



**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
KEPALA SEKOLAH DAN BUDAYA KERJA TERHADAP
MOTIVASI KERJA GURU SEKOLAH MENENGAH PERTAMA NEGERI
DI SUB RAYON 11 KOTA SEMARANG**

TESIS

**Oleh:
BAMBANG WASMINTO
NPM. 23510010**

**PROGRAM STUDI
MANAJEMEN PENDIDIKAN PASCASARJANA
UNIVERSITAS PERSATUAN GURU REPUBLIK INDONESIA
SEMARANG
2025**



**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
KEPALA SEKOLAH DAN BUDAYA KERJA TERHADAP
MOTIVASI KERJA GURU SEKOLAH MENENGAH PERTAMA NEGERI
DI SUB RAYON 11 KOTA SEMARANG**

TESIS

**Diajukan untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam
penyelesaian Program Magister Pendidikan**

Oleh:

BAMBANG WASMINTO

NPM. 23510010

**PROGRAM STUDI
MANAJEMEN PENDIDIKAN PASCASARJANA
UNIVERSITAS PERSATUAN GURU REPUBLIK INDONESIA
SEMARANG**

2025

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Pembimbing I dan Pembimbing II dari mahasiswa Program Pascasarjana

UPGRIS :

Nama : Bambang Wasminto

NPM : 23510010

Program Studi : Manajemen Pendidikan

Judul Tesis : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Budaya Kerja Terhadap Motivasi Kerja Guru Sekolah Menengah Pertama Negeri di Sub Rayon 11 Kota Semarang.

Dengan ini menyatakan bahwa tesis yang dibuat oleh mahasiswa tersebut diatas telah selesai dan siap diujikan.

Pembimbing I



Dr. Widya Kusumaningsih, M.Pd

NPP: 108101293

Semarang, April 2025

Pembimbing II



Kristin Violinda, S.Psi, MM, Ph.D

NPP. 178001521

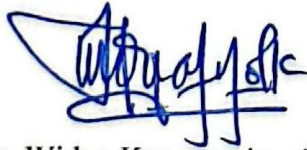
PERSETUJUAN UJIAN TESIS

Pembimbing I dan Pembimbing II dari mahasiswa Program Pascasarjana
UPGRIS:

Nama : Bambang Wasminto
NPM : 23510010
Program Studi : Manajemen Pendidikan
Judul Tesis : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Budaya Kerja Terhadap Motivasi Kerja Guru Sekolah Menengah Pertama Negeri di Sub Rayon 11 Kota Semarang.

Menyatakan bahwa tesis yang dibuat oleh mahasiswa tersebut di atas telah selesai di ujikan.

Pembimbing I



Dr. Widya Kusumaningsih, M.Pd

NPP: 108101293

Semarang, April 2025

Pembimbing II



Qristin Violinda, S.Psi, MM, Ph.D

NPP. 178001521

Mengetahui
Ketua Program Studi



Dr. Nurkolis, M.M
NPP. 116701341

PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN

Tesis berjudul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Budaya Kerja Terhadap Motivasi Kerja Guru Sekolah Menengah Pertama Negeri di Sub Rayon 11 Kota Semarang ditulis oleh Bambang Wasminto, telah dipertahankan dihadapan Sidang UPGRIS.

Pada hari : Rabu

Tanggal : 23 April 2025

Ketua

Prof. Dr. Harijito, M.Hum
NPP. 936501103



Sekretaris

Dr. Nurkolis, MM
NPP. 126401367

Anggota :

1. Dr. Widya Kusumaningsih, M.Pd

NPP: 108101293

2. Qristin Violinda, S.Psi, MM, Ph.D

NPP. 178001521

3. Dr. Nurkolis, MM

NPP. 126401367

(.....)

(.....)

(.....)

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Bambang Wasminto
NPM : 23510010
Program Studi : Manajemen Pendidikan
Judul Tesis : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Budaya Kerja Terhadap Motivasi Kerja Guru Sekolah Menengah Pertama Negeri di Sub Rayon 11 Kota Semarang.

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya sendiri, bukan merupakan pengambilan tulisan atau pikiran orang lain yang saya aku sebagai hasil tulisan atau pikiran saya sendiri. Saya bertanggung jawab terhadap tesis baik secara moral, akademik, maupun hukum dengan segala akibatnya. Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan tesis ini hasil jiplakan, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Semarang, April 2025

Yang membuat pernyataan,



Bambang Wasminto

MOTTO PERSEMBAHAN

Motto

“Hasbunallah wanikmal wakil nikmal maula wanikman nasir”

(Surah Ali Imran : ayat 173)

Banyak belajar, belajar banyak

Ing ngarso sung tulodho, Ing madyo mangun karsa, Tut wuri handayani.

(Ki Hajar Dewantara)

Persembahan

Dengan mengucapkan syukur Alhamdulillah kupersembahkan sebuah karya ini untuk:

1. Orang tua, istri dan anakku yang selalu memotivasi dan penyemangat dalam keseharianku.
2. Teman dan sahabatku yang selalu membantu dalam segala hal. *(Keluarga Besar MP Kelas A)*

KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan kehadirat Allah SWT, karena hanya limpahan rahmat dan karunia-Nya tesis ini terselesaikan. Tesis ini disusun dalam rangka memenuhi salah satu persyaratan untuk mencapai gelar Magister pada Program Studi Manajemen Pendidikan, Program Pascasarjana, UPGRIS, dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Budaya Kerja Terhadap Motivasi Kerja Guru Sekolah Menengah Pertama Negeri di Sub Rayon 11 Kota Semarang.

Pada kesempatan ini, peneliti menyampaikan ucapan terimakasih yang setinggi-tingginya kepada berbagai pihak yang telah membantu dan berperan dalam penyelesaian tesis ini, terutama yang terhormat:

1. Dr. Sri Suciwati, M.Hum. selaku Rektor UPGRIS
2. Prof. Dr. Harjito, M.Hum Program Pascasarjana UPGRIS beserta segenap dosen dan jajarannya yang telah memberikan bantuan dan pelayanan kepada penyusun selama penyusunan tesis ini.
3. Dr. Nurkolis, MM, Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan, Program Pascasarjana UPGRIS.
4. Dr. Noor Miyono, M.Si. (Alm) selaku Dosen Pembimbing I Proposal Tesis semoga Allah SWT menerima segala amal ibadah beliau.
5. Dr. Widya Kusumaningsih, M.Pd selaku Dosen Pembimbing I Tesis yang dengan penuh kesabaran telah memberi bimbingan kepada peneliti, sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis ini.

6. Qristin Violinda, S.Psi, MM, Ph.D selaku Dosen Pembimbing II Tesis yang telah bersedia meluangkan waktu dan dengan penuh kesabaran telah membimbing peneliti dalam menyelesaikan tesis ini.
7. Teman-teman seperjuangan satu angkatan yang selalu memberi dorongan kepada peneliti sehingga peneliti bersemangat dalam menyelesaikan tesis ini.
8. Istri dan anak-anakku dan semua pihak yang telah memberikan dorongan baik moril, materiil maupun spiritual sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis ini.

Semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada pihak-pihak yang telah membantu dalam penyusunan tesis ini. Akhir kata peneliti berharap semoga tulisan ini bermanfaat bagi semua pihak yang membutuhkan.

Semarang, April 2025

Peneliti

ABSTRAK

Bambang Wasminto. 2025. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Budaya Kerja terhadap Motivasi Kerja Guru di Sekolah Menengah Pertama Negeri Sub Rayon 11 Kota Semarang. Pembimbing 1 Dr. Widya Kusumaningsih, M.Pd. Pembimbing 2 Qristin Violinda, S.Psi, MM, Ph.D. Program Studi Manajemen Pendidikan. Universitas Persatuan Guru Republik Indonesia Semarang.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Budaya Kerja terhadap Motivasi Kerja Guru di Sekolah Menengah Pertama Negeri (SMPN) Sub Rayon 11 Kota Semarang. Permasalahan dalam penelitian ini dilatarbelakangi oleh rendahnya motivasi kerja guru, gaya kepemimpinan kepala sekolah yang belum optimal, serta budaya kerja yang belum berkembang secara maksimal di lingkungan sekolah.

Jenis penelitian ini adalah kuantitatif dengan pendekatan *ex post facto*. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru berstatus ASN di empat SMPN wilayah Sub Rayon 11, dengan jumlah sampel sebanyak 115 guru yang ditentukan melalui teknik *proportional random sampling*. Instrumen penelitian berupa angket yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi linear berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja Guru; (2) Budaya Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja Guru; dan (3) Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Budaya Kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja Guru. Berdasarkan temuan tersebut, maka peningkatan motivasi kerja guru dapat diupayakan melalui penguatan gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan penciptaan budaya kerja yang positif di lingkungan sekolah.

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

ABSTRACT

Bambang Wasminto. 2025. The Influence of Transformational Leadership of School Principals and Work Culture on Teacher Work Motivation at Public Junior High Schools in Sub Rayon 11 Semarang City. Advisor 1 Dr. Widya Kusumaningsih, M.Pd. Advisor 2 Qristin Violinda, S.Psi, MM, Ph.D. Educational Management Study Program, Universitas Persatuan Guru Republik Indonesia Semarang.

This study aims to determine the influence of Transformational Leadership of School Principals and Work Culture on Teacher Work Motivation at Public Junior High Schools (SMPN) in Sub Rayon 11, Semarang City. The research was motivated by the low level of teacher work motivation, suboptimal transformational leadership practices, and the lack of a well-developed work culture within schools. This research employed a quantitative approach with an *ex post facto* design. The population consisted of all civil servant teachers (ASN) from four public junior high schools in Sub Rayon 11. A total of 115 teachers were selected using proportional random sampling. Data were collected through questionnaires that had been tested for validity and reliability. The data analysis technique used was multiple linear regression.

The results of the study revealed that: (1) Transformational Leadership of the School Principal had a positive and significant influence on Teacher Work Motivation; (2) Work Culture had a positive and significant influence on Teacher Work Motivation; and (3) Transformational Leadership and Work Culture simultaneously had a significant influence on Teacher Work Motivation. These findings suggest that efforts to improve teacher work motivation can be achieved by strengthening transformational leadership practices and fostering a positive work culture within the school environment.

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

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMBUNG.....	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING.....	iii
HALAMAN PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN	iv
PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN	v
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	vi
KATA PENGANTAR	vii
ABSTRAK.....	viii
ABSTRACT.....	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi dan Pembatasan Masalah.....	6
C. Rumusan Masalah	8
D. Tujuan Penelitian	8
E. Manfaat Penelitian.....	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA	11
A. Motivasi Kerja Guru	11
B. Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah.....	17
C. Budaya Kerja.....	23
D. Penelitian yang Relevan.....	28
E. Kerangka Berpikir	33
F. Hipotesis Penelitian	36

BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	38
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	38
B. Tempat dan Waktu Penelitian	39
C. Desain Penelitian	40
D. Variabel Penelitian	41
E. Populasi, Sampel, dan Sampling	45
F. Instrumen Penelitian	49
G. Teknik Pengumpulan Data.....	56
H. Uji Validitas dan Realiabilitas	57
I. Aalisis Data	63
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	68
A. Hasil penelitian	68
B. Pembahasan	96
BAB V KESIMPULAN, SARAN DAN IMPLIKASI.....	156
A. Kesimpulan	156
B. Saran.....	156
C. Implikasi.....	158

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel		Halaman
Tabel 3.1	Jadwal Penelitian	39
Tabel 3.2	Populasi Penelitian.....	46
Tabel 3.3	Sampel Penelitian	48
Tabel 3.4	Kisi-Kisi Instrumen Penelitian Motivasi Kerja Guru.....	51
Tabel 3.5	Kisi-Kisi Instrumen Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah	52
Tabel 3.6	Kisi-Kisi Instrumen Variabel Budaya Kerja	55
Tabel 3.7	Intrepetasi Koefisien Korelasi.....	67

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Berpikir Penelitian	35
Gambar 3.1 Desain Penelitian	40

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Instrumen Penelitian Pra uji.....	167
2. Instrumen Penelitian Pasca Uji.....	180
3. Hasil Tabulasi Jawaban Responden variabel Y	193
4. Hasil Tabulasi Jawaban Responden variabel X1	198
5. Hasil Tabulasi Jawaban Responden variabel X2.....	202
6. Hasil Analisis Korelasi dan Regresi	207
7. Hasil Uji Validitas dan Ralibilitas	223
8. Izin Penelitian di SMPN 14 Semarang	238
9. Izin Penelitian di SMPN 34 Semarang	251
10. Izin Penelitian di SMPN 15 Semarang	264
11. Izin Penelitian di SMPN 43 Semarang	277

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

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 serta antusias untuk mencapai hasil yang optimal, hal ini juga tercantum dalam UU No 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja yang tujuan utamanya adalah 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 (2016:66) menyebutkan bahwa setiap orang digerakkan oleh tiga kebutuhan dasar yang memengaruhi motivasi, yaitu kebutuhan berprestasi, kebutuhan berkuasa, dan kebutuhan berafiliasi. Motivasi kerja yang tinggi dapat dicapai jika pemimpin mampu menggerakkan, memengaruhi, mengarahkan dan mendorong karyawannya untuk mencapai tujuan tertentu. Dengan demikian, gaya kepemimpinan memiliki peran yang sangat penting dalam memengaruhi dan meningkatkan motivasi kerja karyawan untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan oleh Gopal dan Chowdhury (2014:1).

Motivasi kerja guru dapat bersumber dari dalam diri seorang guru yang sering dikenal dengan motivasi internal dan motivasi eksternal yang timbul karena adanya pengaruh-pengaruh dari luar untuk mendorong seseorang melakukan sesuatu sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Motivasi kerja menurut Uno (2016:72), adalah dorongan dari dalam diri dan luar diri seseorang untuk melakukan sesuatu yang terlihat dari dimensi internal dan dimensi eksternal.

Adha dkk (2019:52) menyatakan bahwa motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mampu bekerjasama, bekerja efektif, dan terintegritas dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Motivasi kerja adalah suatu yang pokok yang menjadikan dorongan bagi seseorang untuk bekerja. Motif adalah suatu perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang, setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai (Hasibuan, 2016:96). McCormick (dalam Mangkunegara, 2016:94) mengemukakan bahwa motivasi kerja sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi terjadinya motivasi kerja, baik faktor internal maupun eksternal. Dalam hal ini, terdapat fenomena dalam proses pemberian motivasi kerja masih banyak masalah yang dihadapi yaitu kurangnya pemberian motivasi sesama pimpinan dan pegawai, pegawai dan pegawai, sehingga kurangnya respon pegawai dalam proses pemberian motivasi yang nantinya sangat berdampak pada hasil kerja dan tujuan organisasi. Serta motivasi kerja belum diaplikasi secara maksimal oleh pegawai, sehingga

menimbulkan berbagai masalah atau hambatan di dalam lingkungan kerja. Motivasi kerja yang rendah pada sebagian pegawai menyebabkan menurunnya kinerja pegawai. Sangat sedikit pegawai yang mempunyai motivasi yang tinggi. Sehingga perlu memotivasi sesama pegawai yang dapat menimbulkan pegawai mampu untuk mengatasi masalah ataupun hambatan dalam bekerja, dan mudah untuk meningkatkan kinerja dan tujuan 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 pentingnya kualitas pembelajaran menunjukkan hasil kerja dari guru dalam melaksanakan program pendidikan dan pengajaran di sekolah, maka perlunya motivasi kerja yang tinggi.

Guru yang mempunyai motivasi yang tinggi akan selalu berusaha untuk memperoleh hasil yang maksimal dengan penuh semangat tinggi, serta ia akan berusaha mengembangkan tugas dan dirinya semaksimal mungkin untuk 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).

Hal ini karena adanya faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja baik faktor internal maupun eksternal. Motivasi internal berasal dari dalam diri seseorang, faktor seperti prestasi, pengakuan, pengembangan diri dan potensi diri, serta tanggung jawab merupakan unsur yang dapat tumbuh dari dalam diri seseorang, dengan tumbuhnya unsur-unsur ini maka seseorang akan merasa termotivasi baik untuk bekerja dengan lebih baik maupun untuk menjadi seseorang 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, 2021:1627).

Motivasi untuk mengajar yang dimiliki guru akan sangat mempengaruhi dirinya dalam melakukan tugasnya. Jika motivasi mengajar tinggi, maka ia akan mampu mengajar dengan baik, dan sebaliknya, jika motivasi mengajar yang dimilikinya rendah, maka ia tidak akan mampu mengajar dengan baik, di mana 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) tentang “Pengaruh Kompetensi Kepala Sekolah dan Budaya Kerja terhadap Motivasi Kerja Guru SMP Negeri di Kecamatan Tengaran Kabupaten Semarang” membuktikan bahwa ada pengaruh budaya kerja terhadap motivasi kerja guru sebesar 6,3% dengan koefisien regresi positif,

artinya bahwa tinggi rendahnya motivasi kerja guru dipengaruhi oleh baik atau tidak baiknya budaya kerja.

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).

Berdasarkan latar belakang di atas, maka peneliti bermaksud untuk mengadakan penelitian tentang: "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Budaya Kerja terhadap Motivasi Kerja Guru Sekolah Menengah Pertama Negeri di Sub Rayon 11".

B. Identifikasi dan Pembatasan Masalah

1. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, dapat diidentifikasi masalah-masalah sebagai berikut:

- a. Motivasi Kerja Guru di Sub Rayon 11 Kota Semarang tergolong masih belum optimal, dibuktikan dengan hasil pengambilan data awal rata-rata baru mencapai 41,5%. 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 39,33%.
- b. Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah termasuk rendah, hal ini dapat dibuktikan dengan dibuktikan dengan hasil pengambilan data awal rata-rata baru mencapai 57,43%. Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam pengambilan data awal penelitian ini diukur melalui dimensi: (1) Disiplin mencapai 58%; (2) Motivasi inspiratif mencapai 61%, (3) Stimulasi Intelektual mencapai 52,67%, dan (4) Perhatian yang individual mencapai 58%.
- c. Budaya Kerja berjalan belum sesuai harapan, hal ini dapat dibuktikan dengan dibuktikan dengan hasil pengambilan data awal rata-rata baru 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%.

2. Pembatasan Masalah

Pembatasan masalah perlu dibahas untuk menghindari kesalahpahaman penafsiran yang berbeda-beda. Dalam hal ini, ruang lingkup dan fokus yang dibatasi adalah sebagai berikut :

- a. Motivasi Kerja Guru dibatasi pada kekuatan seorang guru yang berasal dari dalam atau luar diri untuk bekerja mencapai tujuan kerja yang sudah diharapkan. Motivasi Kerja Guru dalam penelitian ini diukur berdasarkan dimensi : dorongan mencapai sebuah tujuan, semangat kerja, inisiatif dan kreatifitas, dan rasa tanggung jawab.
- b. Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dibatasi pada tipe pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi, mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru. Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam penelitian diukur berdasarkan dimensi antara lain: Disiplin, Motivasi inspiratif, Stimulasi Intelektual, dan Perhatian yang individual.
- c. Budaya Kerja dibatasi pada sekumpulan nilai yang melandasi perilaku, tradisi, dan kebiasaan yang dipraktikkan oleh elemen- elemen di sekolah, meliputi: (1) keterbukaan, (2) Kesetaraan dan inklusi, (3) kolaborasi, dan (4) Karakter dan etika.

- d. Penelitian dilakukan di Sekolah Menengah Pertama Negeri di Sub Rayon 11 Kota Semarang terhadap guru berstatus ASN.

C. Rumusan Masalah

Berdasar pembatasan masalah, maka rumusan permasalahan dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah terdapat pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru Sekolah Menengah Pertama Negeri di Sub Rayon 11?
2. Apakah terdapat pengaruh Budaya Kerja terhadap Motivasi Kerja Guru Sekolah Menengah Pertama Negeri di Sub Rayon 11?
3. Apakah terdapat pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Budaya Kerja terhadap Motivasi Kerja Guru Sekolah Menengah Pertama Negeri di Sub Rayon 11?

D. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Untuk mengetahui besarnya pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru Sekolah Menengah Pertama Negeri di Sub Rayon 11.
2. Untuk mengetahui besarnya pengaruh Budaya Kerja terhadap Motivasi Kerja Guru Sekolah Menengah Pertama Negeri di Sub Rayon 11.
3. Untuk mengetahui besarnya pengaruh Kepemimpinan

Transformasional Kepala Sekolah dan Budaya Kerja terhadap Motivasi Kerja Guru Sekolah Menengah Pertama Negeri di Sub Rayon 11.

E. Manfaat Penelitian

1. Secara teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan khasanah pengetahuan manajemen pendidikan melalui pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Budaya Kerja terhadap Motivasi Kerja Guru.

