

# INFLUENCE OF PRINCIPAL'S LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL CULTURE AND FINANCIAL COMPENSATION TOWARD MOTIVATION OF TEACHERS OF SMA PENJASKES IN BIREUEN ACEH PROVINCE DISTRICT

Fadli<sup>1)</sup> dan Hambali<sup>2\*)</sup>

<sup>1)</sup> Master of Management Student, Faculty of Economics and Business UNIKI

<sup>2)</sup> Lecturers in Almuslim University - Bireuen - Aceh

\*) email: hambali\_komes@yahoo.co.id

DOI:

<https://doi.org/10.55178/idm.v1i1.225>

## ABSTRACT

### Article history

Received:  
March 10, 2020

Revised:  
March 14, 2020

Accepted:  
March 17, 2020

Page:  
42 - 57

**Keywords:**  
Principal's Leadership,  
Organizational Culture,  
Financial Compensation,  
Work Motivation

*This research was conducted on high school teachers in Physical Education in Bireuen District, with the aim being a). To find out the magnitude of the influence of the Principal's Leadership on teacher motivation in Physical Education in high schools throughout Bireuen Regency; b). To find out the magnitude of the influence of organizational culture on teacher motivation in Physical Education in high schools throughout Bireuen Regency; c). To find out the magnitude of the effect of financial compensation on the motivation of teachers in Physical Education in high schools throughout Bireuen Regency; and D). To find out the simultaneous influence of the Principal's leadership, organizational culture, and Financial Compensation on the motivation of teachers in Physical Education in the Bireuen District. This research is in the form of quantitative research with a survey of 60 high school Physical Education teachers in the Bireuen Regency, by collecting data through a questionnaire. And the method of data analysis with statistics with the path analysis approach. The results showed that 1). there is an influence of the Principal's Leadership factors on the motivation of high school Physical Education teachers in the Bireuen Regency, which is equal to 35.16%. 2). It also proves the influence of organizational culture factors, namely school culture on the motivation of high school Physical Education teachers in the Bireuen Regency, which is 18.46%. Bireuen, which is 13.81%. 4). The results of the analysis of the value of the coefficient of determination explain that the contribution of the factors of Principal Leadership, Organizational Culture and Financial Compensation to the Physical Education Motivation of 67.4%.*

## Pendahuluan (Introduction)

Salah satu masalah krusial yang dihadapi bangsa ini adalah rendahnya mutu pendidikan, yang bermuara pada lemahnya daya saing Sumber Daya Manusia (SDM) dan rendahnya produktifitas manusia Indonesia pada umumnya. Berbagai usaha telah dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional, antara lain melalui berbagai pelatihan dan peningkatan kompetensi guru, pengadaan buku dan alat pelajaran, perbaikan sarana dan prasarana pendidikan dan peningkatan mutu manajemen sekolah.

SDM yang unggul merupakan persyaratan utama bagi terwujudnya bangsa dan negara yang maju. Berapa-pun besar sumber daya alam (SDA), modal, dan sarana prasarana yang tersedia, pada akhirnya di tangan SDM yang handal sajalah target pembangunan bangsa dan negara dapat dicapai. Pendidikan pada dasarnya merupakan proses pengembangan diri dan kehidupan manusia secara utuh dan menyeluruh dalam berbagai bidang kehidupan sesuai dengan keberadaan manusia. Pendidikan juga merupakan sebuah usaha sadar yang sengaja, terencana, terprogram dan dilaksanakan secara sistimatis dalam rangka peningkatan dan perubahan paradigma berpikir ke arah yang lebih baik, bermakna dan bermartabat.

Perwujudan dari filosofi pendidikan diarahkan untuk meningkatkan nilai-nilai kepribadian dengan lebih mendalami norma-norma dalam proses interaksi dalam kehidupan antar manusia, alam dan dengan Tuhan-nya. Dimensi hubungan norma-norma tersebut telah diatur secara lengkap melalui pendekatan agama, aturan-aturan hukum, budaya serta adat-istiadat yang berlaku. Untuk itu diperlukan sebuah konsep pema-

haman yang secara kontinuitas dipelajari dan dipahami dalam rangka mencapai kehidupan yang lebih baik, yaitu melalui proses pendidikan. Karena saat ini permasalahan pendidikan menjadi semakin rumit, sulit dan kompleks penanganannya. Baik karena peningkatan kemajuan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi terutama di bidang IT dengan di tandai oleh era industri 4.0, perubahan regulasi yang berpengaruh pada aspek pendidikan, perubahan paradigma sosial budaya, dan pergeseran nilai-nilai budaya dalam masyarakat yang berdampak juga pada pengembangan metode belajar mengajar.

Sampai saat ini, pendidikan di Indonesia secara peringkat masih jauh tertinggal dalam persaingan dunia, di negara-negara Asia, termasuk antar negara Asean. Tahun 2012, Hasil survei *Programme For International Student Assessment* (PISA), Indonesia berada di peringkat 71 dari 72 peserta survei PISA dari berbagai negara. Demikian pula menurut Survei UNESCO, pada tahun 2012, Indonesia di peringkat ke-64 dari 120 negara di dunia berdasarkan penilaian *Education Development Index* (EDI) atau Indeks Pembangunan Nasional. Tahun 2013, dalam laporan program pembangunan PBB, Indonesia menempati posisi 121 dari 185 negara dalam Indeks Pembangunan Manusia (IPM) dengan angka 0,629. Tertinggal dari dua negara tetangga, yaitu Malaysia (ke-64) dan Singapura (ke-18). Baru pada tahun 2014, terjadi kenaikan peringkat, dimana hasil laporan UNESCO dalam *Education For All Global Monitoring Report* (EFA-GMR), Indeks Pembangunan Nasional atau *The Education For Development Indeks* (EDI), Indonesia berada pada peringkat 57 dari 115 negara. Lalu merujuk hasil Survei *Programme For International Student Assessment* (PISA), tahun 2015, Indonesia berada di posisi 69 dari 76 peserta survei PISA. Dengan demikian, Indonesia naik 6 peringkat dari tahun 2012 silam. Kemudian tahun 2016, menurut cacatan yang dilansir dari *The Guardian*, Indonesia menempati urutan ke-57 dari total 65 negara. Survei ini diterbitkan oleh *Organisation for Economic Co-operation and Development*. Dalam kawasan Negara-negara Asean, Pendidikan Indonesia pada tahun 2017 hanya berada pada urutan ke-5 dari 10 negara yang ada, dibawah Singapura, Brunei, Malaysia dan Thailand. Dengan indikatornya bahwa hanya 44 % Penduduk Indonesia menuntaskan pendidikan menengah, 11% Murid gagal menuntaskan pendidikan alias keluar dari sekolah.

Guru merupakan salah satu sumber daya manusia yang berada di sekolah. Guru merupakan salah satu faktor penting yang harus diperhatikan oleh pihak sekolah dalam rangka mencapai tujuannya. Kompetensi guru di sekolah mempunyai peran penting dalam pencapaian tujuan sekolah. Oleh karena itu, sekolah dituntut mampu mengelola sumber-sumber daya secara terencana, terutama sumber daya manusia sebagai tenaga pelaksana operasional sekolah untuk menghasilkan daya guna dan hasil guna dalam setiap kegiatan pendidikan. Dengan demikian sekolah tidak hanya dapat mempertahankan dan meningkatkan akreditasi yang diperoleh, tetapi juga dapat mempertahankan eksistensinya dalam pendidikan.

Tulisan online dalam Tempo.Com, Banda Aceh, Sabtu, 29 Juni 2013, dinyatakan bahwa Aceh menduduki peringkat terendah dalam kelulusan Ujian Nasional (UN) SMA. Pada tahun 2013, sebesar 3,11 % siswa SMA di Aceh dinyatakan tidak lulus. Hal ini disebabkan oleh mutu pendidikan yang jelek dan kualitas guru yang kurang. Peneliti *Public Expenditure Analysis and Capacity Strengthening Program* (PECAPP) Aceh, Renaldi Safriansyah, mengungkapkan mutu pendidikan yang rendah disebabkan oleh beberapa hal. "Salah satunya adalah distorsi perencanaan pendidikan di Aceh." Menurutnya, sesuai data analisis terhadap anggaran publik Aceh tahun 2012, banyak pembangunan sektor pendidikan yang masih mementingkan pembangunan infrastruktur tapi meninggalkan pembangunan mutu pendidikan. Hal ini tampak nyata, fasilitas sekolah di Aceh cukup memadai, tapi mutu pendidikannya sangat kurang. Salah satu contohnya adalah, hanya satu dari lima orang guru di semua jenjang pendidikan yang bersertifikasi. Jumlah guru di Aceh pada tahun 2013 sekitar 117.978 orang, dengan kualitas guru di Aceh berada pada peringkat 28 nasional.

Dalam situs <https://www.asatu.top/2018/04/04>, terdapat tulisan tentang "Kondisi Pendidikan Aceh", dinyatakan, "pendidikan Aceh saat ini masih terdapat banyak masalah yang butuh penanganan segera dan serius untuk mendongkrak kualitas mutu pendidikan di sekolah. Kenyataan ini sangat memprihatinkan mengingat hasil Uji Kompetensi Guru (UKG) yang dilakukan membuktikan rendahnya kualitas mutu guru Aceh secara keseluruhan sehingga berdampak pada minimnya prestasi siswa dalam melakukan persaingan pada berbagai kegiatan dan olimpiade yang diadakan baik di tingkat pusat/ Nasional maupun Internasional.

