

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL  
DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA GURU  
DIMODERASI BUDAYA ORGANISASIONAL  
(Studi pada SMP Negeri Se-Kecamatan Ulujami Kabupaten Pemalang)**

**Jamal Abdul Azis**

Program Pascasarjana Universitas Stikubank Semarang  
**jamalabdul\_a@yahoo.com**

**Sunarto**

Program Pascasarjana Universitas Stikubank Semarang  
**sunarto@unisbank.edu.ac.id**

**Abstract**

*This study was to investigate the effect of transformational leadership and motivation to work on teacher performance moderated by the organizational culture. The specific objectives of the study was to examine and analyze the influence of transformational leadership on teacher performance, the effect of work motivation on teacher performance, the influence of organizational culture on teacher performance, organizational culture moderates the influence of transformational leadership on teacher performance, and organizational culture moderated the effect of motivation to work on teacher performance. This research is an explanatory research study that proves the influence of transformational leadership and motivation to work on teacher performance organizational culture moderated. This study uses the study population (census) amounted to 117 respondents. Data of this research is primary data obtained directly from the source. The method of data analysis using a model of moderation with a quasitype interaction techniques. The results showed that transformational leadership positive and significant impact on teacher performance, motivation positive and significant impact on teacher performance, organizational culture does not influence the performance of teachers, organizational culture does not moderate the influence of transformational leadership on teacher performance, and organizational culture moderated the effect of work motivation on teacher performance.*

*Keywords: transformational leadership, motivation, teacher performance, organizational culture.*

**Abstrak**

Penelitian ini untuk meneliti pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja guru dimoderasi oleh budaya organisasional. Tujuan spesifik penelitian adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru, pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru, pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja guru, budaya organisasional memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru, dan budaya organisasional memoderasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru. Penelitian ini merupakan penelitian *explanatory study* yang membuktikan pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja guru dimoderasi budaya organisasional. Penelitian ini menggunakan penelitian populasi (sensus) berjumlah 117 responden. Data penelitian ini adalah data primer yaitu data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya. Adapun metode analisis data menggunakan model moderasi tipe *quasi* dengan teknik interaksi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, budaya organisasional tidak berpengaruh terhadap kinerja guru, budaya organisasional tidak memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru, dan budaya organisasional memoderasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru.

Kata kunci: kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, kinerja guru, budaya organisasional.

## PENDAHULUAN

Kinerja adalah fungsi yang dimiliki (sumber daya) seorang individu dalam keadaan normal untuk dapat menyelesaikan suatu pekerjaan (John *et al.*, 2011) dan kepemimpinan transformasional menggambarkan suatu proses dimana para pemimpin membawa pertukaran positif yang signifikan pada individu, kelompok, dan organisasi dengan menggunakan inspirasi, visi, dan kemampuan untuk memotivasi pengikutnya serta mengatasi kepentingan diri sebagai tujuan kepemimpinan (Warrick, 2011). Hasil penelitian Farahood *et al.* (2014) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional signifikan positif terhadap kinerja guru, sedangkan hasil penelitian Widayanti (2011) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja guru.

Motivasi adalah proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan (Robbins dan Judge, 2009). Motivasi kerja adalah sumber motivasi yang berasal dari luar untuk menerima sesuatu yang positif atau menghindari sesuatu yang negatif setelah kegiatan selesai (Wing, 2010). Hasil penelitian Wanyama *et al.* (2014) menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, sedangkan hasil penelitian Abdulsalam dan Mawoli (2012) menemukan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengertian budaya organisasional mengacu pada sistem makna bersama yang diselenggarakan oleh anggota yang membedakan dari organisasi lain. Hasil penelitian Ben dan Eni (2013) menemukan bahwa budaya organisasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru Sekolah Dasar, sedangkan hasil penelitian Syauta *et al.* (2012) menemukan bahwa budaya organisasional tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Fenomena kinerja guru di SMP Negeri se-Kecamatan Ulujami dilihat dari perolehan

nilai UN dalam kurun waktu tiga tahun terakhir (2011/2012, 2012/ 2013, dan 2013/2014) kurang menggem-birakan.

Permasalahan dalam penelitian ini adalah bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja guru dimoderasi oleh budaya organisasional? Permasalahan tersebut dirinci menjadi beberapa pertanyaan penelitian: (1) Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru? (2) Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru? (3) Bagaimana pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja guru? (4) Apakah budaya organisasional memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru? (5) Apakah budaya organisasional memoderasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru?

Penelitian ini ditujukan untuk melakukan pengujian empiris mengenai beberapa hal berikut: (1) menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru; (2) menguji pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru; (3) menguji pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja guru; (4) menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru dimoderasi budaya organisasional; dan 5) menguji pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru dimoderasi budaya organisasional.

## LANDASAN TEORI

### Kepemimpinan Transformasional

Karakteristik pemimpin transformasional menurut Luthans (2006) adalah: (1) Karisma, yaitu memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga, mendapatkan respek dan kepercayaan; (2) Inspirasi, yaitu mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha, mengekspresikan tujuan penting dengan cara sederhana; (3) Stimulasi intelektual, yaitu menunjukkan intelegensi, rasional, pemecahan masalah secara hati-hati; dan (4) Memperhatikan individu, yaitu menunjukkan perhatian

terhadap pribadi, mem-perlakukan karyawan secara individual, melatih, menasehati.

