

**PENGARUH KEPERIBADIAN DAN MOTIVASI KERJA  
TERHADAP KINERJA GURU  
DIMODERASI BUDAYA ORGANISASI PADA MADRASAH TSANAWIYAH  
SWASTA KECAMATAN WINONG KABUPATEN PATI**

**NUR MUHSIN**

Pasca Sarjana, Universitas Stikubank Semarang

[Nmuhsin11@yahoo.co.id](mailto:Nmuhsin11@yahoo.co.id)

Noto-ati.com

**Y Sutomo**

Universitas Stikubank Semarang

**ABSTRACT**

This study aimed to examine the influence of personality and motivation on the performance of teachers in non-government Islamic Junior High School (MTs Swasta) Winong district Pati regency with organizational culture moderated. The specific objectives of this study was to explain and to enlarge the previous study about the influence of personality and motivation on the performance of teachers with organizational culture moderated.

This study used a population of teachers in non-government Islamic Junior High School (MTs Swasta) Winong District Pati Regency totally 102 teachers. Sampling techniques in this study is sampling jenuh. This method used is regression with absolute difference moderation.

Based on the results of the study can be summarized as follows: personality has a significant and positive influence on the teacher performance, motivation has a significant and positive influence on the teacher performance, organizational culture has a significant and positive influence on the teacher performance, but organizational culture do not moderate the influence of personality and motivation on the teacher's performance.

**Keywords:** *personality, motivation, organizational culture, teacher performance.*

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk Pengaruh Kepribadian Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Dimoderasi Budaya Organisasi Pada Madrasah Tsanawiyah Swasta Di Kecamatan Winong Kabupaten Pati. Kegunaan penelitian ini adalah menjelaskan dan memperluas penelitian sebelumnya mengenai Pengaruh Kepribadian Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Dimoderasi Budaya Organisasi.

Penelitian ini menggunakan populasi guru di MTs Swasta Se-Kecamatan Winong Kabupaten Pati sebanyak 102 guru. Tehnik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah menggunakan sampel jenuh, semua populasi dijadikan responden penelitian. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi dengan moderasi selisih mutlak.

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut: kepribadian berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, tetapi budaya organisasi tidak dapat memoderasi pengaruh kepribadian dan motivasi terhadap kinerja guru.

**Kata Kunci** : *kepribadian, motivasi, budaya organisasi, kinerja guru.*

## **PENDAHULUAN**

### **Latar Belakang**

Kepribadian merupakan organisasi dinamik dari sistem-sistem psikologis dalam individu yang menentukan kemampuan seseorang untuk beradaptasi secara unik dengan lingkungannya. Kemampuan adaptasi masing-masing individu tidak sama antara satu dengan yang lainnya, tergantung dari jenis kepribadian yang dimilikinya. Hasil akhir dari kemampuan adaptasi ini akan terlihat pada kinerja sebagai wujud tanggung jawabnya.

Faktor kepribadian perlu mendapat perhatian terkait dengan semangat dan harapan individu untuk bekerja inovatif, membawa tujuan pendidikan dan bertanggungjawab dalam penyelesaian pekerjaan.

Motivasi kerja guru adalah faktor yang mendorong seorang guru untuk melaksanakan tugasnya dengan penuh semangat sehingga akan memperoleh hasil kinerja yang lebih baik. Di dalam dunia pekerjaan di segala bidang termasuk bidang pendidikan, motivasi memiliki peranan yang sangat penting, seseorang akan bekerja lebih giat dan tekun apabila memiliki motivasi yang tinggi dalam dirinya. Seorang guru merupakan bagian komponen yang berperan penting dilingkungan organisasi kerjanya. Organisasi kerja memberi pengaruh yang signifikan terhadap tinggi rendahnya motivasi seseorang.

Setiap individu dalam organisasi tidak lepas dari hakekat nilai-nilai budaya yang dianutnya, yang akhirnya akan bersinergi dengan perangkat organisasi, teknologi, sistem, strategi dan gaya hidup kepemimpinan. Sehingga pola interaksi sumber daya manusia dalam organisasi harus diseimbangkan dan diselaraskan agar organisasi dapat tetap eksis. Budaya organisasi di sekolah merupakan faktor yang mampu mendorong keberhasilan organisasi dalam proses belajar mengajar. Keberhasilan pembelajaran harus didukung dengan budaya organisasi yang kuat dalam melaksanakan proses belajar mengajar.

Sedangkan motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan.

Besar kecilnya motivasi kerja seseorang akan sangat menentukan tingkat kinerja yang dihasilkan, sehingga dapat menentukan pencapaian tujuan organisasi tersebut.

Beberapa penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya, diantaranya Li-Yu Tseng & Tian-Shyug Lee (2011), Rana Adeel Luqman, et.al (2012) Koesmono (2005); Samad (2005); Manetje dan Martins (2009); Ojo (2009); dan Rose et al. (2009) menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap meningkatkan kinerja. Namun demikian hasil penelitian berbeda ditunjukkan oleh Arywanti dan Dwi, yang mengatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja auditor. Hasil penelitian ini didukung oleh Lina & Dewi (2012) dan Darsana (2015) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja guru.

Sedangkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Inayatullah dan Jehangir (2011), dan Fahmi (2011) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja guru, meskipun ada penelitian lain yang mengatakan bahwa antara motivasi kerja dengan kinerja terdapat pengaruh yang negative, Webb, K&Lumsden, BL (2006), Muslih (2012) dan Lakoy (2015).

Berdasarkan kajian penelitian terdahulu menunjukkan adanya perbedaan hasil temuan penelitian, oleh karena itu peneliti terdorong untuk meneliti kembali tentang pengaruh kepribadian dan motivasi kerja terhadap kinerja guru dimoderasi budaya organisasi.

