



Peran Kesiapan Individu Untuk Berubah Pada Pengaruh Perubahan Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Yayasan Buana Wedoro Waru Sidoarjo

The Role of Individual Readiness to Change In The Effects Of Changes In Organizational Culture And Work Motivation On Teacher Performance Buana Wedoro Waru Foundation Sidoarjo

Rina Indra Sabella

STIE YAPAN Surabaya, Indonesia.

*Email: ¹⁾ bella@stieyapan.ac.id

*Correspondence: ¹⁾ Rina Indra Sabella

DOI:

10.36418/comserva.v2i09.563

Histori Artikel

Diajukan : 27-12-2022

Diterima : 05-01-2023

Diterbitkan : 13-01-2023

ABSTRAK

Dampak dari kebijakan perusahaan dalam bertahan di masa pandemic covid 19, telah merubah pola perilaku guru dalam melakukan pekerjaan. Bahkan cara kerjapun telah digantikan dengan cara daring atau virtual demi mencegah penyebaran pandemi covid-19. Dengan demikian bagaimana penyesuaian yang harus dilakukan pada budaya organisasi perusahaan. Tujuan penelitian ini mengetahui kesiapan individu untuk berubah sebagai variabel *intervening* pada pengaruh perubahan budaya organisasi dan motivasi Terhadap kinerja guru. Sampel penelitian sebanyak 38 guru yang dijadikan responden penelitian. Teknik analisis yang digunakan adalah teknik Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa perubahan budaya organisasi berkontribusi terhadap kesiapan individu untuk berubah, motivasi berkontribusi terhadap kesiapan individu untuk berubah, Perubahan Budaya Organisasi berkontribusi terhadap kinerja guru, Motivasi berkontribusi terhadap kinerja guru, Kesiapan individu untuk berubah berkontribusi terhadap kinerja guru, Kesiapan individu untuk berubah sebagai variabel *intervening* pada pengaruh Perubahan Budaya Organisasi dan motivasi berkontribusi terhadap kinerja guru.

Kata kunci: Kesiapan individu untuk berubah; perubahan budaya organisasi; motivasi dan kinerja guru.

ABSTRACT

The impact of company policies in surviving during the Covid 19 pandemic has changed the behavior patterns of teachers in doing work. Even the way of work has been replaced by online or virtual methods to prevent the spread of the co-19 pandemic. Thus, how adjustments must be made to the company's organizational culture. The purpose of this study was to determine individual readiness to change as an intervening variable in the effect of changes in organizational culture and motivation on teacher performance. The research sample was 38 teachers who were used as research respondents. The analysis technique used is the Partial Least Square (PLS) technique. The results showed that changes in organizational culture contributed to individual readiness to change, motivation contributed to individual readiness to change, organizational culture changes contributed to teacher performance, motivation contributed to teacher performance, individual readiness to change contributed to teacher performance, individual readiness to change as intervening variables on the influence of Changes in Organizational Culture and motivation contribute to teacher performance.

Keywords: *Individual readiness to change; changes in organizational culture; teacher motivation and performance.*

PENDAHULUAN

Guru yang profesional adalah guru yang melaksanakan tugas pokok dan fungsi guru. Guru (Fitrah, 2017) merupakan komponen penting terhadap mutu pendidikan dan kesiapan guru dalam melaksanakan tugasnya seperti mendidik, mengajar, dan melatih harus didukung dengan kompetensi yang menunjang profesinya untuk dituntut menghasilkan kinerja yang baik. Undang – Undang No. 14 (2005:6) Kinerja guru dapat ditunjukkan dari kemampuan guru menguasai kompetensi yang diprasyaratkan meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional. (Emda, 2016) Kinerja guru merupakan unjuk kerja yang dilakukan oleh guru untuk melaksanakan tugasnya sebagai pendidik. Kualitas kerja guru menentukan pada kualitas hasil pendidikan, karena guru merupakan pihak yang langsung terlibat dalam proses pendidikan di lembaga pendidikan sekolah. Kinerja guru adalah masalah utama yang terjadi dalam lembaga pendidikan sekolah. Kinerja guru yang baik membutuhkan proses hingga evaluasi yang berkelanjutan. Kinerja guru yang meningkat juga akan berdampak positif bagi prestasi siswa.

Meningkatkan kinerja guru dibutuhkan faktor penunjang seperti gaji yang cukup, fasilitas yang memadai, peraturan dan kebijakan yang sesuai dengan kondisi lembaga pendidikan sekolah dan untuk menciptakan kinerja yang tinggi (Purnami P. R., 2017), dibutuhkan adanya peningkatan kerja yang optimal dan mampu mendayagunakan potensi sumber daya manusia yang dimiliki oleh karyawan guna menciptakan tujuan organisasi, sehingga akan memberikan kontribusi positif bagi perkembangan organisasi. Secara umum, menurut (Swastiwi, 2019) kebudayaan merupakan wujud dari budi daya manusia yang mencakup berbagai pengetahuan, kepercayaan, kesenian, moral, hukum, adat, serta kemampuan dan kebiasaan lainnya yang diperoleh manusia sebagai makhluk sosial.

