

PENGARUH KETERAMPILAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP MOTIVASI KERJA GURU SD NEGERI DI KECAMATAN SURUH KABUPATEN SEMARANG

Khayati, Muhdi, Miyono
Manajemen Pendidikan, Universitas PGRI Semarang

ABSTRAK

Motivasi kerja dipengaruhi banyak faktor, diantaranya adalah faktor keterampilan manajerial kepala sekolah dan budaya organisasi. Motivasi kerja menjadi lebih baik jika kepala sekolah mempunyai keterampilan manajerial yang baik dan juga terdapat budaya organisasi yang baik.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui adanya: (1) pengaruh keterampilan manajerial terhadap motivasi kerja (2) pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja, (3) pengaruh keterampilan manajerial dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru SD Negeri di Kecamatan Suruh Kabupaten Semarang yang berjumlah 320 orang, dengan sampel sebanyak 167 orang dengan menggunakan *propotional random sampling*. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah metode kuesioner. Analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif, uji persyaratan serta uji hipotesis yang meliputi analisis regresi linier tunggal dan regresi linier berganda. Regresi linier tunggal untuk mengetahui pengaruh keterampilan manajerial terhadap motivasi kerja dan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja. Regresi linier berganda untuk mengetahui pengaruh keterampilan manajerial dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja. Untuk menganalisis data digunakan fasilitas program *SPSS for Window Release 25*.

Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa rata-rata perolehan skor motivasi kerja sebesar 153.71 termasuk pada kategori cukup, rata-rata perolehan skor keterampilan manajerial sebesar 160.25 termasuk kategori cukup dan rata-rata perolehan skor budaya organisasi sebesar 112.93 termasuk kategori cukup. Hasil uji prasyarat dari data penelitian diperoleh data berdistribusi normal, tidak terjadi heteroskedastisitas, tidak multikolinier dan linier. Dari uji hipotesis ditemukan: (1) terdapat pengaruh positif dan signifikan keterampilan manajerial terhadap motivasi kerja sebesar 61%, (2) terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap motivasi kerja sebesar 75%, (3) terdapat pengaruh positif dan signifikan keterampilan manajerial dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja sebesar 76.2%.

Kata-kata Kunci: Keterampilan Manajerial, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja.

A. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia adalah elemen penting dalam setiap organisasi. Keberadaan sumber daya manusia handal sangat diharapkan untuk melaksanakan aktivitas organisasi. Sekolah sebagai suatu organisasi pendidikan tidak terlepas dari keadaan di atas. Munculnya berbagai permasalahan berhubungan dengan *output* pendidikan saat ini banyak sekali dihubungkan dengan kualitas sumber daya pendidikan yang kurang memadai. Menyangkut sumber daya manusia di sekolah guru dan kepala sekolah adalah personil utama di sekolah sebagai ujung tombak pencapaian tujuan pendidikan di sekolah selain sumber lain seperti tenaga administrasi. Sumber daya manusia pendidikan tersebut harus dikelola dengan benar

agar tujuan bisa tercapai sehingga sangat diharapkan seorang guru untuk memiliki motivasi kerja yang tinggi di sekolah.

Motivasi kerja merupakan hal yang penting dalam peningkatan kualitas pendidikan. Faktor yang mempengaruhi motivasi kerja adalah keterampilan manajerial kepala sekolah dalam memotivasi, mendorong guru untuk terlibat dalam semua pekerjaan di sekolah, mendorong terciptanya perilaku organisasi yang baik, membangun komitmen bersama yang selanjutnya akan meningkatkan motivasi kerja guru. Sebagai seorang manajer di sekolah kepala sekolah harus memiliki kepedulian terhadap peningkatan motivasi kerja.

Berdasarkan hasil observasi di beberapa SD Negeri di Kecamatan Suruh Kabupaten Semarang pada tanggal 7 Mei 2018 sampai dengan tanggal 9 Mei 2018 diketahui bahwa masih terdapat banyak guru yang memiliki motivasi kerja rendah. Indikasi kurang optimalnya motivasi kerja guru dapat dilihat dari beberapa guru kurang bersemangat dalam bekerja, melakukan pembelajaran di kelas hanya sebagai tugas sehingga kurang memahami karakteristik peserta didik. Guru tidak bersemangat membuat karya ilmiah untuk peningkatan pangkat dan golongan.

Kepala sekolah harus mampu dan dapat memberikan perubahan-perubahan dalam cara berfikir, bersikap, serta bertindak laku terhadap yang dipimpinnya (guru dan stafnya). Kepala sekolah diharapkan mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen dengan baik. Wahyudi (2009: 68-69) mengemukakan bahwa dalam manajemen terdapat struktur kepemimpinan yang terbagi atas *top manger*, *middle manager* dan *low manager*. Kepala sekolah menduduki strata *top manager*. Kepala sekolah posisinya sangat menentukan arah kemudi manajemen pendidikan. Kepala sekolah sebagai *top manager* dituntut untuk memiliki keterampilan manajerial yang memadai, baik itu keterampilan konseptual, keterampilan hubungan manusia, maupun keterampilan teknis. Komposisi ketiga jenis keterampilan ini sangat berbeda-beda antara satu strata dan strata lainnya dalam struktur pimpinan sedangkan bagi kepala sekolah keterampilan konseptual lebih luas jangkauannya daripada keterampilan teknis.

Kepala sekolah yang mempunyai keterampilan manajerial bagus akan selalu kreatif dan produktif dalam melakukan inovasi pendidikan untuk meningkatkan kualitas pendidikan termasuk meningkatkan motivasi kerja guru. Faktor lain yang mempengaruhi motivasi kerja selain keterampilan manajerial kepala sekolah adalah budaya organisasi.

Hasil observasi di beberapa SD Negeri di Kecamatan Suruh Kabupaten Semarang pada tanggal 7 Mei 2018 sampai dengan tanggal 9 Mei 2018 menunjukkan bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah masih kurang maksimal. Keterampilan manajerial kepala sekolah yang masih kurang maksimal dapat dilihat dari kurang maksimalnya kemampuan kepala sekolah dalam menentukan strategi, merumuskan kebijakan dan memecahkan permasalahan di sekolah. Kerjasama dan komunikasi dengan warga sekolah serta kemampuan mengevaluasi program sekolah kurang maksimal. Kepala sekolah tidak melakukan evaluasi terhadap keberhasilan program sekolah dan apabila membuat evaluasi program sekolah dilakukan pada saat ada kepentingan saja seperti akan dilakukan supervisi pengawas di sekolah.

