

**PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN IKLIM KERJA  
TERHADAP KINERJA GURU DENGAN MODERASI KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH  
STUDI PADA SEKOLAH DI YAYASAN INSTITUT INDONESIA 48  
CABANG SEMARANG**

Sri Eko Hartoyo  
Program Pascasarjana Universitas Stikubank  
*email : sriekohartoyo15@gmail.com*

*ABSTRACT*

*The purpose of this study are to find out the effect of work motivation, the atmosphere at school and the transformational leadership of Principal on teacher performance of SMP and SMA Institut Indonesia Semarang.*

*The population of study was teachers of SMP and SMA Institut Indonesia Semarang. The total number of population are 79 teachers. The Primary data were obtained through questionnaire of developed from variable indicators.*

*The result of Individual parameter test significantly showed motivation, atmosphere of the school, and transformational leadership of principal each have positive effect on teacher performance. Moreover. The test results of multiple regression with moderation model, showed that transformational leadership of principals did not moderate the influence of motivation on teacher performance but moderated the influence of atmosphere of the school on teacher performance.*

*Key words : work motivation, atmosphere of the school, the transformational leadership of principal, transformational leadership moderation principal, teacher performance*

**PENDAHULUAN**

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi banyak membawa perubahan bagi kehidupan manusia di dunia ini. Berbagai persoalan di muka bumi ini dapat dipecahkan dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi tersebut. Selain bermanfaat bagi manusia, perubahan juga telah membawa manusia kearah persaingan global. Agar mampu bersaing di era global, sebagai bangsa perlu mempersiapkan diri dengan mengembangkan dan meningkatkan kualitas sumber daya manusianya. Oleh karena itu peningkatan sumber daya manusia harus dipersiapkan secara matang, terencana, terarah, terus menerus dan efektif serta efisien bersama dengan proses pembangunan di berbagai bidang.

Pendidikan merupakan bagian penting dari proses pembangunan nasional yang ikut menentukan pertumbuhan ekonomi suatu negara. Pendidikan juga merupakan investasi

dalam pengembangan sumber daya manusia, di mana pentingnya peningkatan dan pengembangan sumber daya manusia secara berkelanjutan merupakan salah satu kebijakan dalam meningkatkan mutu pendidikan. Dengan demikian pendidikan memegang peranan penting dalam upaya peningkatan dan pengembangan sumber daya manusia. Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 pasal 1 ayat 1 tentang Sistem Pendidikan Nasional mengamanatkan bahwa pendidikan merupakan usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia serta ketrampilan yang dimiliki dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara. Pendidikan harus mampu menyiapkan sumber daya manusia yang memiliki daya saing global. Oleh karena itu semua komponen pendidikan baik siswa, guru, sekolah,

birokrat, orang tua dan seluruh lapisan masyarakat harus bahu membahu bekerja keras untuk meningkatkan potensi sumber daya manusia.

Menyadari pentingnya peningkatan kualitas sumber daya manusia, maka pemerintah bersama-sama kalangan swasta telah dan terus berupaya mewujudkan amanah tersebut melalui berbagai usaha pembangunan bidang pendidikan, seperti pembangunan sarana dan prasarana pendidikan, pengembangan dan pengadaan materi ajar, serta berbagai pelatihan dan penataran bagi guru dan tenaga kependidikan lainnya. Tetapi dalam kenyataannya upaya pemerintah tersebut belum cukup berarti dalam meningkatkan kualitas pendidikan.

Guru memegang peranan yang strategis terutama dalam upaya membentuk watak bangsa melalui pengembangan kepribadian dan nilai-nilai yang diinginkan. Dari dimensi tersebut peranan guru sulit digantikan dengan yang lain. Dipandang dari dimensi pembelajaran, peranan guru di sekolah tetap dominan sekalipun teknologi yang dapat dimanfaatkan dalam proses pembelajaran berkembang sangat cepat

Memperhatikan peranan guru yang sangat strategis dalam proses pembelajaran, dapat dikatakan bahwa kualitas pendidikan sangat ditentukan oleh kualitas kemampuan guru dan kinerjanya, meskipun ada faktor-faktor lain yang terkait. Konsekuensinya, apabila kualitas pendidikan ditingkatkan maka kualitas kemampuan guru perlu ditingkatkan sehingga kinerja guru meningkat.

Keberhasilan guru dalam proses pembelajaran sangat ditentukan oleh kinerja guru sebagai pendidik. Untuk itu kinerja guru memegang peranan penting dalam pencapaian tujuan pengajaran secara optimal. Mengingat pentingnya peranan kinerja guru, maka sekolah perlu meningkatkan kinerja guru agar tujuan pengajaran, visi dan misi sekolah dapat tercapai.

Dalam kenyataannya di lapangan, menunjukkan kinerja guru belum memuaskan, yang diindikasikan dengan kekurangan kemampuan guru dalam membuat perencanaan

pembelajaran yang baik, kurang terampil menggunakan media pembelajaran, tidak berdasarkan model pembelajaran tertentu, kurang mengaktifkan siswa dalam belajar, sehingga kurang menimbulkan dan membangkitkan kemampuan berfikir siswa, metode pembelajaran yang konvensional yang monolitik dan sebagainya. Hal tersebut terakumulasi pada rendahnya nilai kualitas proses dan hasil belajar siswa.

Meningkatkan kinerja guru sehingga dapat meningkatkan kualitas pendidikan sebagaimana yang diharapkan masyarakat bukanlah pekerjaan yang mudah. Dalam hal ini sejumlah aspek yang terkait baik yang melekat pada diri guru seperti: moral, kemampuan, pengalaman, motivasi dan sebagainya, maupun yang berada di luar guru seperti motivasi, iklim kerja, kepemimpinan kepala sekolah, gaji, kurikulum, sarana dan prasarana, perlu ditingkatkan. Tanpa mengurangi peranan masing-masing aspek tersebut, kiranya aspek motivasi, iklim kerja dan kepemimpinan kepala sekolah merupakan aspek penting dalam meningkatkan kinerja guru. Dengan demikian aspek tersebut perlu mendapat perhatian jika ingin meningkatkan kinerja guru, khususnya dengan melakukan penelitian.

