

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KETERAMPILAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH TERHADAP MOTIVASI KERJA GURU SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN NEGERI

Agus Setyawan¹, Titik Haryati², Ghufron Abdullah³

¹ SMK di Kabupaten Demak

^{2,3} Manajemen Pendidikan Pascasarjana Universitas PGRI Semarang

Email : agussetyawan45@gmail.com

Abstrak

Rumusan masalah 1) apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja guru SMK Negeri Kabupaten Demak? 2) apakah terdapat pengaruh keterampilan manajerial kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru SMK Negeri Kabupaten Demak? 3) apakah terdapat pengaruh budaya organisasi dan keterampilan manajerial kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru SMK Negeri Kabupaten Demak?

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Penggalan data menggunakan kuesioner. Teknik pengambilan sampel menggunakan random sampling. Uji instrumen menggunakan uji validitas dan reliabilitas. Uji prasyarat menggunakan uji normalitas, uji linieritas, uji heteroskedastisitas, uji homogenitas, uji dimensi. dan uji hipotesis menggunakan regresi linier sederhana dan regresi linier berganda.

Hasil penelitian bahwa (1) terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja guru di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri Kabupaten Demak sebesar 55%. Kontribusi tertinggi dalam mempengaruhi motivasi kerja sebesar 0,679 pada dimensi kepribadian, sedangkan kontribusi terendah sebesar 0,621 pada dimensi lingkungan organisasi; (2) terdapat pengaruh keterampilan manajerial kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri Kabupaten Demak sebesar 66,5%. Kontribusi tertinggi dalam mempengaruhi motivasi kerja sebesar 0,508 pada dimensi perencanaan, sedangkan kontribusi terendah sebesar 0,135 pada dimensi pengelolaan SIM; (3) Terdapat pengaruh budaya organisasi dan keterampilan manajerial kepala sekolah secara bersama-sama terhadap motivasi kerja guru di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri Kabupaten Demak sebesar 62%. kontribusi tertinggi ada pada variabel keterampilan manajerial kepala sekolah sebesar 66,5% dan terendah ada pada variabel budaya organisasi sebesar 55%.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah, Motivasi Kerja Guru

Abstract

Formulation of the problem 1) is there an influence of organizational culture on the work motivation of teachers at SMK Negeri Demak Regency; 2) whether there is an influence of the managerial skills of the principal on the work motivation of teachers at SMK Negeri Demak Regency; 3) is there an influence of organizational culture and managerial skills of school principals on the work motivation of teachers at SMK Negeri Demak Regency?

This study uses a quantitative approach. Extracting data using a questionnaire. The sampling technique uses random sampling. The instrument test uses validity and reliability tests. Prerequisite test using normality test, linearity test, heteroscedasticity test, homogeneity test, dimensional test. and hypothesis testing using simple linear regression and multiple linear regression.

The results of the study show that (1) there is an influence of organizational culture on the work motivation of teachers at the State Vocational High Schools of Demak Regency by 55%. The highest contribution in influencing work motivation was 0.679 on the personality dimension, while the lowest contribution was 0.621 on the organizational environment dimension; (2) there is an influence of the principal's managerial skills on the work motivation of teachers in the State Vocational High Schools of Demak Regency by 66.5%. The highest contribution in influencing work motivation was 0.508 in the planning dimension, while the lowest contribution was 0.135 in the SIM management dimension; (3) There is an influence of organizational culture and managerial skills of school principals on the work motivation of teachers in Demak District Vocational High Schools by 62%. the highest contribution is in the managerial skill variable of the school principal by 66.5% and the lowest is in the organizational culture variable by 55%.

Keywords: *Organizational Culture, Principal Managerial Skills, Teacher Work Motivation.*

A. PENDAHULUAN

Motivasi kerja memiliki peran penting dalam menciptakan kondisi kerja yang optimal. Tanpa adanya motivasi kerja seorang guru tidak akan mampu melaksanakan tugas pokok dan fungsinya secara benar. Menurut Sudirman (2011: 85) motivasi yang optimal memiliki fungsi dan manfaat untuk: (1) mendorong manusia untuk berbuat, sebagai penggerak atau motor yang melepaskan energi. Jadi motivasi adalah sebagai penggerak dari setiap kegiatan yang akan dilakukan; (2) menentukan arah perbuatan, yaitu ke arah tujuan yang hendak tercapai. Motivasi memberikan arah dan kegiatan yang harus dikerjakan sesuai dengan rumusan tujuannya; serta (3) menyeleksi perbuatan, yaitu dengan menyisihkan perbuatan-perbuatan yang tidak bermanfaat bagi tujuan-tujuan tersebut, sehingga dengan motivasi yang tinggi, guru diharapkan memiliki prestasi kerja/ kinerja yang baik.