### **Perumusan Masalah**

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut;

1. Bagaimana pengaruh kepribadian terhadap kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Swasta di Kecamatan Winong Kabupaten Pati?
2. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Swasta di Kecamatan Winong Kabupaten Pati?
3. Bagaimana pengaruh budaya Organisasi terhadap kinerja guru di Madrasah

Tsanawiyah Swasta di Kecamatan Winong Kabupaten Pati?

4. Apakah pengaruh kepribadian terhadap kinerja guru dimoderasi oleh budaya organisasi di Madrasah Tsanawiyah Swasta di Kecamatan Winong Kabupaten Pati ?
5. Apakah pengaruh motivasi terhadap kinerja guru dimoderasi oleh budaya organisasi di Madrasah Tsanawiyah Swasta di Kecamatan Winong Kabupaten Pati ?

### **Tujuan Penelitian**

Sejalan dengan perumusan masalah yang sudah diuraikan diatas penelitian ini bertujuan untuk :

1. Menganalisis pengaruh kepribadian terhadap kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Swasta di Kecamatan Winong Kabupaten Pati Kab. Pati.
2. Menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Swasta di Kecamatan Winong Kabupaten Pati Kab. Pati.
3. Menganalisis pengaruh budaya Organisasi terhadap kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Swasta di Kecamatan Winong Kabupaten Pati Kab. Pati.
4. Menguji apakah budaya organisasi dapat memoderasi pengaruh kepribadian dengan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Swasta di Kecamatan Winong Kabupaten Pati
5. Menguji apakah budaya organisasi dapat memoderasi pengaruh kepribadian dengan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Swasta di Kecamatan Winong Kabupaten Pati?

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **A. Kepribadian**

a) *Personality* adalah organisasi dinamik dari sistem-sistem psikologis dalam individu yang menentukan kemampuan seseorang untuk beradaptasi secara unik dengan lingkungannya Robbins & Judge (2013). kepribadian

adalah asosiasi dari berbagai latar belakang yang manusia pilih dan bagaimana mereka menggunakannya dalam pekerjaan. Dari berbagai definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepribadian menurut peneliti adalah sebuah karakteristik di dalam diri individu yang relatif menetap, bertahan, yang mempengaruhi penyesuaian diri individu terhadap lingkungan. Dalam teori *The Big Five Personality*, menurut Costa & McCrae (1985; 1990; 1992 dalam Pervin & John, 2001) kepribadian memiliki lima dimensi yaitu 1) *Neuroticism*, mengidentifikasi kecenderungan individu apakah mudah mengalami kecemasan, stress, mempunyai ide-ide yang tidak realistis, mempunyai *coping response* yang meladati, 2) *Extraversion*, menilai kuantitas dan intensitas interaksi interpersonal, level aktivitasnya, kebutuhan untuk di dukung, kemampuan untuk berbahagia, 3) *Openness to Experience*, melalui usahanya secara proaktif dan penghargaannya terhadap pengalaman demi kepentingannya sendiri, 4) *Agreeableness*, menilai kualitas orientasi individu dengan kontinum mulai lemah lembut sampai dengan antagonis dalam berpikir, perasaan dan perilaku, 5) *Conscientiousness*, menilai kemampuan individu di dalam organisasi, baik mengenai ketekunan dan motivasi dalam mencapai tujuan sebagai perilaku langsungnya.

### **B. Motivasi**

Maslow dalam Robbins (2013), motivasi adalah kebutuhan fundamental yang mendasari perilaku seseorang untuk memenuhi kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan untuk rasa memiliki (social), kebutuhan akan harga diri, kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri, kebutuhan untuk berpendapat. Sedangkan Daft (1999) mengatakan bahwa motivasi adalah dorongan yang bersifat internal atau eksternal pada diri individu yang

menimbulkan antusiasme dan tekunan untuk mengejar tujuan spesifik. Jadi motivasi kerja merupakan dorongan yang bersifat internal atau eksternal yang menimbulkan antusiasme dalam bekerja dalam memenuhi kebutuhan dasar sampai pada kebutuhan untuk aktualisasi diri.

Dalam hal ini motivasi memiliki tiga dimensi yaitu; 1) *Need for achievement* (kebutuhan akan prestasi), yang akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengarahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang maksimal, 2) *Need for Affiliation* (kebutuhan akan afiliasi) seseorang karena kebutuhan afiliasi akan memotivasi dan mengembangkan dirinya serta memanfaatkan semua energinya untuk menyelesaikan tugas tugasnya, 3) *Need for Power* (kebutuhan akan kekuasaan), kebutuhan ini akan merangsang dan memotivasi gairah kerja karyawan serta mengarahkan semua kemampuannya demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik.

### C. Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah sistem makna bersama dalam perusahaan yang menentukan pada kadar yang tinggi, dan cara bertindak, Robbins&Coulter (2005). Budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu, Robbins (2013). Jadi budaya organisasi didefinisikan sebagai sebuah pola asumsi dasar bersama yang kelompok belajar seperti memecahkan masalah-masalahnya adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja cukup baik untuk bisa dianggap sah.

Selanjutnya menurut Robbins (2009) dalam organisasi organisasi ada tujuh karakteristik primer yang merupakan hakikat dari budaya organisasi, yaitu :

a. Inovasi dan pengambilan resiko, yakni sejauhmana karyawan didorong untuk

selalu inovatif dan berani mengambil resiko,

- b. Perhatian terhadap detail, yakni sejauh mana karyawan diharapkan memperhatikan presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian terhadap detail,
- c. Orientasi hasil, yakni sejauhmana manajemen memfokuskan pada hasil bukan pada teknik atau proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu,
- d. Orientasi orang, yakni sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek keberhasilan orang-orang yang ada dalam organisasi itu,
- e. Orientasi tim, yakni sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan kepada tim bukannya berdasar individu-individu,
- f. Keagresifan, yakni sejauh mana orang-orang agresif dan kompetitif, bukan santai saja,
- g. Kemantapan, yakni sejauh mana kegiatan organisasi tersebut menekankan dipertahankannya *status quo*.