Motivasi/dorongan sangat diperlukan dalam mewujudkan kinerja yang baik, mengingat pada dasarnya kinerja yang dimiliki seorang adalah merupakan suatu potensi, dimana seseorang tersebut belum tentu bersedia untuk mengerahkan segenap potensi yang dimilikinya untuk mencapai hasil yang optimal, sehingga masih diperlukan adanya pendorong agar seseorang tersebut mau menggunakan seluruh potensinya. Daya dorong tersebut sering disebut sebagai motivasi. Motivasi sering diartikan sebagai pendorong agar seseorang melakukan suatu kegiatan untuk mencapai tujuannya. Jadi motivasi dapat sebagai pendorong agar seorang mau mengerahkan seluruh kemampuannya untuk bekerja. Seorang guru akan bersedia mengerahkan segenap kemampuannya untuk melaksanakan pekerjaan, bilamana dengan melaksanakan pekerjaan tersebut dapat terpenuhi kebutuhannya. Oleh karena itu dalam rangka

memacu kinerja diperlukan adanya dorongan atau motivasi kerja dari atasan atau kepala sekolah.

Disamping itu kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi, karena kepemimpinan yang efektif dapat menggerakkan, mengarahkan dan mendorong orang untuk lebih berusaha mengerahkan segenap kemampuannya dengan sungguh-sungguh untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks kinerja, kemampuan manajerial, gaya kepemimpinan dan motivasi sebagai seorang pemimpin akan mempengaruhi kinerja yang dalam hal ini adalah guru. Kepemimpinan yang baik akan menciptakan situasi dan iklim kerja yang mampu mendorong guru untuk bekerja mencurahkan segenap kemampuannya dengan ikhlas, sehingga dicapai kinerja yang optimal.

Guru pada saat melaksanakan tugas mengajar memerlukan suasana kerja yang kondusif dan harmonis. Dengan kata lain iklim kerja yang kondusif sangat diharapkan terjadi di sekolah. Berusaha agar para guru merasa senang dengan lingkungan kerjanya adalah penting untuk dilakukan agar kinerja guru meningkat. Bila suatu lingkungan kerja terbentuk iklim kerja yang harmonis dan kondusif, maka dapat diartikan bahwa sebagian kebutuhan orang yang berada dalam lingkungan kerja tersebut terpenuhi. Terpenuhinya kebutuhan seseorang dapat melahirkan kepuasan tersendiri. Suasana atau iklim kerja yang penuh tekanan, tidak harmonis dan tidak kondusif di lingkungan sekolah, antara guru dengan guru, guru dengan siswa, guru dengan kepala sekolah, ataupun dengan staf administrasi tentu tidak akan meningkatkan kinerja guru, yang berimplikasi pada proses pembelajaran yang kurang efektif dan efisien.

Penciptaan iklim kerja dalam sekolah merupakan bagian tanggung jawab dari kepala sekolah. Peran kepala sekolah dalam lingkungan sekolah adalah sebagai pemimpin, pendidik, supervisor, inovator dan motivator. Kepala sekolah diharapkan dapat mengembangkan kepada bawahannya nilai-nilai yang menjadi dasar filosofi, keyakinan, sikap, norma, tradisi, prosedur, dan harapan yang berkaitan dengan upaya peningkatan

kualitas dan kinerja guru dalam berbagai aspek. Diharapkan kepala sekolah dapat memberi motivasi dan menciptakan suasana atau iklim kerja yang kondusif dan kompetitif di sekolah.

## TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### Kinerja Guru

Ivancevich, et al (2006) mengatakan Kinerja guru merupakan salah satu faktor yang memegang peranan dalam keberhasilan pendidikan. Kinerja merupakan hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Kinerja dapat berbentuk proses kerja dan hasil kerja. Seseorang dapat menyelesaikan sesuatu pekerjaan sesuai dengan yang direncanakan dan dengan hasil yang memuaskan berarti tingkat kerjanya optimal. Sebaliknya jika seseorang tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan yang direncanakan berarti kerjanya rendah.

Menurut kamus besar bahasa Indonesia, kinerja diartikan sebagai prestasi yang diperlihatkan, yaitu kemampuan kerja (Depdikbud,1995). Seberapa jauh seseorang mampu melaksanakan pekerjaan dan dibandingkan dengan hasil yang ingin dicapai dinamakan kinerja seseorang pada pekerjaan tersebut (As'ad., 2001). Dengan demikian kinerja merupakan hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Jadi di sini nampak bahwa pengertian kinerja dalam arti sempit hanya berkenaan dengan apa yang dihasilkan seseorang dalam pekerjaannya.

Kinerja identik dengan *performance*, yaitu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Sentono, S.P. 1999)

Menurut Mulyasa (2002) menyebutkan empat kriteria kinerja guru, yaitu: (a) karakteristik personal, (b) proses, (c) hasil

dan (d) kombinasi dari a, b, dan c. Dilihat dari karakteristik personal, kinerja guru meliputi kemampuan, ketrampilan, kepribadian dan motivasi untuk melaksanakan tugas dengan baik. Dilihat dari proses, kinerja guru yang efektif akan tercapai jika perilaku dapat menunjukkan kecocokan dengan standar kinerja yang ditentukan. Dilihat dari hasil, dalam menilai kinerja guru hendaknya mengacu pada hasil nyata yang dikerjakan oleh guru baik kuantitas maupun kualitasnya. Selanjutnya menurut Mulyasa (2002) menyebutkan tiga faktor penting untuk menilai kinerja guru, yaitu kemampuan dan minat guru, kejelasan penerimaan atas peranan guru, dan tingkat motivasi guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya. Tugas profesional guru dalam pembelajaran adalah merencanakan pembelajaran, kemampuan melaksanakan kegiatan pembelajaran, mengevaluasi, memberikan perbaikan dan pengayaan dan melaksanakan hubungan pribadi.

Tinggi rendahnya kinerja seseorang banyak dipengaruhi oleh lingkungan kerja dan faktor diri seseorang (Sentono, S.P. 1999) Seorang guru yang mempunyai motivasi tinggi akan mengerjakan pekerjaan dengan lebih bersemangat dan menekuni pekerjaan dengan tanggung jawab yang lebih besar. Tingginya semangat dan tanggung jawab terhadap pekerjaan akan menghasilkan produktivitas kerja yang optimal.

