

**PENGARUH MOTIVASI DAN KOMPETENSI PROFESIONAL  
TERHADAP KINERJA GURU  
DIMODERASI BUDAYA ORGANISASIONAL**  
(Studi Kasus Pada Guru SMA Negeri Se-Kota Tegal)

**WIRYO RAHARJO  
Y. SUTOMO**

Program Studi Magister Sains Universitas Stikubank Semarang  
e-mail: [wiryoraharjo@gmail.com](mailto:wiryoraharjo@gmail.com)

**ABSTRACT**

*The purpose of this study was to analyze the influence of motivation, professional competence, organizational culture on teacher performance and to analyze the influence of organizational culture in moderating the influence of motivation and professional competence on the performance of government school teachers in SMA as the city of Tegal. The object of this research is all teachers were civil servants in SMA as the city of Tegal. This research uses a quantitative research with a sample of 154 teachers. The analytical method used in this research is multiple linear regression. The method of collecting data in this study using a questionnaire with accidental technique and formula Slovin.*

*Keywords: Performance, Organizational Culture, Motivation, Professional Competence*

**PENDAHULUAN**

Sumber Daya Manusia (SDM) menentukan kualitas suatu negara. Negara-negara maju menjadi makmur karena memiliki SDM yang berkualitas. Sebaliknya, banyak negara-negara berkembang yang memiliki Sumber Daya Alam (SDA) yang melimpah tetapi belum masuk dalam kelompok negara miskin.. Negera maju seperti Jepang misalnya, memiliki keterbatasan sumber daya alam, akan tetapi memiliki SDM yang berkualitas. Negara-negara di benua Afrika yang memiliki SDA yang berlimpah tetapi masuk dalam deretan negara-negara miskin.

Pendidikan merupakan salah satu penentu mutu Sumber Daya Manusia (SDM). Mutu SDM berkorelasi positif dengan mutu pendidikan. Mutu pendidikan diindikasikan dengan kondisi yang baik, memenuhi syarat dan terpenuhinya segala komponen yang harus terdapat dalam pendidikan. Komponen-komponen tersebut adalah

masukan, proses, keluaran, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana serta biaya.

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, pasal 1 ayat 1 menyebutkan bahwa: "Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah". Undang-undang tersebut menyatakan guru adalah pendidik profesional. Guru merupakan pekerjaan yang membutuhkan berbagai persyaratan profesional yang telah ditetapkan. Persyaratan profesional yang dimaksudkan adalah guru perlu memiliki sejumlah kemampuan atau kompetensi. Seorang guru yang profesional harus memiliki standar kompetensi yang dapat dijadikan tolok ukur keberhasilan guru dalam mengajar.

Sekolah sebagai suatu organisasi yang di dalamnya terdapat personal guru, perlu dikembangkan motivasi kerja. Menurut Robbins and Judge (2015) motivasi kerja adalah suatu proses yang dilakukan untuk menggerakkan seseorang agar perilaku mereka dapat diarahkan pada upaya-upaya yang nyata untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Robbins and Judge (2015) komitmen organisasional adalah tingkat dimana seorang pekerja mengidentifikasi sebuah organisasi, tujuan dan harapan untuk tetap menjadi anggotanya. Komitmen organisasional berkaitan dengan sikap seseorang yang berhubungan dengan organisasi tempat mereka bergabung. Sikap ini berkaitan dengan persepsi tujuan organisasi dan keterlibatannya dalam melaksanakan kerja. Apabila komitmen seseorang tinggi, maka kinerjanya akan menjadi lebih baik.

Selain komitmen organisasional, budaya organisasional juga merupakan salah satu faktor penting bagi kinerja organisasi. Menurut Robbin and Judge (2015) budaya organisasional adalah budaya dimana nilai-nilai inti organisasi dipegang secara intensif dan dianut bersama secara meluas anggota organisasi.

Peningkatan kualitas SDM di bidang pendidikan dapat dilihat dari beberapa kegiatan misalnya kegiatan pelatihan guru mata pelajaran dan kegiatan lomba guru berprestasi. Adanya kegiatan peningkatan kualitas SDM tersebut berpengaruh terhadap kinerja guru, sehingga guru dapat termotivasi untuk memperbaiki kinerjanya di sekolah. Tindak lanjut hasil pelatihan dan perlombaan tersebut diharapkan dapat dijadikan dasar oleh pejabat berwenang dalam peningkatan jenjang karir atau penilaian prestasi kerja guru, sehingga kegiatan tersebut berlangsung

secara akuntabel, jujur, obyektif, terprogram, terevaluasi serta berkesinambungan. Kenyataan yang terjadi di lapangan terindikasi bahwa pelaksanaan kegiatan tersebut bersifat insidental atau sekedar memenuhi kegiatan rutin semata sehingga terjadi ketidaksesuaian antara program, pelaksanaan dengan tujuan yang akan dicapai.