Undang – Undang Nomor.14 (2005:10) dalam melaksanakan tugas keprofesionalan, guru berkewajiban untuk merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran. Tinggi rendahnya kinerja guru berkaitan dengan kesiapan individu untuk melakukan perubahan dan pengembangan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi sebagai kewajiban guru profesional.

Armenakis et al., (Meria & Tamzil, 2021) kesiapan untuk berubah adalah keyakinan, sikap dan intensi anggota organisasi terhadap perubahan yang dibutuhkan dan kapasitas organisasi dalam melakukan perubahan dengan sukses dan mencapai tujuan yang diharapkan. Organisasi atau perusahaan (Harimurti & Mariatin, 2014) perlu untuk mengetahui kesiapan para karyawannya sebagai penanda awal akan adanya dukungan atau penolakan dari karyawan tentang perubahan yang akan direncanakan, sehingga perusahaan dapat menentukan langkah – langkah preventif sebelum melaksanakan perubahan dan dapat diminimalisir penolakan yang akan terjadi. Kesiapan individu untuk berubah berkaitan dengan komitmen terhadap lembaga pendidikan sekolah, karena dengan adanya komitmen yang kuat dalam diri maka akan mempermudah dalam pengembangan dan perubahan yang diterapkan oleh lembaga pendidikan sekolah untuk meningkatkan kinerja guru. (Muis et al., 2018) bahwa komitmen adalah suatu kepercayaan yang kuat untuk menerima tujuan, nilai – nilai, keinginan untuk memajukan organisasi, dan tetap tinggal dalam organisasi tersebut.

Motivasi merupakan faktor lain yang mempengaruhi kinerja guru. Motivasi yang kuat memberikan dampak positif terhadap kinerja guru, meskipun membutuhkan kesiapan individu untuk

Rina Indra Sabella

The Role of Individual Readiness to Change In The Effects Of Changes In Organizational Culture And Work Motivation On Teacher Performance Buana Wedoro Waru Foundation Sidoarjo

berubah disetiap adanya peraturan dan pengembangan baru guna memajukan lembaga pendidikan sekolah. Sebagaimana dikatakan oleh Goleman dalam (Atiqoh & Riduwan, 2016) (Murhaban, 2014) hanya dengan adanya motivasi maka seseorang akan mempunyai semangat juang yang tinggi untuk meraih tujuan dan memenuhi standar yang ada.

(Ludiya, 2017) menjelaskan bahwa motivasi merupakan kondisi dalam menggerakkan diri karyawan agar tujuan organisasi atau perusahaan dapat tercapai sehingga timbul sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja untuk mencapai kinerja maksimal. Hal ini diartikan (Baharun, 2017) (Pianda, 2018) bahwa dalam memotivasi guru, setiap pimpinan harus memahami serangkaian kebutuhan guru dengan pemberian motivasi yang tepat dan sesuai kebutuhan guru akan memberikan peluang serta mendukung tercapainya tujuan organisasi.

Yayasan Buana Wedoro Waru Sidoarjo merupakan lembaga pendidikan yang memiliki tugas untuk mencerdaskan anak bangsa dan memperbaiki kualitas SDM. Yayasan ini memiliki tiga dua tingkatan yaitu Sekolah Menengah Pertama dan Sekolah Menengah Kejuruan

Berdasarkan survei peneliti, komitmen pada yayasan yang dimiliki oleh beberapa guru dirasakan kurang kuat, meskipun adanya loyalitas guru terhadap yayasan yang mengajar lebih dari 5 tahun dan sebagian guru niatnya untuk mengabdikan, artinya mengajar dengan ikhlas memberikan ilmunya kepada peserta didik tanpa mengharapkan imbalan yang besar. Namun terlihat dari sebagian guru diberikan tugas yang sesuai dengan kemampuannya akan tetapi tidak dilaksanakan dengan baik karena urusan di luar sekolah atau keluarga dan terkadang ada dua guru piket tetapi hanya dibebankan pada guru perempuan, karena kurangnya rasa tanggung jawab dalam melaksanakan kewajibannya. Adanya komitmen dalam bekerja yang rendah akan mengindikasikan terhadap menurunnya hasil kinerja guru.