Namun, berkat program "Aceh Carong" yang di prakarsai Gubernur, mulai ada perubahan, seperti berita yang dirilis oleh <http://aceh.tribunnews.com/2018/03/09>, Kemendikbud kembali mengeluarkan data Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan/UKG setiap provinsi di Indonesia. Dari 34 provinsi, untuk tahun 2018 lalu Aceh kini berada pada peringkat 15 nasional, naik dari tahun sebelumnya. Pada tahun 2015 lalu, posisi Aceh berada pada peringkat nomor tiga terendah nasional. Pada tahun 2016 di urutan 32 nasional. dan tahun 2017, Aceh di peringkat 23. Uji kompetensi 2018, diikuti seluruh guru pegawai negeri sipil (PNS) dan guru non PNS. Dimana saat itu Aceh terdapat 14.127 guru PNS dan 12.521 guru non PNS. Mereka mengajar pada SMA, SMK, dan SLB, sudah dapat menembus peringkat ke-15 Nasional, tetapi belum bisa di ikuti oleh prestasi siswa-siswa SMA/SMK di Aceh..

Di dalam menjalankan aktivitasnya, suatu sekolah yang mau mengikuti standar nasional sesuai dengan yang telah ditetapkan oleh pemerintah, harus meningkatkan kompetensi guru-gurunya, agar dapat memberikan materi pengajaran sesuai dengan kurikulum yang telah distandarkan sehingga dapat meningkatkan mutu pendidikannya. Seperti saat ini harus sudah dijalankan Kurikulum 2013 (K-13).

Kualitas dan kompetensi yang dihasilkan suatu lembaga pendidikan ditentukan beberapa faktor, salah satu di antaranya adalah kepemimpinan Kepala Sekolah. Menurut Mulyasa (2009:98), Kepala Sekolah sedikitnya mempunyai peran dan fungsinya, yang dikenal dengan istilah EMASLIM, yakni sebagai Edukator, Manajer, Administrator, Supervisor, Leader, Inovator dan Motivator.

Kepemimpinan Kepala Sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan mutu guru, baik dinilai dari kompetensi guru, dan prestasi guru secara umum. Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi orang lain dan mempunyai maksud dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan merupakan ulasan tentang hal-hal seputar pemimpin di dalam memimpin. Sejumlah ahli memberikan definisi tentang kepemimpinan, diantaranya Rival (2009:97) berpendapat bahwa kepemimpinan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok. Senada dengan itu Weurich & Koontz (dalam Aditama, 2007: 117), dan Yukl, (2010: 229), menyebutnya seni atau proses untuk mempengaruhi orang lain sehingga mereka bersedia dengan kemampuan sendiri dan secara antusias bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Jadi Kepemimpinan Kepala Sekolah menjadi sentral dalam memajukan sekolah, karena ada proses yang menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi karena memiliki kekuasaan, kewibawaan dan kemampuan, agar bekerja dalam suasana moralitas yang tinggi dengan penuh semangat dapat menyelesaikan pekerjaannya masing-masing sesuai hasil yang diharapkan.

Kepemimpinan Kepala Sekolah SMA di Kabupaten Bireuen masih kurang dalam hal supervisi, karena supervisi yang dilakukan oleh Kepala Sekolah selama ini masih hanya sekadar supervisi terhadap kelengkapan administrasi perangkat pembelajaran guru. Kepala Sekolah tidak melakukan supervisi terhadap cara mengajar guru di dalam kelas yang seharusnya dilakukan untuk melengkapi supervisi terhadap perangkat pembelajaran guru. Oleh karena itu, Kepala Sekolah tidak dapat mengetahui cara mengajar guru di dalam kelas sehingga tidak memberikan perbaikan dan masukan terhadap guru.

Berkaitan dengan peningkatan motivasi guru tersebut, selain ada hubungannya dengan kepemimpinan Kepala Sekolah, juga terkait langsung dengan faktor budaya organisasi di sekolah sebagai faktor pendukungnya. Budaya sekolah adalah pola nilai-nilai, prinsi-prinsip, tradisi-tradisi dan kebiasaan-kebiasaan yang terbentuk dalam perjalanan panjang sekolah, dikembangkan sekolah dalam jangka waktu yang lama dan menjadi pegangan serta diyakini oleh seluruh warga sekolah sehingga mendorong munculnya sikap dan perilaku warga sekolah (Zamroni, 2011:111). Menurut UU nomor 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional, warga sekolah terdiri dari peserta didik, pendidik, kepala sekolah, tenaga pendidik serta komite sekolah. Salah satu subyek yang diambil dalam penelitian budaya sekolah ini yaitu peserta didik (siswa). Budaya sekolah bersifat dinamik, milik seluruh warga sekolah, merupakan hasil perjalanan sekolah, serta merupakan produk dari interaksi berbagai kekuatan yang masuk ke sekolah. Kondisi sekolah yang dinamis merupakan perpaduan seluruh warga sekolah yang memiliki latar belakang kehidupan sosial yang berbeda dan saling berinteraksi secara kontinyu, sehingga membentuk sistem nilai yang membudaya dan menjadi milik bersama di sekolah. Budaya yang berintikan tata nilai mempunyai fungsi dalam memberikan kerangka dan landasan yang berupa ide, semangat, gagasan dan cita-cita bagi seluruh warga sekolah. Budaya organisasi yang dibentuk di sekolah sesuatu yang penting. Menurut Ajat Sudrajat (2011:13), setidaknya ada tiga budaya yang perlu dikembangkan di sekolah, yaitu kultur akademik, kultur sosial budaya, dan kultur demokratis.

Budaya sekolah di SMA se-Kabupaten Bireuen, masih bervariasi. Ada yang telah ideal secara aturan dan harapan, tetapi masih ada sebagian yang belum, seperti tingkat kedisiplinan seorang guru dalam keberadaannya hadir memenuhi kewajibannya, kedisiplinan menggunakan pakaian dinas yang sesuai dengan harinya, tugas piket setiap pagi secara bergiliran, dan lain-lain.

Dalam motivasi kerja memerlukan faktor pendorong dan pendukung yang dapat mempengaruhi, mencari solusi alternatif untuk meningkatkan semangat dan kinerja pegawai serta memerlukan konsep pemikiran baru yang dapat meningkatkan motivasi kerja. Dengan budaya organisasi, maka individu dimungkinkan untuk mengubah perilaku karena budaya organisasi dimungkinkan menjadi faktor yang dapat berpengaruh positif atau negatif terhadap perilaku individu organisasi. Budaya organisasi yang bersifat positif maupun negatif tersebut dapat menjadi pendorong (yang memotivasi) seseorang yang berkaitan dengan pencapaian tujuan organisasi. Penelitian Oluseyi dan Hammed (2009) menunjukkan bahwa secara empiris budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.

Di lain pihak juga penentu dalam memotivasi guru adalah adanya kompensasi. Pakar manajemen, Hasibuan (2002) mengatakan bahwa; “salah satu tujuan pemberian kompensasi adalah motivasi. Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya”. Hal ini juga diyakini oleh Robbins (2007) bahwa; “apabila seorang pegawai menganggap bahwa kompensasi yang diberikan oleh suatu organisasi sesuai dengan yang pegawai harapkan, maka akan dapat memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerja pegawai”.

Sistem kompensasi juga berpotensi sebagai salah satu sarana terpenting dalam membentuk perilaku dan mempengaruhi kinerja. Namun demikian banyak organisasi mengabaikan potensi tersebut dengan suatu persepsi bahwa “kompensasi tidak lebih sekedar *a cost* yang harus diminimisasi”. Tanpa disadari beberapa organisasi yang mengabaikan potensi penting dan berpersepsi keliru telah menempatkan sistem tersebut justru sebagai sarana meningkatkan perilaku yang tidak produktif atau *counter productive*. Akibatnya muncul sejumlah persoalan personal misalnya *low employee motivation, poor job performance, high turn over, irresponsible behaviour* dan bahkan *employee dishonesty* yang diyakini berakar dari sistem kompensasi yang tidak proporsional.

Menurut Handoko (2003:30), “Faktor pendorong penting yang menyebabkan manusia bekerja adalah adanya kebutuhan dalam diri manusia yang harus dipenuhi”. Secara umum kompensasi merupakan sebagian kunci pemecahan bagaimana membuat anggota berbuat sesuai dengan keinginan organisasi”. Motivasi pada diri seseorang dapat mempengaruhi kehidupan perilaku manusia dan perilaku individu itu hakikatnya adalah berorientasi pada tujuan, sedangkan motivasi yang berasal dari luar dapat timbul dari pimpinannya yang memberikan dorongan kepada bawahan untuk mampu bekerja dengan produktif. Motivasi pada dasarnya juga bersangkut paut pada kebutuhan manusia. Dalam teori Maslow, terdapat 5 (lima) macam kebutuhan yang bersama-sama membentuk suatu hierarki kebutuhan, meliputi kebutuhan fisik, yaitu kebutuhan-kebutuhan untuk menunjang kehidupan manusia; kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan sosial atau afiliasi; kebutuhan mencari hubungan yang bermakna; kebutuhan akan penghargaan; kebutuhan aktualisasi diri karena mempunyai potensi mencapainya.

Pegawai atau guru yang memiliki motivasi yang tinggi biasanya akan melaksanakan tugasnya dengan penuh semangat dan energik. Motif itulah sebagai faktor pendorong yang member kekuatan kepadanya, sehingga ia mau dan rela bekerja keras dalam menjalankan tupoksinya. Tugas-tugas guru tidak hanya berdasarkan pada Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru Pasal 52, tetapi dalam mengembangkan keterampilan dan keilmuannya, saat ini guru dituntut melaksanakan penelitian, khususnya Penelitian Tindakan Kelas, pelatihan pengembangan dan *workshop* tentang kompetensi dan media pembelajaran.

Pada dasarnya guru bidang studi Penjaskes, berkewajiban sama dengan guru bidang studi umumnya, namun pada perannya ditambah menjadi multi peran, yakni sebagai pendidik, pengajar, pembimbing, dan ditambah sebagai pelatih. Guru pendidikan jasmani terus didengungkan berbagai kalangan di masyarakat termasuk dikalangan guru pendidikan jasmani itu sendiri, di samping tuntutan perbaikan taraf hidup. Mereka ber-harap, juga untuk meningkatkan mutu dan kualitas pendidikan jasmani yang berimplikasi kepada kemajuan prestasi olahraga. Untuk itu diperlukan seorang guru pendidikan jasmani yang profesional dalam mendidik siswanya.

