



DOI: <https://doi.org/10.38035/jmpis.v6i3>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Budaya Kerja Terhadap Motivasi Kerja Guru di SMP Negeri Sub Rayon 11 Kota Semarang

Bambang Wasminto^{1*}, Widya Kusumaningsih², Qristin Violinda³

¹UPGRIS Kota Semarang, Semarang, Indonesia, bambangwasminto80@gmail.com

²UPGRIS Kota Semarang, Semarang, Indonesia, widyakusumaningsih@upgris.ac.id

³UPGRIS Kota Semarang, Semarang, Indonesia, qviolinda@upgris.ac.id

*Corresponding Author: bambangwasminto80@gmail.com

Abstract: *Teacher work motivation is a major challenge in improving the quality of education in Indonesia, especially in SMP Negeri Sub Rayon 11 Semarang City which still records a teacher work motivation figure of only 41.5%. This condition requires intervention from the managerial aspect, especially in terms of the principal's leadership style and work culture applied in schools. The results of the study stated that the work culture and transformational leadership of the principal contributed partially and significantly to teacher work motivation in SMP Negeri Sub Rayon 11 Semarang City. With an R-Square value of 0.456, these two variables together are responsible for a variation of 45.6% in teacher work motivation. The results state that compared to transformational leadership, work culture affects teacher performance. Teachers working in schools with a supportive, open, and collaborative work environment show more desire to work compared to teachers working in a less supportive work environment. The principal's transformational leadership has also been shown to increase teacher motivation to work, but its influence is smaller than building a work culture.*

Keywords: *Transformational Leadership, Work Culture, Teacher Work Motivation*

Abstrak: Motivasi kerja guru menjadi tantangan utama meningkatkan kualitas pendidikan di Indonesia, khususnya di SMP Negeri Sub Rayon 11 Kota Semarang yang masih mencatat angka motivasi kerja guru hanya sebesar 41,5%. Kondisi ini memerlukan intervensi dari aspek manajerial, terutama dalam hal gaya kepemimpinan kepala sekolah dan budaya kerja yang diterapkan di sekolah. Hasil penelitian menyatakan bahwasanya budaya kerja dan kepemimpinan transformasional kepala sekolah berkontribusi secara parsial dan sig pada motivasi kerja guru di SMP Negeri Sub Rayon 11 Kota Semarang. Dengan nilai R-Square senilai 0,456, kedua variable ini secara bersama-sama bertanggung jawab atas variasi 45,6% dalam motivasi kerja guru. Hasilnya menyatakan dibandingkan dengan kepemimpinan transformasional, budaya kerja memengaruhi kinerja guru. Guru bekerja di sekolah dengan lingkungan kerja yang mendukung, terbuka, dan kolaboratif menunjukkan lebih banyak keinginan untuk bekerja dibandingkan dengan guru yang bekerja di lingkungan kerja yang

kurang mendukung. Kepemimpinan transformasional kepala sekolah juga terbukti meningkatkan motivasi guru untuk bekerja, tetapi pengaruhnya lebih kecil daripada membangun budaya kerja.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Budaya Kerja, Motivasi Kerja Guru

PENDAHULUAN

Untuk organisasi seperti lembaga pendidikan atau sekolah, motivasi kerja sangat penting karena memberi tenaga yang dapat menggerakkan segala potensi yang ada, menumbuhkan keinginan yang tinggi dan luhur, mendorong perilaku manusia untuk bekerja dengan keras, meningkatkan gairah kebersamaan, dan meningkatkan semangat untuk mencapai hasil yang terbaik. Tujuan utama dari UU No 11 Tahun 2020 terkait Cipta Kerja untuk meningkatkan investasi dan menciptakan lapangan kerja baru, penyederhanaan peraturan, pengaturan upah, peningkatan motivasi dan perlindungan bagi pekerja, regulasi untuk pekerja sektor informal dan pengaturan hubungan kerja yang lebih fleksibel antara pengusaha dan pekerja.

McClelland (2016) menyebutkan ada 3 kebutuhan dasar yang menggerakkan setiap orang: kebutuhan berprestasi, kebutuhan untuk kuasa, kebutuhan untuk berafiliasi. Jika seorang pemimpin memiliki kemampuan untuk mendorong, mempengaruhi, mengarahkan, dan mendorong anggota stafnya mencapai tujuan tertentu, mereka akan mencapai motivasi kerja yang tinggi. Maka, gaya kepemimpinan sangat penting mempengaruhi dan meningkatkan motivasi kerja karyawan mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan oleh Gopal dan Chowdhury (2014).

Motivasi internal yang juga disebut sebagai motivasi eksternal berasal dari motivasi dalam diri guru sendiri. Pengaruh dari luar yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu sesuai dengan tujuan yang diharapkan dikenal sebagai motivasi eksternal. Uno (2016) mendefinisikan motivasi kerja sebagai keinginan untuk melakukan sesuatu baik secara internal maupun eksternal. Adha et al. (2019) menyatakan motivasi kerja ialah sumber utama yang mendorong seseorang untuk bekerja dan menumbuhkan dorongan untuk bekerja sama, bekerja dengan efektif, dan terintegrasi dalam setiap upaya mereka untuk mencapai kesuksesan. Setiap motivasi memiliki tujuan untuk dicapai. Motivasi adalah kekuatan yang membuat seseorang ingin bekerja. Motivasi kerja, McCormick (Mangkunegara, 2016), ialah komponen yang memengaruhi perilaku di tempat kerja.

Baik faktor internal dan eksternal dapat memengaruhi motivasi kerja. Ada beberapa masalah dihadapi saat memberikan motivasi kerja. Salah satunya adalah bahwa tidak ada motivasi yang diberikan oleh pimpinan kepada pegawai atau antara mereka sendiri, sehingga pegawai tidak meresponsnya, yang berdampak pada hasil kerja dan tujuan organisasi. Selain itu, pegawai tidak menggunakan motivasi kerja sepenuhnya, menyebabkan banyak masalah atau kesulitan di lingkungan kerja. Sebagian pegawai mempunyai motivasi kerja yang rendah, mengakibatkan kinerja lebih buruk, dan hanya sedikit pegawai yang memiliki motivasi yang tinggi. Demikian, sesama karyawan harus dimotivasi membuat karyawan bisa mengatasi masalah atau kesulitan di tempat kerja dan dengan mudah mencapai tujuan dan kinerja organisasi.

