

# EFEKTIVITAS KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI DENGAN MOTIVASI KERJA GURU SMK SWASTA DI KOMISARIAT CIBADAK KABUPATEN SUKABUMI

*Prof. Dr H. Isman Kadar, MM<sup>1)</sup>*

<sup>1)</sup>Dosen pascasarjana Universitas Pakuan

*Windhy Oktaviani, Ika Mustika Wulan, Surta Nababan<sup>2)</sup>*

<sup>2)</sup>Mahasiswa Pascasarjana Universitas Pakuan

## ABSTRACT

*The research can be classified into a correlational research consist of two independent variables, namely principal's transformational leadership and organizational culture, and a dependent variable, namely teacher's work motivation.*

*The research was conducted in the private vocational school at Cibadak Commissariat, Sukabumi District, West Java Province in 2014 with amount of sample 126 taken by proportional random sampling.*

*The research used survey method and data analysis technique used single and multiple linear correlation and regression. Hypothesis testing conducted at the 0.05 significance level.*

*The research has three conclusions namely (1) there is positive and highly significant correlation between principal's transformational leadership with teacher's work motivation, with correlation coefficient,  $r_{y1} = 0.744$  and regression equation  $\hat{Y} = 44.505 + 0.697X_1$ . (2) There is positive and highly significant correlation between organizational culture with teacher's work motivation, with correlation coefficient,  $r_{y2} = 0.843$  and regression equation  $\hat{Y} = 25.164 + 0.885X_2$ . (3) There is positive and highly significant correlation between principal's transformational leadership and organizational culture simultaneously with teacher's work motivation, with correlation coefficient,  $r_{y12} = 0.873$  and regression equation  $\hat{Y} = 15.774 + 0.290X_1 + 0.661X_2$ .*

*Based on the conclusions, they have some implications that teacher's work motivation can be increased through principal's transformational leadership and organizational culture.*

*Keywords : Transformasional Leadership, Organizational Culture, Work Motivation*

## A. PENDAHULUAN

### Latar Belakang Masalah

Sekolah merupakan satuan pendidikan tempat penyelenggaraan kegiatan belajar mengajar secara berjenjang dan berkesinambungan, sekaligus sebagai lembaga untuk proses pembelajaran. Sekolah juga merupakan tempat memberi dan menerima pelajaran yang biasanya terdiri menurut tingkatnya. Keberhasilan kegiatan proses pembelajaran di sekolah ditentukan oleh keberadaan dan mutu guru. Guru adalah faktor penentu keberhasilan penyelenggaraan pendidikan. Penelitian menunjukkan bahwa kontribusi terbesar atas capaian prestasi murid diberikan oleh guru. Di tengah keterbatasan sarana dan prasarana sekolah, khususnya di daerah-daerah terpencil, peran guru semakin penting.

Kenyataannya, masih cukup banyak guru yang belum menunjukkan profesionalitas yang seharusnya dengan salah satu indikatornya guru sering tidak hadir di sekolah, kalau pun hadir hanya memberi catatan atau tugas lalu ditinggalkan tanpa pengawasan. Hasil penelitian Lembaga Penelitian SMERU Februari 2011, menyimpulkan bahwa tingkat kemangkiran guru di Indonesia sebesar 14,8%, dimana 30% guru yang mangkir tanpa alasan yang dapat dipertanggungjawabkan.

Fenomena klasik tersebut mengindikasikan ada permasalahan

yang begitu vital dalam diri guru bersangkutan yaitu masalah motivasi kerja. Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja atau pendorong semangat kerja. Permasalahan di atas diduga muncul karena adanya rasa malas melakukan gerak baik secara jiwa maupun jasmaninya dalam melaksanakan beban tanggung jawab sebagai guru yang jelas mengarah kepada rendahnya motivasi kerja.

Motivasi kerja merujuk kepada faktor-faktor yang terdapat dalam diri seseorang (*inner state*) yang dapat menggerakkan (*generate*), memelihara dan mengarahkan perilaku untuk mencapai tujuan tertentu. Seorang guru dianggap mempunyai motivasi kerja yang tinggi jika mempunyai keinginan untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya secara terarah dan terfokus pada tindakan, membuat komitmen yang tinggi, dan menunjukkan ketekunan dalam meningkatkan kualitas pembelajaran. Guru yang memiliki motivasi kerja tinggi memiliki semangat kerja tinggi, seperti merevisi rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP), aktif dalam kegiatan musyawarah guru mata pelajaran (MGMP), perilaku disiplin dengan mengisi absensi jadwal datang dan pulang, memiliki ambisi karier, dan antusias mengikuti audisi guru berprestasi.

Berdasarkan hasil prasarvei dengan penyebaran kuesioner tentang motivasi kerja kepada 30 orang guru Honorer pada SMK

Swasta di Komisariat Cibadak Kabupaten Sukabumi untuk Tahun Pelajaran 2013/2014 yang

dilaksanakan pada tanggal 9-12 September 2013, diperoleh data sebagai berikut:

**Tabel 1. Data Prasurvei tentang Motivasi Kerja Guru Honorer SMK Swasta di Komisariat Cibadak Kabupaten Sukabumi**

No	Indikator	Persentase Jawaban Setuju
1	Minat terhadap pekerjaan sebagai guru	40%
2	Tanggung jawab pekerjaan sebagai guru	33%
3	Prestasi kerja yang hendak dicapai	23%
4	Mengaktualisasikan potensi diri	30%

Data pada Tabel 1 di atas menunjukkan bahwa minat guru terhadap pekerjaan sebagai guru masih rendah. Terdapat tindakan bahwa tanggung jawab guru terhadap tugas atau pekerjaannya juga masih rendah, dan dengan keinginan guru untuk mencapai prestasi kerja yang tinggi dan keinginan untuk mengaktualisasikan potensi diri juga masih rendah. Hal ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja guru Honorer pada SMK Swasta di Komisariat Cibadak Kabupaten Sukabumi untuk Tahun Pelajaran 2013/2014 relatif masih rendah.

Motivasi kerja sangat penting bagi guru dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya sebagai tenaga kependidikan karena guru merupakan faktor utama dalam peningkatan kualitas pembelajaran dan kualitas pendidikan. Agar motivasi kerja guru dapat ditingkatkan, maka perlu diketahui variabel-variabel yang diduga

berhubungan dengan motivasi kerja guru, di antaranya: kompetensi, lingkungan fisik, desain pekerjaan, pengembangan karir, kompensasi, dan komunikasi interpersonal.

Motivasi kerja guru tidak lepas dari kepemimpinan transformasional kepala sekolah. Kepemimpinan transformasional kepala sekolah berperan penting dalam meningkatkan motivasi kerja guru. Menurut E. Mulyasa, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar.

Budaya organisasi juga berperan penting dalam meningkatkan motivasi kerja guru. Menurut Wirawan, budaya organisasi

merupakan kekuatan yang tidak terlihat dan merupakan energi sosial yang dapat membuat anggota organisasi melakukan suatu tindakan. Budaya organisasi memberikan motivasi kepada para anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Para anggota organisasi merasa memiliki kewajiban dan tanggung jawab untuk dapat mewujudkan apa yang menjadi tujuan organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini ingin mengetahui sejauh mana motivasi kerja guru memiliki hubungan dengan faktor-faktor kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan budaya organisasi. Hasil penelitian ini dapat digunakan untuk menentukan rencana dan program-program strategis pada SMK Swasta di Komisariat Cibadak Kabupaten Sukabumi dalam konteks peningkatan mutu pendidikan.

## **B. Identifikasi Masalah**

Motivasi kerja sangat diperlukan bagi seorang guru dalam melaksanakan tugas sebagai tenaga kependidikan, karena guru merupakan faktor utama dalam peningkatan kualitas pendidikan. Motivasi kerja guru ditentukan oleh banyak faktor, diduga di antaranya: kompetensi, lingkungan fisik, desain pekerjaan, pengembangan karir, kompensasi, komunikasi interpersonal, kepemimpinan transformasional kepala sekolah, dan budaya organisasi.

Mencermati berbagai berbagai faktor yang berhubungan dengan motivasi kerja guru, maka permasalahan-permasalahan dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Apakah terdapat hubungan antara kompetensi dengan motivasi kerja guru?
2. Apakah terdapat hubungan antara lingkungan fisik sekolah dengan motivasi kerja guru?
3. Apakah terdapat hubungan antara desain pekerjaan dengan motivasi kerja guru?
4. Apakah terdapat hubungan antara pengembangan karier dengan motivasi kerja guru?
5. Apakah terdapat hubungan antara kompensasi dengan motivasi kerja guru?
6. Apakah terdapat hubungan antara komunikasi interpersonal dengan motivasi kerja guru?
7. Apakah terdapat hubungan antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan motivasi kerja guru?
8. Apakah terdapat hubungan antara budaya organisasi dengan motivasi kerja guru?

## **C. Pembatasan Masalah**

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah dan identifikasi masalah, bahwa masalah motivasi kerja guru berhubungan dengan banyak faktor. Selanjutnya agar penelitian ini dapat dilakukan secara intensif (mendalam) dan fokus maka penelitian ini akan dibatasi pada tiga variabel (satu variabel terikat dan dua variabel bebas) yaitu: motivasi

kerja guru sebagai variabel terikat, sedangkan kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan budaya organisasi sebagai variabel bebas.

Motivasi kerja guru menjadi variabel terikat dalam penelitian ini karena motivasi kerja sangat penting bagi guru dalam pelaksanaan tugas dan tanggungjawabnya sebagai tenaga kependidikan, karena guru merupakan faktor utama dalam peningkatan kualitas pembelajaran dan kualitas pendidikan. Motivasi kerja guru merupakan salah satu faktor penting dalam upaya mewujudkan pendidikan yang berkualitas. Kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan budaya organisasi menjadi variabel bebas karena kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan budaya organisasi diduga kuat mempengaruhi atau memiliki hubungan dengan motivasi kerja guru.