Kenyataan yang terjadi di lapangan menunjukkan kinerja guru SMA Negeri Kota Tegal kurang maksimal, indikasi dari kinerja guru yang kurang maksimal dapat dilihat dari fenomena klasifikasi hasil UN untuk SMA Negeri Kota Tegal dalam tiga tahun pelajaran terakhir seperti tercantum dalam tabel 1.1. berikut:

**Tabel 1. Tabel Klasifikasi Hasil Ujian Nasional SMA Kota Tegal**

Nama SMA	Klasifikasi Hasil UN		
	2012/ 2013	2013/ 2014	2014/ 2015
SMA Negeri 1 Tegal	B	B	B
SMA Negeri 2 Tegal	B	C	C
SMA Negeri 3 Tegal	B	B	B
SMA Negeri 4 Tegal	C	B	C
SMA Negeri 5 Tegal	D	C	C

Sumber : Dinas Pendidikan Kota Tegal 2015

Menurut Pusat Penilaian Pendidikan Balitbang Kemendiknas, klasifikasi kemampuan sekolah dimaksud adalah: Baik Sekali : A (rata-rata nilai UN > 7,50), Baik : B (6,50 < rata-rata nilai UN 7,50), Sedang : C (5,50 < rata-rata nilai UN 6,50), Kurang : D (4,50 < rata-rata nilai UN 5,50), Kurang Sekali : E (rata-rata nilai UN 4,50). Dari tabel klasifikasi hasil UN SMA Negeri Kota Tegal dalam tiga tahun pelajaran berturut-turut, SMA Kota Tegal dalam klasifikasi B dan C, artinya rata-rata hasil UN masih perlu ditingkatkan. Untuk meningkatkan hasil UN diperlukan juga peningkatan kinerja guru.

Berdasarkan bukti empiris dan kenyataan yang terjadi di lapangan, perlu

diperluas penelitian tentang hubungan antara motivasi, kompetensi profesional, budaya organisasional dan kinerja guru. Hal ini didasarkan pada teori bahwa semakin tinggi motivasi seorang dalam bekerja maka akan semakin tinggi pula kinerjanya, serta teori motivasi yang menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja.

### **Kinerja**

Kinerja dalam bahasa Indonesia disebut juga prestasi kerja. Kinerja atau prestasi kerja (*performance*) diartikan sebagai ungkapan kemampuan seseorang yang didasari oleh pengetahuan, sikap, ketrampilan dan motivasi untuk menghasilkan sesuatu. Masalah kinerja selalu mendapat perhatian dalam manajemen karena sangat berkaitan dengan produktivitas suatu lembaga atau organisasi. Faktor-faktor utama yang mempengaruhi kinerja adalah kemampuan dan kemauan. Orang yang mampu tetapi tidak mau tidak menghasilkan kinerja, sebaliknya banyak orang mau tetapi tidak mampu juga tidak menghasilkan kinerja apa-apa.

Menurut Rivai (2005) kinerja didefinisikan sebagai hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu untuk melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Pendapat ini didukung oleh Nawawi (2005) yang memberikan pengertian kinerja sebagai hasil pelaksanaan suatu pekerjaan yang memberikan pemahaman bahwa kinerja merupakan suatu perbuatan atau perilaku seseorang yang secara langsung maupun tidak langsung dapat diamati oleh orang lain.

Berdasarkan beberapa definisi yang dikemukakan, dapat dinyatakan

bahwa kinerja guru merupakan prestasi yang dicapai oleh seorang guru dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya selama periode tertentu sesuai standar kompetensi dan kriteria yang telah ditetapkan untuk pekerjaan tersebut.

### **Motivasi**

Motivasi berasal dari kata motif yang diartikan sebagai daya upaya yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu. Menurut Sardiman (2006) motif merupakan daya penggerak dari dalam untuk melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan. Robbins and Judge (2015) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan.

Menurut Handoko (2001) jika dilihat atas dasar fungsinya motivasi terbagi atas motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik yaitu motivasi yang berfungsi tanpa adanya rangsangan dari luar, dalam diri individu sudah ada suatu dorongan untuk melakukan tindakan. Motivasi ekstrinsik adalah dorongan terhadap perilaku seseorang yang ada di luar perbuatan yang dilakukannya. Individu melakukan sesuatu karena mendapat pengaruh atau rangsangan dari luar.

Motivasi intrinsik adalah pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri seseorang sebagai individu, berupa kesadaran mengenai pentingnya makna atau tujuan pekerjaan (Nawawi, 2000). Berbagai kebutuhan keinginan dan harapan yang terdapat di dalam pribadi seorang menyusun motivasi internal orang tersebut. Keinginan dan harapan tersebut mempengaruhi pribadinya dalam menentukan berbagai pandangan, untuk memimpin tingkah laku dalam situasi tertentu.

Mangkunegara (2005) menyatakan bahwa motivasi terbentuk dari sikap

(*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (*situation*). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri seseorang yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi.

### **Kompetensi Profesional**

Menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 Yang dimaksud Kompetensi Profesional adalah menguasai materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkan dapat membimbing peserta didik sesuai dengan standar nasional pendidikan.

Menurut Undang Undang Republik Indonesia nomor 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen. "Kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan". Sedangkan kompetensi profesional adalah kemampuan penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam. Yang dimaksud dengan penguasaan materi secara luas dan mendalam dalam hal ini termasuk kemampuan untuk membimbing peserta didik agar memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam Standar Nasional Pendidikan.

Majid (2005) menjelaskan kompetensi yang dimiliki oleh setiap guru akan menunjukkan kualitas guru dalam mengajar. Kompetensi tersebut akan terwujud dalam bentuk penguasaan pengetahuan dan profesional dalam menjalankan fungsinya sebagai guru. Diyakini Robotham (1996), kompetensi yang diperlukan oleh seseorang tersebut dapat diperoleh baik melalui pendidikan formal maupun pengalaman.