2. Secara praktis

a. Untuk guru

- 1) Sebagai masukan untuk guru dapat mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi Motivasi Kerja Guru sehingga dapat membantu meningkatkan kinerjanya di sekolah.
- 2) Sebagai masukan untuk guru dapat mengidentifikasi motivasi kerja yang mendukung perkembangan pribadi dan profesional guru, membangun hubungan yang lebih baik dengan sesama guru dan kepala sekolah untuk menciptakan Budaya Kerja yang positif dan saling mendukung.

b. Untuk sekolah

- 1) Sebagai masukan bagi kepala sekolah untuk pengembangan Motivasi Kerja Guru dengan mengidentifikasi Budaya Kerja yang paling efektif dan mencari cara untuk

meningkatkan manajemen sekolah agar dapat memberikan dampak positif pada Motivasi Kerja Guru.

- 2) Sebagai masukan bagi kepala sekolah untuk menciptakan kondisi kerja yang mendukung dan memotivasi kerja guru, sehingga dapat meningkatkan kualitas pembelajaran dan pengajaran di kelas.
- 3) Sebagai masukan bagi kepala sekolah untuk mengelola sumber daya manusia dengan lebih efektif. Ini melibatkan pemberian perhatian khusus terhadap aspek-aspek motivasi kerja guru dan Budaya Kerja yang dapat meningkatkan kinerja dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah

c. Untuk Dinas Pendidikan

Sebagai masukan bagi Dinas Pendidikan untuk memperbaiki budaya kerja di lingkungan sekolah Dinas Pendidikan Kota Semarang agar lebih kondusif.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Motivasi Kerja

1. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi kerja menurut Uno (2016:72) adalah dorongan dari dalam diri dan luar diri seseorang untuk melakukan sesuatu yang terlihat dari dimensi internal dan dimensi eksternal. Adha, dkk (2019:52) menyatakan bahwa motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mampu bekerjasama, bekerja efektif, dan terintegritas dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Motivasi kerja adalah suatu yang pokok yang menjadikan dorongan bagi seseorang untuk bekerja. Sedarmayanti (2017:154) motivasi merupakan kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu tindakan atau tidak yang pada hakikatnya ada secara internal dan eksternal positif atau negatif, motivasi kerja adalah suatu yang menimbulkan dorongan/semangat kerja/pendorong semangat kerja.

Bangun (2018:312) menjelaskan bahwa motivasi kerja merupakan hasrat di dalam seseorang menyebabkan orang tersebut melakukan suatu tindakan pekerjaan untuk sesuatu hal dalam mencapai tujuan. Rivai (2015:607) motivasi kerja adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi kerja individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Putri, dkk (2019:363) menjelaskan motivasi kerja adalah kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan/

institusi. Motivasi kerja menurut McClelland yang diterjemahkan Suwanto (2020: 161) adalah seperangkat kekuatan baik yang berasal dari dalam diri maupun dari luar diri seseorang yang mendorong untuk memulai berperilaku kerja sesuai dengan format, arah, intensitas dan jangka waktu tertentu.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan seperangkat kekuatan seorang guru yang berasal dari dalam atau luar diri untuk bekerja mencapai tujuan kerja yang sudah diharapkan.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Rusdiana (2016:200), mengemukakan bahwa Kepala Sekolah dapat meningkatkan motivasi kerja kepada guru dengan cara berikut, menunjukkan kepada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan tentang bagaimana cara untuk sukses, membantu guru berprestasi dan memperoleh informasi baru, mengatakan sesuatu yang baik tentang guru (keluarga, dan lain-lain), mengakui prestasi guru/aktualisasi diri, mengagumi apabila guru mempunyai gagasan atau bahkan barang yang patut dikagumi, memuji guru karena gagasan dan usahanya, meneruskan pujian kepada teman guru lain, dan kepala sekolah lain maka anda akan mendapat teman, menghindari jebakan gunjingan dan bertekad untuk memajukan guru. Menurut Sariyani, dkk (2020:3361) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang di dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu faktor internal yang berasal dari proses psikologis dalam diri seseorang dan faktor eksternal yang berasal dari luar diri (*environment factors*). Faktor Internal terdiri dari: 1) Kematangan pribadi, 2) Tingkat pendidikan, 3) Keinginan dan harapan pribadi, 4) Kebutuhan, 5) Kelelahan

dan kebosanan dan 5) Kepuasan kerja, sedangkan faktor eksternal terdiri dari: 1) Kondisi lingkungan kerja, 2) Kompensasi yang memadai, 3) Supervisi yang baik, 4) Adanya jaminan karir (penghargaan atas prestasi), 5) Status dan tanggung jawab dan 6) Peraturan yang fleksibel. (Sariani dkk (2020:3361)

Dalam motivasi tentunya dipengaruhi oleh faktor-faktor yang mendorong seseorang melakukan sesuatu. Menurut Ardana dkk (2008:31), faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi seseorang adalah sebagai berikut:

1) Karakteristik individu, antara lain:

- (a) Minat, sikap terhadap diri sendiri, pekerjaan dan situasi pekerjaan, kebutuhan individual kemampuan atau kompetensi, pengetahuan tentang pekerjaan, emosi, suasana hati, perasaan keyakinan dan nilai-nilai;
- (b) Bakat, bakat adalah kegiatan yang mengembangkan bakat-bakat dan mampu menunjukkan kemampuan tenaga kerja pendidik. Manajemen bakat memberikan respon positif terhadap kinerja pendidik.

2) Faktor-faktor pekerjaan, antara lain:

- (a) Faktor lingkungan pekerjaan, yaitu: gaji yang diterima, kebijakan-kebijakan sekolah, supervisi, hubungan antar manusia, kondisi pekerjaan, budaya organisasi;
- (b) Faktor dalam pekerjaan, yaitu: sifat pekerjaan, rancangan tugas atau pekerjaan, pemberian pengakuan terhadap prestasi, tingkat atau besarnya tanggung jawab yang diberikan, adanya perkembangan dan kemajuan dalam pekerjaan, adanya kepuasan dari pekerjaan.

Hersberg dalam Sedarmiyanti (2017:67) menyatakan pada manusia berlaku

faktor motivasi dan faktor pemeliharaan di lingkungan pekerjaannya. Dari hasil penelitiannya menyimpulkan ada enam faktor motivasi yaitu 1) prestasi, 2) pengakuan, 3) kemajuan/kenaikan pangkat, 4) pekerjaan itu sendiri, 5) kemungkinan untuk tumbuh, 6) tanggung jawab. Sedangkan untuk pemeliharaan terdapat sepuluh faktor yang perlu diperhatikan, yaitu 1) kebijaksanaan, 2) supervisi teknis, 3) hubungan antar manusia dengan atasan, 4) hubungan manusia dengan pembinanya, 5) hubungan antar manusia dengan bawahannya, 6) gaji dan upah, 7) kestabilan kerja, 8) kehidupan pribadi, 9) kondisi tempat kerja, 10) status.

Sedangkan menurut Abdurrahim (2021:297) ada beberapa faktor motivasi kerja yang patut dipertimbangkan sebagai alat pemotivasi yaitu sebagai berikut: 1) Penempatan pegawai yang sesuai dengan keahliannya. 2) Kesempatan untuk maju. Lingkungan fisik. 4) Kompensasi dan intensif. 5) Keamanan pegawai yang sesuai dengan keahliannya, masih menurut Abdurrahim (2021: 300) ada lima faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja yaitu 1) pencapaian prestasi, 2) pengakuan, 3) tanggung jawab, 4) kemajuan pegawai itu sendiri, 5) kemungkinan berkembang.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja berasal dari dalam individu dan dari pekerjaan itu sendiri. Begitu pula dengan motivasi kerja guru faktor dari dalam individu meliputi: minat, sikap terhadap diri sendiri, pekerjaan dan situasi pekerjaan, kebutuhan individual kemampuan atau kompetensi, pengetahuan tentang pekerjaan, emosi, suasana hati, perasaan keyakinan dan nilai-nilai.

Faktor dari pekerjaan (*ekstern*) meliputi: gaji yang diterima, kebijakan-kebijakan sekolah dan kepemimpinan kepala sekolah, supervisi, hubungan antar

manusia, kondisi pekerjaan, budaya organisasi (budaya kerja), pemberian pengakuan terhadap prestasi (oleh kepala sekolah), tingkat atau besarnya tanggung jawab yang diberikan, adanya kepuasan dari pekerjaan.

3. Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja

Motivasi kerja menurut Uno (2016:73) adalah dorongan internal dan eksternal yang ada pada diri seseorang untuk melaksanakan tugas-tugas kerjanya, dengan harapan dapat memenuhi kebutuhan atau mencapai tujuan tertentu. Hasibuan (2014:152) mengemukakan bahwa terdapat dua jenis motivasi yang digunakan yaitu motivasi positif, dalam motivasi positif pimpinan memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi diatas prestasi standar, dengan motivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat. Insentif yang diberikan kepada karyawan diatas standar dapat berupa uang, fasilitas dan barang, yang kedua yaitu motivasi negatif, dalam motivasi negatif, pimpinan memotivasi dengan memberikan hukuman bagi mereka yang bekerja dibawah standar yang ditentukan.

Motivasi kerja menurut Uno dalam Hamzah (2016:74) memiliki dua dimensi yaitu: Dimensi dorongan internal, meliputi: 1) Tanggung jawab guru dalam melaksanakan tugas, 2) Melaksanakan tugas dengan target yang jelas, 3) Memiliki tuntutan yang jelas dan menantang, 4) Ada umpan balik atas hasil pekerjaan, 5) Memiliki perasaan senang dalam bekerja, 6) Selalu berusaha untuk mengungguli orang lain, dan 7) Diutamakan prestasi dari apa yang dikerjakannya, sedangkan Dimensi dorongan eksternal, meliputi: 1) Selalu berusaha untuk memenuhi kebutuhan hidup dan kebutuhan kerjanya, 2) Senang memperoleh pujian dari apa

yang dikerjakannya, 3) Bekerja dengan harapan ingin memperoleh insentif, dan 4) Bekerja dengan harapan memperoleh perhatian dari teman atasan.

Menurut Nawawi (2015:6) indikator-indikator untuk mengukur motivasi kerja adalah sebagai berikut:

a. Dorongan mencapai sebuah tujuan

Seseorang yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi maka dalam dirinya mempunyai dorongan yang kuat untuk mencapai kinerja yang maksimal, yang nantinya akan sangat berpengaruh terhadap tujuan dari suatu perusahaan atau instansi.

b. Semangat kerja

Semangat kerja sebagai keadaan psikologis yang baik apabila semangat kerja tersebut menimbulkan kesenangan yang mendorong seseorang untuk bekerja lebih giat dan lebih baik serta konsekuen dalam mencapai tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan atau instansi.

c. Inisiatif dan kreatifitas

Inisiatif diartikan sebagai kekuatan atau kemampuan seseorang karyawan atau pegawai untuk memulai atau meneruskan suatu pekerjaan dengan penuh energi tanpa ada dorongan dari orang lain atau atas kehendak sendiri, sedangkan kreatifitas adalah kemampuan seseorang pegawai atau karyawan untuk menemukan hubungan baru dan membuat kombinasi yang baru sehingga dapat menemukan sesuatu yang baru.

d. Rasa tanggung jawab

Sikap individu pegawai yang mempunyai motivasi kerja yang baik harus

mempunyai rasa tanggungjawab terhadap pekerjaan yang mereka lakukan sehingga pekerjaan tersebut mampu diselesaikan secara tepat waktu.

Berdasarkan pendapat di atas maka dimensi motivasi kerja untuk penelitian ini adalah: dimensi dorongan Internal dan dimensi dorongan Eksternal, indikator Internal, meliputi: 1) Tanggung jawab guru dalam melaksanakan tugas, 2) Melaksanakan tugas dengan target yang jelas, 3) Memiliki tuntutan yang jelas dan menantang, 4) Ada umpan balik atas hasil pekerjaan, 5) Memiliki perasaan senang dalam bekerja, 6) Selalu berusaha untuk mengungguli orang lain, dan 7) Diutamakan prestasi dari apa yang dikerjakannya, sedangkan Eksternal, meliputi: 1) Selalu berusaha untuk memenuhi kebutuhan hidup dan kebutuhan kerjanya, 2) Senang memperoleh pujian dari apa yang dikerjakannya, 3) Bekerja dengan harapan ingin memperoleh insentif, dan 4) Bekerja dengan harapan memperoleh perhatian dari teman atasan. Indikator untuk mengukurnya adalah dorongan mencapai tujuan, semangat kerja, inisiatif dan kreatifitas dan rasa tanggungjawab.

B. Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah

1. Pengertian Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah

Gaya kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang merangsang dan menginspirasi (mentransformasi) pengikutnya untuk hal yang luar biasa menurut Robbins (2015:98). Dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, serta mereka termotivasi untuk melaksanakan lebih daripada yang diharapkan mereka menurut Yukl dalam Edison dkk (2016:98).

Gaya kepemimpinan transformasional adalah tipe pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa menurut Kharis (2015:66). Kepemimpinan transformasional menginspirasi pengikut mereka tidak hanya untuk mempercayai dirinya sendiri secara pribadi, tetapi juga mempercayai potensi mereka sendiri untuk membayangkan dan menciptakan masa depan organisasi yang lebih baik. Pemimpin transformasional menciptakan perubahan besar, baik dalam diri maupun organisasi mereka (Edison dkk (2016:98).

Menurut Widdah, dkk (2022:85) kepemimpinan transformasional yaitu: kepemimpinan yang mampu mentransformasi dan memotivasi para pengikutnya dengan; (a) membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan, (b) mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi atau tim daripada kepentingan sendiri dan (c) mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan mereka pada yang lebih tinggi. Menurut O'Leary (2021:21) kepemimpinan transformasional berusaha membawa tiap-tiap individu dan tim bekerja melampaui status. Pemimpin transformasional adalah seorang yang memiliki kekuatan untuk mendatangkan perubahan di dalam diri para anggota tim dan di dalam organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan berbagai definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah tipe pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi, mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka

memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra dalam diri pengikut demi mencapai sasaran organisasi.

2. Dimensi dan Indikator Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah

Bass dan Avolio (2014:26) menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional akan tampak apabila pemimpin: (a) Menstimulasi semangat para pengikutnya untuk melihat pekerjaan mereka dari beberapa perspektif baru, (b) Menurunkan misi atau visi kepada para anggota organisasi, (c) Mengembangkan pengikutnya pada tingkat kemampuan dan potensial yang lebih tinggi, dan (d) Memotivasi pengikutnya untuk melihat pada kepentingannya masing-masing, sehingga dapat bermanfaat bagi kepentingan organisasinya.

Penelitian Rafferty dan Griffin (2012:28-29) merumuskan lima dimensi dan indikator kepemimpinan transformasional yang memiliki validitas dari masing- masingnya, yaitu:

- a. *Vision*, Rafferty dan Griffin melakukan studi kebalikan dari teori Bass dan mengemukakan bahwa *vision* merupakan dimensi kepemimpinan yang penting, diangkat dari konstruk yang lebih luas, yaitu disiplin. Rafferty dan Griffin mendefinisikan visi sebagai gambaran ideal atas masa depan yang didasarkan pada nilai- nilai organisasi.
- b. *Inspirational Communication*, penelitian Rafferty dan Griffin, menyatakan bahwa *inspirational communication* merupakan penggunaan pendekatan-pendekatan ramah serta pernyataan-pernyataan yang syarat dengan hal-hal

yang mampu membangkitkan emosi serta motivasi bawahan. *Motivation inspirative* merupakan konstruk yang unik yang mendefinisikan sebagai ekspresi dari pesan-pesan yang positif yang sifatnya mendorong organisasi, dari pernyataan-pernyataan yang mampu membangun motivasi dan rasa percaya diri.

- c. *Supportive leadership*, salah satu faktor yang membedakan antara teori kepemimpinan transformasional dengan teori kepemimpinan lainnya yaitu dimasukkannya pertimbangan kepemimpinan lainnya yaitu pertimbangan individual. Rafetty dan Griffin, mendefinisikan *supportive leadership* sebagai pendekatan mengekspresikan kepedulian terhadap bawahan dan bertanggung jawab atas kebutuhan individu.
- d. *Intellectual Stimulation*, mendefinisikannya sebagai sesuatu yang ditunjukkan untuk meningkatkan kemampuan bawahan akan masalah-masalah tersebut dengan cara pandang yang baru. Pengaruh dari *intellectual stimulation* dapat dilihat dari peningkatan kemampuan bawahan dari mengkonsepsi, konprehensif dan menganalisa masalah-masalah dan peningkatan kualitas yang dihasilkan.
- e. *Personal reward*, untuk menjelaskan aspek dari *reward* secara konseptual berhubungan dengan kepemimpinan transformasional. Personal penghargaan terjadi ketika pimpinan menghargai usaha individu dan memberi imbalan atas performa dan konsistensinya dalam pekerjaan. Rafetty dan Griffin mendefinisikan personal penghargaan sebagai pemberian penghargaan dalam bentuk pujian dan pengakuan terbuka

dalam sasaran tertentu yang telah dicapai.

Ada beberapa dimensi dan indikator gaya kepemimpinan transformasional menurut Kharis (2015:115):

a. Pengaruh Idealisme (*Idealisme influence*)

Pengaruh idealisme dan disiplin dianggap sebagai kombinasi dari pesona dan daya tarik pribadi yang berkontribusi terhadap kemampuan luar biasa untuk membuat orang lain mendukung visi dan juga mempromosikannya dengan bersemangat. Indikatornya adalah keilmuan dan keahlian, ketulusan dan penampilan dan tutur kata.

b. Motivasi Inspiratif (*Inspiratif Motivation*)

Motivasi inspiratif menggambarkan pemimpin bergairah dalam mengkomunikasikan masa depan organisasi yang idealis. Pemimpin menggunakan komunikasi verbal atau penggunaan simbol-simbol yang ditujukan untuk memacu semangat bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan akan arti penting visi dan misi organisasi sehingga seluruh bawahannya terdorong untuk memiliki visi yang sama. Kesamaan visi ini memacu bawahan untuk bekerja sama mencapai tujuan jangka panjang dengan optimis. Sehingga pemimpin tidak saja membangkitkan semangat individu tapi juga semangat tim. Indikatornya adalah memiliki motivasi inspiratif dalam memimpin para guru, memiliki motivasi inspiratif dalam bersosialisasi dan memiliki motivasi inspiratif dalam merancang kegiatan sekolah.

c. Stimulasi Intelektual (*Intellectual stimulation*)

Stimulasi intelektual menggambarkan pemimpin mampu mendorong karyawan untuk memecahkan masalah lama dengan cara yang baru. Pemimpin berupaya mendorong perhatian dan kesadaran bawahan akan permasalahan yang dihadapi. Pemimpin kemudian berusaha mengembangkan kemampuan bawahan untuk menyelesaikan permasalahan dengan pendekatan-pendekatan atau perspektif baru. Indikatornya adalah mendorong bawahan memecahkan masalah, mendorong bawahan untuk cermat dan rasional dalam bekerja dan mendorong bawahan untuk kreatif dan berinovasi.

d. Perhatian yang Individual (*Personal reward*)

Perhatian yang individual menggambarkan bahwa pimpinan selalu memperhatikan karyawannya, memperlakukan karyawan secara individual, melatih dan menasehati. Pemimpin mengajak karyawan untuk jeli melihat kemampuan orang lain. Pemimpin memfokuskan karyawan untuk mengembangkan kelebihan pribadi. Indikatornya adalah mendengarkan aspirasi guru, melatih guru yang belum terampil dan memperhatikan kepentingan individu para guru.

Berdasarkan dimensi dan indikator di atas dapat disimpulkan bahwa dimensi kepemimpinan transformasional sebagai berikut: memiliki Pengaruh idealisme dan Disiplin serta visi yang jelas, Motivasi inspiratif, Stimulasi Intelektual dan Perhatian yang individual. Sedangkan Indikator sesuai dengan urutan dimensinya adalah Keilmuan dan keahlian, Ketulusan dan penampilan

dan tutur kata, Memiliki motivasi inspiratif dalam memimpin para guru, Memiliki motivasi inspiratif dalam bersosialisasi dan memiliki motivasi inspiratif dalam merancang kegiatan sekolah, Mendorong bawahan memecahkan masalah, Mendorong bawahan untuk cermat dan rasional dalam bekerja dan mendorong bawahan untuk kreatif dan berinovasi, Mendengarkan aspirasi guru serta Melatih guru yang belum terampil dan memperhatikan kepentingan individu para guru.

C. Budaya Kerja

1. Pengertian Budaya Kerja

Budaya adalah suatu kebiasaan yang diciptakan oleh organisasi yang menjadi peraturan yang harus dijalani dalam menjalankan aktivitas atau kegiatan sehari-hari (Kompri, 2017:22). Pengertian Budaya Kerja menurut Handayani, dkk (2015:111), yaitu pola-pola nilai- nilai atau tradisi-tradisi, prinsip-prinsip, dan kebiasaan-kebiasaan yang terbentuk dalam perjalanan panjang sekolah, serta dikembangkan dalam waktu lama menjadi pegangan dan diyakini seluruh warga di sekolah, sehingga memunculkan sikap dan perilaku seluruh warga sekolah. Lebih lanjut budaya kerja menurut Deal dan Peterson (2019:3) diartikan sebagai sekumpulan nilai yang melandasi perilaku, tradisi, kebiasaan sehari-hari, dan simbol-simbol yang dipraktikkan kepala sekolah, pendidik, tenaga kependidikan, peserta didik, dan masyarakat sekitar sekolah. Menurut Sergiovanni (2014:78) budaya kerja yang kuat terbentuk melalui kolaborasi antara semua anggota sekolah, termasuk peserta didik, staf. dan

komunitas lokal, yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan bersama dan meningkatkan hasil peserta didik.