Luthans (2006) menyimpulkan bahwa pemimpin transformasional yang efektif memiliki karakter: (1) Mengiden-tifikasi dirinya sebagai alat perubahan; (2) Berani; (3) Mempercayai orang; (4) Motor penggerak nilai; (5) Pembelajar sepanjang masa; (6) Memiliki kemam-puan menghadapi kompleksitas, ambi-guitas, dan ketidakpastian, dan (7) Visi-oner.

Para pemimpin transformasional dapat meningkatkan efektivitas diri pengikut, memberikan kelompok suatu semangat “pasti dapat melakukan”. Para pengikut lebih cenderung untuk menge-jar tujuan-tujuan yang ambisius, menye-tujui tujuan strategis dari organisasi, dan meyakini bahwa tujuan yang mereka kejar sangat penting secara pribadi.

Menurut Robbins dan Judge (2015) terdapat 4 komponen kepe-mimpinan transformasional, yaitu: (1) *Ideali-zed influence* (pengaruh ideal) adalah perilaku pemimpin yang memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga, serta mendapatkan respek dan keperca-yaan dari bawahan; (2) *Inspirational mo-tivation* (motivasi inspirasional) adalah perilaku pemimpin yang mampu meng-komunikasikan harapan yang tinggi, me-nyampaikan visi bersama secara menarik dengan menggunakan simbol-simbol un-tuk memfokuskan upaya bawahan, dan menginspirasi bawahan untuk mencapai tujuan yang menghasilkan kemajuan penting bagi organisasi; (3) *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual) adalah perilaku pemimpin yang mampu me-ningkatkan kecerdasan bawahan untuk meningkatkan kreativitas dan inovasi mereka, meningkatkan rasionalitas, dan pemecahan masalah secara cermat; dan (4) *Individualized consideration* (pertim-bangan individual) adalah perilaku pe-mimpin yang memberikan perhatian pri-badi, memperlakukan bawahan secara individual sebagai seorang individu dengan kebutuhan, kemampuan, dan as-pirasi yang berbeda, serta melatih dan memberikan saran, mendampingi, me-monitor dan menumbuhkan peluang.

## Motivasi Kerja

Robbins dan Judge (2015) mende-finisikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Kekuatan (*intensity*) menggambarkan seberapa ke-rasnya seseorang dalam berusaha dan menjadi pusat motivasi. Namun, kekuat-an yang besar tidak mungkin memberi-kan hasil kinerja yang memuaskan kecu-ali upaya tersebut disalurkan dalam suatu arahan (*direction*) yang memberikan ke-untungan bagi organisasi. Motivasi me-miliki dimensi ketekunan (*persistence*). Ketekunan mengukur berapa lama sese-orang dapat mempertahankan upayanya. Individu yang termotivasi akan bertahan cukup lama dengan tugasnya untuk men-capai tujuan.

Herzberg dalam Robbins dan Jud-ge (2015) berpendapat bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi seseorang bekerja, yaitu faktor ekstrinsik dan ins-trinsik. Termasuk dalam faktor ekstrinsik (*hygienes*) adalah hubungan interperso-nal antara atasan dan bawahan, teknik supervisi, kebijakan administratif, kondi-si kerja, dan kehidupan pribadi. Sedang-kan faktor instrinsik (*motivator*) adalah faktor yang kehadirannya dapat menim-bulkan kepuasan kerja dan meningkat-kan prestasi atau hasil kerja individu.

Herzberg dalam Robbins dan Jud-ge (2015) menyatakan bahwa indikator motivasi eksternal meliputi: (1) Hubu-ngan antar pribadi, (2) Penggajian, (3) Pengawasan/supervisi, dan (4) Kondisi kerja, sedangkan indikator motivasi in-ternal meliputi: (1) Dorongan untuk ber-kembang, (2) Kemajuan dalam karier, (3) Kebutuhan akan pengakuan, (4) Tanggung jawab, (5) Minat terhadap tu-gas, dan (6) Dorongan untuk berprestasi.

Motivasi kerja guru adalah motiva-si yang menyebabkan guru bersemangat dalam mengajar karena kebutuhannya terpenuhi. Pernyataan Wiles dalam Sar-bini (2004) mengidentifikasi 8 kebu-tuhan guru, yaitu

1) Rasa aman dan layak hidup, 2) Kondisi kerja yang me-nyenangkan, 3) Rasa diikutsertakan, 4) Perlakuan yang jujur dan wajar, 5) Rasa mampu, 6) Pengakuan dan pengarahan, 7) Ikut ambil bagian dalam pembuatan kebijakan sekolah, dan 8) Kesempatan mengembangkan *self respect*.

### **Kinerja Guru**

Kinerja guru terefleksi dalam tu-gasnya sebagai seorang pengajar dan sebagai pelaksana administrator kegiatan mengajarnya. Kinerja guru dapat dilihat pada kegiatan merencanakan, melaksa-nakan, dan menilai proses pembelajaran yang intensitasnya dilandasi etos kerja dan disiplin profesional guru.

Menurut Permendiknas Nomor 41 Tahun 2007 tentang Standar Proses un-tuk Satuan Pendidikan Dasar dan Me-nengah pasal 1 (1) menyebutkan bahwa standar proses untuk pendidikan dasar dan menengah mencakup perencanaan proses pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran, penilaian hasil pembela-ajaran, dan pengawasan proses pembe-lajaran. Pengawasan proses pembelajar-an meliputi pemantauan, supervisi, eva-luasi, pelaporan, dan tindak lanjut. Pengawasan proses pembelajaran pada penelitian ini difokuskan pada kegiatan tindak lanjut.