### D. Kinerja Guru

Penilaian kinerja guru menurut Permendiknas Nomor 41 tahun 2007 tentang standar proses untuk satuan pendidikan dasar dan menengah mencakup: (1) perencanaan proses pembelajaran, (2) pelaksanaan proses pembelajaran, dan (3) penilaian hasil pembelajaran. Perencanaan proses pembelajaran meliputi kegiatan membuat program tahunan, program semester, silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP). Pelaksanaan pembelajaran merupakan implementasi dari RPP. Pelaksanaan pembelajaran meliputi kegiatan pengelolaan kelas, yang meliputi: kegiatan pendahuluan, kegiatan inti dan kegiatan penutup.

Pada penelitian empiris yang dilakukan Atiya Inayatullah & Palwasha Jehangir (2011), Ofojebe et.al. (2010) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap

kinerja guru. Sedangkan penelitian berbeda dari Webb, K dan Lumsden, B.L, (2006), Muslih (2012) dan Lakoy (2013) menunjukkan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Bukti empiris lain pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja diteliti oleh Li-Yu Tseng & Tian-Shyug Lee (2011), Rana Adeel Luqman, et.al (2012), Koesmono (2005) menemukan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Sedangkan penelitian Lina&Dewi (2012) dan Darsana (2013) menemukan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja guru.

Berdasarkan kajian penelitian terdahulu menunjukkan adanya perbedaan hasil temuan penelitian, oleh karena itu peneliti terdorong untuk meneliti kembali tentang pengaruh kepribadian dan motivasi kerja terhadap kinerja guru dimoderasi budaya organisasi.

### **KONSEP MODERASI**

Pada konsep moderasi (moderating) dinyatakan oleh Ghazali (2012) bahwa variabel moderating adalah variabel independen yang akan menguatkan atau melemahkan hubungan antara variabel independen lainnya terhadap variabel dependen. Kemudian variabel moderator oleh Sharma et al. dalam Sunarto (2008) dibedakan menjadi dua tipe, yaitu quasi moderator dan pure moderator. Pada quasi moderator dihipotesiskan sebagai variabel prediktor, variabel pemoderasi dan interaksi antara prediktor dan moderator dimasukkan ke dalam model untuk memprediksi variabel dependen. Sedangkan pada model pure dihipotesiskan bahwa variabel pemoderasi dan variabel interaksi antara prediktor dan moderator dimasukkan ke dalam model memprediksi variabel dependen (Sunarto, 2008).

Dalam penelitian ini model moderasi yang dipakai adalah model quasi moderator dimana variabel prediktor, variabel pemoderasi dan selisih antara predictor dan

moderator dimasukkan ke dalam model. Berbagai pendekatan dapat digunakan untuk menguji variabel moderator atau bukan antara lain: pendekatan interaksi, pendekatan nilai selesih mutlak dan pendekatan residual (Ghozali (2012).

### **PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

#### **Pengaruh Kepribadian terhadap Kinerja Pegawai**

Carl J.Thoresen, et.al (2004) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kepribadian berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan menurut penelitian Li-Yu Tseng & Tian-Shyug Lee (2011) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa karakteristik kepribadian dan budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Kepribadian berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru

#### **Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja guru**

Motivasi adalah dorongan yang timbul dari diri seseorang untuk berbuat sesuatu demi pencapaian tujuan yang telah direncanakan. Guru yang memiliki motivasi akan berusaha untuk memberikan yang terbaik yang bisa dilakukannya, karena ia mempunyai komitmen yang tinggi terhadap panggilan profesinya. Guru bekerja tidak hanya karena ingin dipuji atau untuk mendapatkan imbalan, tetapi lebih dari itu karena tuntutan profesinya. Atiya Inayatullah (2011) dalam penelitian yang berjudul "*Teacher's Job Performance: The Role of Motivation*" mengatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Berdasarkan pada konsep dan penelitian sebelumnya tersebut di atas yang menyatakan adanya pengaruh signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja guru, maka peneliti merumuskan hipotesis:

H2: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru

Madrasah Tsanawiyah Swasta di Kecamatan Winong.

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru**

Budaya organisasi adalah aturan main yang ada dalam suatu organisasi yang akan menjadi pegangan dari sumber daya manusia guru untuk menjalankan kewajibannya dan nilai-nilai perilaku di sekolah. Ramesh Kumar et.al (2013) dalam penelitian yang berjudul : *The Impact of an Organization's Culture towards Employees' Performance: A Study on the Frontline Hotel Employees* mengatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja guru. maka peneliti merumuskan hipotesis:

H3: Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru

### **Budaya Organisasi memoderasi Kepribadian Terhadap Kinerja Guru**

Dengan memperhatikan hasil penelitian yang berdasarkan pada penelitian sebelumnya mengenai adanya pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi yang memoderasi pengaruh kepribadian terhadap kinerja guru, maka dengan logika keterkaitan pengaruh hubungan tersebut peneliti merumuskan hipotesis:

H4: Budaya Organisasi memoderasi pengaruh kepribadian secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru

### **Budaya Organisasi memoderasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru**

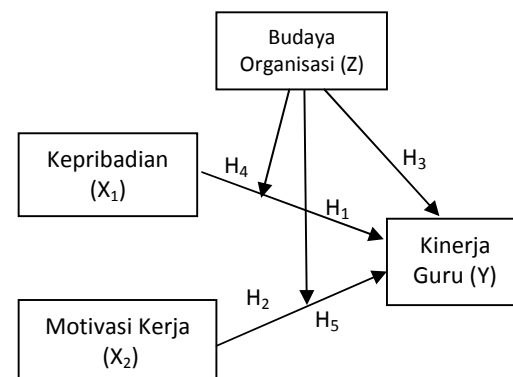
Dengan memperhatikan hasil penelitian yang berdasarkan pada penelitian sebelumnya mengenai adanya pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi yang memoderasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru, maka dengan logika keterkaitan pengaruh hubungan tersebut peneliti merumuskan hipotesis:

H5: Budaya Organisasi memoderasi pengaruh motivasi kerja terhadap Kinerja Guru secara positif dan signifikan.

