

**PERAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL  
KEPALA SEKOLAH DAN BUDAYA ORGANISASI MEMODERASI PENGARUH  
MOTIVASI INTRINSIK TERHADAP KINERJA GURU  
(Studi Pada SMA Negeri Wilayah Pemalang Selatan)**

Oleh :  
**Haryono**  
MSDM Pendidikan, Universitas Stikubank Semarang  
e-mail [harvono.pml@gmail.com](mailto:harvono.pml@gmail.com)

**Abstrack**

*This study aims to examine, test and analyze whether the principal role of transformational leadership and organizational culture moderates the intrinsic motivation on teacher performance.*

*Population and sample are high school teachers in the State Pemalang south by 110 people. The research data is primary data collected directly from the respondents to the questionnaire. The research method used Moderation Regression Analisis (MRA)-type quasi moderator, The method of data analysis using computer software approach with SPSS for Windows version 19.*

*The results showed that the role of transformational leadership strengthens the influence of intrinsic motivation on teacher performance, as well as weaken the influence of organizational culture on the performance of teachers' intrinsic motivation.*

*Keywords: transformational leadership principals, organizational culture, intrinsic motivation, teacher performance*

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti, menguji dan menganalisis apakah peran kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan budaya organisasi memoderasi motivasi intrinsik terhadap kinerja guru.

Populasi dan sampel penelitian adalah guru SMA Negeri di Kabupaten Pemalang wilayah selatan sebanyak 110 orang. Data penelitian adalah data primer yang diperoleh langsung dari responden dengan kuesioner. Metode penelitian menggunakan *Moderation Regression Analisis (MRA)* tipe *quasi moderator*. Adapun metode analisis data menggunakan pendekatan *computer software* dengan program SPSS for Windows versi 19.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran kepemimpinan transformasional memperkuat pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja guru, serta budaya organisasi memperlemah pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja guru.

Kata kunci: kepemimpinan transformasional kepala sekolah, budaya organisasi, motivasi intrinsik, kinerja guru.

**PENDAHULUAN**

Pendidikan merupakan aset penting bagi kemajuan sebuah bangsa. Proses belajar mengajar merupakan inti dari suatu pendidikan. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi rendahnya mutu pendidikan selain faktor guru, seperti kebijakan pendidikan yang diambil oleh

penguasa baik ditingkat pusat maupun ditingkat daerah, kemampuan pemimpin dari kepala sekolah, sarana dan prasarana pendidikan yang tersedia, serta waktu belajar siswa. Hal lain yang perlu mendapat perhatian adalah peran kepemimpinan tranformasional kepala sekolah

dan buaya organisasi yang mempengaruhi motivasi intrinsik terhadap kinerja guru.

Penelitian terdahulu mengenai motivasi intrinsik dan kinerja telah dilakukan oleh Farida Elmi, *et al.* (2013) menunjukkan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja. Sementara Widodo (2011) menunjukkan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. dengan demikian menunjukkan hasil penelitian yang berbeda, maka perlu dilakukan penelitian lebih lanjut mengenai pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja.

Penelitian mengenai kepemimpinan transformasional dan kinerja telah dilakukan oleh peneliti terdahulu Sii Ling (2012) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja. hasil penelitian tersebut juga didukung oleh peneliti lain, seperti Freddy Arifin, dkk (2014).

Sementara Basuki Sri Rahayu (2012) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Berdasarkan hasil penelitian tersebut menunjukkan hasil

penelitian yang berbeda, oleh karenanya perlu dilakukan penelitian lebih lanjut mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja.

Mengenai budaya organisasi dan kinerja telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, misalnya Mutmainah, *et al.* (2013) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja. Sementara hasil penelitian yang berbeda ditunjukkan oleh Prihatin Lumbanraja (2008) bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Berdasarkan penelitian yang menunjukkan perbedaan, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tersebut.

Fenomena di lapangan menunjukkan rata-rata nilai mata pelajaran Ujian Nasional tahun pelajaran 2012/2013 pada SMA Negeri di wilayah Pemalang Selatan masih termasuk kategori rendah, sehingga diindikasikan bahwa kinerja guru pada SMA Negeri di wilayah Pemalang Selatan dimungkinkan adanya budaya organisasi dan motivasi kerja yang kurang baik terhadap kinerja guru

Tabel 1.1  
Rata-rata Nilai Ujian Nasional (UN)  
Program Studi IPA SMA Negeri di Kabupaten Pemalang Wilayah Selatan  
Tahun Pelajaran 2012/2013

No	Nama Sekolah	Rata-rata UN Mata Pelajaran					
		Bhs. Indonesia	Bhs. Inggris	Matematika	Fisika	Kimia	Biologi
1.	SMA Negeri 1 Belik	6,83	6,26	4,37	4,1 1	4,68	4,87
2.	SMA Negeri 1 Randudongkal	6,90	6,95	6,65	5,4 5	7,92	7,91
3.	SMA Negeri 1 Moga	6,73	6,90	5,67	5,1 4	5,65	5,85

Sumber : Bidang Kurikulum SMA Negeri 1 Belik, SMA Negeri1 Randudongkal, SMA Negeri 1 Moga

Tabel 1.2  
Rata-rata Nilai Ujian Nasional (UN)  
Program Studi IPS SMA Negeri di Kabupaten Pemalang Wilayah Selatan  
Tahun Pelajaran 2012/2013

No	Nama Sekolah	Rata-rata UN Mata Pelajaran					
		Bhs. Indonesia	Bhs. Inggris	Matematika	Ekonomi	Sosiologi	Geografi
1.	SMA Negeri 1 Belik	6,32	5,56	4,46	4,71	5,84	4,60
2.	SMA Negeri 1 Randudongkal	6,63	6,70	6,92	7,05	7,91	6,99
3.	SMA Negeri 1 Moga	6,73	6,80	6,82	7,05	7,96	6,97

Sumber : Bidang Kurikulum SMA Negeri 1 Belik, SMA Negeri1 Randudongkal, SMA Negeri 1 Moga

## **PERMASALAHAN**

Berdasarkan hasil penelitian variabel Motivasi Intrinsik, Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, dan Budaya Organisasi masih menunjukkan hasil yang berbeda, dan didukung oleh fenomena yang terjadi di SMA N wilayah Pemalang Selatan; maka dirumuskan rumusan masalah yang dirinci menjadi pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja guru pada SMA Negeri di Wilayah Pemalang Selatan?
2. Bagaimana pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap kinerja guru pada SMA Negeri di Wilayah Pemalang selatan?
3. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru pada SMA Negeri di Wilayah Pemalang Selatan?
4. Apakah Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah memoderasi pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja guru pada SMA Negeri di Wilayah Pemalang Selatan?
5. Apakah Budaya organisasi memoderasi pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja guru pada SMA Negeri di Wilayah Pemalang Selatan?