### **Budaya Organisasional**

Menurut Robbins dan Judge (2009) bahwa budaya organisasional mengacu pada sistem makna bersama yang diselenggarakan oleh anggota, yang membedakan organisasi satu dengan lainnya. Sistem makna bersama ini me-miliki tujuh karakteristik utama sebagai esensi dari budaya organisasional, yaitu: (1) Inovasi dan pengambilan resiko, se-jauh mana pegawai didorong untuk men-jadi inovatif dan mengambil resiko; (2) Perhatian terhadap detail, sejauh mana pegawai diharapkan menunjukkan pre-sisi, analisis, dan perhatian terhadap de-tail; (3) Orientasi hasil, tingkat manaje-men yang berfokus pada hasil bukan pada teknik atau proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut; (4) Orien-tasi anggota/orang, sejauh mana keputus-an manajemen mempertimbangkan

efek hasil pada orang-orang dalam organisasi; (5) Orientasi tim, sejauh mana kegiatan kerja individu diorganisir dalam sebuah tim; (6) Agresivitas (sikap agresif), ting-kat dimana agresivitas dan kompetisi in-dividu daripada santai; (7) Stabilitas (kemantapan), sejauh mana kegiatan or-ganisasi menekankan mempertahankan status quo berbeda dengan pertumbuhan.

### **Konsep Moderasi**

Ghozali dalam Sunarto (2008) me-nyatakan bahwa variabel moderasi ada-lah variabel independen yang akan me-nguatkan atau melemahkan hubungan antara variabel independen lainnya ter-hadap variabel dependen. Sharma *et al.* (1981) membedakan variabel moderator ke dalam dua tipe, yaitu *quasi moderator* dan *pure moderator*. Pada model *quasi* dihipotesiskan bahwa variabel prediktor, moderator, dan interaksi antara prediktor dan moderator dimasukkan ke dalam model untuk memprediksi variabel *cri-te-ri-on* (dependen). Sedangkan pada model *pure* dihipotesiskan bahwa variabel mo-derator dan variabel interaksi antara pre-diktor dan moderator dimasukkan dalam model untuk memprediksi variabel de-penden.

Sharma *et al.* (1981) juga menyata-kan bahwa suatu model disebut sebagai *quasi moderator*, apabila variabel mode-rator dan interaksinya dengan prediktor secara statistik mempengaruhi variabel *crite-ri-on* (dependen). Suatu model dika-takan *pure moderator* apabila variabel moderator tidak signifikan; tetapi varia-bel interaksi antara moderator dan pre-diktor signifikan mempengaruhi variabel dpenden (Sunarto, 2008).

### **Hipotesis Penelitian**

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tu-juan yang ditetapkan. Para pemimpin transformasional menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan diri sendiri demi keuntungan organisasi.

Whitmore (1997) mengemukakan kinerja adalah suatu perbuatan apa yang diperlihatkan seseorang melalui keteram-pilan nyata. Kinerja menuntut adanya

pengekspresian potensi dan tanggung jawab. King (1993) menjelaskan kinerja adalah aktivitas seseorang dalam melak-sanakan tugas pokok yang dibebankan kepadanya.

Hasil penelitian Farahood *et al.* (2014) menyimpulkan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja guru sedang hasil peneli-tian Widayanti (2011) menyimpulkan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja guru. Berdasarkan *research gap* dan lan-dasan teori maka disusun hipotesis:

H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja guru.

Guay *et al.* (2011) menyatakan bahwa motivasi mengacu pada alasan yang mendasari perilaku. Armstrong (2009) menyatakan bahwa motif adalah alasan untuk melakukan sesuatu.

Hasil penelitian Wanyama *et al* (2014) menyimpulkan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja gurusedangkan Abdulsalam dan Mawoli (2012) menyimpulkan motivasi kerja ti-dak berpengaruh signifikan terhadap ki-nerja pegawai.

Berdasarkan *research gap* dan lan-dasan teori maka disusun hipotesis:

H2: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru.

Cohen *et al.* dalam Rai (2011) me-ngatakan budaya organisasional sebagai kombinasi kompleks sistem formal dan informal, proses, dan interaksi. Kompo-nen budaya organisasional formal meli-puti kepemimpinan, struktur, kebijakan, sistem *reward*, mekanisme sosialisasi, proses pengambilan keputusan, dan lain-lain. Komponen budaya organisasional informal termasuk norma-norma implisit perilaku, nilai-nilai, model peran, mitos organisasi dan ritual, keyakinan organi-sasi, anekdot sejarah, dan bahasa.

Hasil penelitian Ben dan Eni (2013) menyimpulkan budaya organisasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru Sekolah Dasar sedangkan hasil

penelitian Syauta *et al* (2012) me-nyimpulkan budaya organisasional tidak memiliki pengaruh yang signifikan ter-hadap kinerja pegawai. Berdasarkan *research gap* dan lan-dasan teori maka disusun hipotesis:

H3: Budaya organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja guru.

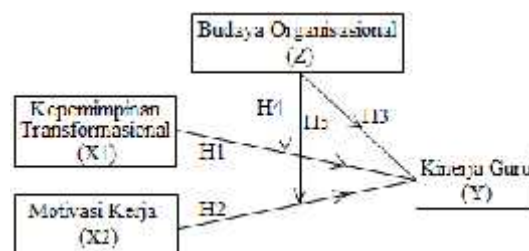
Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan. Hasil penelitian Farahood *et al.* (2014) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional signifikan positif terhadap kinerja guru. Berdasarkan asumsi diatas, maka hipotesis yang dapat diajukan adalah:

H4: Budaya organisasional memoderasi pengaruh kepemimpinan transfor-masional terhadap kinerja guru.

