai pendamping (Prabowo et al., 2021). Program SMK PK ini juga diharapkan dapat menjadi sekolah rujukan dan pusat peningkatan kualitas dan kinerja

sekolah di sekitarnya agar semakin relevan dengan kebutuhan dunia kerja maupun industry (Lailatussaadah et al., 2021).

Dengan pengembangan kurikulum yang telah *dilink and match*-kan dengan dindustri harus mampu diajarkan dan disupport oleh tenaga pendidik yang kompeten juga (Prasetyo, 2020). Beberapa langkah yang dilakukan pada program SMK PK, yakni akselerasi pelatihan *upskilling & reskilling* guru berbasis DUDI guna memastikan kompetensi guru kejuruan ditingkatkan sesuai standar DUDI serta berlatih kurikulum yang menekankan pada *soft skills* dan PBL, termasuk mengembangkan mapel bersama dengan DUDI. Tidak cukup hanya Guru, Kepala Sekolah juga diharuskan mengikuti pelatihan hingga pendampingan guna memastikan kepala sekolah agar dapat memimpin perubahan di sekolah, memiliki kemampuan dalam mengelola kerja sama dengan DUDI, serta mengembangkan dan mengelola roadmap pengembangan SMK PK.

Proses pembelajaran organisasi yang dilakukan tersebut bertujuan untuk menciptakan, mempertahankan, dan mentransfer pengetahuan dalam sebuah organisasi (Adi Sismanto & Ade Tiara Yulinda, 2020). Sebuah organisasi meningkat dari waktu ke waktu karena mendapatkan pengalaman sehingga mampu menciptakan pengetahuan (Brix, 2019). Kemampuan organisasi untuk berkompetisi dan mengikuti perkembangan teknologi,

informasi, dan komunikasi pastinya perlu dukungan dari individu-individu yang ada di dalam organisasi tersebut (Hutchins, 2020).

Pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi saat ini membuat organisasi dihadapkan pada suatu tantangan dalam menghadapi persaingan (Bratianu, 2015). Kualitas SDM merupakan salah satu faktor kunci daya saing organisasi (Vargas-Hernández et al., 2010). Setiap organisasi dituntut untuk memiliki keunggulan bersaing agar tetap bertahan yang didukung dengan intelegensi organisasi untuk mengelola pengetahuan melalui proses belajar berkelanjutan (Namada, 2019). Dengan permasalahan dan juga kemajuan yang ada, berarti setiap organisasi dituntut untuk dapat berkompetisi dan meningkatkan daya saingnya agar dapat mengikuti perkembangan zaman dan bertahan di era yang semakin canggih dengan kemajuan teknologi, informasi, dan komunikasi (Makabila & Iravo, 2017).

Menghadapi perkembangan teknologi, informasi, dan komunikasi tersebut mendorong Guru untuk mampu bekerja secara cerdas, tidak hanya mengandalkan fisik atau tenaga yang kuat melainkan juga menekankan pada peran otak dalam berpikir untuk mengambil suatu tindakan atau aktivitas secara lebih efisien dan efektif (Angelici & Profeta, 2020). Kerja cerdas menggeser titik tumpu agar hasil yang didapat menjadi lebih maksimal dengan tenaga yang dikeluarkan secara efisien (Neri et al., 2017). Ketika seseorang melakukan kerja cerdas, maka dia akan menyimpan sebuah energi yang lebih. Sehingga



kelebihan energi bisa dialokasikan kepada aktivitas lainnya dengan lebih optimal (McEwan, 2016).

Guru yang melakukan kerja cerdas, akan lebih mampu mencapai kualitas kinerja yang telah dilakukan yang dibuktikan dengan hasil yang optimal (Rahmasari, 2010). Kecerdasan seorang Guru di sekolah, dapat diukur dengan kualitas prestasinya dalam mendidik, mengarahkan, memotivasi, serta memfasilitasi siswa/peserta didik (Yuwono Pala'ngan, 2021).

Hasil penelitian terdahulu terkait peran pembelajaran organisasi terhadap kinerja masih menyisakan gap. Diantaranya adalah hasil penelitian yang menyatakan bahwa pembelajaran organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi (Budi Santoso et al., 2020; Kordab et al., 2020; Shafique et al., 2020) namun hasil tersebut bertolak belakang dengan hasil yang menyatakan bahwa pembelajaran organisasional tidak berpengaruh positif terhadap kinerja (Arraniri et al., 2021).

Laporan rapor pendidikan SMKS Bhakti Indonesia Medika tahun 2023 berisi capaian seluruh indikator satuan pendidikan sesuai hasil asesmen nasional (an), survei lingkungan belajar (sulingjar), survei alumni, dan sumber data lainnya. Laporan rapor pendidikan dapat memberi gambaran kualitas satuan pendidikan seperti yang tertuang di sk nomor 012/h/m/2023 tentang indikator profil satuan pendidikan dan profil pendidikan daerah.

Pemeringkatan didasarkan pada posisi skor capaian dalam satu rentang

kelompok dengan pengertian sebagai berikut:

1. Peringkat atas untuk kelompok 1-20%
2. Peringkat menengah atas untuk kelompok 21-40%
3. Peringkat menengah untuk kelompok 41-60%
4. Peringkat menengah bawah untuk kelompok 61-80%
5. Peringkat bawah untuk kelompok 81-100%"

Tabel 1.1

Penurunan Capaian Indikator rapor pendidikan SMKS Bhakti Indonesia Medika  
tahun 2023

Indikator	Definisi Capaian	Capaian	Skor Rapor 2022	Skor Rapor 2023	Perubahan Skor dari Tahun Lalu
Proporsi peserta didik dengan kemampuan literasi mencapai kompetensi minimum	Peserta didik mampu membuat interpretasi dari informasi implisit yang ada dalam teks, mampu membuat simpulan dari hasil integrasi beberapa informasi dalam suatu teks.	Mencapai	73,33%	48,89%	Turun 33,33%
Proporsi peserta didik dengan kemampuan numerasi mencapai kompetensi minimum	Peserta didik mampu mengaplikasikan konsep matematik yang dimiliki dalam konteks yang lebih beragam.	Mencapai	31,11%	28,89%	Turun 7,14%

Proporsi peserta didik dengan kemampuan numerasi di bawah kompetensi minimum	Peserta didik memiliki kemampuan dasar matematika: komputasi dasar dalam bentuk persamaan langsung, konsep dasar terkait geometri dan statistika, serta menyelesaikan masalah matematika sederhana yang rutin.	Di bawah	40,00%	28,89%	Turun <b>27,78%</b>
Proporsi peserta didik dengan kemampuan numerasi jauh di bawah kompetensi minimum	Peserta didik hanya memiliki kemampuan dasar matematika yang terbatas: penguasaan konsep yang parsial dan keterampilan komputasi yang terbatas.	Jauh di bawah	11,11%	4,44%	Turun <b>60,04%</b>
Partisipasi dalam Platform Merdeka Mengajar (proporsi) Proporsi guru dan kepala sekolah yang memanfaatkan Platform Merdeka Mengajar.	Provinsi/Kabupaten/Kota/Satuan Pendidikan berkembang dalam keikutsertaan guru dalam pelatihan pengetahuan bidang studi.	Sedang	40	33,3	Turun <b>16,75%</b>
Proporsi peserta didik dengan kemampuan literasi mencapai kompetensi minimum	Peserta didik mampu membuat interpretasi dari informasi implisit yang ada dalam teks, mampu membuat simpulan dari hasil integrasi beberapa informasi dalam suatu teks.	Mencapai	73,33%	48,89%	Turun <b>33,33%</b>
Proporsi peserta didik dengan kemampuan literasi di	Peserta didik mampu menemukan dan mengambil informasi eksplisit yang ada dalam teks serta membuat interpretasi sederhana.	Di bawah	8,89%	8,89%	Tidak berubah

bawah kompetensi minimum					
Proporsi peserta didik dengan kemampuan literasi jauh di bawah kompetensi minimum	Peserta didik belum mampu menemukan dan mengambil informasi eksplisit yang ada dalam ataupun membuat interpretasi sederhana.	Jauh di bawah	0,00%	0,00%	Tidak berubah

Terdapat 11 indikator yang ada di Rapor Pendidikan 2023 di antaranya pengukuran kompetensi dasar literasi-numerasi dan tumbuh kembang karakter, kualitas pembelajaran, iklim keamanan, kebinekaan, dan inklusivitas. Selain itu diukur penyerapan lulusan SMK dan kemitraan dan keselarasan dengan dunia kerja. Dari 11 indikator penilaian Rapor Pendidikan 2023, indikator kemampuan literasi murid termasuk yang mengalami penurunan. Padahal, kemampuan literasi penting bagi murid di lingkungan sekolah dan masyarakat sebagai dasar pengetahuan, pengembangan keterampilan berpikir kritis dan analitis, serta bekal daya saing pada era globalisasi dan teknologi.

Pada penilaian SMKS Bhakti Indonesia Medika tahun 2022 sebelumnya, kemampuan literasi mencapai kompetensi minimum mengalami penurunan 33,33%; Proporsi peserta didik dengan kemampuan numerasi jauh di bawah kompetensi minimum mengalami penurunan sebesar 60.4%. Proporsi peserta didik dengan kemampuan literasi di bawah kompetensi minimum

berada jauh di bawah sehingga peserta didik belum mampu menemukan dan mengambil informasi eksplisit yang ada dalam ataupun membuat interpretasi sederhana.

Berdasar pada permasalahan dan latar belakang yang ditampilkan maka penelitian ini akan menganalisis bagaimana implementasi manajemen sumberdaya manusia dapat meningkatkan kualitas kinerja Guru di SMK se Kabupaten Kotawaringin Barat.

#### 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut maka dapat disusun pertanyaan dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Pengaruh pembelajaran organisasional terhadap kerja cerdas Guru SMK se Kabupaten Kotawaringin Barat?
2. Pengaruh pembelajaran organisasional terhadap kinerja Guru SMK se Kabupaten Kotawaringin Barat?
3. Pengaruh kerja cerdas terhadap kinerja Guru SMK se Kabupaten Kotawaringin Barat?

#### 1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang dirumuskan maka tujuan dalam penelitian ini yaitu :

1. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh pembelajaran organisational terhadap kerja cerdas Guru SMK se Kabupaten Kotawaringin Barat.
2. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh pembelajaran organisational terhadap kinerja Guru SMK se Kabupaten Kotawaringin Barat.
3. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh kerja cerdas terhadap kinerja Guru SMK se Kabupaten Kotawaringin Barat.

#### 1.4. Manfaat Penelitian

1. Diharapkan secara teoritis hasil penelitian ini dapat menambah ilmu dalam bidang manajemen sumberdaya manusia dan menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya.
2. Diharapkan secara praktis dari penelitian ini berguna untuk para *stakeholder* yang ingin mengetahui bagaimana peran pembelajaran organisasi dan kerja cerdas dalam meningkatkan kinerja Guru SMK se Kabupaten Kotawaringin Barat.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Kinerja Guru**

Kinerja merupakan tingkat pencapaian hasil seseorang dalam suatu organisasi dihubungkan dengan tujuan organisasi yang akan dicapai (Jaliah et al., 2020). Produktivitas kinerja sumber daya manusia diukur dengan efisiensi dan efektifitas (Robbins, S. P., & Judge, 2013). Efisiensi juga mengacu pada sejauh mana sumber daya manusia dapat lebih hemat biaya dan waktu secara efektif (Campbell, 2018). Menurut (Fadhilla & Istiningsih, 2020) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dalam kondisi dan keadaan apapun.

Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya (Timor, 2018). Kinerja digambarkan sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu (Coogle et al. 2020) Menurut (Linzalone, 2008; Spencer, L & Spencer, S, 1993) menyatakan bahwa kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab

dengan hasil seperti yang diharapkan. Menurut (Robbins & Judge, 2007) kinerja merupakan perbandingan hasil kerja pegawai sesuai dengan standar yang telah ditentukan. Sedangkan menurut (Heslina & Syahrini, 2021) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugas individu tersebut dalam suatu instansi pemerintah pada suatu periode waktu tertentu, yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari instansi pemerintah dimana individu tersebut bekerja. Kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dengan standar yang telah ditentukan (Prasetiawan & Silvianita, 2021).

Menurut Peraturan Menteri Negara Penggunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009, penilaian adalah tugas utama yang dilakukan terhadap setiap butir kegiatan guru dalam rangka pembinaan karir, kepangkatan, dan jabatannya. Kinerja guru adalah melaksanakan proses pembelajaran baik yang dilakukan di dalam kelas maupun di luar kelas di samping kegiatan-kegiatan lainnya, seperti mengerjakan administrasi sekolah dan administrasi pembelajaran, melaksanakan bimbingan dan layanan pada para siswa.

Depdiknas (2004:11) menyatakan kinerja guru adalah kemampuan guru untuk mendemonstrasikan berbagai keunikan dan kompetensi yang dimiliki. Esensi dari kinerja guru tidak merupakan kemampuan guru dalam menunjukkan atau memenuhi kebutuhan dalam dunia kerja yang sebenarnya



(Ariffin, 2014). Kinerja (kinerja) guru adalah hasil yang dicapai oleh guru dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas tugas-tugas, pengalaman dan kesungguhan yang dihasilkan dari kuantitas maupun kualitas kerja (Mohamad & Jais, 2016).

Kinerja guru dalam pembelajaran berkaitan dengan kemampuan guru dalam merencanakan, melaksanakan, dan menilai pembelajaran, baik baik dengan proses maupun hasilnya. Mathis & John H. Jackson (2012) menyebutkan tiga faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan (guru), yaitu kemampuan, usaha yang dicurahkan, dan dukungan organisasi. Kinerja diformulasikan sebagaimana berikut :

$$\text{Kinerja / P} = \text{Kemampuan (kemampuan/A)} \times \text{Usaha (usaha/E)} \times \text{Dukungan (Support/S)}$$

Dengan begitu kinerja seorang guru akan meningkat apabila ketiga komponen tersebut ada dalam dirinya, dan akan kurang jika salah satu komponen tersebut kurang bahkan tidak ada.

Sedangkan menurut Hasibuan (2014) faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain: 1) sikap mental (motivasi kerja, disiplin kerja, etika kerja); 2) pendidikan; 3) keterampilan; 4) kepemimpinan manajemen; 5) tingkat penghasilan; 6) gaji dan kesehatan; 7) jaminan sosial; 8) iklim kerja; 9) sarana prasarana; 10) teknologi; 11) kesempatan berprestasi. Hal ini menunjukkan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja berasal dari diri individu itu sendiri dan faktor dari luar individu itu sendiri. Adapun faktor dari diri individu itu

sendiri seperti motivasi, keterampilan, dan juga pendidikan. Sedangkan faktor dari luar individu seperti iklim kerja, tingkat gaji, sarana prasarana, dan lain sebagainya (Hasibuan, 2014).

Indikator kinerja digunakan untuk meyakinkan bahwa kinerja hari demi hari menunjukkan kemajuan dalam rangka mewujudkan tercapainya sasaran maupun tujuan organisasi yang bersangkutan. Terdapat lima indikator yang umum digunakan yaitu (Sedarmayanti, 2017):

1. Indikator kinerja input

Indikator kinerja input adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat menghasilkan keluaran yang ditentukan, misalnya dana, SDM informasi, serta kebijakan.