Berkaitan dengan itu, maka penelitian ini khusus dilakukan pada guru Bidang Studi Pendidikan Jasmani (Penjas), yang bertujuan untuk mengetahui: 1. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap motivasi guru; 2. Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi guru, 3. Pengaruh kompensasi Finansial terhadap motivasi guru, dan 4. Pengaruh secara simultan kepemimpinan Kepala Sekolah, budaya organisasi, dan Kompensasi Finansial terhadap motivasi guru bidang studi Penjas di SMA se-Kabupaten Bireuen. Saat ini Bireuen memiliki 28 Sekolah SMA yang berada di 17 Kecamatan. Dengan jumlah guru (ASN dan Honor), sebanyak 1349 guru. Sedangkan guru Penjas 60 orang yakni 29 berstatus PNS (ASN) dan 31 Non-PNS.

## **Tinjauan Literatur (*Literature Review*)**

### **Hubungan Kepemimpinan dengan Budaya Organisasi**

Kepemimpinan adalah bagian penting manajemen, tetapi tidak sama dengan manajemen itu sendiri. Manajemen mencakup kepemimpinan, tetapi juga menyangkut fungsi-fungsi lainnya seperti perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan. Menurut Handoko (2003:294), kepemimpinan merupakan kemampuan yang dipunyai seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Robbins (2002:163) menyatakan “Kepemimpinan suatu kemampuan untuk mempengaruhi sebuah kelompok untuk mencapai suatu visi atau serangkaian tujuan tertentu”. Dan George R. Terry (2003), menyatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang agar mereka menyukai untuk berusaha dalam mencapai tujuan-tujuan kelompok atau organisasi.

Menurut Achmad Sanusi, dan Sobry Sutikno (2009), antara kepemimpinan dengan budaya organisasi memiliki hubungan yang sangat erat. Kepemimpinan dan budaya organisasi merupakan fenomena yang sangat bergantung, sebab setiap aspek dari kepemimpinan akhirnya membentuk budaya organisasi. Karena menurut Deal & Kennedy (2012): “Budaya organisasi secara sederhana dapat juga diartikan bagaimana segala sesuatu diselesaikan di tempat tersebut). Budaya dalam sebuah organisasi melibatkan sekumpulan pengalaman, filosofi, pengalaman, ekspektasi dan juga nilai yang terkandung di dalamnya yang nanti akan tercermin dalam perilaku anggota, mulai dari *inner working*, interaksi dengan lingkungan di luar organisasi, sampai ekspektasi di masa depan”. Ada juga yang menjabarkan budaya organisasi berarti melibatkan peraturan tertulis dan tak tertulis, asumsi, kebiasaan, bahasa, simbol, norma, visi, sistem, kepercayaan dan nilai (Needle, 2004). Di sisi lain, beberapa pengertian budaya organisasi justru menekan dan membentuk tingkah laku pegawai dalam organisasi tersebut.

Menurut Robbins dan Timothy (2008:279); “budaya organisasi merupakan sebuah sistem bersama yang dianut para anggota yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi dikatakan seperangkat nilai-nilai atau norma-norma yang telah relatif lama berlakunya, dianut bersama oleh para anggota organisasi sebagai norma perilaku didalam menyelesaikan masalah organisasi. Kreitner *et al* (2003) mendefinisikan budaya organisasi sebagai perekat organisasi yang mengikat anggota organisasi melalui nilai-nilai yang ditaati”. Sutrisno (2010:2), menyatakan: “budaya organisasi merupakan perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*) atau norma-norma yang telah berlaku, disepakati, dan diikuti oleh para anggota organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah organisasi. Dengan demikian budaya organisasi merupakan jiwa organisasi dan jiwa para anggota organisasi”.

Sehingga dikatakan bahwa melihat kepemimpinan suatu organisasi itu sama dengan melihat budaya yang ada dalam organisasi tersebut, perumpamaannya bagaikan dua sisi mata uang yang memiliki nilai yang sama. Dalam hal ini ada dua konsep berbalik, yaitu : a. Budaya diciptakan oleh pemimpin-pemimpinnya, dan b. Pemimpin-pemimpin diciptakan oleh budaya. Bila perilaku bawahan sesuai dengan program yang telah digariskan oleh pimpinan, maka nilai yang diperolehnya adalah tinggi, dan sebaliknya bila perilaku individu dalam organisasi jauh dari kebenaran sebagaimana yang dituangkan dalam program kerja oleh pemimpin, maka disitu nilainya rendah. Dengan demikian budaya diciptakan oleh pemimpinnya.

Dari uraian diatas, nampak jelas bahwa antara kepemimpinan dengan budaya organisasi mempunyai hubungan yang sangat erat sekali. Sehingga dikatakan bahwa melihat kepemimpinan suatu organisasi itu sama dengan melihat budaya yang ada dalam organisasi tersebut.

Pemimpin dari organisasi dapat menambahkan, mengembangkan, dan merubah sesuai dengan kepemimpinannya didalam organisasi. Maka dari itu, adanya hubungan antara kepemimpinan dan budaya organisasi karena tidak ada pemimpin yang terlepas dari budaya organisasinya (Robbins & Coulter, 2010).

Studi yang dilakukan oleh Tsang dkk (2007), budaya organisasi kuat dengan adanya peran pemimpin, budaya organisasi akan semakin kuat apabila nilai kepemimpinan tinggi. Perlu adanya seorang pemimpin untuk memperlihatkan dan memikirkan sebuah gaya kepemimpinan yang nantinya akan diterapkan kepada pegawainya yang terdapat di dalam kepemimpinan (Mulyadi & Rivai, 2008). Norma perilaku orang tersebut dapat digunakan pada orang lain saat orang itu ingin mempengaruhi perilakunya dari orang lain tersebut yaitu merupakan dalam gaya kepemimpinan (Handoko, 2010).

Banyak penelitian yang telah dilakukan mencatat bahwa perilaku pemimpin transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap budaya organisasional. Menurut Bass dan Avolio (1990, dalam Yulk, 2007), budaya organisasional seringkali merupakan hasil kreasi para pendirinya. Secara khusus, kepemimpinan yang diterapkan para pendiri organisasi dan para penerus mereka membantu pembentukan budaya yang berkenaan dengan nilai-nilai dan asumsi-asumsi bersama yang dipandu oleh kepercayaan pribadi para pendiri dan pemimpin organisasi. Suryo (2010), dalam penelitiannya menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasional dan inovasi terhadap kinerja mendapatkan temuan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap variabel budaya organisasional, temuan ini juga didukung oleh penelitian terdahulu oleh Ogbonna dan Harris (2000).

Sehubungan dengan hal tersebut di atas, maka dalam penelitian ini peneliti menggunakan dimensi dan indikator pengukuran kepemimpinan Kepala Sekolah menggunakan 7 (tujuh) kriteria pengukuran, yaitu Kepala Sekolah sebagai *educator, manajer, administrator, supervisor, leader*, pencipta iklim kerja dan kewirausahaan (E. Mulyasa, 2009). Hal ini senada dengan yang diungkapkan dalam perspektif Kebijakan Pendidikan Nasional (Depdiknas, 2006), terdapat tujuh peran utama Kepala Sekolah yaitu edukator (pendidik), sebagai manajer, sebagai administrator, sebagai supervisor (penyelia), sebagai leader (pemimpin), 6 pencipta iklim kerja, dan wirausahawan.

Indikator dalam mengukur budaya sekolah peneliti gunakan dalam penelitian ini adalah mengutip pandangan dan tetapan dari kosep dan pemikiran Fred Luthan, dan Edgar Schein, yang dikutip oleh Akhmad Sudrajat (2008), yakni terdapat beberapa karakteristik budaya organisasi di sekolah, yaitu 1) *observed behavioral regularities*; 2) *norms*; 3) *dominant value*. 4) *philosophy*; 5) *rules* dan 6) *organization climate*.

### Hubungan Kepemimpinan dengan Kompensasi Finansial

Gaya Kepemimpinan mempunyai peran yang sentral di dalam perusahaan/ organisasi ataupun lembaga pendidikan. Peningkatan kesejahteraan pegawai atau pegawai dapat dilakukan dengan adanya pemberian kepemimpinan kepada pegawai. Demi mencapai tujuan bersama di dalam perusahaan perlu adanya membina kebersamaan dengan mengikuti pengendalian dari seorang pemimpin. Setiap pemimpin pasti memiliki pola pikir, perilaku dan gaya kepemimpinan yang berbeda-beda diantaranya ada gaya kepemimpinan otokrasi, demokratis, dan lain sebagainya. Hal ini lah yang menjadi perbedaan antara pemimpin satu dengan yang lainnya dalam menerapkan gaya kepemimpinan di suatu perusahaan. Seorang pemimpin yang bertanggung jawab bijaksana mampu mengelola, mengarahkan, mempengaruhi dan mengerti akan keinginan pegawai, masalah yang sedang dihadapi pegawai.

Handoko (1984:298) mengemukakan kepemimpinan adalah bagian penting dari manajemen, tetapi tidak sama dengan manajemen. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Maka di tangan pemimpin yang adil akan dihasilkan kesejahteraan bawahannya (pegawai), dengan cara antara lain menetapkan kebijakan tentang kompensasi. Kompensasi adalah penghargaan atau ganjaran pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut bekerja (Nawawi, 2009). Menurut Sutrisno (2009:189), pemberian kompensasi yang layak bukan saja dapat mempengaruhi kondisi materi para pegawai, tetapi juga dapat menentramkan batin pegawai untuk bekerja lebih tekun dan berinisiatif.