### **Motivasi Kerja**

Menurut Mc Kinney (2000) motivasi adalah suatu tindakan yang merangsang individu untuk mengambil tindakan, yang akan menghasilkan pencapaian beberapa tujuan atau kepuasan kebutuhan psikologis individu sendiri. Dari sudut sumber yang menimbulkannya, motif dibedakan dua macam, yaitu motif intrinsik dan motif ekstrinsik. Motif intrinsik, timbulnya tidak memerlukan rangsangan dari luar karena memang telah ada dalam diri individu sendiri, yaitu sesuai atau sejalan dengan kebutuhannya. Sedangkan motif ekstrinsik timbul karena adanya rangsangan dari luar individu, misalnya dalam bidang pendidikan terdapat

minat yang positif terhadap kegiatan pendidikan timbul karena melihat manfaatnya.

Berikut beberapa hal yang dapat menimbulkan motif intrinsik, antara lain :

1. Pendidik memperlakukan anak didiknya, sebagai manusia yang berpribadi, menghargai pendapatnya, pikirannya, perasaannya, maupun keyakinannya.
2. Pendidik menggunakan berbagai metode dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran.
3. Pendidik senantiasa memberikan bimbingan dan juga penghargaan kepada anak didiknya dan membantu apabila mengalami kesulitan baik yang bersifat pribadi maupun akademis.
4. Pendidik juga harus mempunyai pengetahuan yang luas dan penguasaan bidang studi atau materi yang diajarkan kepada peserta didiknya.
5. Pendidik harus mempunyai rasa cinta atau sifat pengabdian kepada profesinya.

Semua ciri tersebut harus dimiliki oleh pendidik dalam upaya memberikan motivasi kepada peserta didiknya dan mengabdikan pada profesinya sebagai pendidik.

### **Iklim Kerja**

Menurut Hoy (2003) iklim kerja adalah kualitas lingkungan yang relatif memiliki ketahanan yang dialami organisasi mempengaruhi perilaku mereka dan berbasis pada persepsi kolektif tentang perilaku mereka. Organisasi termasuk sekolah, iklim dan lingkungannya menjadi sangat penting, karena faktor tersebut akan mempengaruhi keberadaan organisasi tersebut. Menurut Owens (1995) mendeskripsikan iklim organisasi adalah: "*Organizational climate is the study of perceptions that individuals have of various aspects of the environment in the organization*" yang artinya: iklim organisasi merupakan studi terhadap persepsi yang dimiliki individu dari berbagai aspek lingkungan dalam organisasi. Faktor iklim dalam sekolah merupakan suasana kerja yang mengarah pada suasana hubungan dalam sekolah. Iklim dipandang sebagai sesuatu yang membedakan antara sekolah yang satu dengan

sekolah yang lain. Iklim tersebut menurut Daresh (1989) apabila membahagiakan sangat mendukung terjadinya produksi yang optimal. Oleh karena itu harus diusahakan agar di sekolah-sekolah tercipta iklim yang baik, sehingga dimungkinkan kerjasama yang baik antara semua pihak, baik itu kepala sekolah, guru, siswa, orang tua siswa, maupun tenaga administrasi sehingga tujuan sekolah bisa tercapai. Dengan demikian jelas iklim kerja yang ada di suatu lingkungan sangat menentukan keberhasilan aktivitas pekerjaannya. Lingkungan kerja bagi guru adalah sekolah yaitu semua warga sekolah seperti guru, siswa, staf administrasi kepala sekolah dan sebagainya. Oleh karena itu iklim kerja di sekolah adalah iklim sekolah. Menurut Hoy dan Michael (dalam Suwato: 1999) mendeskripsikan iklim sekolah adalah seperangkat internal suatu sekolah yang membedakannya dengan sekolah lain, dan karakteristik itu akan mempengaruhi perilaku orang-orang yang ada di sekolah. Iklim sekolah perlu diciptakan oleh pimpinan sekolah (kepala sekolah) agar suasana sekolah menjadi berpengaruh sehingga tercipta iklim kerja yang sejuk.

Di lingkungan pekerjaan guru, iklim kerja sekolah yang kondusif dibutuhkan agar para guru dapat melaksanakan tugasnya dengan senang hati, penuh semangat dan gairah sehingga pekerjaannya dapat dilakukan dengan baik. Perlu adanya komunikasi yang baik antar sesama warga sekolah, hubungan yang akrab antar individu, keterbukaan, keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan, penghargaan atas prestasi yang dicapai, menghormati dan menghargai sesama warga sekolah dan sebagainya.

Setiap warga sekolah mempunyai peranan dalam membina hubungan pribadi yang baik antar sesama warga sekolah. Menurut Sergiovanni (1982) bahwa dalam suatu organisasi termasuk sekolah terjadi optimal *power equalization*, artinya setiap anggota memperoleh pengaruh dan dipengaruhi oleh anggota yang lain. Suara guru didengar oleh kepala sekolah, hubungan antara kepala sekolah sebagai pimpinan dengan yang dipimpin dirasakan demokratis

### **Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah**

Menurut Permendiknas No. 13 tahun 2007 kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan motivasional dan inspirasional yang bertumpu pada hubungan yang kokoh dengan karyawan, dan membantu pencapaian potensi karyawan. Faktor penting dalam menggerakkan orang lain untuk melaksanakan tugasnya adalah kepemimpinan, sebab kepemimpinanlah yang akan menentukan arah dan tujuan, memberikan bimbingan dan menciptakan iklim kerja yang mendukung proses pelaksanaan organisasi secara keseluruhan. Menurut Burns (Yukl, 1996). "*Leadership is exercised when persons mobilize, institutional, political, psychological, and other resources so as to arouse, engage, and satisfy the motives of followers*". Yang artinya, kepemimpinan adalah latihan ketika orang-orang mengerahkan, kelembagaan, politik, psikologi, dan sumber daya-sumber daya yang lain seperti juga untuk menggerakkan/mengikutsertakan dan memberikan kepuasan sebagai dorongan bagi para pengikutnya.

Kepemimpinan dalam suatu organisasi termasuk sekolah, khususnya dalam meningkatkan kinerja karyawan termasuk juga guru sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan dimaksudkan sebagai cara seorang pemimpin melakukan kegiatannya dalam membimbing, mengarahkan, mempengaruhi dan mengerahkan para pengikutnya atau bawahannya kepada suatu tujuan tertentu (Onong Uchjana Effendi, 1999). Lebih lanjut Onong mengatakan bahwa pada umumnya gaya kepemimpinan dapat diklasifikasikan menjadi tiga jenis, yaitu (1) kepemimpinan otokratik, adalah kepemimpinan yang berdasarkan kekuasaan mutlak, segala keputusan ada disatu tangan yaitu pemimpin, (2) kepemimpinan demokratik, adalah kepemimpinan yang didasarkan demokrasi dalam arti cara yang dilakukan oleh pemimpin itu yang demokratis. Si pemimpin melakukan kegiatan sedemikian rupa, sehingga setiap

keputusan merupakan keputusan bersama. (3) kepemimpinan bebas, adalah bila seorang pemimpin melakukan peranannya secara pasif. Ia menghindarkan kekuasaan dan tanggung jawab, ia tidak mengambil prakarsa segalanya diserahkan pada karyawan.