2. Indikator kinerja output

Indikator kinerja output merupakan sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang berupa fisik maupun nonfisik.

3. Indikator kinerja *outcome*

Indikator kinerja *outcome* adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya penyelenggaraan kegiatan pada jangka waktu menengah.

4. Indikator kinerja manfaat

Indikator kinerja manfaat yaitu sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan. Dan kelima adalah indikator kinerja dampak. Indikator kinerja dampak merupakan pengaruh yang ditimbulkan baik

positif maupun negative pada setiap indikator berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan.

Indikator untuk mengukur kinerja pegawai menurut Robbins (2002) adalah:

1. Kualitas hasil pekerjaan, dapat diukur dari ketelitian kerja dan kerapian kerja;
2. Kuantitas hasil pekerjaan, dapat diukur dari jumlah pekerjaan yang diselesaikan;
3. ketepatan waktu, dapat diukur dengan pencapaian waktu yang dicapai dalam melaksanakan kerja

Menurut Bernardin & Russel (2013) untuk mengukur *kinerja SDM* karyawan dapat digunakan beberapa kriteria kinerja SDM, antara lain adalah:

1. Kualitas ( *Quality* ),
2. Kuantitas ( *Quantity* ),
3. Ketepatan waktu ( *Timeliness* ),
4. Efektivitas biaya ( *Cost effectiveness* )
5. Hubungan antar perseorangan ( *interpersonal impact* ).

Kinerja Guru dalam penelitian ini disimpulkan sebagai hasil yang dicapai oleh guru dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas tugas-tugas, pengalaman dan kesungguhan yang dihasilkan dari kuantitas maupun kualitas kerja. Indikator yang digunakan adalah menurut (Bernardin & Russel, 2013) yaitu : Kualitas ( *Quality* ), Kuantitas ( *Quantity* ),

Ketepatan waktu ( *Timeliness* ), Efektivitas biaya ( *Cost effectiveness* ) dan Hubungan antar perseorangan ( *interpersonal impact* ).

## 2.2 Organizational Learning

Klaus North (2018) menjelaskan *organizational learning* merupakan suatu kombinasi nilai-nilai dan norma-norma. *Organizational learning* merupakan sebuah proses dimana organisasi belajar untuk memiliki keahlian dalam menciptakan, mempelajari dan mentransfer pengetahuan serta menyesuaikan sikap dari perusahaan untuk merefleksi hasil belajar dari perusahaan (Chiva & Habib, 2015). Sedangkan menurut AL-Qahtani & Ghoneim (2013) *organizational learning* adalah sistem yang terdiri dari langkah-langkah tindakan, pelaku dan proses-proses yang memungkinkan sebuah organisasi untuk mengubah informasi menjadi pengetahuan yang berharga, yang pada giliran akan meningkatkan kemampuan menyesuaikan diri jangka panjang. Kemudian, Brix, (2019) mengemukakan bahwa *organizational learning* terjadi disemua organisasi, meskipun proses tersebut mengalami stagnasi.

Pendapat lain *organizational learning* adalah proses di mana organisasi menciptakan, mempelajari dan mentransfer pengetahuan untuk diproses menjadi pengetahuan yang dapat bermanfaat bagi organisasi (Argote, 2012; Argote & Miron-Spektor, 2011). Sedangkan menurut (Hutchins, 2020) pembelajaran organisasi adalah proses dimana sebuah organisasi meningkatkan dirinya dari

waktu ke waktu melalui memperoleh pengalaman dan menggunakan pengalaman itu untuk menciptakan pengetahuan.

Pembelajaran organisasi melibatkan proses di mana komunitas organisasi (misalnya kelompok, departemen, divisi) berubah sebagai hasil dari pengalaman untuk menggunakan teknologi baru yang akan meningkatkan efisiensi (Bratianu, 2015). Pembelajaran organisasi didefinisikan sebagai organisasi di mana orang terus-menerus mengembangkan kapasitas mereka untuk mencapai hasil yang mereka inginkan, di mana pola berpikir baru dipupuk, aspirasi kolektif dibebaskan dan orang belajar untuk belajar bersama (Senge, 1990). Pengertian orientasi pembelajaran yang dikembangkan oleh (Sinkula et al., 1997) menunjukkan bahwa di dalamnya terdapat tiga dimensi yaitu komitmen terhadap pembelajaran, keterbukaan pikiran dan visi Bersama (*commitment to learning, open-mindedness and shared vision*).

Pembelajaran organisasi disimpulkan sebagai sebuah proses dimana sebuah organisasi meningkatkan dirinya dari waktu ke waktu melalui memperoleh pengalaman dan menggunakan pengalaman itu untuk menciptakan pengetahuan. Indikator pembelajaran organisasi dalam penelitian ini adalah *commitment to learning, open-mindedness* dan *shared vision* (Sinkula et al., 1997).

### 2.3 Kerja Cerdas / *Smart Working*

Kerja cerdas didefinisikan sebagai model kerja yang menggunakan teknologi baru dan pengembangan teknologi yang ada untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan tersebut (Angelici & Profeta, 2020). *Smart Working* adalah tentang memberi karyawan alat dan kelonggaran untuk menentukan bagaimana, kapan, dan di mana harus bekerja secara efektif — dengan memperhatikan produktivitas (Neri et al., 2017).

Pekerja cerdas adalah orang yang ingin mencapai hasil yang lebih baik dan keseimbangan kehidupan kerja yang lebih baik di usia berapa pun (Mascagna et al., 2019). Pekerja cerdas ingin menghindari perjalanan yang tidak perlu dengan menggunakan teknologi untuk menghadiri rapat secara virtual di tempat yang lebih masuk akal, misalnya (Kim, 2018). Pekerja cerdas melihat nilai dalam kolaborasi dan fleksibilitas dan seringkali kurang terikat dengan pendekatan tradisional (Hung, 2020). Kerja cerdas adalah serangkaian praktik yang menambah fleksibilitas lebih besar pada metode kerja melalui solusi inovatif (Iannotta et al., 2020). Lokasi fleksibel, jadwal, jam kerja dan tanggung jawab bersama adalah beberapa penanda kerja cerdas (Bucea-Manea-țoniș et al., 2021). Decastri et al (2015) menunjukkan Indikator Kerja Cerdas adalah:

- 1) Terdapat perencanaan yang disusun dengan baik.
- 2) Perencanaan terdapat kesesuaian dengan program harian Perencanaan berkala.
- 3) Skala prioritas, artinya melakukan tugas ber- prioritas tinggi terlebih dahulu

4) Terdapat ide dalam melaksanakan pekerjaan.

Selanjutnya menjelaskan bahwa sumber daya manusia yang mempunyai komitmen pada organisasi akan lebih mau berusaha mencari alternatif dan lebih mau mencari sarana yang paling cerdas untuk mencapai tujuan organisasi.

Kerja cerdas disimpulkan sebagai sebuah model kerja yang menggunakan teknologi baru dan pengembangan teknologi yang ada untuk menambah fleksibilitas lebih besar pada metode kerja melalui solusi inovatif. Indikator yang digunakan adalah : perencanaan kerja, kesesuaian perencanaan dengan dengan program, Skala prioritas dan ide baru dalam melaksanakan pekerjaan (Decastri et al., 2015).

## 2.4 Hubungan Antar Variabel

### 2.4.1. Pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kerja cerdas

Perbaikan secara terus menerus atau *continuous improvement* telah menjadi tuntutan bagi setiap organisasi saat ini. Berbagai organisasi berusaha memperbaiki diri agar tidak tertinggal dengan perkembangan dunia yang semakin maju dan mengglobal. Hal ini harus menjadi perhatian bagi sebuah organisasi, termasuk institusi pendidikan. Organisasi harus memberikan kesempatan bagi anggotanya untuk selalu belajar dan berkembang sehingga dapat memberikan dampak positif bagi organisasi tersebut (Pasamar et al., 2019). Organisasi pembelajar adalah organisasi yang terjal dalam menciptakan, memperoleh, dan mentransfer pengetahuan, memodifikasi perilakunya untuk

memcerminkan pengetahuan dan wawasan baru (Alshammari, 2020). Individu menjadi lebih baik dalam melakukan tugas khusus mereka saat mereka mendapatkan pengalaman dengan prosedur tersebut (Choi, 2020).

Organisasi yang paling mampu mengantisipasi dan memahami perkembangan lingkungan, kemudian secara proaktif memposisikan organisasinya melalui sistem pembelajaran organisasi yang efektif, memiliki peluang yang lebih baik untuk membangun keunggulan kompetitif (Bilan et al., 2020). Pembelajaran organisasi yang dilakukan mampu mendorong kepada efisiensi dan efektivitas penyelesaian pekerjaan (Argote et al., 2021). Studi Omar (2022) melaporkan bahwa peningkatan kinerja kapabilitas organisasi, seperti peningkatan laju pengembangan inovasi, penerapan pengetahuan, dan transfer, akan muncul sebagai hasil dari pembelajaran organisasi.

Sehingga dengan demikian hypothesis yang diajukan adalah :

H1 : Pembelajaran organisasi yang efektif akan mendorong kerja cerdas Guru

#### 2.4.2. Pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja SDM

Pembelajaran organisasi terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi (Shafique et al., 2020). Penelitian lain juga menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja organisasi (Budi Santoso et al., 2020; Kordab et al., 2020). Kemudian, Pembelajaran organisasi ditemukan berhubungan positif dengan prestasi kerja



(Che Rose et al., 2009; Darma Rosmala Sari & Sukmasari, 2018) sebagaimana hasil penelitian menunjukkan bahwa *organizational learning* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi (Soomro et al., 2020).

Sehingga dengan demikian hypothesis yang diajukan adalah :

H2 : Pembelajaran organisasi yang efektif akan meningkatkan kinerja Guru

#### 2.4.3. Pengaruh kerja cerdas terhadap kinerja Guru

Kerja cerdas berpengaruh positif terhadap kinerja hal ini dikarenakan SDM yang mampu bekerja dengan cerdas (*smart*) akan lebih mudah memahami pekerjaannya dan lebih mudah dalam mengambil keputusan dengan cepat berdasarkan pertimbangan – pertimbangan yang lebih matang (Rahmasari, 2010). Hasil penelitian (Hartono & Anshori, 2019) menunjukkan bahwa kerja cerdas dan kerja keras dapat meningkatkan kinerja karyawan.

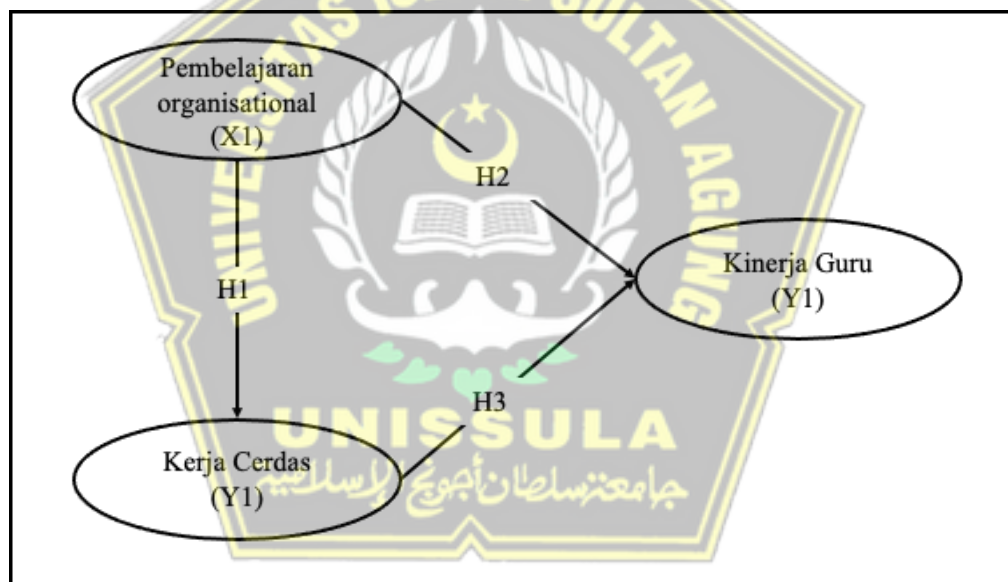
Kerja cerdas menggeser titik tumpu agar hasil yang didapat menjadi lebih maksimal dengan tenaga yang dikeluarkan secara efisien (Angelici & Profeta, 2020). Ketika seseorang melakukan kerja cerdas maka akan memiliki kelebihan energi yang bisa dialokasikan kepada aktivitas lainnya dengan lebih optimal (McEwan, 2016). Bekerja dengan cerdas berarti melakukan pekerjaan dengan memanfaatkan berbagai teknologi yang sudah ada juga memanfaatkan waktu yang diberikan sebaik mungkin dan memperoleh hasil yang lebih besar dengan efisiensi waktu yang lebih kecil (Iannotta et al., 2020).

Sehingga dengan demikian hypothesis yang diajukan adalah :

H3 : Kerja cerdas memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja Guru

## 2.5. Model Empirik Penelitian

Berdasarkan telaah Pustaka yang telah dilakukan maka model empiris yang diajukan dalam penelitian ini adalah bagaimana pictograph berikut ini



Sumber : dikembangkan dalam penelitian ini (2023)

Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan penelitian ini adalah merupakan tipe penelitian *explanatory research* yang bersifat asosiatif, yaitu bertujuan untuk mengetahui hubungan antar dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2012). Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengujian hipotesis dengan maksud membenarkan atau memperkuat hipotesis dengan harapan, yang pada akhirnya dapat memperkuat teori yang dijadikan sebagai pijakan. Dalam hal ini adalah menguji pengaruh pembelajaran organisasional, kerja cerdas dan Kinerja Guru.

#### 3.2 Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari subyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2018). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Guru ASN di SMK se Kotawaringin Barat sebanyak 380 Guru.

Sampel adalah sebagian dari populasi yang mewakili keseluruhan obyek yang diteliti. Penarikan sampel ini didasarkan bahwa dalam suatu penelitian ilmiah tidak ada keharusan atau tidak mutlak semua populasi harus diteliti secara keseluruhan tetapi dapat dilakukan sebagian saja dari populasi tersebut.

Dikarenakan jumlah yang cukup besar maka jumlah responden dihitung dengan menggunakan rumus slovin. Rumus Slovin mempersyaratkan anggota populasi diketahui jumlahnya.

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana:

n = ukuran sampel

N= ukuran populasi

e = persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau diijinkan. Penelitian menggunakan tingkat kelonggaran ketidaktelitian sebesar 0,08 %.