## **TUJUAN PENELITIAN**

Sesuai dengan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui beberapa hal sebagai berikut :

1. Menguji motivasi intrinsik terhadap kinerja guru pada SMA Negeri di Wilayah Pemalang selatan?
2. Menguji pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kinerja guru pada SMA Negeri di Wilayah Pemalang selatan?
3. Menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru pada SMA Negeri di Wilayah Pemalang selatan?
4. Menguji peran kepemimpinan transformasional kepala sekolah memoderasi pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja pada SMA Negeri di Wilayah Pemalang Selatan?
5. Menguji peran budaya organisasi memoderasi pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja pada SMA Negeri di Wilayah Pemalang selatan?

## **MANFAAT PENELITIAN**

Manfaat yang dapat diambil dari penelitian, diharapkan dapat digunakan sebagai pedoman atau dasar dalam penelitian atau pembelajaran berkaitan dengan kinerja guru. Selain itu hasil penelitian, diharapkan dapat bermanfaat sebagai berikut :

1. Manfaat secara Teoritis  
penelitian ini memberikan informasi teoritis guna menambah pengetahuan mengenai sejauh mana kontribusi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan budaya organisasi memoderasi motivasi intrinsik terhadap kinerja guru. Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan informasi yang berharga bagi guru-guru SMA dalam pengelolaan SDM beserta segala kebijakan yang berkaitan langsung dengan aspek-aspek SDM secara lebih baik.
2. Manfaat secara Praktis

### **a. Manfaat Managerial**

Secara praktis penelitian ini disamping memberikan manfaat untuk para guru SMA Negeri di Wilayah Pemalang Selatan, juga bermanfaat bagi pihak pengelola pendidikan.

### **b. Manfaat Organisasional**

Bagi Dinas Pendidikan penelitian ini diharapkan menjadi masukan untuk menyusun suatu kebijakan dan pertimbangan dalam upaya meningkatkan kinerja guru sekolah menengah atas.

## **DEFINISI KONSEP**

### **A. MOTIVASI INTRINSIK**

Ada korelasi yang tinggi antara motivasi intrinsik dan mengajar. Hasrat untuk mendidik masyarakat, untuk memberikan pengetahuan dan nilai selalu dalam mengajar sebagai tujuan kejuruan. Pemenuhan mengajar disediakan dengan penghargaan intrinsik. "Melakukan perilaku untuk kepentingan sendiri untuk mengalami kesenangan dan kepuasan seperti suka cita melakukan kegiatan tertentu atau memuaskan rasa ingin tahu seseorang" adalah definisi dari motivasi intrinsik (Dörnyei, 2001b: 47).

### **B. KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL**

Kepemimpinan transformasional adalah salah satu dari teori-teori kepemimpinan populer dalam beberapa tahun terakhir. Gaya kepemimpinan yang paling cenderung mendorong karyawan untuk bekerja penuh

semangat, antusias, dan fokus adalah inspirasi dan gaya kepemimpinan visioner daripada yang transaksional. Bass (2001) menyatakan komponen utama Kepemimpinan transformasional yaitu karisma, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual. Karisma didefinisikan sebagai suatu proses dimana pemimpin mempengaruhi pengikutnya dengan membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat dari pemimpin. Stimulasi intelektual adalah proses dimana peran utama pemimpin adalah untuk meningkatkan kesadaran pengikut tentang seputar masalah dan mempengaruhi mereka untuk melihat masalah dari perspektif baru. Pertimbangan individual meliputi memberikan dukungan, mendorong, dan berbagi pengalaman tentang pengembangan diri para pengikut.

#### C. BUDAYA ORGANISASI

Robbins dan Timothy (2008) menjelaskan bahwa budaya organisasi mengacu pada sistem makna bersama yang diselenggarakan oleh anggota yang membedakan organisasi dari organisasi lain. Dengan kata lain, budaya memberikan identitas bagi para anggotanya. Robbins dan Timothy menemukan tujuh karakteristik utama adalah inti dari budaya organisasi secara menyeluruh, yaitu; inovasi dan keberanian mengambil resiko, perhatian ke rincian, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, agresivitas dan stabilitas. Budaya organisasi dapat meningkatkan komitmen karyawan dan hubungan positif dengan kinerja

#### D. KINERJA GURU

Kinerja guru adalah kinerja yang terkait dengan pelaksanaan proses pembelajaran bagi guru mata pelajaran atau guru kelas, meliputi kegiatan merencanakan dan melaksanakan pembelajaran, mengevaluasi dan menilai, menganalisis hasil penilaian, dan melaksanakan tindak lanjut hasil penilaian (Permendiknas No. 16 tahun 2007 dan PKG tahun 2010).

Standar kompetensi guru dikembangkan secara utuh dari empat kompetensi utama, yaitu kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional. Keempat kompetensi tersebut terintegrasi dalam kinerja guru

#### PEMBERIAN SKOR

Pemberian skor yaitu kegiatan pemberian nilai atau harga yang berupa angka pada jawaban dari kuesioner untuk memperoleh data kuantitatif yang diperlukan.

- Sangat setuju (SS) dengan skor 5
- Setuju (S) dengan skor 4
- Netral (N) dengan skor 3
- Tidak setuju (TS) dengan skor 2
- Sangat tidak setuju (STS) dengan skor 1

#### PENELITIAN TERDAHULU

1. Hubungan variabel Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja guru
  - Sebnem Suslu (2006)  
Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru
  - Dimitrios Thanasoulas. 2002  
Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi intrinsik secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru
2. Hubungan variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja guru
  - Sii Ling. (2012)  
Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru
  - W.O. Ibukun, Babatope Kolade Oyewole, (2011)  
Hasil penelitian ini menunjukkan peningkatan Kepemimpinan dalam efektivitas terhadap kinerja guru
3. Hubungan variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja guru
  - Freddy Arifin, dkk, (2014)  
Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru
  - Mutmainah, dkk. (2013)  
Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan secara signifikan berpengaruh Komitmen Organisasi dan Kinerja Guru
4. Hubungan antara Variabel Motivasi Intrinsik, Kepemimpinan Transformasional, dan Budaya Organisasi yang Menunjukkan tidak Signifikan (*research gap*) terhadap kinerja Guru
  - Widodo. (2011)  
Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru
  - Basuki Sri Rahayu, (2012)  
Bahwa Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru

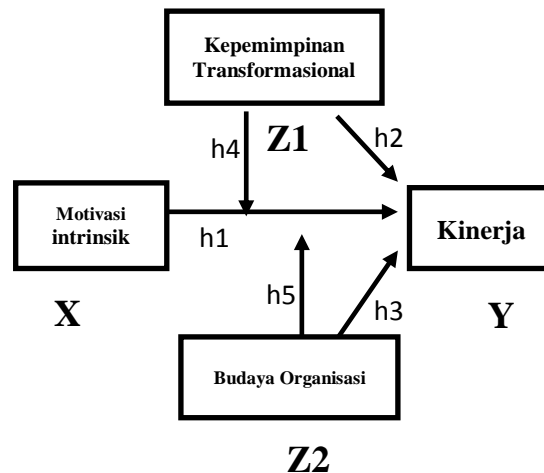
- Prihatin Lumbanraja. (2013)  
Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru

3. Budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja guru
4. Kepemimpinan transformasional memoderasi pengaruh motivasi intrinsik signifikan dan positif
5. Budaya organisasi memoderasi pengaruh motivasi intrinsik signifikan dan positif terhadap kinerja guru.