Motivasi guru juga dirasakan menurun diakibatkan oleh gaji dari yayasan jauh di bawah standart sehingga sebagian guru tidak memprioritaskan pekerjaannya, karena sebagian guru menganggap gaji merupakan suatu hal yang penting untuk menyukupi kebutuhan dan menyejahterakan kehidupannya. Dengan kondisi kerja yang kurang memadai, menghambat perkembangan guru dalam melaksanakan pekerjaannya. Seperti LCD dan proyektor hanya disediakan di ruangan tertentu, ruangan laboratorium dan perpustakaan kurang lengkap serta kurang nyaman karena bergabung menjadi satu dengan aula sekolah. Belum ada penghargaan khusus yang diberikan kepada guru yang berprestasi, sehingga kurang termotivasinya guru untuk menghasilkan prestasi yang berhubungan dengan yayasan. Kurangnya tanggung jawab dalam penyelesaian tugas – tugasnya dengan tepat waktu, terlihat saat adanya informasi pemeriksaan dari supervisor sebagian guru baru menyelesaikan tugasnya. Rendahnya motivasi guru akan mempengaruhi kinerja guru dalam melaksanakan pekerjaan dan menghambat perkembangan yayasan.

Semua pekerjaan guru harus berbasis online, sehingga guru dituntut untuk bisa memahami dan bisa menerapkan ilmu teknologi dalam pekerjaannya. Keterbatasan sumber daya manusia, seperti faktor usia yang dijadikan alasan untuk tidak belajar ilmu teknologi yang diterapkan saat ini. Yayasan belum sepenuhnya memberikan pelatihan dan pengetahuan dalam bidang teknologi kepada keseluruhan guru, sehingga guru menganggap sistem atau aplikasi onlinetersebut rumit. Adanya sistem atau aplikasi online, guru bisa update data guru secara online, mengerjakan raport online sendiri, saat ujian seharusnya guru menyerahkan kisi – kisi, soal ujian, kartu ujian dalam bentuk file kepada TU atau operator sekolah, tetapi karena keterbatasan maka sebagian guru hanya menyerahkan soal ujian dalam bentuk tulisan tangan, dan kurangnya pemahaman sistem atau aplikasi tersebut, sehingga guru menganggap rumit dan pekerjaan tersebut diserahkan kepada operator sekolah (TU). Dalam kondisi seperti ini, budaya organisasi dan motivasi sangat diperlukan untuk mendorong adanya kesiapan

Rina Indra Sabella

The Role of Individual Readiness to Change In The Effects Of Changes In Organizational Culture And Work Motivation On Teacher Performance Buana Wedoro Waru Foundation Sidoarjo

individu untuk berubah bagi guru, guna melakukan pengembangan dalam pengetahuan dan keterampilannya terutama dibidang teknologi informasi untuk meningkatkan kualitas hasil kinerja dan memberikan dampak positif bagi kemajuan yayasan.

METODE

1. Definisi Operasional Variabel

a. Perubahan Budaya Organisasi (X1)

Perubahan budaya organisasi merupakan proses organisasi melakukan perubahan dari kondisi pada saat ini menuju kondisi yang diinginkan supaya bias meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi. Perubahan budaya organisasi (*organizational change*) diartikan sebagai penerapan ide dan perilaku baru pada sebuah organisasi.

b. Motivasi (X2)

Motivasi merupakan dorongan negatif atau positif yang diberikan kepada seseorang untuk melakukan tindakan dalam mencapai atau menghambat tujuan yang ditetapkan oleh organisasi.

c. Kesiapan Individu Untuk Berubah (Z)

Kesiapan individu untuk berubah merupakan sikap yang muncul dari diri seseorang berupa siap menerima atau menolak perubahan yang diterapkan untuk perkembangan organisasi.

d. Kinerja (Y)

Kinerja merupakan hasil pencapaian guru dalam melaksanakan tugas dan fungsinya yang didasarkan dari kecakapan, pengalaman, waktu, dan output yang dihasilkan yang tercermin dari kualitas maupun kuantitas (Riyadi & Mulyapradana, 2017).

2. Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi penelitian ini adalah seluruh guru Yayasan Buana Wedoro Waru Sidoarjo dengan jumlah 52 orang. Dan teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh. Sampling jenuh merupakan teknik pengambilan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Berdasarkan pengertian tersebut, maka sampel penelitian ini adalah 52 responden.

3. Teknik Analisis Partial Least Square (PLS)

Penelitian ini menggunakan teknik analisis data *Partial Least Square* (PLS). PLS dikembangkan pertama kali oleh Wold (1966) sebagai metode umum untuk mengestimasi model jalur yang menggunakan konstruk laten dengan indikator ganda. Alasan membuat teknik analisis ini karena ukuran sampel kurang dari 100 orang yaitu hanya 38 orang. Penelitian ini menjelaskan bagaimana pengaruh satu variabel dengan variabel lainnya melalui pengujian hipotesis dan penelitian ini juga bertujuan untuk membuktikan ada atau tidaknya satu variabel mempengaruhi variabel lainnya yang diteliti.