### **Kerangka Model Empiris**

Penelitian ini membahas dan menguji pengaruh kepribadian, motivasi kerja terhadap kinerja guru dimoderasi budaya organisasi. Berdasarkan kerangka pemikirannya dapat dituangkan sebagai berikut.

Gambar 1.  
Model Kerangka Konseptual



## **METODE PENELITIAN**

### **Populasi**

Populasi dalam penelitian ini adalah semua guru di MTs Swasta di Kecamatan Winong Kabupaten Pati sejumlah 115 orang tanpa adanya syarat tertentu yang dikenal dengan sampel jenuh.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Data penelitian dikumpulkan dari skor jawaban dalam kuesioner yang diperoleh dari responden dalam bentuk data primer. Teknis pelaksanaannya dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner langsung kepada responden. Selanjutnya responden diminta untuk mengisi daftar pertanyaan yang terdapat pada kuesioner tersebut.

### **Uji Instrumen**

Uji Instrumen menggunakan uji validitas dan reliabilitas. Untuk menguji apakah item-item pernyataan betul-betul merupakan indikator yang signifikan setiap variabelnya maka menggunakan kriteria berikut :

- Analisis faktor Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), nilai KMO yang dikehendaki harus lebih besar dari 0,5 dimana berarti kecukupan sampel terpenuhi dan analisa faktor dapat diteruskan.
- Loading Faktor (Component Matrix), jika angka-angka yang berada di component matrix lebih besar dari 0,4 maka jumlah item pertanyaan dalam kuesioner dikatakan valid.

Untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel, dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten dari waktu ke waktu. SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik Cronbach Alpha ( ). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,70 (Nunnally dalam Ghozali, 2012).

#### Uji Normalitas Residual

Uji Normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Pengujian normalitas dalam penelitian ini menggunakan One-Sample Kolmogorov Smirnov Test dengan melihat nilai Asymp Sig (2-tailed). Sedangkan dasar pengambilan keputusan untuk uji normalitas data adalah:

- a. Jika nilai Asymp Sig (2-tailed) > 0,05 maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- b. Jika nilai Asymp Sig (2-tailed) < 0,05 maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

#### Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam regresi terjadi ketidaksamaan variance dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika

variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut Homoskedastisitas. Model regresi yang baik adalah Homoskedastisitas atau tidak terjadi Heteroskedastisitas (Ghozali, 2013). Jika probabilitas signifikansinya di atas tingkat kepercayaan 0,05 maka dapat disimpulkan model regresi tidak mengandung adanya Heteroskedastisitas (Ghozali, 2013).

#### Uji Model

Uji F pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh seluruh variabel bebas secara bersama-sama dalam menerangkan variasi variabel terikatnya (Ghozali, 2013). Pengujian melalui uji F dilakukan dengan menggunakan nilai *sig* (*probability significance*). Koefisien regresi variabel bebas dinyatakan signifikan pengaruhnya terhadap variabel terikat apabila nilai *sig* (*probability significance*) yang diperoleh lebih kecil dari tingkat kesalahan (*alpha*) yang telah ditentukan, yaitu sebesar 5% (0,05).

Menurut Ghazali (2013), koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara 0 (nol) sampai dengan 1 (satu). Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variabel-variabel dependen sangat kecil.

Teknik ini digunakan untuk mengetahui bagaimana peran variabel moderat memoderasi pengaruh perubahan tiap-tiap variabel bebas terhadap variabel terikatnya.

Uji selisih mutlak merupakan aplikasi khusus regresi berganda linier dimana dalam persamaan regresinya menggunakan persamaan sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3Z + b_4X_1 - Z + b_5X_2 - Z + e$$

dimana :

- a = Konstanta
- $X_1$  = Kepribadian
- $X_2$  = Motivasi Kerja
- Z = Budaya Organisasi

- $X_1 - Z$  = Selisih Kepribadian dan Budaya Organisasi  
 $X_2 - Z$  = Selisih Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi  
 $Y$  = Kinerja Guru  
 $e$  = Standar error  
 $b_{1,2,3,4,5}$  = Koefisien regresi

### Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dalam bentuk Uji t. Menurut Ghozali (2013) Uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi pada variabel dependen. Apabila pada taraf signifikansi ( ) 5% diperoleh nilai probabilitas  $< 0,05$ , maka hipotesis diterima. Hal ini berarti ada pengaruh antara variabel dependen dengan variabel independen yang diuji. Sebaliknya, bila diperoleh nilai probabilitas  $> 0,05$  maka hipotesis ditolak karena tidak ada pengaruh antara dua variabel yang diuji tersebut.

## ANALISIS DAN PEMBAHASAN

### Uji Validitas

Tabel 1

Variabel	KMO $> 0,5$	KET
Kepribadian (X1)	0,847	Valid
Motivasi (X2)	0,808	Valid
Budaya Organisasi (Z)	0,769	Valid
Kinerja Guru (Y)	0,774	Valid

Berdasarkan uji validitas kepribadian nilai **KMO and Bartlett's test** adalah 0,847 dengan nilai signifikansi 0,000). Oleh karena angka tersebut sudah memenuhi kriteria kecukupan sampel yang disyaratkan, maka dapat dinyatakan bahwa sampel yang ada sudah mencukupi, sehingga variabel kepribadian sudah dapat dilakukan analisis lebih lanjut.