### PERUMUSAN HIPOTESIS

1. Motivasi intrinsik berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja guru
2. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja guru

**Gambar 2.1**  
**Model Empiris**  
**Peran Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi memoderasi Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja**



### JENIS DATA DAN SUMBER DATA

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 kuisioner langsung kepada responden terhadap guru-guru SMA Negeri di wilayah Pematang Selatan

### POPULASI

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru SMA Negeri di wilayah Pematang Selatan yang dianggap homogen, kecuali Kepala sekolah, dengan alasan bahwa tugas kepala sekolah lebih kompleks dan spesifik apabila dibandingkan dengan guru biasa. Data populasi sebanyak 110 orang, dengan penyebaran populasi dapat dilihat pada tabel berikut ini:

1. SMA Negeri 1 Belik = 26 orang
2. SMA Negeri 1 Randudongkal = 55 orang

3. SMA Negeri 1 Moga = 29 orang

### METODE PENGUMPULAN DATA

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan kuisioner (daftar pernyataan) yang diberikan kepada responden. Data yang dipergunakan untuk menganalisis perilaku khususnya yang menyangkut motivasi intrinsik, kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kinerja guru diperoleh melalui metode pengumpulan data dengan mengambil sampel dari suatu populasi dan menggunakan kuisioner sebagai alat pengumpulan data.

Kuisioner yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan skala likert berbentuk *checklist* yang berisi mengenai pernyataan yang berhubungan dengan variabel-variabel penelitian dengan 5 alternatif jawaban untuk mengukur setiap variabel penelitian

## DEFINISI KONSEP DAN OPERASIONAL VARIABEL

### MOTIVASI INTRINSIK

No	Definisi konsep	Definisi Operasional		Sumber
		Dimensi	Indikator	
1	Motivasi Intrinsik (X) adalah Melakukan perilaku untuk kepentingan sendiri untuk mengalami kesenangan dan kepuasan seperti suka cita melakukan kegiatan tertentu atau memuaskan rasa ingin tahu seseorang.	1. Internal  2. Eksternal	1. Kepedulian bekerja 2. Kesenangan terhadap tantangan kerja 3. Dinamika bekerja 4. Imbalan kerja 5. Bekerja sesuai dengan minat 6. Komitmen bekerja  7. Bekerja karena imbalan 8. Bekerja karena mendapat keuntungan 9. Masa kerja sebuah pekerjaan	Dörnyei, (2001b: 47)

### KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

No	Definisi konsep	Definisi Operasional		Sumber
		Dimensi	Indikator	
2	Kepemimpinan Transformasional (Z1) adalah salah satu dari teori-teori kepemimpinan populer dalam beberapa tahun terakhir. Gaya kepemimpinan yang paling cenderung mendorong karyawan untuk bekerja penuh semangat, antusias, dan fokus adalah inspirasi dan gaya kepemimpinan visioner daripada yang transaksional	1. Kepercayaan pengikut  2. Perilaku pemimpin	1. Percaya dalam organisasi 2. Percaya dengan pemimpin 3. Mengatasi masalah pekerjaan 4. Tanggung jawab bekerja 5. Kemampuan menentukan keputusan 6. Karismatik pemimpin 7. Manfaat pekerjaan  8. Kepercayaan pemimpin terhadap anggota 9. Profesionalisme pemimpin 10. Sifat pesimis pemimpin 11. Misi pemimpin 12. Pengakuan pemimpin terhadap kinerja anggota 13. Strategi pemimpin 14. Kesesuaian tujuan pemimpin terhadap anggota	Bernard M. Bass (2001)

## BUDAYA ORGANISASI

No	Definisi konsep	Definisi Operasional		Sumber
		Dimensi	Indikator	
3	Budaya organisasi (Z2) mengacu pada sistem makna bersama yang diselenggarakan oleh anggota yang membedakan organisasi dari organisasi lain	1. Identitas anggota	1. Inovasi 2. Keberanian mengambil resiko 3. Perhatian kerincian 4. Orientasi Hasil 5. Orientasi orang 6. Orientasi tim 7. Agresivitas dan stabilitas	Robbins dan Timothy (2008)

## KINERJA GURU

No	Definisi konsep	Definisi Operasional		Sumber
		Dimensi	Indikator	
4	Kinerja guru (Y) adalah kinerja yang terkait dengan pelaksanaan proses pembelajaran bagi guru mata pelajaran atau guru kelas, meliputi kegiatan merencanakan dan melaksanakan pembelajaran, meng evaluasi dan menilai, menganalisis hasil penilaian, dan melaksanakan tindak lanjut hasil penilaian.	1. Perencanaan Proses Pembelajaran  2. Pelaksanaan Proses Pembelajaran  3. Penilaian Hasil Belajar  4. Membimbing dan Melatih Peserta Didik	1. Mampu menguasai bahan ajar 2. Mampu mengembangkan silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran 3. Mampu menyusun program kegiatan pembelajaran  4. Mampu menciptakan suasana kelas yang kondusif 5. Mampu memupuk kerjasama dan disiplin siswa 6. Mampu dalam mengelola kelas 7. Mampu menggunakan berbagai metode pembelajaran 8. Mampu menggunakan media dan sumber belajar  9. Mampu menentukan pendekatan evaluasi 10. Mampu menentukan cara-cara evaluasi 11. Mampu menentukan penyusunan alat-alat evaluasi 12. Mampu menentukan pengolahan evaluasi 13. Mampu menggunakan hasil evaluasi  14. Mampu membimbing dan melatih pada kegiatan pembelajaran 15. Mampu membimbing dan melatih kegiatan ekstrakurikuler	Permen-diknas No. 16 tahun 2007 dan PKG Tahun 2010

## UJI INSTRUMEN

### a. Uji Validitas

Uji validitas menunjukkan sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dapat mengukur suatu konstruk. Uji validitas dilakukan dengan menggunakan analisis faktor. Suatu kuesioner dikatakan valid, jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Ghazali (2011) dalam Sunarto. Apabila nilai KMO diatas 0,50 maka sampel dalam penelitian dianggap sudah mencukupi dan layak untuk dianalisis lebih lanjut. *Loading Factor (component matrix)* nilainya lebih dari 0,4 maka item valid dan layak untuk dianalisa lebih lanjut

### b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas terhadap item-item pertanyaan dan kuesioner digunakan untuk mengukur kehandalan atau konsistensi dan instrumen penelitian. Uji reliabilitas ini diukur dengan menggunakan koefisien alpha (Cronbach alpha) dan hasil perhitungan dengan menggunakan program statistik SPSS for windows release 19 dengan  $\alpha > 0,7$ . Ghazali (2011) dalam Sunarto, menyatakan bahwa suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha  $> 0,70$  sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini memiliki tingkat reliabilitas yang cukup memadai.