Unit analisis pada penelitian ini dibatasi pada guru-guru SMK Swasta di Komisariat Cibadak Kabupaten Sukabumi, yang memiliki status Honorer. Guru SMK dipilih sebagai unit analisis dalam penelitian ini karena peran guru SMK sangat penting dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Guru SMK tidak hanya mengajar dengan mentransfer ilmu pengetahuan, juga mempersiapkan peserta didik untuk siap memasuki dunia kerja dengan membekali peserta didik kompetensi-kompetensi

yang sesuai dengan program keahlian yang dipilih.

#### **D. Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian pada pembatasan masalah, maka permasalahan dalam penelitian ini adalah:

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

#### **E. Kegunaan Penelitian**

##### **1. Secara Teoritis**

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran tentang hubungan antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan budaya organisasi dengan motivasi kerja guru yang kemungkinan dapat digunakan sebagai rujukan pengembangan teori atau penyempurnaan.
- b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sumber informasi bagi pengembangan keilmuan khususnya dalam bidang

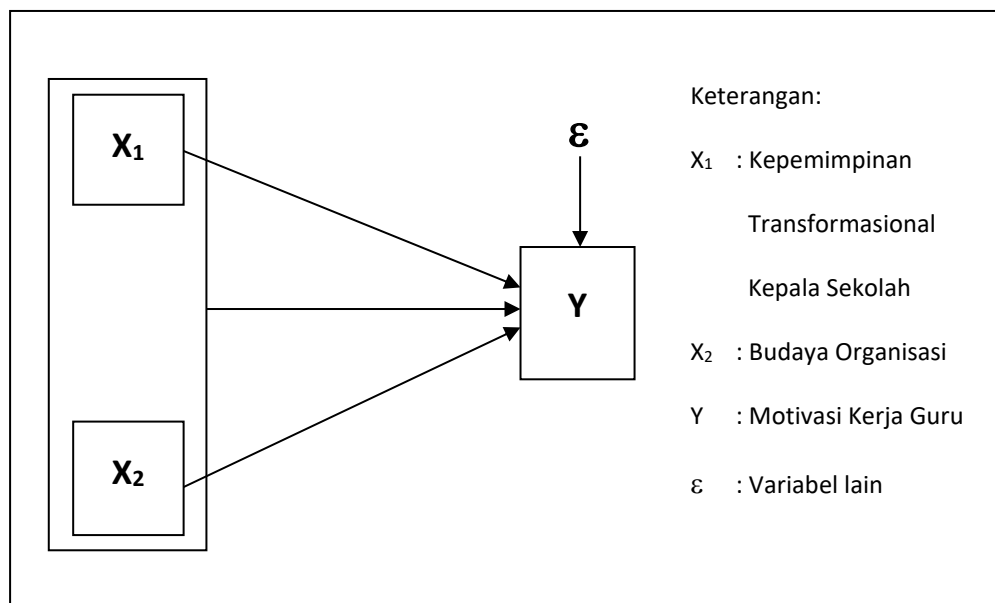


## Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian survei dengan pendekatan korelasional. Penelitian survei merupakan penelitian yang dilakukan pada populasi besar maupun kecil, tetapi data yang dipelajari data dari sampel yang diambil dari populasi tersebut, dengan tujuan untuk mengetahui gambaran umum karakteristik suatu populasi. Penelitian survei dilakukan untuk mengambil suatu generalisasi yaitu mengangkat kesimpulan penelitian sebagai suatu yang berlaku bagi

populasi. Sedangkan pendekatan korelasional digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Diharapkan dengan metode penelitian ini dapat mengungkapkan hubungan antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan budaya organisasi dengan motivasi kerja guru.

Konstelasi hubungan antar variabel penelitian dapat dilihat pada Gambar 1.



**Gambar 1. Konstelasi Hubungan antar Variabel Penelitian**

## Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

### 1. Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru Honorer pada SMK Swasta di Komisariat Cibadak Kabupaten Sukabumi Provinsi Jawa

Barat, dengan jumlah anggota populasi sebanyak 183 orang guru.

### 2. Teknik Pengambilan Sampel

Sampel dalam penelitian ini adalah representasi dari guru-guru Honorer pada SMK Swasta di

Komisariat Cibadak Kabupaten Sukabumi Provinsi Jawa Barat. Penetapan jumlah sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus Slovin, yaitu:

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

Keterangan:

n : Jumlah sampel

N : Jumlah populasi

e : Batas toleransi kesalahan (*error tolerance*)

Batas toleransi kesalahan (*error tolerance*) yang ditetapkan sebesar 0,05, sehingga diperoleh jumlah sampel sebagai berikut:

$$\begin{aligned} n &= \frac{N}{1 + N \cdot e^2} = \frac{183}{1 + 183(0,05^2)} \\ &= \frac{183}{1,46} = 125,56 \\ &= 126 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan di atas menunjukkan bahwa jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 126 orang guru.

Dalam pengambilan sampel, agar sampel representatif, maka diupayakan bahwa setiap subyek dalam populasi memiliki peluang sama menjadi unsur sampel. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *Proportional Random Sampling*. Penyebaran sampel penelitian dapat dilihat pada Tabel 3.

**Tabel 3. Sampel Penelitian**

No	Nama Sekolah	Jumlah Populasi	Pengambilan Sampel	Jumlah Sampel
1	SMK IT Bani Yasin	9	9/183 x 126 = 6,20	6
2	SMK Teknologi Nurul Huda	16	16/183 x 126 = 11,02	11
3	SMK YLA Cibadak	14	14/183 x 126 = 9,64	10
4	SMK Muhammadiyah 2 Cibadak	17	17/183 x 126 = 11,70	12
5	SMK MY Cikembar	15	15/183 x 126 = 10,33	10
6	SMK Yashika	21	21/183 x 126 = 14,46	14
7	SMK Dwidharma	22	22/183 x 126 = 15,15	15
8	SMK Bina Mandiri	20	20/183 x 126 = 13,77	14
9	SMK Tamansiswa Cibadak	25	25/183 x 126 = 17,21	17
10	SMK Al-Barokah	24	24/183 x 126 = 16,52	17
Jumlah		183		126

### **Teknik Pengumpulan Data**

Data penelitian diperoleh dengan menggunakan instrumen yang disusun dalam kuesioner. Unit analisis dalam penelitian ini adalah guru-guru Honorer pada SMK Swasta di Komisariat Cibadak Kabupaten Sukabumi Provinsi Jawa

Barat yang menjadi sampel penelitian.

### **Teknik Analisis Data**

Analisis data hasil penelitian dilakukan dengan menggunakan kerangka analisis statistik deskriptif dan analisis statistik inferensial.



## 1. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistika deskriptif berkenaan dengan deskripsi data untuk mendapatkan estimasi data setiap variabel penelitian dan nilai-nilai yang meliputi: skor minimum, skor maksimum, rentang skor (*range*), jumlah kelas interval, jarak kelas interval, rata-rata skor (*mean*), nilai tengah (*median*), skor yang paling sering muncul (*modus*), varians sampel, dan standar deviasi, dari setiap variabel penelitian. Selanjutnya, hasil perhitungan tersebut dideskripsikan dalam tabel distribusi frekuensi yang kemudian disajikan dalam bentuk histogram.

## 2. Analisis Statistik Inferensial

Analisis statistik inferensial digunakan untuk menggeneralisasikan data sampel terhadap populasi. Oleh karena itu, terdapat nilai signifikansi ( $\alpha$ ). Statistik inferensial digunakan untuk menguji hipotesis penelitian. Analisis data dengan menggunakan kerangka statistik inferensial sebagai berikut:

### a. Uji Persyaratan Analisis

#### 1) Uji Normalitas Galat Baku Taksiran

Uji normalitas galat baku taksiran dilakukan dengan menggunakan uji *Liliefors*. Pengujian ini meliputi uji normalitas galat baku taksiran ( $Y - \hat{Y}_1$ ) persamaan regresi variabel motivasi kerja guru (Y) atas kepemimpinan transformasional kepala sekolah ( $X_1$ ), dan uji normalitas galat baku taksiran ( $Y - \hat{Y}_2$ ) persamaan regresi variabel motivasi kerja guru (Y) atas budaya

organisasi ( $X_2$ ). Galat baku taksiran berdistribusi normal jika nilai  $L_{hitung} < L_{tabel}$  pada taraf signifikansi 0,05.

## 2) Uji Homogenitas

Uji homogenitas dimaksudkan untuk memperlihatkan bahwa dua atau lebih kelompok data sampel berasal dari populasi yang memiliki variansi yang sama. Pengujian homogenitas dalam penelitian ini menggunakan uji *Bartlett*. Pengujian ini meliputi uji homogenitas varians data motivasi kerja guru (Y) menurut data kepemimpinan transformasional kepala sekolah ( $X_1$ ), dan uji homogenitas varians data motivasi kerja guru (Y) menurut data budaya organisasi ( $X_2$ ). Persyaratan varians homogen adalah jika  $\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$  pada taraf signifikansi 0,05.

### b. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji regresi dan korelasi. Pengujian hipotesis pertama dan kedua menggunakan uji regresi dan korelasi sederhana, sedangkan hipotesis ketiga menggunakan uji regresi dan korelasi ganda.