Berdasarkan pada hasil *component matrix*, maka hasil menunjukkan bahwa 15 item dalam variabel motivasi terdapat 15 indikator dinyatakan valid karena semua item

yang memiliki *faktor loading* yang disyaratkan, maka instrumen tersebut dinyatakan valid, karena nilai komponen matriknya lebih dari 0,4.

Berdasarkan uji validitas motivasi menunjukkan nilai **KMO and Bartlett's test** sebesar 0,808 dengan nilai signifikansi 0,000). Oleh karena angka tersebut sudah memenuhi kriteria kecukupan sampel yang disyaratkan, maka dapat dinyatakan bahwa sampel yang ada sudah mencukupi, sehingga variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah sudah dapat dilakukan analisis lebih lanjut.

Berdasarkan pada hasil *component matrix*, maka hasil menunjukkan bahwa 15 item dalam variabel motivasi dinyatakan valid karena semua item yang memiliki *faktor loading* yang disyaratkan, maka instrumen tersebut dinyatakan valid, karena nilai komponen matriknya lebih dari 0,4.

Berdasarkan uji validitas variabel budaya organisasi menunjukkan nilai **KMO and Bartlett's test** variabel Budaya Organisasi sebesar 0,769 dengan nilai signifikansi 0,000. Oleh karena angka tersebut sudah memenuhi kriteria kecukupan sampel yang disyaratkan, maka dapat dinyatakan bahwa sampel yang ada sudah mencukupi, sehingga variabel budaya organisasi sudah dapat dilakukan analisis lebih lanjut.

Berdasarkan pada hasil *component matrix*, maka hasil menunjukkan bahwa 23 item dalam variabel Budaya Organisasi, 22 indikator dinyatakan valid karena memiliki *faktor loading* yang disyaratkan ( $> 0,4$ ), dan 1 indikator (Z 20) dinyatakan tidak valid karena memiliki *faktor loading*  $< 0,4$ , yang selanjutnya tidak disertakan dalam pengujian selanjutnya.

Berdasarkan uji validitas variabel kinerja guru menunjukkan nilai **KMO and Bartlett's test** sebesar 0,774 dengan nilai signifikansi 0,000. Oleh karena angka tersebut sudah memenuhi kriteria kecukupan sampel yang disyaratkan, maka dapat dinyatakan bahwa sampel yang ada sudah mencukupi, sehingga variabel Kinerja Guru sudah dapat dilakukan analisis lebih lanjut.



Berdasarkan pada hasil *component matrix*, menunjukkan bahwa 14 dari 16 item dalam variabel kinerja guru dinyatakan valid karena memiliki *faktor loading* yang disyaratkan ( $>0,4$ ), sedangkan 2 item lainnya (Y9 dan Y 16) dinyatakan tidak valid karena nilai komponen matriknya kurang dari 0,4, yang selanjutnya tidak disertakan dalam pengujian selanjutnya.

### Uji Reliabilitas

Tabel 2

Variabel	Cronbach's Alpha $>0,7$	Keterangan
Kepribadian (X1)	0,862	Reliabel
Motivasi (X2)	0,835	Reliabel
Budaya Organisasi (Z)	0,907	Reliabel
Kinerja Guru (Y)	0,813	Reliabel

Cronbach's alpha ( ) pada variabel kepribadian sebesar 0,862 ( $>0,7$ ), maka instrumen kepribadian adalah reliabel. Cronbach's alpha ( ) pada variabel motivasi sebesar 0,835 ( $>0,7$ ), maka variabel motivasi adalah reliabel. Cronbach's alpha ( ) pada variabel budaya organisasi sebesar 0,907 ( $>0,7$ ), maka variabel budaya organisasi adalah reliabel dan cronbach's alpha ( ) pada variabel kinerja guru sebesar 0,890 ( $>0,7$ ) maka variabel kinerja guru adalah reliabel, dan selanjutnya dapat dimanfaatkan sebagai alat pengukur dalam penelitian ini.

### Uji Normalitas Residual

Tabel 3  
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual2
N		102
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	0
	Std. Deviation	0,18630485
Most Extreme Differences	Absolute	0,078
	Positive	0,078

Negative	-0,037
Kolmogorov-Smirnov Z	0,784
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,57

Dari hasil uji normalitas diperoleh nilai signifikansi Asymp. Sig (2-tailed) sebesar 0,57. Karena nilai signifikansi  $>0,05$ , hal ini berarti bahwa data berdistribusi normal.

### Uji Heteroskedastisitas

Tabel 4  
Coefficients<sup>a</sup>

Model	Standardized Coefficients	t	Sig.
	Beta		
(Constant)		0,389	0,698
Kepribadian	0,074	0,585	0,56
Motivasi	-0,12	-1,145	0,255
Budaya Org	0,063	0,522	0,603
SelisihKepribadian dan Bud Org	0,122	1,164	0,247
Selisih Motivasi dan Bud Org	0,044	0,391	0,697

a. Dependent Variable: Abs\_Res2

Pengujian Heteroskedastisitas digunakan untuk melihat apakah dalam sebuah model regresi terdapat ketidaksamaan variansi dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Berdasarkan uji heteroskedastisitas diperoleh nilai sig semuanya  $>0,05$ , sehingga dapat disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas antarvariabel.

### Uji Model Uji F ( Goodness of Fit )

Tabel 5  
ANOVA<sup>b</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	3,882	5	0,776	21,3	,000 <sup>a</sup>
Residual	3,506	96	0,037		
Total	7,388	101			

a. Predictors: (Constant), Selisih Motivasi dan Bud Org, Motivasi, Budaya Org, SelisihKepribadian dan Bud Org, Kepribadian

b. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan tabel 5, Uji F pengaruh kepribadian, motivasi kerja, dan budaya organisasi menunjukkan tingkat signifikansinya 0,000 atau lebih kecil dari 0,05 hal ini menunjukkan bahwa variabel kepribadian, motivasi kerja, dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja guru sehingga dapat disimpulkan model yang digunakan memenuhi persyaratan *Goodness of Fit*

### Uji Determinasi

Tabel 6  
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,725 <sup>a</sup>	0,525	0,501	0,19109

a. Predictors: (Constant), Selisih Motivasi dan Bud Org, Motivasi, Budaya Org, SelisihKepribadian dan Bud Org, Kepribadian

Berdasarkan tabel 6 nilai *Adjusted R Square* uji determinasi motivasi, kompetensi terhadap komitmen organisasional adalah 0,501, berarti sebesar 50,1% perubahan dari variabel kinerja guru dapat dijelaskan oleh

variabel kepribadian, motivasi kerja dan budaya organisasi di dalam model, sedangkan sisanya sebesar 49,9% dijelaskan diluar model tersebut diatas misalnya disiplin kerja, komunikasi, gaji dan lain-lain.