### **Budaya Organisasional**

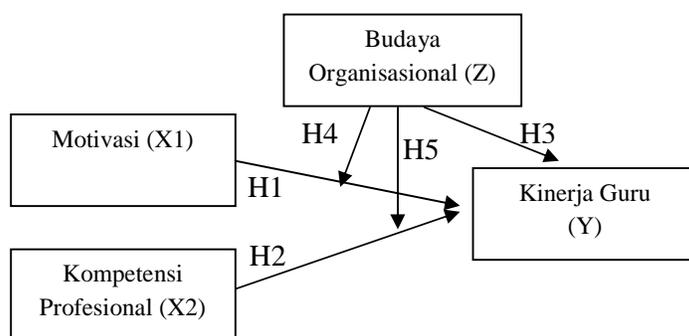
Keberhasilan suatu organisasi untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas harus didukung oleh keberadaan budaya organisasional yang sesuai dengan visi dan misi yang ditetapkan organisasi tersebut. Menurut Komariah (2006) berdasarkan asal usul katanya atau secara etimologis, budaya berasal dari bahasa Sanskerta "Budhayah" merupakan bentuk jamak dari budi, yang artinya segala sesuatu yang berhubungan dengan akal pikiran manusia. Demikian juga dengan istilah yang artinya sama, yaitu kultur berasal dari bahasa latin, *colere* yang berarti mengerjakan atau mengolah. Jadi budaya atau kultur dapat diartikan sebagai segala tindakan manusia untuk mengolah atau mengerjakan sesuatu.

Menurut Rousseau dalam Komariah (2006) budaya organisasional meliputi dua atribut yang berbeda. Pertama adalah intensitas, yaitu batas-batas atau tahap-tahap ketika para anggota organisasi sepakat atas norma-norma, nilai-nilai, atau isi budaya lain yang berhubungan dengan organisasi atau unit tersebut, yang kedua adalah integritas, yaitu batas-batas atau tahap-tahap ketika unit yang ada dalam suatu organisasi ikut setia memberikan budaya yang umum.

Dua atribut tersebut cukup menjelaskan adanya budaya yang diciptakan organisasi mempengaruhi perilaku karyawan dan pelaksanaan budaya organisasional dipengaruhi oleh budaya yang dibawa pribadi-pribadi dalam organisasi. Budaya organisasional berpengaruh kuat terhadap perilaku semua anggota organisasi maka sudah menjadi kewajiban organisasilah untuk membangun arah dan strategi yang membentuk budaya yang kuat sehingga dipatuhi semua anggotanya.

## HIPOTESIS

- H1 : Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMA Negeri se Kota Tegal.
- H2 : Kompetensi profesional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMA Negeri se Kota Tegal.
- H3 : Budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMA Negeri se Kota Tegal.
- H4 : Budaya organisasional secara positif dan signifikan memoderasi pengaruh motivasi terhadap kinerja guru SMA Negeri se Kota Tegal.
- H5 : Budaya organisasional secara positif dan signifikan memoderasi pengaruh kompetensi Profesional terhadap kinerja guru SMA Negeri se Kota Tegal.



**Gambar 1. Model Kerangka Pemikiran**

## METODE

### Skala Pengukuran

Data yang diperlukan dalam penelitian ini didapat dengan kuesioner yaitu sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya, atau hal – hal yang diketahuinya (Arikunto 2013).

Nilai jawaban yang diberikan responden atau masing – masing item dihitung menggunakan *score*. Adapun *score* yang digunakan adalah skala likert yaitu pertanyaan yang menunjukkan tingkat kesetujuan atau ketidaksetujuan responden. Skala ini digunakan untuk respon subyek (koresponden) tentang fenomena sosial, dimana respon ini diukur ke dalam 5 poin skala dengan interval yang sama, yaitu 5 kategori

sebagai nilai jawaban dan 5 kategori nilai. Nilai yang tertinggi 5 dan nilai yang terendah adalah 1. Skala ini terdiri 5 penilaian, yaitu sangat setuju (*score* 5), setuju (*score* 4), netral (*score* 3), tidak setuju (*score* 2), dan sangat tidak setuju (*score* 1).

Selanjutnya dicari rata-rata dari setiap jawaban responden, untuk memudahkan penilaian dari rata-rata tersebut, maka untuk menentukan panjang interval digunakan rumus interval menurut Sudjana (2001:79) sebagai berikut:

$$I = R/k$$

Keterangan:

I = interval

R = skor tertinggi – skor terendah

k = banyaknya kelas

### Populasi dan Sampel

Arikunto (2013) mendefinisikan populasi sebagai “keseluruhan dari subyek penelitian”. Terhadap populasi inilah ciri – ciri atau karakteristik dari setiap individu akan diteliti. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh Guru Pegawai Negeri Sipil (PNS) di SMA Negeri se-Kota Tegal keseluruhan berjumlah 248 Orang.

Dalam penelitian ini menggunakan teknik sampling yang digunakan untuk penentuan sampel adalah *Aksidental* yaitu penentuan sampel dengan faktor yang spontanitas, artinya siapa saja secara tidak sengaja bertemu dengan peneliti dan sesuai dengan karakteristik (ciri-ciri), maka orang tersebut dapat digunakan sebagai sampel (responden), kemudian diberi kuesioner (Riduan, 2010).

Memperhatikan populasi lebih dari 100 orang, maka penarikan sampel dari populasi dengan *margin of error* diambil 5% menggunakan rumus Slovin.

Dengan rumus tersebut, maka diperoleh jumlah sampel populasi guru

PNS SMA Negeri se-Kota Tegal khususnya yang mengajar pada tahun pelajaran 2015/2016 adalah 154 guru (responden).

### Analisa Statistik Deskriptif

Hasil analisis statistik frekuentif bisa tentang nilai rata-rata dapat dilihat pada Tabel 2.