#### 1) Uji Regresi

##### a) Uji Regresi Sederhana

Uji regresi sederhana digunakan untuk mengetahui hubungan fungsional antara variabel bebas dengan variabel terikat, dan untuk meramalkan atau memprediksi variabel terikat (Y) apabila variabel bebas (X) diketahui. Uji regresi sederhana meliputi:

- (1) Uji regresi sederhana variabel motivasi kerja guru (Y) atas variabel kepemimpinan transformasional kepala sekolah ( $X_1$ ), dengan model persamaan regresi:  $\hat{Y} = a + bX_1$ .
- (2) Uji regresi sederhana variabel motivasi kerja guru (Y) atas variabel budaya organisasi ( $X_2$ ), dengan model persamaan regresi:  $\hat{Y} = a + bX_2$ .

Persamaan regresi sederhana variabel motivasi kerja guru (Y) atas kepemimpinan transformasional kepala sekolah ( $X_1$ ) dan budaya organisasi ( $X_2$ ) perlu diuji keberartian dan kelinierannya. Uji ini dilakukan dengan mengelompokkan skor variabel penelitian, hasil perhitungan dimasukkan ke dalam daftar ANAVA guna memperoleh nilai  $F_{hitung}$ . Persamaan regresi sederhana signifikan jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  pada taraf signifikansi 0,05. Sedangkan persamaan regresi sederhana bersifat linear jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  pada taraf signifikansi 0,05.

#### **b) Uji Regresi Ganda**

Uji regresi ganda digunakan untuk melihat hubungan dua variabel bebas atau lebih terhadap variabel terikat dan untuk membuktikan ada atau tidaknya hubungan antara dua variabel bebas atau lebih secara simultan (bersama-sama) dengan variabel terikat. Model persamaan regresi ganda dalam penelitian ini adalah  $\hat{Y} = a + b_1X_1 + b_2X_2$ .

Persamaan regresi ganda perlu diuji signifikansinya (keberartiannya). Pengujian dimaksudkan untuk melihat apakah

persamaan regresi ganda yang didapat signifikan atau tidak. Uji signifikansi regresi ganda menggunakan rumus uji F. Persamaan regresi ganda bersifat signifikan jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  pada taraf signifikansi 0,05.

## **2) Uji Korelasi**

### **a) Uji Korelasi Sederhana**

Uji korelasi sederhana digunakan untuk mengetahui derajat hubungan antara variabel bebas ( $X_1$  atau  $X_2$ ) dengan variabel terikat (Y). Korelasi yang dimaksud adalah korelasi antara variabel kepemimpinan transformasional kepala sekolah ( $X_1$ ) dengan variabel motivasi kerja guru (Y) yang ditunjukkan dengan nilai koefisien korelasi  $r_{y1}$ , dan korelasi antara variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) dengan variabel motivasi kerja guru (Y) yang ditunjukkan dengan nilai koefisien korelasi  $r_{y2}$ . Uji korelasi sederhana menggunakan rumus korelasi *Product Moment Pearson*.

Uji signifikansi koefisien korelasi menggunakan rumus uji t. Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui signifikansi (keberartian) korelasi variabel-variabel bebas dengan variabel terikat. Koefisien korelasi bersifat signifikan apabila harga  $t_{hitung} > t_{tabel}$  pada taraf signifikansi 0,05.

### **b) Uji Korelasi Ganda**

Uji korelasi ganda dimaksudkan untuk mencari derajat hubungan antara dua variabel bebas ( $X_1$  dan  $X_2$ ) atau lebih secara simultan (bersama-sama) dengan

variabel terikat (Y). Ukuran yang digunakan untuk mengetahui derajat hubungan dalam penelitian ini adalah koefisien korelasi ganda ( $r_{y12}$ ).

Uji signifikansi koefisien korelasi ganda menggunakan rumus uji F. Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui signifikansi (keberartian) korelasi kedua variabel bebas ( $X_1$  dan  $X_2$ ) secara bersama-sama dengan variabel terikat (Y). Koefisien korelasi ganda bersifat signifikan atau memiliki arti apabila harga  $F_{hitung} > F_{tabel}$  pada taraf signifikansi 0,05.

### 3) Perhitungan Koefisien Determinasi

Perhitungan koefisien determinasi dilakukan untuk mengetahui besarnya kontribusi variabel bebas ( $X_1$  dan  $X_2$ ) baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama terhadap variabel terikat (Y) yang dinyatakan dalam persentase.

### 4) Uji Korelasi Parsial

Uji korelasi parsial digunakan untuk melihat korelasi antara salah satu variabel bebas dengan variabel terikat, jika variabel bebas lainnya dikontrol. Uji signifikansi koefisien korelasi parsial menggunakan rumus uji t. Koefisien korelasi parsial signifikan apabila harga  $t_{hitung} > t_{tabel}$  pada taraf signifikansi 0,05.

## Hipotesis Statistik

### 1. Hipotesis Pertama

$$H_0 : \rho_{y1} = 0.$$

Tidak terdapat hubungan antara kepemimpinan transformasional

kepala sekolah dengan motivasi kerja guru.

$$H_1 : \rho_{y1} > 0.$$

Terdapat hubungan positif antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan motivasi kerja guru.

### 2. Hipotesis Kedua

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

Tidak terdapat hubungan antara budaya organisasi dengan motivasi kerja guru.

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

Terdapat hubungan positif antara budaya organisasi dengan motivasi kerja guru.

### 3. Hipotesis Ketiga

$$H_0 : \rho_{y12} = 0.$$

Tidak terdapat hubungan antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan budaya organisasi secara bersama-sama dengan motivasi kerja guru.

$$H_1 : \rho_{y12} > 0.$$

Terdapat hubungan positif antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan budaya organisasi secara bersama-sama dengan motivasi kerja guru.

Keterangan :

$H_0$  : Hipotesis nol (tidak terdapat hubungan)

$H_1$  : Hipotesis alternatif (terdapat hubungan positif)

$\rho_{y1}$  : Koefisien korelasi antara variabel  $X_1$  dengan variabel Y

$\rho_{y2}$  : Koefisien korelasi antara variabel  $X_2$  dengan variabel Y

$\rho_{y12}$  : Koefisien korelasi antara variabel  $X_1$  dan  $X_2$  secara bersama-sama dengan variabel Y.

total 16602, skor rata-rata 131,61, median 132,50, modus 134,31, standar deviasi 12,52, dan varians sampel 156,82. Hasil perhitungan dengan menggunakan rumus *Sturges*, diperoleh jumlah kelas interval 8 dengan jarak kelas interval 7 (dibulatkan). Distribusi frekuensi data motivasi kerja guru dapat dilihat pada Tabel 7.

### C. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### Deskripsi Data Penelitian

##### 1. Deskripsi Data Variabel Motivasi Kerja Guru (Y)

Berdasarkan data hasil penelitian, diketahui bahwa skor empirik variabel motivasi kerja guru berkisar antara skor terendah 102 sampai dengan skor tertinggi 156 dengan rentang skor sebesar 54. Hasil perhitungan diperoleh skor

**Tabel 7. Distribusi Frekuensi Data Motivasi Kerja Guru (Y)**

No	Kelas Interval	Frekuensi Absolut	Frekuensi Relatif (%)
1	102-108	4	3,17
2	109-115	10	7,94
3	116-122	20	15,87
4	123-129	17	13,49
5	130-136	28	22,22
6	137-143	23	18,25
7	144-150	17	13,49
8	151-157	7	5,56
Jumlah		126	100

Sebaran frekuensi data tiap kelas interval yang terlihat pada Tabel 10 dan Gambar 3, serta berdasarkan hasil perhitungan, terlihat bahwa rata-rata skor empirik sebesar 131,61 berada pada kelas interval median dan modus, menunjukkan bahwa data cenderung

menyebar normal. Perbandingan rata-rata skor empirik untuk variabel motivasi kerja guru sebesar 131,61 dengan rata-rata skor teoritik sebesar 102 (berdasarkan skor terendah 34 dan skor tertinggi 170), menunjukkan bahwa skor motivasi kerja guru relatif tinggi. Tendensi

yang sama ditunjukkan rentang skor empirik (102-156) yang cenderung menyebar ke arah nilai maksimum dari rentang skor teoritik (34-170). Berdasarkan instrumen penelitian ini, data motivasi kerja guru dalam penelitian ini tergolong tinggi.

#### 4. Deskripsi Data Variabel Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah ( $X_1$ )

Data variabel kepemimpinan transformasional kepala sekolah diperoleh berdasarkan jawaban responden terhadap butir instrumen kepemimpinan transformasional kepala sekolah yang terdiri dari 31 butir instrumen yang memiliki skala skor 1 sampai dengan 5. Dengan demikian, secara teoritik skor kepemimpinan

transformasional kepala sekolah berkisar antara 31 sampai 155.

Berdasarkan data hasil penelitian, diketahui bahwa skor empirik variabel kepemimpinan transformasional kepala sekolah berkisar antara skor terendah 94 sampai dengan skor tertinggi 146 dengan rentang skor sebesar 52. Hasil perhitungan diperoleh skor total 15783, skor rata-rata 125,22, median 125,98, modus 125,32, standar deviasi 13,16, dan varians sampel 173,21. Hasil perhitungan dengan menggunakan rumus *Sturges*, diperoleh jumlah kelas interval 8 dengan jarak kelas interval 7 (dibulatkan).

Distribusi frekuensi data kepemimpinan transformasional kepala sekolah dapat dilihat pada Tabel 8.