Pemimpin yang kepemimpinannya otoriter akan mempunyai ciri-ciri yaitu: (1) sering memberi kritik terhadap pekerjaan yang kurang sempurna. (2) selalu memberi instruksi. yang tegas terhadap bawahan (3) tugas yang diberikan selalu diiringi dengan standar tertentu. (4) bawahan dalam melaksanakan tugas diharuskan mengikuti persis seperti yang telah ditentukan pimpinan. (5) mengadakan pengawasan yang ketat. (6) tugas yang diberikan selalu diberi batas waktu secara ketat. (7) lebih mementingkan pelaksanaan tugas daripada mengadakan bimbingan maupun pengembangan bawahan (Sutarto, 2001)

### **Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru**

Pengaruh variabel motivasi kerja terhadap kinerja guru telah dikaji beberapa peneliti terdahulu, antara lain oleh: Suparno E. (2005), Komara, A.H. (2008), Firdousy, M.R. (2009), Sujo (2011), Sulastri, E. (2011), Sugiyarto (tanpa angka tahun). Semua peneliti tersebut menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H1 : Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

### **Pengaruh Iklim Kerja Sekolah terhadap Kinerja Guru**

Iklim kerja di suatu sekolah sangat berpengaruh terhadap tingkah laku guru dan pegawai lainnya. Hal ini berarti bahwa iklim kerja sekolah memiliki pengaruh yang kuat bagi guru dan karyawan untuk mewujudkan kinerja masing-masing. Iklim kerja yang positif merupakan kondisi yang kondusif untuk menciptakan kerja yang produktif (McGregor dalam Simmon, 2005).

Berdasarkan pertimbangan tersebut hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H2 : Iklim kerja sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru**

Kepemimpinan kepala sekolah sangat menentukan keberhasilan sekolah. Kepemimpinan merupakan unsur situasi yang mempengaruhi kinerja (Balitbang, 2010). Kepemimpinan transformasional merupakan suatu kemampuan untuk membuat seseorang memiliki keinginan untuk mengubah diri, meningkatkan diri, dan dipimpin (Hall, 2008). Berdasarkan hasil penelitian tersebut, maka hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H3 : Kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

### **Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Moderasi Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru**

Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi orang lain dan kinerja kepemimpinan tergantung pada pribadi masing-masing kepala sekolah, maka pemahaman kepala sekolah tentang kepemimpinan akan mempengaruhi gaya kepala sekolah bersangkutan dalam memimpin sekolah. Gaya kepemimpinan kepala sekolah tersebut selanjutnya akan berpengaruh pada kinerja guru, baik secara langsung maupun tidak langsung, sekaligus berpengaruh pada motivasi kerja, baik positif maupun negatif. Berdasarkan konsep tersebut maka dalam penelitian ini hipotesis dirumuskan sebagai berikut:

H4 : Kepemimpinan transformasional kepala sekolah memoderasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru.

### **Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Moderasi Pengaruh Iklim Kerja Sekolah terhadap Kinerja Guru**

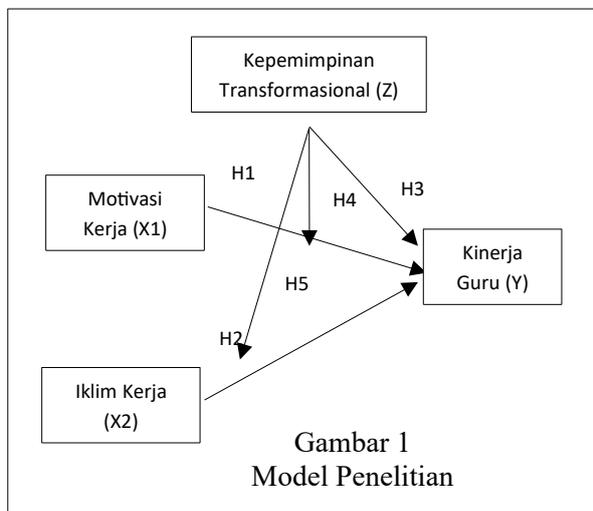
Gaya kepemimpinan kepala sekolah sebagaimana disebutkan di atas juga

berpengaruh pada iklim kerja sekolah, yang selanjutnya berpengaruh pada kinerja guru, baik positif maupun negatif. Dengan alasan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan untuk mempengaruhi seseorang memiliki keinginan untuk mengubah diri, meningkatkan diri, dan dipimpin sebagaimana dikemukakan Hall (2008) di atas, kepemimpinan transformasional diduga dapat menguatkan pengaruh iklim kerja sekolah terhadap kinerja guru. Atas dasar konsep tersebut maka hipotesis dirumuskan sebagai berikut:

H5 : Kepemimpinan transformasional kepala sekolah memoderasi pengaruh iklim kerja sekolah terhadap kinerja guru.

### Model Grafis Penelitian

Model empiris penelitian ini digambarkan sebagai berikut:



## METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian *explanatory research* adalah penelitian bertujuan untuk menguji suatu teori atau hipotesis guna memperkuat atau bahkan menolak teori atau hipotesis hasil penelitian yang sudah ada sebelumnya. Dalam penelitian ini peneliti bermaksud menguji pengaruh motivasi kerja, iklim kerja sekolah, dan kepemimpinan transformasional kepala

sekolah terhadap kinerja guru; dan menguji bagaimana kepemimpinan transformasional kepala sekolah memoderasi pengaruh motivasi kerja dan iklim kerja sekolah terhadap kinerja guru.

### Populasi dan Tehnik Sampling

Populasi dalam penelitian ini adalah guru-guru, pada sekolah di Yayasan Institut Indonesia 48 Cabang Semarang yang berjumlah 79 orang. Penelitian ini adalah penelitian Sensus yaitu Penelitian dengan menyesuaikan semua populasinya dijadikan sampel penelitian.

### Sumber Data

Sumber Data dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer adalah data yang diambil secara langsung dari sumber obyek penelitian. Sumber data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada responden penelitian yaitu guru SMP dan SMA pada sekolah di Yayasan Institut Indonesia 48 Cabang Semarang.