### Uji Validitas dan Reliabilitas

Pada Tabel 3 dan Tabel 4 dapat dilihat mengenai uji validitas dan uji reliabilitas instrumen yang digunakan dalam penelitian ini.

### Analisis Regresi dan Pengujian Hipotesis

Berdasarkan model empirik yang diajukan dalam penelitian ini dapat dilakukan pengujian hipotesis yang diajukan melalui pengujian koefisien struktur persamaan model kausalitas penelitian. Hasil perhitungan secara statistik dapat dilihat pada Tabel 5.

**Tabel 2. Nilai Rata-rata (*Mean*)**

No.	Variabel	Indikator	Rata-rata
1.	Kinerja Guru (Y)	Perencanaan proses pembelajaran, Pelaksanaan proses pembelajaran, Penilaian hasil pembelajaran, Tindak lanjut	4,32
2.	Motivasi (X1)	Kebutuhan untuk berprestasi, Kebutuhan untuk berafiliasi, Kebutuhan untuk berkuasa	4,09
3.	Kompetensi Profesional (X2)	Menguasai materi, struktur, konsep dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu, Menguasai standar kompetensi dan kompetensi dasar mata pelajaran yang diampu, Mengembangkan materi pembelajaran yang diampu secara kreatif, Mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan melakukan tindakan reflektif, Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk mengembangkan diri	4,20
4.	Budaya Organisasional (Z)	Inovasi dan pengambilan resiko, Perhatian ke hal-hal yang rinci, Orientasi hasil, Orientasi orang, Orientasi tim, Keagresifan, Kemantapan	4,14

**Tabel 3. Hasil Uji Validitas Instrumen**

Variabel	KMO	Keterangan
Kinerja Guru (Y)	0,939	Seluruh indikator Y memiliki <i>loading factor</i> 0,4 sehingga dapat disimpulkan seluruh indikator pada variabel kinerja guru adalah valid.
Motivasi (X1)	0,856	Indikator X <sub>1.1</sub> , X <sub>1.2</sub> , X <sub>1.3</sub> , X <sub>1.10</sub> , X <sub>1.11</sub> , X <sub>1.12</sub> , X <sub>1.13</sub> , X <sub>1.14</sub> belum memiliki <i>loading factor</i> 0,4 sehingga indikator X <sub>1.1</sub> , X <sub>1.2</sub> , X <sub>1.3</sub> , X <sub>1.10</sub> , X <sub>1.11</sub> , X <sub>1.12</sub> , X <sub>1.13</sub> , X <sub>1.14</sub> belum valid, maka dari itu perlu dilakukan analisis ulang dimana indikator X <sub>1.1</sub> , X <sub>1.2</sub> , X <sub>1.3</sub> , X <sub>1.10</sub> , X <sub>1.11</sub> , X <sub>1.12</sub> , X <sub>1.13</sub> , X <sub>1.14</sub> tidak diikutsertakan.
Kompetensi Profesional (X2)	0,876	Indikator X <sub>2.5</sub> belum memiliki <i>loading factor</i> 0,4 sehingga indikator X <sub>2.5</sub> belum valid, maka dari itu perlu dilakukan analisis ulang dimana indikator X <sub>2.5</sub> tidak diikutsertakan.
Budaya Organisasional (Z)	0,896	Indikator Z <sub>11</sub> belum memiliki <i>loading factor</i> 0,4 sehingga indikator Z <sub>11</sub> belum valid, maka dari itu perlu dilakukan analisis ulang dimana indikator Z <sub>11</sub> tidak diikutsertakan.

**Tabel 4. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen**

No.	Variabel	Indikator	Cronbach Alpha	Keterangan
1.	Kinerja Guru (Y)	Perencanaan proses pembelajaran, Pelaksanaan proses pembelajaran, Penilaian hasil pembelajaran, Tindak lanjut	0,958	Reliabel
2.	Motivasi (X1)	Kebutuhan untuk berprestasi, Kebutuhan untuk berafiliasi, Kebutuhan untuk berkuasa	0,889	Reliabel
3.	Kompetensi Profesional (X2)	Menguasai materi, struktur, konsep dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu, Menguasai standar kompetensi dan kompetensi dasar mata pelajaran yang diampu, Mengembangkan materi pembelajaran yang diampu secara kreatif, Mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan melakukan tindakan reflektif, Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk mengembangkan diri	0,889	Reliabel
4.	Budaya Organisasional (Z)	Inovasi dan pengambilan resiko, Perhatian ke hal-hal yang rinci, Orientasi hasil, Orientasi orang, Orientasi tim, Keagresifan, Kemantapan	0,941	Reliabel

**Tabel 5. Hasil Pengujian Hipotesis**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,414	,451		,920	,359
LagMotivasi	,085	,058	,098	1,475	,142
KompetensiProfesional	,825	,072	,686	11,490	,000
LagBudayaOrganisasi	,002	,081	,001	,021	,983
LagSelishMotivasi dan BudayaOrganisasi	,013	,066	,013	,196	,845
LagSelishKompetensi Profesional dan BudayaOrganisasional	-,048	,105	-,029	-,454	,650

a. Dependent Variable: KinerjaGuru

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada Tabel 5, dapat diketahui bahwa dari 5 hipotesis yang diajukan, seluruhnya dapat diterima sehingga diperoleh persamaan regresi  $Y = 0,098X_1 + 0,686X_2 + 0,001Z + 0,013|X_1 - Z| - 0,029|X_2 - Z|$ . Adapun hasil pengujian hipotesis penelitian akan dijelaskan sebagai berikut:

**a. Uji Hipotesis 1 (H1)**

Pada hipotesis 1 dinyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Hasil pengujian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja guru ( $\beta = 0,098$ , sig = 0,142 > 0,05). Berdasarkan hasil pengujian tersebut, maka hipotesis 1 (H1) yang dirumuskan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, **ditolak**.