Kepala sekolah dengan kelebihan yang dimilikinya yaitu kelebihan pengetahuan dan pengalaman kurang maksimal dalam membantu guru-guru untuk berkembang menjadi guru yang profesional. Kepala sekolah sebagai pemimpin seharusnya mampu memberikan petunjuk dan pengawasan dalam rangka meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas.

Guru sebagai anggota organisasi sekolah akan lebih mudah mencapai efektifitas kerja yang tinggi jika ia mempunyai perilaku dan komitmen yang tinggi pula terhadap pekerjaan. Selain itu menyadari bahwa dirinya tidak hanya sebagai anggota dari organisasi sekolah, tetapi juga mengerti dan memahami tujuan organisasi sekolah sehingga guru dapat berbuat

dan bekerja sepenuhnya untuk keberhasilan organisasi sekolah, dengan kata lain pengembangan budaya organisasi dapat menimbulkan komitmen guru untuk tujuan yang dimaksud.

Budaya merupakan seperangkat perilaku, perasaan dan kerangka psikologis yang terinternalisasi sangat mendalam dan dimiliki bersama oleh anggota organisasi. Merubah sebuah budaya harus pula merubah paradigma orang yang telah melekat. Budaya organisasi sebagai sesuatu yang mengacu pada nilai-nilai, keyakinan, praktek, ritual dan kebiasaan-kebiasaan dari sebuah organisasi.

Peran budaya organisasi sekolah adalah untuk menjaga dan memelihara komitmen sehingga kelangsungan mekanisme dan fungsi yang telah disepakati oleh organisasi dapat merealisasikan tujuan-tujuannya. Budaya organisasi yang kuat akan mempengaruhi setiap perilaku sehingga akan membawa dampak pada keuntungan organisasi sekolah secara umum, namun juga berdampak pada perkembangan kemampuan dan efektifitas kerja guru itu sendiri.

Fenomena di lapangan berdasarkan hasil observasi pada tanggal 7 Mei 2018 sampai dengan tanggal 9 Mei 2018 masih ada beberapa SD Negeri di Kecamatan Suruh Kabupaten Semarang diperoleh hasil bahwa masih terdapat sekolah yang belum mampu menciptakan budaya organisasi yang kondusif. Budaya organisasi sekolah yang kurang kondusif dapat ditunjukkan dengan adanya kurang terbinanya hubungan baik antara kepala sekolah dengan guru, guru dengan guru, guru dengan staf serta guru dengan masyarakat sekitar sekolah. Komunikasi warga sekolah seringkali hanya pada waktu ada keperluan atau kepentingan saja. Masih banyak terdapat guru yang sering datang terlambat ketika mengajar, banyak ijin guru tidak berangkat mengajar dua bulan terakhir. Jam mengajar di kelas banyak ditinggal guru dan peserta didik hanya diberi tugas untuk dikerjakan. Minimnya kemandirian, inisiatif, inovatif dan keterbukaan terhadap konflik. Berdasarkan latar belakang tersebut maka peneliti tertarik untuk mengangkat permasalahan tersebut kedalam suatu penelitian dengan judul "Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja Guru SD Negeri di Kecamatan Suruh Kabupaten Semarang"

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut: 1) untuk mengetahui pengaruh keterampilan manajerial kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru SD Negeri di Kecamatan Suruh Kabupaten Semarang, 2) untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja guru SD Negeri di Kecamatan Suruh Kabupaten Semarang, 3) untuk mengetahui pengaruh keterampilan manajerial kepala sekolah dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja guru SD Negeri di Kecamatan Suruh Kabupaten Semarang.

B. KAJIAN PUSTAKA

Motivasi Kerja

Uno (2012: 68) mengemukakan motivasi kerja merupakan motivasi yang terjadi pada situasi dan lingkungan kerja yang terdapat pada suatu organisasi atau lembaga. Keberhasilan dan kegagalan pendidikan memang sering dikaitkan dengan motivasi kerja guru. Manusia selalu menginginkan hal yang baik-baik saja, sehingga daya pendorong atau penggerak yang memotivasi semangat kerjanya tergantung dari harapan yang akan diperoleh mendatang jika harapan itu menjadi kenyataan maka seseorang akan cenderung meningkatkan motivasi kerjanya.

Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah

Keterampilan manajerial kepala sekolah adalah kemampuan kepala sekolah dalam merencanakan, mengorganisasikan, memimpin mengendalikan usaha anggota-anggota

organisasi serta pendayagunaan seluruh sumber daya organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Wahjosumidjo, 2010: 94).

Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah suatu falsafah dengan didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai tindakan nyata dalam suatu organisasi (Triguno dan Supriyadi, 2011: 34).

C. METODOLOGI PENELITIAN

Jenis Penelitian

Menurut jenis data penelitian ini termasuk penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah penelitian yang mendasarkan pada angka-angka statistik sebagai bahan analisis dan kajiannya (Sugiyono, 2016: 7). Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh keterampilan manajerial kepala sekolah dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja guru SD Negeri di Kecamatan Suruh Kabupaten Semarang.

Variabel Penelitian

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel independen dan variabel dependen. Variabel independen dalam penelitian ini adalah keterampilan manajerial kepala sekolah, budaya organisasi. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah motivasi kerja.

Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya” (Sugiyono, 2016: 117). Sedangkan menurut Arikunto (2010: 108) populasi yaitu keseluruhan objek dari penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru di SD Negeri Suruh Kabupaten Semarang yang berjumlah 320 orang guru.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2016: 118). Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Apa yang dipelajari dari sampel itu, kesimpulannya akan dapat diberlakukan untuk populasi. Untuk itu sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul representatif atau mewakili (Sugiyono, 2016: 118). Sampel dalam penelitian ini adalah 167 orang guru berdasarkan tabel penentuan jumlah sampel Isaac dan Michael. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini dengan *proposional random sampling* yaitu teknik pengambilan sampel secara berimbang dan acak.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan kuesioner (daftar pernyataan) yang diberikan kepada responden. Data yang dipergunakan untuk menganalisis perilaku khususnya yang menyangkut keterampilan manajerial kepala sekolah dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja yang diperoleh melalui teknik pengumpulan data dengan mengambil sampel dari suatu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data.