### Metode Pengumpulan Data

Metode Pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan jenis kuesioner tertutup, yaitu item-item pertanyaan yang sudah disediakan alternatif jawabannya. Skala yang digunakan dalam kuesioner penelitian ini adalah skala Likert berjenjang 1 sampai dengan 5 dengan rentang skala 1 sangat tidak setuju, 2 tidak setuju, 3 kurang setuju, 4 setuju, 5 sangat setuju.

### Pengujian Instrument

#### Uji Validitas

Hasil uji validitas Motivasi kerja dengan menggunakan bantuan program SPSS, diperoleh hasil dengan nilai Factor Loading sudah signifikan diatas 0,4 sebanyak 2 item pertanyaan yaitu nomor 7 dan 13 sedangkan sebanyak 11 item pertanyaan menunjukkan bahwa kuesioner variabel Motivasi kerja dapat dikatakan valid atau dapat menghasilkan data yang akurat.

Hasil uji validitas instrument iklim kerja dengan menggunakan bantuan program SPSS, diperoleh hasil dengan nilai Factor Loading

signifikan dibawah 0,4 sebanyak 9 item pertanyaan yaitu nomor x2.3, x2.4, x2.9, x2.11, x2.13, x2.21, x2.28, x2.32 dan x2.33 sehingga ke-9 item pertanyaan tersebut tidak diikutikan dalam analisis selanjutnya. Sedangkan yang masuk dalam analisis selanjutnya sebanyak 28 item pertanyaan dari iklim kerja.

Hasil uji validitas instrument Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dengan menggunakan bantuan program SPSS, diperoleh hasil dengan nilai Factor Loading sudah signifikan diatas 0,4 hal ini menunjukkan bahwa kuesioner variabel Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dapat dikatakan valid atau dapat menghasilkan data yang akurat.

Hasil uji validitas instrument kinerja dengan menggunakan bantuan program SPSS, diperoleh hasil dengan nilai Factor Loading sudah signifikan diatas 0,4 hal ini menunjukkan bahwa kuesioner variabel Kinerja guru dapat dikatakan valid atau dapat menghasilkan data yang akurat.

### Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari

variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil

dari waktu ke waktu. Uji reliabilitas diukur dengan menggunakan koefisien alpha (*Cronbach Alpha*). Apabila pengujian tersebut menunjukkan alpha > 0,7 maka item-item pertanyaan dalam kuesioner dapat dikatakan reliabel atau handal.

Berdasarkan hasil uji reliabilitas diperoleh hasil bahwa secara keseluruhan nilai *cronbach alfa* lebih besar dari 0,7 sehingga keempat variabel motivasi kerja, iklim kerja, kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan kinerja guru tersebut dinyatakan reliabel dan dapat digunakan untuk pengambilan data dalam penelitian

### Uji Normalitas

Hasil uji normalitas dengan menggunakan uji Statistik non parametik Kolmogorov-Smirnov (K-S) diperoleh nilai *asympt sig* = 0,828 lebih besar dari 0,05, maka sebaran data dikatakan distribusi normal.

### Uji Heteroskedastisitas

Uji ini bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Untuk mengetahui adanya heteroskedastisitas pada penelitian ini menggunakan uji *glejser* yaitu dengan menguji tingkat signifikansi. Pengujian ini dilakukan dengan merespon variabel (x) sebagai variabel independen dengan nilai *absolut unstandardized residual* sebagai variabel dependen. Apabila hasil uji diatas level signifikan ( $p > 0,05$ ) berarti tidak terdapat heteroskedastisitas, sedangkan apabila dibawah level signifikan ( $p < 0,05$ ) terdapat heteroskedastisitas.

### Uji F (Anova)

Dari Uji Anova atau F test didapat nilai F hitung sebesar 21.307, secara bersama-sama pengaruh motivasi kerja, iklim kerja, dan kepemimpinan transformasional kepala sekolah menghasilkan sig (probabilitas) sebesar 0,000.

Dikarenakan probabilitas yang di peroleh lebih kecil dari  $\alpha$  5 %, maka secara bersama-sama ada pengaruh signifikan diantara seluruh variabel yang di uji. Sehingga model dinyatakan memenuhi *Goodness of Fit*.

### Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

Dari model *summary* diperoleh nilai koefisien determinasi digunakan untuk melihat besarnya pengaruh Motivasi kerja (X<sub>1</sub>), iklim kerja (X<sub>2</sub>) dan kepemimpinan transformasional kepala sekolah (Z) sebagai variable moderasi terhadap kinerja guru (Y). Berdasarkan perhitungan dengan bantuan program komputasi SPSS *for Windows release 15* diperoleh nilai koefisien determinasi simultan (R<sup>2</sup>) *adjusted R square* sebesar 0,566, dengan demikian menunjukkan bahwa Motivasi kerja, iklim kerja dan kepemimpinan transformasional kepala sekolah mampu menjelaskan kinerja guru pada sekolah di Yayasan Institut Indonesia 48

Cabang Semarang sebesar 56,60% dan sisanya 43,40% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dikaji dalam penelitian ini.

**Analisis Progresi Moderasi**

Uji model moderasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah model interaksi. Hasil uji model moderasi interaksi adalah sebagai berikut :

$$Y = 1,661 X_1 + 0,233X_2 + 1,616 Z - 2,274X_1.Z - 0,090X_2.Z.$$

Keterangan :

X<sub>1</sub> = Motivasi Kerja

X<sub>2</sub> = Iklim Kerja

Z = Kepemimpinan transformasional kepala sekolah

Y = Kinerja Guru

(X<sub>1</sub>Z) = Variable Moderasi 1

(X<sub>2</sub>Z) = Variable Moderasi 2

B<sub>1,2,3,4,5</sub> = Standardized Coefficient

**Hasil Analisis regresi Moderasi**

Model	Standardize d Coefficients	t	Sig.
	Beta		
1.(Contant)		- 2.738	.008
Motivasi Kerja	1.661	5.053	.000
Iklim Kerja	.233	1.245	.217
Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah	1.614	3.449	.001
Moderasi 1	-2.274	- 3.841	.000
Moderasi 2	-.090	-.209	.835

a. Dependent Variable : Kinerja Guru

Kesimpulan dari persamaan regresi tersebut adalah :

1. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru.
2. Iklim kerja tidak berpengaruh positif terhadap kinerja guru.
3. Kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh positif terhadap kinerja guru.