**b. Uji Hipotesis 2 (H2)**

Pada hipotesis 2 dinyatakan bahwa kompetensi profesional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Hasil pengujian menunjukkan bahwa kompetensi profesional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru ( $\beta = 0,686$ , sig = 0,000 < 0,05). Berdasarkan hasil pengujian tersebut, maka hipotesis 2 (H2) yang dirumuskan bahwa kompetensi profesional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, **diterima**.

**c. Uji Hipotesis 3 (H3)**

Pada hipotesis 3 dinyatakan bahwa budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Hasil pengujian menunjukkan bahwa budaya organisasional berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja guru ( $\beta = 0,001$ , sig = 0,983 > 0,05). Berdasarkan hasil pengujian tersebut, maka hipotesis 3 (H3) yang dirumuskan bahwa budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, **ditolak**.

**d. Uji Hipotesis 4 (H4)**

Pada hipotesis 4 dinyatakan bahwa budaya organisasional positif dan signifikan memoderasi pengaruh motivasi terhadap kinerja guru. Hasil pengujian menunjukkan bahwa budaya organisasional memoderasi pengaruh motivasi tetapi tidak signifikan terhadap kinerja guru ( $\beta = 0,013$ , sig = 0,845 > 0,05). Berdasarkan hasil pengujian tersebut, maka hipotesis 4 (H4) yang dirumuskan bahwa budaya organisasional positif dan signifikan memoderasi pengaruh motivasi terhadap kinerja guru, **ditolak**.

**e. Uji Hipotesis 5 (H5)**

Pada hipotesis 5 dinyatakan bahwa budaya organisasional positif dan signifikan memoderasi pengaruh kompetensi profesional terhadap

kinerja guru. Hasil pengujian menunjukkan bahwa budaya organisasional tidak memoderasi pengaruh kompetensi profesional dan tidak signifikan terhadap kinerja guru ( $r = -0,029$ ,  $sig = 0,650 > 0,05$ ). Berdasarkan hasil pengujian tersebut, maka hipotesis 5 (H5) yang dirumuskan bahwa budaya organisasional positif dan signifikan memoderasi pengaruh kompetensi profesional terhadap kinerja guru, **ditolak**.

## **PEMBAHASAN**

Penelitian ini menggunakan analisis data mean dengan teknik interaksi dan selisih antara variabel moderasi dengan variabel independen terhadap variabel dependen.

### **Pengaruh Motivasi (X<sub>1</sub>) Terhadap Kinerja Guru (Y)**

Berdasarkan uji hipotesis menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja guru. Pengaruh yang ditimbulkan dari hasil penelitian menunjukkan arah yang positif, yang berarti bahwa motivasi yang lebih baik akan meningkatkan kinerja guru meskipun tidak signifikan. Meningkatnya kinerja guru bisa disebabkan oleh pekerjaan yang dipilih memiliki resiko sedang, guru bekerja keras untuk mencapai keberhasilan dalam tugasnya, adanya penilaian oleh atasan terhadap hasil kerja guru, adanya masukan dari atasan atau rekan sejawat terhadap hasil kerja seorang guru, para guru menjaga hubungan baik dengan sesama teman kerja, berbagi pengetahuan dengan teman-teman dalam pekerjaan, perasaan senang bekerja sama dengan teman-teman, perasaan senang mendapatkan dukungan dari teman-teman dalam bekerja, perasaan senang karena dihargai dalam bekerja, perasaan

senang menjelaskan masalah pekerjaan kepada teman-teman sehingga mereka dapat menjalankan pekerjaan mereka dengan baik, perasaan senang mengarahkan teman-teman sehingga mereka dapat bekerja dengan baik, serta sering memberi inspirasi produktif kepada teman-teman mereka.

Berdasarkan penilaian responden terhadap variabel motivasi, indikator “selalu berusaha agar para guru menjalankan ide-ide mereka dalam bekerja” masih dinilai rendah dibandingkan dengan indikator lainnya sehingga untuk meningkatkan kinerja, seorang pimpinan harus melibatkan guru-guru dalam setiap pengambilan keputusan yang berhubungan dengan sekolah. Hal ini dimaksudkan untuk memancing ide-ide mereka untuk memperoleh solusi terbaik dalam pemecahan masalah maupun regulasi yang ada. Ide yang akan dijalankan harus memiliki nilai manfaat untuk banyak orang karena dalam pelaksanaannya pun akan melibatkan banyak pihak. Oleh karena itu, kebijakan yang nantinya diambil tidak cukup berasal dari satu pemikiran. Musyawarah mufakat mutlak diperlukan untuk mencari jalan terbaik sehingga kebijakan tersebut dapat dijalankan bersama-sama.

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Akanbi, Ayobami (2011), hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja guru tidak signifikan.