### . Uji Hipotesis ( Uji t )

Tabel 7  
Coefficients<sup>a</sup>

Model	Standardized Coefficients	t	Sig.
	Beta		
1 (Constant)		1,873	0,064
Kepribadian	0,47	5,276	0
Motivasi	0,271	3,648	0
Budaya Org	0,252	2,94	0,004
SelisihKepribadian dan Bud Org	-0,083	-1,118	0,266
Selisih Motivasi dan Bud Org	0,015	0,193	0,848

a. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan hasil nilai pada tabel 7, nilai uji t kepribadian terhadap kinerja guru dengan taraf signifikansi 0,00 lebih kecil dari yang dipersyaratkan yaitu 0,05 dengan nilai *S (Beta) = 0,470*. Dengan demikian kepribadian berpengaruh positif dan signifikan (sig 0,000<0,05) terhadap kinerja guru. Hal ini berarti hipotesis 1 yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru **diterima**.

Berdasarkan hasil nilai pada tabel 7, nilai uji t motivasi terhadap kinerja guru dengan taraf signifikansi 0,000 lebih kecil dari yang dipersyaratkan yaitu 0,05 dengan nilai *S (Beta) = 0,271*. Dengan demikian motivasi berpengaruh positif dan signifikan (sig 0,000<0,05) terhadap kinerja guru. Hal

ini berarti hipotesis 2 yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru **diterima**.

Berdasarkan hasil nilai pada tabel 7, nilai uji t budaya organisasi terhadap kinerja guru dengan taraf signifikansi 0,004 lebih kecil dari yang dipersyaratkan yaitu 0,05 dengan nilai  $S$  ( $Beta$ ) = 0,252. Dengan demikian budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan (sig 0,004 < 0,05) terhadap kinerja guru. Hal ini berarti hipotesis 3 yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru **diterima**.

Berdasarkan hasil nilai pada tabel 7, menyatakan kepribadian dan budaya organisasi terhadap kinerja guru dengan taraf signifikansi 0,266 lebih besar dari yang dipersyaratkan yaitu 0,05 dengan nilai  $S$  ( $Beta$ ) = -0,083. Dengan demikian selisih kepribadian dan budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan (sig 0,266 > 0,05) terhadap kinerja guru. Hal ini berarti hipotesis 4 yang menyatakan bahwa budaya organisasi memoderasi pengaruh kepribadian terhadap kinerja guru **ditolak**.

Berdasarkan hasil nilai pada tabel 7, menyatakan motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja guru dengan taraf signifikansi 0,848 lebih besar dari yang dipersyaratkan yaitu 0,05 dengan nilai  $S$  ( $Beta$ ) = 0,15. Dengan demikian selisih motivasi dan budaya organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan (sig 0,848 > 0,05) terhadap kinerja guru. Hal ini berarti hipotesis 5 yang menyatakan bahwa budaya organisasi memoderasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja guru **ditolak**.

## PEMBAHASAN

### Pengaruh Kepribadian terhadap Kinerja Guru

Berdasarkan hasil regresi pada tabel 7, menunjukkan kepribadian berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Artinya kepribadian berpengaruh terhadap kinerja guru pada Madrasah Tsanawiyah Swasta di Kecamatan Winong Kabupaten Pati.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Carl J.Thoresen, et.al (2004) yang berjudul *The Big Five Personality Traits and Individual Job Performance Growth Trajectories in Maintenance and Transitional Job Stages*, kepribadian memiliki pengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja.

### Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Guru

Berdasarkan hasil regresi pada tabel 7, menunjukkan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Artinya motivasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja guru pada Madrasah Swasta di Kecamatan Winong Kabupaten Pati. Hasil penelitian tersebut mendukung penelitian yang dilakukan oleh Atiya Inayatullah & Palwasha Jehangir (2011) yang berjudul *Teacher's Job Performance: The Role of Motivation* menemukan bahwa motivasi kerja guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

### Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru

Berdasarkan hasil regresi pada tabel 7, ditemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Artinya budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru

pada Madrasah Swasta di Kecamatan Winong Kabupaten Pati. Hal ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Ary Warti & Dwi (2012) yang berjudul Antiseden Komitmen Organisasi dan Motivasi, Konsekuensinya Terhadap Kinerja Auditor Intern Pemerintah yang menemukan bahwa Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru

Hasil ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang dibangun di Madrasah Swasta Kecamatan Winong Kabupaten Pati ini dapat diinterpretasikan sebagai budaya organisasi yang memiliki sistem nilai yang dianut warga sekolah (guru). Artinya dengan adanya budaya organisasi maka suatu organisasi dapat menyelesaikan konflik dan membuat keputusan, begitu juga seorang guru dengan pemahaman budaya kerja akan memberikan kemudahan dalam menyelesaikan permasalahan dalam mengajar, sehingga memberikan kontribusi dalam meningkatkan kinerja.