Robbins dan Judge (2015) mende-finisikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Hasil penelitian Wanyama *et al.* (2014) mene-mukan bahwa motivasi kerja berpenga-ruh signifikan terhadap kinerja guru. Berdasarkan asumsi diatas, maka hipo-tesis yang dapat diajukan adalah:

H5: Budaya organisasional memoderasi pengaruh motivasi kerja terhadap ki-nerja guru.

**Model Empiris**



**METODE PENELITIAN**

Penelitian yang dilaksanakan merupakan penelitian *explanatory study* yaitu suatu penelitian yang bertujuan untuk menganalisis bagaimana suatu variabel mempengaruhi variabel lainnya. Dalam penelitian ini akan membuktikan pengaruh kepemimpinan transformasi-onal dan motivasi

kerja terhadap kinerja guru dimoderasi budaya organisasional yang telah dirumuskan dalam hipotesis.

Dalam penelitian ini menggunakan penelitian populasi (sensus). Populasi dalam penelitian ini adalah semua guru mata pelajaran PNS di SMP Negeri se-Kecamatan Ulujami, Kabupaten Pematang tahun pelajaran 2014/2015 yang berjumlah 117 orang.

Data penelitian ini adalah data primer yaitu data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya (tidak melalui sumber perantara). Sumber data penelitian ini didapat dari penyebaran kuesioner langsung kepada responden terhadap guru-guru SMP Negeri di Kecamatan Ulujami, Kabupaten Pematang.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan kuesioner (daftar pertanyaan) yang diberikan kepada responden. Data yang dipergunakan untuk menganalisis perilaku khususnya yang menyangkut kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, kinerja guru, dan budaya organisasional.

Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan skala *Likert* berbentuk *checklist* yang berisi mengenai pernyataan yang berhubungan dengan variabel-variabel penelitian dengan 7 alternatif jawaban untuk mengukur setiap variabel penelitian dengan jawaban Sangat Tidak Setuju (STS), Tidak Setuju (TS), Kurang Setuju (KS), Normal (N), Agak Setuju (AS), Setuju (S), dan Sangat Setuju (SS) (Diadaptasi dari Sugiyono, 2010).

### Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur. Uji validitas dilakukan dengan menggunakan analisis faktor. Apabila nilai  $KMO > 0,50$  maka sampel dalam penelitian dianggap sudah mencukupi dan layak untuk dilakukan analisis faktor. Jika nilai *loading factor* 0,4 maka item valid dan layak untuk dianalisis lebih lanjut (Hair *et al.* 2010; Ghazali, 2011).

Uji reliabilitas terhadap item-item pertanyaan dan kuesioner digunakan untuk mengukur kehandalan atau konsistensi instrumen penelitian. Uji reliabilitas ini diukur dengan menggunakan koefisien alpha (*cronbach alpha*). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *cronbach alpha*  $> 0,70$  tetapi nilai *cronbach alpha* total (Nunnally, 1994 dalam Ghazali, 2011).

### Teknik Analisis

Pada penelitian ini menggunakan model moderasi tipe *quasi* dengan teknik selisih mutlak (Sharma *et al.*, 1981; Sunarto, 2008). Persamaan matematis:

$$Y = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 Z + \beta_4 |X_1 - Z| + \beta_5 |X_2 - Z| + e;$$

dimana: Y = Kinerja guru;  $X_1$  = Kepemimpinan transformasional;  $X_2$  = Motivasi kerja; Z = Budaya organisasional;  $|X_1 - Z|$  = Selisih Mutlak kepemimpinan transformasional dan budaya organisasional;  $|X_2 - Z|$  = Selisih Mutlak motivasi kerja dan budaya organisasi; dan e = Kesalahan.

### Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal (Ghozali, 2011). Uji statistik yang digunakan untuk menguji normalitas residual adalah uji Kolmogorov-Smirnov (K-S). Syarat Kolmogorov-Smirnov (K-S) Asymp. Sig  $> 0,05$ .

### Uji Heteroskedastisitas

Uji *heteroskedastisitas* bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain dengan persamaan:

$$Abs\_Res^2 = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 Z + \beta_4 |X_1 - Z| + \beta_5 |X_2 - Z|$$

Jika koefisien parameter beta signifikan, maka model penelitian terjadi *heteroskedastisitas*, dan sebaliknya jika koefisien parameter beta tidak signifikan, maka model penelitian tidak terjadi *heteroskedastisitas* melainkan terjadi *homoskedastisitas* (Gujarati, 2003 dalam Ghazali, 2011).

**Uji Kesesuaian Model**

Uji F digunakan untuk mengetahui fit atau tidak terhadap model yang digunakan, dikatakan fit jika Sig < 0.05.

Koefisien determinasi (*adjusted R square*) melihat kemampuan variabel bebas dalam menerangkan variabel ter-gantung dan proporsi variasi variabel ter-gantung yang diterangkan oleh variasi dari variabel-variabel bebasnya. Jika ko-efisien determinasi (*adjusted R square*) yang diperoleh dari hasil perhitungan menunjukkan semakin besar (mendekati satu), maka dapat dikatakan bahwa sum-bangan dari variabel bebas

terhadap vari-asi variabel tergantung semakin besar.

**Uji Hipotesis (Uji t)**

Uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa besar pengaruh satu variabel in-dependen secara individual dalam mene-rangkan variasi-variabel dependen (Ghozali,2011). Pengujian melalui uji signifi-kansi dilakukan dengan menggunakan indikator signifikan 0.05, jika signifikansi < 0.05, maka hipotesis diterima, namun jika signifikansi > 0.05 maka hipotesis ditolak.

**HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

**Pengujian Validitas**

Hasil uji validasi variabel Kepemimpinan transformasional, motivasi

kerja, budaya organisasional, dan kinerja guru dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 1. Uji Validasi

No	Variabel	KMO	Jumlah Indikator	Keterangan
1.	Kepemimpinan transformasional	0,862	12	Valid

2.	Motivasi kerja	0,765	9	Valid
3.	Budaya organisasional	0,814	16	Valid
4.	Kinerja guru	0,799	12	Valid

Pada tabel 4.1 terlihat semua nilai KMO lebih dari 0,5 sehingga sampel dalam pe-nelitian dianggap mencukupi dan layak untuk

dilakukan analisis faktor. Semua indikator pada variabel kepemimpinan transformasional valid.

Variabel-variabel yang sudah dinyatakan valid selanjutnya diuji reliabilitasnya. Hasil uji realibitas variabel

**Pengujian Reliabilitas**

kepemimpinan transformasional, motiva-si kerja, budaya organisasional, dan ki-nerja guru dapat dilihat pada tabel beri-kut ini:

Tabel 2. Uji Reliabilitas

No	Variabel	Cronbach' Alpha Total	Jumlah Indikator	Keterangan
1.	Kepemimpinan transformasional	0,895	12	Reliabel
2.	Motivasi kerja	0,824	9	Reliabel
3.	Budaya organisasional	0,897	16	Reliabel
4.	Kinerja guru	0,862	12	Reliabel

**Uji Normalitas**

Nilai asymp. sig. = 0,351 dan sudah lebih dari 0,05, sehingga dapat di-simpulkan

bahwa *unstandardized residual* berdistribusi normal (lampiran 1, 16)

**Uji Heteroskedastisitas**

Semua variabel sudah signifikan karena nilai sig. sudah lebih dari 0,05 se-hingga tidak

terjadi *heteroskedastisitas*, melainkan terjadi *homoskedastisitas* (lampiran 1, 16)

### Uji Kesesuaian Model

Hasil uji F (*goodness of fit*) pada tabel 4.30 menunjukkan nilai  $F = 3,861$  (*sig.*  $0,003 < 0,05$ ), maka dapat disimpulkan model yang

Hasil uji  $R^2$  pada tabel 4.12 sebesar 12,0%. Hal ini berarti bahwa kemampuan variabel kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, budaya organisasi, selisih mutlak kepemimpinan transformasional dan budaya organisasional, serta selisih mutlak motivasi

Hasil pengujian analisis regresi menunjukkan:

1. Kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh terhadap kinerja guru ( $\beta = 0,292$ , *sig.*  $= 0,015 < 0,05$ ), maka hipotesis 1 (H1) yang dirumuskan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja guru, **diterima**.
2. Motivasi kerja terbukti berpengaruh terhadap kinerja guru ( $\beta = 0,339$ , *sig.*  $= 0,037 < 0,05$ ), maka hipotesis 2 (H2) yang dirumuskan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru, **diterima**.
3. Budaya organisasional terbukti tidak berpengaruh terhadap kinerja guru ( $\beta = -0,084$ , *sig.*  $= 0,396 > 0,05$ ), maka hipotesis 3

Persamaan matematis moderasi quasi antara variabel dependen dan independennya

### PEMBAHASAN

#### Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Guru

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan. Hughes (2012) mengemukakan bahwa pemimpin transformasional memiliki visi, keahlian retorika, dan pengelolaan kesan yang baik serta menggunakannya untuk membangun ikatan emosional yang kuat dengan pengikutnya. Kepemimpinan transformasional diyakini lebih berhasil dalam mendorong perubahan organisasi karena tergugahnya emosi pengikut serta kesediaan

digunakan memenuhi persyaratan *goodness of fit* (lampiran 2, 17)

### Uji $R^2$

kerja dan budaya organisasional dalam menerangkan kinerja guru hanya 12,0% (tidak baik karena kurang dari 50%) dan 88,0% diterangkan oleh variabel bebas lainnya (lampiran 3, 19)

### Hasil Uji Hipotesis

(H3) yang dirumuskan bahwa budaya organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja guru, **ditolak**.

4. Budaya organisasional terbukti tidak memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru ( $\beta = -0,034$ , *sig.*  $= 0,778 > 0,05$ ), maka hipotesis 4 (H4) yang dirumuskan bahwa budaya organisasional memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru, **ditolak**.

Budaya organisasional terbukti memoderasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru ( $\beta = 0,461$ , *sig.*  $= 0,003 < 0,05$ ), maka hipotesis 5 (H5) yang dirumuskan bahwa budaya organisasional memoderasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru, **diterima**.

adalah  $Y = 0,292X_1 + 0,339X_2 - 0,084Z - 0,034|X_1 - Z| + 0,461|X_2 - Z| + e$  (lampiran 2, 17)

mereka untuk bekerja mewujudkan visi sang pemimpin.

Luthans (2006) menyimpulkan bahwa pemimpin transformasional yang efektif memiliki karakter: 1) Mengidentifikasi dirinya sebagai alat perubahan; 2) Berani; 3) Mempercayai orang; 4) Motor penggerak nilai; 5) Pembelajar sepanjang masa; 6) Memiliki kemampuan menghadapi kompleksitas, ambiguitas, dan ketidakpastian, dan (7) Visi-oner.

Hasil analisis regresi linier menyatakan H1 dinyatakan diterima; mengandung makna bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja guru. Kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah lebih efektif karena mereka kreatif dan mendorong para guru di SMP se-



Kecamatan Ulujami agar menja-di kreatif. Kepala Sekolah dapat mening-katkan efektivitas kinerja guru dan mem-berikan suatu semangat kepada para guru pasti dapat melakukan.