Indikator model dari variabel laten yang digunakan merupakan indikator model reflektif. Ciri – ciri indikator reflektif merupakan arah hubungan kausalitas dari variabel laten ke indikator, antar indikator diharapkan saling berkorelasi (instrumen harus memiliki internal *consistency reliability*), menghilangkan satu indikator tidak akan merubah makna dan arti variabel yang diukur, dan menghitung adanya kesalahan pengukuran (*error*) pada tingkat indikator.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Interpretasi Hasil

1. Pengujian Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model pengukuran dalam penelitian ini menggunakan indikator reflektif, untuk Perubahan Budaya Organisasi (X1), kedua dimensi pada variabel Motivasi (X2), kesiapan Individu untuk Berubah (Z) dan Kinerja guru (Y) dengan bentuk indikator reflektif dan merupakan pengukuran secara first order. Mengetahui validitas indikator dengan melihat factor loading seperti tampak pada tabel outer loading berikut:

Tabel 1 Outer Loadings (Mean, STDEV, T-Values)

	Factor Loading (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics ((O/STERR))
X1.1 <- PERUBAHAN BUDAYA ORGANISASI (X1)	0,907325	0,898307	0,086724	0,086724	10,462217
X1.2 <- PERUBAHAN BUDAYA ORGANISASI (X1)	0,908976	0,888058	0,070678	0,070678	12,860825
X1.3 <- PERUBAHAN BUDAYA ORGANISASI (X1)	0,689684	0,652552	0,154399	0,154399	4,466886
X2.1 <- MOTIVASI	0,860751	0,866873	0,031290	0,031290	27,508637
X2.2 <- MOTIVASI	0,509336	0,495809	0,126734	0,126734	4,018940
X2.3 <- MOTIVASI	0,650493	0,629133	0,091164	0,091164	7,135443
X2.4 <- MOTIVASI	0,918640	0,918003	0,009530	0,009530	96,392069
X2.5 <- MOTIVASI	0,910785	0,909006	0,013346	0,013346	68,246022
Y1 <- KINERJA (Y)	0,759881	0,756382	0,045548	0,045548	16,683000
Y2 <- KINERJA (Y)	0,727274	0,731366	0,035803	0,035803	20,313046
Y3 <- KINERJA (Y)	0,853906	0,853356	0,024703	0,024703	34,566963
Z1 <- KESIAPAN INDIVIDU BERUBAH (Z)	0,825017	0,827284	0,019079	0,019079	43,241548
Z2 <- KESIAPAN INDIVIDU BERUBAH (Z)	0,710080	0,707238	0,065638	0,065638	10,818113
Z3 <- KESIAPAN INDIVIDU BERUBAH (Z)	0,730262	0,727324	0,039300	0,039300	18,581628

Sumber: Data diolah

Indikator Validitas diukur dari Nilai Factor Loading dari variable ke indikatornya lebih besar dari 0,5 dan atau nilai *T-Statistic* lebih besar dari 1,96 (nilai Z pada $\alpha = 0,05$). Berdasarkan pada tabel *outer loading* di atas, seluruh indikator reflektif antara lain variabel Perubahan Budaya Organisasi (X1), dimensi variabel Motivasi (X2), variabel Kesiapan Individu untuk Berubah (Z), dan variabel Kinerja guru (Y) menunjukkan nilai factorloading (*original sample*) lebih besar dari 0,50 dan / signifikan (Nilai *T-Statistic* lebih dari nilai Z $\alpha = 0,05$ (5%) = 1,96), dengan demikian hasil estimasi seluruh indikator reflektif dapat dikatakan memenuhi *convergent validity* atau validitasnya baik.

Pengukuran validitas indikator juga bisa dilihat dari tabel *Cross Loading*, apabila nilai loading faktor setiap indikator pada masing- masing variabel lebih besar dari pada loading faktor tiap indikator pada variabel lainnya, maka loading faktor tersebut dikatakan valid, namun jika nilai loading faktor lebih kecil dari indikator dari variabel lainnya, maka dikatakan tidak valid.

Tabel 2. Average variance extracted (AVE)

	AVE
KESIAPAN INDIVIDU BERUBAH (Z)	0,572717
KINERJA GURU (Y)	0,611834
PERUBAHAN BUDAYA ORGANISASI (X1)	0,708380
MOTIVASI (X2)	0,541842

Sumber: Data diolah

Model Pengukuran berikutnya adalah nilai *Average Variance Extracted* (AVE), yaitu nilai menunjukkan besarnya varian indikator yang dikandung oleh variabel latennya. Konvergen Nilai AVE lebih besar 0,5 menunjukkan kecukupan validitas yang baik bagi variabel laten. Pada variabel indikator reflektif dapat dilihat dari nilai *Average variance extracted* (AVE) untuk setiap konstruk (variabel). Dipersyaratkan model yang baik apabila nilai AVE masing-masing konstruk lebih besar dari 0,5.