### **Pengaruh Kompetensi Profesional (X<sub>2</sub>) Terhadap Kinerja Guru (Y)**

Berdasarkan uji hipotesis menunjukkan bahwa kompetensi profesional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Pengaruh yang ditimbulkan dari hasil penelitian menunjukkan arah yang positif, yang berarti bahwa kompetensi profesional yang lebih baik akan

meningkatkan kinerja guru. Meningkatnya kinerja guru bisa disebabkan oleh selalu memperhatikan substansi atau materi pelajaran yang diampu dalam menyusun rencana pembelajaran, menyesuaikan dengan struktur mata pelajaran yang diampu dalam menyusun rencana pembelajaran, memperhatikan penguasaan terhadap konsep mata pelajaran dalam menyusun rencana pembelajaran, melakukan pengembangan materi pembelajaran dengan pola pikir keilmuan sendiri sehingga mampu mendukung mata pelajaran yang diampu, melaksanakan pembelajaran sesuai dengan RPP yang disusun secara lengkap dan terukur dengan memperhatikan standar kompetensinya, menyusun RPP dengan tetap berpatokan pada kompetensi dasar dalam melaksanakan pembelajaran,

Berdasarkan penilaian responden terhadap variabel kompetensi profesional, indikator “melaksanakan pembelajaran sesuai dengan RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran) yang disusun secara lengkap dan terukur dengan memperhatikan standar kompetensinya” masih dinilai rendah dibandingkan dengan indikator lainnya sehingga untuk meningkatkan kinerja, kepala sekolah perlu untuk melakukan peninjauan ulang dan evaluasi pembelajaran terhadap tugas-tugas guru minimal setiap semester. RPP merupakan suatu rencana guru dalam melaksanakan Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) disertai dengan materi apa saja yang akan disampaikan selama satu semester tersebut. Dengan adanya RPP, maka diharapkan seorang guru dapat menyelesaikan target materi belajar selama satu semester dengan tepat waktu serta siswa mampu mencapai kriteria nilai KKM (Kriteria Ketuntasan Minimal) yang ditentukan. Salah satu bentuk evaluasi pembelajaran yang dilakukan oleh seorang kepala

sekolah untuk memonitoring proses KBM adalah supervisi guru. Pelaksanaan supervisi guru pada umumnya melalui peninjauan langsung kepala sekolah di kelas masing-masing selama KBM.

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Komang Wiwin Sri Widiastuti (2012), hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi profesional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

### **Pengaruh Budaya Organisasional (Z) Terhadap Kinerja Guru (Y)**

Berdasarkan uji hipotesis menunjukkan bahwa budaya organisasional berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja guru. Pengaruh yang ditimbulkan dari hasil penelitian menunjukkan arah yang positif, yang berarti bahwa budaya organisasional yang lebih baik akan meningkatkan kinerja guru meskipun tidak signifikan. Meningkatnya kinerja guru bisa disebabkan oleh sekolah mendukung kreativitas dalam bekerja, sekolah memberi penghargaan terhadap ide dan saran dari para guru, sekolah mengakomodasi pertimbangan guru dalam mengambil resiko, semua guru bertanggung jawab terhadap resiko pekerjaan, para guru terbiasa memeriksa kembali hasil pekerjaannya, sekolah secara berkala mengadakan rekreasi bersama, sekolah memberi toleransi terhadap kepentingan pribadi, sekolah mendukung terjalannya toleransi dan kerjasama antar guru, sekolah berupaya meningkatkan kompetensi internal lembaga, serta sekolah berupaya meningkatkan kemampuan guru melalui pelatihan atau workshop baik yang diselenggarakan sekolah maupun Dinas Pendidikan.

Berdasarkan penilaian responden terhadap variabel budaya organisasional, indikator “sekolah mengakomodasi pertimbangan guru dalam mengambil

resiko” masih dinilai rendah dibandingkan dengan indikator lainnya sehingga untuk meningkatkan kinerja, pihak sekolah harus mulai melibatkan guru dalam pengambilan resiko. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan partisipasi guru dalam setiap kebijakan yang akan diambil oleh sekolah. Resiko merupakan sesuatu yang akan kita terima dari setiap pekerjaan yang kita lakukan. Oleh karena itu, kebijakan yang diambil oleh sekolah, dampaknya akan dirasakan oleh seluruh guru.

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Handoko, *et al* (2010), hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen.

#### **Budaya Organisasional (Z) Tidak Memoderasi Pengaruh Motivasi (X<sub>1</sub>) Terhadap Kinerja Guru (Y)**

Berdasarkan hasil analisis regresi linier, hipotesis 4 (H4) dinyatakan ditolak, yaitu budaya organisasional memoderasi pengaruh motivasi tetapi tidak signifikan terhadap kinerja guru. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasional di SMA Negeri se-Kota Tegal akan menguatkan pengaruh motivasi terhadap kinerja guru meskipun tidak signifikan. Kinerja guru lebih ditentukan oleh kesadaran para guru dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya. Terjalannya kerjasama antar guru dalam setiap kegiatan di sekolah merupakan suasana yang tepat untuk memberikan motivasi guru dalam bekerja sehingga keberadaan budaya organisasional mampu untuk meningkatkan kinerja guru SMA Negeri se-Kota Tegal.

Kinerja yang baik seorang guru sangat dipengaruhi oleh semangat individu dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Robbins and Judge (2015) mendefinisikan motivasi adalah energi atau kekuatan seseorang yang

akan membangkitkan tingkat antusiasme dan ketekunan dalam melakukan suatu kegiatan atau usaha, baik yang datang dari dalam diri sendiri (motivasi internal) ataupun dari luar individu (motivasi eksternal). Guru SMA Negeri se-Kota Tegal merupakan guru-guru yang memiliki kesempatan untuk berprestasi dan berkembang terus-menerus. Hal ini dapat dilihat dari responden rata-rata yang berusia 41 – 50 tahun dan rata-rata golongan II dan III. Dilihat dari usia dan golongan menunjukkan bahwa responden adalah guru yang memiliki motivasi untuk meningkatkan kinerjanya sehingga guru di SMA Negeri se-Kota Tegal sadar bahwa kinerja mereka akan semakin meningkat dengan adanya pengaruh budaya organisasional.