Dessler, Gary (2008), menyatakan; “kompensasi adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada pegawai, dan timbul dari dipekerjakannya pegawai itu. Terdapat tiga komponen remunerasi/kompensasi pegawai yaitu, *Direct financial payment* (berupa: gaji, upah, insentif komisi dan bonus), *Indirect financial payment* yang berupa asuransi, tamasya dsb, dan *Non financial reward* yang berupa promosi, beasiswa dan sebagainya”. Snada dengan itu, Sastrohadiwiryo (2005:181) mengemukakan bahwa : “Kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para tenaga kerja, karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan”. Dan Martoyo (2007:116) menjelaskan: “kompensasi adalah pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi *employers* maupun *employees* baik yang langsung berupa uang (finansial) maupun yang tidak langsung berupa uang (nonfinansial)”.

Menurut Kadarisman (2012: 88) bahwa: “Kompensasi finansial adalah kompensasi yang secara langsung berupa uang.” Menurut Noe dalam Aulia dan Troena (2013: 4) menyatakan bahwa indikator kompensasi finansial terbagi menjadi empat, yaitu: 1. Upah dan gaji; Imbalan finansial yang dibayarkan kepada pegawai secara teratur seperti tahunan, caturwulan, bulanan dan mingguan. 2. Insentif, merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada pegawai karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Dengan mengasumsikan bahwa uang dapat digunakan untuk mendorong pegawai bekerja lebih giat lagi maka mereka yang produktif lebih menyukai gajinya dibayarkan berdasarkan hasil kerja. 3. Tunjangan; yakni imbalan tidak langsung yang diberikan kepada pegawai, biasanya mencakup asuransi kesehatan, cuti, pensiun, rencana pendidikan, dan rabat untuk produk-produk perusahaan.

### Hubungan Budaya Organisasi dengan Kompensasi Finansial

Robbins dalam Umar (2010:208) menyatakan, untuk menilai kualitas budaya suatu organisasi dapat dilihat dari sepuluh faktor utama, yang akan dijadikan dimensi dalam penelitian ini yaitu : 1) inisiatif individu; 2) tolelansi tindakan berisiko; 3) arah; 4) integrasi; 5) dukungan manajemen; 6) control; 7) identitas; 8) sistem imbalan; 9) toleransi terhadap konflik dan 10) pola komunikasi. Tampak salah satu dimensi yang disebut Robbin adalah system imbalan, hal ini berkaitan dengan kompensasi, baik kompensasi finansial dan non finansial.

Penelitian verifikatif Asep Jamaludin, (2015:81), dapat diuraikan bahwa Hubungan antara Kompensasi dengan budaya organisasi sebesar 42% dan mempunyai tingkat hubungan yang cukup kuat. Ini menunjukkan bahwa jika kompensasi meningkat maka budaya organisasi juga akan meningkat. Sebaliknya jika kompensasi menurun budaya organisasi juga menurun.

### Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja

Rainey dan Steinbauer dalam Apriani (2009:13-17), bahwa perilaku eksternal seperti agen otonomi yang

menerapkan misinya, yaitu misi yang tinggi, kuat dan perilaku kepemimpinan tertentu, dapat memperbesar beberapa bentuk motivasi seseorang dalam organisasi, seperti motivasi terhadap tugas, motivasi terhadap misi maupun motivasi sebagai pelayan publik, yang kesemuanya harus saling terhubung dalam rangka mencapai efektivitas.

Gaya Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang kuat terhadap motivasi sebab keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain untuk mencapai suatu tujuan tergantung pada bagaimana pemimpin itu menciptakan motivasi di dalam diri setiap pegawai (Kartono, 2008). Pemimpin berusaha mempengaruhi atau memotivasi bawahannya agar dapat bekerja sesuai dengan tujuan yang diharapkan pemimpin. Motivasi kerja yang tinggi dapat didukung oleh gaya kepemimpinan yang tepat, sehingga gaya kepemimpinan yang kurang tepat dalam penerapannya akan kurang memotivasi bawahannya dalam melakukan aktivitasnya. Selain daripada itu, untuk menimbulkan motivasi kerja yang tinggi, dibutuhkan suatu tindakan yang dapat menumbuhkan motivasi kerja pegawai pada suatu perusahaan. Dan tindakan tersebut berasal dari pemimpin atau yang biasa disebut dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan sangatlah berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai, karena didalam motivasi kerja sangat berhubungan dan kebutuhan tersebut didukung oleh pemimpin, karena itu setiap pemimpin harus mengetahui secara jelas tentang apa yang dibutuhkan oleh pegawai dan perusahaan agar mereka bisa berinteraksi secara efektif, yaitu tujuan pegawai dalam memenuhi kebutuhannya. Sehingga jelas disini, bahwa peranan seorang pimpinan besar dalam mempengaruhi hubungan kerja pegawai.

### **Pengaruh Budaya Organisasi dengan Motivasi Kerja**

Menurut Wayne F. Cascio dikutip Danang Sunyoto (2012:11) motivasi adalah suatu kekuatan yang dihasilkan dari keinginan seseorang untuk memuaskan kebutuhannya. Motivasi kerja dipengaruhi oleh banyak faktor salah satunya budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan suatu yang dirasakan secara langsung oleh guru terhadap apa yang terjadi dalam suatu organisasi, baik hubungan antara sesama personil organisasi maupun suasana yang dirasakan dalam fasilitas organisasi.

Penjelasan tentang motivasi kerja dan budaya organisasi menjelaskan bahwa motivasi kerja guru menentukan kinerja guru. Maka dari itu organisasi yang memiliki budaya organisasi yang tertanam kuat, akan dapat dipastikan memiliki perilaku anggota organisasi yang bermotivasi dan berkomitmen tinggi. Hasil penelitian Elva Riwan (2014:179-831) tentang Hubungan Budaya Organisasi dengan Motivasi Kerja Guru SD N Gugus I, II dan III Kecamatan Batang Cenaku Kabupaten Indragiri Hulu Riau, menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara Budaya Organisasi dengan Motivasi kerja guru Sekolah Dasar. Artinya budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi motivasi kerja guru.

Patnaik (2011), dan Guo *et al.* (2014) menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai, dimana semakin kondusif antara atasan dan bawahan, pegawai dengan sesama pegawai serta dukungan lingkungan manajemen perusahaan maka semakin meningkatkan rasa nyaman dalam lingkungan organisasi, sehingga dapat mendorong motivasi kerja pegawai. Penelitian dari Ida Ayu Indah Giantari (2017), tentang Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai Klumpu Bali *Resort* Sanur, menyatakan berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan analisis faktor konfirmatori dan analisis jalur (*path analysis*) diperoleh beberapa simpulan yang dapat diberikan yaitu budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan.

### **Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Motivasi Kerja**

Sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Maslow bahwa kebutuhan manusia terdiri dari lima tingkatan, yaitu: kebutuhan fisiologikal (*physiological needs*), seperti rasa lapar, haus, istirahat dan sex; kebutuhan rasa aman (*safety needs*), tidak dalam arti fisik semata, akan tetapi juga mental, psikologikal dan intelektual; kebutuhan akan kasih sayang (*love needs*); kebutuhan akan harga diri (*esteem needs*), yang pada umumnya tercermin dalam berbagai symbol-simbol status; dan aktualisasi diri (*self actualization*), dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata. Bila melihat dari teori yang diungkapkan oleh Maslow tersebut dan juga teori-teori motivasi dan kebutuhan manusia terutama yang membahas mengenai kebutuhan hubungan manusia. Kompensasi finansial hanya merupakan satu dari berbagai kebutuhan akan pencapaian kepuasan psikologis dan hubungan manusia. Selain itu kompensasi finansial dianggap tidak selamanya memberikan motivasi bagi pegawai, karena pada suatu titik tertentu mungkin saja pegawai akan merasakan bahwa pemberian kompensasi dalam bentuk finansial merupakan hal yang biasa.

Dalam teori *human relation* yang dikemukakan oleh Follet, Mayo dan Reothlisberger (Sugiyono, 2008:158-159) yang menekankan pada struktur organisasi yang dapat membangun motivasi kerja, kepuasan kerja dan

moral kerja. Teori tersebut menyatakan bahwa untuk meningkatkan produktivitas kerja dalam organisasi bukan karena insentif finansial, tetapi lebih pada hubungan yang harmonis dan dinamis. Organisasi yang harmonis dan dinamis, akan dapat meningkatkan produktivitas kerja lembaga.

Atas dasar tersebut peneliti berasumsi bahwa kompensasi merupakan bentuk kompensasi yang sejalan dengan konsep *human relation*, baik untuk diterapkan dan memiliki pengaruh untuk mendorong motivasi kerja pegawai, seperti yang telah dikemukakan dibagian sebelumnya Rivai (2009:741) mengatakan penghargaan non finansial seperti pujian, menghargai diri sendiri dan pengakuan yang dapat mempengaruhi motivasi kerja pegawai, produktifitas dan kepuasan.

Penelitian Sudarsono (2008) tentang "Analisa Pengaruh Kompensasi terhadap motivasi dan kinerja (studi kasus Dosen Ekonomi pada Perguruan Tinggi Swasta), membuktikan kedua ha tersebut berhubungan positif. Kompensasi dapat memberikan tambahan penghasilan kepada setiap pegawai, sehingga pegawai lebih konsentrasi dalam bekerja.

