

**HUBUNGAN ANTARA KEPEMIMPINAN KEPALA
SEKOLAH DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
MOTIVASI KERJA GURU SMPN 08 MEDAN**

TESIS

**Untuk memenuhi salah satu syarat ujian
Guna memperoleh gelar Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen**



**Yulianto
1515311042**

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
MEDAN
2018**

ABSTRAK

Kombinasi antara kepemimpinan Kepala Sekolah, budaya organisasi dan motivasi guru dalam membentuk karakter bangsa di lingkungan SMPN 8 Medan sangat diperlukan, agar pendidik dan siswa bersinergi yang baik dalam menyongsong pembangunan negara. Untuk memastikan keyakinan tersebut, perlu diadakan sebuah penelitian sebagai dasar dan acuan berfikir kreatif bagi perkembangan pendidikan di SMPN 8 Medan. Penelitian ini ditujukan untuk melihat sejauh mana pengaruh kepemimpinan, budaya kerja dan motivasi guru terhadap kinerja guru di SMPN 8 Medan.

lebih kurang 60 persen variasi perubahan motivasi kerja guru ditentukan/dijelaskan oleh kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi secara bersama-sama dengan pola hubungan fungsionalnya. Artinya jika seluruh guru SMPN 08 MEDAN Sumatera Utara diteliti kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi secara bersama-sama dengan melihat motivasi kerja gurunya, maka lebih kurang 60 persen variasi pasangan skor ketiga variabel akan mengikuti pola persamaan regresi $= 14,63 + 0,54X_1 + 0,33X_2$.

Kesimpulan dari penelitian ini adalah: (1) Kepemimpinan Kepala Sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru; (2) Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru; dan (3) Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru (4) kombinasi antara Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja juga memberi kontribusi positif dan signifikan pada peningkatan kinerja Guru di SMPN 08 Medan. Dengan kesimpulan tersebut, menerapkan dan meningkatkan kreatifitas dan cara memimpin yang baik dalam menjalankan amanah terhadap kemajuan pendidikan di SMPN 8 Medan.

Kata Kunci: *Kepemimpinan, Budaya organisasi, Motivasi, Kinerja*

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN PENGESAHAN	
HALAMAN PERSETUJUAN	
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	
ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	v
DAFTAR GAMBAR	vi
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2. Identifikasi Masalah.....	7
1.3. Batasan Penelitian.....	18
1.4. Rumusan Masalah.....	18
1.5. Tujuan Penelitian.....	18
1.6. Manfaat Penelitian.....	18
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
2.1.....	Kajian
n Pustaka.....	6
2.1.1. Teori Motivasi Kerja.....	6
2.1.2. Teori Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	15
2.1.3. Teori Budaya Organisasi.....	20
2.2.....	Kerangka
angka Konseptual/Berfikir.....	24
2.3.....	Hipotesis
esis.....	29
BAB III METODE PENELITIAN	

3.1.....	Pend	
ekatan Penelitian.....		30
3.2.....	Temp	
at dan Waktu Penelitian.....		30
3.3.....	Defin	
isi Operasional Variabel.....		30
3.4.....	Popu	
lasi dan Sampel/Jenis dan Sumber Data.....		35
3.4.1. Jenis dan Sumber Data.....		35
3.4.2. Populasi.....		36
3.4.3. Sampel.....		36
3.5.....	Tekni	
k Pengumpulan Data.....		37
3.6.....	Tekni	
k Analisis Data.....		37

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Data.....	40
4.2. Uji Persyaratan Analisis.....	46
4.3. Uji Hipotesis.....	49
4.4. Pembahasan Hasil Penelitian.....	60
4.5. Keterbatasan Penelitian.....	65

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan.....	67
B. Saran.....	69

Daftar Pustaka.....	71
----------------------------	-----------

Daftar Tabel

Tabel 1.1. Jadwal Penelitian.....	5
Tabel 2.1. Kerangka Berfikir.....	28
Tabel 3.1. Definisi Operasional dan Indikator Variabel.....	30
Tabel 4.1. Distribusi Frekuensi Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	41
Tabel 4.2. Distribusi Frekuensi Budaya Organisasi.....	43
Tabel 4.3. Distribusi Frekuensi Motivasi Kerja Guru.....	44
Tabel 4.4. Rangkuman Uji Normalitas Galat Taksiran.....	47
Tabel 4.5. Rangkuman Uji Homogenitas Varians Regresi.....	48
Tabel 4.6. Linieritas Regresi \hat{Y}	51
Tabel 4.7. Uji Signifikansit.....	53
Tabel 4.8. Linieritas Regresi \hat{Y}	55
Tabel 4.9. Uji Signifikansit.....	57
Tabel 4.10. Regresi Ganda.....	59

Daftar Gambar

Gambar 2.1. Proses Motivasi.....	8
Gambar 2.2. HirarkiKebutuhanMenurut Maslow.....	10
Gambar 2.3. HirarkiKebutuhan ERG.....	11
Gambar 2.4. Proses Penguatan.....	15
Gambar 2.5. ManajemenKeragamanBudaya.....	21
Gambar 2.6. StrukturOrganisasi SMPN 08 Medan.....	24
Gambar 4.1. Histogram FrekuensiKepemimpinanKepalaSekolah.....	42
Gambar 4.2. Histogram FrekuensiBudayaOrganisasi.....	44
Gambar 4.3. Histogram FrekuensiMotivasiKerja Guru.....	45
Gambar 4.4. Regresi Linear Sederhana \hat{Y}	51
Gambar 4.5. Regresi Linear Sederhana \hat{Y}	56

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Dalam suatu organisasi, faktor manusia menjadi kunci pokok yang sangat menunjang terhadap kelangsungan hidup dan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan. Dalam hal ini, manusia memerlukan sarana dan prasarana yang memadai sebagai penunjang untuk mencapai tujuan organisasi. Karena tanpa adanya sarana dan prasarana yang mendukung, manusia tidak dapat menjalankan program-program yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan merupakan masalah sentral di dalam kepengurusan organisasi, maju mundurnya organisasi, dinamis tidaknya, tumbuh kembangnya, mati hidupnya organisasi, senang tidaknya orang bekerja dalam organisasi, serta tercapai tidaknya tujuan organisasi, sebagian ditentukan oleh tepat tidaknya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi yang bersangkutan.

Melihat pentingnya sumber daya manusia yang berkualitas dalam menjalankan kegiatan organisasi, maka dibutuhkan pemimpin yang mampu menggerakkan seluruh personal yang ada dalam organisasi tersebut. Dengan kata lain, suatu organisasi membutuhkan seorang pemimpin yang memiliki kemampuan memimpin dengan baik agar mampu secara bersama-sama dengan seluruh komponen organisasi yang ada untuk mencapai tujuan.

Untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan, para personel (dalam hal ini guru) yang menjadi tulang punggung suatu organisasi perlu meningkatkan hasil kerja. Untuk itu diperlukan guru yang memiliki kreativitas

kerja yang tinggi sehingga dalam bekerja tidak menunggu instruksi dari pimpinan. Kreativitas kerja guru yang tinggi akan dapat meningkatkan motivasi kerjanya sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

Ada banyak faktor yang dapat mempengaruhi tinggi rendahnya motivasi kerja guru. Salah satunya adalah kepemimpinan atasan. Setiap pimpinan tentunya memiliki gaya kepemimpinan di dalam menjalankan tugas-tugasnya. Menurut Likert seperti dikutip Siagian, gaya kepemimpinan dapat diketahui dari: kepemimpinan yang dijalankan, kebiasaan yang dilakukan dalam memotivasi, berkomunikasi, berinteraksi, caranya mengambil keputusan, menetapkan tujuan dan melakukan kontrol. (Siagian. 2014: 16).

Untuk menciptakan kepuasan kerja tentunya pertimbangan perlu dilakukan di dalam menerapkan gaya yang tepat sesuai dengan karakter yang dimiliki para guru. Jika pimpinan mampu menempatkan posisinya sesuai dengan fungsinya, maka kondisi kerja di kantor yang dipimpinnya akan mendukung untuk kerja. Guru sebagai bawahan juga akan memiliki penilaian yang positif tentang kepemimpinan atasan. Penilaian yang positif seorang guru tentang kepemimpinan atasan akan terwujud jika atasan mampu bekerja dan menempatkan dirinya sesuai dengan perannya. Penilaian yang positif akan menyebabkan guru bekerja lebih bersemangat sehingga motivasi kerjanya juga baik.

Masih banyak hal yang dapat menyebabkan terjadinya peningkatan motivasi kerja seorang guru dalam suatu organisasi antara lain budaya organisasi, promosi jabatan, pendapatan tiap bulan, minat, sikap, pengetahuan, perhatian pimpinan, tanggung jawab, kesempatan memperoleh pendidikan yang lebih

tinggi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, motivasi berprestasi, dan lain sebagainya. Namun yang menjadi sasaran utama dalam penelitian ini adalah kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi.

Guru menjadi bosan dan mungkin juga malas mengajarkan ilmunya kepada muridnya, salah satunya dari motivasi yang berkurang. Dalam kondisi seperti itu motivasi dari kepala sekolah sangat diperlukan. Jika hal ini dibiarkan terus maka akibat yang lebih parah adalah sekolah tersebut hanya tinggal nama dan menjadi kenangan.

Dikarenakan kejadian tersebut maka keingin-tahuan akan seberapa besar kekuatan hubungan kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi dengan motivasi kerja, baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama menarik untuk dikaji dalam suatu penelitian.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dikemukakan terdahulu, maka masalah penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah terdapat hubungan antara penilaian guru terhadap kepemimpinan kepala sekolah dengan motivasi kerja guru SMPN 08 Medan?
2. Apakah terdapat hubungan antara budaya organisasi dengan motivasi kerja guru SMPN 08 Medan?
3. Apakah terdapat hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi secara bersama-sama dengan motivasi kerja guru SMPN 08 Medan?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui

1. Apakah terdapat hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dengan motivasi kerja guru SMPN 08 Medan?
2. Apakah terdapat hubungan antara budaya organisasi dengan motivasi kerja guru SMPN 08 Medan?
3. Apakah terdapat hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi secara bersama-sama dengan motivasi kerja guru SMPN 08 Medan?

1.4. Batasan Penelitian

Mengingat banyaknya faktor yang dapat menyebabkan peningkatan atau penurunan motivasi kerja seorang guru yang tidak mungkin dapat diamati secara keseluruhan, maka kajian penelitian ini hanya dibatasi pada keterkaitan antara penilaian guru terhadap kepemimpinan kepala sekolah dengan motivasi kerja, keterkaitan antara budaya organisasi dengan motivasi kerja, dan keterkaitan antara penilaian guru terhadap kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi secara bersama-sama dengan motivasi kerja guru SMPN 08 Medan.

1.5. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat terutama untuk :

1. Kepala SMPN 08 Medan untuk menata manajemen sekolah dalam rangka meningkatkan motivasi kerja.

2. Guru dalam rangka membenahi diri untuk meningkatkan motivasi kerja.
3. Semua pihak yang berminat untuk memperoleh informasi dan data dalam mengadakan penelitian lanjutan yang berkaitan dengan penelitian ini.

1.6. Jadwal dan Anggaran Penelitian

Tempat penelitian yang dilakukan penulis adalah pada Sekolah Menengah Pertama Negeri (SMPN) 08 Medan. Sebagai koordinator/ pembantu pemerintah dalam melaksanakan pendidikan untuk anak dilingkungannya. Waktu penelitian dilakukan sejak Nopember 2017 sampai dengan Maret 2018.

Tabel 1.1. Jadwal Penelitian

No	Kegiatan	November 2017	Januari 2018	Maret 2018
1.	Pengajuan dan Pengesahan Judul			
2.	Penyusunan Proposal			
3.	Seminar Proposal			
4.	Pengumpulan Data			
5.	Pengolahan Data			
6.	Penulisan Tesis			
7.	Bimbingan Tesis			
8.	Sidang Tesis			

Sumber : Peneliti 2018

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA BERPIKIR DAN HIPOTESIS

2.1. Kajian Pustaka

2.1.1. Teori Motivasi Kerja

Pada dasarnya setiap orang dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugasnya sehari-hari ingin selalu tampil prima, tepat dan dengan hasil yang optimal atau berprestasi lebih baik dibandingkan dengan yang lain. Diantaranya dilakukan dengan segala upaya agar dapat bersikap dan berperilaku sesuai yang diinginkan oleh organisasi tempatnya bekerja. Rangsangan-rangsangan yang memungkinkannya untuk meningkatkan prestasi kerjanya dimanfaatkan secara optimal. Rangsangan ini berbeda pada setiap individu, yang lazim disebut motivasi.

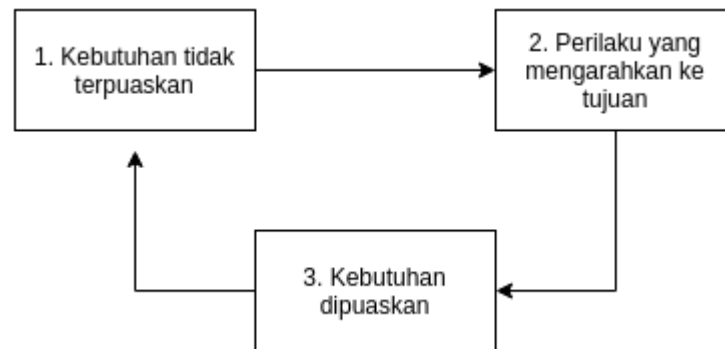
Motivasi bertolak dari prinsip utama bahwa manusia hanya melakukan suatu pekerjaan yang menyenangkan untuk dilakukan, prinsip ini tidak menutup kemungkinan bahwa dalam keadaan terpaksa seseorang akan melakukan sesuatu yang tidak disukainya. Manusia hanya mengambil obyek yang disukainya dan menjauhi obyek yang tidak menyenangkan, di mana manusia hanya melakukan sesuatu yang menguntungkannya. Cascio. (2015: 416).

Sejalan dengan pengertian tersebut motivasi dapat diartikan sebagai gejala yang berhubungan dengan perilaku dalam upaya seseorang untuk mencapai tujuan, khususnya tentang bagaimana perilaku tersebut dimulai, mempunyai daya yang berkelanjutan, dan mampu mengarahkan serta dapat dihentikan. Kebutuhan

yang tidak atau belum terpenuhi adalah titik awal proses motivasi. Kebutuhan yang tidak terpenuhi memberikan rasa kekurangan pada individu yang menjadi titik awal terbentuknya perilaku.

Para pakar sosial berpendapat bahwa ada dua komponen utama untuk menganalisis motivasi sebagai dasar tingkah laku individu, yaitu: (1) komponen internal, merupakan dorongan yang berdasarkan kebutuhan atau motif, dan (2) komponen tujuan yang ingin dicapai. Dengan tercapainya tujuan berarti telah terpenuhi kebutuhan individu. Komponen tujuan sifatnya eksternal yang berada di luar individu. Sehubungan dengan itu Maslow mengemukakan bahwa studi motivasi sebagian merupakan studi tentang tujuan, keinginan dan kebutuhan manusia. Maslow (2007: 22).