Laporan rapor pendidikan Sekolah Menengah Pertama Negeri di Sub Rayon 11 Kota Semarang Tahun 2023 dari 4 SMP Negeri, kualitas pembelajaran yang mencapai kategori baik 4 SMP (75%) yang mencapai kategori cukup 1 SMP (25%). Melihat betapa pentingnya kualitas pembelajaran menunjukkan hasil kerja guru menerapkan program pendidikan dan pengajaran di sekolah, guru termotivasi akan selalu berusaha mencapai hasil terbaik penuh semangat dan berusaha semaksimal mungkin mencapai kinerja yang memuaskan.

Berdasarkan pengambilan data awal bulan April 2024, terhadap 20 orang guru di Sub Rayon 11, Motivasi Kerja Guru belum optimal yaitu 41,50%. Motivasi Kerja Guru dalam pengambilan data awal ini diukur melalui dimensi : (1) Dorongan mencapai sebuah tujuan mencapai 42%; (2) Semangat kerja mencapai 43,67%; (3) Inisiatif dan kreatifitas mencapai 41%; (4) Rasa tanggung jawab mencapai 39,40% (Pengambilan data oleh peneliti bulan April 2024).

Karena ada faktor-faktor mempengaruhi motivasi kerja, baik internal maupun eksternal. Motivasi internal berasal dari dalam diri seseorang, seperti prestasi, pengakuan, pengembangan diri, dan potensi diri; tanggung jawab juga merupakan elemen yang berkembang dari dalam diri seseorang. Dengan membangun elemen-elemen ini, seseorang akan merasa termotivasi untuk meningkatkan kinerja kerjanya dan untuk menjadi orang yang lebih baik secara keseluruhan. Selain itu, faktor eksternal yang dapat mempengaruhi motivasi juga dapat muncul dari lingkungan atau unsur yang tumbuh dengan adanya intervensi sosial, faktor seperti gaji yang tinggi, kondisi dan gengsi sebuah pekerjaan maupun unsur lingkungan kerja seperti sifat kepemimpinan juga sangat berpengaruh terhadap motivasi seseorang (Triono et.al, 2021).

Guru akan sangat dipengaruhi motivasi mereka untuk mengajar. Jika mereka memiliki motivasi mengajar yang tinggi, mereka akan mampu mengajar dengan baik, dan jika mereka memiliki motivasi mengajar yang rendah, mereka tidak akan mampu mengajar dengan baik. Hal ini akan sangat mempengaruhi kinerjanya sebagai seorang guru. Faktor lain yang mempengaruhi motivasi kerja guru adalah budaya kerja. Penelitian Miyono, Noor, et al (2020) Di dalam sebuah organisasi seperti lembaga pendidikan atau sekolah, motivasi kerja merupakan salah satu unsur yang sangat penting karena dapat memberikan energi yang mampu menggerakkan segala potensi yang ada, menciptakan keinginan yang tinggi dan luhur, mendukung perilaku manusia agar mau bekerja dengan giat, meningkatkan gairah kebersamaan dan antusias untuk mencapai hasil yang optimal, hal ini tercantum dalam UU No 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja untuk menciptakan lapangan pekerjaan dan meningkatkan investasi, penyederhanaan peraturan, pengaturan upah, peningkatan motivasi dan perlindungan bagi pekerja, regulasi untuk pekerja sektor informal dan pengaturan hubungan kerja yang lebih fleksibel antara pengusaha dan pekerja.

McClelland (2016) menyebutkan 3 kebutuhan dasar menggerakkan tiap orang: kebutuhan berprestasi, kebutuhan untuk kuasa, dan kebutuhan untuk berafiliasi. Jika seorang pemimpin berkemampuan mendorong, mempengaruhi, mengarahkan, mendorong anggota stafnya dalam mencapai tujuan tertentu, mereka akan mencapai motivasi kerja yang tinggi. Maka, gaya kepemimpinan penting mempengaruhi dan meningkatkan motivasi kerja karyawan mencapai tujuan organisasi (Gopal dan Chowdhury 2014).

Motivasi kerja guru berasal dari diri mereka sendiri, disebut sebagai motivasi internal. Motivasi eksternal, berasal dari pengaruh dari luar yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu dengan cara yang sesuai dengan tujuan diharapkan. Uno (2016), motivasi kerja ialah keinginan untuk melakukan sesuatu secara internal dan eksternal. Menurut Adha et al. (2019), motivasi kerja ialah sumber utama mendorong seseorang untuk bekerja dan menumbuhkan dorongan untuk bekerja sama, bekerja dengan efektif, dan mengintegrasikan kesuksesan dalam semua upaya mereka. Semua motivasi dengan tujuan yang ingin dicapai. Motivasi adalah dorongan yang mendorong seseorang untuk bekerja dan mendorong mereka untuk melakukannya. McCormick (dalam Mangkunegara, 2016) menyatakan motivasi kerja ialah faktor yang berpengaruh mempengaruhi perilaku terkait tempat kerja.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi terjadinya motivasi kerja, baik faktor internal maupun eksternal. Dalam hal ini, ada banyak masalah yang dihadapi saat memberikan motivasi kerja. Beberapa masalah termasuk kurangnya motivasi dari pimpinan ke pegawai dan dari pegawai ke pegawai sendiri, yang berdampak negatif pada hasil kerja

dan tujuan organisasi. Selain itu, pegawai tidak menggunakan motivasi kerja sepenuhnya, yang menyebabkan banyak masalah atau tantangan di lingkungan kerja.