Hasil pengujian AVE untuk seluruh variabel (konstruk) dan dimensi dalam penelitian ini menunjukkan nilai lebih dari 0,5 sehingga seluruh variabel dan dimensi tersebut dikatakan **validitasnya baik**.

Tabel 3. Composite reliability

	Composite Reliability
KESIAPAN INDIVIDU BERUBAH (Z)	0,800139
KINERJA GURU (Y)	0,824757
PERUBAHAN BUDAYA ORGANISASI (X1)	0,877724
MOTIVASI (X2)	0,781435

Sumber: Data diolah

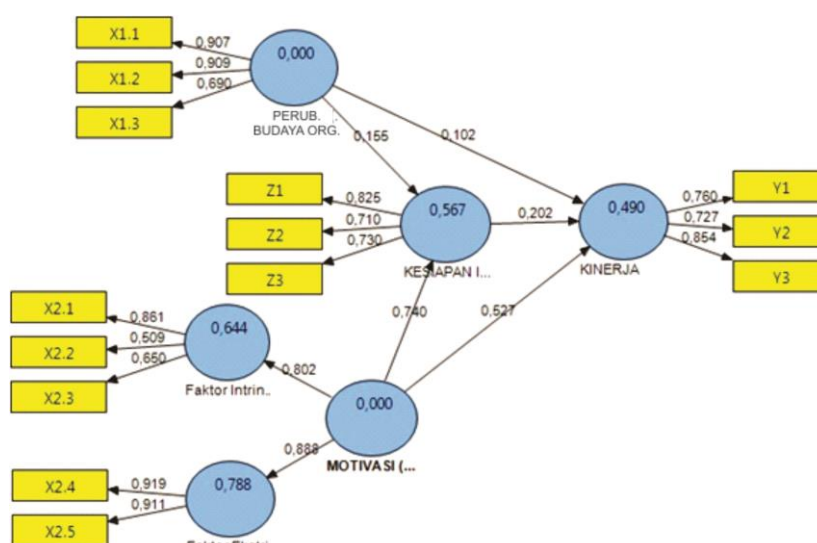
Reliabilitas konstruk untuk variabel dengan indikator reflektif diukur dengan nilai *composite reliability*, konstruk reliabel jika nilai composite reliability di atas 0,70 maka indikator disebut konsisten dalam mengukur variabel latennya. Hasil pengujian *composite reliability* untuk seluruh variabel (konstruk) dan dimensi dalam penelitian ini menunjukkan nilai composite reliability lebih dari 0,7 sehingga seluruh variabel dan dimensi tersebut dikatakan **reliabel**.

Tabel 4. Latent Variable Correlations

	KESIAPAN INDIVIDU BERUBAH (Z)	KINERJA GURU (Y)	PERUBAHAN BUDAYA ORGANISASI (X1)	MOTIVASI (X2)
KESIAPAN INDIVIDU BERUBAH (Z)	1,000000			
KINERJA GURU (Y)	0,604989	1,000000		
PERUBAHAN BUDAYA ORGANISASI (X1)	0,142447	0,122309	1,000000	
MOTIVASI (X2)	0,736890	0,674344	-0,016880	1,000000

Didalam PLS hubungan variabel atau konstruk satu dengan yang lain bisa saling berkorelasi satu dengan yang lain, baik itu variabel eksogen dengan endogen, atau variabel eksogen dengan eksogen seperti tampak pada tabel latent variabel *correlations* diatas. Hubungan antar variabel satu dengan lainnya memiliki nilai korelasi maksimal sebesar 1, tingkat korelasi pada hubungan yang searah (hubungan positif) diatas 0,5 dikatakan baik, semakin mendekati nilai 1 maka memiliki korelasi semakin baik, nilai korelasi dibawah 0,5 dikatakan kurang baik.

Dari tabel latent variabel *correlations* diatas diperoleh nilai korelasi rata-rata antar variabel satu dengan lainnya yang bervariasi. Nilai korelasiteringgi terdapat pada variabel Motivasi dengan Kesiapan Individu untuk berubah sebesar 0,7368 artinya dalam penelitian ini besar hubungan antara Motivasi dengan Kesiapan Individu untuk Berubah lebih besar dibandingkan dengan hubungan antara variabel lainnya.