Motivasi adalah keinginan atau kebutuhan yang melatarbelakangi seseorang sehingga mendorong untuk meraih sesuatu (Usman, 2014: 117). Kebutuhan yang mendorong perbuatan ke arah suatu tujuan tertentu yang menimbulkan motif atau pemberian motif, menjadikan motivasi merupakan sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Menurut Mulyasa (2017: 41) menjelaskan bahwa motivasi menjadi faktor penting dalam mencapai tujuan bersama dalam sebuah organisasi, biasanya motivasi akan mampu mendorong semua komponen bekerja sesuai dengan tugasnya masing masing.

Berdasarkan observasi prapenelitian di SMK Negeri Kabupaten Demak bahwa motivasi kerja guru dalam kegiatan proses pembelajaran belum optimal, guru cenderung kurang memiliki motivasi kerja. Hal ini dapat dilihat dari kurang tanggung jawabnya guru dalam hal tugasnya waktu, kinerja administrasi, kurang serius melaksanakan tugas-tugas, dan juga suasana kerja yang kurang kondusif berkaitan dengan kepemimpinan kepala sekolah yang dirasa kurang sesuai dengan kondisi guru di sekolah yang dipimpinnya. Kemudian dari observasi awal yang sudah peneliti lakukan di lokasi penelitian menunjukkan bahwa masih ada guru yang ketika melakukan pembelajaran hanya memberikan tugas untuk mengerjakan soal dari LKS (Lembar Kerja Siswa) yang mana guru tersebut hanya diam tanpa menjelaskan pembelajaran yang dilaksanakan. Faktor-faktor tersebut diduga sebagai penyebab utama rendahnya kinerja guru, disamping ada beberapa faktor lainnya.

Berdasarkan hasil observasi di SMK Negeri 1 Demak hari Senin tanggal 6 Februari 2023 diketahui bahwa masih terdapat guru yang memiliki motivasi kerja rendah. Indikasi rendahnya motivasi kerja guru dapat dilihat dari guru dalam melakukan pembelajaran di kelas hanya sebagai tugas sehingga tidak memahami karakteristik peserta didik. Guru tidak bersemangat membuat karya ilmiah untuk peningkatan pangkat dan golongan. Bukti guru kurang bersemangat ini pula dilihat dari guru yang sengaja masuk dikelas tidak tepat waktu. Selain itu masih terdapat guru yang dengan mudah meninggalkan jam mengajar di kelas untuk alasan yang kurang penting. Berdasarkan data piket harian guru diperoleh hasil bahwa dalam setiap hari rata-rata guru yang meninggalkan kelas dengan memberikan tugas sebanyak 8 orang guru dengan persentase 10,13%. Guru menjalankan tugas pokok mengajar sebagai rutinitas dan kurang mempunyai keinginan dan semangat untuk meraih prestasi kerja.

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. Menurut Nasution (2018: 51) bahwa budaya organisasi 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. Upaya organisasi sebagai suatu yang mengacu pada nilai-nilai, keyakinan, praktik, ritual dan kebiasaan-kebiasaan dari sebuah organisasi.

Lebih spesifik budaya organisasi akan ditentukan oleh kondisi kerja tim, kepemimpinan dan karakteristik organisasi serta proses administrasi yang berlaku. Pentingnya budaya organisasi karena merupakan kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam hirarki organisasi yang mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi. Budaya yang produktif adalah budaya yang dapat menjadikan organisasi menjadi kuat dan tujuan lembaga dapat terakomodasi.

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.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala SMK Negeri 1 Karangawen yaitu hari Selasa tanggal 7 Februari 2023 diperoleh hasil bahwa terdapat 60% guru yang sering datang terlambat ketika mengajar dan mengajar di kelas banyak ditinggal guru dan peserta didik hanya diberi tugas untuk dikerjakan. Keterlambatan guru hadir dalam jam mengajar sebagian besar antara 10 sampai 15 menit. Ketika tanda waktu mengajar dimulai guru biasanya masih bersantai dan berbicara dengan teman lainnya sehingga guru tidak tepat waktu mengajar di kelas. Hal ini sudah menjadi budaya dan meskipun selalu diingatkan namun belum memberikan dampak yang signifikan.