Menurut Donnelly, Gibson dan Ivancevich. (2014: 310), Kekurangan yang dirasakan individu akan mendorong dan memberikan tekanan secara fisik dan psikologis pada individu agar mengarahkan perilakunya untuk mencapai tujuan tersebut. Perilaku itu memungkinkan individu memenuhi kebutuhannya sehingga kebutuhannya terpenuhi. Rangkaian tahapan tersebut ditunjukkan gambar berikut:



Gambar 2.1: Proses Motivasi

Sumber : James H. Donnelly, James L. Gibson dan John M. Ivancevich. 2004. *Fundamentals of Management*. Texas: Business Publications, h. 310.

Motivasi (Lawler. 2014: 3-6), adalah faktor penting yang berpengaruh pada pegawai dalam melaksanakan tugas dan aktivitasnya. Kondisi ini didasarkan atas asumsi-asumsi sebagai berikut :

- 1) Individu mempunyai kesadaran yang bervariasi, tujuan yang kompleks serta perasaan bersaing.
- 2) Sebagian besar perilaku individu dilakukan dengan sadar dan mengarah pada tujuan.
- 3) Individu memberi reaksi, penilaian serta perasaan terhadap hasil perilakunya.

Sedangkan menurut Maslow. (2007: 35-46), ada 6 (enam) teori yang berhubungan dengan motivasi.

a) Teori Hirarki Kebutuhan Manusia

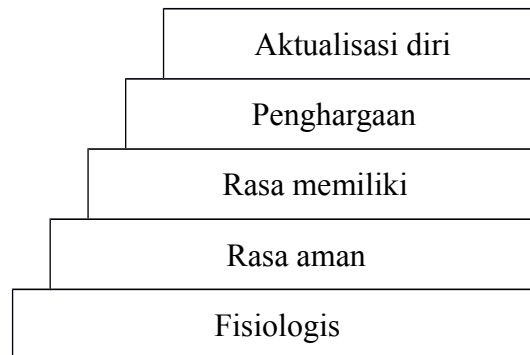
Teori hirarki kebutuhan manusia dikembangkan oleh Maslow, menurut teori ini kebutuhan manusia dapat dikelompokkan secara bertingkat-tingkat, yang terdiri dari lima tingkatan kebutuhan manusia, yaitu :

- 1) Kebutuhan fisik (*physiological needs*), seperti rasa lapar, haus, perlindungan (pakaian dan perumahan), seks dan kebutuhan ragawi lainnya.
- 2) Kebutuhan rasa aman (*safety and security needs*), seperti keselamatan, bebas dari ancaman, perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional serta kebutuhan akan keamanan diri.
- 3) Kebutuhan sosial dan kasih sayang (*belongingness and love needs*), mencakup kasih sayang, dikasihi, diterima oleh teman, guru dan lingkungan sosial.
- 4) Kebutuhan untuk dihargai (*esteem needs*), seperti mendapat penghargaan, bermanfaat bagi orang lain, percaya diri.
- 5) Kebutuhan mengaktualisasikan diri (*self actualization needs*), seperti ekspresi kreatif, pengembangan eksistensi, mewujudkan kemampuan diri.

Teori lain mengatakan bahwa setiap manusia memiliki tiga kebutuhan, yaitu (1) kebutuhan berprestasi, (2) kebutuhan akan kekuasaan, dan (3) kebutuhan akan aplikasi. Teori ini mengatakan bahwa manusia pada dasarnya dalam dirinya memiliki keinginan untuk berprestasi, berkuasa dan bersahabat. (Steers dan Porter. 2016: 30-34).

Menurut teori kebutuhan manusia Maslow tersebut, mengikuti urutan hirarki bahwa kebutuhan manusia yang lebih rendah perlu dipenuhi terlebih dahulu sebelum manusia menginjak pada upaya pemenuhan kebutuhan selanjutnya. Jika kebutuhan yang lebih rendah belum dipenuhi atau belum dicapai,

maka kebutuhan yang tingkatnya lebih tinggi akan terdesak ke belakang, dalam arti belum akan diupayakan untuk dicapai.



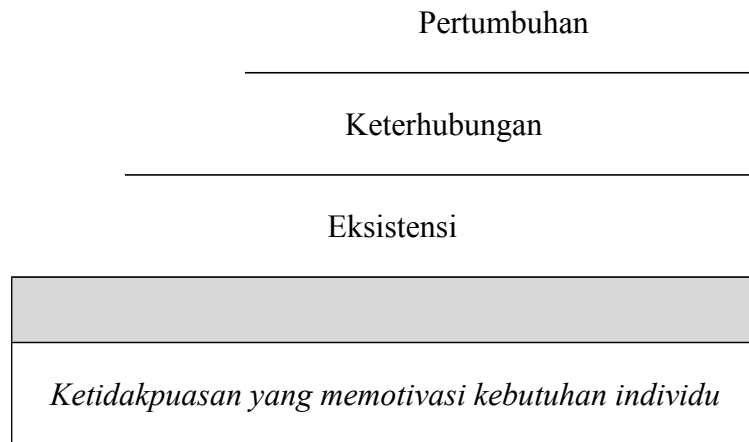
Gambar 2.2: Hirarki Kebutuhan Menurut Maslow

Sumber : Judith R. Gordon. 2001. *A Diagnostic Approach to Organizational Behavior*. Boston: Allyn and Bacon, h. 135.

b) Teori ERG

Menurut Wayne, Shane, dan Premeaux. (2013:305), Teori ERG menyebutkan ada tiga kategori kebutuhan individu, yaitu Eksistensi (*Existence*), Keterhubungan (*Relatedness*) dan Pertumbuhan (*Growth*), karena itu disebut sebagai teori ERG, yang berupa :

- 1) Kebutuhan Eksistensi untuk bertahan hidup, kebutuhan fisik.
- 2) Kebutuhan Keterhubungan adalah kebutuhan untuk berhubungan dengan orang lain yang bermanfaat seperti keluarga, sahabat, atasan, keanggotaan di dalam masyarakat.
- 3) Kebutuhan Pertumbuhan adalah kebutuhan untuk menjadi produktif dan kreatif, misalnya diberdayakan dan berkembang secara terus menerus.



Gambar 2.3: Hirarki Kebutuhan ERG

Sumber : Judith R. Gordon. 2001. *A Diagnostic Approach to Organizational Behavior*.
Boston: Allyn and Bacon, h. 138.

c) Teori McClelland

Teori McClelland (2010: 643-645), mengatakan bahwa ada tiga tipe dasar kebutuhan motivasi, yaitu kebutuhan untuk berkuasa (*need for power*), kebutuhan untuk berafiliasi (*need for affiliation*) dan kebutuhan untuk berprestasi (*need for achievement*).

- 1) *Kebutuhan untuk berkuasa*. Manusia yang mempunyai keinginan berkuasa tinggi mempunyai perhatian yang besar untuk menanamkan pengaruh dan mengendalikan. Umumnya individu selalu mencari posisi untuk memimpin, penuh daya, pintar bicara, keras kepala, suka memerintah serta gembira jika mengajar atau berpidato.
- 2) *Kebutuhan untuk berafiliasi*. Manusia yang mempunyai kebutuhan afiliasi yang tinggi umumnya senang dicintai dan cenderung tidak menyukai kesendirian karena ditinggalkan oleh lingkungan sosial. Individu mereka

senang membina hubungan sosial, menikmati rasa keakraban dan saling pengertian, selalu siap menghibur dan menolong orang yang kesulitan serta menyenangkan persahabatan.

- 3) *Kebutuhan untuk berprestasi.* Manusia yang mempunyai kebutuhan berprestasi tinggi mempunyai keinginan tinggi untuk sukses sama besarnya dengan ketakutannya untuk gagal. Individu tersebut menyukai tantangan, berani menghadapi kesulitan, berani mengambil resiko, sanggup mengambil alih tanggung jawab dalam tugas, menyukai keunikan, tangkas, cenderung gelisah, senang bekerja keras, tidak takut menghadapi kegagalan apabila itu terjadi, serta cenderung menonjolkan diri.

d) Teori X dan Y

Teori X mengatakan bahwa individu memiliki sikap yang tidak suka akan pekerjaan, walaupun memandang bahwa kerja itu perlu, tetapi apabila memungkinkan ia akan menghindarinya, karena itu karyawan harus dipaksa agar bekerja dengan baik. Sedangkan Teori Y bersifat lebih optimis, yang mengatakan individu memandang bekerja itu alamiah sama seperti bermain atau istirahat. Individu pada dasarnya ingin bekerja, memiliki kemampuan untuk menerima, mencari tanggung jawab, serta menerapkan imajinasi, kepandaian dan kreativitas pada masalah-masalah organisasi. (Stoner, Freeman and Daniel. 2015: 446-447).

e) Teori Harapan

Menurut Nadler dan Lawler III dalam Stoner, Freeman, Gilbert. (2015: 456), Teori harapan (*expectancy theory*) melihat motivasi dari sudut bahwa

individu sebagai karyawan itu serupa, karena teori ini memperhatikan perbedaan antar individu. Menurut teori ini ada empat asumsi mengenai perilaku individu dalam organisasi, yaitu :

- 1) Perilaku individu ditentukan oleh kombinasi faktor-faktor individu dan faktor-faktor lingkungan.
- 2) Individu mengambil keputusan dengan sadar mengenai perilakunya sendiri dalam organisasi.
- 3) Individu mempunyai kebutuhan, keinginan dan tujuan yang berbeda.
- 4) Individu memutuskan di antara perilaku alternatif berdasarkan harapannya bahwa suatu perilaku akan mengarahkan pada tujuan yang diinginkan.

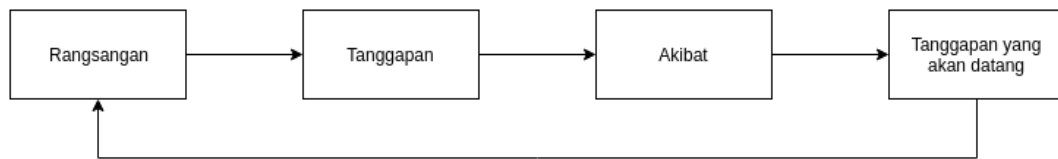
Asumsi di atas menjadi basis teori harapan, yang mempunyai tiga komponen utama, yaitu :

- 1) Kinerja hasil-prestasi (*performance-outcome expectancy*). Individu mengharapkan konsekuensi tertentu dari perilakunya. Harapan ini nantinya mempengaruhi keputusan tentang bagaimana bertingkah laku.
- 2) Valensi (*valence*). Hasil dari perilaku mempunyai valensi khusus, atau kekuatan untuk memotivasi yang bervariasi pada setiap individu.
- 3) Harapan kinerja-upaya (*afford-performance expectancy*). Harapan individu mengenai seberapa sulitnya bekerja secara berhasil juga akan mempengaruhi keputusan individu tentang perilaku. Jika diberikan pilihan maka individu cenderung memilih tingkat pelaksanaan yang nampaknya memiliki peluang terbaik untuk mencapai suatu hasil yang dihargai.

Model teori harapan mempunyai sejumlah implikasi nyata seperti dijelaskan sebagai berikut :

- 1) *Menentukan imbalan yang dinilai oleh setiap karyawan.* Jika imbalan menjadi motivator maka akan cocok untuk individu yang terlibat. Pimpinan dapat menentukan imbalan apa yang diinginkan oleh karyawannya dengan reaksinya dalam situasi yang berbeda-beda dan menanyakan imbalan apa yang mereka inginkan.
 - 2) *Menentukan kinerja yang diinginkan.* Identifikasi tingkat kinerja atau perilaku yang diinginkan sehingga dapat memberitahukan pekerjaannya apa yang harus dilakukan agar mereka diberi imbalan.
 - 3) *Mengaitkan imbalan dengan kinerja.* Untuk mempertahankan motivasi, imbalan yang layak harus jelas dikaitkan dengan suatu kinerja dalam jangka waktu yang singkat.
 - 4) *Menganalisis faktor-faktor yang mengurangi efektivitas imbalan.* Perbedaan antara rencana imbalan dengan pengaruh lain didalam lingkungan kerja memungkinkan dilakukannya penyesuaian didalam sistem imbalan.
 - 5) *Memastikan imbalan mencukupi.* Imbalan yang kecil akan menjadi motivator yang kecil pula.
- f) Teori Penguatan (*Reinforcement Theory*)

Teori penguatan melihat bagaimana konsekuensi perilaku masalah mempengaruhi tindakan individu di masa depan, sebagai suatu proses belajar yang timbal balik.



Gambar 2.4: Proses Penguatan

Sumber : James AF. Stoner, Edward Freeman dan Gilbert Daniel Jr. 2005. *Management*. New Jersey: Prentice Hall, hal. 458.

2.1.2. Teori Kepemimpinan Kepala Sekolah

Pemimpin pada hakekatnya adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Kekuasaan adalah kemampuan untuk mengarahkan bawahan sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakannya.

Dalam kehidupan manusia sebagai makhluk sosial tidak terlepas dari usaha kerja sama dalam mencapai tujuan hidupnya. Kerja sama ini dilakukan oleh beberapa orang dalam berbagai kegiatan untuk memudahkan dalam pencapaian tujuan daripada bekerja sendiri. Keseluruhan proses kerja sama itu disebut organisasi. (Nawawi & Hadari. 2012: 9).

Pemimpin juga dapat dikelompokkan menjadi pemimpin formal dan pemimpin informal.

1. Pemimpin Formal adalah pemimpin yang menduduki posisi atau jabatan formal dalam suatu organisasi karena dipilih dan diangkat oleh mereka yang mempunyai hak untuk itu.

2. Pemimpin Informal adalah pemimpin suatu masyarakat yang tidak menduduki jabatan formal dalam organisasi masyarakat tapi mempunyai pengaruh terhadap anggota dan organisasi masyarakat.

Sejalan dengan pendapat di atas Siagian (2015: 10), mengemukakan bahwa pemimpin atau pimpinan adalah “seorang kepala sekaligus seorang atasan dari sekelompok orang”. Sekolah adalah suatu organisasi yang terdiri dari kumpulan orang yang tentunya mempunyai pimpinan, yang lazim disebut kepala sekolah. Jadi yang dimaksud dengan pimpinan sekolah atau kepala sekolah adalah seorang kepala sekaligus seorang atasan dari suatu sekolah.

Pimpinan sekolah yang efektif mampu memberikan pengarahan terhadap usaha semua pekerjaan guru dalam pencapaian tujuan. Tanpa pimpinan atau bimbingan, hubungan antar individu dengan tujuan organisasi suatu situasi dimana para individu bekerja untuk mencapai tujuannya sendiri, sementara keseluruhan organisasi berada dalam keadaan tidak efisien dalam pencapaian tujuan.

Kepemimpinan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam manajemen berbasis sekolah. Kepemimpinan berkaitan dengan masalah kepala sekolah dalam meningkatkan kesempatan untuk mengadakan pertemuan secara efektif dengan para guru dalam situasi yang kondusif. Perilaku kepala sekolah harus mendapat mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat, dan penuh pertimbangan terhadap para guru, baik sebagai individu dan sebagai kelompok. Perilaku instrumental merupakan tugas-tugas yang diorientasikan dan secara langsung diklarifikasi dalam peranan dan tugas-

tugas para guru, sebagai individu dan sebagai kelompok. Perilaku pemimpin yang positif dapat mendorong kelompok dalam mengarahkan dan memotivasi individu untuk bekerja sama dalam kelompok dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi.