## UJI ASUMSI KLASIK

### a. Uji Normalitas

Uji normalitas adalah pengujian tentang kenormalan distribusi data. Penggunaan uji normalitas karena pada analisis statistik parametrik, asumsi yang harus dimiliki oleh data adalah bahwa data tersebut harus terdistribusi secara normal. Maksud data terdistribusi secara normal adalah bahwa data akan mengikuti bentuk distribusi normal (Santosa&Ashari, 2005). Uji normalitas pada penelitian ini dilakukan dengan "Tabel Kolmogorov-Smirnov", dan untuk menganalisisnya, pada baris "Asymp. Sig. (2-tailed)", jika nilai tiap variabel lebih dari ( $>0,05$ ) maka uji normalitas bisa terpenuhi

### b. Uji Heteroskedastisitas

Pengujian ini digunakan untuk melihat apakah variabel pengganggu mempunyai varian yang sama atau tidak. Heteroskedastisitas mempunyai suatu keadaan

bahwa varian dari residual suatu pengamatan ke pengamatan yang lain berbeda. Salah satu metode yang digunakan untuk menguji ada tidaknya Heterokedastisitas akan mengakibatkan penaksiran koefisien-koefisien regresi menjadi tidak efisien. Hasil penaksiran akan menjadi kurang dari semestinya. Heterokedastisitas bertentangan dengan salah satu asumsi dasar regresi linear, yaitu bahwa variasi residual sama untuk semua pengamatan atau disebut homokedastisitas (Gujarati dalam Elmasari, 2010)

## UJI MODEL

### a. Uji F

Untuk menguji pengaruh variable independent secara simultan bersama-sama signifikan atau tidak terhadap variabel dependennya dengan membandingkan uji F hitung dengan uji F tabel dengan  $\text{Sig} \leq 0.05$ . Namun dalam penelitian ini uji F digunakan untuk mengetahui fit atau tidak terhadap model yang digunakan, dikatakan fit jika  $\text{Sig} \leq 0.05$

### b. Koefisien Determinasi(Uji R<sup>2</sup>)

Koefisien determinasi (*Adjusted R square*) melihat kemampuan variabel bebas dalam menerangkan variable tergantung dan proporsi variasi dan variable tergantung yang diterangkan oleh variasi dari variabel-variabel bebasnya. Jika koefisien determinasi (*Adjusted R square*) yang diperoleh dari hasil perhitungan menunjukkan semakin besar (mendekati satu), maka dapat dikatakan bahwa sumbangan dari variabel bebas terhadap variasi variabel tergantung semakin besar..

## UJI HIPOTESIS

### a. Uji t (uji signifikansi)

Uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa besar pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Ghazali (2011) dalam Sunarto. Pengujian melalui uji signifikansi dilakukan dengan menggunakan indikator signifikan 0.05, jika signifikansi  $\leq 0.05$ , maka hipotesis diterima, namun jika signifikansi  $\geq 0.05$  maka hipotesis ditolak.



## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### A. HASIL PENELITIAN

#### Statistik Deskriptif Responden

Setelah dilakukan pengujian instrumen, populasi penelitian berjumlah 100 responden dinyatakan valid dan reliabel tetapi setelah di uji asumsi klasik (normalitas *error*,

heteroskedastisitas) jumlah sampel mengalami penurunan menjadi 86 responden. Statistik deskriptif responden disajikan pada Tabel 4.1 berikut

**Tabel 4.1**  
Jumlah responden yang diolah

Statistics					
		Jk	Usia	gol	mk
N	Valid	86	86	86	86
	Missing	0	0	0	0

Sumber : Lampiran

### UJI VALIDITAS

Uji validitas menunjukkan sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dapat mengukur suatu konstruk. Uji validitas dilakukan menggunakan analisis faktor. Suatu kuesioner dikatakan valid, jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan suatu yang

akan diukur oleh kuesioner tersebut (Gozali, 2005). Apabila nilai KMO diatas 0,50 maka sampel dalam penelitian dianggap sudah mencukupi dan layak untuk dianalisis lebih lanjut. *Loading Factor (component matrix)* nilainya lebih dari 0,4 maka valid dan layak untuk dianalisa lebih lanjut.

#### a. Variabel Peran Kepemimpinan Transformatasional Kepala Sekolah

**Tabel 4.2**  
Analisis Faktor Peran Kepemimpinan Transformatasional Kepala Sekolah

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.768
Bartlett's Test of Approx. Chi-Square		1841.278
Sphericity	df	91
	Sig.	.000

Sumber : Lampiran

Berdasarkan tabel 4.2, nilai **KMO and Bartlett's test** adalah 0,768 dengan nilai signifikansi 0,000. Oleh karena angka tersebut sudah memenuhi kriteria kecukupan sampel yang disyaratkan dalam uji validitas, yaitu KMO lebih dari 0,5 ( $0,768 > 0,5$ ) dan

signifikansi dibawah 0,05 (0,000), maka dapat dinyatakan bahwa sampel yang ada sudah mencukupi, sehingga variabel kepemimpinan transformatasional kepala sekolah sudah dapat dilakukan analisis lebih lanjut.

**Tabel 4.3**  
Validitas Peran Kepemimpinan Transformasional  
Kepala Sekolah  
**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component 1
Z1.1	.468
Z1.2	.525
Z1.3	.809
Z1.4	.573
Z1.5	.777
Z1.6	.451
Z1.7	.791
Z1.8	.846
Z1.9	.558
Z1.10	.730
Z1.11	.755
Z1.12	.515
Z1.13	.543
Z1.14	.804

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Sumber : Lampiran

Berdasarkan deskripsi *component matrix* pada tabel 4.3, maka diperoleh informasi bahwa 14 item pada variabel kepemimpinan transformasional kepala sekolah terdapat 14 indikator dinyatakan valid karena semua item memiliki *faktor loading* yang disyaratkan. Instrumen tersebut dinyatakan **valid**, karena nilai komponen matriknya lebih dari 0,4.