#### **Pengaruh Kepribadian terhadap Kinerja Guru dimoderasi Budaya Organisasi**

Berdasarkan hasil regresi pada tabel 7, menunjukkan budaya organisasi tidak memoderasi pengaruh kepribadian dengan kinerja guru. Artinya variabel moderator budaya organisasi tidak memoderasi pengaruh kepribadian terhadap kinerja guru pada Madrasah Swasta di kecamatan Winong Kabupaten Pati.

#### **Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Guru dimoderasi Budaya Organisasi**

Berdasarkan hasil regresi pada tabel 7, menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak memoderasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru. Artinya bahwa variabel moderator budaya organisasi tidak memoderasi pengaruh motivasi terhadap

kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Swasta di Kecamatan Winong Kabupaten Pati.

### **PENUTUP**

#### **Kesimpulan**

Hasil penelitian ini menghasilkan kesimpulan sebagai berikut:

- a. Kepribadian berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja guru pada Madrasah Tsanawiyah Swasta di Kecamatan Winong Kabupaten Pati.
- b. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru pada Madrasah Tsanawiyah Swasta di Kecamatan Winong Kabupaten Pati
- c. Budaya Organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja guru pada Madrasah Tsanawiyah Swasta di Kecamatan Winong Kabupaten Pati.
- d. Budaya organisasi tidak memoderasi pengaruh kepribadian dengan kinerja guru pada Madrasah Swasta di kecamatan Winong Kabupaten Pati.
- e. Budaya organisasi tidak memoderasi pengaruh motivasi dengan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Swasta di Kecamatan Winong Kabupaten Pati

#### **Saran**

Dari hasil penelitian, maka peneliti memberikan beberapa saran-saran sebagai berikut:

- a. Mempertimbangkan dari hasil uji hipotesis 4 dimana nilai signifikansi dari pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru didapati hasil 0,004, meskipun telah memenuhi kriteria yang disyaratkan, akan tetapi budaya organisasi masih sangat perlu untuk ditingkatkan kembali, agar kinerja guru dapat lebih maksimal.
- b. Pembentukan kepribadian dan motivasi guru juga perlu dipertahankan mengingat perubahan pola pendidikan yang selalu bergerak dinamis menuju proses penyempurnaan. Hal ini dibutuhkan guru yang memiliki pribadi yang positif dan motivasi yang kuat.

## **Implikasi**

### **a. Implikasi Teori**

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan, maka hasil penelitian ini dapat memberikan konstribusi implikasi teoritis sebagai berikut:

- 1) Kepribadian adalah organisasi dinamik dari sistem-sistem psikologis dalam individu yang menentukan kemampuan seseorang untuk beradaptasi secara unik dengan lingkungannya. Perilaku individu dibentuk oleh kepribadian, pengalaman, kemampuan dan karakteristik biografis. Apabila individu mempunyai konsep diri positif dimana individu mempunyai rasa percaya diri, termotivasi untuk berprestasi serta mampu mengatasi setiap masalah yang dihadapi, maka individu tersebut akan berhasil dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya serta diharapkan lebih komit terhadap organisasinya, sehingga organisasi dapat berkembang maksimal seiring dengan meningkatnya kinerja.
- 2) Motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan. Hal ini mendukung bahwa secara teoritis bahwa jika seorang guru mempunyai tujuan untuk mengurangi kebodohan maka kinerjanya akan meningkat.
- 3) Budaya organisasi adalah sistem makna bersama dalam perusahaan yang menentukan pada kadar yang tinggi, dan cara bertindak.seorang guru yang telah memiliki nilai positif dalam dirinya maka bisa meningkatkan kinerjanya.

### **b. Implikasi Manajerial**

Berdasarkan pengujian yang telah dilakukan, maka hasil penelitian ini dapat digunakan bagi manajemen dalam mengambil kebijakan dan keputusan dalam rangka peningkatan kepribadian,

motivasi dan budaya organisasi untuk lebih meningkatkan kinerja guru. Sesuai dengan konsep yang telah dibahas pada bab sebelumnya bahwa peningkatan kinerja guru dapat berpengaruh terhadap peningkatan kualitas pendidikan.

### **c. Implikasi Organisasional**

Kepala Madrasah dan Kepala Kementrian Agama Kabupaten Pati dapat menggunakan hasil penelitian tentang Pengaruh Kepribadian dan motivasi terhadap Kinerja Guru dimoderasi budaya organisasi sebagai bahan pertimbangan untuk pengambilan kebijakan dan keputusan dalam meningkatkan kinerja guru. Walaupun kepribadian, dan motivasi budaya organisasi di kalangan guru madrasah tsanawiyah swasta di Kecamatan Winong Kabupaten Pati sudah baik, tetapi budaya organisasinya perlu ditingkatkan lagi kemampuan untuk mencapai kualitas pendidikan yang maksimal.

### **Keterbatasan Penelitian**

- a. Data digunakan berasal dari data primer, yaitu dari persepsi guru terhadap kepribadian, motivasi dan budaya organisasi serta persepsi terhadap kinerja guru. Hal ini disebabkan karena keterbatasan waktu yang dimiliki oleh peneliti. Pada penelitian berikutnya perlu sekali evaluasi, dan saran dari sumber lain seperti kepala sekolah, guru, pengawas sekolah untuk mendapatkan data yang berkaitan dengan kinerja guru, sehingga hasil penelitian berikutnya mampu mengungkap fakta yang sebenarnya dalam obyek penelitian.
- b. Pengumpulan data masih terbatas pada guru madrasah tsanawiyah swasta Kecamatan Winong, sehingga belum mencerminkan keadaan kinerja semua guru di madrasah tsanawiyah Kabupaten Pati. Saran untuk penelitian berikutnya data diambil dari seluruh guru madrasah tsanawiyah swasta di Kecamatan Winong Kabupaten Pati.