Berdasarkan rumus tersebut, maka perhitungan ukuran sampel adalah sebagai berikut :

$$\text{Slovin} = \frac{380}{1 + (380 \times 0,0025)} = \frac{380}{1 + 0,95} = \frac{380}{1,95} = 129$$

Berdasarkan perhitungan Slovin diatas maka sample dalam penelitian ini berjumlah 129 responden yang akan diambil dari seluruh Guru ASN di SMK se Kotawaringin Barat dengan ketentuan sebagaimana berikut :

Tabel 3.2.  
**JUMLAH SAMPLE**

No	Lokasi Kesatuan	Jumlah Guru	Slovin	Jumlah Sample (pembulatan)
1	Kec. Arut Selatan	259	129	88
2	Kec. Kumai	45	129	15
3	Kec. Pangkalan Banteng	37	129	13
4	Kec. Pangkalan Lada	21	129	7
5	Kec. Kotawaringin Lama	18	129	6
6	Kec. Arut Utara	0	129	0
	<b>Jumlah</b>	<b>380</b>		<b>129</b>

Menurut Sugiono (2007: 75), teknik sampling adalah merupakan teknik pengambilan sampel. Untuk menentukan jumlah sampel yang akan diteliti terdapat berbagai teknik sampling yang digunakan. Tehnik sampling yang digunakan adalah *Proportionate stratified random sampling* adalah pengambilan sampel dari anggota populasi secara acak dan berstrata secara proporsional, dilakukan sampling ini apabila anggota populasinya heterogen (tidak sejenis). *Proportionate stratified random sampling* ini dilakukan dengan cara membuat lapisan-lapisan (strata), kemudian dari setiap lapisan diambil sejumlah subjek secara acak. Jumlah subjek dari setiap lapisan (strata) adalah sampel penelitian. yaitu teknik pengambilan proporsi untuk memperoleh sampel yang representatif, pengambilan subyek dari setiap strata atau wilayah ditentukan seimbang atau sebanding sesuai dengan persyaratan sampel yang diperlukan dengan ketentuan :

1. Merupakan Guru SMK ASN
2. Memiliki masa bekerja > 10 tahun

### 3.3 Jenis dan Sumber Data

Sumber data pada studi ini mencakup data primer dan skunder. Data primer data yang diperoleh langsung dari obyeknya (Sugiyono, 2018). Data primer studi adalah mencakup pembelajaran organisational, kerja cerdas dan Kinerja Guru. Data skunder adalah data yang diperoleh dari pihak lain. Data tersebut meliputi data statistic pemberangkatan haji dan umroh, data dan referensi yang berkaitan dengan studi ini.

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa cara sebagai berikut :

#### 1. Data Primer

Dalam penelitian ini data primer diperoleh dari kuesioner yaitu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan mengajukan lembaran angket yang berisi daftar pertanyaan kepada responden yaitu terkait variable penelitian kualitas layanan; kualitas pengalaman konsumen dan loyalitas konsumen.

Pengukuran variable penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner secara personal (*Personality Questionnaires*). Data dikumpulkan dengan menggunakan angket tertutup. Interval pernyataan dalam penelitian ini adalah 1-5 dengan pernyataan jankarnya Sangat Tidak Setuju (STS) hingga Sangat Setuju (SS).

Pengambilan data yang diperoleh melalui kuesioner dilakukan dengan menggunakan pengukuran *interval* dengan ketentuan skornya adalah sebagai berikut :

<b><i>Sangat Tidak Setuju</i></b>	1	2	3	4	5	<b><i>Sangat Setuju</i></b>
-----------------------------------	---	---	---	---	---	-----------------------------

## 2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung terkait dengan hasil penelitian. Adapun data sekunder diperoleh berupa :

- a. Jurnal, diperoleh dari beberapa penelitian terdahulu guna mendukung penelitian.
- b. Literature berupa beberapa referensi dari beberapa buku dalam mendukung penelitian.

### 3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Indriantoro & Supomo (2016) menyatakan definisi operasional adalah penentuan contruk sehingga menjadi variabel yang dapat diukur. Variabel penelitian ini mencakup pembelajaran organisational, kerja cerdas dan Kinerja Guru Adapun masing-masing indikator Nampak pada table 3.1

Table 3.1  
Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Indikator	Sumber
1.	Kinerja guru hasil yang dicapai oleh guru dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas tugas-tugas, pengalaman dan kesungguhan yang dihasilkan dari kuantitas maupun kualitas kerja.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas ( <i>Quality</i> ),</li> <li>2. Kuantitas ( <i>Quantity</i> ),</li> <li>3. Ketepatan waktu ( <i>Timeliness</i> ),</li> <li>4. Efektivitas biaya ( <i>Cost effectiveness</i> )</li> <li>5. Hubungan antar perseorangan ( <i>interpersonal impact</i> ).</li> </ol>	(Bernardin & Russel, 2013)
2.	Pembelajaran organisasi disimpulkan sebagai sebuah proses dimana sebuah organisasi meningkatkan dirinya dari waktu ke waktu melalui memperoleh pengalaman dan menggunakan pengalaman itu untuk menciptakan pengetahuan.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>commitment to learning,</i></li> <li>2. <i>open-mindedness</i></li> <li>3. <i>shared vision.</i></li> </ol>	(Sinkula et al., 1997)
3.	Kerja cerdas sebuah model kerja yang menggunakan teknologi baru dan pengembangan teknologi yang ada untuk menambah fleksibilitas lebih besar pada metode kerja melalui solusi inovatif.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. perencanaan kerja, kesesuaian</li> <li>2. perencanaan dengan dengan program,</li> <li>3. Skala prioritas</li> <li>4. ide baru dalam melaksanakan pekerjaan.</li> </ol>	(Decastri et al., 2015)

### 3.6 Metode Analisis Data

#### 3.6.1 Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif yaitu analisis yang ditunjukkan pada perkembangan dan pertumbuhan dari suatu keadaan dan hanya memberikan gambaran tentang keadaan tertentu dengan cara menguraikan tentang sifat-sifat dari obyek



penelitian (Indriantoro & Supomo (2016). Dalam hal ini dilakukan dengan menggunakan analisa non statistic untuk menganalisis data kualitatif, yaitu dengan membaca tabel-tabel, grafik / angka-angka berdasarkan hasil jawaban responden terhadap variabel penelitian kemudian dilakukan uraian dan penafsiran.

### 3.6.2 Analisis Uji Partial Least Square

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS). PLS adalah model persamaan *Structural Equation Modeling* (SEM) yang berbasis komponen atau varian. PLS merupakan pendekatan alternative yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kuasalita/teori sedangkan PLS lebih bersifat *predictive model*. PLS merupakan metode analisis yang powerfull, karena tidak didasarkan pada banyak asumsi.

Tujuan penggunaan PLS adalah membantu peneliti untuk tujuan prediksi. Model formalnya mendefinisikan variabel laten, variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana *inner model* (model structural yang menghubungkan antar variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antara indikator dengan kontruknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah *residual variance* dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimumkan.

Estimasi parameter yang didapat dengan PLS (Partial Least Square) dapat dikategorikan sebagai berikut: Kategori pertama, adalah *weight estimate* yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten. Kedua mencerminkan estimasi jalur (*path estimate*) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan blok indikatornya (*loading*). Kategori ketiga adalah berkaitan dengan *means* dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten. Untuk memperoleh ketiga estimasi tersebut, PLS (*Partial Least Square*) menggunakan proses iterasi tiga tahap dan dalam setiap tahapnya menghasilkan estimasi yaitu sebagai berikut:

1. Menghasilkan *weight estimate*.
2. Menghasilkan estimasi untuk *inner model* dan *outer model*.
3. Menghasilkan estimasi means dan lokasi (konstanta).

### 3.6.3. Analisa model Partial Least Square

Dalam metode PLS (*Partial Least Square*) teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

#### **1. Convergent Validity**

*Convergent Validity* dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item *score/component score* yang dihitung dengan PLS. ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70% dengan konstruk yang diukur. Namun menurut Chin (1998) dalam Ghozali dan Hengky (2015) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading

## 2. *Discriminant Validity*

*Discriminant Validity* dari model pengukuran dengan refleksi indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan kontruk. Jika korelasi kontruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran kontruk lainnya, maka hal tersebut menunjukkan kontruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya. Metode lain untuk menilai *Discriminant Validity* adalah membandingkan nilai Root Of Average Variance Extracted (AVE) setiap kontruk dengan korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnya dalam model. Jika nilai AVE setiap kontruk lebih besar daripada nilai korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *Discriminant Validity* yang baik (Fornell dan Larcker, 1981 dalam Ghozali dan Hengky, 2015). Berikut ini rumus untuk menghitung AVE:

$$\frac{\sum_{i=1}^n R_i^2}{n}$$

Keterangan :

**AVE** : Rerata persentase skor varian yang diekstrasi dari seperangkat variabel laten yang di estimasi melalui loading standarize indikatornya dalam proses iterasi algoritma dalam PLS.

$\lambda$  : Melambangkan standarize loading factor dan  $i$  adalah jumlah indikator.

### 3. Validitas Konvergen

Validitas konvergen terjadi jika skor yang diperoleh dari dua instrument yang berbeda yang mengyujur kontruk yang mana mempunyai korelasi tinggi. Uji validitas konvergen dalam PLS dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan *loading factor* (korelasi antara skor item atau skor jomponen dengan skor kontruk) indikator-indikator yang mengukur kontruk tersebut. (Hair et al, 2016) mengemukakan bahwa rule of thumb yang biasanya digunakan untuk membuat pemeriksaan awal dari matrik faktor adalah  $\pm 30$  dipertimbangkan telah memenuhi level minimal, untuk loading  $\pm 40$  dianggap lebih baik, dan untuk loading  $> 0.50$  dianggap signifikan secara praktis. Dengan demikian semakin tinggi nilai faktor *loading*, semakin penting peranan loading dalam menginterpretasi matrik faktor. Rule of thumb yang digunakan untuk validitas konvergen adalah *outer loading*  $> 0.7$ , *cummunality*  $> 0.5$  dan *Average Variance Extracted* (AVE)  $> 0.5$  (Chin, 1995 dalam Abdillah & Hartono, 2015). Metode lain yang digunakan untuk menilai validitas diskriminan adalah dengan membandingkan akar AVE untuk setiap kontruk dengan korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnya dalam model. Model mempunyai validitas diskriminan yang cukup jika akar AVE untuk setiap kontruk lebih besar

daripada korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model (Chin, Gopan & Salinsbury, 1997 dalam Abdillah & Hartono, 2015). AVE dapat dihitung dengan rumus berikut:

Merupakan model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk lainnya, maka menunjukkan ukuran blok mereka lebih baik dibandingkan dengan blok lainnya. Sedangkan menurut metode lain untuk menilai discriminant validity yaitu dengan membandingkan nilai *squareroot of average variance extracted* (AVE).

#### 4. *Composite reliability*

Merupakan indikator untuk mengukur suatu konstruk yang dapat dilihat pada *view latent variabel coefficients*. Untuk mengevaluasi *composite reliability* terdapat dua alat ukur yaitu internal consistency dan *cronbach's alpha*. Dalam pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah  $> 0,70$  maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.

#### 5. *Cronbach's Alpha*

Merupakan uji reliabilitas yang dilakukan memperkuat hasil dari *composite reliability*. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *cronbach's alpha*  $> 0.7$ . Uji yang dilakukan diatas merupakan uji pada outer model untuk indikator reflektif. Sedangkan untuk

indikator formatif dilakukan pengujian yang berbeda. Uji indikator formatif yaitu:

**a. Uji *Significance of weight***

Nilai *weight* indikator formatif dengan kontruknya harus signifikan.

**b. Uji Multikolinieritas**

Uji multikolinieritas dilakukan untuk mengetahui hubungan antar indikator. Untuk mengetahui apakah indikator formatif mengalami multikolinieritas dengan mengetahui nilai VIF. Nilai VIF antara 5 – 10 dapat dikatakan bahwa indikator tersebut terjadi multikolinieritas.

**6. Analisa *Inner Model***

Analisa inner model biasanya juga disebut dengan (*inner relation*, *structural model* dan *substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Analisa inner model dapat dievaluasi yaitu dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur structural (Stone, 1974; Geisser, 1975). Dalam pengevaluasian inner model dengan PLS (*Partial Least Square*) dimulai dengan cara melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Kemudian dalam penginterpretasiannya sama dengan interpretasi pada regresi.

Perubahan nilai pada *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independent tertentu terhadap variabel laten

dependen apakah memiliki pengaruh yang substantif. Selain melihat nilai ( $R^2$ ), pada model PLS (*Partial Least Square*) juga dievaluasi dengan melihat nilai  $Q^2$  prediktif relevansi untuk model konstruktif.  $Q^2$  mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. Nilai  $Q^2$  lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*, sedangkan apabila nilai  $Q^2$  kurang dari nol (0), maka menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*.

Merupakan spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*), disebut juga inner relation, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian. Tanpa kehilangan sifat umumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel manifest diskala *zeromeans* dan unit varian sama dengan satu sehingga parameter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model inner model yang diperoleh adalah :

$$Y = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3Z + e$$

$$Y = b_1X_1 + b_2X_2 + (b_1X_1 * b_3Z) + (b_2X_2 * b_3Z) + e$$

*Weight Relation*, estimasi nilai kasus variabel laten, inner dan outer model memberikan spesifikasi yang diikuti dalam estimasi algoritma PLS. Setelah itu diperlukan definisi *weight relation*. Nilai kasus untuk setiap variabel laten diestimasi dalam PLS yakni :

$$\xi_b = \sum_{kb} W_{kb} X_{kb}$$

$$\eta_1 = \sum_{ki} W_{ki} X_{ki}$$

Dimana  $W_{kb}$  dan  $W_{ki}$  adalah *weight* yang digunakan untuk membentuk estimasi variabel laten endogen ( $\eta$ ) dan eksogen ( $\xi$ ). Estimasi variabel laten adalah linier agregat dari indikator yang nilai *weight*-nya didapat dengan prosedur estimasi PLS seperti dispesifikasi oleh *inner* dan *outer* model dimana variabel laten endogen (dependen) adalah  $\eta$  dan variabel laten eksogen adalah  $\xi$  (independent), sedangkan  $\zeta$  merupakan residual dan  $\beta$  dan  $\gamma$  adalah matriks koefisien jalur (*pathcoefficient*)

*Inner* model diukur menggunakan *R-square* variabel laten eksogen dengan interpretasi yang sama dengan regresi. *Q Square predictive relevance* untuk model konstruk, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai *Q-square* > 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance*, sebaliknya jika nilai *Q-square* ≤ 0 menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance*. Perhitungan *Q-Square* dilakukan dengan rumus :

$$Q^2 = 1 - (1-R_1^2)(1-R_2^2).....(1-R_p^2)$$

Dimana  $(1-R_1^2)(1-R_2^2).....(1-R_p^2)$  adalah *R-square* eksogen dalam model persamaan. Dengan asumsi data terdistribusi bebas (*distribution free*), model struktural pendekatan prediktif PLS dievaluasi dengan *R-Square* untuk konstruk endogen (dependen), *Q-square* test untuk relevansi prediktif, *t*-statistik dengan tingkat signifikansi setiap koefisien path dalam model struktural.