Jadi pimpinan sekolah atau kepala sekolah sangat diperlukan jika suatu sekolah diharapkan mencapai keberhasilan penuh. Bahkan para guru yang baik perlu mengetahui bagaimana mereka dapat memberi sumbangan untuk tujuan sekolah, dan para guru yang kurang antusias memerlukan pimpinan yang memberikan motivasi kerja. Biasanya motivasi dari pimpinan dikenal sebagai motivasi eksternal, untuk mempertahankan tujuan-tujuan yang sesuai dengan apa yang menjadi tujuan sekolah.

Dalam tubuh sekolah, kepemimpinan hendaknya dikembangkan diantara semua guru, di semua tingkatan. Semua guru hendaknya berpartisipasi dalam mengembangkan visi dan misi sekolah menghadapi era masa depan. Semua anggota kelompok organisasi hendaknya rela menerima tanggung jawab baru, mengambil resiko, membina konsensus, dan saling percaya mempercayai diantara kolega. Pemimpin harus yakin bahwa semua orang memiliki keterampilan memimpin yang ada di dalam diri masing-masing, dan keterampilan tersebut dapat dikembangkan. Kepemimpinan bukan sesuatu yang mistik, akan tetapi terdiri atas sejumlah keterampilan yang dapat dilatih dan dikembangkan, walaupun disadari bahwa ada faktor bakat alami tertentu yang melekat pada setiap orang.

Seorang pemimpin yang berhasil adalah seorang pemimpin yang memiliki kemampuan pribadi tertentu, mampu membaca keadaan bawahannya dan lingkungannya. Faktor yang harus diketahui dari bawahannya adalah kematangan mereka, sebab ada kaitannya dengan gaya kepemimpinan. Hal ini dimaksudkan agar pemimpin dapat bekerja dengan tepat menerapkan pengaruhnya pada bawahan sehingga pemimpin memperoleh ketaatan memadai.

Kepemimpinan manajerial sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok. Ada tiga implikasi penting dari batasan tersebut :

1. Kepemimpinan harus melibatkan orang lain, bawahan atau pengikut. Karena kesediaan mereka menerima pengarahan dari pimpinan, anggota kelompok membantu menegaskan status pemimpin dan memungkinkan proses kepemimpinan. Tanpa bawahan, semua sifat-sifat kepemimpinan seorang manajer akan menjadi tidak relevan.
2. Kepemimpinan mencakup distribusi kekuasaan yang tidak sama diantara pemimpin dan anggota kelompok, yang tidak dapat dengan cara yang sama mengarahkan aktivitas pemimpin. Meskipun demikian anggota kelompok jelas akan mempengaruhi aktivitas tersebut dengan sejumlah cara.
3. Di samping secara sah mampu memberikan perintah atau arahan pada bawahan atau pengikutnya, pemimpin juga dapat mempengaruhi bawahan dengan berbagai cara lain. (Stoner & Wankel. 2016: 42). Schermerhorn, Hunt dan Obson (2015: 583), menyatakan kepemimpinan adalah suatu proses penggunaan kekuatan untuk memperoleh pengaruh manusia.

Mengacu kepada pendapat tersebut bahwa kepemimpinan dinyatakan sebagai proses, artinya kepemimpinan itu berlangsung dalam kurun waktu cukup lama yang dimulai dari membuat perencanaan (*Planning*) pengorganisasian (*Organizing*), pembimbingan (*Directing*), Pengawasan (*Controlling*) dan kembali lagi kepada pembuatan perencanaan untuk kegiatan selanjutnya. Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau kelompok orang untuk mencapai suatu tujuan dalam situasi tertentu. (Hersey & Blanchard. 2005: 99).

Menurut Drake (2013:3), dalam pengertian yang paling mendasar, kepemimpinan berarti berada di barisan paling depan, menggunakan badan, gerakan mau dan keterampilan komunikasi anda untuk memberi arahan kepada orang lain, jalan mana yang harus ditempuh. Selanjutnya dijelaskan bahwa kepemimpinan yang berhasil paling sedikit memiliki delapan sifat, yaitu :

1. Kemampuan untuk memusatkan perhatian.
2. Penekanan pada nilai yang sederhana.
3. Selalu bergaul dengan orang.
4. Menghindari profesionalisme tiruan.
5. Mengelola perubahan.
6. Memilih orang.
7. Hindari mengerjakan semua sendiri.
8. Menghadapi kegagalan.

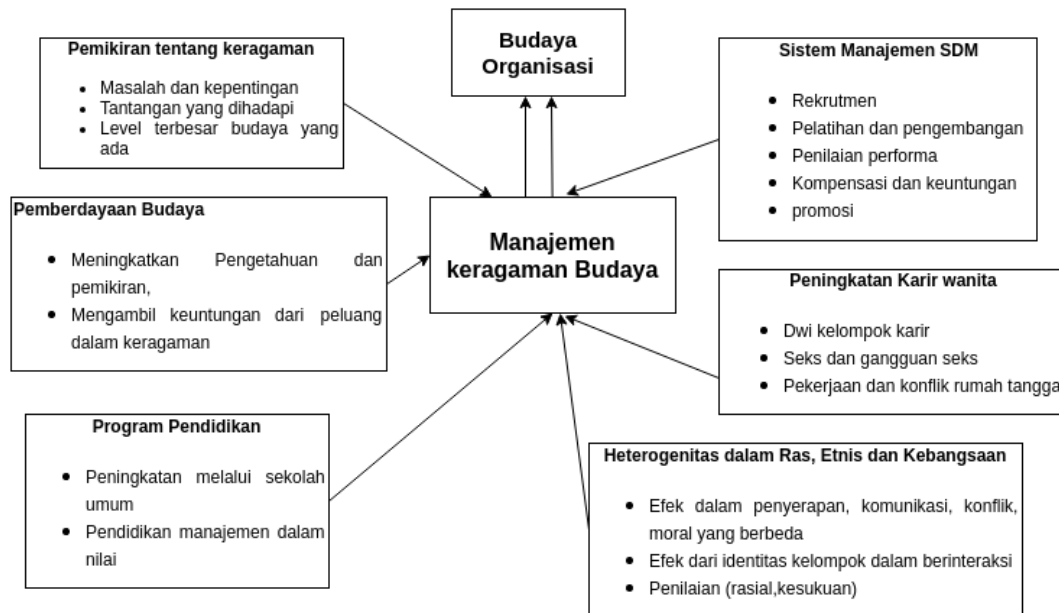
Pemimpin yang baik idealnya adalah memiliki kombinasi dari sifat-sifat tersebut di atas.

2.1.3. Teori Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari lingkungan internal organisasi, karena keragaman budaya yang ada dalam satu organisasi sama banyaknya dengan jumlah individu yang ada di dalam organisasi. Umumnya suatu budaya organisasi sangat dipengaruhi lingkungan eksternal organisasi. Setiap karyawan mempunyai karakteristik budaya masing-masing, sehingga tidak tertutup kemungkinan ada karyawan yang tidak menyukai, tetapi ada juga yang menyukainya, sehingga diperlukan penyatuan persepsi dari seluruh karyawan atas pernyataan budaya organisasi. Hal demikian merupakan uraian deskriptif dari budaya organisasi.

Pengertian budaya organisasi mempunyai kepentingan dari pengertian umum, yaitu bagaimana menciptakan agar dapat menjadi bagian budaya yang ada di dalam organisasi, atau menjadi salah satu bagian budaya organisasi. Pada umumnya di dalam suatu organisasi yang menjadi budaya penentu yang memberi nilai utama (*core value*) adalah budaya yang dominan dari seluruh budaya yang dimiliki karyawan, yang diserap dari mayoritas anggota organisasi. Nilai utama merupakan nilai-nilai yang pertama atau dominan yang diterima di dalam organisasi. Hal ini menggambarkan budaya secara makro yang dihasilkan suatu organisasi, secara khusus menggambarkan tentang suatu kepribadian (*personality*) yang ada di dalam suatu organisasi yang besar, sebagai antisipasi dari gambaran

tentang permasalahan umum, situasi, dan pengalaman yang dihadapi anggota-anggotanya.



Gambar 2.5: Manajemen Keragaman Budaya

Sumber: John M. Ivancevich dan Michael T. Matteson. 2006. *Organization Behavior*, Chicago : Richard D. Irwin, h. 141

Maksudnya, di sini bahwa manajemen keragaman budaya di dalam suatu organisasi menjadi landasan dasar bagi proses budaya organisasi yang berlaku. Manajemen keragaman budaya mempunyai fungsi sebagai alat untuk mengelola antara lain :

1. Sistem manajemen sumber daya manusia, yang merupakan proses pengelolaan :
 - a. Rekrutmen
 - b. Pelatihan dan pengembangan
 - c. Penilaian performa
 - d. Kompensasi dan keuntungan
 - e. Promosi

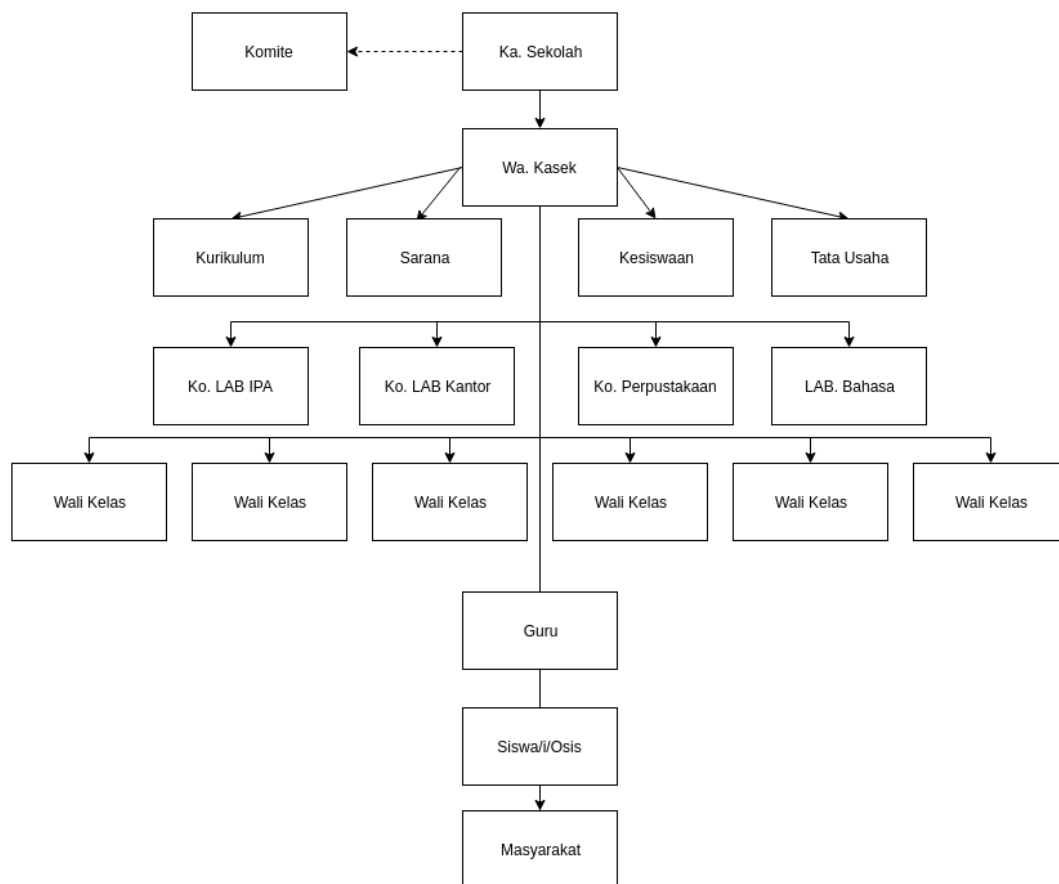
2. Peningkatan karir karyawati (wanita), yang bertujuan mengatasi masalah perbedaan kelamin karyawan (gender) yang merupakan proses pengelolaan :
 - a. Dwi kelompok karir (karir kelompok pria dan wanita disamakan)
 - b. Seks dan gangguan seks
 - c. Pekerjaan dan konflik rumah tangga
3. Heterogenitas di dalam ras, etnis, kebangsaan, yaitu pengelolaan keragaman yang ada berdasarkan perbedaan-perbedaan sara :
 - a. Efek dalam penyerapan, komunikasi, konflik dan moral yang berbeda
 - b. Efek dari identitas kelompok dalam interaksi
 - c. Penilaian (rasial, kesukuan)
4. Pemikiran tentang keragaman, yang merupakan proses pemecahan yang harus dilakukan terhadap masalah yang timbul akibat keragaman itu :
 - a. Masalah dan kepentingan
 - b. Tantangan yang dihadapi
 - c. Level terbesar budaya yang ada
5. Perbedaan budaya, yang dikelola menjadi potensi, yaitu
 - a. Meningkatkan pengetahuan dan pemikiran
 - b. Mengambil keuntungan dari peluang di dalam keragaman
6. Program pendidikan, yang dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan :
 - a. Peningkatan melalui sekolah umum
 - b. Pendidikan manajemen dalam nilai (*values*)

Budaya merupakan pola dasar asumsi untuk menciptakan, menemukan, atau mengembangkan kelompok dengan belajar untuk mengadaptasi dari luar

serta mengintegrasikannya ke dalam organisasi, apa yang akan dikerjakan secara baik secara konsisten dan valid dan juga sebagai acuan bagi karyawan baru untuk mengoreksi sebagai penerimaannya, pikirannya, dan perasaannya dalam hubungannya kepada semua permasalahan secara rinci dan detail. (Kreitner and Kinicki. 2012: 693).

Teori tersebut menguraikan bahwa budaya organisasi sebagai kebutuhan untuk diinterpretasikan, melalui pendidikan formal dan melalui pelatihan. Biasanya pengembangan budaya dilakukan di sekolah, dalam pelajaran agama, dan di dalam pekerjaan, serta disosialisasikan secara formal. Kemudian budaya ini dapat menjadi filosofi bagi semua karyawan dalam melakukan kegiatan, tugas pekerjaan, serta dalam pemecahan masalah yang dihadapinya. Jika filosofi ini dapat diinternalisasikan ke dalam diri setiap anggota organisasi atau karyawan maka dapat merupakan motivasi diri bagi mereka untuk bekerja lebih bersemangat dalam rangka pencapaian sasaran organisasi dan individu.

Untuk mengenal lebih jauh mengenai struktur organisasi yang terbangun di Sekolah SMPN 08 Medan, maka bisa dilihat ditabel berikut ini.



Gambar 2.6: Struktur SMPN 08 Medan
Sumber: SMPN 08 Medan

2.2. Kerangka Konseptual/Berfikir

1. Hubungan antara Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Motivasi Kerja Guru

Kepemimpinan dalam organisasi memegang peranan sentral dan vital dalam usaha pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam hal ini pimpinan yang benar-benar mampu memimpin bawahan dalam pelaksanaan tugas untuk mencapai tujuan.

Seorang pemimpin dalam melaksanakan tugasnya tidak lepas dari bantuan bawahannya. Oleh karena itu seorang pemimpin harus dapat mengarahkan

bawahannya agar dapat bekerja dengan baik. Untuk mengarahkan bawahan diperlukan contoh-contoh nyata dari pimpinan sehingga bawahan akan mengerjakan apa yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya.

Perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan lebih mampu menumbuhkembangkan kesadaran pada diri guru. Perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan menempatkan guru sebagai faktor utama yakni manusia yang mempunyai martabat, citra rasa dan karsa seperti dirinya. Dalam kepemimpinannya saling bahu membahu, bekerja sama, saling menghormati dan menghargai, mampu memberikan keteladanan, selalu memberi motivasi dan bimbingan, pengawasan yang dilakukan secara korektif, serta mampu berkomunikasi dan menempatkan diri di antara bawahan tanpa harus kehilangan kewibawaannya sebagai pemimpin.

Adanya perhatian dan kerja sama ini segala perintah yang diberikan akan terasa sebagai ajakan bukan perintah semata. Karena bawahan merasa bukan sebagai obyek atau alat untuk mencapai tujuan semata akan tetapi sebagai bagian yang ikut andil dalam mencapai tujuan organisasi.

Dengan kepemimpinan yang baik, guru akan makin tinggi motivasi kerjanya. Semakin baik kepemimpinan yang diterapkan kepala sekolah, akan lebih mampu meningkatkan motivasi kerja guru.

Dengan demikian diduga terdapat hubungan positif antara kepemimpinan kepala sekolah dengan motivasi kerja guru.

2. Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Motivasi Kerja Guru

Sumber daya manusia merupakan unsur terpenting dan paling menentukan dalam kelancaran jalannya organisasi. Manusia dalam kehidupannya, baik sebagai individu maupun sebagai makhluk sosial pada prinsipnya mempunyai keinginan untuk maju dan berkembang sesuai dengan batas kemampuannya. Oleh sebab itu, segala sesuatu yang berhubungan dengan manusia patut mendapatkan perhatian yang sungguh-sungguh dari setiap orang yang berkepentingan dalam keberhasilan organisasi untuk mewujudkan kerjasama tersebut. Guru yang mempunyai cukup potensi dalam rangka pengembangan organisasi, harus dikembangkan potensinya, sesuai dengan profesi masing-masing dalam tingkat jabatan yang sesuai dan yang menguntungkan bagi sekolah maupun bagi guru itu sendiri. Karena pada umumnya dalam menjalani profesi seseorang mempunyai pengharapan yang sama, yaitu ingin selalu berprestasi dan ingin memperoleh kesempatan untuk dapat mengembangkan dirinya dan kemampuan kerjanya. Kemampuan yang dimiliki guru merupakan faktor penentu bagi seorang guru untuk memiliki tingkat produktivitas kerja yang tinggi, karena dengan memiliki kemampuan tersebut diharapkan guru berpartisipasi dalam upaya mencapai tujuan sekolah.

Budaya organisasi merupakan kesepakatan perilaku antara karyawan dalam organisasi yang digambarkan dengan, selalu inovatif memperhitungkan risiko, memberi perhatian pada setiap masalah secara detail, berorientasi kepada hasil, berorientasi kepada karyawan, agresif dalam bekerja dan menjaga stabilitas kerja.

Dari uraian di atas dapat diduga bahwa terdapat hubungan positif antara budaya organisasi dengan motivasi kerja. Atau dengan kata lain makin baik budaya organisasi, maka makin tinggi motivasi kerja guru.

3. Hubungan antara Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi dengan Motivasi Kerja Guru

Secara logis dan teoretis dapat dikatakan terdapat hubungan antara setiap variabel bebas yang terdiri dari kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi dengan motivasi kerja sebagai variabel terikat. Hubungan tersebut terbatas pada kontribusi dari masing-masing variabel atau secara sendiri-sendiri terhadap motivasi kerja.

Keberhasilan suatu organisasi tergantung pada manusianya, sebagaimana telah dikatakan bahwa manusia merupakan obyek sentral pengawasan. Sudah menjadi tugas seorang kepala sekolah sebagai pimpinan suatu organisasi harus mampu menjalankan fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, pengawasan dan penggerakan. Jika kepala sekolah kurang mampu menerapkan fungsi tersebut, maka akan ada beberapa pandangan atau tanggapan pada diri kepala sekolah.

Tanggapan atau persepsi guru tersebut diperoleh dari kesan-kesan yang timbul sebagai akibat dari kepemimpinan kepala sekolah. Jika kepala sekolah menurut dirinya mampu menerapkan gaya kepemimpinan, maka guru tersebut akan memiliki persepsi yang baik kepada kepala sekolah tersebut. Namun jika guru tersebut kurang menerapkan gaya kepemimpinan, maka hal itu akan berpengaruh juga pada persepsi dirinya pada kepala sekolah tersebut. Jadi tinggi

rendahnya persepsi guru terhadap kepemimpinan kepala sekolah tergantung dari cara pandang guru terhadap gaya kepemimpinan kepala sekolah. Guru yang memiliki penilaian yang baik terhadap kepemimpinan kepala sekolah dengan didukung oleh budaya organisasi yang baik akan bersemangat dalam bekerja dan akan berusaha untuk selalu berprestasi.

Dari pembahasan di atas, maka dapat diduga bahwa guru yang memiliki penilaian yang baik terhadap kepemimpinan yang dijalankan kepala sekolah dan budaya organisasinya baik akan meningkat motivasi kerjanya. Sehingga diduga terdapat hubungan positif antara kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi secara bersama-sama dengan motivasi kerja guru. Dengan kata lain makin baik penilaian guru terhadap kepemimpinan kepala sekolah dan makin baik budaya organisasinya, maka makin tinggi pula motivasi kerja guru.

Konstelasi hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat secara skematis dapat dilihat pada gambar sebagai berikut:

Tabel 2.1: Kerangka Berfikir
Sumber: Penulis

Keterangan:

X₁ : Kepemimpinan kepala sekolah

X₂ : Budaya organisasi

Y : Motivasi kerja guru

2.4. Hipotesis

1. Terdapat hubungan positif antara kepemimpinan kepala sekolah dengan motivasi kerja guru SMPN 8 Medan.

2. Terdapat hubungan positif antara budaya organisasi dengan motivasi kerja guru SMPN 8 Medan.
3. Terdapat hubungan positif antara kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi secara bersama-sama dengan motivasi kerja guru SMPN 8 Medan.

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Menurut Hott Rinehart and Winston dalam Donald Ary, L. Ch, Yacobs and Razavich (2005: 382), Metode penelitian yang digunakan adalah *Survai*, Ary, Yacobs and Razavich menyatakan bahwa metode survai dirancang untuk memperoleh informasi tentang status gejala pada saat penelitian dilakukan dengan tujuan untuk melukiskan variabel atau kondisi atau kondisi apa yang ada dalam suatu situasi.

3.2. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada guru di SMPN 08 Medan. Penelitian berlangsung tiga bulan yaitu dari Nopember 2016 sampai dengan Januari 2017.

3.3. Definisi Operasional Variabel

Tabel 3.1 Definisi Operasional dan Indikator Variabel

VARIABEL	DEFINISI OPERASIONAL	INDIKATOR	PENGUKURAN
Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1)	Kepemimpinan kepala sekolah adalah potensi berupa kecakapan kepala sekolah dalam mempengaruhi orang-orang untuk mencapai tujuan yang terwujud dalam dimensi penggunaan wewenang,	1. Mengadakan rapat; 2. Memberikan perhatian terhadap guru; 3. Berlaku adil; 4. Memberikan tugas-tugas; 5. Memberikan motivasi; 6. Memberikan pengarahan dalam menghadapi masalah pekerjaan;	Skala Likert

	<p>pengarahan, pengawasan, dan komunikasi.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 7. Memberikan pengarahan di awal pekerjaan (briefing); 8. Memberikan tindakan; 9. Memberikan teguran; 10. Melakukan penilaian kinerja; 11. Kemampuan Bekerjasama; 12. Kemampuan Menyampaikan tugas; 13. Menempatkan diri di antara bawahan. 	
<p>Budaya Organisasi (X2)</p>	<p>Budaya organisasi, atau dikenal juga budaya kerja, merupakan seperangkat karakteristik yang membentuk nilai-nilai organisasi (Robbins, 1996:289).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>innovation and risk taking</i> (inovasi dan pengambilan resiko); 2. <i>attention to detail</i> (perhatian ke rincian); 3. orientasi manfaat; 4. orientasi orang; 5. orientasi tim; 6. keagresifan; 7. stabilitas (Kemantapan) 	<p>Skala Likert</p>
<p>Motivasi Kerja (Y)</p>	<p>Dua faktor tersebut adalah:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. faktor “Motivasional” 2. faktor “Hygiene”. <p>(Davis, 1981:65-69)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. prestasi yang dicapai, 2. pengakuan, 3. dunia kerja, tanggung jawab dan kemajuan 4. hubungan interpersonal antara atasan dan bawahan, 5. teknik supervisi, kebijakan administratif, 6. kondisi kerja, dan 7. kehidupan pribadi 	<p>Skala Likert</p>

1. Variabel Motivasi Kerja Guru (Y)

a. *Definisi Konseptual*

Motivasi kerja guru adalah segala sesuatu yang menjadi pendorong pegawai untuk melakukan kegiatan atau aktivitas dalam menjalankan tugasnya sebagai seorang pegawai yang dilaksanakan secara sistematis, berulang-ulang, kontinyu dan progresif untuk mencapai tujuan organisasi.

b. *Definisi Operasional*

Motivasi kerja adalah skor yang diperoleh dengan menggunakan instrumen motivasi kerja untuk mengukur pemahaman guru akan motivasi kerjanya yang berbentuk skala dengan lima pilihan dan terdiri dari 30 butir pernyataan. Skor motivasi kerja diperoleh dari jumlah skor 30 butir pernyataan dengan rentang skor terletak antara 30 sampai 150.

c. *Kisi-kisi Instrumen*

Dari definisi konseptual yang telah diuraikan di atas, maka dimensi variabel motivasi kerja adalah organisasi, efektivitas dan efisiensi. Indikator organisasi meliputi pengelompokkan pekerjaan dan kerja sama yang terstruktur. Indikator efektivitas meliputi dukungan potensi yang ada, pengembangan tugas, dan tanggung jawab. Sedangkan indikator efisiensi meliputi hubungan kerja, standar kualitas dan insentif.

2. Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1)

a. *Definisi Konseptual*

Kepemimpinan kepala sekolah adalah potensi berupa kecakapan kepala sekolah dalam mempengaruhi orang-orang untuk mencapai tujuan yang terwujud

dalam dimensi penggunaan wewenang, pengarahan, pengawasan, dan komunikasi. Dari dimensi penggunaan wewenang kemudian dijabarkan dalam indikator mengadakan rapat, perhatian, dan kesewenang-wenang. Dimensi pengarahan dijabarkan dalam indikator tugas-tugas, pemberian motivasi, masalah pekerjaan, dan awal pekerjaan. Dimensi pengawasan dijabarkan dalam indikator tindakan, teguran dan penilaian. Sedangkan dimensi komunikasi dijabarkan dalam indikator kerjasama, cara memberikan tugas, dan kemampuan menempatkan diri di antara bawahan.

b. Definisi Operasional

Kepemimpinan kepala sekolah adalah skor yang diberikan oleh guru sebagai penilaian terhadap kepemimpinan kepala sekolah yang diterapkan, yang pengukurannya dilakukan dengan angket, nilai atau skor yang diperoleh sebagai penilaian guru dengan menggunakan Skala Likert yang berbentuk skala sebagai penilaian guru dengan lima pilihan dan terdiri dari 30 butir pernyataan yang menggambarkan kepemimpinan kepala sekolah. Skor kepemimpinan kepala sekolah diperoleh dari jumlah skor 30 butir pernyataan dengan rentang skor terletak antara 30 sampai dengan 150.

c. Kisi-kisi Instrumen

Dari definisi konseptual yang telah diuraikan di atas, maka indikator yang diukur dalam variabel ini adalah kepemimpinan kepala sekolah yang bersumber dari dimensi penggunaan wewenang, pengarahan, pengawasan, dan

komunikasi. Dari dimensi penggunaan wewenang kemudian dijabarkan dalam indikator mengadakan rapat, perhatian, dan kesewenang-wenang. Dimensi pengarahan dijabarkan dalam indikator tugas-tugas, pemberian motivasi, masalah pekerjaan, dan awal pekerjaan. Dimensi pengawasan dijabarkan dalam indikator tindakan, teguran dan penilaian. Sedangkan dimensi komunikasi dijabarkan dalam indikator kerjasama, cara memberikan tugas, dan kemampuan menempatkan diri di antara bawahan.

3. Variabel Budaya Organisasi (X_2)

a. *Definisi Konseptual*

Budaya organisasi adalah kesepakatan perilaku guru di dalam organisasi yang digambarkan dengan selalu berusaha menciptakan efisiensi, bebas dari kesalahan, perhatian terfokus kepada hasil dan kepentingan guru, kreatif dan akurat menjalankan tugas dengan indikator-indikator budaya organisasi yaitu ; 1) pembagian tugas, 2) penguasaan kerja, 3) melaporkan tugas, 4) pengawasan kerja, 5) peraturan dan waktu bekerja, 6) interaksi, 7) menyusun program, 8) menyelesaikan tugas, 9) mengevaluasi pekerjaan, 10) bekerjasama dengan orang lain, 11) menciptakan suasana kerja, 12) pemberian hadiah, 13) peningkatan jenjang karier, 14) pengakuan keberadaan guru, dan 15) persaingan.

b. *Definisi Operasional*

Budaya organisasi adalah skor yang diperoleh dengan menggunakan instrumen budaya organisasi untuk mengukur pemahaman guru tentang budaya

organisasinya yang berbentuk skala dengan lima pilihan dan terdiri dari 30 butir pernyataan. Skor budaya organisasi diperoleh dari jumlah skor 30 butir pernyataan dengan rentang skor terletak antara 30 sampai dengan 150.

c. Kisi-kisi Instrumen

Dari definisi konseptual dan definisi operasional yang telah diuraikan di atas, indikator yang diukur dalam variabel budaya organisasi ini adalah budaya organisasi yang bersumber dari indikator; ; 1) pembagian tugas, 2) penguasaan kerja, 3) melaporkan tugas, 4) pengawasan kerja, 5) peraturan dan waktu bekerja, 6) interaksi, 7) menyusun program, 8) menyelesaikan tugas, 9) mengevaluasi pekerjaan, 10) bekerjasama dengan orang lain, 11) menciptakan suasana kerja, 12) pemberian hadiah, 13) peningkatan jenjang karier, 14) pengakuan keberadaan guru, dan 15) persaingan.

3.4. Populasi dan sampel dan Sumber Data

3.4.1. Jenis dan sumber data yaitu:

- a. Data primer
Data diperoleh langsung dari wawancara (*interview*) dan pemberian daftar pertanyaan (*questionnaire*)
- b. Data sekunder
Data diperoleh dari studi dokumentasi.

3.4.2. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2006).

Berdasarkan pendapat diatas bahwa populasi dalam penelitian ini adalah guru SMPN 08 Medan yang berjumlah 75 orang.

3.4.3. Sampel

Menurut sugiyono (2006), sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki populasi tersebut. Metode pengambilan sampel yang digunakan adala *probability sampling*. Dengan teknik pengambilan sampel pada penelitian ini dilakukan melalui *random sampling*, yaitu pemilihan sampel yang dilakukan secara acak.