Laporan rapor pendidikan Sekolah Menengah Pertama Negeri di Sub Rayon 11 Kota Semarang Tahun 2023 dari 4 SMP Negeri, kualitas pembelajaran yang mencapai kategori baik 4 SMP (75%) yang mencapai kategori cukup 1 SMP (25%). Faktor eksternal dan internal dapat memengaruhi keinginan untuk bekerja. Saat memberikan motivasi kerja, ada beberapa masalah yang dihadapi. Salah satunya adalah bahwa pimpinan tidak memberikan motivasi kepada karyawan atau antara mereka sendiri, sehingga karyawan tidak meresponsnya, yang berdampak pada hasil kerja mereka dan tujuan organisasi. Karyawan tidak menggunakan motivasi kerja sepenuhnya, menyebabkan banyak masalah atau kesulitan di tempat kerja. Berdasarkan pengambilan data awal bulan April 2024, terhadap 20 orang guru di Sub Rayon 11, Motivasi Kerja Guru belum optimal yaitu 41,50%. Motivasi Kerja Guru dalam pengambilan data awal ini diukur melalui dimensi : (1) Dorongan mencapai sebuah tujuan mencapai 42%; (2) Semangat kerja mencapai 43,67%; (3) Inisiatif dan kreatifitas mencapai 41%; (4) Rasa tanggung jawab mencapai 39,40% (Pengambilan data oleh peneliti bulan April 2024).

Faktor eksternal dan internal dapat memengaruhi keinginan untuk bekerja. Saat memberikan motivasi kerja, ada beberapa masalah dihadapi pada hal ini. Salah satunya adalah bahwa pimpinan tidak memberikan motivasi kepada karyawan atau antara mereka sendiri, sehingga karyawan tidak meresponsnya, yang berdampak pada hasil kerja mereka dan tujuan organisasi. Karyawan tidak menggunakan motivasi kerja sepenuhnya, menyebabkan banyak masalah atau kesulitan di tempat kerja (Triono et.al, 2021).

Guru akan sangat dipengaruhi oleh motivasi mereka untuk mengajar. Jika mereka memiliki motivasi mengajar yang tinggi, mereka memiliki kemampuan mengajar yang luar biasa, tetapi jika mereka tidak bermotivasi untuk mengajar, mereka tidak akan bisa mengajar dengan baik. Kedua situasi ini sangat mempengaruhi bagaimana mereka bekerja sebagai guru. Keinginan guru untuk bekerja juga dipengaruhi budaya tempat kerja. Studi yang dilakukan oleh Miyono Noor et al. pada tahun 2020 meneliti bagaimana kompetensi kepala sekolah dan budaya kerja berdampak pada motivasi kerja guru di SMPN di Kec. Tenganan, Kab. Semarang. Penelitian ini menemukan budaya kerja mempunyai koefisien regresi positif senilai 6,3%, yang menunjukkan baik atau buruknya budaya kerja memengaruhi motivasi kerja guru.

Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah SMP Negeri di Sub Rayon 11 Kota Semarang tergolong belum optimal, berdasarkan pengambilan data awal bulan April 2024, terhadap 20 orang guru di Sub Rayon 11, Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah guru juga kurang optimal yaitu mencapai 42,57%. Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam pengambilan data awal penelitian ini diukur melalui dimensi: (1) Disiplin mencapai 42%; (2) Motivasi inspiratif mencapai 39%, (3) Stimulasi Intelektual mencapai 47,33%, dan (4) Perhatian yang individual mencapai 42% (pengambilan data awal oleh peneliti bulan April 2024). Fakta yang dijumpai di satuan lembaga Sekolah Menengah Pertama Negeri di Sub Rayon 11, berdasarkan informasi dari Pengawas Sekolah Menengah Pertama Negeri dan pengambilan data awal bulan April 2024, terhadap 20 orang guru di Sub Rayon 11, budaya kerja juga kurang optimal yaitu mencapai 43,92%. Budaya kerja dalam pengambilan data awal penelitian ini diukur melalui dimensi: (1) keterbukaan mencapai 46%, (2) Kesetaraan dan inklusi mencapai 46,67%, (3) kolaborasi mencapai 39,33%, dan (4) Karakter dan etika mencapai 43,67% (Pengambilan data oleh peneliti bulan April 2024). Dari latar belakang, maka peneliti mengadakan penelitian terkait: "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Budaya Kerja terhadap Motivasi Kerja Guru SMP Negeri di Sub Rayon 11".

Penelitian ini diharapkan menjadi rujukan bagi kepala sekolah dan pemangku kebijakan pendidikan merancang strategi peningkatan kinerja guru berbasis penguatan budaya organisasi dan pengembangan gaya kepemimpinan yang efektif. Dengan demikian, studi ini tidak hanya memiliki implikasi praktis, tetapi juga berkontribusi pada pengembangan literatur di bidang manajemen pendidikan (Schein, 2010; Gede Rena et al., 2015). Dengan menganalisis kedua variabel ini secara simultan, penelitian ini memperkaya diskusi akademik terkait determinan motivasi kerja guru di lingkungan pendidikan menengah yang selama ini masih minim kajian lokal di Indonesia, khususnya di Kota Semarang membuktikan bahwa ada pengaruh budaya kerja pada motivasi kerja guru senilai 6,3% dengan koefisien regresi positif, berarti tinggi rendahnya motivasi kerja guru dipengaruhi baik atau tidak baiknya budaya kerja.

Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah SMPN di Sub Rayon 11 Kota Semarang tergolong belum optimal, berdasarkan pengambilan data awal bulan April 2024, terhadap 20 orang guru di Sub Rayon 11, Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah guru juga kurang optimal yaitu mencapai 42,57%. Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam pengambilan data awal penelitian ini diukur melalui dimensi: (1) Disiplin mencapai 42%; (2) Motivasi inspiratif mencapai 39%, (3) Stimulasi Intelektual mencapai 47,33%, dan (4) Perhatian yang individual mencapai 42% (pengambilan data awal oleh peneliti bulan April 2024). Fakta yang dijumpai di satuan lembaga Sekolah Menengah Pertama Negeri di Sub Rayon 11, berdasarkan informasi dari Pengawas Sekolah Menengah Pertama Negeri dan pengambilan data awal bulan April 2024, terhadap 20 orang guru di Sub Rayon 11, budaya kerja juga kurang optimal yaitu mencapai 43,92%. Budaya kerja dalam pengambilan data awal penelitian ini diukur melalui dimensi: (1) keterbukaan mencapai 46%, (2) Kesetaraan dan inklusi mencapai 46,67%, (3) kolaborasi mencapai 39,33%, dan (4) Karakter dan etika mencapai 43,67% (Pengambilan data oleh peneliti bulan April 2024). Dari latar belakang, maka peneliti mengadakan penelitian mengenai: "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Budaya Kerja terhadap Motivasi Kerja Guru SMP Negeri di Sub Rayon 11".