## 7. Pengujian Hipotesis

Uji t digunakan untuk membuktikan ada tidaknya pengaruh masing masing variabel bebas secara individu terhadap variabel terikat. Langkah langkah pengujiannya adalah :

### 1) Menentukan hipotesis nol dan hipotesis alternatif

a)  $H_0 : \beta_1 = 0$ , tidak ada pengaruh signifikan dari variabel pembelajaran organisational terhadap kerja cerdas

$H_0 : \beta_1 \neq 0$ , ada pengaruh signifikan dari variabel pembelajaran organisational terhadap kerja cerdas

b)  $H_0 : \beta_2 = 0$ , tidak ada pengaruh signifikan dari variabel pembelajaran organisational terhadap kinerja Guru

$H_0 : \beta_2 \neq 0$ , ada pengaruh signifikan dari variabel pembelajaran organisational terhadap kinerja Guru

c)  $H_0 : \beta_3 = 0$ , Tidak ada pengaruh signifikan dari variabel kerja cerdas terhadap kinerja Guru

$H_0 : \beta_3 \neq 0$ , ada pengaruh signifikan dari variabel kerja cerdas terhadap kinerja Guru

### 2) Menentukan level of significance : $\alpha = 0,05$ dengan $Df = (\alpha;n-k)$

### 3) Kriteria pengujian

Ho diterima bila  $t^{\text{hitung}} < t^{\text{tabel}}$

Ho diterima bila  $t^{\text{hitung}} \geq t^{\text{tabel}}$

### 4) Perhitungan nilai t :

a) Apabila  $t^{\text{hitung}} \geq t^{\text{tabel}}$  berarti ada pengaruh secara partial masing masing variabel independent terhadap variabel dependent.

b) Apabila  $t^{\text{hitung}} < t^{\text{tabel}}$  berarti tidak ada pengaruh secara partial masing masing variabel independent terhadap variabel dependent.

## 8. Evaluasi Model.

Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composit reliability* untuk blok indikator. Model strukrur alat auinner model dievaluasi dengan melihat presentase varian yang dijelaskanya itu dengan melihat  $R^2$  untuk konstruk laten eksogen dengan menggunakan ukuran *Stone Gaisser Q Square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat melalui prosedur *bootstrapping*.

## 9. Pengujian Hipotesa

Dalam pengujian hipotesa dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis yaitu dengan menggunakan nilai

statistic maka untuk  $\alpha = 0,05$  nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis adalah  $H_a$  diterima dan  $H_0$  di tolak ketika t-statistik  $> 1,96$ . Untuk menolak atau menerima hiootesis menggunakan probabilitas maka  $H_a$  diterima jika nilai  $p < 0,05$ .



## BAB IV

### HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Statistik Deskriptif

##### 4.1.1. Statistik Deskriptif Responden

Bagian ini berisikan sajian analisis deskriptif mengenai gambaran karakteristik responden yang menjadi responden penelitian yang ditampilkan dengan data statistik. Pengambilan data dalam penelitian ini dilaksanakan dengan subjek penelitian Guru ASN di SMK se Kotawaringin Barat yang terdiri dari sebanyak 129 orang guru. Dalam pelaksanaan di lapangan seluruh responden bersedia mengisi kuesioner, sehingga dari hasil penelitian diperoleh 129 kuesioner penelitian yang terisi lengkap dan dapat digunakan dalam analisis data penelitian ini.

##### 1. Jenis Kelamin

Gambaran mengenai responden menurut jenis kelamin dapat dideskripsikan sebagaimana berikut:

Tabel 4.1  
Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Prosentase
Laki-laki	28	21.7
Perempuan	101	78.3
Total	129	100.0

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2023.

Tabel 4.1 di atas menunjukkan bahwa responden laki-laki terdapat sebanyak 28 responden (21,7%) dan responden perempuan sebanyak 101

responden (78,3%). Data tersebut memperlihatkan bahwa jumlah perempuan lebih banyak dibandingkan dengan laki-laki. Perempuan sering diasosiasikan dengan kemampuan multitasking. Dengan dapat menjalankan beberapa tugas sekaligus, guru perempuan mungkin dapat lebih efisien dalam menangani dinamika kelas. Selain itu, guru perempuan lebih baik dalam memahami kebutuhan unik setiap siswa dan efektif dalam menciptakan lingkungan belajar yang optimal.

## 2. Usia

Gambaran mengenai responden dalam kategori umur dapat dideskripsikan sebagaimana table 4.2 berikut:

Tabel 4.2  
Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Prosentase
25 - 30 tahun	23	17.8
31 - 40 tahun	48	37.2
41 - 50 tahun	39	30.2
51 - 60 tahun	18	14.0
> 60 tahun	1	.8
Total	129	100.0

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2023.

Sajian data pada Tabel 4.2 menunjukkan bahwa jumlah responden dengan usia 25-30 tahun sebanyak 23 responden (17,8%), usia 31-40 tahun sebanyak 48 responden (37,2%), usia 41-50 tahun sebanyak 39 responden (30,2%) usia 51-60 sebanyak 18 responden (14,0%), dan 1 responden (0,8%) usia > 60 tahun. Dari data di atas dapat diketahui bahwa jumlah responden terbanyak memiliki rentang usia 31-40 tahun. Berdasarkan hasil ini dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden termasuk dalam kategori usia produktif, yaitu usia ideal dalam meniti

karir. Usia tersebut adalah usia ideal seseorang untuk bekerja. Usia yang masih dalam masa produktif biasanya mempunyai tingkat produktivitas lebih tinggi dibandingkan dengan tenaga kerja yang sudah berusia tua.

### 3. Pendidikan

Kemudian, gambaran mengenai responden dalam karakteristik pendidikan terakhir dideskripsikan sebagai berikut:

Tabel 4.3  
Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Frekuensi	Prosentase
Diploma	6	4.7
Sarjana / S1	106	82.2
Pascasarjana / S2	17	13.2
Total	129	100.0

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer, 2023.

Berdasarkan Tabel 4.3 di atas, terlihat bahwa sebagian besar responden memiliki pendidikan terakhir setingkat S1 yaitu sebanyak 106 responden (82,2%). Untuk responden dengan pendidikan terakhir Diploma sebanyak 6 orang (4,7%), dan responden yang memiliki tingkat pendidikan terakhir S2 sebanyak 17 orang (13,20%). Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar adalah lulusan S1, sehingga sangat mendukung profesi responden sebagai guru. Pendidikan merupakan sebuah proses pembelajaran bagi setiap individu untuk mencapai pengetahuan dan pemahaman yang lebih tinggi mengenai objek tertentu dan spesifik. Pengetahuan yang diperoleh secara formal tersebut berakibat pada setiap individu yaitu memiliki pola pikir, perilaku dan akhlak yang sesuai dengan pendidikan yang diperolehnya.

#### 4. Masa Kerja

Gambaran mengenai responden dalam kategori masa kerja dideskripsikan sebagai berikut:

Tabel 4.4  
Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi	Prosentase
0 - 10 tahun	42	32.6
11 - 20 tahun	65	50.4
21 - 30 tahun	18	14.0
>30 tahun	4	3.1
Total	129	100.0

Pada Tabel 4.4 diketahui bahwa sebagian besar responden memiliki masa kerja antara 11-20 tahun sebanyak 65 responden (50,4%). Responden dengan masa kerja 0 - 10 tahun sebanyak 42 responden (32,6%), masa kerja 21-30 tahun sebanyak 18 responden (14,0%) dan masa kerja > 30 tahun sebanyak 4 responden (3,1%). Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden mempunyai masa kerja yang cukup lama. Guru yang memiliki cukup banyak pengalaman cenderung memiliki pengetahuan dan kemampuan lebih baik, sehingga guru lebih mudah memahami berbagai karakteristik peserta didik.

##### 4.1.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian

Analisis deskriptif dilakukan pada bagian ini untuk menggambarkan tanggapan responden terhadap variabel penelitian. Tujuan dari analisis ini juga adalah untuk mengetahui kecenderungan responden untuk menanggapi item-item

yang menjadi indikator dalam mengukur variabel-variabel yang diteliti, dan sebagai penentu status variabel-variabel tersebut di lokasi penelitian.

Data dijelaskan dengan memberikan bobot penilaian untuk masing-masing pernyataan pada angket yang digunakan. Kriteria tanggapan responden mengacu prosedur tanggapan survei di bawah ini.

1. Jawaban Sangat Setuju (SS) diberi skor 5
2. Jawaban Setuju (S) diberi skor 4
3. Jawaban Kurang Setuju (KS) diberi skor 3
4. Jawaban Tidak Setuju (TS) diberi skor 2
5. Jawaban Sangat Tidak Setuju (STS) diberi skor 1

Penelitian menggunakan lima pilihan jawaban (skala 1-5), dan skor untuk masing-masing pernyataan dihitung sebagai berikut:

$$\text{Skor maksimum} = 5$$

$$\text{Skor minimum} = 1$$

$$\text{Renyang} = 4$$

$$\text{Interval kelas} = \text{rentang} : \text{banyak kelas} = 4/5 = 0,8$$

Berikut ini merupakan kategorisasi data untuk memberikan gambaran pada variabel yang diteliti :

- a) Sangat Baik atau Sangat Tinggi:  $4,2 < \text{rata-rata skor} \leq 5$
- b) Baik atau Tinggi:  $3,4 < \text{rata-rata skor} \leq 4,2$
- c) Cukup atau Sedang:  $2,6 < \text{rata-rata skor} \leq 3,4$
- d) Kurang Baik atau Rendah:  $1,8 < \text{rata-rata skor} \leq 2,6$
- e) Sangat Kurang Baik atau Sangat Rendah:  $1 < \text{rata-rata skor} \leq 1,8$



Tabel berikut menunjukkan hasil analisis rata-rata jawaban responden untuk masing-masing variabel:

1. Pembelajaran Organisasi

Variabel Pembelajaran Organisasi diukur dengan tiga indikator yakni: *Commitment to Learning*, *Open-Mindedness*, dan *Shared Vision*. Tabel berikut menampilkan deskripsi tanggapan responden serta deskripsi statistik data variabel Pembelajaran Organisasi:

Tabel 4.5.  
Statistik Deskriptif Variabel Pembelajaran Organisasi

Indikator		N	Min	Max	Mean
X1_1	<i>Commitment to learning</i>	12	1.00	5.00	3.60
X1_2	<i>Open-mindedness</i>	12	1.00	5.00	3.58
X1_3	<i>Shared vision</i>	12	1.00	5.00	3.47
		9			
				Mean variabel	3.55

Sumber : Data Primer 2023.

Tabel 4.2 memperlihatkan bahwa nilai mean data variabel Pembelajaran Organisasi secara keseluruhan sebesar 3,55 terletak pada rentang kategori baik ( $3,4 < \text{rata-rata skor} \leq 4,2$ ). Artinya, bahwa responden secara umum memberikan penilaian baik pada variabel Pembelajaran organisasi. Hasil deskripsi data pada variabel Pembelajaran organisasi didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah *Commitment to learning* dengan skor 3,60. Temuan tersebut memberi petunjuk bahwa responden diharapkan memiliki keterlibatan (*commitment*) yang baik terhadap pembelajaran, menunjukkan semangat untuk terus belajar dan mengembangkan diri. Selain itu, guru. Indikator yang mendapatkan skor terendah adalah *Shared vision* yaitu diperoleh skor 3,47. Pernyataan tersebut menyiratkan

bahwa seorang guru diharapkan memiliki "*Shared Vision*" atau visi bersama, yang mencerminkan kemampuan untuk berbagi dan memahami visi atau tujuan bersama dengan rekan-rekan guru dan anggota tim lainnya.

## 2. Kerja Cerdas

Variabel Kerja Cerdas diukur dengan empat indikator yakni: Perencanaan kerja, kesesuaian, Perencanaan dengan dengan program, Skala prioritas, dan Ide baru dalam melaksanakan pekerjaan. Tabel berikut menampilkan deskripsi tanggapan responden serta deskripsi statistik data variabel Kerja Cerdas:

Tabel 4.6.  
Statistik Deskriptif Variabel Kerja Cerdas

	Indikator	N	Min	Max	Mean
Y1_1	Perencanaan kerja, kesesuaian	129	1.00	5.00	3.69
Y1_2	Perencanaan dengan dengan program	129	1.00	5.00	3.63
Y1_3	Skala prioritas	129	1.00	5.00	3.68
Y1_4	Ide baru dalam melaksanakan pekerjaan	129	2.00	5.00	3.61
			Mean variabel		3.65

Tabel 4.6 memperlihatkan bahwa nilai mean data variabel Kerja Cerdas secara keseluruhan sebesar 3.65 terletak pada rentang kategori tinggi ( $3,4 < \text{rata-rata skor} \leq 4,2$ ). Artinya, bahwa rata-rata responden memiliki kerja cerdas yang baik. Hasil deskripsi data pada variabel Kerja Cerdas didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah Perencanaan kerja, dengan skor 3,69. Dengan demikian Guru harus memperhatikan perencanaan kerja yang baik, seorang guru dapat menyusun rencana pembelajaran yang terstruktur dan terukur dapat menciptakan lingkungan pembelajaran yang dinamis dan mendukung perkembangan siswa secara holistik. Indikator Kerja Cerdas yang mendapatkan skor terendah adalah Ide baru dalam melaksanakan pekerjaan yaitu diperoleh skor 3,61. Temuan tersebut memberi

petunjuk bahwa guru harus meningkatkan kemampuan untuk membawa ide-ide baru dalam mengajar yang menunjukkan adaptabilitas dan kemauan untuk terus meningkatkan kualitas pengajaran.

### 3. Kinerja Guru

Variabel Kinerja Guru diukur dengan lima indikator yakni: *Kualitas (Quality)*, *Kuantitas (Quantity)*, *Ketepatan waktu (Timeliness)*, *Efektivitas biaya (Cost effectiveness)*, dan *Hubungan antar perseorangan (interpersonal impact)*. Tabel berikut menampilkan deskripsi tanggapan responden serta deskripsi statistik data variabel Kinerja Guru:

Tabel 4.7.  
Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Guru

	Indikator	N	Min	Max	Mean
Y2_1	<i>Kualitas (Quality)</i>	129	1.00	5.00	3.8
Y2_2	<i>Kuantitas (Quantity)</i>	129	2.00	5.00	3.75
Y2_3	<i>Ketepatan waktu (Timeliness)</i>	129	1.00	5.00	3.85
Y2_4	<i>Efektivitas biaya (Cost effectiveness)</i>	129	2.00	5.00	3.78
Y2_5	<i>Hubungan antar perseorangan (interpersonal impact)</i>	129	2.00	5.00	3.78
			Rata-rata variabel		3.79

Pada Tabel 4.4 terlihat bahwa nilai mean data variabel Kinerja Guru secara keseluruhan sebesar 3,79 terletak pada rentang kategori baik ( $3,4 < \text{rata-rata skor} \leq 4,2$ ). Artinya, bahwa rata-rata guru yang responden penelitian ini memiliki kinerja yang baik. Hasil deskripsi data pada variabel kinerja guru didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah *Ketepatan waktu (Timeliness)* dengan skor 3,85. Artinya, Guru memiliki pengaturan yang baik dalam

mengelola kelas sehingga dapat mengoptimalkan pembelajaran sesuai dengan waktu yang telah diberikan. Terdapat dua Indikator dari variabel Kinerja Guru yang mendapatkan skor terendah yaitu *Efektivitas biaya (Cost effectiveness)* dan *Hubungan antar perseorangan (interpersonal impact)* masing-masing dengan skor 3,85. Hal ini menunjukkan bahwa Guru harus lebih memperhatikan efektivitas penggunaan biaya dalam penyelenggaraan kegiatan belajar mengajar. Kemudian, guru juga harus memperhatikan hubungan antar individu yang ada dalam sekolah, baik hubungan dengan kepala sekolah, antar rekan guru, tenaga kependidikan yang ada, dengan siswa, maupun dengan wali murid serta dengan stakeholder lainnya seperti komite dan instansi terkait.