**Tabel 8. Distribusi Frekuensi Data Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah ( $X_1$ )**

No	Kelas Interval	Frekuensi Absolut	Frekuensi Relatif (%)
1	94-100	5	3,97
2	101-107	9	7,14
3	108-114	14	11,11
4	115-121	19	15,08
5	122-128	25	19,84
6	129-135	20	15,87
7	136-142	24	19,05
8	143-149	10	7,94
Jumlah		126	100

Sebaran frekuensi data tiap kelas interval pada Tabel 8 dan Gambar 4, serta berdasarkan hasil perhitungan, terlihat bahwa rata-rata skor empirik sebesar 125,22 berada

pada kelas interval median dan modus, menunjukkan bahwa data cenderung menyebar normal. Perbandingan rata-rata skor empirik untuk variabel kepemimpinan

transformatif kepala sekolah sebesar 125,22 dengan rata-rata skor teoritik sebesar 93 (berdasarkan skor terendah 31 dan skor tertinggi 155), menunjukkan bahwa skor kepemimpinan transformatif kepala sekolah relatif tinggi. Tendensi yang sama ditunjukkan rentang skor empirik (94-146) yang cenderung menyebar ke arah nilai maksimum dari rentang skor teoritik (31-155). Berdasarkan instrumen penelitian ini, data kepemimpinan transformatif kepala sekolah dalam penelitian ini tergolong tinggi.

#### 5. Deskripsi Data Variabel Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>)

Data variabel budaya organisasi diperoleh berdasarkan jawaban responden terhadap butir instrumen budaya organisasi yang

terdiri dari 33 butir instrumen yang memiliki skala skor 1 sampai dengan 5. Dengan demikian, secara teoritik skor budaya organisasi berkisar antara 33 sampai 165.

Berdasarkan data hasil penelitian, diketahui bahwa skor empirik variabel budaya organisasi berkisar antara skor terendah 96 sampai dengan skor tertinggi 142 dengan rentang skor sebesar 46. Hasil perhitungan diperoleh skor total 15181, skor rata-rata 120,50, median 121,25, modus 123,50, standar deviasi 11,73, dan varians sampel 137,66. Hasil perhitungan dengan menggunakan rumus *Sturges*, diperoleh jumlah kelas interval 8 dengan jarak kelas interval 6 (dibulatkan). Distribusi frekuensi data budaya organisasi dapat dilihat pada Tabel 9.

**Tabel 9. Distribusi Frekuensi Data Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>)**

No	Kelas Interval	Frekuensi Absolut	Frekuensi Relatif (%)
1	96-101	8	6,35
2	102-107	12	9,52
3	108-113	18	14,29
4	114-119	18	14,29
5	120-125	24	19,05
6	126-131	21	16,67
7	132-137	16	12,70
8	138-143	9	7,14
Jumlah		126	100

Sebaran frekuensi data tiap kelas interval yang terlihat pada pada Tabel 9 dan Gambar 5, serta berdasarkan hasil perhitungan, terlihat bahwa rata-rata skor empirik sebesar 120,50 berada pada kelas interval median dan modus,

menunjukkan bahwa data cenderung menyebar normal. Perbandingan rata-rata skor empirik untuk variabel budaya organisasi sebesar 120,50 dengan rata-rata skor teoritik sebesar 99 (berdasarkan skor terendah 33 dan skor tertinggi 165), menunjukkan

bahwa skor budaya organisasi relatif tinggi. Tendensi yang sama ditunjukkan rentang skor empirik (96-142) yang cenderung menyebar ke arah nilai maksimum dari rentang skor teoritik (33-165). Berdasarkan instrumen penelitian ini, data budaya organisasi dalam penelitian ini tergolong tinggi.

### E. Pengujian Persyaratan Analisis Uji Normalitas Galat Baku Taksiran

#### 1. Uji Normalitas Galat Baku Taksiran ( $Y - \hat{Y}_1$ )

Hasil uji normalitas galat baku taksiran ( $Y - \hat{Y}_1$ ) persamaan regresi variabel motivasi kerja guru (Y) atas kepemimpinan transformasional kepala sekolah ( $X_1$ ) diperoleh nilai  $L_{hitung}$  maksimum sebesar 0,0627, sementara  $L_{tabel(0,05;126)}$  sebesar 0,0793. Persyaratan galat taksiran berdistribusi normal adalah jika  $L_{hitung} < L_{tabel}$ . Dengan demikian, galat baku taksiran ( $Y - \hat{Y}_1$ ) persamaan regresi variabel motivasi kerja guru (Y) atas kepemimpinan transformasional kepala sekolah ( $X_1$ ) berdistribusi normal atau data sampel

berasal dari populasi yang berdistribusi normal, karena  $L_{hitung} = 0,0627 < 0,0793 = L_{tabel}$  pada taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$  dengan  $N = 126$ .

#### 2. Uji Normalitas Galat Baku Taksiran ( $Y - \hat{Y}_2$ )

Hasil uji normalitas galat baku taksiran ( $Y - \hat{Y}_2$ ) persamaan regresi variabel motivasi kerja guru (Y) atas budaya organisasi ( $X_2$ ) diperoleh nilai  $L_{hitung}$  maksimum sebesar 0,0752, sementara  $L_{tabel(0,05;126)}$  sebesar 0,0793. Persyaratan galat taksiran berdistribusi normal adalah jika  $L_{hitung} < L_{tabel}$ . Dengan demikian, galat baku taksiran ( $Y - \hat{Y}_2$ ) persamaan regresi variabel motivasi kerja guru (Y) atas budaya organisasi ( $X_2$ ) berdistribusi normal atau data sampel berasal dari populasi yang berdistribusi normal, karena  $L_{hitung} = 0,0752 < 0,0793 = L_{tabel}$  pada taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$  dan  $N = 126$ .

Hasil uji normalitas galat baku taksiran  $Y - \hat{Y}_1$  dan  $Y - \hat{Y}_2$  dengan menggunakan uji *Liliefors* dapat dilihat pada Tabel 10.

**Tabel 10. Hasil Uji Normalitas Galat Baku Taksiran  $Y - \hat{Y}_1$  dan  $Y - \hat{Y}_2$**

No	Galat Baku Taksiran	$L_{hitung}$	$L_{tabel(0,05;126)}$	Kesimpulan
1	$Y - \hat{Y}_1$	0,0627	0,0793	Normal
2	$Y - \hat{Y}_2$	0,0752	0,0793	Normal

Keterangan:

Syarat normal:  $L_{hitung} < L_{tabel}$

#### 3. Uji Homogenitas

##### a. Uji Homogenitas Varians Data Motivasi Kerja Guru (Y)

Uji homogenitas varians data motivasi kerja guru (Y) menurut data kepemimpinan transformasional

kepala sekolah ( $X_1$ ) menggunakan uji *Bartlett*. Berdasarkan hasil perhitungan, diperoleh nilai  $\chi^2_{hitung}$  sebesar 23,794, sedangkan  $\chi^2_{tabel(0,95;79)}$  sebesar 100,749. Persyaratan varians homogen adalah jika  $\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$ . Dengan demikian, varians data motivasi kerja guru (Y) menurut data kepemimpinan transformasional kepala sekolah ( $X_1$ ) berasal dari populasi yang homogen, karena  $\chi^2_{hitung} 23,794 < 100,749 = \chi^2_{tabel}$  pada taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$  dengan dk = 79.

#### **b.Uji Homogenitas Varians Data Motivasi Kerja Guru (Y)**

Uji homogenitas varians data motivasi kerja guru (Y) menurut data

budaya organisasi ( $X_2$ ) menggunakan uji *Bartlett*. Berdasarkan hasil perhitungan, diperoleh nilai  $\chi^2_{hitung}$  sebesar 23,351, sedangkan  $\chi^2_{tabel(0,95;83)}$  sebesar 105,267. Persyaratan varians homogen adalah jika  $\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$ . Dengan demikian, varians data motivasi kerja guru (Y) menurut data budaya organisasi ( $X_2$ ) berasal dari populasi yang homogen, karena  $\chi^2_{hitung} = 23,351 < 105,267 = \chi^2_{tabel}$  pada taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$  dengan dk = 83.

Hasil uji homogenitas varians data variabel Y menurut data variabel  $X_1$  dan varians data variabel Y menurut data variabel  $X_2$  dengan menggunakan uji *Bartlett* dapat dilihat pada Tabel 11.

**Tabel 11. Hasil Uji Homogenitas Varians Data Variabel Y menurut Data Variabel  $X_1$  dan Data Variabel  $X_2$**

Varians Data	dk	$\chi^2_{hitung}$	$\chi^2_{tabel(\alpha = 0,05)}$	Kesimpulan
Y menurut $X_1$	79	23,794	100,749	Homogen
Y menurut $X_2$	83	23,351	105,267	Homogen

Keterangan:

Syarat homogen:  $\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$

## **F. Pengujian Hipotesis**

### **1.Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dengan Motivasi Kerja Guru**

Hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah terdapat hubungan positif antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan motivasi kerja guru. Berdasarkan hasil uji regresi sederhana, hubungan fungsional

antara variabel kepemimpinan transformasional kepala sekolah ( $X_1$ ) dengan variabel motivasi kerja guru (Y) dapat dinyatakan dalam bentuk persamaan regresi sederhana yaitu  $\hat{Y} = 44,505 + 0,697X_1$ .

Hasil uji signifikansi dan linieritas regresi variabel kepemimpinan transformasional kepala sekolah ( $X_1$ ) dengan variabel motivasi kerja guru (Y) dapat dilihat pada Tabel 12.