Penelitian ini diharapkan menjadi rujukan bagi kepala sekolah dan pemangku kebijakan pendidikan merancang strategi peningkatan kinerja guru berbasis penguatan budaya organisasi dan pengembangan gaya kepemimpinan yang efektif. Dengan demikian, studi ini tidak hanya memiliki implikasi praktis, tetapi juga berkontribusi pada pengembangan literatur di bidang manajemen pendidikan (Schein, 2010; Gede Rena et al., 2015). Dengan menganalisis kedua variabel ini secara simultan, penelitian ini memperkaya diskusi akademik terkait determinan motivasi kerja guru di lingkungan pendidikan menengah yang selama ini masih minim kajian lokal di Indonesia, khususnya di Kota Semarang

METODE

Penelitian kuantitatif ini menggunakan pendekatan eksplanatori untuk menyelidiki hubungan kausal antara budaya kerja, motivasi kerja guru, dan kepemimpinan transformasional kepala sekolah. Data primer dan sekunder digunakan dalam penelitian ini di SMP Negeri Sub Rayon 11 Kota Semarang. Data primer berasal dari guru ASN yang memenuhi kriteria tertentu, yaitu guru yang telah bekerja di sekolah selama minimal dua tahun. Data sekunder berasal dari dokumen resmi, seperti laporan tahunan sekolah dan data dari Dinas Pendidikan Kota Semarang. Penelitian ini melibatkan 116 guru dari beberapa sekolah di Sub Rayon 11 Kota Semarang. Penelitian dilakukan melalui kuesioner tertutup dengan skala Likert 5 poin. Responden diminta untuk menilai berbagai pernyataan terkait kepemimpinan transformasional kepala sekolah, budaya kerja sekolah, dan keinginan mereka untuk bekerja sebagai guru. Indikator telah disesuaikan untuk memenuhi kebutuhan penelitian dan menjadi dasar penyusunan instrumen. Proses pengumpulan data dilakukan

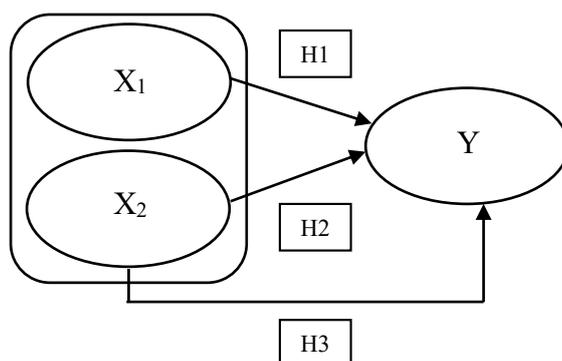
secara langsung dengan mengirimkan survei kepada responden yang telah ditentukan untuk memastikan bahwa survei tersebut terisi secara menyeluruh. Perangkat lunak SmartPLS versi 3.3.3 digunakan untuk menganalisis data yang dikumpulkan dengan SEM-PLS. Proses analisis data dilakukan dalam beberapa tahap, dimulai dari uji validitas dan reliabilitas instrumen, pengujian model struktural melalui uji *R-Square* dan *Q-Square* untuk mengetahui kekuatan model prediksi, serta pengujian hipotesis untuk melihat sig pengaruh antar variable dalam model yang dibangun.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini dengan pendekatan kuantitatif dengan fokus pada data numerikal, angka, diolah dengan statistik. Ibrahim (2018) menyatakan bahwa pendekatan kuantitatif melibatkan pengumpulan data dengan hasil yang dapat dikuantitatifkan dan pengolahan statistik. Penelitian sistematis tentang fenomena mengumpulkan data yang diukur dengan teknik statistik, matematika, atau komputasi disebut penelitian kuantitatif yaitu penelitian ilmiah sistematis tentang fenomena dan hubungannya, menurut Abdullah et al. (2021). Data penelitian ini terdiri dari dua komponen: data primer dikumpulkan secara langsung dari guru ASN di SMP Negeri Sub Rayon 11 Kota Semarang; data sekunder dari dokumen sekolah dan laporan resmi Dinas Pendidikan Kota Semarang.

Studi ini dirancang untuk menggunakan penelitian *ex-post facto*. Menurut Ibrahim et al. (2018), penelitian *ex post facto* ialah jenis penelitian variable bebas diamati sebelum variable terikat. Ini menyatakan penelitian dilakukan setelah perubahan pada variable bebas secara alami. Metode *ex post facto* ialah penelitian melihat apa yang terjadi dan kemudian meninjau kembali mengetahui faktor-faktor berkontribusi pada kejadian tersebut.

Penelitian *ex post facto*, sebagai penelitian kausal komparatif ialah jenis penelitian di mana peneliti mencoba menentukan alasan atau penyebab perbedaan perilaku atau status yang terjadi pada kelompok orang tertentu. Dari uraian itu, disimpulkan bahwasanya penelitian *ex post facto* ialah jenis penelitian mencoba menjelaskan atau menentukan bagaimana variable penelitian berinteraksi atau mempengaruhi satu sama lain. Penelitian ini menyelidiki bagaimana gejala-gejala. Adapun desain penelitian digambarkan dalam gambar 1.