4. Moderasi (X<sub>1</sub>Z) berpengaruh positif terhadap kinerja guru.
5. Moderasi (X<sub>2</sub>Z) tidak berpengaruh positif terhadap kinerja guru.

**Uji Hipotesis dan Pembahasan**

**Pengaruh Motivasi kerja terhadap kinerja guru**

Parameter estimasi Motivasi kerja dan kinerja guru pada sekolah di Yayasan Institut Indonesia 48 Cabang Semarang menunjukkan pengaruh yang signifikan dengan nilai 0,000 dengan diperoleh nilai t hitung sebesar 5.053. Karena nilai sig (0,000) < 0,05, maka hipotesis pertama (H1) “Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru” **diterima.**

Motivasi kerja merupakan faktor pendorong yang menggerakkan seorang individu melakukan kegiatan atau tindakan terkait pekerjaannya, untuk mencapai tujuan tertentu. Karena sebagai faktor pendorong atau faktor penggerak bagi terjadinya tindakan, maka motivasi kerja ini memiliki peran sangat penting bagi seseorang untuk mewujudkan atau menghasilkan kinerja tertentu. Motivasi kerja sangat penting bagi seseorang untuk menghasilkan kinerja yang optimal (George and Sabhpathy, 2010).

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Suparno (2005), Komara (2008), Firdousy (2009), Sujo (2011), Sulastri (2011), Sugiyarto (tanpa angka tahun). Semua peneliti tersebut menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru.

**Pengaruh Iklim Kerja terhadap kinerja guru**

Parameter estimasi iklim kerja dan kinerja guru berpengaruh positif terhadap kinerja guru pada sekolah di Yayasan Institut Indonesia 48 Cabang Semarang menunjukkan pengaruh yang signifikan dengan nilai 0,217 dengan diperoleh nilai t hitung sebesar 1,245. dengan taraf signifikansi sebesar 0,05 (5%). Karena nilsi signifikansi (0,217 > 0,05), maka hipotesis kedua (H2) “Iklim kerja sekolah berpengaruh positif terhadap kinerja guru” **ditolak.**

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Gelade and Ivery (2003), diperoleh hasil Korelasi antara iklim kerja dan kinerja tidak tampak; iklim kerja memoderasi secara terpisah pengaruh praktik HRM terhadap kinerja bisnis.

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala sekolah terhadap kinerja guru**

Parameter estimasi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan kinerja Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru pada sekolah di Yayasan Institut Indonesia 48 Cabang Semarang menunjukkan pengaruh yang signifikan dengan nilai 0,001 diperoleh nilai t hitung sebesar 3,449 dengan taraf signifikansi sebesar 0,05 (5%). Karena nilai signifikansi ( $0,001 < 0,05$ ), maka hipotesis ketiga (H3) “Kepemimpinan Transformasional Kepala sekolah berpengaruh positif terhadap kinerja guru” **diterima**.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Suparno (2005), Komara (2008), Firdousy (2009), Sujo (2011), Sulastri (2011), Sugiyarto (tanpa angka tahun). Semua peneliti tersebut menyatakan bahwa Terdapat pengaruh signifikan persepsi guru tentang kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru; terdapat pengaruh signifikan Motivasi terhadap Kinerja guru.

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala sekolah Memperkuat Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru**

Parameter estimasi motivasi kerja dan kinerja guru dengan kepemimpinan transformasional kepala sekolah sebagai variable moderate pada sekolah di Yayasan Institut Indonesia 48 Cabang Semarang menunjukkan pengaruh yang signifikan dengan nilai 0,000 dengan diperoleh nilai t hitung sebesar 3,841. Karena nilai signifikansi ( $0,001 < 0,05$ ), maka hipotesis keempat (H4) “Kepemimpinan transformasional kepala sekolah memoderasi

pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru” **diterima**.

Gaya kepemimpinan kepala sekolah merupakan bagian dari berbagai aspek kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh kepala sekolah dalam memimpin bawahannya diduga dapat mempengaruhi iklim kerja. Semakin demokratis gaya kepemimpinan kepala sekolah akan membuat iklim kerja menjadi lebih baik, dan semakin demokratis gaya kepemimpinan kepala sekolah diduga akan mempengaruhi tingkat kinerja guru yang dipimpinnya baik secara langsung maupun tidak langsung. Hal ini disebabkan karena gaya kepemimpinan kepala sekolah yang demokratis lebih banyak memberikan kesempatan kepada guru untuk mengembangkan kreativitasnya serta membuka peluang lebih besar untuk berperan serta dalam merealisasikan program-program sekolah.

### **Kepemimpinan Transformasional Memperkuat Pengaruh Iklim Kerja terhadap Kinerja Guru**

Parameter estimasi iklim kerja dan kinerja guru dengan kepemimpinan transformasional kepala sekolah sebagai variable moderating pada sekolah di Yayasan Institut Indonesia 48 Cabang Semarang menunjukkan tidak ada pengaruh yang signifikan dengan nilai 0,835 dengan diperoleh nilai t hitung sebesar 0,209. Karena nilai signifikansi ( $0,835 > 0,05$ ), hipotesis kelima (H5) “Kepemimpinan transformasional mempunyai peran dalam memperkuat pengaruh iklim kerja terhadap kinerja guru” **ditolak**.

Hal ini memberikan gambaran bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah bukan merupakan variabel memoderasi variable iklim Kerja yang berpengaruh terhadap kinerja guru. Seseorang dengan tingkat iklim kerja yang tinggi terhadap sekolah walaupun tanpa adanya pola kepemimpinan transformasional kepala sekolah yang baik, maka sudah dapat mencapai tingkat kinerja yang tinggi.

Kepemimpinan transformasional kepala sekolah dipandang sebagai variabel eksternal yang akan mendukung variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja guru karena pemimpin kepala sekolah merupakan bantuan, layanan dan pengawasan yang diberikan kepada guru sehingga tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja guru. Dengan demikian maka kepemimpinan transformasional kepala sekolah bukan merupakan variabel yang berada di luar interaksi dan memperkuat pengaruh iklim kerja terhadap kinerja guru.