**Tabel 12. Analisis Varians (ANOVA) Uji Signifikansi dan Linieritas Regresi Variabel  $X_1$  dengan Y**

SV	dk	JK	RJK	$F_{hitung}$	$F_{tabel}$ ( $\alpha = 0,05$ )	$F_{tabel}$ ( $\alpha = 0,01$ )	Kesimpulan
Total (T)	126	2206584,00					
Regresi a	1	2187511,14	2187511,14				
Regresi (b/a)	1	10553,36	10553,36	153,60**	3,92	6,84	Sangat signifikan
Sisa (S)	124	8519,50	68,71				
Tuna Cocok(TC)	45	363,47	8,08	0,08 <sup>ns</sup>	1,53		Linier
Galat (G)	79	8156,03	103,24				

Keterangan:

SV : Sumber Variasi

dk : derajat kebebasan

JK : Jumlah Kuadrat

RJK : Rata-rata Jumlah Kuadrat

\*\* : Regresi Sangat Signifikan ( $F_{hitung} = 153,60 > 6,84 = F_{tabel(\alpha = 0,01)}$ )

<sup>ns</sup> : Regresi Non Signifikan/Linier ( $F_{hitung} = 0,08 < 1,53 = F_{tabel(\alpha = 0,05)}$ )

Hasil uji signifikansi regresi menunjukkan bahwa  $F_{hitung} = 153,60$  lebih besar dari  $F_{tabel} = 6,84$  pada taraf signifikansi 0,01 dengan dk pembilang 1 dan dk penyebut 124. Syarat regresi signifikan adalah jika  $F_{hitung} > F_{tabel(\alpha = 0,05)}$ . Dengan demikian, regresi antara variabel kepemimpinan transformasional kepala sekolah ( $X_1$ ) dengan variabel motivasi kerja guru (Y) yang ditunjukkan oleh persamaan regresi  $\hat{Y} = 44,505 + 0,697X_1$  sangat signifikan ( $F_{hitung} = 153,60 > 6,84 = F_{tabel(\alpha = 0,01)}$ ), sehingga dapat digunakan untuk memprediksi skor motivasi kerja guru apabila skor kepemimpinan transformasional kepala sekolah diketahui.

Hasil uji linieritas regresi menunjukkan bahwa  $F_{hitung} = 0,08$  lebih kecil dari  $F_{tabel} = 1,53$  pada taraf signifikansi 0,05 dengan dk

pembilang 45 dan dk penyebut 79. Syarat regresi linier adalah jika  $F_{hitung} < F_{tabel(\alpha = 0,05)}$ . Dengan demikian, regresi antara variabel kepemimpinan transformasional kepala sekolah ( $X_1$ ) dengan variabel motivasi kerja guru (Y) yang ditunjukkan oleh persamaan regresi  $\hat{Y} = 44,505 + 0,697X_1$  berbentuk linier ( $F_{hitung} = 0,08 < 1,53 = F_{tabel(\alpha = 0,05)}$ ), sehingga rumus korelasi *Product Moment Pearson* dapat digunakan.

Berdasarkan hasil uji koefisien korelasi antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan motivasi kerja guru, diperoleh nilai koefisien korelasi ( $r_{y1}$ ) sebesar 0,744 berarti terdapat hubungan positif antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan motivasi kerja guru. Untuk memberikan interpretasi

terhadap kuatnya hubungan tersebut, maka dapat digunakan pedoman

seperti yang tertera pada Tabel 13.

**Tabel 13. Interpretasi Nilai Koefisien Korelasi**

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,80 – 1,000	Sangat kuat
0,60 – 0,799	Kuat
0,40 – 0,599	Cukup kuat
0,20 – 0,399	Rendah
0,00 – 0,199	Sangat rendah

Berdasarkan tabel di atas, nilai koefisien korelasi ( $r_{y1}$ ) sebesar 0,744 termasuk pada kategori kuat. Hal ini menunjukkan hubungan yang kuat antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan motivasi kerja guru.

Hasil uji signifikansi koefisien korelasi menunjukkan bahwa  $t_{hitung} = 12,394$  lebih besar dari  $t_{tabel} = 2,357$  pada taraf signifikansi 0,01 dengan dk 124. Syarat koefisien korelasi signifikan adalah jika  $t_{hitung} > t_{tabel(\alpha=0,05)}$ , sehingga koefisien korelasi antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan motivasi kerja guru sangat signifikan ( $t_{hitung} = 12,394 > 2,357 = t_{tabel(\alpha=0,01)}$ ). Dengan demikian, hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak dan

hipotesis alternatif ( $H_1$ ) diterima. Artinya, terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan motivasi kerja guru.

Koefisien determinasi ( $r_{y1}^2$ ) dari korelasi antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan motivasi kerja guru adalah sebesar 0,553. Berarti kontribusi kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru sebesar 55,3%.

Hasil uji koefisien korelasi dan uji signifikansi koefisien korelasi variabel kepemimpinan transformasional kepala sekolah ( $X_1$ ) dengan variabel motivasi kerja guru ( $Y$ ) dapat dilihat pada Tabel 14.

**Tabel 14. Hasil Uji Koefisien Korelasi dan Uji Signifikansi Koefisien Korelasi antara Variabel  $X_1$  dengan  $Y$**

N	Koefisien Korelasi ( $r_{y1}$ )	$t_{hitung}$	$t_{tabel}$		Kesimpulan
			$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$	
126	0,744	12,394**	1,657	2,357	Sangat Signifikan

Keterangan:

\*\* : Koefisien korelasi sangat signifikan ( $t_{hitung} = 12,394 > 2,357 = t_{tabel(\alpha=0,01)}$ )

## 2. Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Motivasi Kerja Guru

Hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah terdapat hubungan positif antara budaya organisasi dengan motivasi kerja guru. Berdasarkan hasil uji regresi sederhana, hubungan fungsional antara variabel budaya organisasi

( $X_2$ ) dengan variabel motivasi kerja guru (Y) dapat dinyatakan dalam bentuk persamaan regresi sederhana yaitu  $\hat{Y} = 25,164 + 0,885X_2$ .

Hasil uji signifikansi dan linieritas regresi variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) dengan variabel motivasi kerja guru (Y) dapat dilihat pada Tabel 15.

**Tabel 15. Analisis Varians (ANOVA) Uji Signifikansi dan Linieritas Regresi Variabel  $X_2$  dengan Y**

SV	dk	JK	RJK	$F_{hitung}$	$F_{tabel}(\alpha = 0,05)$	$F_{tabel}(\alpha = 0,01)$	Kesimpulan
Total (T)	126	2206584,00					
Regresi a	1	2187511,14	2187511,14				
Regresi (b a)	1	13569,85	13569,85	305,77**	3,92	6,84	Sangat signifikan
Sisa (S)	124	5503,01	44,38				
Tuna Cocok(TC)	41	-5556,19	-135,52	-1,02 <sup>ns</sup>	1,54		Linier
Galat (G)	83	11059,20	133,24				

Keterangan:

SV : Sumber Variasi

dk : derajat kebebasan

JK : Jumlah Kuadrat

RJK : Rata-rata Jumlah Kuadrat

\*\* : Regresi Sangat Signifikan ( $F_{hitung} = 305,77 > 6,84 = F_{tabel(\alpha = 0,01)}$ )

<sup>ns</sup> : Regresi Non Signifikan/Linier ( $F_{hitung} = -1,02 < 1,54 = F_{tabel(\alpha = 0,05)}$ )

Hasil uji signifikansi regresi menunjukkan bahwa  $F_{hitung} = 305,77$  lebih besar dari  $F_{tabel} = 6,84$  pada taraf signifikansi 0,01 dengan dk pembilang 1 dan dk penyebut 124. Syarat regresi signifikan adalah jika  $F_{hitung} > F_{tabel(\alpha = 0,05)}$ . Dengan demikian, regresi antara variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) dengan variabel motivasi kerja guru (Y) yang dinyatakan dalam bentuk persamaan regresi sederhana  $\hat{Y} =$

$25,164 + 0,885X_2$  sangat signifikan ( $F_{hitung} = 305,77 > 6,84 = F_{tabel(\alpha=0,01)}$ ), sehingga dapat digunakan untuk memprediksi skor motivasi kerja guru apabila skor budaya organisasi diketahui.

Hasil uji linieritas regresi menunjukkan bahwa  $F_{hitung} = -1,02$  lebih kecil dari  $F_{tabel} = 1,54$  pada taraf signifikansi 0,05 dengan dk pembilang 41 dan dk penyebut 83. Syarat regresi linier adalah jika

$F_{hitung} < F_{tabel(\alpha = 0,05)}$ . Dengan demikian regresi antara variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) dengan variabel motivasi kerja guru ( $Y$ ) yang dinyatakan dalam bentuk persamaan regresi sederhana  $\hat{Y} = 25,164 + 0,885X_2$  berbentuk linier ( $F_{hitung} = -1,02 < 1,54 = F_{tabel(\alpha=0,05)}$ ), sehingga rumus korelasi *Product Moment Pearson* dapat digunakan.

Berdasarkan hasil uji koefisien korelasi antara budaya organisasi dengan motivasi kerja guru, diperoleh nilai koefisien korelasi ( $r_{y2}$ ) sebesar 0,843 berarti terdapat hubungan positif yang sangat kuat antara budaya organisasi dengan motivasi kerja guru.

Hasil uji signifikansi koefisien korelasi menunjukkan bahwa  $t_{hitung} = 17,486$  lebih besar dari  $t_{tabel} = 2,357$  pada taraf signifikansi 0,01 dengan dk 124. Syarat koefisien korelasi signifikan adalah jika  $t_{hitung} > t_{tabel(\alpha=0,05)}$ , sehingga koefisien korelasi antara budaya organisasi

dengan motivasi kerja guru sangat signifikan ( $t_{hitung} = 17,486 > 2,357 = t_{tabel(\alpha=0,01)}$ ). Dengan demikian, hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak dan hipotesis alternatif ( $H_1$ ) diterima. Artinya, terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara budaya organisasi dengan motivasi kerja guru.

Koefisien determinasi ( $r_{y2}^2$ ) dari korelasi antara budaya organisasi dengan motivasi kerja guru adalah sebesar 0,711. Berarti kontribusi budaya organisasi terhadap motivasi kerja guru sebesar 71,1%.

Hasil uji koefisien korelasi dan uji signifikansi koefisien korelasi variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) dengan variabel motivasi kerja guru ( $Y$ ) dapat dilihat pada Tabel 16.