Pegawai yang akan dijadikan sampel adalah pegawai yang tidak merupakan pimpinan unit kerja yang berada di lingkungan SMPN 08 Medan yakni sebanyak 304 karyawan. Menurut solvin dalam umar (2008) penentuan besar sampel dapat dilakukan dengan rumus:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana :

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = persen kelonggaran

$$n = \frac{304}{1 + 304(10)^2}$$

$$n = \frac{304}{4,04}$$

$$\rightarrow n = 75,2575$$

Jadi jumlah populasi adalah atau karyawan yang dijadikan sampel sebanyak 75 orang

3.5. Teknik Pengumpulan Data

Instrumen pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner dalam bentuk pernyataan. Kuesioner ini dibuat dari indikator variabel masing-masing sebagai acuan dalam mengembangkan butir-butir instrumen dalam bentuk pernyataan yang berkaitan dengan dimensi masing-masing.

3.6. Teknik Analisis Data

Data yang terkumpul dalam penelitian ini dianalisis dengan menggunakan statistika deskriptif dan statistika inferensial. Statistika deskriptif digunakan untuk menyajikan data setiap variabel secara tunggal. Sedangkan statistika inferensial digunakan untuk menguji hipotesis penelitian.

Statistika deskriptif yang digunakan adalah perhitungan skor rata-rata, median, modus, standar deviasi, tabel frekuensi dan histogram. Statistika inferensial digunakan untuk menguji hipotesis penelitian dengan menggunakan analisis regresi sederhana dan analisis korelasi sederhana serta analisis regresi ganda dan analisis korelasi ganda.

Sebelum menguji hipotesis terlebih dahulu diadakan pengujian persyaratan analisis, yaitu normalitas galat baku taksiran setiap regresi sederhana dan homogenitas variansi motivasi kerja (Y) atas masing-masing variabel bebas penelitian yaitu kepemimpinan kepala sekolah (X_1) dan budaya organisasi (X_2).

Pengujian statistik menggunakan hipotesis nol dan hipotesis alternatif sebagai berikut:

1. Hipotesis pertama

$$H_0: \rho_{y_1} = 0$$

$$H_1: \rho_{y_1} > 0$$

2. Hipotesis kedua

$$H_0: \rho_{y_2} = 0$$

$$H_1: \rho_{y_2} > 0$$

3. Hipotesis ketiga

$$H_0: \rho_{y.12} = 0$$

$$H_1: \rho_{y.12} > 0$$

Keterangan:

H_0 = hipotesis nol

H_1 = hipotesis satu atau hipotesis alternatif

ρ_{y_1} = koefisien korelasi positif antara kepemimpinan kepala sekolah dengan motivasi kerja

ρ_{y_2} = koefisien korelasi positif antara budaya organisasi dengan motivasi kerja

$\rho_{y.12}$ = koefisien korelasi positif berganda antara kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi secara bersama-sama dengan motivasi kerja.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Data

Deskripsi data hasil penelitian dimaksudkan untuk memberikan gambaran umum mengenai penyebaran/distribusi data, baik berupa ukuran gejala sentral, ukuran letak maupun distribusi frekuensi. Harga-harga yang akan disajikan setelah diolah dari data mentah dengan menggunakan metode statistik deskriptif, yaitu; harga rata-rata, simpangan baku, modus, median, distribusi frekuensi serta Gambar histogram.

Berdasarkan banyaknya variabel dan merujuk kepada masalah penelitian, maka deskripsi data dapat dikelompokkan menjadi tiga bagian yakni; (1) kepemimpinan kepala sekolah, (2) budaya organisasi, dan (3) motivasi kerja guru. Hasil perhitungan statistik deskriptif masing-masing variabel secara lengkap dapat dilihat pada lampiran 3. Uraian singkat hasil perhitungan statistik deskriptif tersebut akan dikemukakan berikut ini:

1. Kepemimpinan Kepala Sekolah

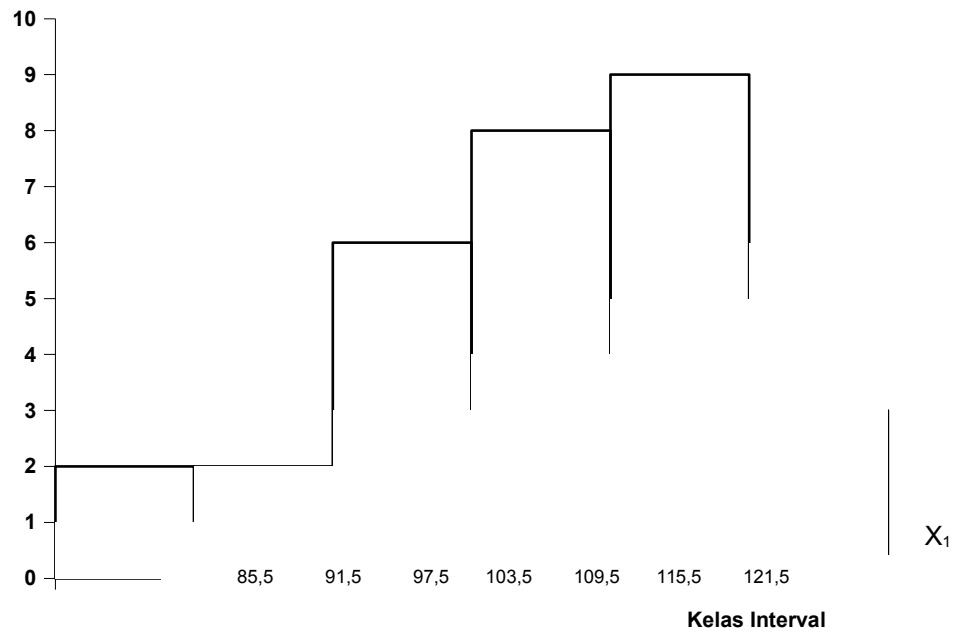
Skor teoretik yang diharapkan diperoleh guru dari variabel kepemimpinan kepala sekolah adalah terletak pada rentangan skor antara 30 sampai 150. Ternyata hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah hanya berada antara 86 sampai dengan 119, skor rata-rata sebesar 105,90 simpangan baku atau standar deviasi sebesar 8,62, median sebesar 109, modus sebesar 106, 111 dan 115. Distribusi frekuensi dapat dilihat pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1.
Distribusi Frekuensi Kepemimpinan Kepala Sekolah

No.	Kelas Interval	Frek. Absolut	Frek. Relatif
1.	86 – 91	2	6,67
2.	92 – 97	2	6,67
3.	98 – 103	6	20,00
4.	104 – 109	8	26,67
5.	110 – 115	9	30,00
6.	116 – 121	3	10,00
Jumlah		30	100,00

Berdasarkan tabel distribusi frekuensi di atas, jika dibandingkan dengan harga rata-rata menunjukkan bahwa skor kepemimpinan kepala sekolah yang berada di bawah harga rata-rata sebanyak 10 responden (33,33 %), sedang yang berada pada kelompok kelas harga rata-rata adalah sebanyak 8 responden (26,67 %) dan yang berada di atas harga rata-rata 12 responden (40,00 %). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala SMPN 08 MEDAN Sumatera Utara termasuk dalam kategori tinggi. Selanjutnya histogram variabel ini dapat ditunjukkan pada Gambar 4.1.

Gambar 4.1. Histogram Frekuensi Kepemimpinan Kepala Sekolah



2. Budaya Organisasi

Skor teoretik yang diharapkan diperoleh dari penelitian untuk variabel budaya organisasi adalah berada pada rentangan skor antara 30 sampai 150. Ternyata hasil penelitian menunjukkan bahwa skor budaya organisasi hanya berada antara 84 sampai dengan 118, skor rata-rata sebesar 105,33, simpangan baku atau standar deviasi sebesar 8,83, median sebesar 109 dan modus 102, 112 dan 114. Sedangkan distribusi frekuensi dapat dilihat pada Tabel 4.2.

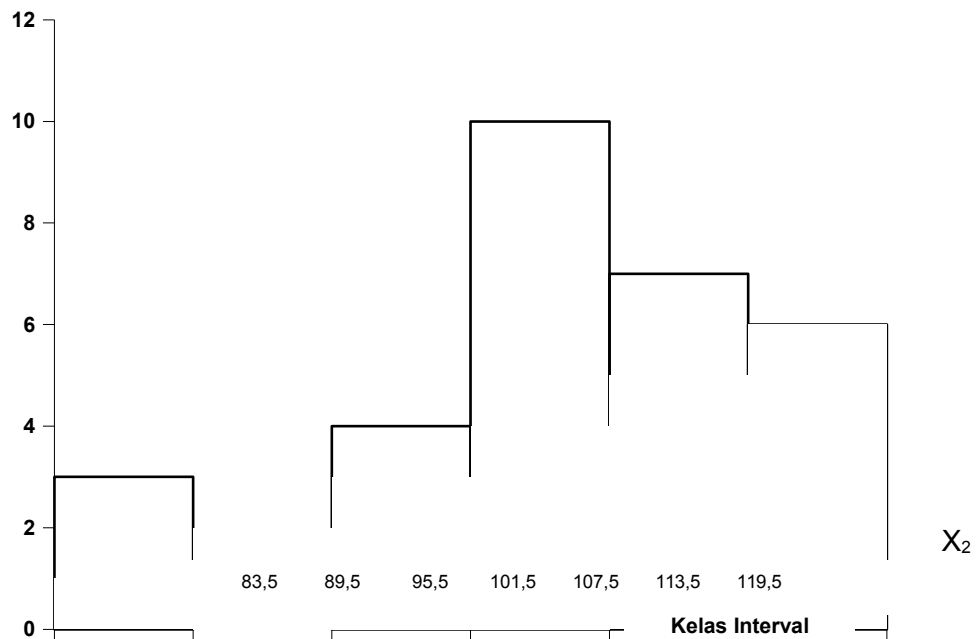
Tabel 4.2.
Distribusi Frekuensi Budaya Organisasi

No.	Kelas Interval	Frek. Absolut	Frek. Relatif
1.	84 – 89	3	10,00
2.	90 – 95	0	0,00
3.	96 – 101	4	13,33
4.	102 – 107	10	33,33
5.	108 – 113	7	23,33
6.	114 – 119	6	20,00
Jumlah		30	100,00

Dari data yang terlihat pada tabel distribusi frekuensi di atas, jika dibandingkan dengan harga rata-rata menunjukkan bahwa skor budaya organisasi yang berada di bawah harga rata-rata sebanyak 7 responden (23,33 %), sedang yang berada pada kelompok kelas harga rata-rata adalah sebanyak 10 responden (33,33 %) dan yang berada di atas harga rata-rata 13 responden (43,33 %). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi SMPN 08 MEDAN Sumatera Utara termasuk dalam kategori tinggi. Selanjutnya histogram variabel ini dapat ditunjukkan pada Gambar 4.2.

Gambar 4.2. Histogram Frekuensi Budaya Organisasi

f



3. Motivasi Kerja Guru

Hasil penelitian menunjukkan bahwa rentangan skor variabel motivasi kerja guru berada antara 89 sampai dengan 118 dari skor teoretik 30 hingga 150, skor rata-rata sebesar 106,60, simpangan baku atau standar deviasi sebesar 8,99, median sebesar 104, modus sebesar 103. Sedangkan distribusi frekuensi dapat dilihat pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3.

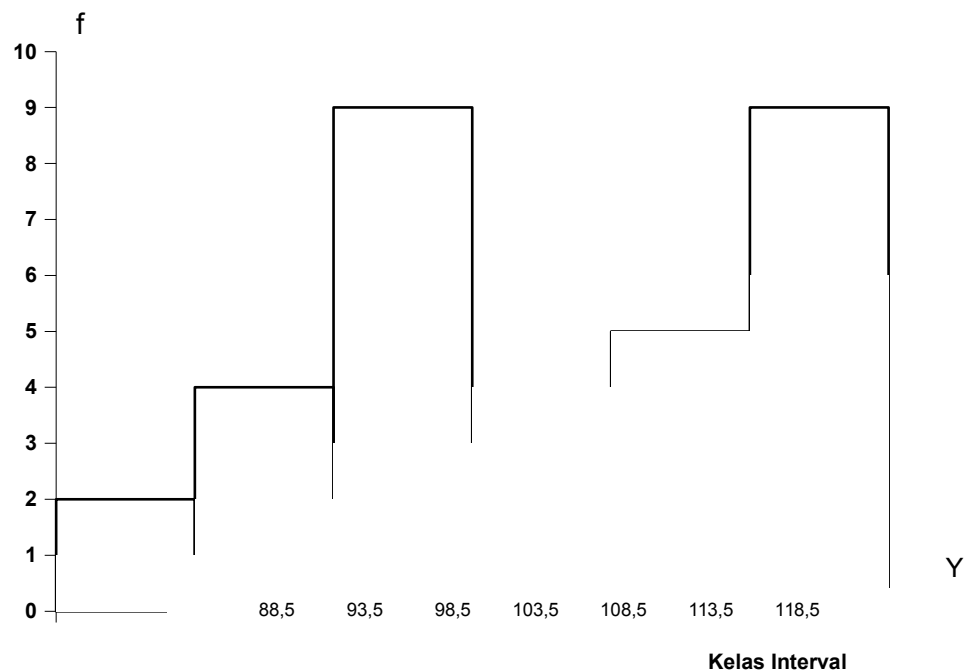
Distribusi Frekuensi Motivasi Kerja Guru

No.	Kelas Interval	Frek. Absolut	Frek. Relatif
1.	89 – 93	2	6,67
2.	94 – 98	4	13,33
3.	99 – 103	9	30,00
4.	104 – 108	1	3,33
5.	109 – 113	5	16,67

6.	114 – 118	9	30,00
Jumlah		30	100,00

Dari data yang terlihat pada tabel distribusi frekuensi di atas, jika dibandingkan dengan harga rata-rata menunjukkan bahwa skor motivasi kerja guru yang berada di bawah harga rata-rata sebanyak 15 responden (50,00 %), sedang yang berada pada kelompok kelas harga rata-rata adalah sebanyak 1 responden (3,33 %) dan yang berada di atas harga rata-rata 14 responden (46,67 %). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja guru SMPN 08 MEDAN Sumatera Utara termasuk dalam kategori rendah. Selanjutnya histogram variabel ini dapat ditunjukkan pada Gambar 4.3.

Gambar 4.3. Histogram Frekuensi Motivasi Kerja Guru



4.2 Uji Persyaratan Analisis

Data variabel penelitian yang dianalisis dengan menggunakan analisis statistik inferensial melalui teknik korelasi sederhana dan regresi ganda harus

memenuhi beberapa persyaratan. Di antara persyaratan tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Data bersumber dari sampel berupa pasangan data variabel X dan variabel Y harus diambil secara acak dan memenuhi sampel minimum.
- 2) Untuk setiap kelompok harga variabel X, dan variabel Y harus independen dan berdistribusi normal.
- 3) Hubungan pasangan data variabel X dan variabel Y harus linear
- 4) Untuk setiap kelompok harga variabel X, variansinya harus sama

Untuk memenuhi persyaratan tersebut telah dilakukan pengujian persyaratan analisis, yaitu pengujian normalitas distribusi data dan pengujian homogenitas data. Hasil pengujian dikemukakan berikut ini:

1. Uji Normalitas

Pengujian normalitas masing-masing variabel dilakukan dengan maksud untuk mengetahui apakah sebaran data dari setiap variabel tidak menyimpang dari ciri-ciri data yang berdistribusi normal. Pengujian normalitas dilakukan terhadap galat taksiran regresi Y atas X_1 , dan Y atas X_2 dengan menggunakan statistik *Uji Lilliefors*.