Teknik Analisis Data

Uji Prasyarat

Uji Normalitas

Uji normalitas adalah pengujian tentang kenormalan distribusi data. Penggunaan uji normalitas karena pada analisis statistik parametrik, asumsi yang harus dimiliki oleh data adalah bahwa data tersebut harus terdistribusi secara normal. Maksud data terdistribusi secara normal adalah bahwa data akan mengikuti bentuk distribusi normal (Ghozali, 2011: 41). Uji normalitas pada penelitian ini dilakukan dengan "Tabel *Kolmogorov-Smirnov*", dan untuk menganalisisnya, pada baris "*Asymp. Sig. (2-tailed)*", jika nilai tiap variabel lebih dari (> 0.05) maka uji normalitas bisa terpenuhi.

Uji Heteroskedastisitas

Pengujian ini digunakan untuk melihat apakah variabel pengganggu mempunyai varian yang sama atau tidak. Heteroskedastisitas mempunyai suatu keadaan bahwa varian dari residual suatu pengamatan ke pengamatan yang lain berbeda. Salah satu metode yang digunakan untuk menguji ada tidaknya heteroskedastisitas akan mengakibatkan penaksiran koefisien-koefisien regresi menjadi tidak efisien. Hasil penaksiran akan menjadi kurang dari semestinya. Heteroskedastisitas bertentangan dengan salah satu asumsi dasar regresi linear, yaitu bahwa variasi residual sama untuk semua pengamatan atau disebut homoskedastisitas (Ghozali, 2012: 65).

Pendeteksi heteroskedastisitas pada penelitian ini menggunakan metode Glejser. Uji Glejser ini dilakukan dengan cara meregresikan nilai absolut residuals yang diperoleh dengan variabel-variabel bebas. Jika koefisien parameter beta signifikan, maka model penelitian terjadi heteroskedastisitas, dan sebaliknya jika koefisien parameter beta tidak signifikan, maka model penelitian tidak terjadi heteroskedastisitas.

Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas adalah "korelasi linier yang *perfect* (100 %) atau eksak di antara variabel penjelas yang dimasukkan ke dalam model" (Setiaji, 2008: 39). Menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Jika terjadi korelasi, maka dinamakan terdapat problem Multikolinieritas. Uji Multikolinieritas adalah VIF (*Variances Inflation Factor*) dan Tolerance. Jika di antara variabel penjelas ada yang memiliki korelasi tinggi maka hal ini mengindikasikan adanya problem multikolinieritas.

Dalam uji multikolinieritas melalui *print out* komputer, terlihat adanya hasil *collinierity diagnosis* dan *coefficient correlation*. "Apabila nilai koefisien korelasi variabel bebas mendekati angka 1, menunjukkan adanya multikolinieritas. Demikian juga nilai toleransi mendekati nol. Atau nilai inflasi variance (VIF) cenderung besar/mendekati 10" (Setiaji, 2008: 75-76).

Uji Linearitas

Uji linearitas bertujuan untuk mengetahui apakah dua variabel mempunyai hubungan yang linear atau tidak secara signifikan. Uji ini digunakan sebagai prasyarat statistik parametrik khususnya dalam analisis korelasi atau regresi linear yang termasuk dalam hipotesis asosiatif. Pada program SPSS, uji linearitas menggunakan *Test for Linearity* pada taraf signifikan 0.05. Dua variabel dikatakan mempunyai hubungan linear bila signifikansi (*Deviation from Linearity*) > 0.05 (Ghozali, 2011: 42).

Uji Hipotesis

Regresi Linier Tunggal

Analisis regresi linier tunggal adalah analisis regresi yang hanya melibatkan dua variabel, yaitu 1 (satu) variabel dependen atau variabel tergantung dan 1 (satu) variabel independen atau bebas. Analisis regresi tunggal untuk menganalisis pengaruh: 1) keterampilan manajerial (X_1) terhadap motivasi kerja (Y). 2). Budaya organisasi (X_2) terhadap motivasi kerja (Y). Uji regresi linier tunggal dalam penelitian ini digunakan untuk menguji hipotesis pertama dan hipotesis kedua yang dilakukan melalui program *SPSS for Windows Versi 25*. Adapun persamaan umum adalah sebagai berikut:

$$\hat{Y}=a+bX$$

Di mana:

a : Konstanta Regresi

b : Koefisien Regresi X

Uji Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda adalah analisis regresi yang melibatkan lebih dari dua variabel, yaitu 1 (satu) variabel dependen atau variabel tergantung dan lebih dari 1 (satu) variabel independen atau bebas. Analisis regresi linier berganda untuk menganalisis pengaruh keterampilan manajerial (X_1) dan budaya organisasi (X_2) terhadap motivasi kerja (Y). Persamaan regresi secara matematis dalam penelitian ini sebagai berikut:

$$\hat{Y}=a+b_1X_1+b_2X_2$$

Di mana:

\hat{Y} = Motivasi Kerja

A = Konstanta

B = Koefisien regresi variabel bebas

X_1 = Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah

X_2 = Budaya Organisasi

D. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Deskripsi Data

Pada hasil penelitian mengenai pengaruh keterampilan manajerial dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja guru SD Negeri di Kecamatan Suruh Kabupaten Semarang. Deskripsi masing-masing variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Motivasi Kerja

Data mengenai motivasi kerja dengan kuesioner sebanyak 39 item. Distribusi frekuensi motivasi kerja tampak pada tabel 4.1 berikut ini:

Tabel 4.1. Distribusi Frekuensi Motivasi Kerja

MOTIVASI_KERJA		Statistics
N	Valid	167
	Missing	0
Mean		153.71
Median		153.00
Mode		144
Std. Deviation		21.757
Minimum		105