**Tabel 16. Hasil Uji Koefisien Korelasi dan Uji Signifikansi Koefisien Korelasi Variabel  $X_2$  dengan  $Y$**

N	Koefisien Korelasi ( $r_{y2}$ )	$t_{hitung}$	$t_{tabel}$		Kesimpulan
			$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$	
126	0,843	17,486**	1,657	2,357	Sangat Signifikan

Keterangan:

\*\* : Koefisien korelasi sangat signifikan ( $t_{hitung} = 17,486 > 2,357 = t_{tabel(\alpha=0,01)}$ )

**3.Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi**

**secara bersama-sama dengan Motivasi Kerja Guru**

Hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah terdapat

hubungan positif antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan budaya organisasi secara bersama-sama dengan motivasi kerja guru. Berdasarkan hasil uji regresi ganda, hubungan fungsional antara variabel kepemimpinan transformasional kepala sekolah ( $X_1$ ) dan variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) secara bersama-sama dengan variabel motivasi kerja guru ( $Y$ ) dapat dinyatakan dalam bentuk persamaan

$$\text{regresi ganda } \hat{Y} = 15,774 + 0,290X_1 + 0,661X_2.$$

Hasil uji signifikansi regresi ganda variabel kepemimpinan transformasional kepala sekolah ( $X_1$ ) dan variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) secara bersama-sama dengan variabel motivasi kerja guru ( $Y$ ) dapat dilihat pada Tabel 17.

**Tabel 17. Analisis Varians (ANAVA) Uji Signifikansi Regresi Ganda Variabel  $X_1$  dan  $X_2$  secara bersama-sama dengan Variabel  $Y$**

SV	Dk	JK	RJK	$F_{hitung}$	$F_{tabel}$ ( $\alpha = 0,05$ )	$F_{tabel}$ ( $\alpha = 0,01$ )	Kesimpulan
Total ( R )	125	19072,86					
Regresi (reg)	2	14534,06	7267,03	196,93**	3,07	4,78	Sangat Signifikan
Sisa (S)	123	4538,80	36,90				

Keterangan:

SV : Sumber Variasi

dk : derajat kebebasan

JK : Jumlah Kuadrat

RJK : Rata-rata Jumlah Kuadrat

\*\* : Regresi Sangat Signifikan ( $F_{hitung} = 196,93 > 4,78 = F_{tabel(\alpha = 0,01)}$ )

Hasil uji signifikansi regresi ganda menunjukkan bahwa  $F_{hitung} = 196,93$  lebih besar dari  $F_{tabel} = 4,78$  pada taraf signifikansi 0,01 dengan dk pembilang 2 dan dk penyebut 123. Syarat regresi ganda signifikan adalah jika  $F_{hitung} > F_{tabel(\alpha = 0,05)}$ , sehingga regresi ganda antara variabel kepemimpinan transformasional kepala sekolah ( $X_1$ ) dan variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) secara bersama-sama dengan

variabel motivasi kerja guru ( $Y$ ) yang ditunjukkan oleh persamaan  $\hat{Y} = 15,774 + 0,290X_1 + 0,661X_2$  sangat signifikan ( $F_{hitung} = 196,93 > 4,78 = F_{tabel(\alpha=0,01)}$ ).

Berdasarkan hasil uji koefisien korelasi ganda antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan budaya organisasi secara bersama-sama dengan motivasi kerja guru, diperoleh nilai koefisien korelasi ganda ( $r_{y12}$ ) sebesar 0,873 berarti

terdapat hubungan positif yang sangat kuat antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan budaya organisasi secara bersama-sama dengan motivasi kerja guru.

Hasil uji signifikansi koefisien korelasi ganda menunjukkan bahwa  $F_{hitung} = 196,93$  lebih besar dari  $F_{tabel} = 4,78$  pada taraf signifikansi 0,01. Syarat koefisien korelasi ganda signifikan adalah jika  $F_{hitung} > F_{tabel(\alpha=0,05)}$ , sehingga koefisien korelasi ganda antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan budaya organisasi secara bersama-sama dengan motivasi kerja guru sangat signifikan ( $F_{hitung} = 196,93 > 4,78 = F_{tabel(\alpha=0,01)}$ ). Dengan demikian, hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak dan hipotesis alternatif ( $H_1$ ) diterima. Artinya, terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan budaya organisasi

secara bersama-sama dengan motivasi kerja guru.

Koefisien determinasi ganda ( $r_{y12}^2$ ) dari korelasi ganda antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan budaya organisasi secara bersama-sama dengan motivasi kerja guru adalah sebesar 0,762. Berarti kontribusi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap motivasi kerja guru sebesar 76,2%.

Hasil uji koefisien korelasi ganda dan uji signifikansi koefisien korelasi ganda dapat dilihat pada Tabel 18.

**Tabel 18. Hasil Uji Koefisien Korelasi Ganda dan Uji Signifikansi Koefisien Korelasi Ganda Variabel  $X_1$  dan  $X_2$  secara bersama-sama dengan Variabel Y**

N	Koefisien Korelasi Ganda ( $r_{y12}$ )	$F_{hitung}$	$F_{tabel}$		Kesimpulan
			$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$	
126	0,873	196,93**	3,07	4,78	Sangat signifikan

Keterangan:

\*\* : Koefisien korelasi ganda sangat signifikan ( $F_{hitung} > F_{tabel(\alpha = 0,01)}$ )

Mencermati nilai dari masing-masing koefisien korelasi sederhana dan membandingkannya dengan nilai koefisien korelasi ganda terlihat bahwa terjadi efek yang saling menguatkan antara variabel kepemimpinan transformasional kepala sekolah ( $X_1$ ) dan variabel budaya organisasi ( $X_2$ ). Hal ini

terlihat dari nilai koefisien korelasi ganda ( $r_{y12} = 0,873$ ) yang lebih besar dari nilai koefisien korelasi sederhana antara variabel kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan motivasi kerja guru ( $r_{y1} = 0,744$ ) dan nilai koefisien korelasi sederhana antara variabel

budaya organisasi dengan motivasi kerja guru ( $r_{y2} = 0,843$ ).

### 5. Uji Korelasi Parsial

Hasil uji korelasi parsial, nilai koefisien korelasi parsial ( $r_{y1.2}$ ) antara variabel kepemimpinan transformasional kepala sekolah ( $X_1$ ) dengan variabel motivasi kerja guru (Y) apabila variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) dikontrol adalah sebesar 0,419. Hasil uji signifikansi koefisien korelasi parsial antara variabel kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan variabel motivasi kerja guru dengan mengontrol variabel budaya organisasi menunjukkan bahwa  $t_{hitung} = 5,112$  lebih besar dari  $t_{tabel} = 2,357$  pada taraf signifikansi 0,01 dengan dk 123. Syarat koefisien korelasi parsial signifikan adalah jika  $t_{hitung} > t_{tabel(\alpha=0,05)}$ , sehingga koefisien korelasi parsial antara variabel kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan variabel motivasi kerja guru apabila variabel budaya organisasi dikontrol adalah sangat signifikan ( $t_{hitung} = 5,112 > 2,357 = t_{tabel(\alpha = 0,01)}$ ). Dengan demikian apabila variabel budaya organisasi dikontrol, tetap terdapat hubungan positif yang sangat

signifikan antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan motivasi kerja guru.

Nilai koefisien korelasi parsial ( $r_{y2.1}$ ) antara variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) dengan variabel motivasi kerja guru (Y) apabila variabel kepemimpinan transformasional kepala sekolah ( $X_1$ ) dikontrol adalah sebesar 0,684. Hasil uji signifikansi koefisien korelasi parsial antara variabel budaya organisasi dengan variabel motivasi kerja guru dengan mengontrol variabel kepemimpinan transformasional kepala sekolah menunjukkan bahwa  $t_{hitung} = 10,386$  lebih besar dari  $t_{tabel} = 2,357$  pada taraf signifikansi 0,01 dengan dk 123. Syarat koefisien korelasi parsial signifikan adalah jika  $t_{hitung} > t_{tabel(\alpha = 0,05)}$ , sehingga koefisien korelasi parsial antara variabel budaya organisasi dengan variabel motivasi kerja guru apabila variabel kepemimpinan transformasional kepala sekolah dikontrol adalah sangat signifikan ( $t_{hitung} = 10,386 > 2,357 = t_{tabel(\alpha = 0,01)}$ ). Hasil uji koefisien korelasi parsial dan uji signifikansi koefisien korelasi parsial dapat dilihat pada Tabel 19.

**Tabel 19. Hasil Uji Koefisien Korelasi Parsial dan Uji Signifikansi Koefisien Korelasi Parsial**

Variabel Pengontrol	Koefisien Korelasi Parsial	$t_{hitung}$	$t_{tabel}$		Kesimpulan
			$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$	
$X_2$	$r_{y1.2} = 0,419$	$5,112^{**}$	1,657	2,357	Sangat Signifikan
$X_1$	$r_{y2.1} = 0,684$	$10,386^{**}$	1,657	2,357	Sangat Signifikan

Keterangan:

---

\*\* : Koefisien korelasi parsial sangat signifikan ( $t_{hitung} > t_{tabel(\alpha = 0,01)}$ )

#### **D. PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**

##### **1. Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dengan Motivasi Kerja Guru**

Hasil uji regresi sederhana antara variabel kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan variabel motivasi kerja guru diperoleh persamaan regresi sederhana yaitu  $\hat{Y} = 44,505 + 0,697X_1$ , artinya setiap peningkatan satu skor atau nilai kepemimpinan transformasional kepala sekolah akan diikuti oleh peningkatan skor atau nilai motivasi kerja guru sebesar 0,697 dengan konstanta 44,505. Persamaan regresi  $\hat{Y} = 44,505 + 0,697X_1$  dapat digunakan untuk memprediksi skor motivasi kerja guru apabila skor kepemimpinan transformasional kepala sekolah diketahui.