Selain budaya organisasi salah satu faktor penting yang dapat meningkatkan motivasi kerja adalah keterampilan manajerial kepala sekolah. Hal ini berdasarkan pendapat Mulyasa

(2016: 74) bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah dalam memotivasi, mendorong guru terlibat dalam semua pekerjaan di sekolah, mendorong terciptanya perilaku organisasi yang baik, membangun komitmen bersama selanjutnya akan meningkatkan motivasi kerja guru. Sebagai seorang manajer di sekolah, kepala sekolah harus memiliki kepedulian terhadap peningkatan motivasi kerja melalui kemampuannya dan kewenangannya sebagai manajer.

Kepala sekolah harus mau dan mampu serta dapat memberikan perubahan-perubahan dalam cara berpikir, bersikap, serta bertingkah laku terhadap yang dipimpinnya (guru dan stafnya). Kepala sekolah diharapkan mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen dengan baik. Wahyudi (2019: 68-69) mengemukakan bahwa dalam manajemen terdapat struktur kepemimpinan yang terbagi atas *top manager*, *middle manager* and *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.

Berdasarkan hasil wawancara dengan guru SMK Negeri 2 Demak hari Selasa tanggal 14 Februari 2023 diperoleh hasil bahwa kemampuan kepala sekolah dalam menentukan strategi, merumuskan kebijakan dan memecahkan permasalahan di sekolah tidak melibatkan berbagai perwakilan yang ada 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.

Berdasarkan hasil wawancara dengan guru SMK Negeri 1 Sayung hari Kamis tanggal 16 Februari 2023 diperoleh hasil bahwa kepala sekolah jarang sekali melakukan kunjungan kelas dan juga supervisi. Kepala sekolah juga jarang memeriksa administrasi pembelajaran guru secara menyeluruh. Komunikasi internal dengan guru yang diagendakan minimal seminggu sekali juga jarang terealisasi karena pada kenyataannya komunikasi internal dengan guru dilaksanakan hanya pada saat ada informasi penting yang ingin disampaikan saja.

Hasil wawancara dengan guru SMK Negeri 2 Demak hari Senin tanggal 20 Februari 2022 yang menyatakan bahwa kepala sekolah memeriksa perangkat pembelajaran guru seperti RPP hanya pada waktu akan ada penilaian kepala sekolah. Padahal seharusnya setiap guru sudah harus siap dengan perangkat pembelajaran pada saat tahun pelajaran baru dimulai.

Hasil wawancara dengan guru SMK Negeri 1 Demak hari Rabu tanggal 22 Februari 2023 diperoleh hasil bahwa kerja sama dan komunikasi kepala sekolah dengan guru terbatas pada hubungan kerja saja sehingga apabila guru mempunyai persoalan pribadi maka guru

enggan terbuka dengan kepala sekolah. Hal ini ditunjukkan dengan adanya pengambilan keputusan dan kebijakan sekolah terkadang tidak melibatkan guru. Kepala sekolah dengan kelebihan yang dimilikinya yaitu kelebihan yang dimilikinya yaitu kelebihan pengetahuan dan pengalaman kurang maksimal dalam membantu guru-guru untuk berkembang menjadi guru yang profesional. Terdapat 70% guru dalam mempersiapkan perangkat pembelajaran hanya berdasar perangkat pembelajaran sebelumnya atau *copy paste* perangkat pembelajaran dari teman guru yang lain. Hal ini dapat dibuktikan dengan adanya Rencana Pelaksanaan Pembelajaran yang sama pada masing-masing guru mata pelajaran. Padahal setiap guru mempunyai kekreatifan dan keinovasian dalam mengelola pembelajaran di kelas dengan menerapkan berbagai metode, model dan strategi yang menarik bagi peserta didik. Kepala sekolah sebagai pemimpin seharusnya mampu memberikan petunjuk dan pengawasan dalam rangka meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas.

B. METODOLOGI PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah penelitian yang mendasarkan pada angka-angka statistik sebagai bahan analisis dan kajiannya (Sugiyono, 2016: 7). Penelitian ini juga dapat disebut sebagai penelitian *expost facto* karena penelitian ini berusaha mencari informasi tentang hubungan sebab akibat dari suatu peristiwa. Disamping itu penelitian kuantitatif langkah-langkahnya telah memenuhi kaidah-kaidah ilmiah, yaitu konkrit/empiris, obyektif, terukur, rasional, dan sistematis. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh budaya organisasi dan keterampilan manajerial kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru SMK Negeri Kabupaten Demak.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan kuisisioner (daftar pertanyaan) 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 kuisisioner sebagai alat pengumpulan data.