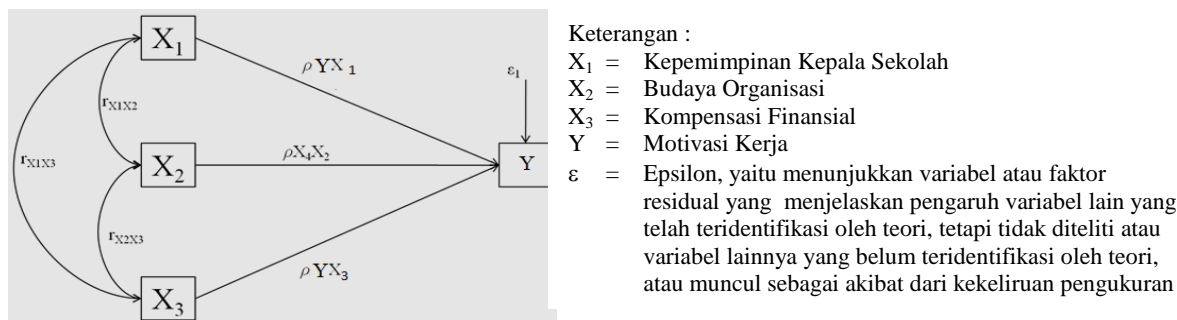
**Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Motivasi**

Kepemimpinan dan budaya menjadi elemen penting yang mendukung terciptanya sebuah strategi yang dapat meningkatkan motivasi kerja yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi karena kepemimpinan dan budaya organisasi merupakan fenomena yang saling bergantung. Setiap aspek dari kepemimpinan akhirnya membantu membentuk budaya organisasi, sebaliknya budaya organisasi yang sudah ada dapat sangat mempengaruhi efektivitas seorang pemimpin. (Pearce and Robinson, 1997:445).

Secara garis besar dapat disimpulkan bahwa peran seorang pemimpin dalam mengkomunikasikan strateginya secara sederhana, langsung dan sering disertai dengan contoh maupun perbuatan secara konsisten memberikan motivasi kerja bagi individu untuk berperilaku seperti mereka sehingga akhirnya pegawai/anggota organisasi mempunyai pandangan yang selalu mengarah pada usaha memberikan pelayanan terbaiknya. Orientasi pegawai tersebut memberikan keuntungan bagi organisasi. Ketika budaya organisasi dianggap mampu menyesuaikan dengan perubahan lingkungan maka kinerja organisasi berjalan dengan baik. Namun bagaimana mengusahakan agar budaya organisasi mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan bukanlah hal yang mudah. Perlu seorang pemimpin yang mempunyai karakteristik dan pribadi yang mampu menimbulkan motivasi bawahannya untuk mengembangkan strategi.

Hubungan kepemimpinan dengan budaya organisasi dapat dijelaskan sebagai berikut. Kepemimpinan dan budaya organisasi merupakan fenomena yang sangat bergantung, sebab setiap aspek dari kepemimpinan akhirnya membentuk budaya organisasi (Pearce and Robinson, 1997:445). Manajer sebagai seorang pemimpin mempunyai perspektif luas dari orang luar, namun mempunyai kredibilitas orang dalam artinya pemimpin mempunyai wawasan yang luas terhadap setiap pesaing terbaiknya dan dengan wawasannya tersebut maka dipercaya oleh orang-orang di dalamnya untuk menetapkan strategi bagi organisasi. Manajer mengkomunikasikan visi baru dengan perangkat strategi baru bagi organisasi dalam kata dan perbuatan. Visi harus diwujudkan dalam kebudayaan organisasi dan diperkuat melalui proses pengambilan strategi selanjutnya memotivasi orang lain agar memberikan kepemimpinan yang dibutuhkan untuk mengimplementasikan visi dan strategi organisasi. Konsekuensi dari kepemimpinan tersebut menimbulkan budaya organisasi yang sesuai dengan strategi dan tujuan organisasi.

Berdasarkan teori-teori yang telah diuraikan sebelumnya, maka kerangka pemikiran dapat digambarkan berikut, dengan pendekatan analisis jalur.



**Gambar. 1. Kerangka Pemikiran**



### Metode Penelitian (*Methodology*)

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan jenis penelitian eksplanatori yang menjelaskan hubungan kausal antar variabel melalui pengujian hipotesis, yakni menjelaskan pengaruh variabel bebas yakni kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ), budaya organisasi ( $X_2$ ), Kompensasi ( $X_3$ ) terhadap variabel tidak bebas, yaitu Motivasi Kerja Guru ( $Y$ ). Dengan operasional variabel penelitian dinyatakan dalam tabel berikut:

**Tabel 1. Definisi Operasionalisasi Variabel**

Variabel	Dimensi	Indikator
<p><b>Kepemimpinan Kepala Sekolah (<math>X_1</math>)</b> Merupakan kemampuan untuk memimpin dan mengelola segala sumber daya yang ada pada suatu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan (George R. Terry; 2003, Handoko; 2003, Robbins;2002).</p>	<p>Kepala sekolah sebagai</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1). Edukator</li> <li>2) Manager</li> <li>3). Administrator</li> <li>4). Supervisor</li> <li>5). Leader</li> <li>6). Pencipta Iklim kerja</li> <li>7). Wirausahawan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Berahklak mulia dan keteladanan yang baik</li> <li>2. Memberikan pembinaan kepada guru</li> <li>3. Menyusun perencanaan sekolah dan pengembangan organisasi sekolah</li> <li>4. Mengelola perubahan pengembangan kurikulum</li> <li>5. Pemberdayaan guru pada pelaksanaan program</li> <li>6. Pengadministrasian pelaksanaan program</li> <li>7. Melakukan pengawasan program</li> <li>8. Melaksanakan monitoring dan evaluasi</li> <li>9. Melaksanakan pelaporan Kegiatan sekolah</li> <li>10. Mengembangkan minat dan bakat siswa</li> <li>11. Mengambil keputusa yang tepat</li> <li>12. Memberikan gagasan baru dalam kegiatan pembelajaran</li> <li>13. Menciptakan suasana kerja yang kondusif</li> <li>14. Memberdayakan SDM sekolah.</li> <li>15. Memotivasi bawahan</li> </ol>
<p><b>Budaya Organisasi (<math>X_2</math>)</b> Merupakan nilai-nilai dominan yang diterapkan dan dipatuhi serta dijalankan oleh seluruh warga sekolah dalam suatu sekolah yang bertujuan sebagai kunci keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuannya (Robbins dan Timothy; 2008, Sutrisno; 2010, Zamroni; 2011, Luthans (2006).</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aturan - aturan perilaku</li> <li>2. Norma-norma</li> <li>3. Nilai-nilai dominan</li> <li>4. Filosofi</li> <li>5. Peraturan-peraturan</li> <li>6. Iklim Organisasi</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keberaturan dalam acara-acara ritual</li> <li>2. Keberaturan dalam hal kesantunan di sekolah.</li> <li>3. Keberaturan berperilaku dalam bahasa umum yang digunakan</li> <li>4. Standar perilaku guru</li> <li>5. Standar perilaku siswa</li> <li>6. Meningkatkan mutu pendidikan</li> <li>7. Meningkatkan efektifitas dan efesiensi</li> <li>8. Keyakinan akan kebijakan yang diterapkan</li> <li>9. Penghormatan terhadap pihak-pihak yang berkepentingan</li> <li>10. Penggunaan seragam sebagai wujud kekompakan dan kebersamaan</li> <li>11. Tata tertib sekolah</li> <li>12. Pemberian reward dan sanksi</li> <li>13. Kondisi fisik lingkungan organisasi</li> <li>14. Hubungan antar anggota organisasi</li> </ol>
<p><b>Kompensasi Finansial (<math>X_3</math>)</b> kompensasi yang secara langsung berupa uang.” (Kadarisman;2012: 88)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Upah dan gaji</li> <li>2. Insentif</li> <li>3. Tunjangan (Noe dalam Aulia dan Troena; 2013: 4)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Upah dan gaji</li> <li>2. Insentif</li> <li>3. Tunjangan</li> </ol>
<p><b>Motivasi Kerja Guru (<math>Y</math>)</b> Keinginan untuk melakukan sesuatu dan menentukan kemampuan bertindak untuk memuaskan kebutuhan individu (Robbins (2002:55) Dorongan yang timbul pada diri seseorang sadar atau tidak sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu, atau usaha-usaha yang dapat menyebabkan seseorang atau sekelompok orang tertentu bergerak melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendaki.”(KBBI, 2008:930).</p>	<p>1. Kebutuhan akan prestasi</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kesempatan untuk mengembangkan potensi yang dimiliki.</li> <li>2. Kesempatan untuk berkompetisi</li> <li>3. Kesempatan untuk berprestasi</li> <li>4. Pengakuan atas prestasi</li> <li>5. Kesempatan untuk meningkatkan karir</li> </ol>
	<p>2. Kebutuhan akan Kekuasaan</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengontrol aktivitas</li> <li>2. Menyelesaikan tugas yang menantang dengan berhasil</li> <li>3. Mengembangkan cara terbaik untuk menyelesaikan tugas.</li> <li>4. Terlibat dalam aktivitas pendukung pengambilan keputusan</li> <li>5. Memiliki jabatan dalam orgaisasi</li> </ol>
	<p>3. Kebutuhan akan afliasi dan bersahabat</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pekerjaan itu sendiri</li> <li>2. Penerimaan dari teman sejawat</li> <li>3. Merasa bangga dengan pekerjaan sebagai guru</li> <li>4. Berpartisipasi dalam aktivitas sosial</li> <li>5. Bekerja tanpa konflik</li> </ol>

Metode analisis data meliputi: pengujian persyaratan analisis dan menguji hipotesis penelitian dengan menggunakan model analisis jalur (*Path Analysis*). Untuk memperoleh persyaratan analisis, dilakukan uji:

asumsi normalitas, linearitas, otokorelasi, dan uji multikolinieritas. Dan menguji hipotesis penelitian dengan menggunakan analisis model jalur (*Path Analysis*). Pedhazur (1982) dalam Marwan, dkk (2019) mengemukakan asumsi yang harus dipenuhi untuk menggunakan analisis jalur ada lima, yaitu: (1) Hubungan antara variabel dalam model linier, aditivitas tidak ada efek-efek interaksi dan kausal; (2) Semua variabel residu (yang tidak diukur) tidak berkorelasi dengan salah satu variabel yang membangun model; (3) Adanya rekursivitas. Semua anak panah mempunyai satu arah, tidak boleh terjadi pemutaran balik; (4) Variabel yang diukur berskala interval; dan (5) Variabel diukur tanpa kesalahan.