Kepemimpinan transformasional yang menitikberatkan pada individu seti-ap guru adalah perilaku yang memberda-yakan para guru secara individu untuk mengembangkan, meningkatkan kemam-puan dan efektivitas diri (kinerja para guru). Kepemimpinan tranformasional yang menitikberatkan pada tim mene-kankan pada tujuan-tujuan kelompok, berbagai nilai dan kepercayaan, serta upaya-upaya terpadu.

Kepemimpinan Kepala Sekolah memiliki pengaruh yang luar biasa terha-dap kinerja para SMP Negeri se-Keca-matan Ulujami. Dia menaruh perhatian pada kekhawatiran dan kebutuhan dari para guru, mengubah kesadaran diri para guru atas permasalahan dengan mem-bantu mereka melihat pada permasala-han lama dengan cara yang baru, mem-bangkitkan semangat dan menginspirasi para guru untuk menempatkan upaya tambahan demi mencapai tujuan kelom-pok. Kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah akan sangat efektif keti-ka para guru dapat melihat dampak posi-tif dari pekerjaan mereka melalui inter-aksi langsung.

### **Motivasi Kerja Berpengaruh Terha-dap Kinerja Guru**

Motivasi adalah pemberian motif, penimbunan motif, atau hal yang me-nimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Seseorang ber-perilaku/bekerja karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam ke-butuhan. Guay *et al.* (2011) menyatakan bahwa motivasi mengacu pada alasan yang mendasari perilaku. Armstrong (2009) menyatakan bahwa motif adalah alasan untuk melakukan sesuatu. Moti-vasi berkaitan dengan kekuatan dan arah perilaku dan faktor-faktor yang mempe-ngaruhi seseorang untuk berperilaku dengan cara tertentu. Istilah motivasi dapat merujuk kepada berbagai tujuan yang dimiliki oleh individu, cara dimana indi-vidu memilih tujuan dan cara di-mana orang lain mencoba untuk meng-ubah

perilaku mereka. Tiga komponen motivasi adalah: 1) Arah, apa yang coba orang lakukan; 2) Upaya, seberapa keras seseorang mencoba; dan 3) Kegigihan, berapa lama seseorang terus mencoba.

Herzberg dalam Robbins dan Jud-ge (2015) berpendapat bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi seseorang bekerja, yaitu faktor ekstrinsik dan in-trinsik. Termasuk dalam faktor ekstrinsik (*hygienes*) adalah hubungan interperso-nal antara atasan dan bawahan, teknik supervisi, kebijakan administratif, kondi-si kerja, dan kehidupan pribadi. Sedang-kan faktor instrinsik (*motivator*) adalah faktor yang kehadirannya dapat menim-bulkan kepuasan kerja dan meningkat-kan prestasi atau kinerja.

Hasil analisis regresi linier menya-takan H2 dinyatakan diterima; mengan-dung makna bahwa motivasi kerja berpe-ngaruh terhadap kinerja guru. Motivasi kerja sebagai pendorong yang menye-babkan para guru di SMP Negeri se-Kecamatan Ulujami bersemangat me-ngajar karena kebutuhannya terpenuhi.

### **Budaya Organisasional Tidak Berpe-ngaruh Terhadap Kinerja Guru**

Menurut Bidokhti (2000), dari perspektif organisasi budaya organisasi-onal mirip dengan rantai yang kuat di-mana organisasi menjadi stabil. Budaya organisasional terbuat dari nilai-nilai yang menjadi dasar perilaku anggota organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2009) bahwa budaya organisasional mengacu pada sistem makna bersama yang diselenggarakan oleh anggota, yang membedakan organisasi satu dengan lainnya.

Hasil analisis regresi linier menya-takan H3 dinyatakan ditolak; mengan-dung makna bahwa budaya organisa-sional tidak mempengaruhi kinerja para guru di SMP Negeri se-Kecamatan Ulujami. Hal ini ternyata sejalan dengan hasil penelitian Syautaet *al* (2012) yang menemukan bahwa budaya organisa-sional tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

### **Budaya Organisasional Tidak Memoderasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Guru**

Ghozali dalam Sunarto (2008) menyatakan bahwa variabel moderasi adalah variabel independen yang akan menguatkan atau melemahkan hubungan antara variabel independen lainnya terhadap variabel dependen. Dalam penelitian ini budaya organisasional berfungsi sebagai variabel moderasi yang akan menguatkan atau melemahkan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru.

Hasil analisis regresi linier, H4 dinyatakan ditolak, mengandung makna bahwa budaya organisasional tidak memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru. Hal ini menunjukkan bahwa baik buruknya budaya organisasional di SMP Negeri se-Kecamatan Ulujami tidak akan menguatkan atau melemahkan pengaruh kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap kinerja guru. Kinerja guru lebih ditentukan oleh kesadaran para guru dalam menjalankan tupoksinya, pemberian saran-saran yang membangun dari Kepala Sekolah hanya berfungsi untuk mempertahankan kinerja yang telah dicapai, sehingga keberadaan budaya organisasional sama sekali tidak mampu untuk menguatkan atau melemahkan pengaruh kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap kinerja guru.

### **Budaya Organisasional Memoderasi Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru**

Hasil analisis regresi linier menunjukkan H5 diterima, mengandung makna budaya organisasional memoderasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru. Hal ini mengandung makna bahwa keberadaan budaya organisasional sangat dibutuhkan untuk menguatkan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru. Guru di SMP Negeri se-Kecamatan Ulujami memiliki sikap positif terhadap pekerjaan dan memiliki motivasi yang tinggi untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut dengan baik. Kehadiran budaya organisasional yang baik sangat diperlukan untuk memperkuat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru. Indika-

tor budaya organisasional yang sangat menonjol dan menguatkan pengaruh motivasi terhadap kinerja guru adalah organisasi mendukung toleransi antar anggota.