Menurut Kompri (2017:34) budaya kerja adalah nilai-nilai dominan yang didukung oleh sekolah atau filsafah yang menentukan kebijakan sekolah terdapat semua unsur dan komponen termasuk stakeholders pendidikan, seperti cara melaksanakan pekerjaan di sekolah serta asumsi atau kepercayaan dasar yang dianut oleh personal sekolah. Budaya kerja merujuk pada sistem nilai, kepercayaan dan norma-norma yang diterima secara bersama serta dilaksanakan dengan penuh kesadaran sebagai perilaku alami yang dibentuk oleh lingkungan yang menciptakan pemahaman yang sama di antara seluruh unsur dan warga sekolah, guru tenaga kependidikan, dan jika membentuk opini masyarakat yang sama dengan sekolah. Sementara itu, warga sekolah menurut Undang-undang No. 20 Tahun 2023 tentang Sistem Pendidikan Nasional (SISDIKNAS) adalah peserta didik, pendidik, kepala sekolah, dan komite sekolah.

Hasil penelitian Violinda (2020:81) menjelaskan bahwa budaya kerja serta kinerja guru saling berkaitan disaat individu menghadapi kondisi yang penuh dengan tantangan perubahan. Saat individu memiliki *work life balance* yang baik maka akan diikuti dengan disiplin dan kinerja yang baik juga. Budaya kerja merupakan elemen yang penting dan dipengaruhi oleh nilai dan kepercayaan yang menjadi asas dan visi sekolah. Budaya kerja yang efektif mampu meningkatkan motivasi kerja guru karena budaya kerja yang efektif akan mampu membentuk karakter peserta didik sehingga dapat meningkatkan

prestasi peserta didik. Budaya Kerja memiliki kontribusi pengaruh terhadap motivasi kerja guru (Iba, dkk (2021:315).

Berdasarkan beberapa definisi diatas, maka dapat diambil kesimpulan budaya kerja adalah sistem nilai, kepercayaan dan norma-norma yang diterima secara bersama sekumpulan nilai yang melandasi Demokratis, Disiplin, Profesional dan Tanggungjawab, simbol yang dipraktikkan oleh kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, peserta didik dan masyarakat yang ada.

2. Dimensi dan Indikator Budaya Kerja

Menurut Winardi (2019:125), aspek-aspek dimensi dan indikator yang tercakup dalam budaya kerja secara umum sebagai berikut:

- a. Perilaku rutin, yang terjadi sewaktu orang berinteraksi misalnya ritual-ritual keorganisasian, seremoni-seremoni, dan bahasa yang umumnya digunakan.
- b. Norma-norma, yang dianut oleh kelompok-kelompok kerja pada seluruh organisasi yang bersangkutan seperti misalnya upah layak untuk pekerjaan yang dilaksanakan.
- c. Nilai-nilai dominan yang dianut oleh suatu organisasi seperti misalnya kualitas produk atau harga.
- d. Falsafah yang mengarahkan kebijakan-kebijakan suatu organisasi terhadap karyawan dan para pelanggan mereka.
- e. Peraturan-peraturan permainan, untuk melaksanakan tata pergaulan di dalam organisasi yang bersangkutan, atau tata cara yang perlu dipahami

dan dipelajari oleh seorang karyawan baru, agar ia diterima oleh para anggota lainnya di dalam organisasi tersebut.

f. tersebut berinteraksi dengan para pelanggan, atau dengan pihak lainnya.

Perasaan atau iklim yang timbul di dalam sebuah organisasi oleh karena tata susunan fisiknya, dan dengan cara apa para anggota organisasi.

Budaya Kerja merupakan pengalaman-pengalaman yang diyakini kebenarannya baik di lingkungan sekolah maupun di luar sekolah (tradisi dan perayaan) oleh sebuah komunitas, keluarga, atau tim. Budaya Kerja mencakup lima hal yaitu: (a) stabilitas staf dan tujuan umum sekolah, (b) bagian kurikulum dan bagian-bagian petunjuk serta tata tertib yang dibangun bersama melalui suatu konsensus (c) komunikasi yang jujur dan terbuka yang ditunjukkan oleh staf dan diwujudkan melalui sifat humor dan saling percaya, (d) stakeholdes mengetahui kegiatan-kegiatan sekolah, dan (e) kepala sekolah dan kepala bagian-bagian lainnya saling mendukung (Wagner dalam Hermawan dan Suwandana, 2019:3).

Menurut Kompri (2017:258) kandungan utama yang menjadi esensi budaya kerja, yaitu: (a) Budaya berkaitan dengan persepsi terhadap nilai dan lingkungannya yang melahirkan makna dan pandangan hidup yang mempengaruhi sikap dan tingkah laku; (b) Adanya pola nilai, sikap, tingkah laku, hasil karya, termasuk segala instrumennya, sistem kerja dan teknologi; (c) Budaya merupakan hasil pengalaman hidup, kebiasaan-kebiasaan, norma-norma yang ada dalam cara dirinya berinteraksi sosial; (d) Dalam proses budaya terdapat saling mempengaruhi dan saling ketergantungan.

Dimensi dan indikator dari Budaya Kerja menurut Robbins dan Coulter (2015:52) meliputi : 1) Inovasi dan pengambilan resiko, 2) Perhatian terhadap detail, 3) Orientasi hasil, 4) Orientasi orang, 5) Orientasi tim, 6) Agresivitas, dan 7) Kemantapan/stabilitas. Robbins (2015:512) menyebutkan sub variabel budaya organisasi, yaitu: (a) Inovasi dan pengambilan resiko, yang meliputi kebebasan mengeluarkan ide, kebebasan mengambil keputusan, berani menanggung resiko yang diterima; (b) Perhatian pada detail, yang meliputi ketelitian dalam bekerja dan evaluasi kerja; (c) Orientasi hasil, yang meliputi pemahaman dalam bekerja, hasil kerja, dan cara kerja; (d) Orientasi kepada para individu, yang meliputi pembagian kerja, rekan kerja, dan pemberian reward; (e) Orientasi tim, yang meliputi kerjasama tim dan dukungan rekan kerja; (f) Keagresifan, yang meliputi persaingan sehat antar personil dan inisiatif kerja; (g) Stabilitas, yang meliputi iklim komunikasi yang baik, kenyamanan dalam bekerja, jenjang karir, dan hasil yang diterima.

Dari berbagai pendapat diatas dapat disimpulkan dimensi Budaya kerja adalah Keterbukaan, Kesetaraan dan inklusi, Kolaborasi serta Karakter dan etika, sedangkan indikator berdasarkan urutan dimensinya adalah Sekolah mempromosikan budaya keterbukaan kepada staf, peserta didik dan orang tua siswa, Sekolah mempromosikan kesetaraan dan inklusi, Budaya kerja yang mendorong kolaborasi diantara staf dan peserta didik serta antara sekolah dan komunitas yang memungkinkan pertukaran ide dan sumber daya yang kreatif, dan Sekolah mempromosikan pengembangan karakter, nilai-nilai dan etika.

D. Hasil Penelitian yang Relevan

Berbagai penelitian tentang Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Budaya Kerja, dan Motivasi Kerja Guru telah banyak dilakukan oleh banyak peneliti. Diantaranya sebagai berikut:

1. Miyono, Noor. (2020) Pengaruh Kompetensi Kepala Sekolah dan Budaya Kerja terhadap Motivasi Kerja Guru SMP Negeri di Kecamatan Tengaran Kabupaten Semarang. (Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP). Volume 9, Nomor 3, Desember 2020, Universitas Negeri Yogyakarta)

Hasil penelitian: 1) Nilai mean responden terhadap variabel kompetensi kepala sekolah sebesar 121,56 artinya persepsi responden cukup baik. Korelasi variabel kompetensi kepala sekolah dengan variabel motivasi kerja guru sebesar 0,366 termasuk kategori cukup baik. Pengaruh kompetensi kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru sebesar 13,4% dengan koefisien regresi positif, artinya bahwa tinggi rendahnya motivasi kerja guru dipengaruhi oleh baik atau tidak baiknya kompetensi kepala sekolah. 2) Nilai mean responden terhadap variabel budaya kerja sebesar 171,17 artinya persepsi responden cukup baik. Korelasi variabel budaya kerja terhadap variabel motivasi kerja guru sebesar 0,248 kategori cukup baik. Pengaruh budaya kerja terhadap motivasi kerja guru sebesar 6,3% dengan koefisien regresi positif, artinya bahwa tinggi rendahnya motivasi kerja guru dipengaruhi oleh baik atau tidak baiknya budaya kerja. 3) Nilai mean responden terhadap motivasi guru sebesar 87,40 artinya persepsi responden terhadap variabel motivasi kerja guru cukup baik. Pengaruh kompetensi kepala sekolah dan budaya kerja secara bersama-sama terhadap motivasi kerja guru sebesar 18,4% dengan koefisien regresi positif, artinya jika kompetensi kepala sekolah dan budaya

kerja semakin baik maka motivasi kerja guru semakin tinggi pula.

2. Roviana, S., Haryati, Titik., Yuliejantiningih, Y., (2023) Pengaruh Iklim Organisasi Sekolah dan Budaya Kerja Terhadap Motivasi Kerja Guru Sekolah Menengah Pertama Negeri. (Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP), Volume 12, Nomor 3, Desember 2023, Universitas Negeri Yogyakarta)

Hasil penelitian dapat diketahui bahwa rata-rata perolehan skor iklim organisasi sekolah 117,65 termasuk kategori cukup baik, rata-rata perolehan skor budaya kerja adalah 124,80 termasuk kategori cukup baik dan rata-rata perolehan skor motivasi kerja guru 126,13 termasuk kategori tinggi. Hasil uji prasyarat dari data penelitian diperoleh data berdistribusi normal, linier, dan tidak terjadi multikolinier. Dari uji hipotesis ditemukan terdapat pengaruh positif iklim organisasi sekolah terhadap motivasi kerja guru yang dinyatakan dengan persamaan $Y = 53,363 + 0,618X_1$, kekuatan korelasi sebesar 0,870 dengan kontribusi sebesar 0,757 atau 75,7%. Terdapat pengaruh positif budaya kerja terhadap motivasi kerja guru yang dinyatakan dengan persamaan $Y = 38,836 + 0,699X_2$, kekuatan korelasi sebesar 0,907 dengan kontribusi sebesar 0,823 atau 82,3%. Terdapat pengaruh positif iklim organisasi sekolah dan budaya kerja secara bersama-sama terhadap motivasi kerja guru yang dinyatakan dengan persamaan $Y = 38,579 + 0,244X_1 + 0,471X_2$, kekuatan korelasi sebesar 0,924 dengan kontribusi sebesar 0,854 atau 85,4%. Berdasarkan hasil penelitian ini, maka disarankan kepada kepala sekolah untuk mendorong terciptanya iklim organisasi yang sehat dan budaya kerja yang baik agar iklim organisasi sekolah

dan budaya kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap motivasi kerja guru.

3. Gede Rena, I Nyoman Natajaya, dan I Gusti Ketut Arya Sunu. (2015) Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan, Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah, dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Guru SMP Negeri se-Kecamatan Busungbiu (Jurnal Administrasi Pendidikan Indonesia, volume 6, Nomer 1, tahun 2015, Universitas Pendidikan Ganesha.)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) terdapat kontribusi yang signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru dengan koefisien korelasi sebesar 0,344 dan sumbangan efektifnya sebesar 14,12%, 2) terdapat kontribusi yang signifikan antara kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru dengan koefisien korelasi sebesar 0,295 dan sumbangan efektifnya sebesar 21,72%, 3) terdapat kontribusi yang signifikan antara budaya organisasi terhadap motivasi kerja guru dengan koefisien korelasi sebesar 0,220 dan sumbangan efektifnya sebesar 15,36%, 4) secara bersama sama, terdapat kontribusi yang signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi manajerial kepala sekolah, dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja guru dengan koefisien korelasi ganda sebesar 0,715 dan kontribusinya sebesar 51,2% terhadap motivasi kerja guru di SD di SMP Negeri se-Kecamatan Busungbiu.

4. Violinda, Qristin. (2020), Pengaruh *Work-Life Balance* dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Guru SMA di Kota Semarang pada Saat Pandemi COVID-19, (Jurnal Psikologi Ilmiah, Volume 16, Nomer 2, Tahun 2020, Universitas Trunojoyo)

Hasil dari pengumpulan data penelitian ini menggunakan skala Likert, dengan 5 kriteria penilaian serta untuk mengukur 35 item pertanyaan. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan jenis *probability sampling*. Teknik analisis data yaitu analisis regresi linear berganda. Hasil analisis menyatakan bahwa *work life balance* berpengaruh positif secara parsial terhadap kinerja guru yaitu sebesar 64.6%, disiplin kerja berpengaruh positif secara parsial terhadap kinerja guru sebesar 39.2% pada saat pandemi Covid-19. Guru diharapkan mampu menyeimbangkan antara kehidupan pribadi dan kehidupan kerja supaya antara keduanya tidak terjadi konflik dan disiplin kerja guru harus ditingkatkan supaya meningkatnya kinerja guru guna tercapainya tujuan dari sekolah menciptakan generasi bangsa yang unggul.

5. Apriyanti L., Suriansyah A., dan Sulaiman, (2024), Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru SMP Negeri di Kota Banjarbaru Dimediasi oleh Iklim Kerja dan Komitmen Kerja. (Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan, volume 7, Nomer 2, tahun 2024, Universitas Lambung Mangkurat)

Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh langsung dari kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap iklim kerja; Tidak ada pengaruh langsung dari kepemimpinan transformasional kepala sekolah pada komitmen kerja; Ada pengaruh langsung dari kepemimpinan transformasional kepala sekolah pada kinerja guru; Ada pengaruh langsung dari iklim kerja terhadap kinerja guru; Tidak ada efek langsung dari komitmen kerja pada kinerja guru; Ada pengaruh tidak langsung dari kepemimpinan transformasional kepala sekolah melalui iklim kerja

pada kinerja guru; Tidak ada pengaruh tidak langsung dari kepemimpinan transformasional kepala sekolah melalui komitmen kerja terhadap kinerja guru. Kesimpulannya, kepemimpinan transformasional kepala sekolah memengaruhi era guru saat ini.

Deskripsi dan relevansi dari penelitian yang telah diuraikan sebelumnya terhadap topik penelitian saya "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Budaya Kerja terhadap Motivasi Kerja Guru SMP Negeri di Sub Rayon 11 Kota Semarang": Semua penelitian ini mendukung aspek-aspek inti dalam studi saya, terutama yang terkait dengan peran kepemimpinan transformasional dan budaya kerja dalam meningkatkan motivasi kerja guru. Penelitian-penelitian ini juga memberikan data empiris yang relevan untuk memahami berbagai faktor yang dapat memengaruhi motivasi guru, memperkuat kerangka teoritis dan diskusi dalam penelitian saya.

E. Kerangka Berpikir

Penelitian dengan judul "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Budaya Kerja terhadap Motivasi Kerja Guru" melibatkan tiga variabel utama yaitu Kepemimpinan transformasional kepala sekolah, Budaya kerja, dan Motivasi kerja guru. Berikut adalah konstruksi logis dan hubungan antar variabel:

1. Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah (X1)

Gaya kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kemampuan kepala sekolah dalam memotivasi, menginspirasi, dan memberdayakan guru untuk mencapai potensi maksimalnya. Kepala sekolah yang menjalankan

kepemimpinan transformasional memberikan arahan yang jelas, dukungan individual, dan mendorong kreativitas guru. Hal ini diharapkan mampu meningkatkan motivasi kerja guru.

Konstruksi Logis:

Pemimpin yang mampu menginspirasi, memberi perhatian individual, dan memberikan stimulasi intelektual akan menciptakan suasana kerja yang kondusif. Ini akan meningkatkan motivasi kerja guru, terutama melalui penghargaan atas pencapaian dan dukungan dalam pengembangan profesional.

2. Budaya Kerja (X2)

Budaya kerja yang positif, seperti kolaborasi, keterbukaan, dan kesetaraan, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung guru untuk bekerja secara optimal. Lingkungan yang kondusif mendorong guru untuk lebih produktif dan termotivasi dalam melaksanakan tugas.

Konstruksi Logis:

Budaya kerja yang efektif memperkuat hubungan interpersonal di sekolah, meningkatkan semangat kerja, dan memberikan rasa keterlibatan. Guru yang merasa dihargai dan nyaman di lingkungan kerja lebih termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik.

3. Motivasi Kerja Guru (Y)

Motivasi kerja guru dipengaruhi oleh faktor internal (dorongan pribadi, keinginan berprestasi) dan eksternal (dukungan lingkungan, penghargaan). Guru yang termotivasi akan memiliki semangat lebih tinggi, rasa tanggung

jawab yang kuat, dan inisiatif dalam pekerjaannya.

Hubungan Antar Variabel:

1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru

Kepemimpinan transformasional kepala sekolah dapat meningkatkan motivasi guru dengan memberikan visi yang jelas, dorongan inspiratif, dan perhatian individu. Hal ini memotivasi guru untuk mencapai target yang lebih tinggi dan merasa dihargai dalam pekerjaannya.

2. Pengaruh Budaya Kerja terhadap Motivasi Kerja Guru

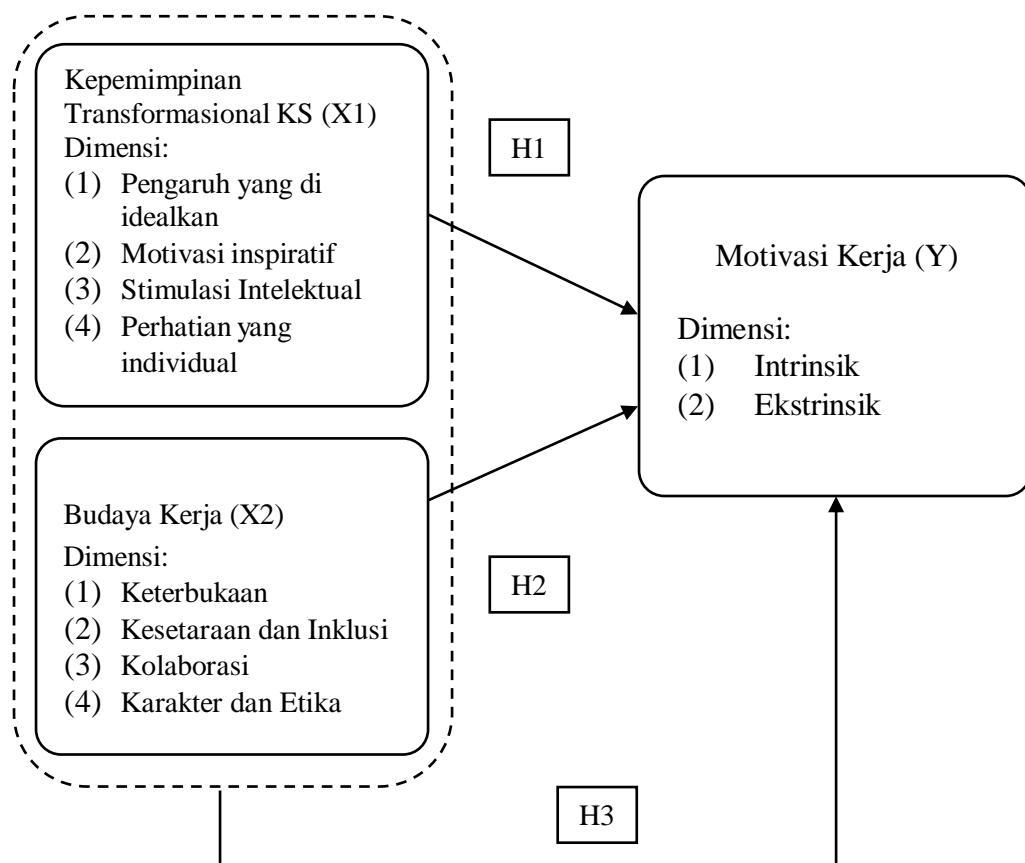
Budaya kerja yang mendukung, seperti keterbukaan, kolaborasi, dan penghargaan, menciptakan iklim kerja yang kondusif. Hal ini memotivasi guru untuk bekerja lebih baik dan merasa memiliki lingkungan kerja yang mendukung.

3. Pengaruh Kombinasi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Budaya Kerja terhadap Motivasi Kerja Guru

Kombinasi kepemimpinan transformasional dan budaya kerja yang positif akan menciptakan lingkungan yang optimal untuk meningkatkan motivasi kerja guru. Pemimpin yang memberikan inspirasi dan dukungan, bersama dengan budaya kerja yang kolaboratif, dapat meningkatkan rasa percaya diri, semangat, dan dedikasi guru terhadap tugas mereka.