Kuisisioner diberikan oleh peneliti kepada responden untuk diisi secara langsung dan kuisisioner yang telah diisi dikembalikan secara langsung kepada peneliti. Kuisisioner yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan skala *likert* berbentuk *cheklist* yang berisi mengenai pernyataan yang berhubungan dengan variabel-variabel penelitian dengan lima alternatif jawaban untuk mengukur setiap variabel penelitian dengan jawaban Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Kurang Setuju (KS), Tidak Setuju (TS) dan Sangat Tidak Setuju (STS).

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 obyek dari penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru SMK Negeri Kabupaten Demak yang berjumlah 257 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 146 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.

C. HASIL PEMBAHASAN

1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Guru di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri Kabupaten Demak

Analisis uji Regresi sederhana digunakan dalam penelitian ini untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja guru. Hasil nilai F_{hitung} dari budaya organisasi sebesar 48,095 sedangkan F_{tabel} sebesar 3,90 ($48,095 > 3,90$) dengan nilai Sig sebesar $0,000 < 0,05$ yang berarti H_0 ditolak dan H_a diterima. Hasil analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi (X_1) berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja guru (Y), dengan kata lain hipotesis yang berbunyi “terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja guru di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri Kabupaten Demak” diterima.

Adapun kekuatan hubungan budaya organisasi terhadap motivasi kerja guru dinyatakan dengan koefisien korelasi *product moment* antara budaya organisasi dengan motivasi kerja guru sebesar 0,500. Hasil ini menunjukkan bahwa antara budaya organisasi dengan motivasi kerja guru memiliki keeratan hubungan yang sedang.

Hasil Uji koefisien determinasi diketahui bahwa nilai R-square sebesar 0,550. Hasil ini berarti budaya organisasi memiliki kontribusi pengaruh sebesar 55% terhadap motivasi kerja guru di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri Kabupaten Demak. Sedangkan sisanya sebesar 45% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

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.

2. Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Kerja Guru di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri Kabupaten Demak

Analisis uji Regresi sederhana digunakan dalam penelitian ini untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh keterampilan manajerial kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru. Hasil nilai F_{hitung} dari keterampilan manajerial kepala sekolah sebesar 82,651 sedangkan F_{tabel} sebesar 3,90 ($82,651 > 3,90$) dengan nilai Sig sebesar $0,000 < 0,05$ yang berarti H_0 ditolak dan H_a diterima. Hasil analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa

keterampilan manajerial kepala sekolah (X_2) berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja guru di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri Kabupaten Demak (Y), dengan kata lain hipotesis yang berbunyi “terdapat pengaruh keterampilan manajerial kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri Kabupaten Demak” diterima.

Adapun kekuatan hubungan keterampilan manajerial kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru dinyatakan dengan koefisien korelasi *product moment* antara keterampilan manajerial kepala sekolah dengan motivasi kerja guru adalah 0,604. Hasil ini menunjukkan bahwa antara keterampilan manajerial kepala sekolah dengan motivasi kerja guru memiliki keeratan hubungan yang kuat.

Hasil Uji koefisien determinasi diketahui bahwa nilai *R-square* sebesar 0,665. Hasil ini berarti keterampilan manajerial kepala sekolah memiliki kontribusi pengaruh sebesar 66,5% terhadap motivasi kerja guru di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri Kabupaten Demak. Sedangkan sisanya sebesar 33,5% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

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.

3. Pengaruh Budaya Organisasi dan Manajerial Kepala Sekolah Secara Bersamaan Terhadap Motivasi Kerja Guru di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri Kabupaten Demak

Analisis uji Regresi berganda digunakan dalam penelitian ini untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh budaya organisasi dan keterampilan manajerial kepala sekolah secara bersama-sama terhadap motivasi kerja guru. Berdasarkan nilai F_{hitung} dari budaya organisasi dan keterampilan manajerial kepala sekolah secara bersama-sama sebesar 51,841 sedangkan F_{tabel} sebesar 3,90 ($51,841 > 3,90$) dengan nilai Sig sebesar $0,000 < 0,05$ yang berarti H_0 ditolak dan H_a diterima. Hasil analisis

tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dan keterampilan manajerial kepala sekolah secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja guru, dengan kata lain hipotesis yang berbunyi “terdapat pengaruh budaya organisasi dan keterampilan manajerial kepala sekolah secara bersama-sama terhadap motivasi kerja guru di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri Kabupaten Demak” diterima

Hasil koefisien korelasi antara budaya organisasi dan keterampilan manajerial kepala sekolah secara bersama-sama terhadap motivasi kerja guru adalah 0,620. Hasil ini menunjukkan bahwa antara budaya organisasi dan keterampilan manajerial kepala sekolah secara bersama-sama terhadap motivasi kerja guru memiliki keeratan hubungan yang kuat.