Menurut Bidokhti (2000), dari perspektif organisasi budaya organisasional mirip dengan rantai yang kuat dimana organisasi menjadi stabil. Budaya organisasional terbuat dari nilai-nilai yang menjadi dasar perilaku anggota organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2009) bahwa budaya organisasional mengacu pada sistem makna bersama yang diselenggarakan oleh anggota, yang membedakan organisasi satu dengan lainnya.

## **KESIMPULAN**

### **Simpulan**

Berdasarkan hasil pengujian, dapat disimpulkan: (1) Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, karena pimpinan selalu memberikan saran-saran yang membangun sehingga para guru dapat mengembangkan potensi dirinya secara optimal; (2) Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Guru-guru di SMP Negeri se-Kecamatan Ulujami merupakan guru yang berpengalaman. Guru sudah cukup lama melaksanakan tugas profesinya sehingga guru sudah memahami betul dan memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya; (3) Budaya organisasional tidak berpengaruh terhadap kinerja guru. Dari perspektif organisasi, budaya organisasional mirip dengan rantai yang kuat dimana organisasi menjadi stabil. Guru-guru di SMP Negeri se-Kecamatan Ulujami memahami betul akan tupoksinya masing-masing, sehingga guru bekerja berdasarkan tupoksi tersebut dan tidak terpengaruh oleh budaya organisasional; (4) Budaya organisasional tidak memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru. Dilihat dari usia, masa kerja, dan pendidikan responden menunjukkan bahwa guru telah memenuhi kualifikasi akademik dan berpengalaman di bidang tugasnya sehingga sadar akan tugas dan kewajiban profesinya dan budaya organisasi tidak memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap

kinerja guru; (5) Budaya organisasional memoderasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru.

### Implikasi Teoritis

Implikasi teoritis dari penelitian ini adalah: (1) Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, artinya kehadiran Kepala Sekolah yang mampu menginspirasi dan memberikan saran-saran yang positif masih diperlukan oleh guru; (2) Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, artinya Kepala Sekolah harus dapat menjadi motivator bagi guru-gurunya; (3) Budaya organisasional tidak berpengaruh terhadap kinerja guru, artinya baik buruknya budaya organisasi tidak mempengaruhi kinerja guru.

### Implikasi Kebijakan

Hasil penelitian ini dapat digunakan oleh Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Pemalang, Kepala Sekolah, dan akademisi untuk: (1) bagi Dinas sebagai bahan pertimbangan dalam merumuskan kebijakan program pengembangan tenaga pendidik dan kependidikan; (2) Bagi Kepala Sekolah sebagai bahan pertimbangan dalam upaya meningkatkan kinerja guru di sekolahnya; (3) Bagi akademisi dapat dijadikan sebagai dasar pemikiran untuk mengembangkan penelitian di bidang pendidikan terutama yang terkait dengan kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah, motivasi kerja, kinerja guru, dan budaya organisasional.

### Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan yang dijumpai dalam penelitian ini adalah: (1) Uji *heteroskedastisitas* yang sampai menggunakan tiga tahap, yaitu teknik interaksi, teknik selisih mutlak, dan transformasi lag, data *outliers* sejumlah 10 dari 117 responden sehingga data yang dapat dianalisis sejumlah 107 responden (91,45%); (2) Hasil uji  $R^2$  menunjukkan 12,0% (tidak baik karena kurang dari 50%). Hal ini berarti bahwa kemampuan variabel kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, budaya organisasional, selisih mutlak

kepemimpinan transformasional dan budaya organisasional, serta selisih mutlak motivasi kerja dan budaya organisasional dalam menerangkan kinerja guru hanya 12,0% dan 88,0% diterangkan oleh variabel bebas lainnya.

### Saran

Sesuai dengan keterbatasan di atas, pada penelitian mendatang disarankan untuk melakukan analisis dengan menggunakan faktorial dengan harapan hasil uji  $R^2$  akan lebih baik (lebih dari 50%) dan diupayakan agar tidak terjadi data *outliers*.

### DAFTAR PUSTAKA

- Abdulsalam, Dauda & Mohammed Abu Bakar Mawoli. 2012. Motivation and Job Performance of Academic Staff of State Universities in Negeria: The Case of Ibrahim Badamasi Babangida University, Lapai, Neger State. *International Journal of Business and Management*. Vol 7(4).
- Armstrong, Michael. 2009. *Armstrong's handbook of Human Resource Management Practice 11<sup>th</sup> Edition*. Kogan Page: United Kingdom.
- Ben, Camilus Bassey & L.I. Eni. 2013. Organizational Leadership and Climate: The Impact on Agricultural Science Teachers' Performance in Secondary Schools in Southern Cross River State, Negeria. *International Journal of Innovative and Applied Research*. Vol 1, Issue 2.
- Bidokhti. 2000. *Organizational Culture, Areas of Origin and The Be*. Year IX. No. 58.
- Farahood *et al.* 2014. *Relationship of Transformational and Transactional Leadership Style with Job Satisfaction*. Malaysia.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*. Badan Penerbit UNDIP: Semarang.