Maximum

191

Sumber: *Output SPSS versi 25*

Hasil pengukuran terhadap motivasi kerja diperoleh hasil nilai rata-rata (*mean*) sebesar 153.71, nilai tengah (*median*) 153.00, nilai yang sering muncul (*mode*) sebesar 144, standar deviasi sebesar 21.757, nilai minimum sebesar 105 dan nilai maximum sebesar 191. Skor rata-rata atau *mean* motivasi kerja sebesar 153.71 yang terletak pada interval 141 – 157 masuk pada kategori cukup. Berdasarkan uraian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja dikategorikan cukup. Berikut deskripsi variabel motivasi kerja:

Tabel 4.2. Deskripsi Variabel Motivasi Kerja

No	Kategori	Interval	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Tinggi	175 - 191	34	20.36%
2	Tinggi	158 - 174	34	20.36%
3	Cukup	141 - 157	58	34.73%
4	Rendah	123 - 140	24	14.37%
5	Sangat Rendah	105 - 122	17	10.18%
Jumlah			167	100%

Motivasi kerja pada kategori sangat tinggi sebanyak 34 orang dengan persentase 20.36%, kategori tinggi sebanyak 34 orang dengan persentase 20.36%, kategori cukup sebanyak 58 orang dengan persentase 34.73, kategori rendah sebanyak 24 orang dengan persentase 14.37%, dan pada kategori sangat rendah sebanyak 17 orang dengan persentase 10.18%. Berdasarkan hasil uji faktorial diperoleh hasil indikator motivasi kerja yang paling tinggi adalah kondisi kerja yang baik. Sedangkan indikator motivasi kerja yang paling rendah adalah upah yang adil dan layak.

Keterampilan Manajerial

Distribusi frekuensi keterampilan manajerial tampak pada tabel 4.3 berikut ini:

Tabel 4.3. Distribusi Frekuensi Keterampilan Manajerial

Statistics		
KETERAMPILAN_MANAJERIAL		
N	Valid	167
	Missing	0
Mean		160.25
Median		160.00
Mode		155 ^a
Std. Deviation		22.747
Minimum		111
Maximum		207

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Sumber: *Output SPSS versi 25*

Hasil pengukuran terhadap keterampilan manajerial diperoleh hasil nilai rata-rata (*mean*) sebesar 160.25, nilai tengah (*median*) 160.00, nilai yang sering muncul (*mode*) sebesar 155, standar deviasi sebesar 22.747, nilai minimum sebesar 111 dan nilai maximum sebesar 207. Skor rata-rata atau *mean* keterampilan manajerial sebesar 160.25 yang terletak pada interval 151 – 169 masuk pada kategori cukup. Berdasarkan uraian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa keterampilan manajerial dikategorikan cukup. Deskripsi variabel keterampilan manajerial tampak pada tabel 4.4 berikut ini:

Tabel 4.4. Deskripsi Variabel Keterampilan Manajerial

No	Kategori	Interval	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Tinggi	189 – 207	22	13.17%
2	Tinggi	170 – 188	32	19.16%
3	Cukup	151 – 169	63	37.72%

4	Rendah	131 – 150	27	16.17%
5	Sangat Rendah	111 – 130	23	13.77%
Jumlah			167	100%

Keterampilan manajerial pada kategori sangat tinggi sebanyak 22 orang dengan persentase 13.17%, kategori tinggi sebanyak 32 orang dengan persentase 19.16%, dan pada kategori cukup sebanyak 63 orang dengan persentase 37.72%, kategori rendah sebanyak 27 orang dengan persentase 16.17%, dan pada kategori sangat rendah sebanyak 23 orang dengan persentase 13.77%. Berdasarkan hasil uji faktorial diperoleh hasil bahwa indikator keterampilan manajerial yang paling tinggi adalah kemampuan menjalin komunikasi dengan guru. Sedangkan indikator keterampilan manajerial yang paling rendah adalah kemampuan mengatur dan mengawasi tata tertib peserta didik.

Budaya Organisasi

Distribusi frekuensi budaya organisasi tampak pada tabel 4.5 berikut ini:

Tabel 4.5. Distribusi Budaya Organisasi

Statistics		
BUDAYA_ORGANISASI		
N	Valid	167
	Missing	0
Mean		112.93
Median		112.00
Mode		112
Std. Deviation		17.276
Minimum		78
Maximum		141

Sumber: *Output SPSS* versi 25

Hasil pengukuran terhadap budaya organisasi diperoleh hasil nilai rata-rata (*mean*) sebesar 112.93, nilai tengah (*median*) 112.00, nilai yang sering muncul (*mode*) sebesar 112, standar deviasi sebesar 17.276, nilai minimum sebesar 78 dan nilai maximum sebesar 141. Skor rata-rata atau *mean* budaya organisasi sebesar 112.93 yang terletak pada interval 104 - 116 masuk pada kategori cukup. Berdasarkan uraian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi guru dikategorikan cukup. Deskripsi variabel budaya organisasi tampak pada tabel 4.6 sebagai berikut:

Tabel 4.6. Deskripsi Variabel Budaya Organisasi

No	Kategori	Interval	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Baik	130 - 141	38	22.75%
2	Baik	117 - 129	28	16.77%
3	Cukup	104 - 116	59	35.33%
4	Kurang	91 - 103	16	9.58%
5	Sangat Kurang	78 - 90	26	15.57%
Jumlah			167	100%

Budaya organisasi pada kategori sangat baik sebanyak 38 orang dengan persentase 22.75%, kategori baik sebanyak 28 orang dengan persentase 16.77%, kategori cukup sebanyak 59 orang dengan persentase 35.33%, kategori kurang sebanyak 16 orang dengan persentase 9.58%, dan pada kategori sangat kurang sebanyak 26 orang dengan persentase 15.57%. Berdasarkan hasil uji faktorial diperoleh hasil bahwa indikator budaya organisasi yang paling baik adalah terbuka terhadap konflik. Sedangkan indikator budaya organisasi yang paling kurang adalah inovatif.

Pengujian Prasyarat Regresi Uji Normalitas

Uji normalitas dimaksudkan untuk menguji normal tidaknya sebaran data yang akan dianalisis. Sebaran data dalam penelitian ini adalah motivasi kerja (Y), keterampilan manajerial (X_1) dan budaya organisasi (X_2). Untuk menguji normalitas data digunakan analisis *kolmogorof smirnov*. Distribusi data adalah normal apabila nilai signifikansi *kolmogorof smirnov* $> 0,05$. Berdasarkan hasil perhitungan *kolmogorof smirnov* diperoleh nilai signifikansi motivasi kerja sebesar 0.079, keterampilan manajerial sebesar 0.086 dan budaya organisasi sebesar 0.095 lebih besar dari 0,05 maka distribusi residual model regresi ini adalah normal.