(Sumber : Hasil Riset)

Gambar 1. Desain penelitian

Keterangan gambar:

X₁ : Variable Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah

X₂ : Variable Budaya Kerja

Y : Variabel Motivasi Kerja Guru

Dengan menggunakan desain penelitian *ex-post facto*, penelitian ini digambarkan secara empiris dengan tiga variabel: variabel X₁ (Kepemimpinan Transformasional Kepala

Sekolah), variable X2 (Budaya Kerja), variabel Y (Motivasi Kerja Guru). Permasalahan penelitian ini ialah pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Budaya Kerja terhadap Motivasi Kerja Guru di Sub Rayon 11 SMP Negeri.

Sugiyono (2018), variable penelitian ialah karakteristik, sifat, nilai individu, objek, kegiatan bervariasi ditetapkan peneliti dipelajari dan ditarik kesimpulan. Menurut Abdullah dkk. (2021), variabel bergantung pada konteks hubungan di antara variabel bebas dan variable independen. Variable terikat atau variable terikat ialah variable memengaruhi perubahan variabel terikat, dan variabel ini dapat diubah. Variable terikat atau variable terikat ialah variable nilainya dipengaruhi atau bergantung pada nilai variable bebas. Variable penelitian ini ialah 1 variable terikat dan 2 variable bebas. Variable Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah (X1) dan Variable Budaya Kerja (X2) ialah variable bebas, dan variabel terikat Motivasi Kerja Guru (Y).

Sugiyono (2018), Variable penelitian ialah sifat, karakteristik, atau nilai seseorang, objek, atau kegiatan bervariasi tertentu ditetapkan peneliti dipelajari dan ditarik kesimpulan. Penelitian ini menggunakan dua variabel bebas dan satu variabel terikat, masing-masing. Abdullah dkk. (2021), variabel terikat ialah variable nilainya memengaruhi perubahan variable terikat dan diubah. Variabel bebas ialah variabel yang nilainya dipengaruhi atau bergantung pada nilai variable bebas. Variable kepemimpinan transformasional kepala sekolah (X1), variable budaya kerja (X2), dan variabel terikat adalah variable motivasi kerja guru (Y). Dikembangkan berdasarkan indikator (Bass & Avolio, 2014) dan (Robbins & Coulter, 2015) yang juga mengacu pada model budaya organisasi dari (Schein, 2010) dan kepemimpinan organisasi dari (Yukl, 2013)

Dalam Sugiyono (2018) Data dikumpulkan dengan berbagai metode, di berbagai lokasi, dan dalam berbagai kondisi. Pengumpulan data melibatkan penggunaan observasi (pengamatan), wawancara, kuesioner (angket), atau kombinasi keduanya, tergantung pada metode. Data penelitian ini dikumpulkan melalui kuesioner. Abdullah dkk. (2021), kuesioner atau angket adalah alat yang dapat diandalkan mengumpulkan data yang relevan. Metode ini terdiri dari beberapa pertanyaan tertulis yang harus dijawab yang terkait dengan subjek penelitian dan sesuai dengan keahlian peneliti pada sekelompok atau individu yang disurvei. Berbeda dengan metode lain, pengumpulan data dengan kuesioner lebih mudah, lebih cepat, dan lebih murah. Karakteristik, pengetahuan, sikap, dan perilaku responden dapat dipelajari dengan metode ini.

Teknik pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner secara langsung kepada guru-guru menjadi responden. Selain itu, wawancara terbatas juga dilakukan kepada beberapa kepala sekolah untuk mendukung data kuesioner. Teknik analisis data dengan *SEM-PLS* dengan bantuan *software Smart PLS* versi 3.3.3. Analisis data dilakukan secara bertahap, dimulai dari uji validitas dan reliabilitas, uji R-Square, uji Q-Square, dan uji hipotesis.

HASIL

Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Uji validitas instrumen ialah proses mengevaluasi kemampuan instrumen mengukur apa yang dimaksud untuk diukur. Sugiyono (2018), validitas isi, konstruk, dan kriteria dapat digunakan untuk menentukan validitas instrumen. Validitas ialah ukuran menyatakan variable diukur ialah yang sebenarnya. Jika instrumen untuk mengukur apa yang seharusnya diukur, maka instrumen tersebut dianggap valid. Uji coba instrumen dilakukan terhadap 30 guru Sekolah Menengah Pertama Negeri dari berbagai daerah. Sebuah konstruk dianggap valid jika korelasi antar faktornya positif dan besarnya $> 0,3$. Jika besarnya $< 0,3$, pertanyaan kuesioner tidak valid.

Untuk melakukan uji validitas dengan teknik korelasi *Product Moment* dengan bantuan program SPSS. Teknik pengujian menggunakan korelasi *Bivariate Person* (product

moment Pearson). Uji validitas instrumen digunakan memastikan instrumen pengukuran mencerminkan konsep yang ingin diukur, ini juga menekankan pentingnya validitas konstruk dan validitas kriteria dalam proses pengujian instrumen. (Frankel, et.al. (2015). Melakukan analisis ini, skor masing-masing item dibandingkan skor total, ialah total skor dari semua item. Hasil uji validitas menyatakan semua indikator untuk masing-masing variabel memiliki nilai faktor pengisi > 0,7, yang menunjukkan bahwa variable itu valid. Hasil uji reliabilitas menyatakan nilai reliabilitas komposit untuk semua variabel > 0,8, menyatakan variabel itu reliabel. Hasil uji reliabilitas ini disajikan pada tabel 1 berikut.

Tabel 1. Outer Model (Cross Loading & Discriminant Validity)

Indikator	Disiplin	Inovasi	Motivasi Kerja	Keterangan
X1.2	0.799	0.537	0.492	Valid
X1.3	0.751	0.352	0.317	Valid
X1.4	0.812	0.403	0.361	Valid
X2.1	0.519	0.854	0.524	Valid
X2.5	0.519	0.903	0.522	Valid
X3.2	0.520	0.480	0.835	Valid
X3.5	0.563	0.531	0.911	Valid

Sumber: Data Riset

Uji Reliabilitas

Pengertian reliabilitas menurut Arikunto (2016) adalah dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Hasil pengukuran harus sama (relatif sama) jika diberi ke subyek sama meskipun dilakukan orang yang berbeda, pada waktu yang berbeda, atau di tempat yang berbeda. Analisis ini dilakukan mendapatkan gambaran tentang responden penelitian, terutama tentang variable-variable yang digunakan. Uji reliabilitas internal dalam penelitian ini diperoleh melalui menganalisis data dari hasil uji coba menggunakan rumus Alpha.