## **4.2. Hasil Pengujian Statistik**

### **4.2.1. Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk Penelitian (Outer Model)**

Model PLS terdiri dari model pengukuran (*outer model*), kriteria *Goodness of fit (GoF)* dan model struktural (*inner model*) (Ghozali dan Latan, 2015:7). Pada bagian pertama, model pengukuran *outer model* merupakan evaluasi dasar harus dilakukan dilakukan. Evaluasi tersebut ditujukan untuk menentukan validitas dan reliabilitas indikator yang menjadi ukuran variabel laten. Kriteria validitas diukur dengan *convergent* dan *discriminant validity*, sedangkan kriteria reliabilitas konstruk diukur dengan *composite reliability*, *Average Variance Extracted (AVE)*, dan *cronbach alpha*.

#### **1. Convergent Validity**

*Convergent validity* masing-masing indikator digunakan untuk mengevaluasi indikator reflektif pada model pengukuran variabel laten. Pada

PLS, nilai outer loading setiap indikator terhadap variabel latennya menunjukkan pengujian *convergent validity*. Menurut Ghozali (2011), sangat disarankan agar nilai outer loading lebih dari 0,70; namun, besaran loading antara 0,50 dan 0,60 masih dapat diterima dengan nilai t-statistic lebih dari 1,96 atau p-value kurang dari 0,05.

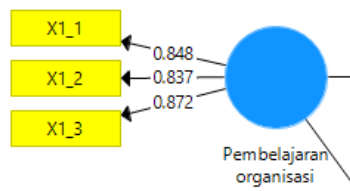
Evaluasi validitas konvergen (*convergent validity*) pada masing-masing variabel laten, dapat disajikan pada bagian nilai outer loading yang menggambarkan kekuatan indikator dalam menjelaskan variabel laten. Hasil uji validitas konvergen tersebut dapat dipaparkan sebagai berikut:

a. Evaluasi Model Pengukuran Pembelajaran Organisasi (X1)

Pengukuran variabel Pembelajaran organisasi pada penelitian ini merupakan refleksi dari tiga indikator, yakni *Commitment to Learning* (X1\_1), *Open-Mindedness* (X1\_2), dan *Shared Vision* (X1\_3). Nilai loading faktor masing-masing indikator variabel Pembelajaran Organisasi menunjukkan evaluasi model pengukuran outer model. Berikut ditampilkan besaran outer loading bagi konstruk Pembelajaran Organisasi.

Tabel 4.8  
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Pembelajaran Organisasi (X1)

Indikator	<i>Outer Loading</i>	<i>t-statistics</i>	t-tabel ( $\alpha=5\%$ )	<i>p value</i>
X1_1 <- Pembelajaran Organisasi	0.848	28.877	1.960	0,000
X1_2 <- Pembelajaran Organisasi	0.837	23.117	1.960	0,000
X1_3 <- Pembelajaran Organisasi	0.872	32.495	1.960	0,000



Gambar 4.1 Nilai Loading Faktor pada Indikator Variabel Pembelajaran Organisasi

Tabel di atas menyajikan nilai loading faktor variabel Pembelajaran Organisasi (X1), di mana nilai loading faktor untuk indikator X1\_1 yaitu *Commitment to Learning* adalah 0,848. Indikator X1\_2 yaitu *Open-Mindedness* didapatkan loading faktor sebesar 0,837, dan indikator X1\_3 yaitu *Shared Vision* didapatkan loading faktor sebesar 0,872, atau berada di atas angka 0,700 serta signifikan pada taraf kepercayaan 95% dan angka t-statistik setiap indikator di atas nilai t-tabel (1,960). Atas dasar hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel Pembelajaran Organisasi (X1) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator *Commitment to Learning*, *Open-Mindedness*, dan *Shared Vision*

b. Evaluasi Model Pengukuran Variabel Kerja Cerdas (Y1)

Pengukuran variabel Kerja Cerdas pada penelitian ini merupakan refleksi dari empat indikator yaitu: Perencanaan kerja, kesesuaian (Y1\_1), Perencanaan dengan dengan program (Y1\_2), Skala prioritas (Y1\_3), dan Ide baru dalam melaksanakan pekerjaan (Y1\_4). Nilai loading faktor masing-masing indikator variabel Kerja

Cerdas menunjukkan evaluasi model pengukuran outer model. Berikut ditampilkan besaran outer loading bagi konstruk Kerja Cerdas.

Tabel 4.9  
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Kerja Cerdas (Y1)

Indikator	<i>Outer Loading</i>	<i>t- statistics</i>	t-tabel ( $\alpha=5\%$ )	<i>p value</i>
Y1_1 <- Kerja Cerdas	0.804	23.582	1,960	0,000
Y1_2 <- Kerja Cerdas	0.837	26.280	1,960	0,000
Y1_3 <- Kerja Cerdas	0.837	29.587	1,960	0,000
Y1_4 <- Kerja Cerdas	0.810	24.914	1,960	0,000



Gambar 4.3 Nilai Loading Faktor pada Indikator Variabel Kerja Cerdas

Tabel di atas menyajikan nilai loading faktor variabel Kerja Cerdas (Y1), di mana nilai loading faktor untuk indikator Perencanaan kerja, kesesuaian (Y1\_1) diperoleh loading faktor sebesar 0,804; Perencanaan dengan dengan program (Y1\_2) sebesar 0,837, Skala prioritas (Y1\_3) sebesar 0,837, Ide baru dalam melaksanakan pekerjaan (Y1\_4) sebesar 0,810, atau berada di atas angka 0,700 serta signifikan pada taraf kepercayaan 95% dan angka t-statistik setiap indikator di atas nilai t-tabel (1,960). Atas dasar hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel Kerja Cerdas (Y1) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator Perencanaan kerja,

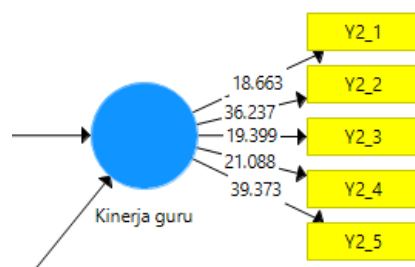
kesesuaian (Y1\_1), Perencanaan dengan dengan program (Y1\_2), Skala prioritas (Y1\_3), dan Ide baru dalam melaksanakan pekerjaan (Y1\_4).

c. Evaluasi Model Pengukuran Variabel Kinerja Guru (Y2)

Variabel Kinerja Guru pada penelitian ini diukur dari refleksi lima indikator yakni: *Kualitas (Quality)* (Y2\_1), *Kuantitas (Quantity)* (Y2\_2), *Ketepatan waktu (Timeliness)* (Y2\_3), *Efektivitas biaya (Cost effectiveness)* (Y2\_4), dan *Hubungan antar perseorangan (interpersonal impact)* (Y2\_5). Evaluasi model pengukuran (outer model) diidentifikasi dari nilai loading faktor dari setiap indikator variabel Kinerja Guru Berikut ditampilkan besaran nilai loading bagi variabel Kinerja Guru.

Tabel 4.10  
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Kinerja Guru (Y2)

Indikator	<i>Outer Loading</i>	<i>t-statistics</i>	t-tabel ( $\alpha=5\%$ )	<i>p value</i>
Y2_1 <- Kinerja Guru	0.784	18.663	1,960	0,000
Y2_2 <- Kinerja Guru	0.873	36.237	1,960	0,000
Y2_3 <- Kinerja Guru	0.821	19.399	1,960	0,000
Y2_4 <- Kinerja Guru	0.784	21.088	1,960	0,000
Y2_5 <- Kinerja Guru	0.879	39.373	1,960	0,000



Gambar 4.5 Nilai Loading Faktor pada Indikator Variabel Kinerja Guru



Tabel di atas memperlihatkan besarnya loading faktor setiap indikator untuk variabel Kinerja Guru (Y2), di mana angka loading faktor pada indikator *Kualitas (Quality)* (Y2\_1) diperoleh loading faktor bernilai 0,784, *Kuantitas (Quantity)* (Y2\_2) diperoleh loading faktor bernilai 0,873, *Ketepatan waktu (Timeliness)* (Y2\_3) diperoleh loading faktor bernilai 0,821, *Efektivitas biaya (Cost effectiveness)* (Y2\_4) diperoleh loading faktor bernilai 0,784, dan *Hubungan antar perseorangan (interpersonal impact)* (Y2\_5) diperoleh loading faktor bernilai 0,879. Angka-angka loading tersebut berada di atas angka 0,700 serta signifikan pada taraf kepercayaan 95% dan angka t-statistik setiap indikator di atas nilai t-tabel (1,960). Atas dasar hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel Kinerja Guru (Y2) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator: *Kualitas (Quality)* (Y2\_1), *Kuantitas (Quantity)* (Y2\_2), *Ketepatan waktu (Timeliness)* (Y2\_3), *Efektivitas biaya (Cost effectiveness)* (Y2\_4), dan *Hubungan antar perseorangan (interpersonal impact)* (Y2\_5).

Berdasarkan hasil pengujian validitas konvergen pada masing-masing variabel, dapat dikatakan seluruh indikator yang digunakan dalam model penelitian ini dinyatakan valid, sehingga dapat dipakai sebagai ukuran bagi variabel yang dipakai dalam penelitian ini.

## 2. *Discriminant Validity*

Untuk menguji *discriminant validity* terdapat dua cara yang dilakukan yaitu: melihat *square root of average variance extracted* atau akar AVE dan nilai *cross loading*. Hasil uji *discriminant validity* untuk data variabel penelitian ini dipaparkan di bawah ini:

a. Akar AVE atau *Square Root Of Average Variance Extracted* (AVE)

Pengujian *discriminant validity* model ini dijalankan dengan memeriksa perbandingan nilai akar *Average Variance Extract* (AVE) dengan nilai korelasi antara satu konstruk dengan konstruk yang lain. Hasilnya dapat disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4.11  
Nilai Validitas Diskriminan

	Kerja cerdas	Kinerja guru	Pembelajaran organisasi
Kerja cerdas	<b>0.822</b>		
Kinerja guru	0.641	<b>0.829</b>	
Pembelajaran organisasi	0.440	0.466	<b>0.852</b>

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Sumber Data : Data primer yang diolah, 2023

Nilai yang menggambarkan hubungan antar konstruk berkembang dan nilai akar AVE memiliki nilai yang lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk yang lain, menunjukkan bahwa konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria validitas *discriminant* yang tinggi. Hasil pengolahan data pada Tabel 4.8 memperlihatkan nilai akar AVE yang lebih tinggi dari korelasi antar konstruk. Dengan demikian, hasil analisis data dapat diterima. Oleh karena itu, syarat validitas *diskriminan* telah dipenuhi oleh alat

penelitian yang digunakan untuk mengevaluasi semua konstruk variabel laten penelitian ini.

b. *Cross Loading*

Analisis terhadap *cross loading* dilakukan untuk melihat besarnya korelasi indikator dengan konstruk laten. Tabel *cross-loading* berikut ini menampilkan hasil dari analisis korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri atau dengan indikator lainnya.

Tabel 4.11  
 Nilai Korelasi Konstruk dengan Indikator (*Cross Loading*)

	Kerja cerdas	Kinerja guru	Pembelajaran organisasi
X1_1	0.401	0.457	<b>0.848</b>
X1_2	0.326	0.330	<b>0.837</b>
X1_3	0.388	0.389	<b>0.872</b>
Y1_1	<b>0.804</b>	0.524	0.366
Y1_2	<b>0.837</b>	0.485	0.337
Y1_3	<b>0.837</b>	0.570	0.391
Y1_4	<b>0.810</b>	0.523	0.348
Y2_1	0.513	<b>0.784</b>	0.409
Y2_2	0.500	<b>0.873</b>	0.373
Y2_3	0.559	<b>0.821</b>	0.388
Y2_4	0.542	<b>0.784</b>	0.340
Y2_5	0.537	<b>0.879</b>	0.419

Jika nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri lebih besar daripada dengan konstruk lainnya, dan jika semua nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri dan konstruk lainnya menunjukkan nilai yang positif, maka pengujian diskriminasi validitas dianggap valid. Semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria validitas discriminant yang tinggi, seperti yang ditunjukkan oleh hasil pengolahan data

yang ditampilkan pada tabel cross-loading.atas dasar tersebut, maka hasil analisis data dapat diterima bahwa data memiliki validitas discriminant yang baik.

### 3. Uji Reliabilitas

Ada tiga metode yang dapat digunakan untuk mengevaluasi reliabilitas, yaitu :

- a. *Composite Reliability*. Indikator-indikator sebuah konstruk memberikan hasil yang baik yaitu apabila mampu mmberikan nilai *composite reliability* bernilai lebih dari 0,70.
- b. *Average Variance Extracted (AVE)*. Kriteria AVE yang berada di atas 0,5 menunjukkan indikator yang membentuk variabel penelitian dikatakan reliabel, sehingga dapat dipergunakan dalam analisis lebih lanjut dalam penelitian.
- c. *Cronbach alpha*. Kriteria skor *cronbach alpha* yang lebih dari 0,70 memiliki arti bahwa reliabilitas konstruk yang diteliti tergolong baik (Chin dalam Ghozali, 2011).

Nilai-nilai *composite reliability*, *cronbach's alpha*, dan *AVE* untuk masing-masing konstruk penelitian ini tersaji seluruhnya dalam tabel di bawah ini:

Tabel 4.12  
Hasil Uji Reliabilitas

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
Kerja cerdas	0.840	0.893	0.676
Kinerja guru	0.886	0.917	0.688
Pembelajaran organisasi	0.813	0.889	0.727

Sumber Data : Data primer yang diolah, 2023

Hasil uji reliabilitas masing-masing struktur ditunjukkan pada tabel di atas. Temuan menunjukkan bahwa nilai AVE masing-masing konstruk lebih dari 0,5, nilai reliabilitas komposit masing-masing konstruk lebih dari 0,7, dan nilai cronbach alpha masing-masing konstruk lebih dari 0,7. Menurut pendapat Chin dalam Ghazali (2011), hasil reliabilitas komposit setiap konstruk bisa dipergunakan pada proses analisis data sebagai penunjuk ada tidaknya hubungan pada masing-masing konstruk. Hasil uji reliabilitas komposit menunjukkan nilai yang lebih tinggi dari 0,70, dan nilai yang lebih tinggi dari 0,70 Reliabel menunjukkan bahwa indikator penelitian yang digunakan sesuai dengan kondisi obyek penelitian sebenarnya. Sesuai hasil pengujian *convergent validity*, *discriminant validity*, dan reliabilitas variabel penelitian ini, maka kesimpulan yang dapat ditarik yaitu indikator-indikator yang digunakan dalam pengukuran variabel laten, seluruhnya dapat dinyatakan sebagai indikator pengukur yang valid dan reliabel.