Uji Heteroskedastisitas

Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas pada tabel 4.12 di atas diketahui nilai standar koefisien beta masing-masing variabel lebih besar dibandingkan dengan derajat signifikansi $\alpha = 5\%$ ($\alpha = 0.05$) yaitu keterampilan manajerial sebesar 0.208 dan budaya organisasi sebesar 0.695 dengan demikian tidak terjadi heteroskedastisitas atau model regresi adalah homoskedastisitas.

Uji Multikolinieritas

Masing-masing variabel pada indikator *tolerance* mempunyai nilai tidak mendekati 1 dan VIF kurang mendekati 10 yaitu variabel keterampilan manajerial dan budaya organisasi dengan *tolerance* sebesar 0.315 dan VIF sebesar 3.170, sehingga dalam penelitian ini model tidak mengalami masalah multikolinearitas.

Uji Linieritas

Hasil analisis menunjukkan bahwa pada variabel keterampilan manajerial harga F sebesar 1.593 dengan signifikansi 0.118 dan variabel budaya organisasi menunjukkan harga F sebesar 1.994 dengan signifikansi 0.101. Hasil analisis menunjukkan bahwa keterampilan manajerial (1.593) dan budaya organisasi (1.994) > 0.05 yang berarti model regresi linier.

Pengujian Hipotesis

Penghitungan dalam pengujian hipotesis ini menggunakan bantuan komputer program SPSS (*Statistik Program for Social Scientific*) 25.0 for Windows.

Uji Hipotesis Pertama: Pengaruh Keterampilan Manajerial Terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan penghitungan data yang telah dilakukan peneliti diperoleh harga koefisien korelasi *product moment* untuk keterampilan manajerial (X_1) dengan motivasi kerja (Y) sebesar 0.783 atau $r_{hitung} 0.783 > r_{tabel} 0.159$ dan harga $p = 0.000 < 0.05$ untuk taraf signifikansi 5% sehingga kedua variabel X_1 dan Y tergolong ada hubungan yang signifikan.

Berdasarkan perhitungan sebagaimana tabel di atas hasil uji Anova keterampilan manajerial terhadap motivasi kerja dapat dijelaskan bahwa hasil analisis regresi diperoleh nilai signifikansi $0.000 < 0.05$. sedangkan nilai F_{hitung} sebesar $261.132 > F_{tabel} 3.91$ sehingga hipotesis pertama yang berbunyi terdapat pengaruh keterampilan manajerial terhadap motivasi kerja guru SD Negeri di Kecamatan Suruh Kabupaten Semarang diterima.

Dari hasil uji regresi linier tunggal seperti tabel di atas dapat dijelaskan bahwa pengaruh keterampilan manajerial terhadap motivasi kerja diperoleh nilai *Adjusted R square* sebesar 0.610 artinya bahwa 61% motivasi kerja dipengaruhi oleh keterampilan manajerial, sisanya 39% ada pada variabel bebas lainnya yang mempengaruhi motivasi kerja selain variabel keterampilan manajerial. Berikut hasil koefisien regresi keterampilan manajerial terhadap motivasi kerja:

Tabel 4.7 Hasil Koefisien Regresi X_1 terhadap Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	33.724	7.499		4.497	.000
	KETERAMPILAN_MANAJERIAL	.749	.046	.783	16.160	.000

a. Dependent Variable: MOTIVASI_KERJA

Sumber: *Output SPSS* versi 25

Berdasarkan tabel di atas hasil uji regresi keterampilan manajerial terhadap motivasi kerja diperoleh hasil nilai konstanta 33.724 dan nilai koefisien regresi sebesar 0.749 dengan signifikansi 0.000 sehingga persamaan regresi sebagai berikut: $\hat{Y} = 33.724 + 0.749X_1$. Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa naik turunnya motivasi kerja dipengaruhi oleh baik buruknya keterampilan manajerial. Semakin baik keterampilan manajerial maka semakin meningkat motivasi kerja. Demikian pula sebaliknya jika keterampilan manajerial tidak baik, maka motivasi kerja akan menurun.

Uji Hipotesis Kedua: Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan penghitungan data yang telah dilakukan peneliti diperoleh harga koefisien korelasi *product moment* untuk budaya organisasi (X_2) dengan motivasi kerja (Y) sebesar 0.867 atau $r_{hitung} 0.867 > r_{tabel} 0.159$ dan harga $p = 0.000 < 0.05$ untuk taraf signifikansi 5% sehingga kedua variabel X_2 dan Y tergolong ada hubungan yang signifikan.

Berdasarkan perhitungan sebagaimana tabel di atas hasil uji Anova budaya organisasi terhadap motivasi kerja dapat dijelaskan bahwa hasil analisis regresi diperoleh nilai signifikansi $0.000 < 0.05$. sedangkan nilai F_{hitung} sebesar $498.651 > F_{tabel} 3.91$ sehingga hipotesis kedua yang berbunyi terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja guru SD Negeri di Kecamatan Suruh Kabupaten Semarang diterima.

Dari hasil uji regresi linier tunggal dapat dijelaskan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja diperoleh nilai *Adjusted R square* sebesar 0.750 artinya bahwa 75% motivasi kerja dipengaruhi oleh budaya organisasi, sisanya 25% ada pada variabel bebas lainnya yang mempengaruhi motivasi kerja selain variabel budaya organisasi. Berikut hasil koefisien regresi budaya organisasi terhadap motivasi kerja:

Tabel 4.8 Hasil Koefisien Regresi X_2 terhadap Y

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	30.426	5.585		5.448	.000
	BUDAYA_ORGANISASI	1.092	.049	.867	22.330	.000

a. Dependent Variable: MOTIVASI_KERJA

Sumber: *Output SPSS* versi 25

Berdasarkan tabel di atas hasil uji regresi budaya organisasi terhadap motivasi kerja diperoleh hasil nilai konstanta 30.426 dan nilai koefisien regresi sebesar 1.092 dengan signifikansi 0.000 sehingga persamaan regresi sebagai berikut: $\hat{Y} = 30.426 + 1.092X_2$. Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa naik turunnya motivasi kerja dipengaruhi oleh baik buruknya budaya organisasi. Semakin baik budaya kerja maka semakin meningkat motivasi kerja. Demikian pula sebaliknya jika budaya organisasi tidak baik, maka motivasi kerja akan menurun.