Hubungan antar variabel tersebut mengarah pada ide bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah dapat meningkatkan motivasi kerja guru melalui

pemberian arahan yang memotivasi, serta melalui penciptaan budaya kerja yang mendukung. Sebaliknya, budaya kerja yang positif juga memengaruhi motivasi kerja guru secara langsung, dan kedua faktor ini (kepemimpinan dan budaya kerja) saling memperkuat untuk meningkatkan motivasi kerja guru secara keseluruhan.



Gambar 2.1. Kerangka Berpikir Penelitian

F. Hipotesis Penelitian

Berdasar deskripsi teoritis dan kerangka berpikir sebelumnya, maka hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru Sekolah Menengah Pertama Negeri di Sub Rayon 11
2. Terdapat pengaruh Budaya Kerja terhadap Motivasi Kerja Guru Sekolah Menengah Pertama Negeri di Sub Rayon 11
3. Terdapat pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Budaya Kerja terhadap Motivasi Kerja Guru Sekolah Menengah Pertama Negeri di Sub Rayon 11

Hipotesis statistik dalam penelitian ini adalah:

1. Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah (X_1) berpengaruh terhadap Motivasi Kerja Guru (Y)
 - H_0 : $p_{X_1Y} = 0$ (tidak ada pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru)
 - H_1 : $p_{X_1Y} \neq 0$ (ada pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru)
2. Budaya Kerja (X_2) berpengaruh terhadap Motivasi Kerja Guru (Y)
 - H_0 : $p_{X_2Y} = 0$ (tidak ada pengaruh Budaya Kerja terhadap Motivasi Kerja Guru)
 - H_2 : $p_{X_2Y} \neq 0$ (ada pengaruh Budaya Kerja terhadap Motivasi Kerja Guru)

3. Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah (X_1) dan Budaya Kerja (X_2) berpengaruh terhadap Motivasi Kerja Guru (Y)

H_0 : $\rho_{X_1,2Y} = 0$ (tidak ada pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Budaya Kerja terhadap Motivasi Kerja Guru)

$H_{1,2}$: $\rho_{X_1,2Y} \neq 0$ (ada pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Budaya Kerja terhadap Motivasi Kerja Guru)

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif yang menekankan pada data-data numerikal (angka-angka) yang diolah dengan metode statistika. Ibrahim (2018:21) mengatakan bahwa pendekatan kuantitatif adalah pengumpulan data yang hasil datanya dapat dikuantitatifkan dan diolah dengan menggunakan teknik statistik. Abdullah dkk (2021:1) menyebutkan bahwa penelitian kuantitatif merupakan penelitian ilmiah yang sistematis terhadap bagian-bagian dan fenomena serta kausalitas hubungan-hubungannya. Penelitian kuantitatif didefinisikan sebagai investigasi sistematis terhadap fenomena dengan mengumpulkan data yang dapat diukur dengan melakukan teknik statistik, matematika atau komputasi.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah *ex post facto*. Jadi dalam penelitian ini tidak menggunakan perlakuan terhadap variabel penelitian melainkan mengkaji fakta-fakta yang telah terjadi dan pernah dilakukan oleh subjek penelitian. Artinya penelitian *ex post facto* merupakan pencarian empirik yang sistematis dimana peneliti tidak dapat mengontrol langsung variabel bebas karena peristiwanya atau menurut sifatnya tidak dapat dimanipulasi. Dalam penelitian ini ada dua variabel independent dan satu variabel dependent (Ibrahim dkk, 2018:34) yaitu dengan menganalisis pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Budaya Kerja

terhadap Motivasi Kerja Guru di satuan pendidikan Sekolah Menengah Pertama Negeri se-Sub Rayon 11.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di empat Sekolah Menengah Pertama Negeri di wilayah Sub Rayon 11. Waktu pelaksanaan penelitian direncanakan dengan matriks sebagai berikut:

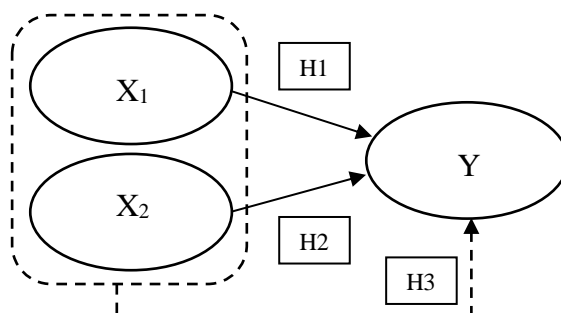
Tabel 3.1. Jadwal Penelitian

No	Jenis Kegiatan	Waktu (bulan ke) Tahun 2024/2025											
		8	9	10	11	12	1	2	3	4	5		
1	Pengajuan Judul	√											
2	Penyusunan Proposal		√	√	√								
3	Seminar proposal					√							
4	Bimbingan dan Perbaikan					√	√						
5	Ijin penelitian dan pelaksanaan						√						
6	Pengambilan Data						√	√					
7	Penyusunan Laporan						√	√					
8	Ujian tesis									√			
9	Revisi Tesis										√	√	

C. Desain Penelitian

Desain penelitian ini menggunakan penelitian *ex-post facto*. Ibrahim dkk (2018:65) menyatakan bahwa penelitian *ex post facto* merupakan penelitian dimana variabel-variabel bebas telah terjadi ketika peneliti mulai dengan pengamatan variabel-variabel terikat dalam suatu penelitian. Hal ini menunjukkan bahwa penelitian dilakukan sesudah perbedaan-perbedaan dalam variabel bebas itu terjadi karena perkembangan kejadian itu secara alami. Metode *ex post facto* adalah suatu penelitian yang dilakukan untuk meneliti peristiwa yang telah terjadi dan kemudian melihat ke belakang untuk mengetahui faktor-faktor yang dapat menimbulkan kejadian tersebut.

Jadi penelitian *ex-post facto* atau penelitian kausal komparatif berarti penelitian dimana peneliti berusaha menentukan penyebab atau alasan, untuk keberadaan perbedaan dalam perilaku atau status dalam kelompok individu. Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa penelitian *ex post facto* merupakan penelitian yang menjelaskan atau menemukan bagaimana variabel-variabel dalam penelitian saling berhubungan atau berpengaruh serta menemukan bagaimana gejala-gejala atau perilaku itu terjadi. Adapun desain penelitian digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3.1. Desain penelitian

Keterangan gambar:

X₁ : Variabel Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah

X₂ : Variabel Budaya Kerja

Y : Variabel Motivasi Kerja Guru

Desain penelitian *ex-post facto* digunakan dengan tujuan untuk menggambarkan penelitian secara empiris dengan tiga variabel, yaitu variabel X₁ (Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah) dan X₂ (Budaya Kerja) dengan variabel Y (Motivasi Kerja Guru). Permasalahan yang dikaji di dalam penelitian ini adalah pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Budaya Kerja terhadap Motivasi Kerja Guru Sekolah Menengah Pertama Negeri di Sub Rayon 11.

D. Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2018:59). Abdullah dkk (2021:54) menyebutkan bahwa variabel berdasarkan konteks hubungan di antaranya variabel bebas/*independent variables* yaitu variabel yang nilainya mempengaruhi perubahan variabel *dependent* (variabel terikat), jenis variabel ini dapat dimanipulasi. Dan variabel terikat/*dependent variables*: variabel yang nilainya dipengaruhi atau tergantung pada nilai variabel *independent* (variabel bebas). Penelitian ini melibatkan variabel, yakni dua

variabel bebas dan satu variabel terikat. Variabel-variabel bebas tersebut adalah variabel Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah (X_1) dan variabel Budaya Kerja (X_2), sedangkan variabel terikat adalah variabel Motivasi Kerja Guru (Y).

1. Definisi konseptual variabel

a. Motivasi Kerja Guru

Motivasi kerja guru adalah serangkaian kekuatan internal dan eksternal yang mendorong seorang guru untuk melakukan pekerjaannya dengan optimal, mencapai tujuan kerja yang telah ditentukan, serta merasa puas dengan hasil kerjanya. Faktor-faktor internal mencakup tanggung jawab, prestasi, dan kesenangan dalam bekerja, sedangkan faktor eksternal mencakup penghargaan, lingkungan kerja, dan pengakuan sosial. Motivasi ini diukur melalui dimensi dorongan mencapai tujuan, semangat kerja, inisiatif dan kreativitas, serta rasa tanggung jawab. (Uno, 2021:70)

b. Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah

Kepemimpinan transformasional kepala sekolah adalah gaya kepemimpinan yang menginspirasi dan memotivasi guru melalui pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Pemimpin transformasional tidak hanya memberi arahan, tetapi juga memberdayakan guru untuk mencapai potensi maksimal mereka, membantu memandang permasalahan dari perspektif baru, dan menciptakan perubahan positif di lingkungan sekolah dan mengilhami para pengikutnya untuk mengeluarkan upaya ekstra dalam diri demi mencapai sasaran organisasi. (Bass, 2019:100)

c. Budaya Kerja

Budaya kerja adalah sistem nilai, kepercayaan, norma-norma dan kebiasaan yang dianut bersama oleh seluruh elemen di sekolah, termasuk kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, siswa, dan komunitas sekitar. Budaya ini mencerminkan keterbukaan, kesetaraan, kolaborasi, serta karakter dan etika yang memandu interaksi dan perilaku di lingkungan kerja. Budaya kerja yang positif dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas guru, menciptakan suasana kerja yang kondusif dan harmonis (Suwanto, 2019:28).

2. Definisi Operasional Variabel

a. Motivasi Kerja Guru (Y)

Motivasi kerja guru adalah dorongan internal dan eksternal yang memengaruhi perilaku guru dalam melaksanakan tugasnya. Motivasi kerja ini dinilai melalui dimensi: Dorongan Internal: Tanggung jawab dalam tugas, Target yang jelas, Perasaan senang dalam bekerja, Usaha untuk unggul, dan Penghargaan atas prestasi. Dorongan Eksternal: Kebutuhan hidup, Pujian, Insentif, dan Perhatian dari atasan atau rekan kerja (Uno, 2021:72)

Indikator Pengukuran: 1) Guru **menunjukkan tanggung jawab** dalam melaksanakan tugasnya, 2) Guru **menyelesaikan tugas sesuai target** yang telah ditetapkan, 3) Guru **memiliki kejelasan tujuan kerja** yang ingin dicapai, 4) Guru **menerima umpan balik** atas hasil pekerjaannya, 4) Guru **menikmati pekerjaannya** dan menunjukkan rasa senang dalam bekerja, 5) Guru **berusaha mencapai hasil terbaik** untuk mengungguli yang lain, 6) Guru **termotivasi untuk**

memenuhi kebutuhan hidup melalui pekerjaannya,7) Guru **mengapresiasi pengakuan atau pujian** dari atasan atau rekan kerja, 8) Guru **mengharapkan insentif atau penghargaan** atas kinerjanya, 9) Guru **merasa diperhatikan** oleh atasan atau rekan kerja dalam tugasnya. (Uno, 2021:80) Pengukuran menggunakan: Skala Likert dengan rentang nilai 1-5, mulai dari "Sangat Tidak Setuju" hingga "Sangat Setuju".

b. Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah (X^1)

Kepemimpinan transformasional kepala sekolah adalah gaya kepemimpinan yang mendorong dan memotivasi guru melalui visi yang jelas, dorongan inspiratif, pemberian stimulasi intelektual, dan perhatian individu. Variabel ini dinilai berdasarkan dimensi: 1) Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*): kepala sekolah menjadi panutan dalam disiplin dan kejujuran, 2) Motivasi Inspiratif (*Inspirational Motivation*): memberikan visi yang jelas dan membangkitkan semangat kerja, 3) Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*): mendorong kreativitas guru dalam menyelesaikan masalah, 4) Perhatian Individual (*Individualized Consideration*): memberikan perhatian dan bimbingan sesuai kebutuhan individu guru. (Bass, 2019:105)

Indikator Pengukuran: 1) Kepala sekolah **menjadi panutan** melalui sikap disiplin dan kejujuran, 2) Kepala sekolah **memberikan visi yang jelas** untuk pengembangan sekolah, 3) Kepala sekolah **menginspirasi dan memotivasi** guru untuk mencapai tujuan bersama, 4) Kepala sekolah **mendorong kreativitas** guru dalam menyelesaikan masalah, 5) Kepala sekolah **mendukung pengembangan individu** setiap guru melalui pelatihan atau bimbingan, 6) Kepala sekolah

membangun kepercayaan dengan memberikan perhatian personal kepada guru, 7) Kepala sekolah **memfasilitasi diskusi** untuk mencari solusi dari permasalahan kerja, 8) Kepala sekolah **mengapresiasi pencapaian** guru secara individu maupun kelompok. (Bass, 2019:108) Untuk Pengukuran menggunakan: Skala Likert dengan rentang nilai 1-5.

c. Budaya Kerja (X^2)

Budaya kerja adalah pola nilai, kepercayaan, norma-norma dan kebiasaan yang dianut bersama oleh komunitas sekolah untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Budaya kerja diukur melalui dimensi: 1) Keterbukaan: transparansi dalam komunikasi dan informasi, 2) Kesetaraan dan Inklusi: penghargaan terhadap perbedaan individu, 3) Kolaborasi: kerja sama antara guru, kepala sekolah, dan komunitas, 4) Karakter dan Etika: penerapan nilai-nilai moral dan profesionalitas (Baehaki dan Arti, 2018:82)

Indikator Pengukuran: 1) Sekolah **mendorong** keterbukaan dalam komunikasi, 2) Kesetaraan dan inklusi **diterapkan** dalam interaksi kerja, 3) Kolaborasi aktif **dilaksanakan** antar guru dan dengan pihak luar, 4) Sekolah **mengutamakan** pengembangan karakter dan etika. Untuk Pengukuran menggunakan: Skala Likert dengan rentang nilai 1-5 (Baehaki dan Arti, 2018:84).

E. Populasi, Sampel, dan Sampling

1. Populasi

Sugiyono (2018:18) mendefinisikan populasi sebagai wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan

karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Priadana (2021:159) menyampaikan bahwa populasi adalah keseluruhan dari subyek penelitian yang akan diteliti. Adapun populasi dalam penelitian ini adalah semua kepala sekolah dan guru Sekolah Menengah Pertama Negeri di wilayah Sub Rayon 11 yang berjumlah 162 orang.

Tabel 3.2. Populasi Penelitian

No	Nama Sekolah	Populasi
1	SMP N 14	44
2	SMP N 15	47
3	SMP N 34	41
4	SMP N 43	30
Jumlah		162

Sumber: kemdikbud.go.id

2. Sampel

Menurut Sudjana (2015: 6) “sebagian yang diambil dari populasi disebut sampel.” Dengan meneliti sebagian populasi ini diharapkan diperoleh hasil yang dapat menggambarkan sifat dan keadaan populasi secara keseluruhan. Jadi *sampel* penelitian adalah sebagian dari populasi yang diambil sebagai sumber data dan dapat mewakili seluruh populasi. Berkaitan dengan teknik pengambilan *sampel*. *Sampling* harus dilakukan dengan benar dan mengikuti cara-cara yang dapat dipertanggungjawabkan agar kesimpulan dapat dipercaya. Dengan kata lain *sampel* itu harus *representatif* dalam arti segala karakteristik populasi hendaknya tercerminkan pula dalam *sampel* yang diambil.

Sampel yang baik adalah sampel yang mewakili populasi secara keseluruhan. Priadana (2021:160) menyampaikan sampel bagian dari populasi dan bagian yang tidak terpisahkan dari populasi yang memiliki karakteristik yang sama dengan populasi itu sendiri. Maka untuk melengkapi penelitian ini pengambilan sampel yang akan digunakan adalah semua kepala sekolah dan guru Sekolah Menengah Pertama Negeri di Sub Rayon 11.

Menurut Sugiyono (2018:63) untuk menentukan jumlah sampel penelitian, dihitung dengan menggunakan rumus Slovin dengan keterangan sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1+N(\mu)^2}$$

Keterangan:

n : Jumlah sampel

N : Jumlah populasi

μ : *Margin of error* yaitu besarnya kesalahan yang dapat ditolerir, biasanya 5%

Dengan menggunakan rumus tersebut di atas, diperoleh jumlah sampel sebanyak:

$$n = \frac{162}{1+162(0.05)^2} = \frac{162}{1+162(0.0025)} = \frac{162}{1+0.405} = \frac{162}{1.405} = 115,30 \approx 115$$

Berdasarkan perhitungan di atas maka sampel dalam penelitian ini berjumlah 115 orang.

3. Sampling

Teknik sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *probability sampling* dengan teknik *simple random sampling*. Menurut Sugiyono (2017:80) *probability sampling* adalah teknik pengambilan sampel di mana setiap anggota populasi memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai sampel, metode ini memastikan bahwa sampel yang diperoleh bersifat representatif dan dapat digeneralisasikan ke seluruh populasi. *Simple Random Sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi tersebut. Teknik ini digunakan ketika anggota populasi dianggap homogen atau memiliki karakteristik yang serupa. Dalam penerapannya, *Simple Random Sampling* memberikan kesempatan yang sama bagi setiap anggota populasi untuk terpilih menjadi sampel. Hal ini memastikan bahwa sampel yang diambil dapat mewakili populasi secara keseluruhan tanpa bias tertentu. Penggunaan teknik *Simple Random Sampling* sangat penting dalam penelitian untuk memastikan bahwa hasil yang diperoleh dapat digeneralisasikan ke seluruh populasi (Sugiyono, 2017:82). Karakteristik responden penelitian ini adalah ASN di setiap sekolah tempat penelitian, berdasarkan usia dan masa kerja, dengan ketentuan usia antara 29-60 tahun dan masa kerja ≥ 3 tahun.

Tabel 3.3. Sampel Penelitian

No	Nama Sekolah	Populasi	Perhitungan proporsional	Sampel
1	SMP N 14	44	$(44/162 \times 115)$ 31,23	31
2	SMP N 15	47	$(47/162 \times 115)$ 33,36	34
3	SMP N 34	41	$(41/162 \times 115)$ 29,10	29
4	SMP N 43	30	$(30/162 \times 115)$ 21,29	21
Jumlah		162		115

Berdasarkan perhitungan proporsional di atas maka sampel dalam penelitian ini yang berjumlah 115.

F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan alat pengumpul data dengan tujuan untuk memperoleh data yang dibutuhkan sesuai dengan tujuan penelitian. Abdullah dkk (2021:57) menyatakan bahwa instrumen penelitian merupakan alat ukur yang digunakan untuk mengumpulkan data dari objek penelitian. Instrumen dalam penelitian kuantitatif sangat berpengaruh karena dengan menggunakan instrumen yang tepat akan dapat mengukur variabel yang akan diamati oleh peneliti. Sedangkan menurut Arifin (2017:81) penggunaan instrumen penelitian yang tepat akan menghasilkan data yang bersifat *reliability* (memberikan hasil pengukuran yang konsisten jika diulangi), *validity* (ketepatan instrumen dalam mengukur apa yang diteliti), dan *sensitivity* (kemampuan instrumen dalam memberikan tanggapan pada perubahan

variabel) sehingga nantinya hasil penelitian secara keilmuan dapat dipertanggungjawabkan. Jadi instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan untuk mengukur fenomena atau sosial yang diamati.

Secara spesifik fenomena dalam instrumen yang digunakan adalah:

- a. Instrumen untuk mengukur pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah,
- b. Instrumen untuk mengukur pengaruh Budaya Kerja,
- c. Instrumen untuk mengukur pengaruh Motivasi Kerja.

Instrumen penelitian disusun berdasarkan indikator-indikator penelitian yang dikaji dan dikembangkan berdasarkan kajian pustaka. Instrumen penelitian dibuat dengan menggunakan pertanyaan tertutup, responden tinggal memilih dari pilihan jawaban yang sudah disediakan. Kuisisioner dalam penelitian ini berisi butir-butir pertanyaan yang memberikan gambaran tentang pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Budaya Kerja terhadap Motivasi Kerja Guru di Sekolah Menengah Pertama Negeri se-Sub Rayon 11.

Berdasarkan definisi operasional di atas, maka dibuat pemetaan indikator yang digunakan untuk mengukur Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Budaya Kerja dan Motivasi Kerja Guru yang akan dipergunakan dalam penelitian ini berupa angket atau kuisisioner yang dibuat sendiri oleh peneliti. Dengan demikian, penggunaan instrumen penelitian yaitu untuk mencari informasi yang lengkap mengenai suatu masalah, kesenjangan maupun sosial sebagai bahan peneliti untuk mendapatkan informasi.

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini dimaksudkan untuk menghasilkan data yang akurat yaitu dengan menggunakan skala Likert, dengan alasan bahwa instrumen ini sangat cocok untuk membantu dalam pengumpulan data, karena Skala Likert digunakan untuk mengukur suatu sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang suatu fenomena sosial. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan jenis instrumen angket atau kuesioner dengan pemberian skor sebagai berikut: Sangat Setuju (SS) diberi skor 5; Setuju (S) diberi skor 4; Kurang Setuju (KS) diberi skor 3; Tidak Setuju (TS) diberi skor 2 dan Sangat Tidak Setuju (STS) diberi skor 1.