#### 4. Pengujian *Goodness of Fit*

Setelah persyaratan validitas *convergent* dan *discriminant* model yang diestimasi telah terpenuhi, selanjutnya pengujian dilakukan uji kebaikan pada model struktural atau *inner model*. Penilaian *inner model* berarti mengevaluasi hubungan antara konstruk laten melalui pengamatan hasil estimasi koefisien parameter jalan dan tingkat signifikansinya (Ghozali, 2011). Dalam penelitian ini, uji *goodness of fit* model struktural dievaluasi dengan mempertimbangkan R-square ( $R^2$ ) dan Q2 (model relevansi prediktif). Q2 menentukan seberapa baik model menghasilkan nilai observasi. Koefisien determinasi ( $R^2$ ) dari semua variabel

endogen menentukan Q2. Besaran Q2 memiliki nilai dalam rentang dari 0 hingga 1 dan menunjukkan bahwa semakin dekat dengan nilai 1 bermakna semakin baik model yang dibentuk. Tabel di bawah ini menunjukkan hasil perhitungan koefisien determinasi (R2) untuk kedua variabel endogen.

Tabel 4.13  
Nilai Koefisien Determinasi (*R-Square*)

	R Square
Kerja Cerdas	0.193
Kinerja Guru	0.453

Tabel 4.11 di atas memperlihatkan adanya nilai koefisien determinasi (*R-square*) yang muncul pada model variabel Kinerja Guru (Y2) sebesar 0,453. Nilai tersebut dapat diartikan bahwa variabel Kinerja Guru (Y2) dapat dijelaskan oleh variabel Pembelajaran Organisasi dan Kerja Cerdas sebesar 45,3%, sedangkan sisanya 54,7% diperoleh dari pengaruh variabel lainnya yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Koefisien determinasi (*R-square*) pada model variabel Kerja cerdas (Y1) bernilai 0,193 dapat dijelaskan oleh Pembelajaran organisasi sebesar 19,3% dan sisanya 80,7% diperoleh oleh efek dari variabel lainnya yang tidak tertera dalam penelitian ini. Nilai Q-Square (Q2), relevansi prediksi Q-Square merupakan salah satu uji dalam melihat kebaikan model struktural, yaitu menunjukkan seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. Nilai Q-Square untuk model struktural penelitian ini dapat dihitung dengan rumus:

$$\begin{aligned}
 Q^2 &= 1 - (1 - R1^2) (1 - R2^2) \\
 &= 1 - (1 - 0,453) (1 - 0,193) \\
 &= 1 - ((0,547) (0,807))
 \end{aligned}$$

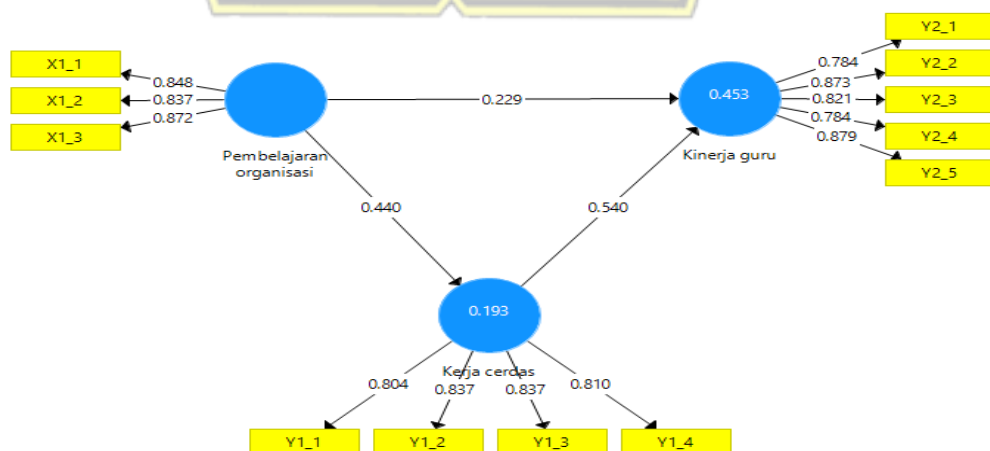
$$= 1 - 0,441$$

$$= 0,559$$

Perhitungan Q-square ( $Q^2$ ) dihasilkan nilai 0,559 yang lebih besar dari nol yang berarti model memiliki *predictive relevance* yang baik. Hal ini bermakna nilai estimasi parameter yang dihasilkan model sesuai dengan nilai observasi. Nilai  $Q^2$  hampir sama dengan nilai 1, menunjukkan bahwa model struktur mempunyai kesesuaian yang baik atau fit dengan data.

#### 5. Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Analisis yang terakhir dalam PLS yaitu analisis model struktural atau inner model. Pada analisis model struktural dapat dilakukan pengujian hipotesis melalui uji statistik t (*T Statistics*). Hasil uji dapat dilihat dari output model struktural pada signifikansi *loading factor* yang menjelaskan pengaruh konstruk pembelajaran organisasi terhadap kinerja guru melalui mediasi kerja cerdas sebagai variabel intervening. Dalam hal ini pengolahan data digunakan dengan berbantuan perangkat lunak *SmartPLS v3.0*. Hasil pengolahan data tersebut tampak pada gambar berikut:



**Gambar 4.1.**  
**Full Model SEM-PLS dengan Mediasi**

Sumber: Pengolahan data primer dengan *Smart PLS 3.0* (2023)

a. Analisis Pengaruh Langsung dan Pembuktian Hipotesis

Bagian ini menyajikan hasil dari pengujian hipotesis penelitian yang dilakukan dalam bab sebelumnya. Untuk mengetahui apakah hipotesis diterima atau tidak, Anda dapat membandingkan thitung dengan t-tabel, dengan asumsi bahwa t-hitung lebih besar dari t-tabel. Nilai t tabel untuk taraf signifikansi 5% adalah 1,96. Tabel berikut menunjukkan hasil uji pengaruh antar variabel dengan menggunakan analisis *Partial Least Square*.

Tabel 4.14  
*Path Coefficients* Pengaruh Langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Kerja cerdas -> Kinerja guru	0.540	0.541	0.057	9.404	0.000
Pembelajaran organisasi -> Kerja cerdas	0.440	0.439	0.082	5.387	0.000
Pembelajaran organisasi -> Kinerja guru	0.229	0.229	0.075	3.053	0.002

Sumber: Pengolahan data primer dengan *Smart PLS 3.0* (2023)

Melalui sajian hasil olah data tersebut, selanjutnya dapat dilakukan pengujian untuk setiap hipotesis penelitian. Uji hipotesis pertama dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample estimate*) pengaruh Pembelajaran organisasi terhadap Kinerja guru yakni 0,229. Hasil itu memberi bukti bahwa Pembelajaran organisasi memberi pengaruh positif kepada Kinerja guru. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (3.053) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,000) lebih kecil dari 0,05. Simpulan dari uji tersebut yaitu Pembelajaran organisasi secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja guru.



Hasil ini berarti apabila kompetensi digital seseorang semakin baik, maka kinerja guru akan cenderung menjadi lebih baik. Atas dasar tersebut, maka hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini **diterima**.

Uji hipotesis kedua dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample estimate*) pengaruh Pembelajaran organisasi terhadap Kerja cerdas yakni 0,440. Hasil itu memberi bukti bahwa Pembelajaran organisasi memberi pengaruh positif kepada Kerja cerdas. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (5.387) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,000) lebih kecil dari 0,05. Simpulan dari uji tersebut yaitu Pembelajaran organisasi secara positif dan signifikan mempengaruhi Kerja cerdas. Hasil ini berarti apabila kompetensi digital seseorang semakin baik, maka penyelesaian tugasnya akan cenderung menjadi lebih baik. Atas dasar tersebut, maka hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini **diterima**.

Uji hipotesis ketiga dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample estimate*) pengaruh kerja cerdas terhadap kinerja guru yakni 0.540. Hasil itu memberi bukti bahwa kerja cerdas memberi pengaruh positif kepada kinerja guru. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (9.404) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,000) lebih kecil dari 0,05. Simpulan dari uji tersebut yaitu kerja cerdas secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja guru. Hasil ini berarti apabila penyelesaian tugas seseorang semakin baik, maka kinerjanya akan cenderung menjadi lebih baik. Atas dasar tersebut, maka hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini **diterima**.

Ringkasan hasil uji hipotesis dalam penelitian ini disajikan secara menyeluruh pada tabel 4.15.

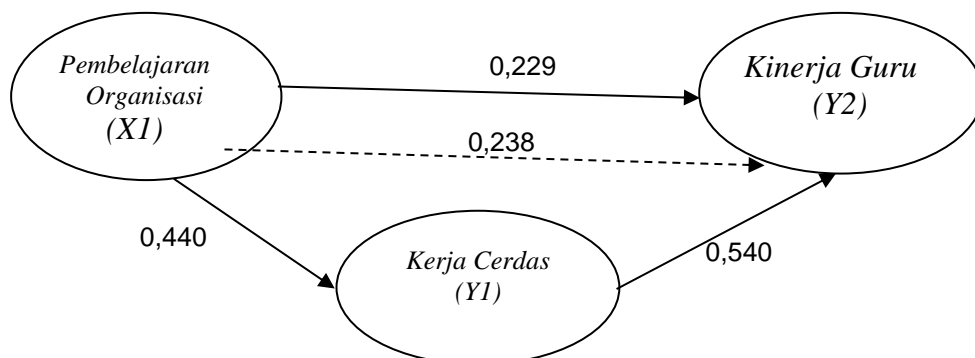
Tabel 4.15  
Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

	Hipotesis	Kesimpulan
H1	Pembelajaran organisasi akan berpengaruh positif terhadap kinerja guru	<b>Diterima</b> $t = 3,053 > 1,96$ ( $p=0,000 < 0,05$ )
H2	Pembelajaran organisasi akan berpengaruh positif terhadap kerja cerdas Guru.	<b>Diterima</b> $t = 5,387 > 1,96$ ( $p=0,000 < 0,05$ )
H3	Kerja cerdas Guru akan berpengaruh positif terhadap Kinerja Guru	<b>Diterima</b> $t = 9,404 > 1,96$ ( $p=0,000 < 0,05$ )

Sumber : *Data primer yang diolah, 2023*

- b. Analisis Pengaruh Tidak Langsung Pembelajaran organisasi terhadap Kinerja guru melalui mediasi Kerja cerdas

Pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dilakukan untuk melihat efek yang diberikan oleh suatu variabel eksogen (*independen*) terhadap variabel endogen (*dependen*) melalui variabel intervening, yaitu variabel Kerja cerdas. Pengaruh tidak langsung Pembelajaran organisasi terhadap Kinerja guru melalui mediasi Kerja cerdas digambarkan pada *path diagram* berikut:



**Gambar 4.2.**  
**Koefisien Jalur Pengaruh Mediasi Kerja cerdas pada Hubungan Antar**  
**Pembelajaran organisasi Terhadap Kinerja guru**

Keterangan :

- : Pengaruh langsung  
 ----- : Pengaruh tidak langsung

Koefisien jalur pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) yang diberikan pembelajaran organisasi bagi kinerja guru melalui kerja cerdas diperoleh sebesar 0,238. Angka tersebut merupakan hasil kali perkalian koefisien jalur X1 - Y1 dengan Y1 - Y2, yaitu  $0,440 \times 0,540 = 0,238$ . Untuk menguji pengaruh tidak langsung, *Sobel Test* digunakan, seperti yang ditunjukkan pada tabel berikut.

Tabel 4.16  
 Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

variabel <i>eksogen</i>	<i>Indirect Effect</i>	t hitung	P value s	Keterangan
Pembelajaran organisasi -> Kerja cerdas -> Kinerja guru	0,238	4,717	0,000	Signifikan

Sumber : *Data primer yang diolah, 2023*

Pengaruh mediasi kerja cerdas dalam kaitan variabel pembelajaran organisasi terhadap kinerja guru diketahui sebesar 0,238. Uji sobel menghasilkan besaran t-hitung 4,717 ( $t > 1.96$ ) dengan  $p = 0,000 < 0,05$ . Simpulan dari pengujian tersebut yaitu bahwa kerja cerdas menjadi mediator pada hubungan pembelajaran organisasi dengan kinerja guru. Apabila dilihat dari besar pengaruhnya, pengaruh *indirect* 0,238 lebih besar nilainya dibanding pengaruh secara *direct* 0,229. Artinya, pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja guru lebih banyak secara tidak langsung melalui mediasi kerja cerdas. Semakin baik pembelajaran organisasi di

sekolah, maka guru akan memiliki kerja cerdas yang baik. Guru yang memiliki kerja cerdas diharapkan kinerjanya akan lebih baik.

#### 4.3. Pembahasan

Berdasarkan hasil olah data yang telah dilakukan, maka pembuktian setiap hipotesis penelitian, yaitu:

1. Peran pembelajaran organisasi terhadap kerja cerdas Guru

Uji hipotesis pertama memberi bukti bahwa Pembelajaran organisasi memberi pengaruh positif kepada Kerja cerdas. Hasil ini berarti apabila pembelajaran organisasi seseorang semakin baik, maka penyelesaian tugasnya akan cenderung menjadi lebih baik.

Variabel Pembelajaran Organisasi diukur dengan tiga indikator yakni: *Commitment to Learning*, *Open-Mindedness*, dan *Shared Vision*. Sedangkan variabel Kerja Cerdas diukur dengan empat indikator yakni: Perencanaan kerja, kesesuaian, Perencanaan dengan dengan program, Skala prioritas, dan Ide baru dalam melaksanakan pekerjaan.

Hasil deskripsi data pada variabel Pembelajaran organisasi didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah *Commitment to learning* kemudian, hasil deskripsi data pada variabel Kerja Cerdas didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah Perencanaan kerja. Temuan tersebut memberi petunjuk bahwa Guru diharapkan memiliki komitmen yang tinggi untuk melakukan proses pembelajaran untuk mengembangkan dirinya menjadi lebih baik. Guru yang berkomitmen untuk mengembangkan dirinya akan menjalankan pembelajaran di kelas sesuai dengan

rencana pembelajaran yang telah disusun secara terstruktur dan terukur sehingga berdampak pada lingkungan pembelajaran yang dinamis dan mendukung perkembangan siswa secara holistik.

Indikator yang mendapatkan skor terendah adalah *Shared vision* sedangkan indikator Kerja Cerdas yang mendapatkan skor terendah adalah Ide baru dalam melaksanakan pekerjaan. Temuan tersebut memberi petunjuk bahwa kemampuan Guru untuk berbagi dan memahami visi atau tujuan bersama dengan rekan-rekan guru dan anggota tim lainnya akan mendorong membawa ide-ide baru dalam mengajar yang menunjukkan adaptabilitas dan kemauan untuk terus meningkatkan kualitas pengajaran.