Pengujian galat taksiran regresi Y atas X_1 menghasilkan harga L_{hitung} maksimum sebesar 0,092 sedangkan L_{tabel} pada taraf nyata alpha 0,05 diperoleh nilai sebesar 0,161. Ternyata $L_{hitung} < L_{tabel}$ atau $0,092 < 0,161$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa galat taksiran Y atas X_1 berdistribusi normal.

Untuk pengujian galat taksiran regresi Y atas X_2 menghasilkan harga L_{hitung} maksimum sebesar 0,144 sedangkan L_{tabel} pada taraf nyata alpha 0,05 diperoleh nilai sebesar 0,161. Ternyata $L_{hitung} < L_{tabel}$ atau $0,144 < 0,161$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa galat taksiran Y atas X_2 juga berdistribusi normal. Oleh karena itu galat taksiran Y atas X_1 dan Y atas X_2 berdistribusi normal. Dengan demikian pengujian hipotesis yang menggunakan analisis korelasi dan regresi dapat dilakukan. Hasil pengujian normalitas secara keseluruhan dapat diperlihatkan pada lampiran 4.3 dan 4.5. Sedangkan rangkuman hasil pengujian normalitas secara keseluruhan dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.4.

$Y - \hat{Y}$
Rangkuman Uji Normalitas Galat Taksiran

No	Galat Taksiran	L_0	$L_{tabel(0.05)}$	Keputusan	Keterangan
1.	Y atas X_1	0,092	0,161	Terima H_0	Normal
2.	Y atas X_2	0,144	0,161	Terima H_0	Normal

2. Uji Homogenitas

Pengujian homogenitas dilakukan dengan maksud untuk mengetahui apakah sebaran data dari setiap variabel tidak menyimpang dari ciri-ciri data yang homogen. Pengujian homogen dilakukan terhadap varians regresi Y atas X_1 dan Y atas X_2 dilakukan dengan menggunakan uji Bartlett.

Pengujian varians regresi Y atas X_1 menghasilkan harga χ^2_{hitung} sebesar 25,033 sedangkan χ^2_{tabel} pada taraf nyata alpha 0,05 diperoleh nilai sebesar 26,296.

Ternyata $\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$ atau $25,033 < 26,296$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa varians Y atas X_1 homogen.

Untuk pengujian varians regresi Y atas X_2 menghasilkan harga χ^2_{hitung} sebesar 20,493 sedangkan χ^2_{tabel} pada taraf nyata alpha 0,05 diperoleh nilai sebesar 21,026. Ternyata $\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$ atau $20,493 < 21,026$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa varians Y atas X_2 homogen.

Secara keseluruhan varians regresi Y atas X_1 dan Y atas X_2 dapat dinyatakan homogen. Dengan demikian pengujian hipotesis dengan menggunakan analisis korelasi dan regresi dapat dilakukan. Hasil pengujian homogenitas varians regresi secara keseluruhan dapat diperlihatkan pada lampiran 4.7 sampai 4.8. Sedangkan rangkuman hasil pengujian homogenitas secara keseluruhan dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.5.

Rangkuman Uji Homogenitas Varians Regresi Y atas X_1 dan Y atas X_2

No.	Varians	χ^2_{hitung}	k	χ^2_{tabel}	Keputusan	Keterangan
1.	Y atas X_1	25,033	14	26,296	Terima H_0	Homogen
2.	Y atas X_2	20,493	12	21,026	Terima H_0	Homogen

Dengan demikian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dapat dianalisis dengan menggunakan analisis korelasi dan regresi.

4.3 Uji Hipotesis

Dalam penelitian ini telah diajukan tiga hipotesis, yang akan diuji dengan menggunakan statistik inferensial melalui teknik analisis regresi dan korelasi.

Hipotesis pertama dan kedua diuji dengan teknik analisis regresi dan korelasi sederhana, sedangkan hipotesis ketiga diuji dengan menggunakan analisis regresi dan korelasi ganda. Masing-masing pengujian tersebut secara rinci diuraikan berikut ini:

1. Hubungan antara Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Motivasi Kerja Guru

Hipotesis pertama yang diajukan adalah “Terdapat hubungan positif antara kepemimpinan kepala sekolah dengan motivasi kerja guru”. Dengan kata lain, semakin baik kepemimpinan yang dijalankan kepala sekolah pada seorang guru, semakin tinggi pula motivasi kerja guru tersebut, dan sebaliknya semakin kurang baik kepemimpinan yang dijalankan kepala sekolah pada seorang guru semakin rendah pula motivasi kerja guru tersebut.

Secara statistik, hipotesis di atas dapat dirumuskan sebagai berikut;

$$H_0 : \rho_{y_1} = 0$$

$$H_1 : \rho_{y_1} > 0$$

Berdasarkan hasil analisis regresi linear sederhana antara pasangan data kepemimpinan kepala sekolah (variabel X_1) dengan motivasi kerja guru (variabel Y), diketahui bahwa nilai koefisien regresi b yang diperoleh adalah sebesar 0,77 dan nilai konstanta a sebesar 25,17. Dengan demikian persamaan regresi antara

variabel kepemimpinan kepala sekolah dengan motivasi kerja guru adalah $\hat{Y} = 25,17 + 0,77X_1$.

Untuk mengetahui apakah model persamaan regresi tersebut dapat digunakan untuk menarik kesimpulan atau apakah persamaan regresi yang telah diperoleh signifikan atau tidak, dapat diketahui dengan menggunakan analisis varians (uji-F) seperti yang diperlihatkan pada lampiran 5. Oleh karena itu

persamaan regresi $\hat{Y} = 25,17 + 0,77X_1$ dapat digunakan untuk menjelaskan dan mengambil kesimpulan lebih lanjut mengenai hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dengan motivasi kerja guru.

Untuk mengetahui apakah persamaan regresi yang diperoleh linear atau tidak dapat ketahu dengan menggunakan uji linearitas regresi dengan kriteria penilaian $F_{hitung} < F_{tabel (0,01) (15 : 13)}$. Hasil perhitungan dapat dilihat pada lampiran 5. Oleh karena itu persamaan regresi tersebut dapat dinyatakan linear. Untuk lebih jelasnya rangkuman hasil analisis varians yang dimaksud dapat dilihat pada Tabel 4.6.

Tabel 4.6. Analisis Varians (ANOVA) Untuk Uji Signifikansi dan

$$\text{Linieritas Regresi } \hat{Y} = 25,17 + 0,77X_1$$

Sumber Varians	dk	JK	RJK	F_h	F_t	
					0,05	0,01
Total (T)	30	4694,400				
Regresi (a)	1	2347,200				
Regresi(b/a)	1	1271,704	1271,704	33,108**	4,20	7,64
Sisa	28	1075,496	38,411			
Tuna Cocok	15	462,329	30,822	0,650	2,55	3,86
Galat (G)	13	613,167	47,167			

** : regresi sangat signifikan ($F_{hitung} > F_{tabel}$)

ns : bentuk regresi linear ($F_{hitung} < F_{tabel}$)

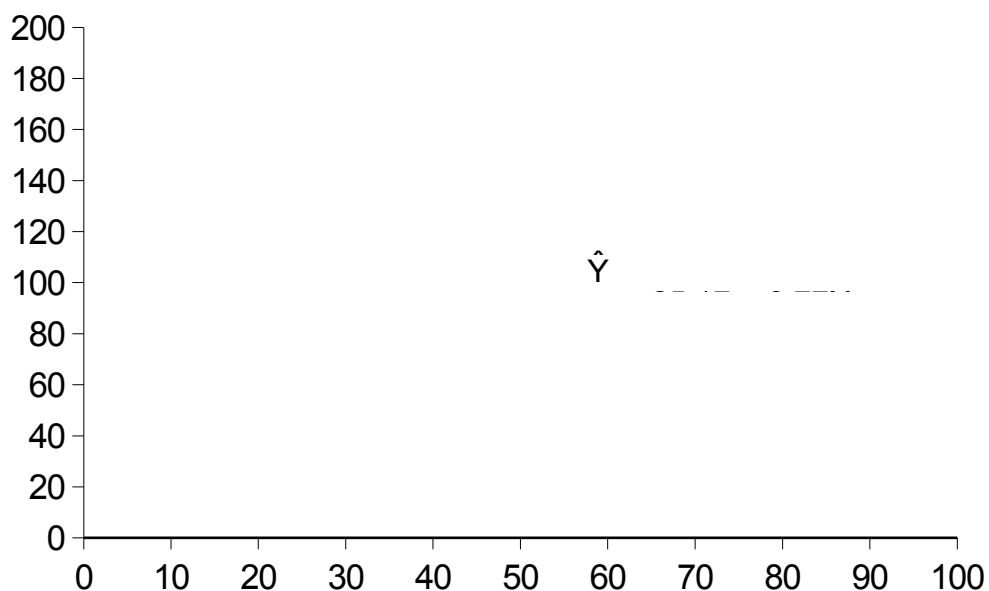
dk : derajat kebebasan

JK : jumlah kuadrat

RJK : rata-rata jumlah kuadrat

Berdasarkan pada tabel di atas, maka dapat diketahui bahwa persamaan regresi pasangan data antara kepemimpinan kepala sekolah dengan motivasi kerja guru adalah linear, karena F_{hitung} yang diperoleh lebih kecil dari F_{tabel} ($0,65 < 2,55$). Dari persamaan regresi sederhana pasangan data antara kepemimpinan kepala sekolah dengan motivasi kerja guru ternyata bentuk hubungannya dapat dilukiskan seperti pada Gambar 4.4.

Gambar 4.4. Regresi Linear Sederhana $\hat{Y} = 25,17 + 0,77X_1$



Berdasarkan Gambar di atas, maka dapat diartikan bahwa setiap perubahan satu unit kepemimpinan kepala sekolah akan dapat mengakibatkan terjadinya perubahan motivasi kerja guru sebesar 0,77 pada konstanta 25,17.

Perhitungan korelasi sederhana terhadap pasangan data variabel kepemimpinan kepala sekolah (X_1) dengan variabel motivasi kerja guru (Y), menghasilkan harga koefisien korelasi r_{y1} sebesar 0,736. Angka ini mengisyaratkan bahwa hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dengan variabel motivasi kerja guru adalah positif.

Untuk mengetahui apakah koefisien korelasi r_{y1} yang diperoleh signifikan atau tidak, dilakukan pengujian dengan menggunakan analisis uji “t”. Hasil analisis uji “t” diperoleh besaran t_{hitung} sebesar 5,754. Jika besaran ini dikonsultasikan dengan besaran $t_{tabel (0.01)}$ diperoleh besaran sebesar 2,457 yang menunjukkan bahwa koefisien korelasi antara kepemimpinan kepala sekolah (variabel X_1) dengan motivasi kerja guru (variabel Y) sangat signifikan.

Ringkasan hasil analisis korelasi sederhana variabel X_1 dengan variabel Y dan uji signifikansi t dapat dilihat pada Tabel 4.7.

Tabel 4.7. Rangkuman Hasil Analisis Korelasi Sederhana antara Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Motivasi Kerja Guru dan Uji Signifikansi t

n	r_{y1}	t_{hitung}	t_{tabel}	
			0,05	0,01
30	0,736	5,754**	2,042	2,457

** $\alpha < 0,01$ korelasi sangat signifikan ($t_{hitung} > r_{tabel}$)

Hasil analisis hubungan sederhana tersebut berarti bahwa terdapat hubungan yang positif antara kepemimpinan kepala sekolah dengan motivasi kerja guru. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa makin baik kepemimpinan yang dijalankan kepala sekolah pada seorang guru makin tinggi

pula motivasi kerja guru tersebut. Temuan dalam penelitian ini sekaligus menolak H_0 yang menyatakan “tidak terdapat hubungan positif antara kepemimpinan kepala sekolah dengan motivasi kerja guru dan menerima H_1 yang menyatakan terdapat hubungan positif antara kepemimpinan kepala sekolah dengan motivasi kerja guru”.

Kekuatan hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah (variabel X_1) dengan motivasi kerja guru (variabel Y) dapat diketahui dari hasil perhitungan koefisien determinasinya. Besaran koefisien determinasi tersebut adalah sebesar 0,54. Besaran ini memberikan pengertian bahwa 54% variasi motivasi kerja guru dapat dijelaskan oleh variasi kepemimpinan kepala sekolah.

2. Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Motivasi Kerja Guru

Hipotesis pertama yang diajukan adalah “Terdapat hubungan positif antara budaya organisasi dengan motivasi kerja guru”. Dengan kata lain semakin baik budaya organisasi tempat seorang guru bekerja, semakin tinggi pula motivasi kerja guru tersebut, dan sebaliknya semakin kurang baik budaya organisasi tempat seorang guru bekerja semakin rendah pula motivasi kerja guru tersebut.

Secara statistik, hipotesis di atas dapat dirumuskan sebagai berikut;

$$H_0 : \rho_{y2} = 0$$

$$H_1 : \rho_{y2} > 0$$

Berdasarkan hasil analisis regresi linear sederhana antara pasangan data budaya organisasi (variabel X_2) dengan motivasi kerja guru (variabel Y), diketahui

bahwa nilai koefisien regresi b yang diperoleh adalah sebesar 0,69 dan nilai konstanta a sebesar 34,36. Dengan demikian persamaan regresi antara variabel

budaya organisasi dengan motivasi kerja guru adalah $\hat{Y} = 34,36 + 0,69X_2$.

Untuk mengetahui apakah model persamaan regresi tersebut dapat digunakan untuk menarik kesimpulan atau apakah persamaan regresi yang telah diperoleh signifikan atau tidak, dapat diketahui dengan menggunakan analisis varians (uji-F) seperti yang diperlihatkan pada lampiran 5. Oleh karena itu

persamaan regresi $\hat{Y} = 34,36 + 0,69X_2$ dapat digunakan untuk menjelaskan dan mengambil kesimpulan lebih lanjut mengenai hubungan antara budaya organisasi dengan motivasi kerja guru.

Untuk mengetahui apakah persamaan regresi yang diperoleh linear atau tidak dapat diketahui dengan menggunakan uji linearitas regresi dengan kriteria penilaian $F_{hitung} < F_{tabel (0,01) (16 : 12)}$. Hasil perhitungan dapat dilihat pada lampiran 5. Oleh karena itu persamaan regresi tersebut dapat dinyatakan linear. Untuk lebih jelasnya rangkuman hasil analisis varians yang dimaksud dapat dilihat pada Tabel 4.8.