Tujuan dari instrumen penelitian yaitu untuk mengukur pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Budaya Kerja terhadap Motivasi Kerja Guru. Instrumen penelitian yang berupa angket disusun berdasarkan kisi-kisi dari masing-masing variabel penelitian. Sesuai dengan kajian teori sebelumnya, kisi-kisi untuk angket Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Budaya Kerja, dan Motivasi Kerja Guru terlihat pada tabel berikut ini:

Tabel 3.4. Kisi-kisi Instrumen Variabel Motivasi Kerja Guru (Y)

No	Variabel	Indikator	No item	Jumlah
1	Motivasi intrinsik (internal)	1) Guru menunjukkan tanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya.	1,2,3	3
		2) Guru menyelesaikan tugas sesuai target yang telah ditetapkan.	4,5,6	3
		3) Guru memiliki kejelasan	7,8,9	3

		<p>tujuan kerja yang ingin dicapai.</p> <p>4) Guru menerima umpan balik atas hasil pekerjaannya</p> <p>5) Guru menikmati pekerjaannya dan menunjukkan rasa senang dalam bekerja.</p> <p>6) Guru berusaha mencapai hasil terbaik untuk mengungguli yang lain.</p>	<p>10,11,12</p> <p>13,14,15</p> <p>16,17,18</p>	<p>3</p> <p>3</p> <p>3</p>
2	Motivsi ekstrinsik (eksternal)	<p>1) Guru termotivasi untuk memenuhi kebutuhan hidup melalui pekerjaannya.</p> <p>2) Guru mengapresiasi pengakuan atau pujian dari atasan atau rekan kerja.</p> <p>3) Guru mengharapkan insentif atau penghargaan atas kinerjanya.</p> <p>4) Guru merasa diperhatikan oleh atasan atau rekan kerja dalam tugasnya.</p>	<p>22, 23, 24,</p> <p>25,26,27</p> <p>28,29,30</p> <p>31,32,33</p>	<p>3</p> <p>3</p> <p>3</p> <p>3</p>
		Jumlah		30

Tabel 3.5. Kisi-kisi Instrumen Variabel Kepemimpinan Transformasional
Kepala Sekolah (X₁)

No	Variabel	Indikator	Nomor item	Jumlah
1	Pengaruh Ideal (Idealized Influence) dan Disiplin	1. Kepala sekolah menunjukkan disiplin dalam melaksanakan tugas dan menjadi teladan bagi guru.	1,2,3	3
		2. Kepala sekolah memiliki kejujuran dan integritas yang menjadi contoh bagi guru.	4,5,6,	3
		3. Kepala sekolah mampu menjaga hubungan baik dengan seluruh staf dan guru.	7, 8,9,	3
2	Motivasi inspiratif	1. Kepala sekolah memberikan visi dan misi sekolah yang jelas kepada guru.	10,11, 12,	3
		2. Kepala sekolah memotivasi guru untuk mencapai target yang lebih	13,14,15	3

		tinggi. 3. Kepala sekolah menggunakan kata-kata yang menginspirasi dan membangkitkan semangat kerja.	16,17,18,	3
3	Stimulasi Intelektual	1. Kepala sekolah mendorong guru untuk berpikir kreatif dalam menyelesaikan masalah.	19, 20,21,	3
		2. Kepala sekolah mendukung diskusi untuk mencari solusi atas permasalahan sekolah.	22, 23, 24,	3
		3. Kepala sekolah mendorong pengembangan ide-ide baru dari guru.	25,26,27	3
4	Perhatian Yang individual	1. Kepala sekolah memberikan perhatian khusus kepada kebutuhan individu guru.	28,29,30	3
		2. Kepala sekolah membantu pengembangan	31,32,33	3

		profesional guru melalui pelatihan dan bimbingan.		
		3. Kepala sekolah memberikan pengakuan atas pencapaian individu guru.	34,35,36	3
		Jumlah		26

Tabel 3.6. Kisi-kisi Instrumen Variabel Budaya Kerja (X₂)

No	Dimensi	Indikator	No Item	Jumlah
1	Keterbukaan	1. Informasi terkait kebijakan sekolah disampaikan dengan transparan kepada guru.	1-3	3
		2. Guru merasa nyaman menyampaikan ide atau masukan kepada pimpinan atau rekan kerja.	4-6	3
		3. Proses pengambilan keputusan melibatkan komunikasi terbuka antar pihak di sekolah.	7-9	3
2	Kesetaraan dan inklusi	1. Setiap guru mendapatkan kesempatan yang sama dalam kegiatan sekolah tanpa diskriminasi.	10-12	3
		2. Keragaman individu dihormati dan dihargai di lingkungan sekolah.	13-15	3
			16-18	3

		3. Kepala sekolah memastikan lingkungan kerja yang inklusif untuk semua guru.		
3	Kolaborasi	1. Guru bekerja sama dengan rekan sejawat untuk mencapai tujuan bersama.	19-21	3
		2. Guru didorong untuk berbagi ide dan sumber daya dengan rekan kerja.	22-24	3
		3. Kepala sekolah menciptakan suasana kerja yang mendukung kolaborasi antar guru.	25-27	3
4	Karakter dan etika	1. Guru menunjukkan integritas dan tanggung jawab dalam menjalankan tugasnya.	28-30	3
		2. Kepala sekolah mendorong penerapan nilai-nilai moral dalam bekerja.	31-33	3
		3. Norma dan aturan kerja diterapkan secara konsisten di sekolah.	34-36	3
		Jumlah		36

G. Teknik Pengumpulan Data

Dalam Sugiyono (2018:193) pengumpulan data dapat dilakukan dalam berbagai *setting*, berbagai sumber, dan berbagai cara. Selanjutnya apabila ditinjau dari teknik pengumpulan data, maka teknik pengumpulan data dapat digunakan dengan *interview* (wawancara), kuesioner (angket), observasi (pengamatan), dan gabungan ketiganya. Pengambilan data pada penelitian ini

data dikumpulkan menggunakan teknik teknik kuesioner. Menurut Abdullah dkk (2021:58) bahwa kuesioner atau angket merupakan suatu alat yang digunakan untuk memperoleh data yang relevan dengan validitas dan reliabilitas tinggi, metode ini berupa susunan rangkaian pertanyaan tertulis yang harus dijawab yang berhubungan dengan topik penelitian tertentu sesuai dengan keilmuan peneliti pada sekelompok orang atau individu/responden. Pengumpulan data dengan kuesioner relatif mudah, cepat dan biaya yang lebih sedikit dibanding dengan metode lain. Metode ini memungkinkan peneliti untuk mempelajari karakteristik, pengetahuan, sikap, dan perilaku responden.

Angket/kuesioner merupakan lembaran yang berisi beberapa pertanyaan dengan struktur yang baku, yaitu dengan menyusun daftar pertanyaan secara tertulis yang kemudian dibagikan kepada responden untuk memperoleh data yang berhubungan dengan kegiatan penelitian yaitu Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Budaya Kerja terhadap Motivasi Kerja Guru.

Dalam penggunaan instrumen untuk mendapatkan data pada sampel yang telah ditentukan harus diuji coba terlebih dahulu. Adapun tujuannya agar diperoleh informasi mengenai kualitas instrumen yang digunakan yaitu mengenai sudah atau sebelumnya instrumen yang bersangkutan memenuhi persyaratan. Instrumen dapat dikatakan memenuhi persyaratan sebagai alat pengumpul data apabila sekurang-kurangnya instrumen valid dan reliabel. Beberapa syarat instrumen dapat digunakan dalam penelitian dan mampu menggali data yang diharapkan. Dalam penelitian ini uji validitas dan

reliabilitas instrumen dengan menggunakan bantuan komputer program SPSS.

H. Uji Validitas dan Reliabilitas

1. Uji Validitas Instrumen

Pengertian uji validitas instrument adalah tahap untuk mengukur sejauh mana instrumen dapat mengukur apa yang dimaksud untuk diukur. Sugiyono menyebutkan bahwa validitas instrumen dapat dilakukan melalui validitas isi, validitas konstruk, dan validitas kriteria. (Sugiyono, 2018:147). Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan bahwa variabel yang diukur memang variabel yang hendak diukur. Instrumen dikatakan valid apabila instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya apa yang seharusnya diukur. Pelaksanaan uji coba instrumen dilakukan terhadap 30 guru Sekolah Menengah Pertama Negeri di wilayah yang berbeda. Apabila korelasi tiap faktor tersebut positif dan besarnya 0,3 ke atas merupakan konstruk dikatakan valid dan apabila dibawah 0,3 maka pertanyaan kuesioner yang diajukan tidak valid.

Untuk melakukan uji validitas menggunakan teknik korelasi *product Moment* dengan bantuan program SPSS. Teknik pengujian menggunakan korelasi *Bevariate Person* (product moment Pearson). Uji validitas instrumen digunakan untuk memastikan bahwa instrumen pengukuran mencerminkan konsep yang ingin diukur, ini juga menekankan pentingnya validitas konstruk dan validitas kriteria dalam proses pengujian instrumen. (Frankel, et.al. (2015:148). Analisis ini dengan mengkorelasikan masing-masing skor item

dengan skor total. Skor total adalah penjumlahan dari skor item.

$$\text{Rumusnya } r_{xy} = \frac{N(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan:

R_{xy} = koefisien korelasi antara variabel x dan y

N = jumlah responden

X = skor total

Y = skor total

X^2 = kuadrat skor butir

Y^2 = kuadrat skor butir

$\sum X^2$ = jumlah kuadrat skor butir

$\sum Y^2$ = jumlah kuadrat skor butir

XY = hasil kali skor butir dengan skor total

$\sum XY$ = jumlah hasil kali skor butir dengan skor total

Uji korelasi product moment untuk mengetahui apakah koefisien korelasi hasil perhitungan tersebut signifikan atau tidak, maka perlu dibandingkan dengan r tabel. Menggunakan n = 30 orang dan $\alpha = 0,05$ diperoleh rtabel sebesar 0,361 jika $r_{xy} \geq r_{\text{tabel}}$ berarti butir dinyatakan valid, sebaliknya jika $r_{xy} < r_{\text{tabel}}$ berarti butir pernyataan dinyatakan tidak valid.

2. Uji Reliabilitas Instrumen

Pengertian reliabilitas menurut Arikunto (2006:221) adalah dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Hasil pengukuran itu harus tetap sama (relatif

sama) jika pengukurannya diberikan kepada subyek yang sama meskipun dilakukan oleh orang, waktu, dan tempat yang berbeda. Analisis ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran deskriptif mengenai responden penelitian ini, khususnya mengenai variabel-variabel penelitian yang digunakan. Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan uji reliabilitas internal yang diperoleh dengan cara menganalisis data dari suatu hasil uji coba dengan rumus *Alpha*.

Nilai batas yang digunakan untuk menilai tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah 0,60. Jika nilainya dibawah 0,60 maka pertanyaan kuesioner yang diajukan tidak reliabel pengujian reliabilitas untuk jenis data interval atau *essay* dapat dilakukan dengan rumus koefisien reliabilitas *Cronbach Alpha*, yaitu:

$$r_{ii} = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right)$$

Keterangan :

$$\begin{aligned} r_{ii} &= \text{koefisien reliabilitas instrument} \\ K &= \text{banyaknya soal} \\ \sum \sigma_b^2 &= \text{jumlah varians butir} \\ \sigma_t^2 &= \text{variens total} \end{aligned}$$

Menurut Ghozali (2016:110) bahwa pengambilan keputusan untuk uji reliabilitas sbb:

- *Cronbach's alpha* < 0,60 = reliabilitas buruk
- *Cronbach's alpha* 0,60 - 0,79 = reliabilitas diterima
- *Cronbach's alpha* 0,8 atau di atasnya = reliabilitas baik

3. Uji Prasyarat Analisis

Uji prasyarat analisis diperlukan guna mengetahui apakah analisis data untuk pengujian hipotesis dapat dilanjutkan atau tidak. Uji prasyarat analisis data dapat dibedakan atas beberapa jenis:

a. Uji Normalitas

Menurut Sugiyono (2018:239), uji normalitas digunakan untuk mengkaji kenormalan variabel yang diteliti apakah data tersebut berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas adalah pengujian tentang kenormalan distribusi data. Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah data dari masing-masing variabel tersebut bersifat normal. Uji normalitas menggunakan teknik *kolmogrov-smirnov*. Kelebihan dari uji ini adalah sederhana dan tidak menimbulkan perbedaan persepsi di antara satu pengamat dengan pengamat lain.

$$x^2 = \sum \frac{(fo - fe)^2}{fe}$$

Keterangan :

x^2 = Nilai chi-kuadrat
 fo = Frekuensi yang diharapkan
 fe = Frekuensi / jumlah data hasil pengamatan

Konsep dasar dari uji normalitas *Kolmogrov-Smirnov* adalah dengan membandingkan distribusi data (yang akan diuji normalitasnya) dengan distribusi normal baku. Distribusi normal baku adalah data yang telah ditransformasikan kedalam bentuk *Z-Score* dan diasumsikan normal. Jadi sebenarnya uji *Kolmogrov-Smirnov* adalah uji beda antara data yang diuji normalitasnya dengan data normal baku. Dari hasil uji *Kolmogrov-Smirnov*

akan menghasilkan nilai signifikansi. Kriteria pengujian ini adalah jika signifikansi yang diperoleh $>\alpha$, maka sampel berasal dari populasi berdistribusi normal. Jika signifikansi yang diperoleh $<\alpha$, maka sampel bukan berasal dari populasi berdistribusi normal. Taraf signifikansi uji adalah $\alpha = 0,05$.

b. Uji Linieritas

Pengujian linieritas bertujuan untuk memperlihatkan bahwa rata-rata yang diperoleh dari kelompok data sampel terletak dalam garis-garis lurus (Sahir (2021:66)). Uji linieritas dilakukan dengan cara menggambarkan hubungan antar variabel dalam bentuk garis linier. Pengujian Linearitas dilakukan dengan aplikasi komputer *SPSS 26 for windows* dengan pengambilan keputusan berdasarkan signifikan *deviation from linearity*:

- 1) Jika $\text{Sign} > 0.05$ maka terdapat hubungan linear;
- 2) Jika $\text{Sign} < 0.05$ maka tidak terdapat hubungan linear

Linieritas diuji dengan uji F. Linieritas dimaksudkan untuk menunjukkan adanya hubungan antar variabel dilakukan dengan cara menggambarkan hubungan antar variabel dalam bentuk garis linier. Untuk mengetahui linier atau tidak dapat dilakukan dengan melihat pada angka signifikansi *Deviation From Linearity*. Jika signifikansi *Deviation From Linearity* lebih besar dari 0,05 ($>0,05$), berarti mempunyai hubungan linier.

c. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinieritas merupakan uji yang ditujukan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya kolerasi antara variabel bebas (*independent*). Uji multikolinieritas dilakukan dengan menghitung nilai

tolerance dan *variance inflation factor* (VIF) dari tiap-tiap variabel independen. Jika nilai *tolerance* $> 0,10$, maka tidak terjadi multikolinieritas, atau dengan melihat nilai VIF, jika nilai VIF $< 10,00$ maka tidak terjadi multikolinieritas (Sugiyono, 2017:58).

d. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk melihat apakah terdapat ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain (Sahir (2021:69). Salah satu cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas itu dengan Uji Glejser dengan cara meregres nilai absolut residual terhadap variable independent dengan persamaan regresi. Jika variable independent signifikan secara statistic mempengaruhi variable dependen, maka ada indikasi terjadi Heteroskedastisitas. Jika probabilitas signifikansi di atas Tingkat kepercayaan 5%, dapat disimpulkan model regresi tidak mengandung adanya Heteroskedastisitas (Ghozali, 2016:129).

I. Analisis Data

a. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah penyajian data yang telah diperoleh yang berupa angka-angka atau skor yang disebut data mentah untuk memberikan informasi dan mempermudah dalam membaca serta memahami isinya. Analisis deskriptif ini bertujuan untuk memberikan gambaran dan interpretasi dari setiap variabel penelitian. Melalui analisis ini, data yang dikumpulkan dapat dibaca dan memberi makna yang berarti.

b. Uji Korelasi

Analisis koefisien korelasi digunakan untuk mengetahui arah dan kuatnya hubungan antar dua variabel atau lebih. Arah dinyatakan dalam bentuk hubungan positif dan negatif, sedangkan kuat atau lemahnya hubungan dinyatakan dalam besarnya koefisien korelasi (Sugiyono, 2018:88).

Koefisien korelasi (r) menunjukkan derajat korelasi antara variabel independen dan variabel dependen. Nilai koefisien korelasi harus terdapat dalam batas-batas -1 hingga $+1$ ($-1 < r \leq +1$) yang menghasilkan beberapa kemungkinan, antara lain sebagai berikut :

- 1) Tanda positif menunjukkan adanya korelasi positif dalam variabel-variabel yang diuji, yang berarti setiap kenaikan dan penurunan nilai-nilai X akan diikuti dengan kenaikan dan penurunan Y . Jika $r = +1$ atau mendekati 1 maka menunjukkan adanya pengaruh positif antara variabel-variabel yang diuji sangat kuat.
- 2) Tanda negatif menunjukkan adanya korelasi negatif antara variabel-variabel yang diuji, berarti setiap kenaikan nilai-nilai X akan diikuti dengan penurunan nilai Y dan sebaliknya. Jika $r = -1$ atau mendekati -1 maka menunjukkan adanya pengaruh negatif dan korelasi variabel-variabel yang diuji lemah.
- 3) Jika $r = 0$ atau mendekati 0 maka menunjukkan korelasi yang lemah atau tidak ada korelasi sama sekali antara variabel-variabel yang diteliti dan diuji.

c. Analisis Regresi Sederhana

Uji regresi sederhana bertujuan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel prediktor yaitu pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah (X_1) dan Budaya Kerja (X_2) terhadap Motivasi Kerja Guru (Y) dengan menggunakan persamaan regresi, yaitu:

$$Y = a + bX$$

Keterangan:

Y = nilai yang diprediksi

X = nilai variabel prediktor

a = bilangan konstan

b = bilangan koefisien prediktor

d. Analisis regresi linier berganda

Analisis regresi berganda bertujuan untuk meramalkan nilai pengaruh dua atau lebih variabel prediktor terhadap satu variabel kriterium dengan menggunakan persamaan regresi, yaitu :

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2$$

Keterangan:

Y = Motivasi Kerja Guru

a = bilangan konstan

b_1 = koefisien regresi ununtuk X_1

b_2 = koefisien regresi ununtuk X_2

X_1 = Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah

X_2 = Budaya Kerja

e. Uji Parsial (Uji t)

Uji parsial atau uji t merupakan pengujian kepada koefisien regresi secara parsial, untuk mengetahui signifikansi secara parsial atau masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat (Sahir (2021:53-54). Dengan taraf signifikansi 5%, kriteria uji yang ditetapkan adalah:

- a) $\text{Sig } t < \rho 0.05$, artinya ada pengaruh yang signifikan antara variabel dependen terhadap variabel independen, sehingga menolak H_0 , dan menerima H_a .
- b) $\text{Sig } t \geq \rho 0.05$, artinya tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel dependen terhadap variabel independen, sehingga menerima H_0 , dan menolak H_a .

f. Uji F (ANOVA)

Uji F atau uji koefisien regresi digunakan untuk menguji apakah variabel independen secara bersama-sama (simultan) berpengaruh terhadap variabel dependen. Dengan kata lain apakah variabel Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Budaya Kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap Motivasi Kerja Guru. Untuk itu Uji F dilakukan dengan cara membandingkan nilai F_{hitung} dengan F_{tabel} . Kriteria pengujiannya adalah jika $F_{\text{hitung}} \leq F_{\text{tabel}}$ maka H_0 diterima, sebaliknya jika $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$ maka H_0 ditolak.

g. Koefisien Determinasi

Analisis ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar sumbangan yang diberikan variabel bebas terhadap variabel terikat. Untuk mengetahui

besarnya koefisien determinasi, maka dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$Kd = r^2_{xy} \times 100\%$$

Keterangan:

Kd = seberapa jauh perubahan variabel terikat (loyalitas)

r^{2xy} = kuadrat koefisien korelasi ganda

Kriteria untuk analisis koefisien determinasi adalah :

- a. Jika Kd mendekati nol (0), berarti pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat lemah.
- b. Jika Kd mendekati satu (1), berarti pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat kuat

Tabel 3.7 Interpretasi Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,190	Sangat Rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 0,999	Sangat Kuat

h. Analisis Determinasi /Adjusted R²

Menurut Sugiyono (2018:286) koefisien determinasi (R²) adalah alat untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menjelaskan variabel bebas terhadap variabel terikat. Nilai koefisien determinasi antar nol sampai satu. Nilai R² yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variabel-variabel dependen amat terbatas.