Hasil penelitian ini mengkonfirmasi penelitian terdahulu yaitu menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi yang dilakukan mampu mendorong kepada efisiensi dan efektivitas penyelesaian pekerjaan (Argote et al., 2021). Studi Omar (2022) melaporkan bahwa peningkatan kinerja kapabilitas organisasi, seperti peningkatan laju pengembangan inovasi, penerapan pengetahuan, dan transfer, akan muncul sebagai hasil dari pembelajaran organisasi.

## 2. Peran pembelajaran organisasi terhadap kinerja guru.

Uji hipotesis kedua memberi bukti bahwa Pembelajaran organisasi memberi pengaruh positif kepada Kinerja guru. Hasil tersebut menunjukkan bahwa apabila pembelajaran organisasi seseorang semakin baik, maka kinerja guru akan cenderung menjadi lebih baik.

Variabel Pembelajaran Organisasi diukur dengan tiga indikator yakni: *Commitment to Learning*, *Open-Mindedness*, dan *Shared Vision* sedangkan

variabel Kinerja Guru diukur dengan lima indikator yakni: *Kualitas (Quality)*, *Kuantitas (Quantity)*, *Ketepatan waktu (Timeliness)*, *Efektivitas biaya (Cost effectiveness)*, dan *Hubungan antar perseorangan (interpersonal impact)*.

Hasil deskripsi data pada variabel Pembelajaran organisasi didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah *Commitment to learning* kemudian, sedangkan variabel kinerja guru didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah *Ketepatan waktu (Timeliness)*. Hasil ini menunjukkan bahwa Guru yang memiliki komitmen untuk terus belajar dan mengembangkan diri akan mampu mengoptimalkan pembelajaran sesuai dengan waktu yang telah diberikan.

Indikator yang mendapatkan skor terendah adalah *Shared vision* sedangkan indikator Kinerja Guru yang mendapatkan skor terendah yaitu *Efektivitas biaya (Cost effectiveness)* dan *Hubungan antar perseorangan (interpersonal impact)*. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan untuk berbagi dan memahami visi atau tujuan bersama dengan rekan-rekan guru dan anggota tim lainnya akan mendorong Guru untuk lebih efektif dalam penggunaan pembiayaan pembelajaran dan mendorong hubungan yang lebih erat dengan antar individu yang ada dalam sekolah.

Pembuktian hipotesis pertama mengkonfirmasi temuan penelitian terdahulu dimana menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi (Shafique et al., 2020). Penelitian lain juga menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja organisasi (Budi Santoso et al., 2020; Kordab et al., 2020). Kemudian, Pembelajaran organisasi ditemukan berhubungan positif dengan prestasi kerja (Che Rose et al., 2009; Darma Rosmala Sari & Sukmasari, 2018)

sebagaimana hasil penelitian menunjukkan bahwa *organizational learning* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi (Soomro et al., 2020).

### 3. Peran kerja cerdas Guru terhadap Kinerja Guru.

Hasil pengujian memberi bukti bahwa kerja cerdas memberi pengaruh positif kepada kinerja guru. Hasil ini berarti apabila penyelesaian tugas seseorang semakin baik, maka kinerjanya akan cenderung menjadi lebih baik.

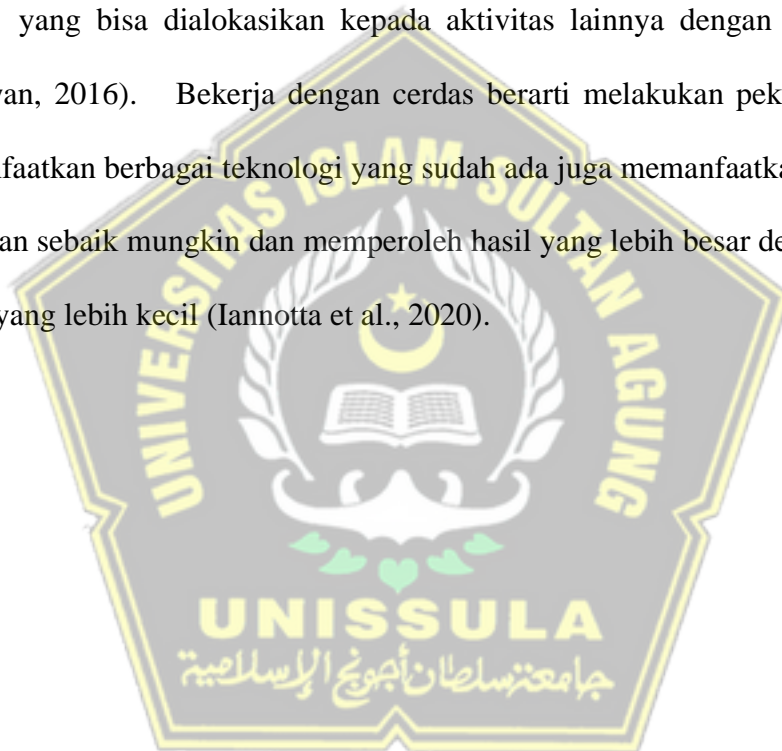
Variabel Kerja Cerdas diukur dengan empat indikator yakni: Perencanaan kerja, kesesuaian, Perencanaan dengan dengan program, Skala prioritas, dan Ide baru dalam melaksanakan pekerjaan. Sedangkan variabel Kinerja Guru diukur dengan lima indikator yakni: *Kualitas (Quality)*, *Kuantitas (Quantity)*, *Ketepatan waktu (Timeliness)*, *Efektivitas biaya (Cost effectiveness)*, dan *Hubungan antar perseorangan (interpersonal impact)*.

Hasil deskripsi data pada variabel Kerja Cerdas didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah Perencanaan kerja. Sedangkan variabel kinerja guru didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah *Ketepatan waktu (Timeliness)*. Dengan demikian perencanaan kerja yang baik akan dapat mengoptimalkan pembelajaran sesuai dengan waktu yang telah diberikan.

Indikator Kerja Cerdas yang mendapatkan skor terendah adalah Ide baru dalam melaksanakan pekerjaan sedangkan variabel Kinerja Guru yang mendapatkan skor terendah yaitu *Efektivitas biaya (Cost effectiveness)* dan *Hubungan antar perseorangan (interpersonal impact)*. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan untuk membawa ide-ide baru dalam mengajar yang menunjukkan

adaptabilitas dan kemauan untuk terus meningkatkan kualitas pengajaran akan mendorong efektivitas biaya dan mempererat jalinan hubungan kolaborasi antar individu dalam sekolah.

Kerja cerdas menggeser titik tumpu agar hasil yang didapat menjadi lebih maksimal dengan tenaga yang dikeluarkan secara efisien (Angelici & Profeta, 2020). Ketika seseorang melakukan kerja cerdas maka akan memiliki kelebihan energi yang bisa dialokasikan kepada aktivitas lainnya dengan lebih optimal (McEwan, 2016). Bekerja dengan cerdas berarti melakukan pekerjaan dengan memanfaatkan berbagai teknologi yang sudah ada juga memanfaatkan waktu yang diberikan sebaik mungkin dan memperoleh hasil yang lebih besar dengan efisiensi waktu yang lebih kecil (Iannotta et al., 2020).





## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1. Simpulan**

##### 5.1.1. Kesimpulan masalah penelitian

Penelitian Ini menjawab perbedaan hasil penelitian terdahulu terkait peran pembelajaran organisasi terhadap kinerja dan menjawab rumusan permasalahan penelitian yaitu sebagaimana berikut

4. Kerja cerdas Guru di bangun oleh pembelajaran organisasi yang efektif. Pernyataan ini menyiratkan bahwa pembelajaran organisasi yang efektif menciptakan dasar atau landasan yang kuat bagi seorang guru untuk mengembangkan kemampuan kerja cerdas Guru.
5. Efektivitas pembelajaran organisasi dapat menjadi pemicu atau dorongan bagi peningkatan kinerja guru. Ketika guru terlibat dalam lingkungan pembelajaran organisasi yang baik, mereka cenderung mampu memenuhi standar Kualitas (*Quality*), Kuantitas (*Quantity*), Ketepatan waktu (*Timeliness*), Efektivitas biaya (*Cost effectiveness*), dan Hubungan antar perseorangan (*interpersonal impact*).
6. Kerja cerdas Guru akan mendorong peningkatan kinerja Guru. Ketika seorang guru berusaha untuk bekerja secara cerdas, menggunakan pengetahuan dan keterampilan mereka secara optimal, ini memiliki

potensi untuk secara langsung meningkatkan kinerja mereka dalam mengajar dan berkontribusi pada pengembangan siswa.

#### 5.1.2. Kesimpulan hypothesis

Hasil pembuktian hypothesis penelitian dengan menggunakan SEM PLS menunjukkan bahwa :

- 1) Uji hipotesis pertama memberi bukti bahwa Pembelajaran organisasi memberi pengaruh positif kepada Kerja cerdas. Hasil ini berarti apabila pembelajaran organisasi seseorang semakin baik, maka penyelesaian tugasnya akan cenderung menjadi lebih baik.
- 2) Uji hipotesis kedua memberi bukti bahwa Pembelajaran organisasi memberi pengaruh positif kepada Kinerja guru. Hasil tersebut menunjukkan bahwa apabila pembelajaran organisasi seseorang semakin baik, maka kinerja guru akan cenderung menjadi lebih baik.
- 3) Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa kerja cerdas memberi pengaruh positif kepada kinerja guru. Hasil ini berarti apabila penyelesaian tugas seseorang semakin baik, maka kinerjanya akan cenderung menjadi lebih baik.

## 5.2. Implikasi Teoritis

Implikasi teoritis dari hubungan antara ketiga variabel ini menyiratkan bahwa "Kerja Cerdas Guru" dan "Pembelajaran Organisasi Guru" saling terkait dan berkontribusi pada "Kinerja Guru." Dalam kerangka ini, pengembangan strategi untuk mendorong kerja cerdas, menciptakan lingkungan pembelajaran organisasi yang efektif, dan menyelaraskan keduanya dapat memainkan peran kunci dalam meningkatkan kinerja guru.

Pembuktian hipotesis penelitian ini menjawab perbedaan hasil penelitian terdahulu terkait peran pembelajaran organisasi terhadap kinerja dimana penelitian ini mengkonfirmasi hasil penelitian yang menyatakan bahwa pembelajaran organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi (Budi Santoso et al., 2020; Kordab et al., 2020; Shafique et al., 2020).

Implikasi ini menunjukkan bahwa investasi dan upaya dalam membangun budaya pembelajaran organisasi di sekolah dapat memiliki dampak positif pada kinerja guru, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kualitas pendidikan yang diberikan kepada siswa. Pembelajaran organisasi, seperti yang dijelaskan dalam teori *organizational learning*, memandang organisasi sebagai entitas yang dapat belajar dan beradaptasi. Organisasi yang mendorong pembelajaran kontinu, kolaborasi, dan inovasi di antara anggotanya dapat menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan keterampilan dan pengetahuan guru. Kemudian, Pembelajaran organisasi dapat dianggap sebagai salah satu

bentuk pengembangan profesional yang mendukung peningkatan kualitas pengajaran dan hasil pembelajaran siswa.

### 5.3. Implikasi manajerial

1. Terkait variable pembelajaran organisasi. Hasil deskripsi data pada variabel Pembelajaran organisasi didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah *Commitment to learning* dan indikator yang mendapatkan skor terendah adalah *Shared vision*. Temuan tersebut memberi petunjuk bahwa responden diharapkan mempertahankan keterlibatan yang tinggi terhadap proses pembelajaran, menunjukkan semangat untuk terus belajar dan mengembangkan diri dengan mengikuti workshop pengembangan kompetensi professional guru sehingga dapat memetakan perubahan dan beradaptasi dengan perubahan tersebut. Selain itu, guru diharapkan meningkatkan kemampuan untuk berbagi dan memahami visi atau tujuan bersama dengan rekan-rekan guru dan anggota tim lainnya. Hal ini dilakukan dengan melibatkan semua guru dalam proses pembuatan keputusan terkait dengan tujuan dan strategi sekolah. Partisipasi ini dapat menciptakan rasa kepemilikan bersama terhadap visi dan tujuan yang telah ditetapkan.
2. Terkait variable kerja cerdas guru. Hasil deskripsi data pada variabel Kerja Cerdas didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah Perencanaan kerja

dan skor terendah adalah Ide baru dalam melaksanakan pekerjaan. Temuan tersebut memberi petunjuk bahwa guru harus meningkatkan kemampuan untuk membawa ide-ide baru dalam mengajar yang menunjukkan adaptabilitas dan kemauan untuk terus meningkatkan kualitas pengajaran. Dengan demikian Guru harus memperhatikan perencanaan kerja yang baik, seorang guru dapat menyusun rencana pembelajaran yang terstruktur dan terukur dapat menciptakan lingkungan pembelajaran yang dinamis dan mendukung perkembangan siswa secara holistic.

3. Terkait variable kinerja guru. Hasil deskripsi data pada variabel kinerja guru didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah *Ketepatan waktu (Timeliness)* dan skor terendah yaitu *Efektivitas biaya (Cost effectiveness)* dan *Hubungan antar perseorangan (interpersonal impact)*. Guru diharapkan mempertahankan pengaturan yang baik dalam mengelola kelas sehingga dapat mengoptimalkan pembelajaran sesuai dengan waktu yang telah diberikan. Kemudian, Guru harus lebih memperhatikan efektivitas penggunaan biaya dalam penyelenggaraan kegiatan belajar mengajar dan meningkatkan hubungan baik antar individu yang ada dalam sekolah, baik hubungan dengan kepala sekolah, antar rekan guru, tenaga kependidikan yang ada, dengan siswa, maupun dengan wali murid serta dengan stakeholder lainnya seperti komite dan instansi terkait.

#### 5.4. Keterbatasan Penelitian

Limitasi penelitian ini terletak pada tingkat kecilnya koefisien determinasi (R-square) pada model variabel "Kerja Cerdas" (Y1) yang hanya sebesar 0,193. Koefisien determinasi mengindikasikan sejauh mana variabilitas variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model. Koefisien determinasi yang rendah menunjukkan bahwa sebagian besar variabilitas dalam "Kerja Cerdas" tidak dapat dijelaskan oleh variabel "Pembelajaran Organisasi" dalam penelitian ini. Kemungkinan terdapat faktor-faktor lain yang memengaruhi "Kerja Cerdas" yang tidak dimasukkan dalam model. Pengukuran variabel "Kerja Cerdas" dan "Pembelajaran Organisasi" mungkin tidak mencakup seluruh kompleksitas dari konsep-konsep tersebut. Pemilihan dan operasionalisasi variabel dapat memengaruhi tingkat eksplanasi model. Hubungan antara "Pembelajaran Organisasi" dan "Kerja Cerdas" mungkin dipengaruhi oleh faktor-faktor yang kompleks dan dinamis. Penelitian ini mungkin tidak dapat menangkap semua variabilitas yang terkait dengan hubungan ini. Hasil penelitian ini mungkin memiliki keterbatasan dalam generalisasi ke konteks atau populasi lain. Faktor-faktor yang memengaruhi "Kerja Cerdas" mungkin bervariasi di berbagai konteks atau lembaga pendidikan.