Rumus koefisien reliabilitas Cronbach Alpha untuk menguji reliabilitas pertanyaan kuesioner jenis data interval atau esai. Nilai batas untuk menilai tingkat reliabilitas yang diterima 0,60. *Composite Reliability* seluruh konstruk > 0.8, menunjukkan reliabilitas tinggi.

Uji R-Square

Nilai R-Square variabel Motivasi Kerja Guru 0.456 yang menunjukkan Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Kerja mampu menjelaskan variasi motivasi kerja guru sebesar 45,6%.

Tabel 2. R-Square

Variable	R-Square
Motivasi Kerja Guru (Y)	0.456

Sumber: Data Riset

Uji Q-Square

Nilai Q-Square senilai 0.322, menyatakan model ini mempunyai predictive relevance yang baik.

Tabel 3. Q-Square Predictive Relevance

Variabel	Q-Square
Motivasi Kerja Guru (Y)	0.322

Sumber: Data Riset

Uji Hipotesis

Menurut Sugiyono (2018) Uji hipotesis adalah suatu prosedur atau teknik penelitian yang untuk menguji kebenaran atau ketepatan dari hipotesis yang dirumuskan sebelumnya, berdasarkan data dari sampel penelitian. Sugiyono menjelaskan bahwa hipotesis ialah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian dan perlu diuji dengan data empiris untuk membuktikan kebenaran. Uji hipotesis ialah langkah penting dalam penelitian kuantitatif untuk mengetahui apakah ada bukti yang cukup untuk mendukung atau menentang hipotesis. Bergantung pada jenis data dan distribusi yang digunakan dalam penelitian, uji hipotesis ini dilakukan dengan alat statistik yang berbeda, baik parametrik maupun non-parametrik. Tabel 4 menunjukkan hasil uji hipotesis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Budaya Kerja terhadap Motivasi Kerja Guru di SMPN di Sub Rayon 11 Kota Semarang.

1. Kepemimpinan Transformasional -> Motivasi Kerja Guru
Original Sample = 0.301, *T-Statistic* = 3.211, *p-value* = 0.001 (signifikan)
2. Budaya Kerja -> Motivasi Kerja Guru
Original Sample = 0.365, *T-Statistic* = 3.954, *p-value* = 0.000 (signifikan)

Tabel 4. Uji Hipotesis

Hipotesis	<i>Original Sample</i>	<i>T-Statistic</i>	<i>p-value</i>	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional -> Motivasi	0.301	3.211	0.001	Berpengaruh positif dan signifikan
Budaya Kerja -> Motivasi	0.365	3.954	0.000	Berpengaruh positif dan signifikan

Sumber: Data Riset

Deskripsi Data Motivasi Kerja Guru

Motivasi kerja guru rata-rata mencapai skor 3,65 (kategori cukup tinggi) dengan rincian: semangat kerja (3,70), tanggung jawab (3,80), ketekunan (3,60), partisipasi aktif (3,55), dan loyalitas (3,65).

Uji Model SEM-PLS

- Kepemimpinan Transformasional → Motivasi Kerja Guru ($\beta = 0.301$; $p = 0.001$)
- Budaya Kerja → Motivasi Kerja Guru ($\beta = 0.365$; $p = 0.000$)
- $R^2 = 0.456$

PEMBAHASAN

Penelitian ini mendukung Bass & Avolio (2014) dan Robbins & Judge (2019) mengatakan kepemimpinan transformasional dan budaya kerja mampu meningkatkan motivasi kerja. Budaya kerja memiliki pengaruh lebih dominan ($\beta = 0.365$) dibandingkan kepemimpinan transformasional ($\beta = 0.301$). Hasil ini sejalan dengan temuan dari Roviana et al. (2023) yang menyoroti budaya organisasi sekolah yang baik dan gaya kepemimpinan kepala sekolah efektif meningkatkan semangat dan kinerja guru. Selain itu, penelitian ini mendukung model McClelland (2016) tentang kebutuhan berprestasi, kekuasaan, dan afiliasi yang dapat dimaksimalkan melalui peran kepemimpinan dan budaya kerja.

1. Deskripsi Data Motivasi Kerja Guru

Motivasi kerja guru diukur melalui beberapa indikator utama, yaitu semangat kerja, tanggung jawab dalam menjalankan tugas, ketekunan dalam menyelesaikan pekerjaan, partisipasi aktif, dan loyalitas terhadap organisasi. Berdasarkan hasil survei, diperoleh rata-rata skor motivasi kerja guru adalah 3,65 (skala 1-5) yang tergolong dalam kategori cukup tinggi.

- a. Semangat kerja (mean = 3,70)
- b. Tanggung jawab (mean = 3,80)
- c. Ketekunan (mean = 3,60)
- d. Partisipasi aktif (mean = 3,55)
- e. Loyalitas (mean = 3,65)

2. Uji Model dan Pengujian Hipotesis

Hasil analisis SEM-PLS menunjukkan bahwa model penelitian ini valid dan reliabel. Nilai *loading factor* semua indikator > 0,7, nilai composite reliability > 0,8, serta AVE > 0,5.

a. Kepemimpinan Transformasional -> Motivasi Kerja Guru ($\beta = 0.301$; $p = 0.001$)