Analisis Adjusted R^2 atau analisis koefisien determinasi dilakukan untuk mengetahui besarnya kontribusi sumbangan variabel Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru dan sumbangan variabel Budaya Kerja terhadap Motivasi Kerja Guru.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Deskripsi Data Penelitian

a. Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transformasional (X_1)

Variabel Kepemimpinan transformasional (X_1) terdiri dari 4 (empat) dimensi yaitu (1) *Idealized Influence* (Kharismatik) dengan indikator (a) menimbulkan rasa hormat (*respect*), (b) menimbulkan rasa percaya diri (*trust*), dan (c) saling berbagi resiko, melalui pertimbangan atas kebutuhan para guru, (2) *Inspirational motivasi* (Inspiratif) dengan indikator (a) menyediakan tantangan bagi pekerjaan yang dilakukan guru, (b) membangkitkan antusiasme dan optimism guru, dan (c) Melaksanakan komitmen terhadap sasaran organisme, (3) *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual) dengan indikator (a) mempraktikan inovasi, (b) Sikap dan perilakunya didasarkan pada ilmu pengetahuan yang berkembang, dan (c) Secara intelektual ia mampu menterjemahkannya dalam bentuk kinerja yang produktif, (4) *Individualized Consideration* (Kepekaan Individu) dengan indikator (a) penuh perhatian terhadap para guru, (b) memberikan perhatian khusus kepada kebutuhan prestasi dan kebutuhan para guru dan (c) memberikan dukungan dan bimbingan kepada guru dengan memperhatikan individu, yang dirangkum dalam 36 butir item pernyataan dengan 5 alternatif jawaban sehingga nilai maksimum idealnya adalah 180, nilai tengah idealnya adalah 90 dan nilai minimum idealnya adalah 36. Adapun hasil analisis frekuensi jawaban responden terhadap variabel Kepemimpinan transformasional (X_1) adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1 Deskripsi Statistik Variabel Kepemimpinan transformasional (X_1)

Descriptive Statistics						
N	Minimum		Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation
Kepemimpinan Transformasional	117	106	133	14351	122,66	4,630
Valid N (listwise)	117					

Data primer : diolah, Maret 2025

Berdasarkan hasil olah data yang dilakukan, diperoleh jumlah skor 14.351, skor rata-rata 122,66 dengan standar deviasi 4,630, jumlah skor maksimum 133 dan jumlah skor minimumnya adalah 106.

Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa Kepemimpinan transformasional SMP Negeri Sub Rayon 11 Kota Semarang termasuk dalam kategori baik, karena skor rata-rata (mean) yang diperoleh lebih tinggi dari nilai tengah idealnya ($122,66 > 90$). Selanjutnya dari data tersebut dikelompokkan menjadi 5 kategori yaitu (1) sangat baik, (2) baik, (3) cukup, (4) tidak baik dan (5) sangat tidak baik. Berdasarkan klasifikasi tersebut, maka kategorisasi variabel Kepemimpinan Transformasional (X_1) dapat dijelaskan secara rinci seperti tabel berikut :

Tabel. 4.2 Kategori Variabel Kepemimpinan Transformasional (X_1)

No.	Interval	Kategori	Frekuensi	Persentase
1	127 – 133	Sangat Baik	15	12,82
2	122 – 126	Baik	45	38,46
3	116 – 121	Cukup Baik	48	41,03
4	111 – 115	Tidak Baik	8	6,84
5	106 – 110	Sangat Tidak Baik	1	0,85
	Jumlah		117	100

Data primer : diolah, Maret 2025

Berdasarkan tabel dan diagram di atas dapat dilihat bahwa 15 responden atau 12,82% memiliki persepsi terhadap Kepemimpinan transformasional pada kategori sangat baik, 45 responden atau 38,46% memiliki persepsi terhadap Kepemimpinan transformasional, pada kategori baik, 48 responden atau 41,03% memiliki persepsi terhadap Kepemimpinan transformasional, pada kategori cukup, 8 responden atau 6,84% memiliki persepsi terhadap Kepemimpinan transformasional, pada tidak baik dan 1 responden atau 0,85% memiliki persepsi terhadap Kepemimpinan transformasional, pada kategori sangat tidak baik.

Berdasarkan uraian di atas dapat dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Transformasional SMP Negeri Sub Rayon 11 Kota Semarang termasuk dalam kategori baik, karena skor rata-rata (*mean*) berada pada interval antara 122 – 126 pada kategori baik.

b. Deskripsi Variabel Budaya Kerja (X_2)

Variabel Budaya Kerja (X_2) terdiri dari 4 (dua) dimensi yaitu (1) Keterbukaan dengan indikator (a) Prestasi, (b) Pengakuan, (c) Peningkatan, (d) Tanggung jawab, dan (e) Pekerjaan itu sendiri, (2) Kesetaraan dan Inklusi dengan indikator (a) Hubungan dengan orang lain, (b) Kehidupan pribadi, (c) Kebijakan sekolah, (d) Kesempatan untuk bertumbuh, (e) Gaji atau penghasilan, dan (f) Kondisi lingkungan kerja, (3) Kolaborasi dengan indikator (a) partisipasi aktif guru, (b) lingkungan kerja yang kondusif, (c) kolaborasi antar guru, dan (d) integritas dan kejujuran dan (4) Karakter dan Etika dengan indikator (a) integritas dan bertanggungjawab, (b) menjadi contoh yang baik, (c) menjunjung tinggi nilai moral, dan (e) penegakan aturan norma.

yang dirangkum dalam 36 butir item pernyataan dengan 5 alternatif jawaban sehingga nilai maksimum idealnya adalah 180, nilai tengah idealnya adalah 90 dan nilai minimum idealnya adalah 36. Adapun hasil analisis frekuensi jawaban responden terhadap variabel Budaya Kerja (X_2) adalah sebagai berikut:

Tabel 4.3 Deskripsi Statistik Variabel Budaya Kerja (X_2)

Descriptive Statistics						
N	Minimum		Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation
Budaya Kerja	117	126	153	16774	143,37	5,064
Valid N (listwise)	117					

Data primer : diolah, Maret 2025

Berdasarkan hasil olah data yang dilakukan, diperoleh jumlah skor 16.774, skor rata-rata 143,37 dengan standar deviasi 5,064, jumlah skor maksimum 153 dan jumlah skor minimumnya adalah 126. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa Budaya Kerja SMP Negeri Sub Rayon 11 Kota Semarang termasuk dalam kategori baik, karena skor rata-rata (mean) yang diperoleh lebih tinggi dari nilai tengah idealnya ($143,37 > 82,5$).

Selanjutnya dari data tersebut dikelompokkan menjadi 5 kategori yaitu (1) sangat baik, (2) baik, (3) cukup, (4) tidak baik dan (5) sangat tidak baik. Berdasarkan klasifikasi tersebut, maka kategorisasi variabel Budaya Kerja (X_2) dapat dijelaskan secara rinci seperti tabel berikut :

Tabel. 4.4 Kategori Variabel Budaya Kerja (X_2)

No.	Interval	Kategori	Frekuensi	Persentase
1	147 – 153	Sangat Baik	22	18,80
2	142 – 146	Baik	49	41,88
3	136 – 141	Cukup Baik	37	31,62
4	131 – 135	Tidak Baik	6	5,13
5	126 – 130	Sangat Tidak Baik	3	2,56
	Jumlah		117	100

Data primer : diolah, Maret 2025

Berdasarkan tabel dan diagram di atas dapat dilihat bahwa 22 responden atau 18,80% memiliki persepsi terhadap Budaya Kerjapada kategori sangat baik, 49 responden atau 41,88% memiliki persepsi terhadap Budaya Kerjapada kategori baik, 37 responden atau 31,62% memiliki persepsi terhadap Budaya Kerjapada kategori cukup, 6 responden atau 5,13% memiliki persepsi terhadap Budaya Kerjapada tidak baik dan 3 responden atau 2,56% memiliki persepsi terhadap Budaya Kerjapada kategori sangat tidak baik.

Berdasarkan uraian di atas dapat dapat disimpulkan bahwa Budaya Kerja SMP Negeri Sub Rayon 11 Kota Semarang termasuk dalam kategori baik, karena skor rata-rata (*mean*) berada pada interval antara 142 – 146 pada kategori baik.

c. Deskripsi Variabel Motivasi Kerja Guru (Y)

Variabel Motivasi Kerja Guru (Y) terdiri dari 2 (empat) dimensi yaitu (1) Intrinsik (a) tanggung jawab guru dalam melaksanakan tugas, (b) melaksanakan tugas dengan target yang jelas, (c) memiliki tujuan yang jelas dan menantang, (d) memiliki perasaan senang dalam bekerja, (e) ada umpan balik atas kerjanya,

(f) selalu berusaha mengungguli orang lain, (g) mengutamakan prestasi dari apa yang dikerjakan, dan (2) Ekstrinsik, (a) selalu berusaha untuk memenuhi kebutuhan hidup dan kebutuhan kerja, (b) senang memperoleh pujian, (c) bekerja dengan harapan memperoleh intensif, dan (d) bekerja dengan harapan ingin memperoleh perhatian dari teman dan atasan, yang dirangkum dalam 33 butir item pernyataan dengan 5 alternatif jawaban sehingga nilai maksimum idealnya adalah 195, nilai tengah idealnya adalah 97,5 dan nilai minimum idealnya adalah 39. Adapun hasil analisis frekuensi jawaban responden terhadap variabel Motivasi Kerja Guru (Y) adalah sebagai berikut:

Tabel 4.7 Deskripsi Statistik Variabel Motivasi Kerja Guru (Y)

Descriptive Statistics						
N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation	
Motivasi Kerja guru	117	157	182	20405	174,40	3,684
Valid N (listwise)	117					

Data primer : diolah, Maret 2025

Berdasarkan hasil olah data yang dilakukan, diperoleh jumlah skor 20.405, skor rata-rata 174,40 dengan standar deviasi 3,684, jumlah skor maksimum 182 dan jumlah skor minimumnya adalah 157. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa Motivasi Kerja Guru SMP Negeri Sub Rayon 11 Kota Semarang termasuk dalam kategori baik, karena skor rata-rata (mean) yang diperoleh lebih tinggi dari nilai tengah idealnya ($174,40 > 97,5$).

Selanjutnya dari data tersebut dikelompokkan menjadi 5 kategori yaitu (1) sangat baik, (2) baik, (3) cukup, (4) tidak baik dan (5) sangat tidak baik. Berdasarkan klasifikasi tersebut, maka kategorisasi variabel Motivasi Kerja Guru (Y) dapat dijelaskan secara rinci seperti tabel berikut :

Tabel. 4.8 Kategori Variabel Motivasi Kerja Guru (Y)

No.	Interval	Kategori	Frekuensi	Persentase
1	177 – 182	Sangat Baik	36	30,77
2	172 – 176	Baik	59	50,43
3	167 – 171	Cukup Baik	20	17,09
4	162 – 166	Tidak Baik	1	0,85
5	157 – 161	Sangat Tidak Baik	1	0,85
	Jumlah		117	100

Data primer : diolah, Maret 2025

Berdasarkan tabel dan diagram di atas dapat dilihat bahwa 36 responden atau 30,77% memiliki persepsi terhadap Motivasi Kerja Guru pada kategori sangat baik, 59 responden atau 50,43% memiliki persepsi terhadap Motivasi Kerja Guru pada kategori baik, 20 responden atau 17,09% memiliki persepsi terhadap Motivasi Kerja Guru pada kategori cukup, 1 responden atau 0,85% memiliki persepsi terhadap Motivasi Kerja Guru pada tidak baik dan 1 responden atau 0,85% memiliki persepsi terhadap Motivasi Kerja Guru pada kategori sangat tidak baik.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa Motivasi Kerja Guru SMP Negeri Sub Rayon 11 Kota Semarang termasuk dalam kategori baik, karena skor rata-rata (*mean*) berada pada interval antara 172 – 176 pada kategori baik.

2. Uji Dimensi

Uji dimensi dalam penelitian ini menggunakan analisis faktor. Uji ini digunakan untuk mengetahui dimensi mana yang paling besar mengukur variabelnya. Kriteria pengujian adalah dilihat dari nilai *Extraction Communalities*.

Nilai *Extraction Communalities* > 0,05 menunjukkan dimensi mampu mengukur variabelnya. Dan dimensi yang paling dominan mengukur variabelnya dilihat dari nilai *Extraction Communalities* tertinggi. Hasil uji dimensi/ faktorial pada masing-masing variabel adalah sebagai berikut.

Tabel. 4.9 Hasil Uji Dimensi Variabel Kepemimpinan Transformasional (X_1)

Communalities		
	Initial	Extraction
I. <i>Idealized Influence</i> (Ideal)	1,000	,590
II. <i>Inspirational motivasi</i> (Inspiratif)	1,000	,648
III. <i>Intelectual Stimulation</i> (Stimulasi Intelektual)	1,000	,679
IV. <i>Individualized Consideration</i> (Kepekaan Individu)	1,000	,651
Extraction Method: Principal Component Analysis.		

Data Primer : diolah, Maret 2025

Berdasarkan tabel di atas disimpulkan bahwa keempat dimensi variabel Kepemimpinan transformasional mempunyai nilai *communalities* yang besar yaitu > 0,05. Hal ini dapat diartikan bahwa keseluruhan dimensi yang digunakan memiliki hubungan yang kuat dengan variabel Kepemimpinan transformasional. Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa kontribusi dimensi *Idealized Influence* (Ideal) terhadap variabel Kepemimpinan transformasional sebesar 0,590, kontribusi dimensi *Inspirational motivasi* (Inspiratif) terhadap variabel Kepemimpinan transformasional sebesar 0,648, kontribusi dimensi *Intelectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual) terhadap variabel Kepemimpinan transformasional sebesar 0,679, dan kontribusi dimensi *Individualized Consideration* (Kepekaan Individu) terhadap variabel Kepemimpinan transformasional sebesar 0,651.

Tabel. 4.10 Hasil Uji Dimensi Variabel Budaya Kerja (X₂)

Communalities		
Initial	Extraction	
I. Instrinsik	1,000	,560
II.Ekstrinsik	1,000	,460

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Data Primer : diolah, Maret 2025

Berdasarkan tabel di atas disimpulkan bahwa kedua dimensi variabel Budaya Kerja mempunyai nilai communalities yang besar yaitu $> 0,05$. Hal ini dapat diartikan bahwa keseluruhan dimensi yang digunakan memiliki hubungan yang kuat dengan variabel Motivasi kerja guru.

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa kontribusi dimensi Instrinsik terhadap variabel Budaya Kerjasebesar 0,560, dan kontribusi dimensi Ekstrinsik terhadap variabel Budaya Kerjasebesar 0,460.

Tabel. 4.12 Hasil Uji Dimensi Variabel Motivasi Kerja Guru (Y)

Communalities		
	Initial	Extraction
I. Input	1,000	,632
II. Proses	1,000	,433
III. Output	1,000	,628
IV. Outcame	1,000	,585

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Data Primer : diolah, Maret 2025

Berdasarkan tabel di atas disimpulkan bahwa keempat dimensi variabel Motivasi Kerja Guru mempunyai nilai communalities yang besar yaitu $> 0,05$. Hal ini dapat diartikan bahwa keseluruhan dimensi yang digunakan memiliki hubungan yang kuat dengan variabel Motivasi Kerja Guru.

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa kontribusi dimensi Input terhadap variabel Motivasi Kerja Guru sebesar 0,632, kontribusi dimensi Proses terhadap variabel Motivasi Kerja Guru sebesar 0,433, kontribusi dimensi Output terhadap variabel Motivasi Kerja Guru sebesar 0,628, dan kontribusi dimensi Outcome terhadap variabel Motivasi Kerja Guru sebesar 0,585.

3. Pengujian Asumsi

Sebelum melakukan analisis regresi, ada beberapa asumsi yang harus dipenuhi diantaranya adalah asumsi sebagai berikut:

a. Asumsi Normalitas

Sebelum data dianalisis akhir, terlebih dahulu dilakukan pengujian tingkat kenormalannya menggunakan analisis *One Sample Kolmogorov Smirnov Test*. Uji *One Sample Kolmogorov Smirnov (K-S)* digunakan untuk mengetahui apakah distribusi residual berdistribusi secara normal atau tidak. Adapun dasar pengambilan keputusan atau kriteria pengujiannya adalah jika nilai *Asymp Sig. (2-tailed) > level of significance 5%* atau 0,05, maka nilai residual berdistribusi secara normal, sebaliknya jika nilai *Asymp Sig. (2-tailed) < level of significance 5%* atau 0,05, maka nilai residual tidak berdistribusi secara normal. Adapun hasil analisis pengujian normalitas *One Sample Kolmogorov Smirnov (K-S)* dengan menggunakan SPSS adalah sebagai berikut.

Tabel 4.13 Hasil Uji Normalitas *Kolmogorov-Smirnov*
Variabel Kepemimpinan Transformasional (X_1)

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Kepemimpinan Transformasional	,071	117	,200*	,983	117	,139

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Data Primer : Diolah dengan SPSS Maret 2025

Berdasarkan tabel di atas, hasil uji normalitas data terlihat bahwa nilai signifikansi *Kolmogorov-Smirnov* pada variabel Kepemimpinan transformasional (X_1) sebesar 0,200 yang berarti lebih besar dari 0,05 ($0,200 > 0,05$) sehingga dapat disimpulkan bahwa data variabel Kepemimpinan transformasional (X_1) berdistribusi normal dan memenuhi syarat untuk uji regresi.

Tabel 4.14 Hasil Uji Normalitas *Kolmogorov-Smirnov*
Variabel Budaya Kerja(X_2)

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Motivasi Kerja Guru	,095	117	,112	,970	117	,101

a. Lilliefors Significance Correction

Data Primer : Diolah dengan SPSS Maret 2025

Berdasarkan tabel di atas, hasil uji normalitas data terlihat bahwa nilai signifikansi *Kolmogorov-Smirnov* pada variabel Budaya Kerja(X_2) sebesar 0,112 yang berarti lebih besar dari 0,05 ($0,112 > 0,05$) sehingga dapat disimpulkan bahwa data variabel Budaya Kerja(X_2) berdistribusi normal dan memenuhi syarat untuk uji regresi.

Tabel 4.16 Hasil Uji Normalitas *Kolmogorov-Smirnov*

Variabel Motivasi Kerja Guru(Y)

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Mutu Sekolah	,098	117	,107	,950	117	,159

a. Lilliefors Significance Correction

Data Primer : Diolah dengan SPSS Maret 2025

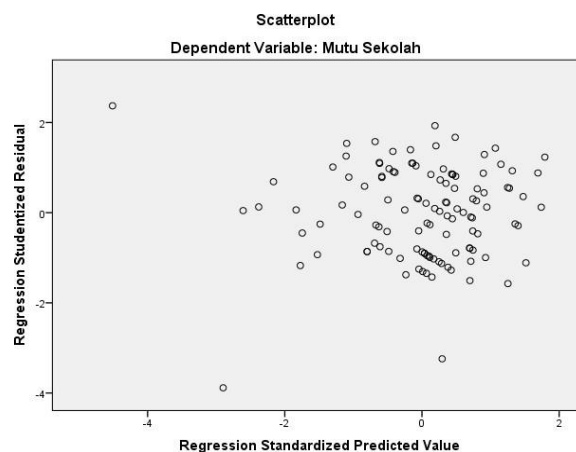
Berdasarkan tabel di atas, hasil uji normalitas data terlihat bahwa nilai signifikansi *Kolmogorov-Smirnov* pada variabel Budaya Kerja(Y) sebesar 0,107 yang berarti lebih besar dari 0,05 ($0,107 > 0,05$) sehingga dapat disimpulkan bahwa data variabel Budaya Kerja(Y) berdistribusi normal dan memenuhi syarat untuk uji regresi.

b. Asumsi Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari residual tetap disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas.

Salah satu cara pengujian heteroskedastisitas dengan menggunakan metode grafik dengan cara melihat grafik *scatterplot* antara *standardized predicted vaule (ZPRED)* dengan *standardized residual (SRESID)*, ada tidaknya pola tertentu pada grafik *Scatterplots* antara *ZPRED* dan *SRESID* dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi dan sumbu X adalah residual (Y prediksi - Y sesungguhnya). Dasar pengambilan keputusannya adalah jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, menyebar kemudian menyempit), maka terjadi heteroskedastisitas, dan jika tidak ada pola yang jelas,

seperti titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.