**b. Variabel Budaya Organisasi**

**Tabel 4.4**  
Analisis Faktor Budaya Organisasi

<b>KMO and Bartlett's Test</b>		
Kaiser-Meyer-Olkin Adequacy.	Measure of Sampling	.708
Bartlett's Test of Sphericity	of Approx. Chi-Square	399.454
	Df	21
	Sig.	.000

Sumber : Lampiran

Berdasarkan tabel 4.4, nilai **KMO and Bartlett's test** adalah 0,708 dengan nilai signifikansi 0,000. Oleh karena angka tersebut sudah memenuhi kriteria kecukupan sampel yang disyaratkan dalam uji validitas, yaitu KMO lebih dari 0,5 ( $0,753 > 0,5$ ) dan signifikansi dibawah 0,05 (0,000), maka dapat dinyatakan bahwa sampel yang ada sudah mencukupi, sehingga variabel budaya organisasi sudah dapat dilakukan analisis lebih lanjut.

**Tabel 4.5**  
Validitas Budaya Organisasi  
**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
Z2.1	.789
Z2.2	.574
Z2.3	.778
Z2.4	.761
Z2.5	.857
Z2.6	.747
Z2.7	.643

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Sumber : Lampiran

Berdasarkan deskripsi *component matrix* pada tabel 4.5, maka diperoleh informasi bahwa bahwa 7 item pada variabel budaya organisasi terdapat 7 indikator

dinyatakan valid karena semua item memiliki *factor loading* yang disyaratkan. Instrumen tersebut dinyatakan **valid**, karena nilai komponen matriknya lebih dari 0,4

**c. Variabel Motivasi Intrinsik**

**Tabel 4.6**  
Analisis Faktor Motivasi Intrinsik

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.803
Bartlett's Test of Approx. Chi-Square	659.263
Sphericity Df	36
Sig.	.000

Sumber : Lampiran

Berdasarkan tabel 4.6, nilai **KMO and Bartlett's test** adalah 0,803 dengan nilai signifikansi 0,000. Oleh karena angka tersebut sudah memenuhi kriteria kecukupan sampel yang disyaratkan dalam uji validitas, yaitu KMO lebih dari 0,5 ( $0,670 > 0,5$ ) dan

signifikansi dibawah 0,05 (0,000), maka dapat dinyatakan bahwa sampel yang ada sudah mencukupi, sehingga variabel motivasi intrinsik sudah dapat dilakukan analisis lebih lanjut.

**Tabel 4.7**  
Validitas Motivasi Intrinsik  
**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
X.1	.870
X.2	.827
X.3	.768
X.4	.842
X.5	.626
X.6	.735
X.7	.699
X.8	.737
X.9	.756

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Sumber : Lampiran

Berdasarkan deskripsi *component matrix* pada tabel 4.7, maka diperoleh informasi bahwa 9 item pada variabel kompetensi terdapat 9 indikator dinyatakan valid karena memiliki *faktor loading* lebih besar dari ketentuan. Instrumen tersebut dinyatakan **valid**, karena nilai komponen matriknya lebih dari 0,4

#### d. Variabel Kinerja Guru

**Tabel 4.8**  
Analisi Faktor Kinerja Guru

<b>KMO and Bartlett's Test</b>		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.650
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2375.184
	Df	91
	Sig.	.000

Sumber : Lampiran

Berdasarkan tabel 4.8, nilai **KMO and Bartlett's test** adalah 0,650 dengan nilai signifikansi 0,000. Oleh karena angka tersebut sudah memenuhi kriteria kecukupan sampel yang disyaratkan dalam uji validitas, yaitu KMO lebih dari 0,5 ( $0,650 > 0,5$ ) dan signifikansi dibawah 0,05 (0,000), maka dapat dinyatakan bahwa sampel yang ada sudah mencukupi, sehingga variabel kinerja guru sudah dapat dilakukan analisis lebih lanjut.

**Tabel 4.9**  
Validitas Kinerja Guru

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component 1
Y.1	.494
Y.2	.524
Y.3	.823
Y.4	.571
Y.5	.779
Y.6	.481
Y.7	.810
Y.8	.857
Y.9	.561
Y.10	.723
Y.11	.761
Y.12	.514
Y.13	.542
Y.14	.822

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Sumber : Lampiran

Berdasarkan deskripsi *component matrix* pada tabel 4.9, maka diperoleh informasi bahwa 14 item pada variabel kinerja guru terdapat 14 indikator dinyatakan valid karena semua item memiliki *faktor loading* lebih besar *dari* ketentuan. Instrumen tersebut dinyatakan **valid**, karena nilai komponen matriknya lebih dari 0,4

#### UJI RELIABILITAS

Uji reliabilitasnya dalam penelitian ini menggunakan nilai alpha cronbach 0,6 dimana suatu alat ukur dinyatakan semakin reliabel apabila hasil dari perhitungan alpha cronbach diatas 0,6. Hasil pengujian data yang sudah dilakukan terlihat nilai alpha dari masing-masing variabel diatas angka 0,6. Adapun alpha ( $\alpha$ ) untuk tiap variabel pernyataan (kuesioner) dalam penelitian ini dijelaskan sebagai berikut.

#### a. Variabel Peran Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah

**Tabel 4.10**  
Reliabilitas Variabel Peran Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah  
**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.902	14

Sumber : Lampiran

Pada tabel 4.10, menunjukkan bahwa alpha ( $\alpha$ ) cronbach's mencapai angka 0,902, artinya variabel Peran Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah cukup reliabel menjadi instrumen pengukuran pada

penelitian (alpha cronbach's = 0,6). Tingkat reliabilitas ke-14 (empat belas) indikator variabel Peran Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 4.11**  
 Reliabilitas Tiap Indikator Variabel  
 Peran Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah  
**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Z1.1	55.12	36.672	.414	.902
Z1.2	55.13	36.276	.478	.900
Z1.3	54.62	33.107	.743	.889
Z1.4	55.09	36.689	.528	.898
Z1.5	54.88	31.945	.707	.891
Z1.6	55.03	37.504	.412	.902
Z1.7	54.64	33.202	.717	.890
Z1.8	54.67	32.143	.792	.886
Z1.9	54.96	36.705	.507	.899
Z1.10	54.41	35.254	.654	.893
Z1.11	54.56	33.804	.684	.891
Z1.12	55.25	36.149	.457	.901
Z1.13	54.99	36.757	.502	.899
Z1.14	54.69	32.176	.727	.890

Sumber : Lampiran

Dari tabel 4.11 dapat dijelaskan bahwa besaran *alpha cronbach's* pada ke-14 (empat belas) indikator variabel Peran Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah menunjukkan angka antara 0,886 sampai dengan 0,902. Hal ini berarti bahwa ke-14 (empat belas) indikator pada variabel Peran Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah memenuhi reliabilitas.