Salah satu tipe atau gaya kepemimpinan yang dibutuhkan di sekolah adalah kepemimpinan transformasional, akan tetapi dilapangan masih terdapat permasalahan, diantaranya: *Pertama*: belum menimbulkan rasa hormat (*respect*) terhadap semua bawahan, belum menimbulkan rasa percaya diri (*trust*) pada diri bawahan, belum terciptanya saling berbagi resiko dengan mempertimbangkan kebutuhan guru. Kedua, belum menciptakan tantangan bagi pekerjaan guru, membangkitkan antusiasme dan optimisme guru, melaksanakan komitmen terhadap tujuan kelompok. Ketiga, mereka tidak dapat menerjemahkan inovasi, sikap, dan perilaku mereka ke dalam kinerja produktif secara intelektual, dan mereka belum menerapkan inovasi. Keempat, tidak memberi perhatian sepenuhnya kepada guru, belum memberikan perhatian khusus pada kebutuhan prestasi guru, dan belum mendukung dan membimbing guru secara individual.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah (H1) berpengaruh positif dan sig pada motivasi kerja guru dengan nilai *original sample* 0.301, *T-Statistic* = 3.211 dan *p-value* = 0.001. Artinya, makin tinggi penerapan gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah, maka makin tinggi pula motivasi kerja guru. Kepala sekolah menerapkan kepemimpinan transformasional cenderung memberikan inspirasi, dorongan intelektual, dan perhatian individu kepada guru, yang pada akhirnya meningkatkan semangat kerja, rasa memiliki, dan keinginan untuk berkinerja lebih baik. Temuan ini sejalan dengan teori Robbins (2015) dan penelitian Gede Rena, dkk. (2015) yang menegaskan bahwa pemimpin yang inspiratif dapat mempengaruhi perilaku dan semangat guru mencapai tujuan organisasi.

Uraian di atas menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memengaruhi motivasi kerja guru. Kepala sekolah menerapkan kepemimpinan transformasional dengan baik mampu memberi keyakinan kepada bawahannya untuk melakukan tugas dan kewajibannya sebagai seorang guru. Ini dapat meningkatkan semangat kerja dan meningkatkan produktivitas. Penelitian ini mendukung temuan Ni Made Heny Mulyani (2021: Jurnal Pedagogi dan Pembelajaran, April, Volume 4 No. 1) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi pada peningkatan keinginan guru untuk melakukan pekerjaan mereka. Semakin baik kepemimpinan transformasional, makin tinggi keinginan guru untuk melakukan pekerjaan mereka di sekolah.

b. Budaya Kerja -> Motivasi Kerja Guru ($\beta = 0.365$; $p = 0.000$)

Kondisi dilapangan terdapat permasalahan mengenai faktor motivasi kerja yaitu, *Pertama* adalah faktor dari dalam (*intrinsic*) meliputi belum adanya semangat untuk memperoleh prestasi, kurangnya pengakuan dari diri sendiri, kurang semangat untuk peningkatan diri, belum menunjukkan rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya, dan belum memahami terhadap pekerjaan itu sendiri. *Kedua* adalah faktor dari luar (*ekstrinsic*) yang belum secara maksimal di mengerti oleh seorang guru meliputi:

hubungan dengan orang lain, kehidupan pribadi, kebijakan dan administrasi sekolah, kesempatan untuk bertumbuh, gaji atau penghasilan, dan kondisi lingkungan kerja.

Hasil pengujian hipotesis menyatakan bahwasanya Budaya Kerja (H2) berpengaruh positif dan sig terhadap motivasi kerja guru dengan nilai *original sample* 0.365, *T-Statistic* = 3.954 dan *p-value* = 0.000. Budaya kerja yang baik tercermin dari kolaborasi yang tinggi, keterbukaan, kesetaraan, dan etika yang kuat di lingkungan sekolah. Budaya kerja yang kondusif akan menciptakan lingkungan nyaman bagi guru untuk bekerja, sehingga mereka merasa dihargai dan terdorong untuk berkontribusi maksimal. Hasil ini mendukung penelitian Miyono (2020) dan Roviana, dkk. (2023) yang juga menunjukkan adanya hubungan sig antara budaya kerja dengan peningkatan motivasi kerja guru.

Dari uraian diatas membuktikan budaya kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja guru. Makin baik budaya kerja maka makin baik motivasi kerja guru. Guru yang mempunyai budaya kerja tinggi meningkatkan motivasi kerja guru mempunyai budaya kerja yang tinggi dalam menjalankan proses belajar mengajar mampu memberikan arah bagi siswa dalam mencapai prestasi belajar di sekolah sehingga meningkatkan motivasi kerja guru. Penemuan ini konsisten dengan penemuan Win Konadi dan Mulyanti (2018: Jurnal Kebangsaan, Vol.7 No.13) yang menyatakan bahwa budaya kerja berpengaruh yang sig dan positif pada motivasi kerja guru; semakin tinggi budaya kerja, maka makin tinggi motivasi kerja guru, dan sebaliknya.

c. R-Square = 0.456 (model menjelaskan 45,6% varians motivasi kerja guru)

Setiap lembaga pendidikan pasti memiliki tujuan yang ingin dicapai. Tujuan sekolah adalah motivasi kerja pendidik yang baik. Budaya kerja dan kepemimpinan transformasional jelas mendukung hal ini. Kepemimpinan transformasional dan budaya kerja yang tinggi sangat penting untuk meningkatkan proses pembelajaran dan mendukung tercapainya tujuan organisasi sekolah.

Secara simultan, kedua variable bebas yakni Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Kerja memberikan kontribusi sebesar 45,6% (R-Square = 0.456) pada motivasi kerja guru. artinya baik gaya kepemimpinan kepala sekolah maupun budaya kerja di sekolah memiliki peran penting dalam membentuk semangat kerja guru. Nilai Q-Square senilai 0.322 mengindikasikan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang cukup baik. Dengan demikian, penguatan kedua aspek ini sangat disarankan bagi pengelola sekolah untuk mendukung peningkatan motivasi kerja guru secara berkelanjutan. Hasil ini menyatakan guru lebih termotivasi untuk bekerja jika ada budaya kerja yang kuat di sekolah dan penerapan kepemimpinan transformasional. Hasil ini konsisten dengan Miyono (2020) dan Roviana et al. (2023), menunjukkan kepemimpinan dan budaya tempat kerja memengaruhi motivasi guru.

Berdasarkan uraian diatas membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya kerja secara bersama-sama berpengaruh pada motivasi kerja guru. Hal ini berarti makin baik kepemimpinan transformasional dan budaya kerja dilakukan secara bersama-sama maka makin baik pula motivasi kerja guru.