Tabel 4.8. Analisis Varians (ANOVA) Untuk Uji Signifikansi dan

Linieritas Regresi $\hat{Y} = 34,36 + 0,69X_2$

	dk	JK	RJK	F _h	F _t
--	----	----	-----	----------------	----------------

Sumber Varians					0,05	0,01
Total (T)	30	4694,400				
Regresi (a)	1	2347,200				
Regresi(b/a)	1	1062,309	1062,309	23,150**	4,20	7,64
Sisa	28	1284,891	45,889			
Tuna Cocok	16	655,891	40,993	0,782 ^s	2,60	3,97
Galat (G)	12	629,000	52,417			

** : regresi sangat signifikan ($F_{hitung} > F_{tabel}$)

ns : bentuk hubungan linear ($F_{hitung} < F_{tabel}$)

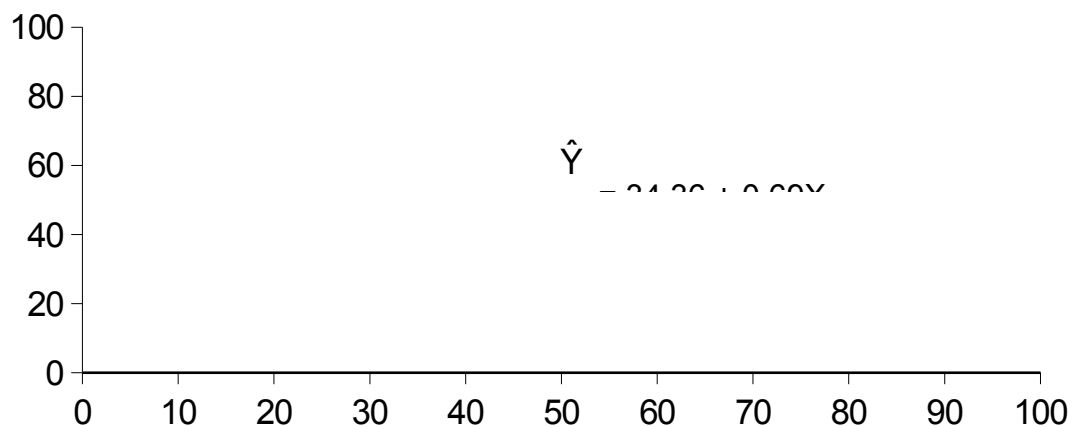
dk : derajat kebebasan

JK : jumlah kuadrat

RJK : rata-rata jumlah kuadrat

Berdasarkan pada tabel di atas, maka dapat diketahui bahwa persamaan regresi pasangan data antara budaya organisasi dengan motivasi kerja guru adalah linear, karena F_{hitung} yang diperoleh lebih kecil dari F_{tabel} ($0,78 < 2,60$). Dari persamaan regresi sederhana pasangan data antara budaya organisasi dengan motivasi kerja guru ternyata bentuk hubungannya dapat dilukiskan pada Gambar 4.5.

Gambar 4.5. Regresi Linear Sederhana $\hat{Y} = 34,36 + 0,69X_2$



Berdasarkan Gambar di atas, maka dapat diartikan bahwa setiap perubahan satu unit budaya organisasi akan dapat mengakibatkan terjadinya perubahan motivasi kerja guru sebesar 0,69 pada konstanta 34,36.

Perhitungan korelasi sederhana terhadap pasangan data variabel budaya organisasi (X_2) dengan variabel motivasi kerja guru (Y), menghasilkan harga koefisien korelasi r_{y2} sebesar 0,673. Angka ini mengisyaratkan bahwa hubungan antara budaya organisasi dengan variabel motivasi kerja guru adalah positif.

Untuk mengetahui apakah koefisien korelasi r_{y2} yang diperoleh signifikan atau tidak, dilakukan pengujian dengan menggunakan analisis uji “t”. Hasil analisis uji “t” diperoleh besaran t_{hitung} sebesar 4,811. Jika besaran ini dikonsultasikan dengan besaran $t_{tabel (0.01)}$ diperoleh besaran sebesar 2,457 yang menunjukkan bahwa koefisien korelasi antara budaya organisasi (variabel X_2) dengan motivasi kerja guru (variabel Y) sangat signifikan.

Ringkasan hasil analisis korelasi sederhana variabel X_2 dengan variabel Y dan uji signifikansi t dapat dilihat pada Tabel 4.9.

Tabel 4.9. Rangkuman Hasil Analisis Korelasi Sederhana antara Budaya Organisasi dengan Motivasi Kerja Guru dan Uji Signifikansi t

n	r_{y2}	t_{hitung}	t_{tabel}	
			0,05	0,01
30	0,673	4,811**	1,697	2,457

** $\alpha < 0,01$ korelasi sangat signifikan ($r_{hitung} > r_{tabel}$)

Hasil analisis hubungan sederhana tersebut berarti bahwa terdapat hubungan yang positif antara budaya organisasi dengan motivasi kerja guru. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa makin baik budaya organisasi tempat seorang guru bekerja makin tinggi pula motivasi kerja guru tersebut. Temuan dalam penelitian ini sekaligus menolak H_0 yang menyatakan “tidak terdapat hubungan positif antara budaya organisasi dengan motivasi kerja guru dan menerima H_1 yang menyatakan terdapat hubungan positif antara budaya organisasi dengan motivasi kerja guru”.

Kekuatan hubungan antara budaya organisasi (variabel X_2) dengan motivasi kerja guru (variabel Y) dapat diketahui dari hasil perhitungan koefisien determinasinya. Besaran koefisien determinasi tersebut adalah sebesar 0,45. Besaran ini memberikan pengertian bahwa 45% variasi motivasi kerja guru dapat dijelaskan oleh variasi budaya organisasi.

3. Hubungan antara Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi Secara Bersama-sama dengan Motivasi Kerja Guru

Hipotesis ketiga yang diajukan adalah “Terdapat hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi secara bersama-sama

dengan motivasi kerja guru”. Dengan kata lain diduga semakin baik kepemimpinan yang dijalankan kepala sekolah pada seorang guru dan makin baik budaya organisasi tempat seorang guru bekerja, makin tinggi pula motivasi kerja guru tersebut dan sebaliknya semakin kurang baik kepemimpinan yang dijalankan kepala sekolah pada seorang guru dan makin kurang baik budaya organisasi tempat seorang guru bekerja, makin rendah pula motivasi kerja guru tersebut.

Secara statistik, hipotesis di atas dapat dirumuskan sebagai berikut;

$$H_0: \rho_{y,12} = 0$$

$$H_1: \rho_{y,12} > 0$$

Berdasarkan hasil analisis regresi ganda antara pasangan data kepemimpinan kepala sekolah (variabel X_1) dan budaya organisasi (variabel X_2) secara bersama-sama dengan motivasi kerja guru (variabel Y), diketahui bahwa nilai koefisien regresi ganda $b_1 = 0,54$ dan $b_2 = 0,33$ dengan nilai konstanta a sebesar 14,63. Dengan demikian bentuk hubungan antara variabel kepemimpinan kepala sekolah (variabel X_1) dan budaya organisasi (variabel X_2) dengan motivasi

kerja guru (variabel Y) digambarkan oleh persamaan regresi, yaitu: $\hat{Y} = 14,63 + 0,54X_1 + 0,33X_2$.

Untuk mengetahui apakah model persamaan garis regresi tersebut dapat digunakan untuk menarik kesimpulan atau apakah persamaan garis regresi tersebut signifikan atau tidak, dapat diuji dengan menggunakan analisis varians (uji-F) seperti yang diperlihatkan pada lampiran 5. Sedangkan rangkuman hasil analisis varians tersebut dapat diperlihatkan pada Tabel 4.10.

Tabel 4.10. Analisis Varians (ANAVA) untuk Regresi Ganda

$$\hat{Y} = 14,63 + 0,54X_1 + 0,33X_2$$

Sumber Varians	dk	JK	RJK	F _h	F _t	
					0,05	0,01
Total direduksi	29	2347,200				
Regresi	2	1404,653	702,327	20,119**	3,35	5,49
Sisa	27	942,547	34,909			

** regresi sangat signifikan

Analisis korelasi ganda pasangan data kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi dengan motivasi kerja guru menghasilkan koefisien korelasi R ganda sebesar 0,774. Rangkuman hasil analisis korelasi ganda antara kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi dengan motivasi kerja guru dan uji F dapat diperlihatkan pada lampiran 5.

Hasil analisis pada lampiran tersebut menunjukkan bahwa besaran koefisien korelasi R sebesar 0,774 berarti kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi secara bersama-sama mempunyai hubungan yang positif dengan motivasi kerja guru. Dengan demikian berarti semakin baik kepemimpinan yang dijalankan kepala sekolah pada seorang guru dan makin baik budaya organisasi tempat seorang guru bekerja, makin tinggi pula motivasi kerja guru tersebut.

Untuk mengetahui apakah koefisien korelasi R yang diperoleh signifikan atau tidak, dapat di uji dengan menggunakan Uji F. Hasil analisis uji “F” diperoleh besaran sebesar 20,12. Besaran ini dikonsultasikan dengan besaran $F_{tabel (0.01)}$ diperoleh besaran sebesar 5,49, yang menunjukkan bahwa koefisien korelasi

antara kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi secara bersama-sama dengan motivasi kerja guru sangat signifikan. Dengan demikian hipotesis ketiga yang menyatakan terdapat hubungan positif antara kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi secara bersama-sama dengan motivasi kerja guru diterima dan hasil pengujian dapat dinyatakan signifikan.

Untuk mengetahui besarnya sumbangan variabel kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja guru dapat dilakukan dengan mengkuadratkan besaran koefisien korelasi. Hasil pengkuadratan besaran tersebut diperoleh besaran sebesar 0,60. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa besarnya sumbangan kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap motivasi kerja guru adalah 60%, dalam arti bahwa 40 persen lainnya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diamati dalam penelitian ini.

4.4 Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, ternyata ketiga hipotesis alternatif yang diajukan secara signifikan dapat diterima. Uraian masing-masing penerimaan ketiga hipotesis yang dimaksud dapat dijelaskan sebagai berikut:

Pertama, pengujian hipotesis pertama menyimpulkan bahwa terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah dengan motivasi kerja guru yang ditunjukkan oleh nilai t_{hitung} sebesar 5,754 jauh lebih besar dari pada nilai t_{tabel} pada taraf signifikansi alpha 0,01 yaitu 2,457 atau $5,754 > t_{0,01(30)} = 2,457$. Pola hubungan antara kedua variabel ini dinyatakan oleh

persamaan regresi $\hat{Y} = 25,17 + 0,77X_1$. Persamaan ini memberikan informasi bahwa setiap perubahan satu unit kepemimpinan kepala sekolah akan dapat mengakibatkan terjadinya perubahan motivasi kerja guru sebesar 0,77 pada konstanta 25,17.

Hasil analisis korelasi sederhana antara kepemimpinan kepala sekolah dengan motivasi kerja guru diperoleh nilai koefisien korelasi r_{y1} sebesar 0,736. Nilai ini memberikan pengertian bahwa keterkaitan antara kepemimpinan kepala sekolah dengan motivasi kerja guru cukup dan positif, artinya makin baik kepemimpinan yang dijalankan kepala sekolah pada seorang guru makin tinggi pula motivasi kerja guru tersebut. Demikian pula sebaliknya, makin kurang baik kepemimpinan yang dijalankan kepala sekolah pada seorang guru, makin rendah pula motivasi kerja guru tersebut.

Besarnya sumbangan atau kontribusi variabel kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru dapat diketahui dengan jalan mengkuadratkan peroleh nilai koefisien korelasi sederhananya. Hasil pengkuadratan nilai koefisien korelasi sederhananya adalah sebesar 0,54. Secara statistik nilai ini memberikan pengertian bahwa kurang lebih 54 persen variasi perubahan motivasi kerja guru seorang guru ditentukan/dijelaskan oleh kepemimpinan kepala sekolah dengan pola hubungan fungsionalnya seperti ditunjukkan oleh persamaan regresi tersebut di atas. Artinya, jika seluruh guru SMPN 08 MEDAN Sumatera Utara dites kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerjanya, maka lebih kurang 54 persen variasi pasangan skor kedua variabel tersebut akan berdistribusi dan mengikuti pola hubungan antara variabel

kepemimpinan kepala sekolah dengan motivasi kerja guru sesuai persamaan garis

$$\hat{Y}_{\text{regresi}} = 25,17 + 0,77X_1.$$

Kedua, pengujian hipotesis kedua menyimpulkan bahwa terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara budaya organisasi dengan motivasi kerja guru yang ditunjukkan oleh nilai t_{hitung} sebesar 4,811 jauh lebih besar dari pada nilai t_{tabel} pada taraf signifikansi alpha 0,01 yaitu 2,457 atau $t = 4,811 > t_{0,01(30)} = 2,457$. Pola hubungan antara kedua variabel ini dinyatakan oleh

$$\hat{Y}_{\text{persamaan regresi}} = 34,36 + 0,69X_2.$$

Persamaan ini memberikan informasi bahwa setiap perubahan satu unit skor budaya organisasi akan mengakibatkan terjadinya perubahan skor motivasi kerja guru sebesar 0,69 pada konstanta 34,36.

Hasil analisis korelasi sederhana antara budaya organisasi dengan motivasi kerja guru diperoleh nilai koefisien korelasi r_{y_2} sebesar 0,673. Nilai ini memberikan pengertian bahwa keterkaitan antara budaya organisasi dengan motivasi kerja guru cukup dan positif, artinya makin baik budaya organisasi tempat seorang guru bekerja akan makin tinggi motivasi kerja guru tersebut. Demikian pula sebaliknya, makin kurang baik budaya organisasi tempat seorang guru bekerja, makin rendah pula motivasi kerjanya.

Besarnya sumbangan atau kontribusi variabel budaya organisasi terhadap motivasi kerja guru dapat diketahui dengan jalan mengkuadratkan nilai koefisien korelasi sederhananya. Hasil pengkuadratan nilai koefisien korelasi sederhananya

adalah sebesar 0,45. Secara statistik nilai ini memberikan pengertian bahwa kurang lebih 45 persen variansi perubahan motivasi kerja seorang guru ditentukan/dijelaskan oleh budaya organisasinya dengan pola hubungan fungsionalnya seperti ditunjukkan oleh persamaan regresi tersebut di atas. Artinya jika seluruh guru SMPN 08 MEDAN Sumatera Utara diukur budaya organisasi dan motivasi kerjanya, maka lebih kurang 45 persen variasi pasangan skor kedua variabel tersebut akan berdistribusi dan mengikuti pola hubungan antara variabel budaya organisasi dengan motivasi kerja guru melalui persamaan

$$\hat{Y} \text{ garis regresi} = 34,36 + 0,69X_2.$$

Ketiga, pengujian hipotesis menyimpulkan terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi secara bersama-sama dengan motivasi kerja guru yang ditunjukkan oleh nilai F_{hitung} sebesar 20,12. Nilai ini jauh lebih besar dari pada nilai F_{hitung} pada taraf signifikansi alpha 0,01 yaitu 5,49, atau $F = 20,12 > F_{0,01(2,27)} = 5,49$. Pola

hubungan antara ketiga variabel yang dinyatakan oleh persamaan regresi ganda \hat{Y}
 $= 14,63 + 0,54X_1 + 0,33X_2$. Persamaan ini memberikan informasi bahwa setiap perubahan satu unit skor kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi akan mengakibatkan terjadinya perubahan motivasi kerja guru sebesar 0,54 atau 0,33.

Hasil analisis korelasi ganda antara kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi diperoleh nilai koefisien korelasi ganda sebesar R_{y12} sebesar

0,774. Nilai ini menunjukkan bahwa keterkaitan antara kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi secara bersama-sama dengan motivasi kerja guru cukup dan positif. Dengan demikian berarti semakin baik kepemimpinan yang dijalankan kepala sekolah pada seorang guru dan makin baik budaya organisasi tempat seorang guru bekerja, makin tinggi pula motivasi kerja guru tersebut. Sebaliknya semakin kurang baik kepemimpinan yang dijalankan kepala sekolah pada seorang guru dan makin kurang baik budaya organisasi tempat seorang guru bekerja, makin rendah pula motivasi kerja guru tersebut.