Gambar 1: Gambar Analisis Model PLS

2. Inner Model (Pengujian Model Struktural)

Pengujian terhadap model struktural dilakukan dengan melihat nilai *R-Square* yang merupakan uji *goodness-fit* model. Pengujian inner model dapat dilihat dari nilai *R-square* pada persamaan antar variabel *latent*. Nilai R^2 menjelaskan seberapa besar variabel eksogen (independen/bebas) pada model mampu menerangkan variabel endogen (dependen/terikat). Pengujian inner model dapat dilihat dari nilai *R-Square* pada persamaan antar variabel *latent* sebagai berikut:

Tabel 5: R-Square

	R Square
KESIAPAN INDIVIDU BERUBAH (Z)	0,567003
KINERJA GURU (Y)	0,490244
PERUBAHAN BUDAYA ORGANISASI (X1)	
MOTIVASI (X2)	

Sumber: Data diolah

Nilai R^2 Kesiapan Individu untuk Berubah (Z) = 0,567003, hal ini dapat diinterpretasikan bahwa model mampu menjelaskan fenomena Kesiapan Individu untuk berubah yang dipengaruhi oleh

variabel eksogen antara lain Perubahan Budaya Organisasi dan Motivasi dengan varian sebesar 56,7% sedangkan sisanya (100% - 56,7%) sebesar 43,3% dijelaskan oleh variabel lainnya.

Nilai R^2 Kinerja guru (Y) = 0,490244, hal ini dapat diinterpretasikan bahwa model mampu menjelaskan fenomena Kinerja guru yang dipengaruhi oleh variabel eksogen Kesiapan Individu untuk Berubah (Z) sebesar 49,02% sedangkan sisanya (100% - 49,02%) sebesar 50,98% dijelaskan oleh variabel lainnya yang tidak ada dalam penelitian ini.

3. Pengujian Hipotesis

Untuk pengujian hipotesis dapat dilihat dari hasil koefisien dan nilai *T-Statistics* dari inner model pada tabel berikut ini:

Tabel 6. Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values)

	Path Coefficients (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
PERUBAHAN BUDAYA ORGANISASI (X1) -> KESIAPAN INDIVIDU BERUBAH (Z)	0,154929	0,154106	0,048097	0,048097	3,221155
MOTIVASI (X2)-> KESIAPAN INDIVIDU BERUBAH (Z)	0,739505	0,743260	0,022643	0,022643	32,659512
PERUBAHAN BUDAYA ORGANISASI (X1) -> KINERJA GURU (Y)	0,102473	0,101955	0,046930	0,046930	2,183519
MOTIVASI (X2)-> KINERJA GURU (Y)	0,527404	0,522201	0,055951	0,055951	9,426163
KESIAPAN INDIVIDU BERUBAH (Z) -> KINERJA GURU (Y)	0,201754	0,206415	0,075152	0,075152	2,684595

Sumber: Data diolah

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa :

1. Perubahan Budaya Organisasi (X1) berpengaruh positif terhadap Kesiapan Individu Untuk Berubah (Z) dapat diterima, dengan koefisien path sebesar 0,154929, dan nilai *T-Statistic* sebesar 3,221155 lebih besar dari nilai $Z\alpha = 0,5(5\%) = 1,96$, maka Signifikan (positif).
2. Motivasi (X2) berpengaruh positif terhadap Kesiapan Individu Untuk Berubah (Z) dapat diterima, dengan koefisien path sebesar 0,739505, dan nilai *T-Statistic* sebesar 32,659512 lebih besar dari nilai $Z\alpha = 0,5(5\%) = 1,96$, maka Signifikan (positif).
3. Perubahan Budaya Organisasi(X1) berpengaruh positif terhadap Kinerja guru (Y) dapat diterima, dengan koefisien path sebesar 0,102473, dan nilai *T-Statistic* sebesar 2,183519 lebih besar dari nilai $Z\alpha = 0,5(5\%) = 1,96$, maka Signifikan (positif).
4. Motivasi (X2) berpengaruh positif terhadap Kinerja guru (Y) dapat diterima, dengan koefisien path sebesar 0,527404, dan nilai *T-Statistic* sebesar 9,426163 lebih besar dari nilai $Z\alpha = 0,5(5\%) = 1,96$, maka Signifikan (positif).

5. Kesiapan Individu untuk Berubah (Z) berpengaruh positif terhadap Kinerja guru (Y) dapat diterima, dengan koefisien path sebesar 0,201754, dan nilai *T-Statistic* sebesar 2,684595 lebih besar dari nilai $Z\alpha = 0,5(5\%) = 1,96$, maka Signifikan (positif).