Hasil Uji koefisien determinasi diketahui bahwa nilai *adjusted R-square* sebesar 0,620. Hasil ini berarti budaya organisasi dan keterampilan manajerial kepala sekolah secara bersama-sama memiliki kontribusi pengaruh sebesar 62% terhadap motivasi kerja guru di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri Kabupaten Demak. Sedangkan sisanya sebesar 38% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

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. 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.

D. KESIMPULAN

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

1. Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja guru di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri Kabupaten Demak sebesar 55%. Kontribusi tertinggi dalam mempengaruhi motivasi kerja sebesar 0,679 pada dimensi kepribadian, sedangkan kontribusi terendah sebesar 0,621 pada dimensi lingkungan organisasi.
2. Terdapat pengaruh keterampilan manajerial kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri Kabupaten Demak sebesar 66,5%. Kontribusi tertinggi dalam mempengaruhi motivasi kerja sebesar 0,508 pada dimensi perencanaan, sedangkan kontribusi terendah sebesar 0,135 pada dimensi pengelolaan SIM.
3. Terdapat pengaruh budaya organisasi dan keterampilan manajerial kepala sekolah secara bersama-sama terhadap motivasi kerja guru di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri Kabupaten Demak sebesar 62%. kontribusi tertinggi ada pada variabel keterampilan manajerial kepala sekolah sebesar 66,5% dan terendah ada pada variabel budaya organisasi sebesar 55%.

DAFTAR PUSTAKA

- Andang. 2014. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Yogyakarta: Ar-Ruzz.
- Arikunto, S. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Danim, Sudarwan. 2010. *Pengantar Kependidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Ghozali, Iman. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hamalik, Oemar. 2009. *Proses Belajar Mengajar*. Bandung: Bumi Aksara.
- Hardiyana, Aan. 2013. Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Entrepreneurship* Vol. 7 No. 2 Hlm: 64-73. ISSN: 243-0633.
- Hasibuan, Malayu SP. 2013. *Organisasi Dan Motivasi*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Huda, Sokhi. 2017. Pengaruh Perilaku Kepemimpinan dan Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Guru. *Jurnal IKAHA Vol. 1 No. 1 Hlm: 1-12. ISSN: 1829-801X*.
- Ndraha, Taliziduhu. 2012. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Purwanto, Ngalm. 2012. *Prinsip-Prinsip dan Teknik Evaluasi Pengajaran*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Rahayu, Sri. 2017. Komunikasi Interpersonal Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Budaya Kerja Organisasi Terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya Pada Kepuasan Kerja Guru Sekolah Menengah Pertama. *Jurnal Manajemen Pendidikan Vol. 12, No.1 Hlm: 73-84. ISSN: 2548-6780*.
- Riwan, Elva. 2014. Hubungan Budaya Organisasi Dengan Motivasi Kerja Guru Sekolah Dasar Negeri Gugus I, II Dan III Kecamatan Batang Cenaku Kabupaten Indragiri Hulu Riau. *Jurnal Administrasi Pendidikan. Vol.2 No. 1 Hlm: 179-831. ISSN: 2614-6967*.
- Robbins, Stephen P. 2011. *Perilaku Organisasi Jilid I*. Yogyakarta: Aditya Media.
- Sahban, Hernita. 2015. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Peningkatan Motivasi Kerja Pegawai di Kota Makasar*. Makasar: Sekolah Tinggi Lasharan Jaya.
- Sedarmayanti. 2014. *Manajemen SDM Cetakan 1*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Setiaji, B. 2008. *Panduan Riset dengan Pendekatan Kuantitatif*. Surakarta: Muhammadiyah University Press.
- Siagian, Sondang. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sopiah, 2010. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta
- Tika, Moh Pabundu. 2014. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Triguno dan Supriyadi Gering. 2011. *Budaya Kerja Organisasi Pemerintah*. Jakarta: Golden Terayon Press.
- Uno Hamzah B. 2012. *Teori Motivasi dan Pengukurannya, Analisis dibidang Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Usman, Moh. 2013. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

- Wahjosumidjo. 2010. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wahyudi. 2009. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran*. Bandung: Alfabeta.
- Zubaidah, RA. 2016. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kompetensi Guru Terhadap Motivasi Kerja Guru Serta Implikasinya Pada Kinerja Guru Serta Implikasinya Pada Kinerja Guru di SMP Negeri Kota Palembang. *Jurnal Ecoment Global Vol. 1 No. 2 Hlm: 8-20 ISSN: 2540-816X*.