### Rekomendasi Penelitian Mendatang

Hasil-hasil dalam penelitian ini dan keterbatasan yang ada agar dapat dijadikan sumber ide dan masukan bagi pengembangan penelitian ini dimasa yang akan datang. Adapun rekomendasi bagi penelitian mendatang yang dapat diberikan dari peneliti adalah mengembangkan variabel atau konstruk yang relevan dalam meningkatkan kinerja guru serta tidak menutup kemungkinan menambah area yang lebih luas.

### DAFTAR PUSTAKA

- Ary Warti & Dwi, Antiseden Komitmen Organisasi dan Motivasi, Konsekuensinya Terhadap Kinerja Auditor Intern Pemerintah, *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia*, Vol. 7, No. 1, 79-108
- Atiya Inayatullah & Palwasha Jehangir, Teacher's Job Performance: The Role of Motivation, *Abasyn Journal of Social Sciences*, Vol. 5 No. 2, 78-99.
- Carl J.Thoresen, et.al, The Big Five Personality Traits and Individual Job Performance Growth Trajectories in Maintenance and Transitional Job Stages, *Journal of Applied Psychology* 200, Vol. 89 No. 5, 835-853.
- Chung, Kae H & Leon C. Megginson (1981); *Organizational Behavior : Developing Managerial Skills*; Harper & Row Publisher, New York
- Darsana, M. 2013. The Influence Of Personality And Organizational Culture On Employee Performance Through Organizational Citizenship Behavior. *The International Journal Of Management*, 2(4): 35-42
- Davis , Keith, J. W. Newstorm . 2001. *Perilaku Dalam Organisasi*, Diterjemahkan Oleh Agus Dharma. Erlangga. Jakarta
- Dessler,G. 1993. *Manajemen Personalia* . Jakarta: Erlangga
- Richard L. Daft, 1999, *Leadership Theory and Practice*, The Deryden Press
- Fahmi, Irham, 2014, *Prilaku Organisasi, Teori, Aplikasi dan Kasus*, CV Alfabeta, Bandung
- Ghozali, I. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*. Edisi kelima,. Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang. Semarang.
- Hasibuan, S.P, *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktifitas*, Bumi Aksara, Jakarta
- [Http://byannilannisti.blogspot.com/2013/01/faktor-faktor pembentuk kepribadian.](http://byannilannisti.blogspot.com/2013/01/faktor-faktor-pembentuk-kepribadian)
- Inayatullah, A. dan P. Jehangir. 2012. Teacher's Job Performance: The Role of Motivation. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 5(2): 78-99.
- Tian-Shyug Lee, 2011. A Study of The Relationship Among Employee Personality Characteristics, Organizational Culture, Leadership Style, Organizational Commitment, and Tas Performance-With the High-Tech Industry in Taiwan as an Example, *International Journal of Business Administartion*, Vol.2,N0.2, May.
- Lakoy, 2013, Motivasi Kerja, Kompensasi, Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Penanggulangan Bencana Daerah Provinsi Sulawesi Utara, *JURNAL Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, Volume 1, No.4

- Koesmono, H. Teman, 2005, Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur, *Jurnal Ekonomi Manajemen*, 7(2): 171-188
- Manetje, O. dan N. Martins, 2009, The Relationship between Organizational Culture and Organizational Commitment, *Southern African Business Review*, 13(1): 87-111
- Ojo, Olu, 2009, Impact Assessment of Corporate Culture on Employee Job Performance, *Business Intelligence Journal*, 2(2): 388-397
- Rose, Raduan Che, Naresh Kumar, dan Ong Gua Pak, 2009, The Effect of Organizational Learning on Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Work Performance, *Journal of Applied Business Research*, 25(6): 55-65.
- Samad, Sarminah, 2005, Unraveling the Organizational Commitment and Job Performance Relationship: Exploring the Moderating Effect of Job Satisfaction, *The Business Review*, 4(2): 79-84.
- Luthans, Fred, 1989, *Organization Behaviour*, Seventh Edition, Mc Grow-Hill, New York;
- Depdiknas Ditjen PMPTK, Pedoman Penghitungan beban Kerja Guru, 2008
- Pearce, Robinson. 2007. *Manajemen Strategis*, Jakarta, Binarupa Aksara
- Pervin, L.A & John, O.P, 2001, *Personality : Theory and Research*, 8 Ed, New York : John Wiley & Sons, Inc.
- Permendiknas No. 41 Tahun 2007. *Standar Proses Untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah*. Kementerian Pendidikan Nasional. Jakarta.
- Rao, TV, 1986, *Penilaian Prestasi Kerja*, Jakarta, Pustaka Binaman Pressindo
- Rana Adeel Luqman, 2012. Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview, In *terdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol.3, No.9, January 2012.
- Rivai, Veithzal. 2003. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Robbins dan Judge. 2013. *Prilaku organisasi*. Edisi 16, Salemba Empat, Jakarta.
- Robbins, Stephen. P. dan Mary Coulter. 2005 . *Manajemen* . PT INDEKS Kelompok Gramedia. Jakarta.
- Ramesh Kumar et.al. 2013. The Impact of an Organization's Culture towards Employees' Performance: A Study on the Frontline Hotel Employees. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(8): 1-28.
- Sudarwan Danim, 2010, *Otonomi Manajemen Sekolah*, Penerbit Alfabeta, Bandung
- Sunarto. 2008. Peran Persistensi Laba Memperlemah Hubungan Antara Earnings Opacity Dengan Cost Of

Equity Dan Trading Volume Activity  
Studi Empiris pada Perusahaan Go  
Public di Indonesia selain Sektor  
Keuangan dan Properti. *Disertasi*.  
Program Pasca Sarjana Universitas  
Diponegoro. Semarang.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor  
14 Tahun 2005 edisi 2009, Tentang  
Guru dan Dosen, Bandung,  
Depdiknas, Citra Umbara.

Webb, K. Dan Lumsden, B.L, 2006.  
Motivating Peak Performance :  
Leadership Behaviors that stimulate  
employee Motivation and  
Performance. *The Journal of  
Christian Higher Education*, 7(4): 53-  
71.