Nilai koefisien korelasi ( $r_{y1}$ ) sebesar 0,744 berarti terdapat hubungan positif yang kuat antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan motivasi kerja guru. Hasil uji signifikansi koefisien korelasi menunjukkan bahwa koefisien korelasi antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan motivasi kerja guru sangat signifikan ( $t_{hitung} = 12,394 > 2,357 = t_{tabel(\alpha=0,01)}$ ). Dengan demikian, terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara kepemimpinan transformasional

kepala sekolah dengan motivasi kerja guru. Koefisien determinasi ( $r_{y1}^2$ ) sebesar 0,553 berarti kontribusi kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru sebesar 55,3%.

Hasil penelitian membuktikan bahwa terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan motivasi kerja guru.

##### **2. Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Motivasi Kerja Guru**

Hasil uji regresi sederhana antara variabel budaya organisasi dengan variabel motivasi kerja guru diperoleh persamaan regresi sederhana yaitu  $\hat{Y} = 25,164 + 0,885X_2$ , artinya setiap peningkatan satu skor atau nilai budaya organisasi akan diikuti oleh peningkatan skor atau nilai motivasi kerja guru sebesar 0,885 dengan konstanta 25,164. Persamaan regresi  $\hat{Y} = 25,164 + 0,885X_2$  dapat digunakan untuk memprediksi skor motivasi kerja guru apabila skor budaya organisasi diketahui.

Nilai koefisien korelasi ( $r_{y2}$ ) sebesar 0,843 berarti terdapat hubungan positif yang sangat kuat antara budaya organisasi dengan motivasi kerja guru. Hasil uji signifikansi koefisien korelasi menunjukkan bahwa koefisien korelasi antara budaya organisasi dengan motivasi kerja guru sangat



signifikan ( $t_{hitung} = 17,486 > 2,357 = t_{tabel(\alpha=0,01)}$ ). Dengan demikian, terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara budaya organisasi dengan motivasi kerja guru. Koefisien determinasi ( $r_{y2}^2$ ) sebesar 0,711 berarti kontribusi budaya organisasi terhadap motivasi kerja guru sebesar 71,1%.

Hasil penelitian membuktikan bahwa terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara budaya organisasi dengan motivasi kerja guru.

### **3. Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi secara bersama-sama dengan Motivasi Kerja Guru**

Hasil analisis regresi ganda antara variabel kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan variabel budaya organisasi secara bersama-sama dengan variabel motivasi kerja guru diperoleh persamaan regresi ganda yaitu  $\hat{Y} = 15,774 + 0,290X_1 + 0,661X_2$ , artinya setiap peningkatan satu skor atau nilai kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan budaya organisasi secara bersama-sama akan diikuti oleh peningkatan skor atau nilai motivasi kerja guru sebesar 0,290 dan 0,661 pada arah yang sama dengan konstanta 15,774. Persamaan regresi ganda  $\hat{Y} = 15,774 + 0,290X_1 + 0,661X_2$  dapat digunakan untuk memprediksi skor

motivasi kerja guru apabila skor kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan skor budaya organisasi diketahui.

Nilai koefisien korelasi ganda ( $r_{y12}$ ) sebesar 0,873 berarti terdapat hubungan positif yang sangat kuat antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan budaya organisasi secara bersama-sama dengan motivasi kerja guru. Hasil uji signifikansi koefisien korelasi ganda menunjukkan bahwa koefisien korelasi ganda antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan budaya organisasi secara bersama-sama dengan motivasi kerja guru sangat signifikan ( $F_{hitung} = 196,93 > 4,78 = F_{tabel(\alpha=0,01)}$ ). Dengan demikian, terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan budaya organisasi secara bersama-sama dengan motivasi kerja guru. Koefisien determinasi ( $r_{y12}^2$ ) sebesar 0,762 berarti kontribusi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap motivasi kerja guru sebesar 76,2%.

Mencermati nilai dari masing-masing koefisien korelasi sederhana dan membandingkannya dengan nilai koefisien korelasi ganda terlihat bahwa terjadi efek yang saling menguatkan antara variabel kepemimpinan transformasional kepala sekolah ( $X_1$ ) dan variabel budaya organisasi ( $X_2$ ). Hal ini terlihat dari nilai koefisien korelasi

ganda ( $r_{y12} = 0,873$ ) yang lebih besar dari nilai koefisien korelasi sederhana antara variabel kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan motivasi kerja guru ( $r_{y1} = 0,744$ ) dan nilai koefisien korelasi sederhana antara variabel budaya organisasi dengan motivasi kerja guru ( $r_{y2} = 0,843$ ).

Hubungan antara budaya organisasi dengan motivasi kerja guru relatif lebih kuat dibandingkan hubungan antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan motivasi kerja guru ( $r_{y2} = 0,843 > 0,744 = r_{y1}$ ). Kontribusi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan budaya organisasi secara simultan (bersama-sama) terhadap motivasi kerja guru sebesar 76,2% menunjukkan bahwa peningkatan motivasi kerja guru dapat dicapai dengan menerapkan kepemimpinan transformasional dan menciptakan budaya organisasi yang kuat secara bersama-sama.

#### **D. KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN**

##### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat dikemukakan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

**D.**

1. Terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan motivasi kerja guru dengan nilai koefisien korelasi ( $r_{y1}$ ) sebesar 0,744 dan didukung persamaan regresi  $\hat{Y}$

$= 44,505 + 0,697X_1$ . Kontribusi kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru sebesar 55,3% yang ditunjukkan oleh nilai koefisien determinasi ( $r_{y1}^2$ ) sebesar 0,553.

2. Terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara budaya organisasi dengan motivasi kerja guru dengan nilai koefisien korelasi ( $r_{y2}$ ) sebesar 0,843 dan didukung persamaan regresi  $\hat{Y} = 25,164 + 0,885X_2$ . Kontribusi budaya organisasi terhadap motivasi kerja guru sebesar 71,1% yang ditunjukkan oleh nilai koefisien determinasi ( $r_{y2}^2$ ) sebesar 0,711.

3. Terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan budaya organisasi secara bersama-sama dengan motivasi kerja guru dengan nilai koefisien korelasi ( $r_{y12}$ ) sebesar 0,873 dan didukung persamaan regresi  $\hat{Y} = 15,774 + 0,290X_1 + 0,661X_2$ . Kontribusi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap motivasi kerja guru sebesar 76,2% yang ditunjukkan oleh nilai koefisien determinasi ( $r_{y12}^2$ ) sebesar 0,762.

##### **Implikasi**

**1. Upaya Peningkatan Motivasi Kerja Guru melalui Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah**

Kepemimpinan transformasional kepala sekolah pada dasarnya merupakan upaya atau tindakan pemimpin sekolah yang menginspirasi dan memotivasi para pengikut (guru dan staf) untuk berkomitmen terhadap visi bersama, mencapai hasil yang luar biasa dari yang direncanakan, serta mengembangkan potensi diri pengikut, yang didasarkan pada kepercayaan, rasa hormat, dan kebanggaan akan pentingnya kebersamaan dalam mencapai tujuan sekolah yang ditetapkan.

Kepemimpinan transformasional kepala sekolah memiliki peranan penting dalam meningkatkan motivasi kerja guru. Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan dimana antara pemimpin dan pengikut terjadi proses saling mengangkat ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi, yang didasarkan pada adanya kepercayaan, rasa hormat, dan kebanggaan akan pentingnya kebersamaan di dalam mencapai tujuan bersama. Pemimpin transformasional membuat para pengikut menjadi lebih menyadari kepentingan dan nilai dari pekerjaan. Para pemimpin memberikan dukungan dan dorongan saat diperlukan untuk mempertahankan antusiasme dan upaya menghadapi halangan, kesulitan dan kelelahan. Dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan pengikut

termotivasi untuk melakukan yang terbaik.

Berdasarkan faktor-faktor yang terkandung dalam kepemimpinan transformasional kepala sekolah tersebut, upaya peningkatan motivasi kerja guru melalui kepemimpinan transformasional kepala sekolah di antaranya yaitu: a) memiliki visi yaitu menetapkan dan mengembangkan visi sekolah serta memiliki ide-ide dan arah baru organisasi sekolah yang dipimpinnya; b) kharisma yaitu menggunakan kekuatan dan emosi pribadi untuk membangkitkan semangat kerja, keyakinan, kesetiaan, kebanggaan, dan kepercayaan dalam diri guru; c) memberi inspirasi yaitu menginspirasi guru dengan memberikan pekerjaan yang penuh arti dan menantang, semangat tim kerja guru terangsang, dan membangkitkan antusiasme dan optimisme dalam diri guru.

## **2. Upaya Peningkatan Motivasi Kerja Guru melalui Budaya Organisasi**

Budaya organisasi berperan penting dalam meningkatkan motivasi kerja guru. Motivasi kerja merupakan serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan. Dorongan tersebut terdiri dari dua komponen,

yaitu: arah perilaku (kerja untuk mencapai tujuan), dan kekuatan perilaku (seberapa kuat usaha individu dalam bekerja). Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan di antaranya lingkungan kerja yang menyenangkan yang merupakan karakteristik dari budaya organisasi yang kuat.

Inti dari budaya organisasi pada lembaga sekolah adalah sebagai pedoman perilaku bagi guru agar memahami bagaimana seharusnya bersikap terhadap profesinya, beradaptasi terhadap rekan kerja dan lingkungan kerjanya, sehingga terbentuklah sistem, nilai kebiasaan (*habits*), citra akademis, etos kerja yang terinternalisasi dalam kehidupan berorganisasi. Budaya organisasi yang kuat dapat mempengaruhi perilaku guru dan mendorong guru untuk melaksanakan tugasnya secara terarah, membuat komitmen yang tinggi, dan menunjukkan ketekunan dalam bekerja. Semakin kuat budaya organisasi, semakin tinggi motivasi kerja guru.