Pemilihan metode analisis jalur menurut Kusnendi, (2005) dan Sarwono, Y. (2007) dalam Amiruddin dan Win (2012:17) dilakukan dengan pertimbangan:

- a. Metode ini mampu memberikan kejelasan hubungan dan besaran antar variabel penelitian yang sangat berguna bagi upaya peneliti dalam mengupas berbagai variabel yang diteliti.
- b. Analisis jalur cocok digunakan untuk menganalisis hubungan sebab akibat, baik untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel penyebab (variabel eksogen) terhadap set variabel akibat (endogen), baik secara simultan maupun parsial.
- c. Analisis jalur cocok untuk sampel yang melebihi atau diatas 100 responden dan data diolah bersifat *exploratory* serta data dapat diobservasi secara langsung di lapangan.

Alasan menggunakan analisis jalur karena metode ini dapat menganalisis pola hubungan kausal antara variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung, secara serempak atau bersama-sama dan parsial atau mandiri, beberapa variabel penyebab terhadap sebuah variabel akibat. (Pedhazur, E.J; 1982, dalam Marwan; 2019).

## Hasil dan Pembahasan (*Results and Discussion*)

### 1. Data Penelitian dan pengujian Data

Data penelitian berskala ordinal, hasil skor jawaban responden (guru) dengan skala Likert-5, sehingga untuk kepentingan analisis dilakukan konversi data ke skala interval dengan MSI. Hasil verifikasi data terbukti memenuhi ketentuan tentang validitas dan reliabilitas alat ukur, dimana dari 60 unit data sampel, rata-rata validitas item pernyataan yang mengukur variabel dan tingkat reliabilitasnya adalah berikut ini:

Tabel 2. Validitas dan Reliabilitas Instrumen Pengukur Variabel

No	Variabel	Jumlah Item	Rata-rata Validitas	Tk Reliabilitas
1	Kepemimpinan Kepsek	15	0,6587	0,907
2	Budaya Organisasi	14	0,6214	0,872
3	Kompensasi Finansial	12	0,6966	0,904
4	Motivasi Guru	15	0,6428	0,898

Sumber: Hasil penelitian SMA se-Kabupaten Bireuen (2020)

### 2. Analisis Deskriptif Data Penelitian

Analisis deskriptif akan menunjukkan gambaran mengenai suatu data yang akan diteliti atau untuk menguraikan kecenderungan jawaban responden dari tiap-tiap variabel. Berdasarkan hasil kuesioner dari 60 guru Penjas se-Kabupaten Bireuen diperoleh jawaban terhadap variabel bebas *Kepemimpinan Kepsek*, *Budaya organisasi*, *Kompensasi Finansial* dan variabel terikat *Motivasi guru* sebagai berikut.

Tabel 3. Deskripsi Guru Penjas tentang Variabel yang Diukur

Variabel	Persentase Jawaban					Skor Pencapaian
	STS	TS	KS	S	SS	
1. Kepemimpinan Kepala Sekolah	0,00	0,33	8,22	50,78	40,67	86,36
2. Budaya Organisasi/Sekolah	0,00	1,56	10,44	59,44	28,56	83,00
3. Kompensasi Finansial	2,64	7,65	15,44	49,65	24,62	77,19
4. Motivasi guru	0,00	0,11	9,68	50,86	39,35	85,89

Sumber : Hasil Penelitian, 2020 (data diolah)

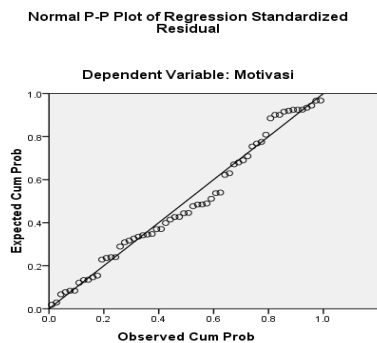
Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa :

- a) Variabel Kepemimpinan termasuk baik dalam mendukung motivasi guru Penjas. Skor penilaian guru atas kepemimpinan mencapai 86,36%
- b) Variabel Budaya sekolah, menurut persepsi guru, sudah baik, mencapai 83 %.
- c) Variabel Kompensasi finansial, menurut penilaian guru penjas di SMA se-Kabupaten Bireuen, sudah cukup baik, mencapai 77,19 %, walaupun belum optimal, dan
- d) Tingkat motivasi guru sudah mencapai kategori baik, yakni 85,89 %.

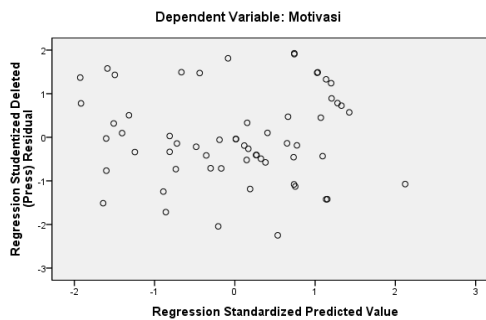
### 3. Uji Asumsi Klasik

#### a). Uji Normalitas

Uji normalitas data dilakukan untuk menentukan data penelitian tiap-tiap variabel penelitian berdistribusi secara normal. Dalam penelitian ini, uji normalitas data dilakukan dengan menggunakan *normal probability plot*. Hasil Pengujian Normalitas dapat dilihat pada gambar 2.



Gambar 2. Uji Normalitas Data



Gambar 3. Uji Heterokedastisitas

Dari kurva normal, menunjukkan normal. Santoso (2009:342) menyatakan bahwa jika data menyebar normal di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Uji ini dilakukan untuk mengetahui simetris tidaknya distribusi data.

#### b). Uji Heterokedastisitas

Heterokedastisitas terjadi bila kesalahan atau residual dari model yang diamati tidak memiliki varian yang konstan dari satu observasi ke observasi lainnya. Deteksi dapat dilakukan dengan analisa grafis, dimana jika terdapat pola tertentu pada *scatterplot* maka terjadi heterokedastisitas (Santoso, 2009). Uji heterokedastisitas dilakukan untuk mengetahui penyebaran varians gangguan. Hasil pengujian heterokedastisitas data dalam penelitian ini menggunakan alat bantu SPSS dengan mengamati pola pada *scatterplot*, hasilnya dapat dilihat pada gambar 3. Dari gambar 3 di atas dapat dilihat bahwa titik-titik menyebar secara acak (random) serta tersebar di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heterokedastisitas pada model regresi dan layak dipakai untuk memprediksi keputusan memilih berdasarkan masukan dari variabel bebasnya.

#### c). Uji Multikolinearitas

Menurut Santoso (2009) suatu model regresi dikatakan bebas dari masalah tersebut jika nilai *Variance Inflation Factor (VIF)* dan *Tolerance* adalah: a. Mempunyai nilai *Variance Inflation Factor* dibawah 10, b. Mempunyai angka *Tolerance* diatas 0 mendekati 1, c. Besaran korelasi antar variabel independen haruslah lemah, dibawah 0,5. Uji multikolinieritas dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya korelasi antar variabel bebas yang disebut dengan multikolinieritas. Hasil pengujian multikolinieritas data dalam penelitian ini menggunakan alat bantu SPSS, hasilnya dapat dilihat pada tabel 4, berikut :

Tabel 4. Hasil Uji Multikolinearitas

Collinearity Statistics		
	Tolerance	VIF
Kepemimpinan	0,473	2,115
Budaya Org	0,395	2,533
Kompensasi Finansial	0,742	1,347

Dari tabel 4, dapat dilihat bahwa variabel bebas yang memiliki nilai *VIF* dibawah 10 dan mempunyai angka *Tolerance* diatas 0. Jadi tidak ada multikolinieritas antar variabel bebas dalam model regresi.

### 4. Hasil Path Analysis

#### a. Uji Model Secara Simultan

Metode analisis dengan analisis jalur yang menentukan pengaruh variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ ), Budaya Organisasi ( $X_2$ ), Kompensasi Finansial ( $X_3$ ), terhadap Motivasi guru ( $Y$ ). Dengan model  $Y = \rho_1 X_1 + \rho_2 X_2 + \rho_3 X_3 + e$ . Adapun pembuktian hipotesis secara simultan (keseluruhan) dapat dilihat pada tabel 5 berikut ini:

Tabel 5. Uji Model Analisis Secara Simultan

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	2776,904	3	925,635	38,595	0,000
Residual	1343,059	56	23,983		
Total	4119,963	59			

Sumber: Data Primer, 2020 (hasil olahan)

Berdasarkan hasil uji F diperoleh nilai  $F_{hitung}$  sebesar 38,595, dan signifikansi pada 0.000. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa probabilitas dalam penelitian ini lebih kecil dari 0,05% maka variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ ), Budaya Organisasi ( $X_2$ ), Kompensasi Finansial ( $X_3$ ), secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Guru (Y) Bidang Studi Penjas se-Kabupaten Bireuen.

**b. Penentuan Koefisien Korelasi (r) dan Koefisien Jalur (P)**

Selanjutnya dilakukan pengujian hipotesis yang diajukan selanjutnya diuji untuk menjawab masalah penelitian yang dirumuskan. Kemudian dilanjutkan dengan pengujian model yang dihipotesiskan, menentukan pengaruh langsung dan tidak langsung, selanjutnya pembahasan hasil penelitian. Pertama dilakukan taksiran nilai kausalitas antar variabel *Eksogenous* ( $X_1, X_2, X_3$ ) yang hasilnya disajikan dalam Tabel 6. Dan terbukti terdapat hubungan kausalitas antar variabel independen (*Eksogenous*).