Selain dari pengaruh langsung (*direct effect*) seperti uraian diatas, dari pemodelan ini dapat diketahui total *effect* atau *indirect effect* atau pengaruh tidak langsung (melalui variabel *intervening*), sebagaimana tabel total *effect* berikut ini :

Tabel 7. Total Effectts (Mean, STDEV, T-Values)

	Path Coefficients (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
PERUBAHAN BUDAYA ORGANISASI (X1)					
-> KESIAPAN					
INDIVIDU BERUBAH (Z) ->KINERJA GURU (Y)	0,133730	0,133648	0,051538	0,051538	2,594798
MOTIVASI (X2)					
-> KESIAPAN					
INDIVIDU BERUBAH (Z) ->KINERJA GURU (Y)	0,676602	0,675887	0,030976	0,030976	21,842606

Sumber: Data diolah

Dari tabel total *effect* diatas dapat diambil kesimpulan bahwa hipotesis:

1. Perubahan Budaya Organisasi (X1) memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja guru(Y) melalui variabel *intervening* Kesiapan Individu untuk Berubah (Z) dapat diterima, dengan path *coefficients* sebesar 0,133730, dan nilai *T-statistic* sebesar 2,594798 lebih besar dari nilai $Z\alpha = 0,05(5\%) = 1,96$, maka *Signifikan (positif)*.
2. Motivasi (X2) memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja guru (Y) melalui variabel *intervening* Kesiapan Individu untuk Berubah (Z) dapat diterima, dengan *path coefficients* sebesar 0,676602, dan nilai *T-statistic*se besar 21,842606 lebih besar dari nilai $Z\alpha = 0,05(5\%) = 1,96$, maka *Signifikan (positif)*.

Pengaruh Perubahan Budaya Organisasi Terhadap Kesiapan Individu Untuk Berubah

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan diperoleh hasil bahwa Perubahan Budaya Organisasi (X1) berpengaruh positif terhadap Kesiapan Individu Untuk Berubah (Z). Hal ini dibuktikan dengan hasil nilai path koefisien sebesar 0,154929, dan nilai *T-Statistic* sebesar 3,221155 lebih besar dari nilai $Z\alpha = 0,5(5\%) = 1,96$. Hal ini menunjukkan bahwa dalam perubahan suatu budaya organisasi, yang disadari oleh organisasi adalah individu memegang peranan penting dan merupakan faktor utama sehingga perlu di mengerti bagaimana individu mempengaruhi organisasi. Agar perubahan yang terjadi pada organisasi dapat berjalan dengan sukses, individu harus terbuka terhadap perubahan, mempersiapkan diri dan segala sesuatunya untuk perubahan

Pengaruh Motivasi Terhadap Kesiapan Individu Untuk Berubah

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan diperoleh hasil bahwa Motivasi (X2) berpengaruh positif terhadap Kesiapan Individu Untuk Berubah (Z). Hal ini dibuktikan dengan hasil

path koefisien sebesar 0,739505, dan nilai *T-Statistic* sebesar 32,659512 lebih besar dari nilai $Z\alpha = 0,5(5\%) = 1,96$. Hal tersebut juga didukung oleh penelitian yang dilakukan (Rahmi, n.d.), yang menyatakan bahwa guru yang termotivasi akan menunjukkan sikap berkeinginan dan kesanggupan untuk bekerja dengan baik untuk mencapai prestasi kerja, sehingga guru selalu mempersiapkan dirinya untuk melakukan perubahan seiring dengan perkembangan peraturan atau perubahan yang terjadi di organisasi tempat bekerjanya.

Pengaruh Perubahan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja guru

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan diperoleh hasil bahwa Perubahan Budaya Organisasi (X1) berpengaruh positif terhadap Kinerja guru (Y). Hal ini dibuktikan dengan *koefisien path* sebesar 0,102473, dan nilai *T-Statistic* sebesar 2,183519 lebih besar dari nilai $Z\alpha = 0,5 (5\%) = 1,96$. Hasil ini mengindikasikan bahwa ketika pimpinan melakukan perubahan struktur terhadap suatu bidang pekerjaan akan berdampak dengan kinerja dari guru. Membangun budaya organisasi yang efektif di masa pandemi saat ini, perlu adanya penyesuaian-penyesuaian, sehubungan dengan banyaknya perubahan-perubahan yang terjadi pada tatanan kehidupan, mulai dari kehidupan sosial dan juga dalam berorganisasi.

Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja guru

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan diperoleh hasil bahwa Motivasi (X2) berpengaruh positif terhadap Kinerja guru (Y). Hal ini dibuktikan dengan koefisien *path* sebesar 0,527404, dan nilai *T-Statistic* sebesar 9,426163 lebih besar dari nilai $Z\alpha = 0,5 (5\%) = 1,96$. Hal tersebut juga didukung oleh penelitian yang dilakukan (Alhusaini et al., 2020) menyatakan bahwa motivasi kerja juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Peningkatan kinerja guru dapat dilakukan dengan meningkatkan usaha individu, daya tahan atau keuletan, sasaran kerja, kepuasan kerja, gaji yang diterima, kualitas pengawasan, hubungan antar teman sejawat, kondisi kerja dan keamanan fisik.