Koefisien determinasi yang rendah tidak menunjukkan kegagalan penelitian. Namun, hasil ini dapat menjadi panggilan untuk penelitian lanjutan

dengan mempertimbangkan faktor-faktor tambahan atau variabel-variabel kontrol yang dapat meningkatkan eksplanasi model.

#### 5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian selanjutnya dapat meneliti variabel kontekstual yang dapat mempengaruhi hubungan antara Pembelajaran Organisasi dan Kerja Cerdas seperti budaya organisasi, dukungan kepemimpinan, dan karakteristik siswa yang memainkan peran penting dalam dinamika ini. Kemudian, penelitian selanjutnya dapat mengidentifikasi variabel moderator yang dapat memoderasi hubungan antara Pembelajaran Organisasi dan Kerja Cerdas yang melibatkan faktor-faktor seperti pengalaman guru, motivasi intrinsik, atau tingkat partisipasi dalam inisiatif pembelajaran organisasi. Peneliti selanjutnya dapat meneliti kembali konstruk tersebut dengan menggunakan metode penelitian kualitatif dengan membandingkan hasil dengan konteks atau lembaga pendidikan yang berbeda untuk menilai generalisabilitas temuan.

## Daftar Pustaka

- Adi Sismanto, & Ade Tiara Yulinda. (2020). PENGARUH PEMBELAJARAN ORGANISASI, ORIENTASI PASAR DAN INOVASI PRODUK TERHADAP KINERJA PEMASARAN. *Jurnal Entrepreneur dan Manajemen Sains.*, 1(1), 25–32.
- AL-Qahtani, F. M. S., & Ghoneim, S. E. D. A. E. A. (2013). Organizational Learning: As an Approach for Transforming to the Learning Organization Concept in Saudi Universities. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4(2), 513–532. <https://doi.org/10.5901/mjss.2013.v4n2p513>
- Alshammari, A. A. (2020). The Impact of Human Resource Management Practices, Organizational Learning, Organizational Culture and Knowledge Management Capabilities on Organizational Performance in Saudi Organizations: A Conceptual Framework. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, XXIX(4), 714–721. <https://doi.org/10.24205/03276716.2020.876>
- Widodo (2022). Metodologi Penelitian Manajemen. Lakeisha, Klaten.
- Angelici, M., & Profeta, P. (2020). *Smart-Working : Work*.
- Argote, L. (2012). *Organizational learning: Creating, retaining and transferring knowledge*. Springer Science & Business Media.
- Argote, L., Lee, S., & Park, J. (2021). Organizational learning processes and outcomes: Major findings and future research directions. *Management Science*, 67(9), 5399–5429. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2020.3693>
- Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational learning: From experience to knowledge. *Organization Science*, 22(5), 1123–1137. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0621>
- Ariffin, F. (2014). Organizational Culture, Transformational Leadership, Work Engagement and Teacher's Performance: Test of a Model. *International Journal of Education and Research*, 2(1), 1–14.
- Arraniri, I., Putri, D., & Wulan, A. (2021). MENINGKATKAN KINERJA UKM BATIK PADA PENGUSAHA MUSLIMAH. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 7(02), 1151–1156. <http://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/jie>
- Bernardin, H. J., & Russel, J. E. A. (2013). *Human resource management (An Experimental Approach International Edition)*. Mc. Graw-Hill Inc. Singapore.
- Bilan, Y., Hussain, H. I., Haseeb, M., & Kot, S. (2020). Sustainability and economic performance: role of organizational learning and innovation. *Engineering Economics*, 31(1), 93–103. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.31.1.24045>
- Bratianu, C. (2015). *Organizational Learning and the Learning Organization*. January, 286–312. <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-8318-1.ch012>
- Brix, J. (2019). Ambidexterity and organizational learning: revisiting and reconnecting the literatures. *Learning Organization*, 26(4), 337–351. <https://doi.org/10.1108/TLO-02-2019-0034>



- Bucea-Manea-țoniș, R., Prokop, V., Ilic, D., Gurgu, E., Bucea-Manea-țoniș, R., Braicu, C., & Moanță, A. (2021). The relationship between eco-innovation and smart working as support for sustainable management. *Sustainability (Switzerland)*, 13(3), 1–17. <https://doi.org/10.3390/su13031437>
- Budi Santoso, P., Purwanto, A., Siswanto, E., Nuraeni Setiana, Y., Sudargini, Y., & Fahmi, K. (2020). Effect of Hard Skills, Soft Skills, Organizational Learning and Innovation Capability on Islamic University Lecturers' Performance. *INTERNATIONAL JOURNAL OF SOCIAL AND MANAGEMENT STUDIES (IJOSMAS)*, 02(01), 14–41. <http://www.ijosmas.org>
- Campbell, J. W. (2018). Efficiency, Incentives, and Transformational Leadership: Understanding Collaboration Preferences in the Public Sector. *Public Performance and Management Review*, 41(2), 277–299. <https://doi.org/10.1080/15309576.2017.1403332>
- Che Rose, R., Kumar, N., & Gua Pak, O. (2009). The Effect Of Organizational Learning On Organizational Commitment, Job Satisfaction And Work Performance. *The Journal of Applied Business Research*, 25, 55.
- Chiva, R., & Habib, J. (2015). A framework for organizational learning: Zero, adaptive and generative learning. *Journal of Management and Organization*, 21(3), 350–368. <https://doi.org/10.1017/jmo.2014.88>
- Choi, I. (2020). Moving beyond Mandates: Organizational Learning Culture, Empowerment, and Performance. *International Journal of Public Administration*, 43(8), 724–735. <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1645690>
- Darma Rosmala Sari, T., & Sukmasari, D. (2018). Does Organizational Learning and Innovation Influence Performance? *Journal of Behavioural Economics, Finance, Entrepreneurship, Accounting and Transport*, 6(1), 22–25. <https://doi.org/10.12691/jbe-6-1-3>
- Decastri, M., Gagliarducci, F., Previtali, P., & Scarozza, D. (2015). *Understanding the Use of Smart Working in Public Administration: The Experience of the Presidency of the Council of Ministers*. <https://link.springer.com/journal/12257>
- Dedy Agung Prabowo, M. Yoka Fathoni, Rozali Toyib, & Dandi Sunardi. (2021). SOSIALISASI APLIKASI MERDEKA MENGAJAR DAN PENGISIAN KONTEN PEMBELAJARAN PADA SMKN 3 SELUMA UNTUK Mendukung Program SMK-PK TAHUN 2021. *JPMTT (Jurnal Pengabdian Masyarakat Teknologi Terbaru)*, 1(2), 55–60.
- Diwanggoro, E., & Soenarto, S. (2020). Development of teaching factory learning models in vocational schools. *Journal of Physics: Conference Series*, 1456(1). <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1456/1/012046>
- Fadhilla, A. R., & Istiningsih. (2020). MENINGKATKAN KINERJA TENAGA KEPENDIDIKAN SAAT SFH ( Study Frome Home ) DI MASA PANDEMI COVID 19. *J-PGMI: Jurnal Pendidikan Guru MI*, 3(2), 1–13.
- Hartono, R., & Anshori, I. (2019). PERAN KERJA KERAS DAN KERJA CERDAS MELALUI MOTIVASI KERJA DALAM MENINGKATKAN KINERJA

- KARYAWAN AGENT ASURANSI (Studi Pada PT. Prudential Life Assurance Surabaya). *Kompetensi*, 13(2), 99–113.
- Hasibuan, M. S. P. (2014). *Manajemen : Dasar, Pengertian, dan Masalah* (revisi). PT. Bumi Aksara.
- Heslina, & Syahrini, A. (2021). The Influence of Information Technology, Human Resources Competency and Employee Engagement on Performance of Employees. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(1).
- Hung, W. T. (2020). Revisiting relationships between personality and job performance: working hard and working smart. *Total Quality Management and Business Excellence*, 31(7–8), 907–927. <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1458608>
- Hutchins, E. (2020). Organizational Learning. *Cognition in the Wild*. <https://doi.org/10.7551/mitpress/1881.003.0010>
- Iannotta, M., Meret, C., & Marchetti, G. (2020). Defining Leadership in Smart Working Contexts: A Concept Synthesis. *Frontiers in Psychology*, 11(September), 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.556933>
- Indriantoro, N., & Supomo, B. (2016). Metode Penelitian kuantitatif. *Variabel*, 53(9), 1689–1699.
- Jalilah, J., Fitria, H., & Martha, A. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Manajemen Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru. *Journal of Education Research*, 1(2), 146–153. <https://doi.org/10.37985/joe.v1i2.14>
- Kim, J. Y. (2018). *The Structural Relationship among Learning Goal Orientation, Creativity, Working Smart, Working Hard, and Work Performance of Salespersons*. 90–107.
- Klaus North, G. K. (2018). *Knowledge management: Value creation through organizational learning*. (Springer Texts in Business and Economics, Ed.). Springer Netherlands.
- Kordab, M., Raudeliūnienė, J., & Meidutė-Kavaliauskienė, I. (2020). Mediating role of knowledge management in the relationship between organizational learning and sustainable organizational performance. *Sustainability (Switzerland)*, 12(23), 1–20. <https://doi.org/10.3390/su122310061>
- Lailatussaadah, Salma Hayati, & Henni Yulia. (2021). TAHAP KESIAPAN GURU SMA DALAM PENERAPAN KURIKULUM 2013 DI KABUPATEN BIREUEN. *Intelektualita*, 7(02), 123–133.
- Linjalone, R. (2008). Leveraging knowledge assets to improve new product development performances. *Measuring Business Excellence*, 12(2), 38–50. <https://doi.org/10.1108/13683040810881180>
- Makabila, G., & Iravo, M. (2017). *Does Organizational Learning Lead to Competitive*. 7(8).
- Mardi, Mr. (2021). Meningkatkan Mutu Sumber Daya Manusia Bidang Animasi Melalui Program SMK PK (Pusat Keunggulan). *JIRA: Jurnal Inovasi Dan Riset Akademik*, 2(8), 1259–1268. <https://doi.org/10.47387/jira.v2i8.208>

- Maris, I. S., Komariah, A., & Bakar, A. (2016). Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Kinerja Guru Dan Mutu Sekolah. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 23(2). <https://doi.org/10.17509/jap.v23i2.5645>
- Mascagna, F., Izzo, A. Lo, Cozzoli, L. F., & La Torre, G. (2019). Smart working: validation of a questionnaire in the Italian reality. *Senses and Sciences*, 6(3). <https://doi.org/10.14616/sands->
- Mathis, R., & John H. Jackson. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. , (immy Sadeli & Bayu. Prawira Hie, Eds.; 1st ed., Vol. 1). alemba Empat.
- McEwan, A. (2016). *Smart working: Creating the next wave*. CRC Press.
- Mohamad, M., & Jais, J. (2016). Emotional Intelligence and Job Performance: A Study among Malaysian Teachers. *Procedia Economics and Finance*, 35(October 2015), 674–682. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(16\)00083-6](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(16)00083-6)
- Namada, J. (2019). *Organizational Learning and Competitive Advantage*. August. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-3725-0.ch006>
- Neri, M., Bonato, R., Zappalà, S., Torre, T., Scapolan, A., Mizzau, L., Montanari, F., Corsi, G., Rinaldini, M., Zamarian, M., Masino, G., & Maggi, B. (2017). *Smart working: una prospettiva critica* (Issue September 2016). <http://www.taoprograms.org/smart-working-una-prospettiva-critica/>
- Omar, K. M. (2022). The Environmental Turbulence's Effect on Organizational Learning (Review paper). *Information Sciences Letters*, 11(3), 835–839. <https://doi.org/10.18576/isl/110315>
- Pasamar, S., Diaz-Fernandez, M., & de la Rosa-Navarro, M. D. (2019). Human capital: the link between leadership and organizational learning. *European Journal of Management and Business Economics*, 28(1), 25–51. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-08-2017-0003>
- Prasetiawan, F. S., & Silvianita, A. (2021). EFFECT OF KNOWLEDGE SHARING ON EMPLOYEE PERFORMANCE THOUGH INNOVATION (Case Study on Employees of PT Telkom Regional III Bandung, West Java). *E-Proceeding of Management*, 8(2), 1380.
- Prasetyo, B. (2020). Manajemen Teaching Factory Pada Era Industri 4.0 di Indonesia. *Jurnal Bisnis & Teknologi*, 12(1), 12–19.
- Purwanto, A., Novitasari, D., & Asbari, M. (2022). The Role of Leadership, Teaching Factory (TEFA) Program, Competence of Creative Products and Entrepreneurship On Entrepreneurial Interest of the Vocational School Students. *INTERNATIONAL JOURNAL OF SOCIAL AND MANAGEMENT STUDIES (IJOSMAS)* , 03(05), 58–65.
- Rahman, A., Dwi, W., Zebua, A., Satsipi, E., & Kusuma, A. A. (2022). Formulasi Kebijakan Program Sekolah Menengah Kejuruan Pusat Keunggulan (SMK PK) di Indonesia. *Seminar Nasional Penelitian LPPM UMJ* , 96–104. <http://jurnal.umj.ac.id/index.php/semnaslit>
- Rahmasari, L. (2010). Peningkatkan Kinerja melalui Orientasi Pembelajaran, Kerja Cerdas dan Kerja Keras. *Majalah Ilmiah Informatika*, 1(1), 39–47.

- Robbins, S. P. (2002). *The truth about managing people--and nothing but the truth*. FT Press.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior*. Pearson education limited.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2007). Organization behaviour. In *Organization behaviour*. Pearson/Prentice Hall.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization* [BOOK]. New York : Doubleday/Currency, [1990] ©1990.
- Shafique, I., Ahmad, B., & Kalyar, M. N. (2020). How ethical leadership influences creativity and organizational innovation: Examining the underlying mechanisms. *European Journal of Innovation Management*, 23(1), 114–133. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0269>
- Sinkula, J. M., Baker, W. E., & Noordewier, T. (1997). A Framework for Market-Based. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 306-318.
- Soomro, B. A., Mangi, S., & Shah, N. (2020). Strategic factors and significance of organizational innovation and organizational learning in organizational performance. *European Journal of Innovation Management*, 24(2), 481–506. <https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2019-0114>
- Spencer, L, M., & Spencer, S, M. (1993). *Models for superior performance*. New York: Wiley.
- Sugiyono. (2018). Metode Penelitian Metode Penelitian. *Metode Penelitian*, 22–34.
- Timor, H. (2018). Mutu Sekolah; Antara Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Kinerja Guru. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 25(1), 21–30. <https://doi.org/10.17509/jap.v25i1.11568>
- Vargas-Hernández, J. G., Noruzi, M. R., Researchers, Y., & Member, C. (2010). How Intellectual Capital and Learning Organization Can Foster Organizational Competitiveness? In *International Journal of Business and Management* (Vol. 5, Issue 4). [www.ccsenet.org/ijbm](http://www.ccsenet.org/ijbm)
- Wahjusaputri, S., & Bunyamin, B. (2022). Development of teaching factory competency-based for vocational secondary education in Central Java, Indonesia. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 11(1), 353–360. <https://doi.org/10.11591/ijere.v11i1.21709>
- Yuwono Pala'ngan, A. (2021). Pengaruh Servant Leadership, Disiplin Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 9(2), 223–231. <https://doi.org/10.21831/jamp.v9i1.38875>