Uji Hipotesis Ketiga: Pengaruh Keterampilan Manajerial dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan perhitungan sebagaimana tabel di atas hasil uji Anova keterampilan manajerial dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja dapat dijelaskan bahwa hasil analisis regresi diperoleh nilai signifikansi $0.000 < 0.05$. sedangkan nilai F_{hitung} sebesar $266.988 > F_{tabel}$ 3.06 sehingga hipotesis ketiga yang berbunyi terdapat pengaruh keterampilan manajerial dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja guru SD Negeri di Kecamatan Suruh Kabupaten Semarang diterima. Dari hasil uji regresi linier dapat dijelaskan bahwa pengaruh keterampilan manajerial dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja diperoleh nilai *Adjusted R square* sebesar 0.762 artinya bahwa 76.2% motivasi kerja dipengaruhi oleh keterampilan manajerial dan budaya organisasi, sisanya 23.8% ada pada variabel bebas lainnya yang mempengaruhi motivasi kerja selain kedua variabel tersebut. Berikut hasil koefisien regresi linier berganda:

Tabel 4.9 Hasil Koefisien Regresi Linier Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	23.017	5.951		3.868	.000
KETERAMPILAN_MANAJERIAL	.199	.064	.208	3.088	.002
BUDAYA_ORGANISASI	.875	.085	.695	10.308	.000

a. Dependent Variable: MOTIVASI_KERJA

Sumber: *Output* SPSS versi 25

Berdasarkan tabel di atas hasil uji regresi linier berganda diperoleh hasil nilai konstanta 23.017 dan nilai koefisien regresi sebesar 0.199 dengan signifikansi 0.002 untuk keterampilan manajerial serta nilai koefisien regresi sebesar 0.875 dengan signifikansi 0.000 untuk budaya organisasi sehingga persamaan regresi sebagai berikut: $\hat{Y} = 23.017 + 0.244X_1 + 0.567X_2$. Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa naik turunnya motivasi kerja dipengaruhi oleh baik buruknya keterampilan manajerial dan budaya organisasi. Semakin baik keterampilan manajerial dan budaya organisasi maka semakin meningkat motivasi kerja. Demikian pula sebaliknya jika keterampilan manajerial dan budaya organisasi tidak baik, maka motivasi kerja akan menurun.

Pembahasan

Pengaruh Keterampilan Manajerial terhadap Motivasi Kerja

Terdapat pengaruh keterampilan manajerial terhadap motivasi kerja. Berdasarkan deskripsi data penelitian dapat diketahui bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah di SD Negeri Kecamatan Suruh Kabupaten Semarang termasuk dalam kategori cukup, sehingga dapat dikatakan sebagian besar Guru SD Negeri di Kecamatan Suruh Kabupaten Semarang berpendapat bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah cukup baik. Indikator keterampilan manajerial yang paling tinggi adalah kemampuan menjalin komunikasi dengan guru. Sedangkan indikator yang paling rendah adalah kemampuan mengatur dan mengawasi tata tertib peserta didik.

Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa korelasi antara keterampilan manajerial kepala sekolah terhadap motivasi kerja sebesar 0.783 yang berarti terdapat hubungan yang signifikan. Sedangkan besarnya pengaruh keterampilan manajerial kepala sekolah terhadap motivasi kerja sebesar 0.610 artinya bahwa 61% motivasi kerja dipengaruhi oleh keterampilan manajerial, sisanya 39% ada pada variabel bebas lainnya yang mempengaruhi motivasi kerja selain variabel keterampilan manajerial. Dengan persamaan regresi $\hat{Y} = 33.724 + 0.749X_1$, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara keterampilan manajerial kepala sekolah terhadap motivasi kerja. Hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien

regresi sebesar 0.749 dengan signifikansi $0.000 < 0.05$. Karena koefisien regresi mempunyai nilai positif dan signifikan maka semakin baik keterampilan manajerial kepala sekolah maka akan semakin meningkat motivasi kerja. Hal ini juga berlaku sebaliknya yaitu jika keterampilan manajerial kepala sekolah kurang maka akan menurun pula motivasi kerja.

Hasil temuan penelitian ini sesuai dengan teori yang dikemukakan Wahjosumidjo (2010: 94) bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah merupakan kemampuan kepala sekolah dalam merencanakan, mengorganisasikan, memimpin mengendalikan usaha anggota-anggota organisasi serta pendayagunaan seluruh sumber daya organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Huda (2017) yang berjudul Pengaruh Perilaku Kepemimpinan dan Ketrampilan Manajerial Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Guru. Hasil penelitian ini adalah: (1) tidak terdapat pengaruh langsung secara positif perilaku kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru, (2) terdapat pengaruh langsung secara positif ketrampilan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru, (3) terdapat pengaruh langsung secara positif motivasi kerja guru terhadap kinerja guru, (4) terdapat pengaruh langsung secara positif perilaku kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru, (5) terdapat pengaruh langsung secara positif ketrampilan manajerial kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru, (6) perilaku kepemimpinan kepala sekolah, ketrampilan manajerial kepala sekolah, dan motivasi kerja guru secara bersama-sama berpengaruh secara positif terhadap kinerja guru, (7) perilaku kepemimpinan, berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja guru, dan (8) keterampilan manajerial kepala sekolah berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja guru.

Keterampilan manajerial harus dimiliki oleh seseorang yang menduduki jabatan sebagai manajer, khususnya kepala sekolah, karena kepala sekolah mempunyai tanggung jawab atas bawahan dan sumber daya organisasi. Kepala sekolah adalah seseorang yang menjalankan aktivitas untuk memadukan sumber-sumber pendidikan agar terpusat dalam usaha mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan sebelumnya.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja

Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja. Berdasarkan deskripsi data penelitian dapat diketahui bahwa budaya organisasi di SD Negeri Kecamatan Suruh Kabupaten Semarang termasuk dalam kategori cukup, sehingga dapat dikatakan sebagian besar Guru SD Negeri di Kecamatan Suruh Kabupaten Semarang berpendapat bahwa budaya organisasi cukup baik. Indikator budaya organisasi yang paling baik adalah terbuka terhadap konflik. Sedangkan indikator yang paling kurang adalah inovatif.

Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa korelasi antara budaya organisasi terhadap motivasi kerja sebesar 0.867 yang berarti terdapat hubungan yang signifikan. Sedangkan besarnya pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja sebesar 0.750 artinya bahwa 75% motivasi kerja dipengaruhi oleh budaya organisasi, sisanya 25% ada pada variabel bebas lainnya yang mempengaruhi motivasi kerja selain variabel budaya organisasi. Dengan persamaan regresi $\hat{Y} = 30.426 + 1.092X_2$, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap motivasi kerja. Hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien regresi sebesar 1.092 dengan signifikansi $0.000 < 0.05$. Karena koefisien regresi mempunyai nilai positif dan signifikan maka semakin baik budaya organisasi maka akan semakin meningkat motivasi kerja. Hal ini juga berlaku sebaliknya yaitu jika budaya organisasi kurang maka akan menurun pula motivasi kerja.

Hasil temuan penelitian ini sesuai dengan teori yang dikemukakan Robbins (2016: 292), jika organisasi tidak mempunyai budaya dominan dan tersusun hanya dari sangat banyak anak

budaya, nilai budaya suatu organisasi sebagai suatu variabel dependen akan sangat berkurang karena tidak ada penafsiran yang seragam atas sesuatu yang menggambarkan perilaku yang tepat dan tidak tepat. Budaya dalam suatu organisasi dianggap sebagai sesuatu yang abstrak, namun budaya organisasi mempunyai dimensi dengan karakteristik tertentu yang dapat didefinisikan dan diukur.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Riwan (2014) yang berjudul Hubungan Budaya Organisasi Dengan Motivasi Kerja Guru Sekolah Dasar Negeri Gugus I, II Dan III Kecamatan Batang Cenaku Kabupaten Indragiri Hulu Riau. Hasil penelitian menunjukkan motivasi kerja guru dan budaya organisasi cukup baik. Terdapat hubungan signifikan antara budaya organisasi dengan motivasi kerja dengan korelasi sebesar 0.383. Budaya organisasi sebagai suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Suwardi (2013) yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Komitmen Kerja terhadap Motivasi Guru SD Islam Al Azhar I Pusat. Hasil yang diperoleh dari analisis terdapat pengaruh signifikan budaya organisasi, kepuasan kerja dan komitmen kerja terhadap motivasi kerja guru SD Islam Al Azhar se-Jabodetabek.

Sekolah sebagai lembaga yang bersifat kompleks dan unik. Bersifat kompleks karena sekolah sebagai organisasi di dalamnya terdapat berbagai dimensi yang satu sama lain saling berkaitan dan saling menentukan. Sekolah sebagai organisasi memiliki ciri-ciri yang tidak dimiliki oleh organisasi lain. Sekolah memiliki ciri-ciri dan karakter tersendiri, di mana terjadi proses belajar mengajar, tempat terselenggaranya pembudayaan kehidupan manusia. Oleh karena itu sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik diharapkan mampu menumbuhkembangkan motivasi kerja guru sehingga guru sebagai pengajar sekaligus pendidik dapat memberikan layanan yang maksimal terhadap peserta didik.

Pengaruh Keterampilan Manajerial dan Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja

Terdapat pengaruh keterampilan manajerial dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja. Berdasarkan deskripsi data penelitian dapat diketahui bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah dan budaya organisasi di SD Negeri Kecamatan Suruh Kabupaten Semarang termasuk dalam kategori cukup, sehingga dapat dikatakan sebagian besar Guru SD Negeri di Kecamatan Suruh Kabupaten Semarang berpendapat bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah dan budaya organisasi cukup baik. Indikator motivasi kerja yang paling tinggi adalah kondisi kerja yang baik. Sedangkan indikator yang paling rendah adalah upah yang adil dan layak.

Besarnya pengaruh keterampilan manajerial kepala sekolah dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja sebesar 0.762 artinya bahwa 76.2% motivasi kerja dipengaruhi oleh keterampilan manajerial dan budaya organisasi, sisanya 23.8% ada pada variabel bebas lainnya yang mempengaruhi motivasi kerja selain kedua variabel tersebut. Dengan persamaan regresi $\hat{Y} = 23.017 + 0.244X_1 + 0.567X_2$, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara keterampilan manajerial kepala sekolah dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja. Hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0.199 dengan signifikansi 0.002 untuk keterampilan manajerial dan 0.875 dengan signifikansi 0.000 untuk budaya organisasi. Karena koefisien regresi mempunyai nilai positif dan signifikan maka semakin baik keterampilan manajerial kepala sekolah dan budaya organisasi maka akan semakin meningkat motivasi kerja. Hal ini juga berlaku sebaliknya yaitu jika keterampilan manajerial kepala sekolah dan budaya organisasi kurang maka akan menurun pula motivasi kerja.