Tabel 6. Hubungan Kausal Antar Variabel Bebas (*Eksogenous*)

Variabel	Korelasi	Budaya organisasi	Kompensasi Finansial
Kepemimpinan	Pearson Correlation	0,725**	0,327*
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,011
Budaya organisasi	Pearson Correlation		0,505**
	Sig. (2-tailed)		0,000

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

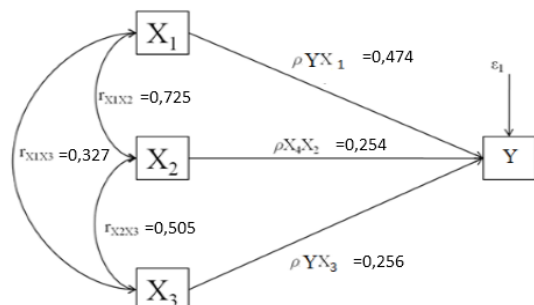
Lalu ditaksir nilai koefisien jalur antar variabel eksogen ( $X_1, X_2, X_3$ ) terhadap variabel endogen (Y), dengan hasilnya sebagai berikut (Tabel 7):

Tabel 7. Taksiran Koefisien Jalur

Model	Variabel	Standardized Coefficients	t	Sig.
		Beta = $\rho$		
Variabel	Kepemimpinan	.474	4.274	.000
	Budaya Org	.254	2.089	.041
	Kompensasi Finansial	.256	2.890	.005

Sumber: Data Primer, 20120 (hasil olahan SPSS)

Atas dasar nilai statistik t, pada tabel 7 menunjukkan bahwa ketiga koefisien jalur dinyatakan signifikansi pada taraf uji 5%. Berdasarkan hal diatas yakni hubungan antar variabel eksogen, dan nilai koefisien jalur ( $\rho$ ), maka model kausal yang dibentuk secara teoritik diperoleh diagram jalur seperti gambar 4, berikut;



Keterangan :

- $X_1$  = Kepemimpinan
- $X_2$  = Budaya Organisasi
- $X_3$  = Kompensasi Finansial
- Y = Motivasi guru
- $r_{xi,xj}$  = Hubungan kausal antar variabel eksogen di ukur dengan koefisien korelasi
- $\rho_{yxi}$  = Nilai Koefisien Jalur (Path) yang menyatakan pengaruh langsung antar variabel eksogen terhadap variabel endogen.

Gambar 5. Diagram Jalur Penelitian

**c. Analisis Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Motivasi Guru**

Karena adanya hubungan kausal antar variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan variabel eksogen lainnya, terhadap variabel tujuan yakni motivasi guru, maka secara statistik analisis jalur ada yang sifatnya pengaruh langsung (*direct*) dan pengaruh tidak langsung (*undirect*), yakni:

1. *Pengaruh langsung:*

Besarnya pengaruh langsung Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ ) terhadap Motivasi guru ( $Y$ ), dinyatakan dengan besaran koefisien jalur ( $\rho_{yx1} = 0,474$ ), sehingga besarnya pengaruh langsung ini adalah: 22,47%.

2. *Pengaruh Tidak langsung*

Besarnya pengaruh tak langsung Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ ) terhadap motivasi guru ( $Y$ ), karena adanya hubungan kausal Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan  $X_2$  (budaya organisasi) dan  $X_3$  (kompensasi finansial), dinyatakan dengan besaran koefisien jalur, dan koefisien korelasi dari hubungan antar variabel dimaksud, yaitu:

- Pengaruh Kepemimpinan Kepsek ( $X_1$ ) dengan Budaya Organisasi ( $X_2$ ) terhadap Motivasi guru ( $Y$ ), adalah  $= (0,474)(0,725)(0,254) \times 100\% = 8,73\%$
  - Pengaruh Kepemimpinan Kepsek ( $X_1$ ) dengan Kompensasi finansial ( $X_3$ ) terhadap Motivasi guru ( $Y$ ) adalah  $= (0,474)(0,327)(0,256) \times 100\% = 3,97\%$
3. *Pengaruh Total Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ ) terhadap Motivasi guru Penjas se-Kabupaten Bireuen ( $Y$ ) yakni :* 22,47 % + 8,73 % + 3,97 % = 35,16 persen.

Hasil ini juga senada dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Darwin Lie (2012) yang berjudul “Analisis Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi Sekolah, Kompetensi Guru Terhadap Motivasi dan Komitmen Guru Serta Implikasinya terhadap Kinerja Guru (Studi Pada Guru SMA di Lima Kabupaten – Kota Di Provinsi Sumatera Utara)”. Dimana hasil penelitian diperoleh; terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara parsial maupun simultan baik secara langsung maupun tidak langsung dari Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi Sekolah, dan Kompetensi Guru terhadap Motivasi Guru dimana yang paling dominan pengaruhnya adalah kompetensi guru.

Demikian pula penelitian dari Hartati dan Yasri (2014), tentang “Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Dinas Sosial Dan Tenaga Kerja Kota Padang Panjang”. Dihasilkan informasi: “*The results of the study showed: 1) Leadership significant effect on compensation of employees in the Department of Social and Labor of Padang Panjang City, 2) Leadership significant effect on organizational climate at the Department of Social and Labor of Padang Panjang City, 3) Compensation significantly influence the organizational climate at the Department of Social and Labor of Padang Panjang City 4) Leadership significant effect on employee motivation in the Department of Social and Labor of Padang Panjang City, 5) Compensation significant effect on employee motivation in the Department of Social and Labor of Padang Panjang City and, 6) Organizational Climate significant effect on the motivation of employees working at the Department of Social and Labor of Padang Panjang City.*”

**d. Analisis Pengaruh Variabel Budaya Organisasi terhadap Motivasi Guru**

1. *Pengaruh langsung:*

Besarnya pengaruh langsung Budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap Motivasi guru ( $Y$ ), dinyatakan dengan besaran koefisien jalur ( $\rho_{yx2} = 0,254$ ), Sehingga besarnya pengaruh langsung ini adalah: 6,45%.

2. *Pengaruh Tidak langsung*

Besarnya pengaruh tak langsung Budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap motivasi guru ( $Y$ ), karena adanya hubungan kausal Budaya organisasi dengan Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ ) dan kompensasi finansial ( $X_3$ ), dinyatakan dengan besaran koefisien jalur, dan koefisien korelasi dari hubungan antar variabel dimaksud, yaitu:

- Pengaruh Budaya Organisasi ( $X_2$ ) dengan Kepemimpinan Kepsek ( $X_1$ ) terhadap Motivasi guru ( $Y$ ), adalah  $= (0,254)(0,725)(0,474) \times 100\% = 8,73\%$
  - Pengaruh Budaya Organisasi ( $X_2$ ) dengan Kompensasi finansial ( $X_3$ ) terhadap Motivasi guru ( $Y$ ) adalah  $= (0,254)(0,505)(0,256) \times 100\% = 3,28\%$
3. *Pengaruh Total Budaya Organisasi ( $X_2$ ) terhadap Motivasi guru Penjas se-Kabupaten Bireuen ( $Y$ ) yakni :* 6,45 % + 8,73 % + 3,28 % = 18,46 persen.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Darwin Lie (2012) yang menyatakan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara parsial maupun simultan baik secara langsung maupun tidak langsung dari Kepemimpinan Kepala Sekolah, dan Budaya Organisasi Sekolah, terhadap Motivasi Guru.

**e. Analisis Pengaruh Variabel Kompensasi Finansial terhadap Motivasi guru Penjas**

1. *Pengaruh langsung:*

Besarnya pengaruh langsung Kompensasi finansial ( $X_3$ ) terhadap Motivasi guru ( $Y$ ), dinyatakan dengan besaran koefisien jalur ( $\rho_{yx3} = 0,256$ ), Sehingga besarnya pengaruh langsung ini adalah 6,55%.

2. *Pengaruh Tidak langsung*

Besarnya pengaruh tak langsung Kompensasi finansial ( $X_3$ ) terhadap motivasi guru ( $Y$ ), karena adanya hubungan kausal Kompensasi finansial ( $X_3$ ) dengan Budaya organisasi ( $X_2$ ) dan Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ ), dinyatakan dengan besaran koefisien jalur, dan koefisien korelasi dari hubungan antar variabel dimaksud, yaitu:

- Pengaruh Kompensasi finansial ( $X_3$ ) dengan Kepemimpinan Kepsek ( $X_1$ ) terhadap Motivasi guru ( $Y$ ), adalah  $= (0,256)(0,327)(0,474) \times 100\% = 3,97\%$
  - Pengaruh Kompensasi finansial ( $X_3$ ) dengan Budaya Organisasi ( $X_2$ ) terhadap Motivasi guru ( $Y$ ) adalah  $= (0,256)(0,505)(0,254) \times 100\% = 3,28\%$
3. *Pengaruh Total Kompensasi finansial ( $X_3$ ) terhadap Motivasi guru Penjas se-Kabupaten Bireuen ( $Y$ ), yakni :  $6,55\% + 3,97\% + 3,28\% = 13,81$  persen.*

Hasil ini juga senada dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Yesmira Syamra (2016) tentang “Pengaruh Kompensasi Finansial dan Motivasi Kerja Guru terhadap Kinerja Guru SMK Negeri Pariwisata di Kota Padang”. Hasil penelitiannya, diantaranya bahwa terdapat dapat pengaruh kompensasi finansial terhadap motivasi kerja sebesar 51%. Lalu penelitian Rizki Trisantana (2008) tentang Analisis Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Motivasi Kerja Agen PT. Danareksa Sekuritas Jakarta, menyimpulkan bahwa kompensasi finansial (komisi dan tunjangan) memiliki hubungan positif dan signifikan dengan motivasi kerja agen PT. Danareksa Sekuritas, dengan nilai muatan faktor sebesar 0,96 (96% kondisi motivasi kerja agen dipengaruhi oleh kondisi kompensasi finansialnya).

**f. Korelasi dan Determinasi**

Untuk meyakinkan adanya keterkaitan antar variabel yang diteliti, juga di dukung dari nilai statistik koefisien korelasi ( $R$ ) dan koefisien determinasi ( $R^2$ ). Maka analisis koefisien korelasi dan determinasi variabel bebas ( $X$ ) dengan variabel terikat ( $Y$ ) yang dapat dilihat dari tabel berikut:

Tabel 8. *Koefisien Korelasi Simultan*

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of Estimate
0.821	0.674	0.657	4.89726

Sumber: *Data Primer, 2020 (Hasil pengolahan SPSS)*

Hasil analisis koefisien korelasi antara kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ ), Budaya Organisasi ( $X_2$ ), dan Kompensasi Finansial ( $X_3$ ) terhadap Motivasi guru ( $Y$ ) SMA Bidang Studi Penjas di Kabupaten Bireuen diperoleh  $R$  sebesar 0,7821 menjelaskan hubungan antara variabel independent memiliki keeratan yang cukup tinggi atas variabel dependent, dan berhubungan secara linier, dengan koefisien determinasinya sebesar 0,657 atau 65,7%.