### **Kesimpulan, Keterbatasan Penelitian dan Implikasi Hasil Penelitian.**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang diperoleh, maka dapat disimpulkan :

1. Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru pada sekolah di Yayasan Institut Indonesia 48 Cabang Semarang, hasil analisis yang diperoleh hasil signifikansi sebesar 0,000.
2. Iklim kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja guru pada sekolah di Yayasan Institut Indonesia 48 Cabang Semarang, hasil analisis yang diperoleh hasil signifikansi sebesar 0,217
3. Kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru pada sekolah di Yayasan Institut Indonesia 48 Cabang Semarang, hasil analisis yang diperoleh hasil signifikansi sebesar 0,001
4. Kepemimpinan transformasional kepala mempunyai peran dalam memperkuat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru pada sekolah di Yayasan Institut Indonesia 48 Cabang Semarang, hasil analisis yang diperoleh hasil signifikansi sebesar 0,000.
5. Kepemimpinan transformasional kepala sekolah tidak mempunyai peran dalam memperkuat pengaruh iklim kerja terhadap kinerja guru pada sekolah di Yayasan Institut Indonesia 48 Cabang Semarang, hasil analisis yang diperoleh hasil signifikansi sebesar 0,835.

### **Keterbatasan Penelitian**

Dalam penelitian ini, tidak semua aspek yang mempengaruhi terhadap kinerja dilakukan penelitian seperti kepuasan kerja, kompensasi dan disiplin. Hal ini disebabkan adanya keterbatasan waktu dan biaya, sehingga penelitian ini dibatasi hanya terhadap motivasi kerja dan iklim kerja serta kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh pada kinerja guru. Untuk riset yang akan datang, perlu ada riset lebih lanjut dapat dilakukan penelitian hal-hal yang berhubungan dengan kinerja. selain faktor-faktor di atas.

### **Implikasi Hasil Penelitian Implikasi Teoritis**

Beberapa hal penting dari implikasi teoritis penelitian ini dapat diilustrasikan sebagai berikut:

1. Motivasi kerja berpengaruh terhadap Kinerja Guru, maka perlunya Pimpinan berusaha untuk selalu meningkatkan motivasi kerja guru.
2. Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah tidak memperkuat pengaruh iklim kerja terhadap kinerja guru.
3. Kepemimpinan Kepala Sekolah secara positif dan signifikan mempengaruhi Kinerja Guru, dengan Kepemimpinan Kepala Sekolah yang baik, efektif dan efisien akan meningkatkan pula Kinerja Guru.

### **Implikasi Manajerial**

Beberapa implikasi manajerial yang diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Motivasi Kerja merupakan bagian yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang dalam melaksanakan tugasnya. Apabila guru termotivasi maka, guru tersebut akan mencoba sekuat tenaga dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. Jadi kinerja guru dipengaruhi oleh motivasi kerja.
2. Kepemimpinan Kepala Sekolah pengaruhnya cukup penting dalam mempengaruhi kinerja guru, maka kepala sekolah lebih serius dalam menerapkan kepemimpinannya.

## Implikasi Organisasional

Berdasarkan bukti empiris dari hasil penelitian ini, diharapkan mampu memberikan sumbangan masukan atau saran kepada guru-guru SMP dan SMA Institut Indonesia Semarang, tentang pentingnya peningkatan kinerja guru. Dengan meningkatnya kinerja guru, diharapkan mampu meningkatkan mutu pembelajaran kepada siswa guna meraih prestasi yang lebih baik. Dengan demikian dapat memberikan sumbangan kepada Sekolah, Yayasan Institut Indonesia 48 Cabang Semarang, Dinas Pendidikan Kota Semarang dan Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah.

## DAFTAR PUSTAKA

- Antara News. 2011. "Kemdiknas Laksanakan Penilaian Kinerja Guru Tahun Depan." Antara News: <http://www.antaranews.com/>.
- Anoraga, B.P. 2011. *Kinerja Guru SMP Se Kota Semarang Pasca Sertifikasi*. FIP, UNNES Semarang: <http://garuda.dikti.go.id/>.
- Arnold, John. 2004. *What is Motivation*. Institute of Work Psychology: <http://esrcoi.group.shef.ac.uk/pdfs/whatis/motivation.pdf>
- Avolio, Bruce J. and Bass, Bernard M. 2004. *Multifactor Leadership Questionnaire*. Mind Garden Inc: [www.midgarden.com/](http://www.midgarden.com/).
- Balitbang, Kemdikbud. 2010. *Perbandingan Kinerja Guru Bersertifikat dan Belum Bersertifikat*. Balitbang, Kemdikbud: <http://litbang.kemdikbud.go.id/>.
- Barbuto, John E, Jr. 2006. *Mental Energy: Assessing the Motivation Dimension*. ProQuest Agriculture Journals.
- Bernard et al. 2010. *Intrinsic and Extrinsic Motivation and Participation in Budgeting: Antecedents and Consequences*. American Accounting Association.
- Blatt, Dennis A. 2002. *A Study to Determine the Relationship Between the Leadership Styles of Career Technical Directors and School Climate as Perceived by Teachers*. Morgantown, West Virginia: Department of Educational Leadership.
- Carreira, Junko Matsuzaki. 2005. *New Framework of Intrinsic/Extrinsic and Integrative/Instrumental Motivation in Second Language Acquisition*. The Keiai Journal of International Studies.
- Carudin. 2011. *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Iklim Kerja Sekolah terhadap Kinerja Guru*.
- David, Adonis P and Macayan, Jonathan V. 2010. *Assessment Of Teacher Performance*. Pemea: The Assessment Handbook, Vol. 3, 2010.
- Firdousy, M.R. 2009. *Pengaruh Kompetensi Profesional Guru, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Guru Ekonomi-Akuntansi SMA Negeri Kabupaten Banjarnegara*. Universitas Negeri Semarang: <http://lib.unnes.ac.id/928/>.
- Fitgerald et al. 2011. *Increasing Transformational Leadership Through Enhancing Selfefficacy*. The Journal of Management Development 29. 5 (2010): 495-505: Report Information from ProQuest.
- Fortune et al. 2005. *Achievement Motivation and Outcome in Social Work Field Education*. Journal of Social Work Education: ProQuest Sociology.
- Furnham et al. 2009. *Personality, Motivation and Job Satisfaction: Herzberg meets the Big Five*. Journal of Managerial Psychology Vo. 24 No. 8, 2009. Emerald Group Publishing Limited.
- Gagne, Marylene and Deci, Edward L. 2005. *Self-Determination Theory and Work Motivation*. Wiley InterScience: Journal of Organizational Behavior.
- Gelade, Garry A and Ivery, Mark. 2003. *The Impact of Human Resource Management and Work Climate on Organizational Performance*. London, UK: International Survey Research.
- George, Louis and Sabhapathy, Tara. 2010. *Work Motivation of Teachers: Relationship with Transformational and Transactional Leadership Behavior of*