**b. Variabel Budaya Organisasi**

**Tabel 4.12**  
 Reliabilitas Variabel Budaya Organisasi

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
.858	7

Sumber : Lampiran

Pada tabel 4.12, menunjukkan bahwa alpha ( $\alpha$ ) cronbach's mencapai angka 0,858, artinya variabel Budaya Organisasi cukup reliabel menjadi instrumen pengukuran pada penelitian (alpha cronbach's = 0,6). Tingkat reliabilitas ke-7 (tujuh) indikator variabel Budaya Organisasi dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 4.13**  
Reliabilitas Tiap Indikator Variabel Budaya Organisasi  
**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Z2.1	24.80	4.061	.698	.826
Z2.2	24.45	4.533	.474	.860
Z2.3	24.93	4.046	.693	.827
Z2.4	25.01	4.212	.660	.832
Z2.5	24.96	4.140	.772	.816
Z2.6	24.95	4.533	.599	.841
Z2.7	24.96	4.948	.499	.855

Sumber : Lampiran

Dari tabel 4.13 dapat dijelaskan bahwa besaran *alpha cronbach's* pada ke-7 (tujuh) variabel Budaya Organisasi menunjukkan angka antara 0,816 sampai dengan 0,860. Hal ini berarti bahwa ke-7 (tujuh) indikator pada variabel Budaya Organisasi memenuhi reliabilitas.

**c. Variabel Motivasi Intrinsik**

**Tabel 4.14**  
Reliabilitas Variabel Motivasi Intrinsik

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
.911	9

Sumber : Lampiran

Pada tabel 4.14, menunjukkan bahwa alpha ( $\alpha$ ) cronbach's mencapai angka 0,911, artinya variabel kompetensi cukup reliabel menjadi instrumen pengukuran pada penelitian (alpha cronbach's > 0,6). Tingkat reliabilitas ke-9 (sembilan) indikator variabel motivasi intrinsik dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 4.15**  
Reliabilitas Tiap Indikator Variabel Motivasi Intrinsik  
**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X.1	32.93	6.793	.816	.891
X.2	32.93	6.995	.767	.895
X.3	32.84	7.287	.699	.900
X.4	32.97	7.080	.788	.894
X.5	32.93	7.844	.544	.910
X.6	33.13	7.286	.654	.904
X.7	33.05	7.745	.623	.905
X.8	33.06	7.330	.658	.903
X.9	33.04	7.574	.688	.901

Sumber : Lampiran

Dari tabel 4.15 dapat dijelaskan bahwa besaran *alpha cronbach's* pada ke 10 (sepuluh) indikator variabel motivasi intrinsik menunjukkan angka antara 0,891 sampai

dengan 0,905. Hal ini berarti bahwa ke-9 (sembilan) indikator pada variabel motivasi memenuhi reliabilitas.

#### d. Variabel Kinerja Guru

**Tabel 4.16**  
Reliabilitas Variabel Kinerja Guru

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.907	14

Sumber : Lampiran

Pada tabel 4.16 menunjukkan bahwa alpha ( $\alpha$ ) cronbach's mencapai angka 0,907, artinya item pernyataan kuesioner pada variabel kinerja guru cukup reliabel menjadi instrumen pengukuran pada penelitian (alpha

cronbach's > 0,6). Tingkat reliabilitas ke 14 (empat belas) item pernyataan indikator variabel kinerja guru dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 4.17**  
Reliabilitas Tiap Indikator Variabel Kinerja Guru

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y.1	55.09	37.537	.440	.906
Y.2	55.10	37.364	.473	.905
Y.3	54.60	33.778	.762	.893
Y.4	55.06	37.774	.525	.903
Y.5	54.83	32.789	.713	.896
Y.6	55.00	38.404	.441	.906
Y.7	54.59	33.901	.746	.894
Y.8	54.64	32.940	.809	.891
Y.9	54.92	37.691	.508	.904
Y.10	54.36	36.273	.651	.899
Y.11	54.53	34.555	.694	.896
Y.12	55.22	37.224	.454	.906
Y.13	54.94	37.734	.496	.904
Y.14	54.64	32.839	.755	.894

Sumber : Lampiran

Dari tabel 4.17 dapat dijelaskan bahwa besaran *alpha cronbach's* pada ke-14 (empat belas) indikator variabel kinerja guru menunjukkan angka antara 0,891 sampai dengan 0,906. Hal ini berarti bahwa ke-14 (empat belas) indikator pada variabel kinerja guru memenuhi reliabilitas.

#### UJI ASUMSI KLASIK

Uji asumsi klasik diperlukan pada penelitian yang menggunakan model moderasi. Uji asumsi klasik yang dilakukan adalah: uji normalitas dan uji heteroskedastisitas. Hasil pengujian secara keseluruhan ditunjukkan pada deskripsi berikut.

##### a. Uji Normalitas *error* (residual)

Hasil pengujian normalitas *error* (residual) pada regresi moderasi terhadap 100 sampel disajikan pada tabel berikut



**Tabel 4.18**  
Uji Normalitas *error* (Residual)  
**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Zscore: Unstandardized Residual	Unstandardi zed Residual
N		86	86
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0763361	.0046955
	Std. Deviation	.22544201	.01386702
	Most Extreme Absolute Differences	.126	.126
	Positive	.126	.126
	Negative	-.070	-.070
Kolmogorov-Smirnov Z		1.165	1.165
Asymp. Sig. (2-tailed)		.132	.132

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber: Lampiran

Hasil uji normalitas error (residual) pada tabel 4.18 menunjukkan besaran Asymp.sig pada uji Kolmogorov-smirnov Z adalah 0,132 (*nonsignifikan*) karena lebih besar dari 0,05. Perolehan angka yang *nonsignifikan*

tersebut berarti normalitas error (residual) terpenuhi.

**b. Uji Heteroskedastisitas**

Hasil pengujian heteroskedastisitas pada regresi moderasi terhadap 100 sampel disajikan pada tabel berikut.