#### **Budaya Organisasional (Z) Tidak Memoderasi Pengaruh Kompetensi Profesional (X<sub>2</sub>) Terhadap Kinerja Guru (Y)**

Hasil analisis regresi linier menunjukkan bahwa hipotesis 5 (H5) dinyatakan ditolak, budaya organisasional tidak memoderasi pengaruh kompetensi profesional dan tidak signifikan terhadap kinerja guru. Hal ini menunjukkan bahwa baik buruknya budaya organisasional di SMA Negeri se-Kota Tegal tidak akan menguatkan atau dapat dikatakan melemahkan pengaruh kompetensi profesional dan tidak signifikan terhadap kinerja guru. Kinerja guru SMA Negeri se-Kota Tegal lebih dipengaruhi oleh kompetensi guru yang sesuai dengan substansi atau materi pelajaran yang diampu. Penyusunan rencana pembelajaran yang baik tidak menjamin seorang guru akan memiliki kinerja yang baik pula. Kenyataan di lapangan terkadang guru hanya memberikan tugas atau catatan untuk menggugurkan kewajibannya di kelas sehingga kompetensi yang diharapkan tidak

tercapai dan keberadaan budaya organisasional sama sekali tidak mampu untuk menguatkan atau melemahkan pengaruh kompetensi profesional terhadap kinerja guru.

Keberhasilan kinerja guru lebih banyak ditentukan oleh sumber daya manusia masing-masing pribadi guru terutama yang berkaitan dengan sikap profesional, kompetensi, dan kemauan untuk mengembangkan serta meningkatkan kompetensi diri. Para guru di SMA Negeri se-Kota Tegal secara umum adalah guru yang sudah profesional dan berpengalaman dalam menjalankan tugasnya. Hal ini dapat dilihat dari responden rata-rata dengan masa kerja 11 – 20 tahun dan rata-rata berpendidikan S1. Dilihat dari masa kerja dan pendidikan menunjukkan bahwa responden adalah guru yang memenuhi kualifikasi akademik dan berpengalaman di bidang tugasnya sehingga guru di SMA Negeri se-Kota Tegal adalah guru-guru yang profesional yang sadar akan tugas dan kewajiban profesinya tanpa dipengaruhi oleh budaya organisasinya.

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil pengujian, penelitian ini menghasilkan temuan yang dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Motivasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Guru SMA Negeri se-Kota Tegal.
2. Kompetensi Profesional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru SMA Negeri se-Kota Tegal.
3. Budaya Organisasional tidak berpengaruh terhadap Kinerja Guru SMA Negeri se-Kota Tegal.
4. Budaya organisasional tidak memoderasi pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Guru SMA Negeri se-Kota Tegal.

5. Budaya organisasional tidak memoderasi pengaruh Kompetensi Profesional terhadap Kinerja Guru SMA Negeri se-Kota Tegal.

### **Implikasi Teoritis**

Hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi implikasi teoritis berdasarkan hasil pengujian instrumen dan regresi moderasi yang telah dilakukan bahwa kompetensi profesional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, artinya penyusunan rencana pembelajaran berdasarkan substansi atau materi pelajaran sangat mempengaruhi kinerja guru SMA Negeri se-Kota Tegal.

### **Implikasi Kebijakan**

Berdasarkan implikasi teoritis, maka hasil penelitian ini dapat digunakan oleh pihak-pihak yang berkepentingan terutama bagi Dinas Pendidikan Kota Tegal, Kepala Sekolah, dan Akademisi sebagai berikut:

Bagi Dinas Pendidikan Kota Tegal, dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam merumuskan kebijakan program pengembangan tenaga pendidik dan kependidikan terutama guru agar dapat meningkatkan keahlian dan keterampilan sesuai dengan kompetensinya sehingga kinerja mereka akan semakin baik.

Bagi Kepala Sekolah, dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan dalam upaya meningkatkan kinerja guru di sekolahnya. Dengan adanya supervisi, maka akan memudahkan kepala sekolah dalam mengevaluasi kinerja guru. Melalui kinerja guru yang baik diharapkan akan tercipta proses pembelajaran yang berkualitas, menghasilkan lulusan yang handal dan siap bersaing, serta meningkatkan mutu sekolah yang dipimpinnya.

Bagi Akademisi, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai dasar pemikiran untuk mengembangkan penelitian di bidang pendidikan terutama yang terkait dengan motivasi, kompetensi profesional, budaya organisasional, dan kinerja guru.

### **Keterbatasan Penelitian**

Keterbatasan penelitian antara lain terletak pada pengujian validitas terhadap variabel motivasi, kompetensi profesional, budaya organisasional dan kinerja guru terdapat indikator-indikator yang tidak valid sehingga perlu dilakukan analisis ulang dimana indikator yang tidak valid tersebut tidak diikutsertakan.

Berdasarkan uji model menunjukkan bahwa besarnya *Adjusted R<sup>2</sup>* hanya mencapai 46,2% yang berarti bahwa kemampuan variabel motivasi, kompetensi profesional, budaya

organisasional, selisih motivasi dengan budaya organisasional, serta selisih kompetensi profesional dengan budaya organisasional dalam menerangkan kinerja guru hanya 46,2% (kurang baik karena < 50%).