Dengan implementasi strategi ini, diharapkan tercipta lingkungan sekolah yang lebih produktif dan inovatif yang akhirnya akan meningkatkan kualitas pembelajaran di SMP Negeri Sub Rayon 11 Kota Semarang. Temuan ini sejalan dengan Gopal dan Chowdhury (2014) yang menegaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional bisa meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan di lingkungan organisasi. Selain itu, penelitian ini memperkuat hasil studi Miyono et al. (2020) yang menunjukkan budaya kerja yang sehat di sekolah berdampak sig terhadap motivasi kerja guru.

Dari segi indikator, temuan menunjukkan semangat kerja dan tanggung jawab memiliki skor rata-rata tertinggi, yang mengindikasikan bahwa guru di lingkungan

penelitian memiliki dedikasi yang cukup baik. Namun, indikator partisipasi aktif dan ketekunan menunjukkan skor yang lebih rendah, mengindikasikan perlunya intervensi pada budaya kerja dan dukungan kepemimpinan yang lebih kuat. Penelitian ini juga sejalan dengan Robbins dan Judge (2019) menyatakan motivasi kerja dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan yang mampu membangun kepercayaan dan lingkungan kerja yang kolaboratif. Selanjutnya, hasil ini merekomendasikan pentingnya pelatihan kepemimpinan transformasional bagi kepala sekolah dan program penguatan budaya kerja berbasis kolaborasi dan inovasi di lingkungan sekolah.

KESIMPULAN

Hasil penelitian menyatakan budaya kerja dan kepemimpinan transformasional kepala sekolah berkontribusi secara parsial dan sig terhadap motivasi kerja guru di SMPN Sub Rayon 11 Kota Semarang. Dengan nilai R-Square sebesar 0,456, kedua variable ini secara bersama-sama bertanggung jawab atas variasi 45,6% dalam motivasi kerja guru. Hasilnya menunjukkan bahwa, dibandingkan dengan kepemimpinan transformasional, budaya kerja memengaruhi kinerja guru. Guru memiliki lingkungan kerja yang mendukung, terbuka, dan kolaboratif menunjukkan lebih banyak keinginan bekerja dibandingkan dengan guru yang memiliki lingkungan kerja yang kurang mendukung. Namun, kepemimpinan transformasional kepala sekolah telah dampak yang lebih kecil daripada membangun budaya kerja yang mendukung. Kepala sekolah yang mampu memberikan inspirasi, dukungan personal, dan dorongan intelektual kepada guru terbukti mampu meningkatkan semangat, ketekunan, dan loyalitas guru terhadap tugas dan sekolah. Hasil ini memperkuat teori bahwa keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia di sekolah sangat bergantung pada kepemimpinan dan budaya organisasi yang diciptakan oleh pimpinan sekolah.

Penelitian ini menyatakan indikator motivasi kerja guru seperti semangat kerja, tanggung jawab, ketekunan, partisipasi aktif, dan loyalitas sudah berada dalam kategori cukup tinggi. Namun demikian, indikator partisipasi aktif dan ketekunan masih menjadi area yang perlu ditingkatkan melalui intervensi yang lebih terfokus pada pembinaan budaya kerja dan penguatan gaya kepemimpinan kepala sekolah. Implikasi dari temuan ini ialah kepala sekolah diharapkan mengembangkan budaya kerja lebih partisipatif dan mendorong kolaborasi antar guru, serta terus meningkatkan kapasitas kepemimpinan transformasional dalam menjalankan tugas manajerial. Selain itu, perlu adanya kebijakan sekolah yang mendukung terbentuknya lingkungan kerja yang sehat dan inspiratif. Dengan demikian, diharapkan guru mempunyai motivasi kerja yang tinggi meningkatkan kualitas proses pembelajaran dan hasil belajar siswa di sekolah menengah.

REFERENSI

- Abdurrahim, A. (2021). Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja guru IPS di SMP. *Jurnal Pandawa*, 3(2), 290-302.
- Adha, R. N., Prakoso, E. A., & Mahfudz, M. (2019). Pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja, budaya kerja terhadap kinerja karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember. *Jurnal Penelitian IPTEKS*, 4(1), 47-62.
- Arifin, H. M. (2015). The influence of competence, motivation, and organizational culture to high school teacher job satisfaction and performance. *International Education Studies*, 8(1), 38-45.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2014). *Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Dinasti, H. R., & Prakoso, L. Y. (2020). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan pada PT X di Jakarta. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 8(1), 15-28.

- Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2016). *Manajemen sumber daya manusia: Strategi dan perubahan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai dan organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Gede Rena, I. N., Yudianto, H., & Suardika, I. B. (2015). Hubungan antara gaya kepemimpinan, kompetensi manajerial kepala sekolah, dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja guru. *Jurnal Administrasi Pendidikan Indonesia*, 6(1), 23-31.
- Gopal, R., & Chowdhury, R. G. (2014). Leadership styles and employee motivation: An empirical investigation in a leading oil company in India. *International Journal of Research in Business Management*, 2(5), 1-10.
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Herzberg, F. (2003). *One more time: How do you motivate employees?* Harvard Business Review Press.
- McClelland, D. C. (2016). *Human Motivation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Miyono, N., Haryono, T., & Rukayah, S. (2020). Pengaruh kompetensi kepala sekolah dan budaya kerja terhadap motivasi kerja guru SMP Negeri di Kecamatan Tenganan. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 9(3), 1-10.
- Mulyasa, E. (2018). *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Rahayu, S., & Sugiyanto, E. (2018). Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja guru. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 25(1), 55-64.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2015). *Management* (13th ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (17th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Roviana, S., Haryati, T., & Yuliejantiningih, Y. (2023). Pengaruh iklim organisasi dan budaya kerja terhadap motivasi kerja guru SMP Negeri. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 12(3), 45-58.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Wibowo. (2017). *Manajemen Kinerja* (5th ed.). Jakarta: Rajawali Pers.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Boston, MA: Pearson.