**Tabel 4.19**  
Hasil Uji Heteroskedastisitas (Glejzer)  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-.042	.031		-1.337	.185
MOTIVASI INTRINSIK	.001	.009	.015	.087	.931
lag kep tran	.003	.005	.096	.748	.457
BUDAYA ORGANISASI	.005	.007	.112	.780	.438
interaksi motivasi intr dan kepemimpinan trans	.000	.001	-.061	-.365	.716
lag interaksi mot budog	.001	.001	.195	1.658	.101

a. Dependent Variable: absolutreslag

Sumber: Lampiran

Hasil uji heteroskedastisitas (Glejzer) pada tabel 4.19 menunjukkan nilai signifikansi pada variabel motivasi intrinsik sebesar 0,931, peran kepemimpinan transformasional kepala sekolah sebesar 0,457, budaya organisasi sebesar 0,438 interaksi peran kepemimpinan

transformasional kepala sekolah – motivasi intrinsik sebesar 0,716 dan interaksi motivasi intrinsik – budaya organisasi sebesar 0,101. Dari hasil tersebut berarti semua variabel mempunyai nilai signifikansi lebih dari 0,05 sehingga tidak terjadi heteroskedastisitas

**c. Uji Determinasi ( $R^2$ )**

Hasil pengujian determinasi ( $R^2$ ) pada model moderasi disajikan pada tabel berikut.

**Tabel 4.20**  
Hasil Uji Determinasi ( $R^2$ )

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.278 <sup>a</sup>	.077	.019	.01574

a. Predictors: (Constant), lag interaksi mot budog, interaksi motivasi intr dan kepemimp trans , lag kep tran, BUDAYA ORGANISASI, MOTIVASI INTRINSIK

Sumber: Lampiran

Hasil uji determinasi ( $R^2$ ) pada tabel 4.20 menunjukkan nilai *adjusted R square* sebesar 0,019. Berdasarkan nilai tersebut berarti kemampuan variabel bebas: kepemimpinan transformasional kepala sekolah, budaya organisasi, motivasi intrinsik,

interaksi peran kepemimpinan transformasional kepala sekolah – motivasi intrinsik dan interaksi budaya organisasi – motivasi intrinsik dalam menjelaskan variabel tergantung:kinerja guru sebesar 1,9%.

**d. Uji F (Goodness of Fit)**

Hasil uji F pada model moderasi disajikan pada tabel berikut.

**Tabel 4.21**  
Hasil Uji F (*Goodness of Fit*)

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17.082	5	3.416	7773.298	.000 <sup>a</sup>
	Residual	.035	79	.000		
	Total	17.116	84			

a. Predictors: (Constant), lag interaksi mot budog, interaksi motivasi intr dan kepemimp trans , lag kep tran, BUDAYA ORGANISASI, MOTIVASI INTRINSIK

b. Dependent Variable: KINERJA GURU

Sumber: Lampiran

Hasil uji F (*goodness of fit*) pada tabel 4.21 menunjukkan nilai *F* 7773,298 (*sig.*0,000).

**e. Uji t (Signifikansi)**

Uji signifikansi pada penelitian dilakukan untuk mengetahui signifikansi dan arah pengaruh variabel independen terhadap

variabel dependen pada pengajuan 5 (lima) hipotesis pada bab sebelumnya.

**Tabel 4.22**  
 Hasil Uji t (signifikansi)  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	4.449	.042		106.102	.000
MOTIVASI INTRINSIK	-1.088	.012	-.731	-89.812	.000
lag kep tran	-.001	.006	-.001	-.204	.839
BUDAYA ORGANISASI	.000	.009	.000	.014	.989
interaksi motivasi intr dan kepemimp trans	.247	.001	1.329	169.581	.000
lag interaksi mot budog	-.002	.001	-.012	-2.180	.032

a. Dependent Variable: KINERJA GURU

Sumber: Lampiran

## PEMBAHASAN

### a. Pembahasan Hipotesis 1 (H1)

Berdasarkan hasil pengujian pada regresi moderasi, hipotesis 1 (H1) dinyatakan **ditolak**; mengandung makna bahwa motivasi intrinsik signifikan tetapi berpengaruh negatif terhadap kinerja guru. Hal lain yang menyebabkan faktor tersebut terjadi adalah adanya rotasi kepala SMA Negeri di wilayah Pemalang selatan sehingga menyebabkan peranan guru dalam menjalankan tugas dan fungsinya kurang termotivasi, apalagi seperti yang terjadi di SMA Negeri 1 Belik, sampai sekarang kepala sekolah masih diampu dari sekolah lain, sehingga menyebabkan kinerja guru kurang termotivasi. Penelitian lain yang menyatakan bahwa motivasi intrinsik tidak berpengaruh terhadap kinerja guru juga telah dilakukan oleh peneliti terdahulu Widodo (2011)

### b. Pembahasan Hipotesis 2 (H2)

Berdasarkan hasil pengujian pada regresi moderasi, hipotesis 2 (H2) dinyatakan **ditolak**; mengandung makna bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah tidak signifikan dan berpengaruh negatif terhadap kinerja guru. Penelitian yang sama juga pernah dilakukan oleh Basuki Sri Rahayu (2012) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak signifikan dan tidak berpengaruh terhadap kinerja.

### c. Pembahasan Hipotesis 3 (H3)

Berdasarkan hasil pengujian pada hipotesis 3 (H3) dinyatakan **ditolak**; mengandung makna bahwa budaya organisasi tidak signifikan dan tidak berpengaruh terhadap kinerja guru. Faktor lain yang menyebabkan hal tersebut terjadi adalah banyaknya responden yang telah menyadari tugas dan kewajibannya tanpa terpengaruh oleh kondisi lingkungan apapun, sehingga di dalam mengisi kuesioner lebih memilih poin angka tidak setuju bahkan sampai pada angka sangat tidak setuju. Penelitian yang serupa pernah dilakukan oleh Prihatin Lumbanraja (2013) dimana hasil penelitiannya menyatakan bahwa budaya organisasi tidak signifikan dan tidak berpengaruh terhadap kinerja.

### d. Pembahasan Hipotesis 4 (H4)

Berdasarkan hasil pengujian pada hipotesis 4 (H4) dinyatakan diterima; mengandung makna bahwa interaksi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan motivasi intrinsik signifikan dan berpengaruh terhadap kinerja guru. Hal ini membuktikan bahwa pentingnya keberadaan kepala sekolah yang defintif akan memberikan dampak positif yang bias memepengaruhi motivasi intrinsik terhadap kineja guru. Penelitaian yang sama juga pernah di lakukan oleh Sii Ling (2012) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional signifikan dan berpengaruh positif terhadap kinerja guru.

#### e. Pembahasan Hipotesis 5 (H5)

Berdasarkan hasil pengujian pada hipotesis 5 (H5) dinyatakan **diterima**; mengandung makna bahwa interaksi budaya organisasi dan motivasi intrinsik signifikan dan berpengaruh negatif terhadap kinerja guru. Penelitian mengenai hal yang sama pernah dilakukan oleh Mutmainah, dkk (2013) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi signifikan tetapi berpengaruh negative terhadap kinerja guru, sehingga dalam hal ini diperlukan situasi dan kondisi yang kondusif dalam rangka menciptakan budaya organisasi yang mendukung dan punya pengaruh positif terhadap kinerja guru, beberapa faktor yang bisa membuat terciptanya budaya organisasi yang baik adalah peranan kepala sekolah, komitmen organisasi, keseimbangan hak dan kewajiban serta terpeliharanya budaya organisasi yang nyaman sehingga meningkatkan etos kerja yang tinggi.