Sedangkan pada uji hipotesis yang menunjukkan bahwa 5 hipotesis yang diajukan hampir seluruhnya tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru kecuali variabel kompetensi profesional yang memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru PNS di SMA Negeri se-Kota Tegal.

Sesuai dengan keterbatasan di atas, maka pada penelitian mendatang disarankan untuk melakukan analisis dengan menggunakan variabel moderate selain budaya organisasional sehingga hasil penelitian sesuai dengan yang diharapkan.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Akanbi, Ayobami. 2011. Influence of Extrinsic and Intrinsic Motivation on Employees Performance. *Dept Of Business Administration Ajayi Crowther University, Oyo Oyo State*. Retrieved from [Paulyobami@yahoo.com](mailto:Paulyobami@yahoo.com)
- Barinto. 2012. Hubungan Kompetensi Guru dan Supervisi Akademik Dengan Kinerja Guru SMP Negeri Se- Kecamatan Pecut Seitan
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi (Edisi 7)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- Gibson, Ivancevich, dan Donnelly. 1996. *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*. Jakarta : Erlangga.
- Guo, Y., Liao, J., Liao, S., dan Zhang. 2014. The Mediating Role of Intrinsic Motivation on the Relationship Between Developmental Feedback and Employee Job Performance. *Journal Social Behaviour And Personality*, 42(5), 731-742
- Handoko, *et al.* 2010. Organizational Culture, Job Satisfaction, Organizational Commitment, The Effect on Lecturer Performance. *International Journal of Business and Management Invention*, Vol 2, December 21-30
- Handoko. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi 2. Yogyakarta : BPFE.
- Hanif Hidayat. 2012. Pengaruh Kompetensi Profesional Guru, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru

- Otomotif SMK Negeri Se-Kabupaten Sleman
- 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 Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol 7 No.2, September 171-188
- Komariah, Aan. 2006. *Visionary Leadership Menuju Sekolah yang Efektif*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Kumalasari. 2006. *Hubungan Antara Motif Berprestasi dengan kecemasan dalam Pemenuhan Target Penjualan pada Tenaga Kerja Marketing di PT INDO PRIMA ABADI Medan*, Skripsi.
- Linda. 2004. *Pengantar Psikologi*. Jakarta: Erlangga.
- Malayu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Haji Masagung.
- Mangkunegara. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, Anwar. 2006. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung : PT Refika Aditama.
- Martaniah. 1998. Peningkatan Kepercayaan Diri Remaja Melalui Konseling Kelompok, *Jurnal Psikologika*, No 6. Yogyakarta.
- Morgan. 1986. *Intruduction to Psychology 7<sup>th</sup> Ed*. Singapura, McGraw Hill Book Co.
- Mulyasa. 2004. *Menjadi Guru Profesional, Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*. Bandung: Rosdakarya.
- Munir. 2006. Analisis Budaya Organisasi menggunakan Organizational Culture Assesment Instrument (OCAI). *Journal of Management and Business Review*, vol 3, Januari.
- Nawawi. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gajahmada University Press.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru.
- Riswan. 2014. The Influence of Principal Leadership, Organization Culture, Teacher Competency and Job Satisfaction to Job Performance of Teacher at Vocational Public School of Medan. *Journal of Humanities and Social Science*, Vol 9 March 50-53.
- Rivai. 2005. Pengaruh Kompensasi, Komitmen Organisasional, dan Kompetensi terhadap Kinerja Individual. *Kajian Bisnis* Vol 3 Sept - Des, 272-286
- Robbins, Stephen P & Judge, Timothy A. 2015. *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior 16<sup>th</sup> edition)*. Jakarta: McGraw Hill dan Salemba Empat.
- Robert dan Jackson. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Samsudin. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia

- Sardiman. 2006. *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Schein. 2004. *Organizational Culture and Leadership. 3<sup>th</sup> Edition*. San Francisco: Jossey – Bass, a Wiley Imprint.
- Siburian, Tiur. 2013. The Effect of Interpersonal Communication, Organizational Culture, Job Satisfaction, and Achievement Motivation to Organizational Commitment of State High School Teacher in the District Humbang Hasundutan, North Sumatera, Indonesia. *International Journal of Humanities and Social Science*, Vol 3 No.12, June 247-264
- Suharsaputra. 2010. *Administrasi Pendidikan*. Bandung : Refika Aditama.
- Suryani Dewi Pratiwi. 2013. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Kepemimpinan Kepala Sekolah menurut Persepsi Guru dan Iklim Sekolah terhadap Kinerja Guru Ekonomi SMP Negeri di Kabupaten Wonogiri. *Jurnal.fkip.ac.id* Vol 2. No. 1
- Tim Penyusun. 2001. *Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi ketiga*. Jakarta : Balai Pustaka.
- Tolkah, A. 2009. *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Rotasi Pekerjaan Terhadap Motivasi Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai Ditjen Pajak : Ringkasan Tesis*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Triwahyuni, L., Abdullah dan Sunaryo. 2014. The Effect of Organizational Culture, Transformational Leadership and Self-Confidence to Teachers Performance. *International Journal of managerial Studies and Research*, Vol 2 November, 156-165
- Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. Jakarta: Diperbanyak oleh Depdiknas Republik Indonesia.
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Jakarta: Diperbanyak oleh Depdiknas Republik Indonesia.
- Uzer Usman. 2005. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Wirawan. 2007. *Budaya dan Iklim Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Yustiyawan. 2014. Pengaruh Motivasi Dan Kompetensi Profesional Guru Yang Bersertifikasi Terhadap Kinerja Guru Di SMP Negeri 1 Surabaya