Hasil temuan penelitian ini sesuai dengan teori yang dikemukakan Siagian (2012: 294) motivasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Yang termasuk faktor internal adalah: a) persepsi seseorang mengenai diri sendiri; b) harga diri; c). harapan pribadi; d) kebutuhan; e) keinginan; f) kepuasan kerja; g) prestasi kerja yang dihasilkan. Sedangkan faktor eksternal yang mempengaruhi motivasi seseorang antara lain: a) jenis dan sifat pekerjaan; b) kelompok kerja dimana seseorang bergabung; c) organisasi tempat orang bekerja; d) situasi lingkungan kerja; e) gaji.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Hardiyana (2013) yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Guru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja Guru hal ini terlihat dari pengaruh langsung budaya organisasi terhadap motivasi kerja guru adalah 9.18, dan pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap motivasi kerja guru adalah 9.00%. Total pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja guru adalah 18.18%; 2) kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, hal ini terlihat dari pengaruh langsung kompensasi terhadap motivasi kerja guru adalah 19.18%, dan pengaruh tidak langsung kompensasi terhadap motivasi kerja guru adalah 9.00%. Pengaruh total kompensasi terhadap motivasi kerja guru adalah 28.18%; 3) budaya organisasi dan Kompensasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja guru, hal ini terlihat dari angka R square (r^2) yang diperoleh adalah 46.36%. Adapun sisanya sebesar 53.64% dipengaruhi oleh faktor lain diluar pengaruh budaya organisasi dan kompensasi. Keadaan tersebut terjadi karena di sekolah tersebut baru terjadi pergantian unsur pimpinan sehingga guru-guru membutuhkan penyesuaian terhadap budaya dan situasi yang baru dan yang belum semua guru memperoleh sertifikasi sehingga ada kesenjangan baru dalam hal kompensasi; 4) motivasi Kerja Guru berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Guru, hal ini terlihat dari angka R square (r^2) yang diperoleh adalah 47.47% hal tersebut mempunyai maksud bahwa pengaruh motivasi kerja guru terhadap kinerja adalah 47.47%. Adapun sisanya sebesar 52.53% dipengaruhi oleh faktor lain diluar pengaruh motivasi kerja guru.

Budaya organisasi wujud dari anggapan yang di miliki, diterima secara *implicit* oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam. Budaya merefleksikan nilai- nilai dan keyakinan yang dimiliki oleh anggota organisasi. Nilai- nilai tersebut cenderung berlangsung dalam waktu lama dan lebih tahan terhadap perubahan. Tujuan penerapan budaya organisasi adalah agar seluruh individu dalam organisasi mematuhi dan berpedoman pada sistem nilai keyakinan dan norma- norma yang berlaku dalam organisasi tersebut.

Selain itu penelitian Rahayu (2017) yang berjudul Komunikasi Interpersonal Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Kerja Organisasi Terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya Pada Kepuasan Kerja Guru Sekolah Menengah Pertama. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1). Komunikasi interpersonal, kepemimpinan kepala sekolah dan budaya kerja organisasi mempunyai kontribusi secara simultan dan signifikan terhadap kepuasan kerja secara tidak langsung melalui motivasi kerja guru. 2) Komunikasi interpersonal, kepemimpinan kepala sekolah dan budaya kerja organisasi berkontribusi secara langsung terhadap motivasi kerja. 3). Motivasi kerja berkontribusi secara langsung terhadap kepuasan kerja guru.

Budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Setiap perbaikan budaya kerja ke arah yang lebih kondusif akan memberikan sumbangan yang sangat berarti bagi peningkatan motivasi kerja.

E. KESIMPULAN, SARAN, DAN IMPLIKASI

Kesimpulan

Berdasarkan pada hasil penelitian dan pembahasan dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan keterampilan manajerial terhadap motivasi kerja sebesar 61%, sisanya 39% dipengaruhi oleh faktor lain. Indikator keterampilan manajerial yang paling tinggi adalah kemampuan menjalin komunikasi dengan guru. Sedangkan indikator yang paling rendah adalah kemampuan mengatur dan mengawasi tata tertib peserta didik.
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap motivasi kerja sebesar 75% sisanya 25% dipengaruhi oleh faktor lain. Indikator budaya organisasi yang paling baik adalah terbuka terhadap konflik. Sedangkan indikator yang paling kurang adalah inovatif.
3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan keterampilan manajerial dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja sebesar 76.2%, sisanya sebesar 23.8% dipengaruhi oleh faktor lain. Indikator motivasi kerja yang paling tinggi adalah kondisi kerja yang baik. Sedangkan indikator yang paling rendah adalah upah yang adil dan layak.

Saran-Saran

1. Kepala Sekolah hendaknya dapat memberikan dukungan terhadap guru sehingga tercipta budaya organisasi yang baik.
 - a. Lebih menjalin komunikasi dengan guru dan dapat meningkatkan kemampuan mengatur dan mengawasi tata tertib peserta didik.
 - b. Dapat memberikan masukan kepada warga sekolah sehingga semakin terbuka terhadap konflik dan dapat memberikan alternatif pemecahan masalah bagi setiap warga sekolah yang mengalami kesulitan khususnya guru. Selain itu melakukan pembimbingan intensif terhadap guru agar lebih inovatif dalam proses pembelajaran.
 - c. Dapat lebih memperkuat kondisi kerja yang baik sehingga akan dapat meningkatkan motivasi kerja guru.
2. Guru hendaknya dapat lebih meningkatkan motivasi kerja sehingga dapat memberikan pelayanan yang optimal terhadap peserta didik.
 - a. Dapat menjalin komunikasi dengan dengan seluruh warga sekolah. Selain itu guru dapat berperan aktif membantu kepala sekolah dalam memantau tata tertib peserta didik.
 - b. Dapat lebih terbuka dalam menghadapi konflik dan juga dapat meningkatkan kemampuan dalam proses pembelajaran sehingga lebih inovatif mengemas proses pembelajaran.
 - c. Dapat menciptakan kondisi kerja yang semakin baik sehingga lebih termotivasi dalam bekerja dan dapat memberikan layanan terhadap peserta didik secara maksimal.

Impikasi

1. Keterampilan manajerial kepala sekolah yang baik dapat menciptakan budaya organisasi yang nyaman sehingga motivasi kerja guru dapat baik pula.
2. Budaya organisasi sekolah yang baik dapat berdampak pada peningkatan motivasi kerja guru di sekolah. Indikator budaya organisasi yang paling tinggi adalah terbuka terhadap konflik. Adanya sikap keterbukaan dalam menghadapi konflik dapat memudahkan untuk memberikan penanganan atau alternatif jalan keluar atas konflik tersebut.
3. Keterampilan manajerial kepala sekolah yang baik dan budaya organisasi yang baik pula dapat menjadikan guru semakin termotivasi dalam bekerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Setiaji, B. 2008. *Panduan Riset dengan Pendekatan Kuantitatif*. Surakarta: Muhammadiyah University Press.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Triguno dan Supriyadi Gering. 2011. *Budaya Kerja Organisasi Pemerintah*. Jakarta: Golden Terayon Press.
- Uno, Hamzah B. 2012. *Teori Motivasi dan Pengukurannya Analisis di Bidang Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wahjosumidjo. 2010. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.