#### SIMPULAN DAN SARAN

##### SIMPULAN

- Motivasi intrinsik signifikan dan berpengaruh negatif terhadap kinerja guru
- Kepemimpinan transformasional kepala sekolah tidak signifikan dan berpengaruh terhadap kinerja guru.
- Budaya organisasi tidak signifikan dan berpengaruh negative terhadap kinerja guru
- Interaksi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan motivasi intrinsik signifikan dan berpengaruh terhadap kinerja guru.
- Interaksi budaya organisasi dan motivasi intrinsik signifikan dan berpengaruh terhadap kinerja guru

##### SARAN

- Bagi Dinas Pendidikan, dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam merumuskan kebijakan program pengembangan tenaga pendidik dan kependidikan terutama kepala sekolah agar dapat melaksanakan fungsi kepemimpinan yang strategis dan adaptatif sesuai dengan kondisi sekolah dan guru sehingga dapat menjadi budaya sekolah yang efektif.
- Bagi kepala sekolah, dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan dalam upaya pembentukan budaya sekolah yang dapat mendorong efektivitas kinerja dan penguatan motivasi guru.

- Bagi akademisi, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar pemikiran untuk pengembangan penelitian di bidang pendidikan terutama yang terkait dengan kinerja guru, kepemimpinan transformasional kepala sekolah, motivasi intrinsik, dan budaya organisasi.

#### KETERBATASAN PENELITIAN

Keterbatasan penelitian antara lain terletak pada perilaku data yang tidak normal. Misalnya pada uji normalitas error (*residual*), data *outliers* sejumlah 14 dari 100 responden, sehingga data yang dapat diolah sejumlah 86 responden (86%). Pada uji heteroskedastisitas, data *outliers* sebanyak 14 responden, sehingga data yang dapat diolah pada proses pengujian model sebanyak 86 responden (86%).

Sesuai dengan keterbatasan tersebut, karena nilai Adjusted R Square nya 0,019 berarti termasuk kategori rendah dibawah 0,5 maka perlu di lakukan oleh peneliti selanjutnya dan pada penelitian mendatang disarankan untuk melakukan penelitian mengenai faktor-faktor yang menyebabkan perilaku data tidak normal, khususnya yang berhubungan dengan kinerja guru, kepemimpinan transformasional kepala sekolah, motivasi intrinsik, dan budaya organisasi.

#### REFERENSI

- Bass, B.M. & R.E. Riggio. (2006). *Transformational Leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2nd edition.
- Basuki Sri Rahayu & Gendro Pujaningsih S, 2012, Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kepemimpinan dan Kompetensi terhadap Kinerja Tenaga Tutor Program Paket B Pendidikan Luar Sekolah dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Pemoderasi di Kabupaten Karanganyar.
- Depdiknas, 2003, Undang-undang No.20 Sistem Pendidikan Nasional
- Dornyei, Zoltan, (2001a). *Motivational Strategies in the Language Classroom*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Dornyei, Zoltan, (2001b). New Themes and Approaches in Second Language Motivation Research. *Annual Review of Applied Linguistics*, Vol.21, 43-59.
- Dornyei, Zoltan, (2001c). *Teaching and Researching Motivation*. Essex: Pearson Education Limited.
- Eliezer Yariv, 2011, Deterioration in Teachers' Performance: Causes and Some Remedies, *World Journal of Education* Vol . 1, No. 1
- Farida Elmi, et all, 2013, Effect of Leadership Behaviour, Organizational Climate, Intrinsic Motivation, and Engagement on Job Performance, *Information and Knowledge Management* www.iiste.org ISSN 2224-5758 (Paper) ISSN 2224-896X (Online) Vol.3, No.12
- Freddy Arifin, et all, 2014, The Influence of Organizational Culture, Leadership, And Personal Characteristics towards Work Engagement and Its Impacts on Teacher's Performance (A Study on Accredited High Schools in Jakarta), *International Journal of Business and Management Invention* ISSN (Online): 2319 – 8028, ISSN (Print): 2319 – 801X www.ijbmi.org Volume 3 Issue 11 January. 2014| PP.20-29.
- <http://edukasi.kompasiana.com/2011/02/17/peran-kinerja-guru-dalameningkatkan-kualitas-pendidikan-ditinjau-dari-input-proses-dan-output/>. Downloaded on 17 June 2012, Teacher Development for Performance Enhancing the Quality of Education, *Journal of Teacher Performance*.
- Ibukun W.O, et all, 2012, Personality Characteristics and Principal Leadership Effectiveness in Ekiti State, Nigeria, *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 6 Iss. 2, 2011 © 2011 School of Global Leadership & Entrepreneurship, Regent University ISSN 1554-3145.
- Imam Ghozali, 2007, *Aplikasi Analisis Mutivariate dengan Program SPSS*, Semarang, UNDIP
- Meyer, John P. dan Natalie J. Allen. (1991). A Three Component Conceptualization Of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review* Vol 1 No 1 page 61-89
- Mutmainah, et all 2013, Organizational Culture, Leadership Style Influence on Organizational Commitment and Performance of Teachers, *Journal of Business and Behavioral Sciences* Vol. 3, No.10.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 Tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009 Tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kredit
- Permendiknas No. 16 Tahun 2007 dan Penilaian Kinerja Guru (PKG) Tahun 2010.
- Prihatin Lumbanraja, 2008, Pengaruh Karakteristik Individu, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi (Studi pada Pemerintah Daerah di Provinsi Sumatera Utara), ISSN : 1693-5241
- Robbins, Stephen P. and Timothy A.J. (2008). *Organizational Behavior* (12th ed). Translator: Diana Angelica. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat
- Sebnem Suslu, 2006, Motivation of ESL Teachers, *The Internet TESL Journal*, Vol. XII, No. 1
- Sii Ling, 2012, The Influence of Transformational Leadership on Teacher Commitment towards Organization, Teaching Profession, and Student Learning in Secondary Schools in Miri, Sarawak, Malaysia, *International Journal for Educational Studies*, 4(2)
- Sugiyono, 2013, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, 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.Undip Semarang.
- Tang, Keow Ngang. (2011). The Effect of Transformational Leadership on School Culture in Male Primary Schools Maldives, Social and Behavioral Sciences Journal 30 pp 2575-2580
- Widodo, 2011, Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru, Jurnal Pendidikan Penabur-No.16/Tahun ke-10