Besarnya sumbangan atau kontribusi variabel kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi secara bersama-sama dapat diketahui melalui nilai

koefisien determinasi R_{y12}^2 sebesar 0,60. Hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa lebih kurang 60 persen variasi perubahan motivasi kerja guru ditentukan/dijelaskan oleh kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi secara bersama-sama dengan pola hubungan fungsionalnya seperti ditunjukkan oleh persamaan regresi tersebut di atas. Artinya jika seluruh guru SMPN 08 MEDAN Sumatera Utara diteliti kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi secara bersama-sama dengan melihat motivasi kerja gurunya, maka lebih kurang 60 persen variasi pasangan skor ketiga variabel akan mengikuti pola

persamaan regresi $\hat{Y} = 14,63 + 0,54X_1 + 0,33X_2$.

4.5 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini telah menghasilkan generalisasi dengan berupaya menekan sekecil mungkin berbagai faktor yang dapat mengurangi makna dari temuan (hasil) penelitian yang telah dicapai. Sehubungan dengan ini patut diakui bahwa penelitian ini mempunyai kelemahan-kelemahan dan keterbatasan-keterbatasan yang pada umumnya disebabkan oleh dua faktor yaitu; *sampling* atau subyek analisis dan instrumen penelitian. Kelemahan kedua faktor ini akan diuraikan sebagai berikut:

Pertama, kelemahan dalam pelaksanaan pengumpulan data yang sulit dihindari, antara lain karena guru yang terpilih sebagai responden merasa tidak berkepentingan dalam penelitian ini, apalagi tidak ada hubungan ataupun pengaruh terhadap prestasi kerja atau promosi jabatan, sehingga dalam menjawab pertanyaan atau pernyataan dilakukan sedikit kurang serius, dan kadang-kadang dilakukan secara bersama-sama meskipun secara langsung diawasi oleh peneliti serta beberapa tenaga pembantu peneliti.

Kedua, Pengembangan atau penyusunan instrumen mengalami kendala dalam menarik/menentukan dimensi dan indikator yang berdasarkan teori. Untuk penelitian ini dengan teliti dan jeli ketiga instrumen yang digunakan untuk menjangkau informasi yang berhubungan dengan ketiga variabel yaitu: kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, dan motivasi kerja guru dikembangkan sedemikian rupa sehingga kekhawatiran akan terjadi tumpang tindih antara ketiga instrumen tersebut sulit dihindari. Kondisi ini disebabkan karena ketiga variabel tersebut memiliki dimensi tersendiri walaupun telah

dirumuskan dalam bentuk dan formulasi yang bervariasi masih dikhawatirkan terdapat kekurangan dalam penyusunan dan pengembangannya.

Ketiga, waktu yang digunakan untuk mengisi angket oleh setiap responden sangat singkat, karena pengisian angket dilakukan hanya pada saat istirahat, sementara jumlah butir dari semua instrumen yang harus dijawab cukup banyak, yang dapat menimbulkan kelelahan dan kejenuhan. Dalam kondisi seperti ini dengan sendirinya pikiran dan perasaan responden tidak terkonsentrasi secara penuh untuk menjawab pernyataan/pertanyaan instrumen secara baik, dan bahkan ada kecenderungan responden mengisi hanya untuk memuaskan perasaan peneliti saja.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dan pembahasan hasil penelitian, pada bab ini akan diketengahkan kesimpulan dan saran yang bersifat sintetik dan sistemik. Kesimpulan yang rumusannya bersifat umum yang merupakan dasar bagi pengkajian selanjutnya berupa saran penelitian.

A. Kesimpulan

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa ketiga hipotesis alternatif (H_a) yang diajukan dalam penelitian ini diterima, dan menolak hipotesis nol (H_0).

Beberapa kesimpulan penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Pertama, terdapat hubungan positif antara kepemimpinan kepala sekolah dengan motivasi kerja guru SMPN 08 MEDAN Sumatera Utara. Ini berarti bahwa makin baik kepemimpinan yang dijalankan kepala sekolah pada seorang guru makin tinggi pula motivasi kerja guru tersebut. Demikian pula sebaliknya, makin kurang baik kepemimpinan yang dijalankan kepala sekolah pada seorang guru, makin rendah pula motivasi kerja guru tersebut. Oleh karena itu kepemimpinan kepala sekolah merupakan variabel yang penting untuk diperhatikan dalam memprediksi motivasi kerja guru.

Meskipun secara statistik berhasil diuji terdapat hubungan yang positif antara kedua variabel, peneliti menyadari bahwa faktor kepemimpinan kepala sekolah bukanlah satu-satunya faktor yang menentukan tinggi rendahnya motivasi kerja guru. Masih ada faktor lain

yang mungkin berperan terhadap motivasi kerja seperti budaya organisasi, aktualisasi diri, pembagian kerja, promosi jabatan, komunikasi internal, keterampilan kerja, dan faktor lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

2. Kedua, terdapat hubungan positif antara budaya organisasi dengan motivasi kerja guru SMPN 08 MEDAN Sumatera Utara. Ini berarti bahwa makin baik budaya organisasi tempat seorang guru bekerja, akan makin tinggi pula motivasi kerja guru tersebut. Demikian pula sebaliknya, makin kurang baik budaya organisasi tempat seorang guru bekerja, makin rendah pula motivasi kerja guru tersebut. Oleh karena itu budaya organisasi merupakan variabel yang penting untuk diperhatikan di dalam memprediksi motivasi kerja guru.

Meskipun secara statistik berhasil diuji terdapat hubungan yang positif antara kedua variabel, peneliti menyadari bahwa faktor budaya organisasi bukanlah satu-satunya faktor yang menentukan tinggi rendahnya motivasi kerja guru. Masih ada faktor lain yang mungkin berperan terhadap produktivitas kerja seperti kepemimpinan kepala sekolah, aktualisasi diri, pembagian kerja, promosi jabatan, komunikasi internal, pengembangan karier, keterampilan kerja, dan faktor lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

3. Ketiga, terdapat hubungan positif antara kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi secara bersama-sama dengan motivasi kerja guru SMPN 08 MEDAN Sumatera Utara. Dengan demikian berarti bahwa makin baik kepemimpinan yang dijalankan kepala sekolah pada seorang guru dan makin baik budaya organisasi tempat seorang guru bekerja,

makin tinggi pula motivasi kerja guru tersebut. Sebaliknya makin kurang baik kepemimpinan yang dijalankan kepala sekolah pada seorang guru dan makin kurang baik budaya organisasi tempat seorang guru bekerja, makin rendah pula motivasi kerja guru tersebut. Kondisi ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi, merupakan dua variabel yang penting untuk diperhatikan dalam menjelaskan peningkatan motivasi kerja seorang guru.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dikemukakan di atas, maka diajukan beberapa saran sehubungan dengan upaya meningkatkan; kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi dalam rangka meningkatkan motivasi kerja guru. Saran-saran tersebut dapat dikemukakan sebagai berikut :

1. Dalam rangka meningkatkan kepemimpinan kepala sekolah, atasan perlu banyak membaca buku-buku yang berhubungan dengan kepemimpinan dan bertukar pikiran dengan sesama pimpinan.
2. Pemberian motivasi oleh pimpinan lebih diperhatikan mengingat faktor ini sangat penting artinya dalam meningkatkan prestasi kerja guru.
3. Untuk meningkatkan kualitas guru, maka guru diberi kesempatan untuk mengikuti pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi dan sering mengikuti seminar-seminar atau pertemuan ilmiah.
4. Penelitian ini masih dapat dikembangkan dengan penelitian lain dengan mengubah atau menambah variabel bebasnya, sehingga dapat diketahui

faktor-faktor lain yang juga mempengaruhi secara signifikan terhadap motivasi kerja guru.

DAFTAR PUSTAKA

A. E-Journal

- Ary, D., Jacobs, L.C. & Razavieh, A. 2005. Introduction to Research in Education. 3 rd. New York: Holt, Rinerhart and Winston
- Allport, Gordon. 2009. Personality. New York : Holt, Rinehart and Winston.
- Cascio, Waynw F. 2015. *Managing HR: Productivity, Quality of Worklife, Profit 7th edition*, Singapore : McGraw-Hill Int. Editors.
- Cassio, Wayne F. 2013. *Managing Human Resource: Productivity, Quality of Work Life*. New York : McGraw Hill, Inc.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly. 2015. Organisasi, alih bahasa Nunuk Adiarni, Jakarta : Binarupa Aksara edisi kedelapan.
- Gibson, Ivancevich, Donnely. 2014. Organisasi dan Manajemen. Perilaku Struktur Proses. Jakarta : Erlangga.
- Harsey, P. & Blanchard. 2015. Manajemen Perilaku Organisasi (terjemahan oleh Agus Dharma). Erlangga.
- Kreitner, Robert and Angelo Kinicki. 2012. *Organizational Behavior*. Fifth Edition. Irwin McGraw-Hill.
- Kreitner, Robert dan Kinicki. 2012. Organizational Behavior. 8th Edition. Boston: McGraw-Hill.
- Lawler, E. 2014. *High involvement management. San Francisco. Jossey-Bass*.
- Nawawi, Hadari. 2012. Metode Penelitian Bidang Sosial. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Maslow, Abraham. 2007. Motivation and Personality. 2nd Edition. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, Inc.

- Maslow, Abraham. 2013. *Motivasi dan Kepribadian*. Jakarta: Midas Surya Grafindo.
- McClelland. 2010. *Pengantar Kewiraswastaan*. Jakarta : Intermedia.
- Richard L Drake. 2013. *Gray's Anatomy: Anatomy of the Human Body*, Elsevier.
- Schermerhorn, R. John, Hunt, G. James and Richard, N. Osborn. 2015. New York: John Publishing Inc. *Managing Organization Behavior*.
- Siagian, P. Sondang. 2015. *Fungsi-fungsi Manajemen*. Jakarta : Penerbit Bumi Aksara.
- Siagian, P. Sondang. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Steers, R, Porter, Lyman. 2016. *Motivational and Work Behavior*. 3th edition Tokyo : Mc. Graw Hill Book Company.
- Stoner, Freeman, dan Daniel. 2015. *Pengantar Bisnis*. Yogyakarta : GRAHA ILMU.
- Stoner, James and Charles Wankel. 2016. *Manajemen*. Terjemahan Wilhelmus W. Bakowatun. Jakarta, Intermedia.

B. E-Journal

- Adil, E., Nasution, M. D. T. P., Samrin, S., & Rossanty, Y. (2017). Efforts to Prevent the Conflict in the Succession of the Family Business Using the Strategic Collaboration Model. *Business and Management Horizons*, 5(2), 49-59.
- Andika, R. (2018). Pengaruh Kemampuan Berwirausaha dan Kepribadian Terhadap Pengembangan Karir Individu Pada Member PT. Ifaria Gemilang (IFA) Depot Sumatera Jaya Medan. *JUMANT*, 8(2), 103-110.
- Asih, S. (2018). Pengaruh Kontribusi Pajak Daerah, Pendapatan Asli Daerah, Retribusi Daerah Dan Bagi Hasil Pajak Terhadap Belanja Daerah Dengan Pertumbuhan Ekonomi Sebagai Variabel Moderating Pemerintah Kabupaten Dan Kota. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 9(1), 177-191.
- Harahap, R. (2018). Pengaruh Kualitas produk Terhadap Kepuasan Pelanggan di Restoran Cepat saji Kfc Cabang Asia Mega Mas Medan. *JUMANT*, 7(1), 77-84.
- Indrawan, M. I., Nasution, M. D. T. P., Adil, E., & Rossanty, Y. (2016). A Business Model Canvas: Traditional Restaurant "Melayu" in North Sumatra. Indonesia. *Bus.*

- Indrawan, M. I., & SE, M. (2015). Pengaruh Promosi Jabatan dan Mutasi terhadap Prestasi Kerja Pegawai PT. Bank Mandiri (Persero) Cabang Ahmad Yani Medan. *Jurnal ilmiah INTEGRITAS*, 1(3).
- Indrawan, M. I. (2019). PENGARUH ETIKA KERJA, PENGALAMAN KERJA DAN BUDAYA KERJA TERHADAP PRESTASI KERJA PEGAWAI KECAMATAN BINJAI SELATAN. *Jurnal Abdi Ilmu*, 10(2), 1851-1857.
- Indrawan, M. I., & Widjanarko, B. (2020). STRATEGI MENINGKATKAN KOMPETENSI LULUSAN UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI MEDAN. *JEpa*, 5(2), 148-155.
- Indrawan, M. I., Alamsyah, B., Fatmawati, I., Indira, S. S., Nita, S., Siregar, M., ... & Tarigan, A. S. P. (2019, March). UNPAB Lecturer Assessment and Performance Model based on Indonesia Science and Technology Index. In *Journal of Physics: Conference Series* (Vol. 1175, No. 1, p. 012268). IOP Publishing.
- Irawan, I., & Pramono, C. (2017). Determinan Faktor-Faktor Harga Obligasi Perusahaan Keuangan Di Bursa Efek Indonesia.
- Mesra, B. (2018). Factors That Influencing Households Income And Its Contribution On Family Income In Hampanan Perak Sub-District, Deli Serdang Regency, North. *Int. J. Civ. Eng. Technol*, 9(10), 461-469.
- Pane, D. N. (2018). ANALISIS PENGARUH BAURAN PEMASARAN JASA TERHADAP KEPUTUSAN PEMBELIAN TEH BOTOL SOSRO (STUDI KASUS KONSUMEN ALFAMART CABANG AYAHANDA). *JUMANT*, 9(1), 13-25.
- Lestario, F. (2018). DAMPAK PERTUMBUHAN BISNIS FRANCHISE WARALABA MINIMARKET TERHADAP PERKEMBANGAN KEDAI TRADISIONAL DI KOTA BINJAI. *JUMANT*, 7(1), 29-36.
- Pramono, C. (2018). ANALISIS FAKTOR-FAKTOR HARGA OBLIGASI PERUSAHAAN KEUANGAN DI BURSA EFEK INDONESIA. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 8(1), 62-78.
- Rossanty, Y., & PUTRA NASUTION, M. D. T. (2018). INFORMATION SEARCH AND INTENTIONS TO PURCHASE: THE ROLE OF COUNTRY OF ORIGIN IMAGE, PRODUCT KNOWLEDGE, AND PRODUCT INVOLVEMENT. *Journal of Theoretical & Applied Information Technology*, 96(10).
- Sari, I. (2018). Motivasi belajar mahasiswa program studi manajemen dalam penguasaan keterampilan berbicara (speaking) bahasa Inggris. *JUMANT*, 9(1), 41-52.
- Setiawan, A., Hasibuan, H. A., Siahaan, A. P. U., Indrawan, M. I., Rusiadi, I. F., Wakhyuni, E., ... & Rahayu, S. (2018). Dimensions of Cultural Intelligence and Technology Skills on Employee Performance. *Int. J. Civ. Eng. Technology*, 9(10), 50-60.

Setiawan, A. (2018). PENGARUH PROMOSI JABATAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP SEMANGAT KERJA PEGAWAI DI LINGKUNGAN UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI MEDAN. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 8(2), 191-203.

Waruwu, A. A. (2018). Pengaruh Kepemimpinan, Stres Kerja dan Konflik Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Kepada Kinerja Pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara. *JUMANT*, 10(2), 1-14.

Wakhyuni, E. (2018). KEMAMPUAN MASYARAKAT DAN BUDAYA ASING DALAM MEMPERTAHANKAN BUDAYA LOKAL DI KECAMATAN DATUK BANDAR. *Jurnal Abdi Ilmu*, 11(1), 25-31.