- College Principal*. The Online Journal: Academic Leadership.
- Ghozali, I. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program IBM SPSS 19*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hall, John et al. 2008. *Transformational Leadership: The Transformation of Managers and Associates*. University of Florida: <http://edis.ifas.ufl.edu>.
- Hasanah, D.S. dkk. 2010. *Pengaruh Pendidikan dan Latihan (Diklat) Kepemimpinan Guru dan Iklim Kerja terhadap Kinerja Guru Sekolah dasar se-Kecamatan Babakancikao Kabupaten Purwakarta*.
- Hoy. 2003. *The Organization Health Inventory For Elementary School (OHI-E)*. Ohio State University.
- Hoy, Wayne K. et al. *Measuring Organization Climate*. Colubus: Arlington Writers Ltd.
- Istiawan, T.D. Tanpa tahun. *Pengaruh Iklim Organisasi Dan Persepsi Guru Tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Di Sma Negeri 1 Baturetno Wonogiri*. <http://garuda.dikti.go.id/>
- JPNN. 2011. *Mutu Guru Bersertifikasi Diragukan*. Jawa Pos National Network: <http://www.jpnn.com/>.
- Kelloway, E. Kevin and Barling, Jullan. 2000. *What We Have Learned About Developing Transformational Leaders*. Leadership & Organizational Development Journal.
- Kenny, David A. 2011. *Moderated Variables*. <http://davidakenny.net/>
- Klonoski, Robert. 2011. *Work Motivation, Culture, and Economic Development: Is Work Motivation Shaped by Its Socio-Economic Context?* Mary Baldwin College, USA: International Journal of Management and Information System.
- Komara, A.H. 2008. *Hubungan Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai*. Teroka Riau Vol. VIII No. 3: <http://isjd.pdii.lipi.go.id/>.
- Leonard, Nancy H; Beauvais, Laura L; Scholl, Richard W. 1995. *A Self Concept-Based Model of Work Motivation*. Academy of Management Journal.
- Longman. 1991. *Longman Dictionary of Contemporary English*. Harlow, England: Longman Group UK Limited.
- McKinney, Pamela A. 2000. *A Study to Access the Relationships among Student Achievement, Teacher Motivation, and Incentive Pay*. Blacksburg, Virginia: Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Mustafa, M.N., Othman, N. 2010. *The Effect of Work Motivation on Teacher's Work Performance in Pekanbaru Senior High Schools, Riau Province, Indonesia*. <http://isjd.pdii.lipi.go.id/>.
- Nhundu, T.J. 1999. *Assessing Teacher Performance: A Comparison Of Self-And Supervisor Rating On Leniency, Halo And Restriction Of Range Errors*. Zambezia: University College Of Distance Education.
- Oluseyi .A, Shadare and Hamed, T. Ayo. 2009. *Influence of Work Motivation, Leadership Effectiveness and Time Management on Employees' Performance in Some Selected Industries in Ibadan, Oyo State, Nigeria*. European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences: EuroJournals, Inc.
- Raza, Syed Ahmad. 2010. *Impact of Organizational Climate on Performance of College Teachers in Punjab*. Pakistan: Journal of College Teaching and Learning.
- Republika.co.id. 2011. "SBY Kritik Kinerja Guru." [Republika.co.id: http://www.republika.co.id/](http://www.republika.co.id/).
- Ruppel, Chintya P. and Harrington, Susan J. 2000. *The Relationship of Communication, Ethical Work Climate, and Trust to Commitment and Innovation*. Journal of Business Ethics; Jun 2000. Kluwer Academic Publishers.
- Rusman. 2011. *Model-model Pembelajaran: Mengembangkan Profesionalisme Guru*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Shadare Oluseyi A and Hamed, T. Ayo. 2009. *Influence of Work Motivation, Leadership Effectiveness and Time*

- Management on Employees' Performance in Some Selected Industries in Ibadan, Oyo State, Nigeria.* EuroJournals, Inc.: <http://www.eurojournals.com>.
- Secangkirkopipagi.wordpress.com.2008. *Relevansi Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah.* <http://secangkirkopipagi.wordpress.com/>
- Sugiyono. 2002. *Statistika untuk Penelitian.* Bandung: Penerbit CV Alfabeta.
- Suharto, B. Tanpa tahun. *Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional Terhadap Kepuasan Dan Kinerja Bawahan Pada Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Di Jawa Timur.* <http://jurnal.dikti.go.id/>.
- Sujo. 2011. *Pengaruh Motivasi Kerja, Iklim Sekolah dan disiplin Kerja Guru terhadap Kinerja Guru: Studi Kasus pada SD Wilayah Kecamatan Tambakromo Kabupaten Pati.* Tesis (tidak diterbitkan). Semarang: Program Pascasarjana Universitas Stikubank.
- Sulardi. 2007. *Peranan Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja, dan Iklim Kerja terhadap Peningkatan Kinerja Guru SD Negeri Se-Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang.* Universitas Muhammadiyah Surakarta: <http://etd.eprints.ums.ac.id/>.
- Sulastri, E. 2011. *Pengaruh Sertifikasi Guru dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SMA Negeri 1 Juwana, Kabupaten Pati.* FE UNNES Semarang: <http://jurnal.dikti.go.id/>.
- Suparno, E. 2005. *Pengaruh Kompetensi, Motivasi Kerja, dan Kecerdasan Emosional Guru terhadap Kinerja Guru di SMP Negeri Se-Rayon Barat Kabupaten Sragen.* Universitas Muhammadiyah Surakarta: <http://etd.eprints.ums.ac.id/6762/>.
- . 2011. *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D).* Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Timmons, Barbara K. 2005. *Managers Who Lead: A Handbook for Improving Health Services.* Cambridge, USA: Management Sciences for Health (<http://www.msh.org/>).
- Tjahjono, Binawan Nur. (2006). *Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Dinas Bina Marga Provinsi Jawa Tengah.* Universitas Muhammadiyah Surakarta: <http://etd.eprints.ums.ac.id/>.
- Undang-undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.
- Usman, H. 2009. *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan.* Jakarta: Bumi Aksara.
- Wysocki, Allen F; Kepner, Karl W; and Glasser, Michelle W. 2008. *Associates and Motivation.* University of Florida.