- Guay, F., Chanal, J., Ratelle, C.F., Marsh, H.W., Larose, S., & Boivin, M. 2011. Intrinsic, Identified, and Controlled Types of Motivation for School Subjects in Young Elementary School Children. *British Journal of Educational Psychology* Vol. 80(4).
- Hughes, R.L., Ginnett, R.C., & Curphy, G.J. 2012. *Leadership: Memperkaya Pelajaran dari Pengalaman, Edisi Ketujuh*. Salemba Humanika: Jakarta.
- King, Patricia. 1993. *Performance Planning and Appraisal: A How-To Book for Manager*. McGraw-Hill Book Company: New York.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi, Edisi Bahasa Indonesia*. Andi: Yogyakarta
- Nunnally, J & Bernstein, IH. 1994. *Psychometric Theory*. McGraw-Hill Book: New York.
- Permendiknas Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru.
- Permendiknas Nomor 41 Tahun 2007 tentang Standar Proses untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah.
- Permene PAN dan RB Nomor 16 Tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya.
- Rai, Rajnish Kumar. 2011. Knowledge Management and Organizational Culture: A Theoretical Integrative Framework. *Journal of Knowledge Management* Vol. 15(5)
- Robbin, S. P. & T. A. Judge. 2009. *Organizational Behavior*. Pearson Education: New Jersey.
- Robbin, S. P., & T. A. Judge. 2015. *Perilaku Organisasi, Edisi 16*, dalam Terjemahan Salemba Empat: Jakarta.
- Sarbini. 2004. *Politik Ekonomi Kerakyatan*. Gramedia Pustaka Utama: Jakarta.
- Sharma, S.; R.M. Duran & O.G. Arie. 1981. Optimal Information Asymmetry. *The Accounting Review*. Vol 1 (3).
- Sunarto. 2008. *Peran Persistensi Laba Memperlemah Hubungan Antara Earning Opacity dengan Cost of Equity dan Trading Volume Activity*. Disertasi. Program Studi Doktor Ilmu Ekonomi. UNDIP: Semarang.
- UU Nomor 19 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.
- Wanyama, Wanyonyi Kadian; Dankit Nassiuma, & C. Zakayo. 2014. Impact of Motivation as HR Bundle on Performance of Teachers of Public Schools in Bungoma County. *African Journal of Business Management*. Vol 8(3).
- Warrick, D.D. 2011. The Urgent Need for Skilled Transformational Leaders: Integrating Transformational Leadership and Organization Development. *Journal of Leadership, Accountability and Ethic*. Vol. 8(5).
- Whitmore, John. 1997. *Coaching for Performance. Seni Mengarahkan untuk Mendongkrak Kinerja*. Terjemahan Dwi Helly Purnomo dan Louis Novianto. Gramedia Pustaka Utama: Jakarta.
- Widayanti. 2011. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Sekolah Terhadap Kinerja Guru dengan Mediasi Komitmen Organisasi di Sekolah*. (Studi PNS guru SD di Wilayah Kecamatan Pecalungan Kabupaten Batang). Tesis. UNISBANK: Semarang. (Tidak dipublikasikan).
- Wing, Bernard. 2010. Intrinsic and Extrinsic Motivation and Participation in Budgeting: Antecedents and Consequences. *Journal Research in Accounting*. Vol. 22(2). American Accounting Association.

Lampiran 1

**HASIL UJI NORMALITAS DAN HETEROKEDASTISITAS**

Hasil Uji Normalitas (*One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test*)

		Unstandardized Residual
N		106
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.38619477
Most Extreme Differences	Absolute	.090
	Positive	.049
	Negative	-.090
Kolmogorov-Smirnov Z		.931
Asymp. Sig. (2-tailed)		.351

a. Test distribution is Normal.

Hasil Uji *Heteroskedastisitas*

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.356	.377		.962	.338
	Kepemimpinan Transformatif	-.025	.040	-.087	-.636	.526
	Lag Motivasi Kerja	-.042	.049	-.147	-.856	.394
	Lag Budaya Organisasi	.048	.043	.113	1.059	.292
	Selisih Mutlak Kepemimpinan Transformatif dan Lag Budaya Organisasi	.025	.046	.069	.547	.589
	Selisih Mutlak Lag Motivasi Kerja dan Lag Budaya Organisasi	-.013	.058	-.038	-.230	.819

a. Dependent Variable: AbsRes\_4

## Lampiran 2

**HASIL UJI MODEL DAN HIPOTESIS**

## Hasil Uji F (Uji Model)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.024	5	.605	3.861	.003 <sup>a</sup>
	Residual	15.660	100	.157		
	Total	18.684	105			

a. Predictors: (Constant), Selisih Mutlak Lag Motivasi Kerja dan Lag Budaya Organisasional, Kepemimpinan Transformasional, Lag Budaya Organisasional, Selisih Mutlak Kepemimpinan Transformasional dan Lag Budaya Organisasional, Lag Motivasi Kerja

b. Dependent Variable: Kinerja Guru

Hasil Uji R<sup>2</sup> (Uji Koefisien Determinasi)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.402 <sup>a</sup>	.162	.120	.39573

a. Predictors: (Constant), Selisih Mutlak Lag Motivasi Kerja dan Lag Budaya Organisasional, Kepemimpinan Transformasional, Lag Budaya Organisasional, Selisih Mutlak Kepemimpinan Transformasional dan Lag Budaya Organisasional, Lag Motivasi Kerja

## Hasil Uji Signifikansi

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.785	.553		3.231	.003
	Kepemimpinan Transformasional	.148	.060	.232	2.473	.015
	Lag Motivasi Kerja	.156	.074	.229	2.115	.037
	Lag Budaya Organisasional	-.055	.065	-.034	-.352	.725
	Selisih Mutlak Kepemimpinan Transformasional dan Lag Budaya Organisasional	.019	.063	.034	.283	.773
	Selisih Mutlak Lag Motivasi Kerja dan Lag Budaya Organisasional	.263	.083	.431	3.200	.003

a. Dependent Variable: Kinerja Guru