Data Primer : diolah dengan SPSS, Maret 2025

Gambar 4.1 Hasil Uji Grafik *Scatterplots Regresi*

Berdasarkan *grafik scatterplot* di atas tampak bahwa sebaran data tidak membentuk pola yang jelas, titik-titik data menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pada model regresi tidak terjadi heteroskedastisitas, dengan kata lain pada model regresi terjadi kesamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Dengan demikian dapat disimpulkan model regresi ini telah memenuhi asumsi heteroskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas, hal ini menunjukkan bahwa variasi data homogen.

c. Asumsi Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas dalam model regresi dapat dilihat dengan

melihat nilai *tolerance value* dan nilai *Variance Inflation Factor (VIF)*. Jika nilai *tolerance value* $> 0,1$, dan nilai *Variance Inflation Factor (VIF)* < 10 , maka tidak terjadi multikolinearitas dan jika nilai *tolerance value* $\leq 0,1$, dan nilai *Variance Inflation Factor (VIF)* > 10 , maka terjadi multikolinearitas. Hasil uji multikolinearitas dapat dilihat tabel berikut :

Tabel 4.17 Hasil Uji Multikolinearitas

Coefficients ^a			
Model	Sig.	Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
(Constant)	,000		
Kepemimpinan Transformasional	,000	,926	1,080
1 Budaya Kerja	,004	,784	1,276

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja Guru

Data Primer : Diolah dengan SPSS Maret 2025

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa angka *tolerance* dari variabel bebas mempunyai nilai *tolerance* lebih dari 10% (0,10) yaitu variabel Kepemimpinan transformasional (X_1) sebesar 0,926 ($0,926 > 0,10$), variabel Budaya Kerja (X_2) sebesar 0,784 ($0,784 > 0,10$), dan variabel Supervisi akademik (X_3) sebesar 0,772 ($0,772 > 0,10$), dan nilai *Variance Inflation Factor (VIF)* kurang dari 10 yaitu variabel Kepemimpinan transformasional (X_1) sebesar 1,080 ($1,080 < 10$), variabel Budaya Kerja (X_2) sebesar 1,276 ($1,276 < 10$), dan variabel Supervisi akademik (X_3) sebesar 1,296 ($1,296 < 10$). Dengan demikian dapat disimpulkan dalam model regresi tidak terjadi multikolinearitas antar variabel bebasnya sehingga memenuhi syarat untuk uji regresi.

d. Asumsi Linieritas

Uji asumsi linearitas bertujuan untuk mengetahui apakah dua variabel mempunyai hubungan yang linear atau tidak secara signifikan. Uji ini biasanya digunakan sebagai prasyarat dalam analisis korelasi atau regresi linear. Pengujian pada SPSS dengan menggunakan *Test for Linearity* dengan pada taraf signifikansi 0,05. Dua variabel dikatakan mempunyai hubungan yang linear bila signifikansi *Deviation from Linearity* lebih besar dari 0,05. Hasil uji linieritas dapat dilihat tabel berikut :

Tabel 4.18 Hasil Uji Linieritas variabel Kepemimpinan Transformasional (X_1) terhadap variabel Motivasi Kerja Guru(Y)

ANOVA Table							
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Motivasi kerja		(Combined)	,406	20	,020	3,065	,000
	Between	Linearity	,213	1	,213	32,192	,000
Kepemimpinan Transformasional	Groups	Deviation from Linearity	,193	19	,010	2,531	,092
	Within Groups		,635	96	,007		
	Total		1,041	116			

Data Primer : Diolah dengan SPSS Maret 2025

Berdasarkan data tabel di atas menunjukkan bahwa nilai signifikansi *Deviation from Linearity* Kepemimpinan Transformasional (X_1) terhadap variabel Motivasi Kerja Guru (Y) sebesar 0,092 lebih besar dari taraf signifikan $\alpha = 0,05$ ($0,092 > 0,05$) bahwa kedua variabel bersifat linier, maka variabel Kepemimpinan Transformasional (X_1) memenuhi syarat untuk uji regresi.

Tabel 4.19 Hasil Uji Linieritas variabel Budaya Kerja (X_2) terhadap variabel Motivasi Kerja Guru (Y)

ANOVA Table							
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
		(Combined)	,529	23	,023	4,181	,000
Budaya Kerja * Motivasi Kerja Guru	Between Groups	Linearity	,223	1	,223	40,456	,000
		Deviation from Linearity	,307	22	,014	2,532	,061
	Within Groups		,512	93	,006		
	Total		1,041	116			

Data Primer : Diolah dengan SPSS Maret 2025

Berdasarkan data tabel di atas menunjukkan bahwa nilai signifikansi *Deviation from Linearity* Budaya Kerja (X_2) terhadap variabel Motivasi Kerja Guru (Y) sebesar 0,061 lebih besar dari taraf signifikan $\alpha = 0,05$ ($0,061 > 0,05$) bahwa kedua variabel bersifat linier, maka variabel Budaya Kerja (X_2) memenuhi syarat untuk uji regresi.

4. Uji Hipotesis

a. Uji Regresi Sederhana

Uji regresi sederhana digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh antara variabel bebas Kepemimpinan Transformasional (X_1) terhadap variabel terikat Motivasi Kerja Guru (Y), pengaruh antara variabel bebas Budaya Kerja (X_2) terhadap variabel terikat Motivasi Kerja Guru (Y), Pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X_1) Terhadap Motivasi Kerja Guru (Y) di SMP Negeri Sub Rayon 11 Kota Semarang

Uji awal yang digunakan adalah uji korelasi, yaitu untuk mengetahui tingkat hubungan antara kedua variabel. Hasil uji korelasi dapat dilihat pada tabel berikut ini

Tabel 4.21 Hasil Uji Korelasi Variabel Kepemimpinan transformasional (X_1) terhadap Variabel Motivasi Kerja Guru (Y)

Correlations			
	Kepemimpinan Transformasional		Motivasi Kerja Guru
	Pearson Correlation	1	,452**
Kepemimpinan Transformasional	Sig. (2-tailed)		,000
	N	117	117
	Pearson Correlation	,452**	1
Motivasi Kerja guru	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	117	117

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

Data Primer : diolah dengan SPSS, Maret 2025

Berdasarkan tabel di atas diperoleh nilai korelasi Kepemimpinan transformasional (X_1) terhadap Motivasi Kerja Guru (Y) sebesar 0,452 dengan signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05 ($0,000 < 0,05$), ini dijelaskan bahwa korelasi antara Kepemimpinan transformasional (X_1) terhadap Motivasi Kerja Guru (Y) termasuk dalam kategori positif. Kepemimpinan transformasional berpengaruh

signifikan terhadap motivasi guru, semakin baik kepemimpinan transformasional maka akan semakin baik motivasi gurunya.

Berdasarkan tabel di atas juga diperoleh nilai signifikansi (*Sig. 2-tailed*) sebesar 0.00, lebih kecil dari 0,05 ($0.00 < 0,05$), jadi dapat disimpulkan bahwa nilai hubungan antara Kepemimpinan transformasional (X_1) dan Motivasi Kerja Guru (Y) adalah hubungan yang signifikan. Mengapa menggunakan Uji korelasi *significance (sig.) 2-tailed* karena dalam analisis statistik ini, ingin mengetahui apakah ada hubungan antara dua variabel tanpa menentukan arah hubungan tersebut terlebih dahulu.

Selanjutnya untuk mengetahui hipotesis 1 diterima atau ditolak, maka dapat dilihat pada hasil uji ANOVA sebagaimana tabel di bawah ini.

Tabel 4.22 Hasil ANOVA Variabel Kepemimpinan transformasional (X_1) terhadap Variabel Motivasi Kerja Guru (Y)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,213	1	,213	29,593	,000 ^b
	Residual	,828	115	,007		
	Total	1,041	116			

a. Dependent Variable: Mutu Sekolah

b. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Transformasional

Data Primer : diolah dengan SPSS, Maret 2025

Berdasarkan tabel di atas di peroleh nilai F hitung sebesar 29.593 dan nilai F tabel yang dicari pada signifikansi $0,05/2 = 0,025$ (uji 2 sisi) dengan derajat kebebasan $df = n-k-1$ atau $117-3-1=113$, diperoleh F tabel sebesar 2,685 (lihat lampiran F tabel) dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Karena $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($29.593 > 2,685$) dan

nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05 ($0,000 < 0,05$), maka H_0 ditolak, artinya H_a diterima, jadi dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 yang menyatakan terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Kepemimpinan transformasional (X_1) terhadap Motivasi Kerja Guru (Y) diterima. Selanjutnya untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel Kepemimpinan transformasional (X_1) terhadap variabel Motivasi Kerja Guru (Y) dapat dilihat pada uji model *R Square* berikut ini.

Tabel 4.23 Hasil Uji Model R Square Pengaruh Kepemimpinan transformasional (X_1) terhadap Motivasi Kerja Guru (Y)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,452 ^a	,205	,198	,08485

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Transformasional
Data Primer : diolah dengan SPSS, Maret 2025

Berdasarkan tabel output di atas, diperoleh nilai *R Square* sebesar 0,205, yang berarti ada pengaruh yang signifikan Kepemimpinan transformasional (X_1) terhadap Motivasi Kerja Guru (Y) SMP Negeri Sub Rayon 11 Kota Semarang dengan koefisien korelasi sebesar 0,452 atau koefisien determinasi sebesar $(r^2 \times 100\%) = (0,452^2 \times 100\%) = 0,205$ atau 20,5%. Hal ini berarti variabel Kepemimpinan transformasional (X_1) mempengaruhi variabel Motivasi Kerja Guru (Y) sebesar 20,5%. Sedangkan sisanya yaitu sebesar $100\% - 20,5\% = 79,5\%$ masih dipengaruhi oleh faktor-faktor atau sebab-sebab yang lain di luar variabel yang diteliti, seperti Supervisi akademik kepala sekolah, Kepemimpinan guru dan Motivasi kerja guru, sebagaimana diungkapkan oleh Titiek Wulandari (2019),

dalam penelitiannya yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan budaya kerja terhadap motivasi kerja guru yang mengandung arti bahwa semakin tinggi budaya kerja guru, maka semakin baik pula motivasi kerja guru pada sekolah yang bersangkutan. Selanjutnya untuk mengetahui koefisien regresi pengaruh variabel kepemimpinan transformasional (X_1) terhadap variabel Motivasi Kerja Guru (Y) dapat dilihat pada uji regresi berikut ini.

Tabel 4.24 Hasil Koefisien Regresi Pengaruh
Kepemimpinan transformasional (X_1) terhadap Motivasi Kerja Guru (Y)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	3,337	,209		15,984	,000
1	Kepemimpinan Transformasional	,333	,061	,452	5,440	,000

a. Dependent Variable: Mutu Sekolah

Data Primer : diolah dengan SPSS, Maret 2025

Berdasarkan tabel output di atas, diperoleh koefisien regresi b sebesar 0,333 dan konstanta sebesar 3,337. Maka dapat digambarkan bentuk hubungan antara variabel Kepemimpinan transformasional (X_1) dengan variabel Motivasi Kerja Guru (Y) tersebut dalam persamaan regresi : $\hat{Y} = a + bX_1$ adalah $\hat{Y} = 3,337 + 0,333 X_1$,
Persamaan regresi tersebut dapat diartikan sebagai berikut:

- Nilai konstanta (a) adalah 3,337, artinya jika Kepemimpinan transformasional (X_1) nilainya konstan (0), maka Motivasi Kerja Guru (Y) nilainya sebesar 3,337.
- Nilai koefisien regresi variabel Kepemimpinan transformasional (X_1) (b)

bernilai positif sebesar 0,333, ini dapat diartikan bahwa semakin baik Kepemimpinan transformasional (X_1) maka variabel Motivasi Kerja Guru (Y) akan meningkat, sebaliknya jika Kepemimpinan transformasional (X_1) tidak baik, maka Motivasi Kerja Guru (Y) juga akan tidak baik.

Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa Motivasi Kerja Guru (Y) dipengaruhi oleh Kepemimpinan transformasional (X_1), semakin baik Kepemimpinan transformasional (X_1), maka semakin baik pula Motivasi Kerja Guru (Y). Demikian sebaliknya jika Kepemimpinan transformasional (X_1) tidak baik, maka Motivasi Kerja Guru (Y) juga akan tidak baik.

1) Pengaruh Budaya Kerja (X_2) Terhadap Motivasi Kerja Guru (Y) di SMP Negeri Sub Rayon 11 Kota Semarang

Uji awal yang digunakan adalah uji korelasi, yaitu untuk mengetahui tingkat hubungan antara kedua variabel. Hasil uji korelasi dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.25 Hasil Uji Korelasi Variabel Budaya Kerja (X_2) terhadap Variabel Motivasi Kerja Guru (Y)

Correlations			
		Motivasi Kerja Guru	Mutu Sekolah
	Pearson Correlation	1	,462**
Budaya Kerja Guru	Sig. (2-tailed)		,000
	N	117	117
	Pearson Correlation	,462**	1
Motivasi Kerja Guru	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	117	117

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

Data Primer : diolah dengan SPSS, Maret 2025

Berdasarkan tabel di atas diperoleh nilai korelasi Budaya Kerja (X_2) terhadap Motivasi Kerja Guru (Y) sebesar 0,462 dengan signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05 ($0,000 < 0,05$), ini dijelaskan bahwa korelasi antara Budaya Kerja (X_2) terhadap Motivasi Kerja Guru (Y) termasuk dalam kategori positif, karena koefisien korelasinya di bawah 1 (satu).

Berdasarkan tabel di atas juga diperoleh nilai signifikansi (*Sig. 2-tailed*) sebesar 0.00, lebih kecil dari 0,05 ($0.00 < 0,05$), jadi dapat disimpulkan bahwa nilai hubungan antara Budaya Kerja (X_2) dan Motivasi Kerja Guru (Y) adalah hubungan yang signifikan.

Selanjutnya untuk mengetahui hipotesis 2 diterima atau ditolak, maka dapat dilihat pada hasil uji ANOVA sebagaimana tabel di bawah ini.

Tabel 4.26 Hasil ANOVA Variabel Budaya Kerja (X_2) terhadap Variabel Motivasi Kerja Guru (Y)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Regression	,223	1	,223	31,288	,000 ^b
1	Residual	,818	115	,007		
	Total	1,041	116			

a. Dependent Variable: Mutu Sekolah

b. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja Guru

Data Primer : diolah dengan SPSS, Maret 2025

Berdasarkan tabel di atas di peroleh nilai F hitung sebesar 31,288 dan nilai F tabel yang dicari pada signifikansi $0,05/2 = 0,025$ (uji 2 sisi) dengan derajat kebebasan $df = n-k-1$ atau $117-3-1=113$, diperoleh F tabel sebesar 2,685 (lihat lampiran F tabel) dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Karena $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($31,288 > 2,685$) dan nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05 ($0,000 < 0,05$),

maka H_0 ditolak, artinya H_a diterima, jadi dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 yang menyatakan terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Budaya Kerja (X_2) terhadap Motivasi Kerja Guru (Y) diterima.

Selanjutnya untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel Budaya Kerja (X_2) terhadap variabel Motivasi Kerja Guru (Y) dapat dilihat pada uji model *R Square* berikut ini.

Tabel 4.27 Hasil Uji Model R Square Pengaruh Budaya Kerja (X_2) terhadap Motivasi Kerja Guru (Y)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,462 ^a	,214	,207	,08436

a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja Guru

Data Primer : diolah dengan SPSS, Maret 2025

Berdasarkan tabel output di atas, diperoleh nilai *R Square* sebesar 0,214, yang berarti ada pengaruh yang signifikan Budaya Kerja (X_2) terhadap Motivasi Kerja Guru (Y) SMP Negeri Sub Rayon 11 Kota Semarang dengan koefisien korelasi sebesar 0,462 atau koefisien determinasi sebesar $(r^2 \times 100\%) = (0,462^2 \times 100\%) = 0,214$ atau 21,4%. Hal ini berarti variabel Budaya Kerja (X_2) mempengaruhi variabel Motivasi Kerja Guru (Y) sebesar 21,4%. Sedangkan sisanya yaitu sebesar $100\% - 21,4\% = 78,6\%$ masih dipengaruhi oleh faktor-faktor atau sebab-sebab yang lain di luar variabel yang diteliti, seperti faktor internal dan eksternal, sebagaimana diungkapkan oleh Hamzah B. Uno (2017:80), dalam penelitiannya yang menyatakan bahwa terdapat kontribusi faktor internal dan eksternal terhadap motivasi kerja guru.

Selanjutnya untuk mengetahui koefisien regresi pengaruh variabel Budaya Kerja (X_2) terhadap variabel Motivasi Kerja Guru (Y) dapat dilihat pada uji regresi berikut ini.

Tabel 4.28 Hasil Koefisien Regresi Pengaruh Budaya Kerja(X_2) terhadap Motivasi Kerja Guru(Y)

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
	3,235	,221		14,629	,000
1					
	,285	,051	,462	5,594	,000

a. Dependent Variable: Mutu Sekolah

Data Primer : diolah dengan SPSS, Maret 2025

Berdasarkan tabel output di atas, diperoleh koefisien regresi b sebesar 0,285 dan konstanta sebesar 3,235. Maka dapat digambarkan bentuk hubungan antara variabel Budaya Kerja (X_2) dengan variabel Motivasi Kerja Guru (Y) tersebut dalam persamaan regresi : $\hat{Y} = a + bX_2$ adalah $\hat{Y} = 3,235 + 0,285 X_2$, Persamaan regresi tersebut dapat diartikan sebagai berikut:

- Nilai konstanta (a) adalah 3,235, artinya jika Budaya Kerja (X_2) nilainya konstan (0), maka Motivasi Kerja Guru (Y) nilainya sebesar 3,235.
- Nilai koefisien regresi variabel Budaya Kerja (X_2) (b) adalah bernilai positif sebesar 0,285, ini dapat diartikan semakin baik Budaya Kerja (X_2) maka variabel Motivasi Kerja Guru (Y) akan meningkat, sebaliknya jika Budaya Kerja (X_2) tidak baik, maka Motivasi Kerja Guru (Y) juga akan tidak baik.

Berdasarkan hasil tersebut, makadapat disimpulkan bahwa Motivasi Kerja Guru (Y) dipengaruhi oleh Budaya Kerja (X_2). Semakin baik Budaya Kerja (X_2),

maka semakin baik pula Motivasi Kerja Guru (Y). Demikian sebaliknya jika Budaya Kerja (X_2) tidak baik, maka Motivasi Kerja Guru (Y) juga akan tidak baik.

b. Uji F

Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel Kepemimpinan transformasional (X_1) dan variabel Budaya Kerja (X_2) secara simultan terhadap variabel terikat yaitu Motivasi Kerja Guru (Y). Uji awal yang digunakan adalah uji korelasi, yaitu untuk mengetahui tingkat hubungan antara kedua variabel. Hasil uji korelasi dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.33 Hasil Uji Korelasi Variabel Kepemimpinan Transformasional (X_1), Budaya Kerja (X_2) secara bersama-sama terhadap Variabel Motivasi Kerja Guru (Y)

		Kepemimpinan Transformasional	Budaya Kerja	Motivasi Kerja guru
	Pearson Correlation	1	,214*	,452
Kepemimpinan Transformasional	Sig. (2-tailed)		,021	,000
	N	117	117	117
	Pearson Correlation	,214*	1	,462*
Budaya Kerja	Sig. (2-tailed)	,021		,000
	N	117	117	117
	Pearson Correlation	,452**	,462**	1**
Motivasi Kerja Guru	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	117	117	117
	*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).			
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				

Data Primer : diolah dengan SPSS, Maret 2025

Berdasarkan tabel di atas diperoleh nilai korelasi Kepemimpinan transformasional (X_1) terhadap Motivasi Kerja Guru (Y) sebesar 0,452 dengan

signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05 ($0,000 < 0,05$), nilai korelasi Budaya Kerja (X_2) terhadap Motivasi Kerja Guru (Y) sebesar 0,462 dengan signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05 ($0,000 < 0,05$), ini dijelaskan bahwa korelasi antara Kepemimpinan transformasional (X_1), Budaya Kerja (X_2) secara bersama-sama terhadap Motivasi Kerja Guru (Y) termasuk dalam kategori positif, karena koefisien korelasi variabel Kepemimpinan transformasional (X_1), variabel Budaya Kerja (X_2) jauh di bawah 1 (satu). Selanjutnya untuk mengetahui hipotesis diterima atau ditolak, maka dapat dilihat pada hasil uji ANOVA sebagaimana tabel di bawah ini.

Tabel 4.34 Hasil ANOVA Variabel Kepemimpinan Transformasional (X_1) dan Budaya Kerja (X_2) secara bersama-sama terhadap Variabel Motivasi Kerja Guru (Y)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Regression	,463	3	,154	30,218	,000 ^b
1	Residual	,578	113	,005		
	Total	1,041	116			

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja Guru

b. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Transformasional, Budaya Kerja

Data Primer: diolah dengan SPSS, Maret 2025

Berdasarkan tabel di atas di peroleh nilai F hitung sebesar 30,218 dan nilai F tabel yang dicari pada signifikansi $0,05/2 = 0,025$ (uji 2 sisi) dengan derajat kebebasan $df = n-k-1$ atau $117-3-1=113$, diperoleh F tabel sebesar 2,685 (lihat lampiran F tabel) dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Karena $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($30,218 > 2,685$) dan nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05 ($0,000 < 0,05$), maka H_0 ditolak, artinya H_a diterima, jadi dapat disimpulkan bahwa hipotesis

4 yang menyatakan terdapat pengaruh yang signifikan antara Kepemimpinan transformasional (X_1) dan Budaya Kerja (X_2) secara bersama-sama terhadap Variabel Motivasi Kerja Guru (Y) diterima.