Berdasarkan faktor-faktor yang terkandung dalam budaya organisasi, upaya peningkatan motivasi kerja guru melalui budaya organisasi di antaranya yaitu: a) meningkatkan inisiatif individu guru yaitu meningkatkan tingkat tanggung jawab, dan kebebasan yang dimiliki guru; b) menekankan toleransi terhadap risiko yaitu menekankan guru untuk bertindak agresif, inovatif, dan berani mengambil

risiko; c) meningkatkan integritas yaitu menekankan unit-unit kerja guru bekerja dengan cara terkoordinasi.

### **3. Upaya Peningkatan Motivasi Kerja Guru melalui Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi secara Bersama-sama**

Kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan budaya organisasi secara bersama-sama berperan penting dalam meningkatkan motivasi kerja guru. Dalam paradigma manajemen pendidikan, kepala sekolah dengan kepemimpinan transformasional harus mampu berfungsi sebagai motivator, yaitu memberikan motivasi kepada guru dalam melakukan berbagai tugas secara terarah, membuat komitmen yang tinggi, dan menunjukkan ketekunan dalam bekerja.

Upaya menciptakan budaya organisasi yang kuat di lingkungan sekolah terutama berkenaan dengan tugas kepala sekolah selaku pimpinan lembaga sekolah. Dalam hal ini, kepala sekolah hendaknya mampu melihat lingkungan sekolahnya dengan baik sehingga diperoleh kerangka kerja yang lebih luas guna memahami masalah-masalah yang sulit dan hubungan-hubungan yang kompleks di sekolahnya.

Kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan budaya organisasi

merupakan dua faktor yang dapat memberikan kontribusi secara bersama-sama dalam meningkatkan motivasi kerja guru. Semakin efektif kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan semakin kuat budaya organisasi, maka semakin tinggi motivasi kerja guru. Dengan demikian, motivasi kerja guru dapat ditingkatkan melalui kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan budaya organisasi secara bersama-sama.

### **Saran**

Berdasarkan uraian kesimpulan dan implikasi penelitian, dapat dikemukakan beberapa saran sebagai berikut:

#### **1. Saran untuk Guru**

Guru hendaknya memiliki motivasi kerja tinggi dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Beberapa usaha yang dapat dilakukan guru untuk meningkatkan motivasi kerjanya yaitu:

- a. Memiliki minat yang tinggi terhadap pekerjaan dengan antusias menekuni profesi sebagai guru.
- b. Memiliki tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan dengan berusaha menguasai bahan pelajaran yang akan disampaikan saat KBM, bertekad menyusun satuan pembelajaran sesuai kurikulum yang berlaku, berkeinginan menyelesaikan program pembelajaran dengan tepat waktu, dan antusias melaksanakan KBM sesuai

dengan alokasi waktu yang ditetapkan.

#### **2. Saran untuk Kepala Sekolah**

Kepala sekolah hendaknya dapat meningkatkan motivasi kerja guru dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan melalui proses pembelajaran di sekolah di antaranya dengan memperhatikan faktor kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan budaya organisasi. Upaya yang dapat dilakukan kepala sekolah yaitu:

- a. Mengefektifkan kepemimpinan transformasional, dengan cara:

- 1) Kepala sekolah harus memiliki visi, seperti: menetapkan, mengembangkan, dan mensosialisasikan, visi dan misi sekolah secara jelas kepada guru; melibatkan guru dalam merumuskan dan merealisasikan berbagai program kerja sekolah.
- 2) Kepala sekolah harus memiliki charisma, seperti: memberikan contoh (teladan) yang baik kepada guru, bertanggung jawab terhadap ucapan dan perbuatannya, secara rutin melaksanakan simulasi pembelajaran, mendahulukan kepentingan sekolah di atas kepentingan pribadi, dan membuat guru merasa bangga menjadi rekan kerjanya.
- 3) Memberi inspirasi kepada guru, seperti: memotivasi guru agar melaksanakan

tugas dengan baik, memberikan otonomi kepada guru dalam melaksanakan tugas, menjalin komunikasi yang baik dengan semua guru, dan memfasilitasi guru dalam pelaksanaan tugas.

b. Menciptakan budaya organisasi yang kuat di sekolah, dengan cara:

- 1) meningkatkan inisiatif individu guru, seperti: mendorong guru datang dan pulang dengan tepat waktu, mendorong guru mengisi absensi datang dan pulang, mendorong guru mencocokkan bahan ajar dengan RPP sebelum melaksanakan kegiatan belajar mengajar, memberikan kebebasan kepada guru dalam menentukan metode pembelajaran.
- 2) menekankan toleransi terhadap risiko, yaitu menekankan guru untuk bertindak agresif, inovatif, dan berani mengambil risiko
- 3) meningkatkan integritas guru, seperti: menekankan guru bekerja dengan cara terkoordinasi.

### **3. Saran untuk Dinas Pendidikan**

Dinas Pendidikan khususnya Dinas Pendidikan Kabupaten

Sukabumi hendaknya memperhatikan faktor-faktor yang berhubungan dengan peningkatan motivasi kerja guru SMK dalam upaya peningkatan mutu pendidikan, di antaranya dengan memperhatikan faktor kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan budaya organisasi. Upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan motivasi kerja guru di antaranya: melaksanakan pelatihan-pelatihan tentang peningkatan motivasi kerja guru secara rutin, memberikan pengakuan atau penghargaan kepada guru atas kontribusi dalam peningkatan mutu pendidikan di lembaga sekolah, mengoptimalkan kegiatan audisi guru berprestasi, serta meningkatkan kegiatan pengawasan dan pembinaan dalam meningkatkan kualitas pengajaran yang dilakukan guru.

### **4. Saran untuk Peneliti Selanjutnya**

Perlu dikaji faktor-faktor lain yang diduga mempengaruhi atau memiliki hubungan dengan motivasi kerja guru, di antaranya faktor kompetensi guru, disiplin kerja guru, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, desain pekerjaan, kompensasi, dan lain-lain, dengan jangkauan sampel yang lebih luas baik secara wilayah ataupun jumlahnya sehingga generalisasi hasil penelitian bisa lebih luas.

## DAFTAR PUSTAKA

- Achmad, Ruky. *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama, 2006.
- Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*, PT. Remaja Rosdakarya Bandung, 2002.
- Bedjo, Siswanto. *Manajemen Tenaga Kera*. Bandung : Sinar Baru, 1999.
- Davis, Keith. *Fundamental Organization Behavior*, Diterjemahkan Agus Dharna, Jakarta : Erlangga. 2002.
- Edy Sutrisno.Msi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama, Cetakan ke 2, Jakarta : Kencana Prenada Media Group, 2009.
- Gaspersz, Vincent. *Manajemen Kualits*. Jakarta : Yayasan Indonesia Emas dan Garuda Pustaka Utama. 2002.
- Gibson James L., Donnelly James H., Ivancevich Jhon M. dan Konopaske Robert., *Organizations Behavior, Structure, Process*, Fourteenth Edition, NewYork : McGraw-Hill Comp.Inc 2012.
- Greenberg Jerald , Baron Robert A., *Behavior in Organizations*, Ninth Edition, New Jersey : Pearson Education, Inc, Upper Saddle River 2008.
- Hamzah B, Uno, *Teori Motivasi, dan Pengukurannya*, Cetakan ke 8 , Jakarta : PT. Bumi Aksara 2011.
- Handoko, Hani. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta : BPFPE, 2001.
- Hasibuan, Malayu S.P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. Jakarta : Bumi Aksara, 2010.
- Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Jakarta, Sinar Grafika Offset, 2001.
- Heijeracman dan Husnan, Suad. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPFPE, 2002.
- Jason A. Colquitt, , Lepine Jeffrey A, Wesson Michael J., *Organizational Behaviour Improving Performance and Commitment in the Workplace*, New York: McGraw Hill Companies, Inc, 2009.
- Mathis, Robert L. dan Jackson, Jhon H. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat, 2002.
- Neneng Rismayanti, Hubungan antara Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja dengan Kinerja Guru *Tesis Bogor, Program Pascasarjana Unpak*.
- Newstorm, JW dan Keith D. *Organization Behavior : Human Behavior at Work*. 9th , McGraw-Hill, Inc.1993.
- Rivai, Veithzal dan Mulyadi. *Kepemimpinan dan Perilaku*

- Organisasi*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2004.
- Rivai, Veithzal. *Performance Appraisal* (Edisi Kedua). Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2011.
- Rue Leslie W. , Byars Liloyd L., *Supervision Key Link to Productivity*, Ninth Edition, New York : Mc Graw-Hill Comp,Inc. 2007.
- Sahlan, Aswani, *Aplikasi Psikologi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Penerbit Pusgrafin, Jakarta. 1999.
- Sarwoto.*Dasar-Dasar Organisasi dan Manajemen*. Ghalia Indonesia, Jakarta.1989.
- Schermerhorn Jhon, *Management*, Eight Edition
- Sedarmaryanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik*, Materi Perkuliahan, Jatinangor , 2006.
- Terry, George R. dan Leslie W. Rue.*Dasar-dasar Manajemen*, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta. 2007.
- Tika, Moh. Pabundu. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2006.
- Wirda, Fisla dan Azra, Tuti. “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Politeknik Negeri Padang”, *Jurnal Ekonomi dan Bisni*, No. 1, Volume 2, 2007.
- Website :**
- Basri, Seta. ”Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian dengan SPSS. <http://setabasri01.blogspot.com/2012/04/uji-validitas-dan-reliabilitas-item.html>. 2012