**Simpulan dan Saran (Conclusion and Suggestion)**

**Simpulan (Conclusion)**

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian maka ditarik simpulan sebagai berikut :

- a. Hasil analisis, menunjukkan adanya pengaruh faktor Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Motivasi guru Penjas SMA se-Kabupaten Bireuen, yakni sebesar 35,16 %.
- b. Hasil analisis data juga membuktikan adanya pengaruh faktor Budaya organisasi yakni budaya sekolah terhadap Motivasi guru Penjas SMA se-Kabupaten Bireuen, yakni sebesar 18,46 %.
- c. Dan dari hasil analisis selanjutnya, menunjukkan adanya pengaruh faktor Kompensasi finansial terhadap Motivasi guru Penjas SMA se-Kabupaten Bireuen, yakni sebesar 13,81 %.
- d. Hasil analisis deskriptif, menemukan bahwa, a). Kepemimpinan Kepala Sekolah termasuk baik dalam mendukung motivasi guru Penjas. Skor penilaian guru atas kepemimpinan mencapai 86,36%, b). Variabel Budaya sekolah, menurut persepsi guru penjas di SMA se-Kabupaten Bireuen, sudah baik, mencapai 83 %. Dan c). Variabel Kompensasi finansial, menurut penilaian guru penjas di SMA se-Kabupaten Bireuen, sudah cukup baik, mencapai 77,19 %, walaupun belum optimal.
- e. Hasil analisis dari nilai koefisien determinasi menjelaskan bahwa kontribusi faktor Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi dan Kompensasi Finansial terhadap Motivasi guru Penjas sebesar 67,4 %. Sementara sisanya (nilai residu) dari peran variabel yang tidak diteliti sebesar 32,6%. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi variabel motivasi guru Penjas, seperti iklim organisasi, fasilitas kerja, Pendidikan dan Pelatihan, dan lain-lain.

**Saran (Suggestion)**

1. Dari hasil penelitian ini, menunjukkan cukup besar pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah SMA dalam mengembangkan dan mendorong guru Bidang studi Pendidikan Jasmani untuk meningkatkan motivasinya. Oleh karenanya, perlu peran Kepala Sekolah yang lebih aktif dan omni dalam meningkatkan prestasi guru Penjas di SMA se-Kabupaten Bireuen.
2. Demikian pula, budaya sekolah tidak kalah menarik untuk selalu dijaga dan dipelihara. Karena hal ini terkait dengan faktor yang mempengaruhi motivasi guru khususnya faktor eksternal dari diri guru.

**DAFTAR PUSTAKA (References)**

- 1) Achmad Sanusi, dan Sobry Sutikno, 2009. *Kepemimpinan Sekarang dan Masa Depan Dalam Membentuk Budaya Organisasi Yang Efektif*, Prospect.
- 2) Adinata, Ujang Wawan Sam. 2015. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan KJKS BMT Tamzis Bandung. *ISSN 2443-2121. Volume 9, No. 2*
- 3) Ajat Sudrajat, 2011. Mengapa Pendidikan Karakter?. *Jurnal Pendidikan Karakter*.
- 4) Akhmad Sudrajat. 2008, diakses dalam: <https://akhmadsudrajat.wordpress.com/2008/01/27/>,
- 5) Amiruddin Idris dan Win Konadi, 2012. Pengaruh regulasi dan ketersediaan anggaran terhadap kinerja pelayanan aparatur SKPD dan implikasinya pada kualitas pelayanan publik di Provinsi Aceh, *Jurnal Kebangsaan*, Vol 1 No 1, Januari 2012. ISSN: 2089-5917
- 6) Apriani, Fajar. 2009, Pengaruh Kompetensi, Motivasi, dan Kepemimpinan terhadap Efektivitas Kerja, *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*, 2009, Vol 16. No. 1. pp. 13-17
- 7) Asep Jamaludin, 2015. Kompensasi, Budaya Organisasi Dan Kepuasan Tenaga Kependidikan Universitas Singaperbangsa Karawang, *Jurnal Manajemen & Bisnis* ISSN 2528-0597 Vol, 1 No, 1, 2015
- 8) Danang Sunyoto, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS
- 9) Darwin Lie, 2012. Analisis Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi Sekolah, Kompetensi Guru Terhadap Motivasi Dan Komitmen Guru Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Guru (Studi Pada Guru SMA di Lima Kabupaten – Kota Di Provinsi Sumatera Utara) *Desertasi Program Doktor (S3) Ilmu Manajemen Universitas Pasundan, Bandung* (dipublikasikan pada Jurnal Sultanist Edisi Pertama )
- 10) Deal, T. E., & Kennedy, A. A., 2012, *Corporate culture: The rites and rituals of corporate life*. Massachusetts: Addison-Wesley
- 11) Dessler, Gary, 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 9, Indeks, Jakarta
- 12) Elva Riwan, 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, Bahana Manajemen Pendidikan*, Volume 2 Nomor 1, Juni 2014
- 13) E. Mulyasa, 2003, Kurikulum Berbasis Kompetensi, Bandung, Remaja Rosdakarya.
- 14) George, R, Terry, Leslie W. Rue. 2003. *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- 15) Guo, Yuanyuan., Chaoyou. W., and Yuqiang. F. 2014. The Moderating Effect of Organizational Learning Culture on Individual Motivation and ERP System Assimilation at Individual Level. *Journal of Software*, 9(2): 365-373.
- 16) Handoko Karjantoro, 2004,. "Mengelola Kinerja: Suatu Tinjauan Praktis". *Jurnal Usahawan*. Vol. XXXIII. No. 7. 2004, pp. 24-28.
- 17) Handoko, Hani, 2010, *Manajemen Personalia & Sumberdaya Manusia*, Edisi kedua, BPFE UGM Yogyakarta
- 18) Handoko, Hani, 2003, *Manajemen*, Edisi Kedua, Yogyakarta, BPFE.
- 19) Hartati dan Yasri, 2014, Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Dinas Sosial Dan Tenaga Kerja Kota Padang Panjang, e-journal.unp.ac.id.
- 20) Hasibuan, *Malayu*, 2004, *Organisasi & Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*, Jakarta, Bumi Aksara
- 21) Ida Ayu Indah Giantari, 2017, Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan Klumpu Bali Resort Sanur, *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 6, No. 12, 2017: 6471-6498
- 22) Kartono. 2008. *Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- 23) Kreitner dan Kinicki, 2010. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill
- 24) Kreitner, Robert & Kinicki, Angelo. 2003. *Perilaku Organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta: Salemba Empat
- 25) Martoyo, 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE
- 26) Dessler, Gary, 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 9, Indeks, Jakarta
- 27) Nawawi, 2005. *Penelitian Terapan*. Yogyakarta: Gajah Mada University. Press
- 28) Needle, David, 2004. *Business in Context: An Introduction to Business and Its Environment*. ISBN 9781861529923
- 29) Noe dan Mondy, 1996. *Human Resources Management*, 7th. Ed. Prentice-Hall. Internasional, Inc. New Jersey
- 30) Patnaik. J.B. 2011. Organizational Culture: The Key to Effective Leadership and Work Motivation. *Social Science International*, 27(1): 79-94.
- 31) Pearce and Robinson, 1997. *Manajemen strategis*, Jakarta: Binarupa Aksara
- 32) Rivai, Veithzal. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari teori ke praktik*, Jakarta: PT Rajawali Pers.
- 33) Rizki Trisantana, 2008, Analisis Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Motivasi Kerja Agen PT. Danareksa Sekuritas Jakarta, (<https://repository.ipb.ac.id/jspui/bitstream/123456789/18153/3/H08rtr.pdf>)
- 34) Robbins, S. P, 2002, Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi, Edisi Kelima, Jakarta, Erlangga.

- 35) Robbins, S. P. Timothy A. Judge, 2008 *Perilaku Organisasi* (Buku 2) (Edisi 12), Salemba Empat
- 36) Robbins, S. P. 2007. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Prenhalindo.
- 37) Sastrohadiwiryo, Siswanto, B., 2005. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta : bumi Aksar/Schermerhorn, 1997
- 38) Singgih Santoso. 2009, *Panduan Lengkap Menguasai Statistik Dengan SPSS*. Jakarta: PT.
- 39) Sugiyono, 2011 *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta, Cet. VIII, 2009.
- 40) Suryo, Bhikku Dharma. 2010. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Inovasi terhadap Kinerja. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Volume 8.
- 41) Sutrisno, Edy, 2010, *Budaya Organisasi*, Jakarta, Kencana.
- 42) Sutrisno, Edy, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Jakarta, Kencana.
- 43) Tempo.Com, Banda Aceh, Sabtu, 29 Juni 2013 Tsang dkk, 2007. *Decision Tree for Uncertain Data*. IEEE Computer Society
- 44) Yesmira Syamra, 2016. Pengaruh Kompensasi Finansial dan Motivasi Kerja Guru terhadap Kinerja Guru SMK Negeri Pariwisata di Kota Padang, *Jurnal Economica*, Vol 4 No 2 tahun 2016
- 45) Yukl, Gary. 2007. *Leadership in Organizations*, Seventh Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- 46) Zamroni; 2011. *Dinamika Peningkatan Mutu*, Yogyakarta: Gavin Kalam Utama
- 47) UU nomor 20 tahun 2003
- 48) <http://aceh.tribunnews.com/2018/03/09>,
- 49) <https://www.asatu.top/2018/04/04>, terdapat tulisan tentang “Kondisi Pendidikan Aceh”