Pengaruh Kesiapan Individu Untuk Berubah Terhadap Kinerja guru

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan diperoleh hasil bahwa Kesiapan Individu untuk Berubah (Z) berpengaruh positif terhadap Kinerja guru (Y). Hal ini dibuktikan melalui hasil *path koefisien* dengan koefisien *path* sebesar 0,201754, dan nilai *T-Statistic* sebesar 2,684595 lebih besar dari nilai $Z\alpha = 0,5(5\%) = 1,96$. Penelitian ini mendukung apa yang telah ditemukan pada penelitian sebelumnya, bahwa kesiapan untuk berubah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Novitasari & Asbari, 2020).

SIMPULAN

Berdasarkan hasil pengujian menggunakan analisis PLS untuk menguji kesiapan individu untuk berubah sebagai moderasi pengaruh Perubahan Budaya Organisasi dan motivasi terhadap kinerja guru, maka dapat disimpulkan sebagai berikut: a) Perubahan Budaya Organisasi berkontribusi terhadap kesiapan individu untuk berubah. b) Motivasi berkontribusi terhadap kesiapan individu untuk berubah. c) Perubahan Budaya Organisasi berkontribusi terhadap kinerja guru. d) Motivasi berkontribusi terhadap kinerja guru. e) Kesiapan individu untuk berubah berkontribusi terhadap kinerja guru. f) Kesiapan individu untuk berubah sebagai variabel intervening pada pengaruh Perubahan Budaya Organisasi dan motivasi berkontribusi terhadap kinerja guru.

DAFTAR PUSTAKA

- Alhusaini, A., Kristiawan, M., & Eddy, S. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 4(3), 2166–2172. <https://doi.org/10.31004/jptam.v4i3.693>
- Atiqoh, N., & Riduwan, A. (2016). Pengaruh due professional care, motivasi auditor, time budget pressure terhadap kualitas audit. *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi (JIRA)*, 5(2).
- Baharun, H. (2017). Peningkatan kompetensi guru melalui sistem kepemimpinan kepala madrasah. *At-Tajdid: Jurnal Ilmu Tarbiyah*, 6(1), 1–26.
- Emda, A. (2016). Strategi Peningkatan Kinerja Guru Yang Profesional. *Lantanida Journal*, 4(2), 111–117.
- Fitrah, M. (2017). Peran kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan. *Jurnal Penjaminan Mutu*, 3(1), 31–42. <https://doi.org/10.25078/jpm.v3i1.90>
- Harimurti, E., & Mariatin, E. (2014). Pengaruh kesiapan berubah, komitmen terhadap organisasi dan komunikasi tentang perubahan organisasi terhadap penerapan performance management system. *Analitika: Jurnal Magister Psikologi UMA*, 6(1), 27–36. <https://doi.org/10.31289/analitika.v6i1.794>
- Ludiya, H. (2017). Dampak Dari Lingkungan Kerja Dan Dukungan Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PT Maruwa Batam. *Jurnal Terapan Manajemen Dan Bisnis*, 3(1), 195542.
- Meria, L., & Tamzil, F. (2021). Pengaruh efikasi diri terhadap kesiapan untuk berubah dan kinerja karyawan. *Forum Ilmiah*, 18(2), 279–290.
- Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 1(1), 9–25. <https://doi.org/10.36778/jesya.v1i1.7>
- Murhaban. (2014). “Pengaruh Kompetensi Dan Perubahan Budaya Organisasi Profesional Terhadap Motivasi Kerja Auditor (Studi Empiris Pada Inspektorat Kabupaten Aceh Utara).” *Jurnal Dinamika Akuntansi Dan Bisnis*, 1(1), 30–45.
- Novitasari, D., & Asbari, M. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan: Peran Kesiapan untuk Berubah sebagai Mediator. *Jurnal Manajemen*, 10(2), 84–99. <https://doi.org/10.30656/jm.v10i2.2371>
- Pianda, D. (2018). *Kinerja guru: kompetensi guru, motivasi kerja dan kepemimpinan kepala sekolah*. CV Jejak (Jejak Publisher).
- Purnami P. R. (2017). “Pengaruh Kompensasi Dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Perubahan Budaya Organisasi Organisasi Dan Kinerja Pegawai Rumah Sakit Balimed Karangasem”, *JAGADHITA*. 95–107.
- Rahmi, V. (n.d.). “Pengaruh pemberdayaan sumber daya manusia terhadap kesiapan untuk berubah dengan motivasi kerja sebagai moderator pada pegawai hotel my all padang.”
- Riyadi, S., & Mulyapradana, A. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Radhatul Atfal di Kota Pekalongan. *Jurnal Litbang Kota Pekalongan*, 13.
- Swastiwi, A. W. (2019). Prosesi Adat Pernikahan Melayu. *Editor Dedi Arman. Karimun Regency Cultural and Tourism Board*.



© 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY SA) license (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>).