Selanjutnya untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel Kepemimpinan transformasional (X_1) dan variabel Budaya Kerja (X_2) secara bersama-sama terhadap Variabel Motivasi Kerja Guru (Y) dapat dilihat pada uji model *Adjusted R Square* berikut ini.

Tabel 4.35 Hasil Uji Model R Square Pengaruh Variabel Kepemimpinan Transformasional (X_1) dan Budaya Kerja (X_2) secara bersama-sama terhadap Variabel Motivasi Kerja Guru (Y)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,667 ^a	,445	,430	,07150

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Transformasional, Budaya Kerja

Data Primer : diolah dengan SPSS, Maret 2025

Berdasarkan tabel output di atas, diperoleh nilai *Adjusted R square* sebesar 0,430, yang berarti ada pengaruh yang signifikan Kepemimpinan transformasional (X_1) dan Budaya Kerja (X_2) secara bersama-sama terhadap Motivasi Kerja Guru (Y) SMP Negeri Sub Rayon 11 Kota Semarang dengan koefisien korelasi simultan sebesar 0,430 atau koefisien determinasi simultan sebesar $(r^2 \times 100\%) = (0,667^2 \times 100\%) = 0,430$ atau 43,0%. Hal ini berarti variabel Kepemimpinan transformasional (X_1) dan variabel Budaya Kerja (X_2) secara bersama-sama mempengaruhi variabel Motivasi Kerja Guru (Y) sebesar 43,0%. Sedangkan sisanya yaitu sebesar $100\% - 43,0\% = 57,0\%$ masih dipengaruhi oleh faktor-faktor

atau sebab-sebab yang lain di luar variabel yang diteliti.

Selanjutnya untuk mengetahui koefisien regresi pengaruh variabel Kepemimpinan transformasional (X_1) dan variabel Budaya Kerja (X_2) secara bersama-sama terhadap variabel Motivasi Kerja Guru (Y) dapat dilihat pada uji regresi berikut ini.

Tabel 4.36 Hasil Koefisien Regresi Pengaruh Variabel Kepemimpinan Transformasional (X_1) dan Budaya Kerja (X_2) secara bersama-sama terhadap Motivasi Kerja Guru (Y)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	2,006	,259		7,732	,000
1	Kepemimpinan Transformasional	,231	,054	,314	4,311	,000
	Budaya Kerja	,143	,049	,232	2,933	,004

a. Dependent Variable: Mutu Sekolah

Data Primer : diolah dengan SPSS, Maret 2025

Berdasarkan tabel output di atas, diperoleh koefisien regresi bX_1 sebesar 0,231, koefisien regresi bX_2 sebesar 0,143 dengan konstanta sebesar 2,006. Maka dapat digambarkan bentuk hubungan antara variabel Kepemimpinan Transformasional (X_1) dan Budaya Kerja (X_2) secara bersama-sama terhadap Motivasi Kerja Guru (Y) tersebut dalam persamaan regresi : $\hat{Y} = a + bX_1 + bX_2$ adalah $\hat{Y} = 2,006 + 0,231 X_1 + 0,143 X_2$, Persamaan regresi tersebut dapat diartikan sebagai berikut:

- Nilai konstanta (a) adalah 2,006, artinya jika Kepemimpinan Transformasional (X_1) dan Budaya Kerja (X_2) nilainya konstan (0), maka Motivasi Kerja Guru (Y) nilainya sebesar 2,006.
- Nilai koefisien regresi variabel Kepemimpinan transformasional (X_1) (b)

bernilai positif sebesar 0,231, ini dapat diartikan bahwa semakin baik Kepemimpinan transformasional (X_1) maka variabel Motivasi Kerja Guru (Y) akan meningkat.

- c. Nilai koefisien regresi variabel Budaya Kerja (X_2) (b) bernilai positif sebesar 0,143, ini dapat diartikan bahwa semakin baik Budaya Kerja (X_2) maka variabel Motivasi Kerja Guru (Y) akan meningkat.

Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa Motivasi Kerja Guru (Y) dipengaruhi oleh Kepemimpinan transformasional (X_1) dan Budaya Kerja (X_2), semakin baik Kepemimpinan transformasional (X_1) dan Budaya Kerja (X_2) maka semakin baik pula Motivasi Kerja Guru (Y). Demikian sebaliknya jika Kepemimpinan transformasional (X_1) dan Budaya Kerja (X_2) kurang baik, maka Motivasi Kerja Guru (Y) juga akan kurang baik.

B. Pembahasan

1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja Guru SMP Negeri di Sub Rayon 11 Kota Semarang

Kepemimpinan transformasional merupakan pengaruh pemimpin atau atasan terhadap bawahan. Para bawahan merasakan adanya kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat kepada atasan, dan mereka termotivasi untuk melakukan melebihi apa yang diharapkan. Kepemimpinan transformasional harus dapat mengartikan dengan jelas mengenai sebuah visi untuk organisasi, sehingga para pengikutnya akan menerima kredibilitasnya pemimpin tersebut.

Kepemimpinan transformasional secara jelas mengkomunikasikan harapan-harapan, yang diinginkan pengikut tercapai. Dengan demikian kepemimpinan

transformatif kepala sekolah dapat diartikan sebagai bentuk atau gaya kepemimpinan yang diterapkan kepala sekolah dalam mempengaruhi bawahannya (guru, tenaga administrasi, siswa dan orang tua peserta didik) untuk mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan sehingga sekolah dapat menunjang terwujudnya perubahan sistem persekolahan

Hasil penelitian dengan statistik deskriptif terhadap Kepemimpinan Transformatif (X_1) SMP Negeri di Sub Rayon 11 Kota Semarang melalui penyebaran angket, diperoleh jumlah skor 14.351, skor rata-rata 122,66 dengan standar deviasi 4,630, jumlah skor maksimum 133 dan jumlah skor minimumnya adalah 106. Hasil ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan transformatif SMP Negeri di Sub Rayon 11 Kota Semarang termasuk dalam kategori baik, karena skor rata-rata (*mean*) yang diperoleh lebih tinggi dari nilai tengah idealnya ($122,66 > 90$).

Hasil uji dimensi terhadap variabel Kepemimpinan Transformatif (X_1) diperoleh nilai keempat dimensi variabel Kepemimpinan transformatif mempunyai nilai communalities yang besar yaitu $> 0,05$. Hal ini dapat diartikan bahwa keseluruhan dimensi yang digunakan memiliki hubungan yang kuat dengan variabel Kepemimpinan transformatif. Hasil penelitian dengan uji korelasi diperoleh nilai korelasi Kepemimpinan transformatif (X_1) terhadap Motivasi Kerja Guru (Y) sebesar 0,452 dengan signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05 ($0,000 < 0,05$), ini dijelaskan bahwa korelasi antara Kepemimpinan transformatif (X_1) terhadap Motivasi Kerja Guru (Y) termasuk dalam kategori sedang, karena koefisien korelasinya di bawah 1 (satu)

Hasil uji ANOVA di peroleh nilai F hitung sebesar 29.593 lebih besar dari F tabel sebesar 2,685 ($29.593 > 2,685$) dengan nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05 ($0,000 < 0,05$), maka H_0 ditolak, artinya H_a diterima, jadi dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 yang menyatakan terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Kepemimpinan transformasional (X_1) terhadap Motivasi Kerja Guru (Y) diterima. Artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara Kepemimpinan transformasional (X_1) terhadap Motivasi Kerja Guru (Y) SMP Negeri di Sub Rayon 11 Kota Semarang.

Hasil uji regresi diperoleh koefisien regresi b sebesar 0,333 dan konstanta sebesar 3,337, dengan persamaan regresi : $\hat{Y} = a + bX_1$ adalah $\hat{Y} = a + bX_1$ adalah $\hat{Y} = 3,337 + 0,333 X_1$, ini menunjukkan bahwa Motivasi Kerja Guru (Y) dipengaruhi oleh Kepemimpinan Transformasional (X_1), semakin baik Kepemimpinan Transformasional (X_1), maka semakin baik pula Motivasi Kerja Guru (Y). Demikian sebaliknya jika Kepemimpinan Transformasional (X_1) tidak baik, maka Motivasi Kerja Guru (Y) juga akan tidak baik..

Hasil uji R square diperoleh nilai *R Square* sebesar 0,205, yang berarti ada pengaruh yang signifikan Kepemimpinan Transformasional (X_1) terhadap Motivasi Kerja Guru (Y) SMP Negeri di Sub Rayon 11 Kota Semarang dengan koefisien korelasi sebesar 0,452 atau koefisien determinasi sebesar $(r^2 \times 100\%) = (0,452^2 \times 100\%) = 0,205$ atau 20,5%. Hal ini berarti variabel Kepemimpinan Transformasional (X_1) mempengaruhi variabel Motivasi Kerja Guru (Y) sebesar 20,5%. Sedangkan sisanya yaitu sebesar $100\% - 20,5\% = 79,5\%$ masih dipengaruhi oleh faktor-faktor atau sebab-sebab yang lain di luar variabel yang diteliti.

Salah satu tipe atau gaya kepemimpinan yang dibutuhkan di sekolah adalah kepemimpinan transformasional, akan tetapi di lapangan 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 melalui pertimbangan atas kebutuhan para guru. *Kedua*, belum menyediakan tantangan bagi pekerjaan yang dilakukan guru, belum membangkitkan antusiasme dan optimism guru, serta belum melaksanakan komitmen terhadap sasaran organisasi. *Ketiga*, belum mempraktikkan inovasi, Sikap dan perilakunya didasarkan pada ilmu pengetahuan yang berkembang, Secara intelektual ia mampu menterjemahkannya dalam bentuk kinerja yang produktif. *Keempat*, belum secara penuh perhatian terhadap para guru, belum memberikan perhatian khusus kepada kebutuhan prestasi dan kebutuhan para guru, serta belum memberikan dukungan dan bimbingan kepada guru dengan memperhatikan individu.

Berdasarkan uraian di atas membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap motivasi kerja guru. Kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan transformasional dengan baik mampu memberi keyakinan terhadap bawahannya dalam menjalankan tugas dan kewajibannya sebagai seorang guru sehingga menumbuhkan semangat kerja dan meningkatkan produktivitas, keadaan ini dapat meningkatkan motivasi kerja guru. Hasil penelitian ini sesuai dengan Ni Made Heny Mulyani (2021: Jurnal Pedagogi dan Pembelajaran, April, Volume 4 No 1) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap peningkatan motivasi kerja guru.

Artinya semakin baik kepemimpinan transformasional, maka akan semakin baik motivasi kerja guru disekolah.

2. Pengaruh Budaya Kerja terhadap Motivasi Kerja Guru di SMP Negeri di Sub Rayon 11 Kota Semarang

Motivasi adalah energi yang menggerakkan individu untuk berusaha mencapai tujuan yang diharapkan. Motivasi kerja adalah dorongan yang tumbuh dalam diri seseorang, baik yang berasal dari dalam maupun dari luar dirinya untuk melakukan suatu pekerjaan dengan semangat tinggi menggunakan semua kemampuan dan keterampilan yang dimilikinya.

Pemberian motivasi kepada guru dimaksudkan untuk meningkatkan semangat kerja dalam melaksanakan proses pembelajaran, sehingga tujuan untuk meningkatkan Motivasi Kerja Guru dapat tercapai. Motivasi ini dapat digunakan guru untuk menambah pengetahuan, finansial dan meningkatkan kemampuan diri. Organisasi memberikan motivasi dikaitkan dengan kebutuhan dasar, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri. Guru yang memiliki motivasi kerja tinggi maka akan menghasilkan semangat kerja tinggi dalam melaksanakan tugas-tugas pembelajaran. Agar Motivasi Kerja Guru dapat meningkat, maka perlu diperhatikan indikator-indikator motivasi kerja guru, yaitu : imbalan yang layak, kesempatan untuk promosi, memperoleh pengakuan dan kemandirian bekerja (Pupuh Fathurrohman dkk, 2008:89).

Hasil penelitian dengan statistik deskriptif terhadap Budaya Kerja (X_2) SMP Negeri di Sub Rayon 11 Kota Semarang melalui penyebaran angket, diperoleh

jumlah skor 16.774, skor rata-rata 143,37 dengan standar deviasi 5,064, jumlah skor maksimum 153 dan jumlah skor minimumnya adalah 126. Hasil ini menunjukkan bahwa Budaya Kerja di SMP Negeri Sub Rayon 11 Kota Semarang termasuk dalam kategori baik, karena skor rata-rata (*mean*) yang diperoleh lebih tinggi dari nilai tengah idealnya ($143,37 > 82,5$).

Hasil uji dimensi terhadap variabel Budaya Kerja (X_2) diperoleh skor kedua dimensi variabel Budaya Kerja mempunyai nilai *communalities* yang besar yaitu $> 0,05$. Hal ini dapat diartikan bahwa keseluruhan dimensi yang digunakan memiliki hubungan yang kuat dengan variabel Motivasi kerja guru.

Hasil penelitian dengan uji korelasi diperoleh nilai korelasi Budaya Kerja (X_2) terhadap Motivasi Kerja Guru (Y) sebesar 0,462 dengan signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05 ($0,000 < 0,05$), ini menunjukkan bahwa korelasi antara Budaya Kerja (X_2) terhadap Motivasi Kerja Guru (Y) termasuk dalam kategori positif, karena koefisien korelasinya di bawah 1 (satu).

Hasil uji ANOVA di peroleh nilai F hitung sebesar 31,288 lebih besar dari F tabel sebesar 2,685 ($31,288 > 2,685$) dengan nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari taraf signifikan 0,05 ($0,000 < 0,05$), maka H_0 ditolak, artinya H_a diterima, jadi dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 yang menyatakan terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Budaya Kerja (X_2) terhadap Motivasi Kerja Guru (Y) diterima. Artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara Budaya Kerja (X_2) terhadap Motivasi Kerja Guru (Y) SMP Negeri di Sub Rayon 11 Kota Semarang.

Hasil uji regresi diperoleh koefisien regresi b sebesar 0,285 dan konstanta sebesar 3,235, dengan persamaan regresi : $\hat{Y} = a + bX_2$ adalah $\hat{Y} = 3,235 + 0,285$

X_2 , ini menunjukkan bahwa Motivasi Kerja (Y) dipengaruhi oleh Budaya Kerja (X_2), semakin baik Budaya Kerja (X_2), maka semakin baik pula Motivasi Kerja Guru (Y). Demikian sebaliknya jika Budaya Kerja (X_2) tidak baik, maka Motivasi Kerja Guru (Y) juga akan tidak baik.

Hasil uji R square diperoleh nilai *R Square* sebesar 0,214, yang berarti ada pengaruh yang signifikan Budaya Kerja (X_2) terhadap Motivasi Kerja Guru (Y) SMP Negeri di Sub Rayon 11 Kota Semarang dengan koefisien korelasi sebesar 0,462 atau koefisien determinasi sebesar $(r^2 \times 100\%) = (0,462^2 \times 100\%) = 0,214$ atau 21,4%. Hal ini berarti variabel Budaya Kerja (X_2) mempengaruhi variabel Motivasi Kerja Guru (Y) sebesar 21,4%. Sedangkan sisanya yaitu sebesar $100\% - 21,4\% = 78,6\%$ masih dipengaruhi oleh faktor-faktor atau sebab-sebab yang lain di luar variabel yang diteliti.

Hasil uji hipotesis pengaruh Budaya Kerja terhadap Motivasi Kerja Guru diketahui Nilai Koefisien Korelasi pada model pengaruh Budaya Kerja (X_2) terhadap Motivasi Kerja Guru (Y) bernilai 0,462. Hal ini dapat menunjukkan bahwa keeratan hubungan variabel Budaya Kerja (X_2) dengan Motivasi Kerja Guru (Y) dalam kategori sedang. Kemudian Nilai Koefisien Determinasi pada model pengaruh Budaya Kerja (X_2) terhadap Motivasi Kerja Guru (Y) bernilai 0,214 atau 21,4%. Hal ini dapat menunjukkan bahwa kontribusi pengaruh Budaya Kerja (X_2) terhadap Motivasi Kerja Guru (Y) sebesar 21,4%. Sisanya sebesar 78,6% dipengaruhi variabel lain.

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.

Berdasarkan uraian di atas membuktikan bahwa budaya kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja guru. Semakin baik budaya kerja maka semakin baik motivasi kerja guru. Guru yang mempunyai budaya kerja tinggi dapat meningkatkan motivasi kerja guru. Guru yang memiliki budaya kerja yang tinggi dalam menjalankan proses belajar mengajar mampu memberikan arah bagi siswa dalam mencapai prestasi belajar di sekolah sehingga dapat meningkatkan motivasi kerja guru. Hasil penelitian ini sesuai dengan Win Konadi dan Mulyanti (2018: Jurnal Kebangsaan, Vol.7 No.13) yang menyatakan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya kerja terhadap motivasi kerja guru yang mengandung arti bahwa semakin tinggi budaya kerja, maka semakin baik pula motivasi kerja guru. Begitu juga sebaliknya, semakin rendah budaya kerja, maka akan semakin rendah motivasi kerja guru.

3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Kerja terhadap Motivasi Kerja Guru SMP Negeri di Sub Rayon 11 Kota Semarang

Setiap sekolah pasti mempunyai tujuan yang hendak dicapai. Tujuan dari sekolah salah satunya adalah Motivasi Kerja Guru yang baik. Hal ini tentu saja didukung oleh kepemimpinan yang transformasional dan budaya kerja. Dengan kepemimpinan yang transformasional dan budaya kerja yang tinggi sangat diperlukan untuk meningkatkan proses pembelajaran yang efektif dan efisien, sehingga nantinya dapat mendorong tercapainya tujuan organisasi sekolah. Kepemimpinan transformasional dan budaya kerja adalah unsur-unsur yang berfungsi meningkatkan proses pembelajaran dan menunjang tercapainya tujuan organisasi sekolah

Hasil penelitian dengan statistik deskriptif terhadap Motivasi Kerja Guru (Y) SMP Negeri di Sub Rayon 11 Kota Semarang melalui penyebaran angket, diperoleh jumlah skor 14.351, skor rata-rata 122,66 dengan standar deviasi 4,630, jumlah skor maksimum 133 dan jumlah skor minimumnya adalah 106. Hasil ini menunjukkan bahwa Motivasi Kerja Guru SMP Negeri Sub Rayon 11 Kota Semarang termasuk dalam kategori baik, karena skor rata-rata (*mean*) yang diperoleh lebih tinggi dari nilai tengah idealnya ($122,66 > 90$). Hasil uji dimensi terhadap variabel Motivasi Kerja Guru (Y) diperoleh skor bahwa keempat dimensi variabel Motivasi Kerja Guru mempunyai nilai *communalities* yang besar yaitu $> 0,05$. Hal ini dapat diartikan bahwa keseluruhan dimensi yang digunakan memiliki hubungan yang kuat dengan variabel motivasi kerja guru.

Hasil uji hipotesis pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya kerja terhadap Motivasi Kerja Guru diketahui Nilai Koefisien Korelasi pada model pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X_1) dan Budaya Kerja (X_2) terhadap Motivasi Kerja Guru (Y) bernilai 0,667. Hal ini dapat menunjukkan bahwa keeratan hubungan variabel Kepemimpinan Transformasional (X_1) dan Budaya Kerja (X_2) terhadap Motivasi Kerja Guru (Y) dalam kategori kuat, kemudian Nilai Koefisien Determinasi pada model pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X_1) dan Budaya Kerja (X_2) terhadap Motivasi Kerja Guru (Y) bernilai 0,445 atau 44,5%. Hal ini dapat menunjukkan bahwa kontribusi pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X_1) dan Budaya Kerja (X_2) secara simultan terhadap Motivasi Kerja Guru (Y) sebesar 44,5%. Sisanya sebesar 55,5% dipengaruhi variabel lain diluar penelitian ini.

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

BAB V

KESIMPULAN SARAN DAN IMPLIKASI

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, maka kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Ada pengaruh yang positif kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru SMP Negeri di Sub Rayon 11 Kota Semarang, dengan nilai koefisien determinasi sebesar 0,205 atau 20,5%, dengan persamaan regresi $\hat{Y} = 3,337 + 0,333 X_1$.
2. Ada pengaruh yang positif budaya kerja terhadap motivasi kerja guru SMP Negeri di Sub Rayon 11 Kota Semarang, dengan nilai koefisien determinasi sebesar 0,214 atau 21,4%, dengan persamaan regresi $\hat{Y} = 3,235 + 0,285 X_2$.
3. Ada pengaruh yang positif kepemimpinan transformasional dan budaya kerja secara bersama-sama terhadap mutu SMP Negeri di Sub Rayon 11 Kota Semarang, dengan nilai koefisien determinasi simultan sebesar 0,430 atau 43,0%, dengan persamaan regresi $\hat{Y} = 2,006 + 0,231 X_1 + 0,143 X_2$.

B. Saran

Berdasarkan simpulan hasil penelitian, maka peneliti ingin memberi beberapa saran guna meningkatkan motivasi kerja guru SMP Negeri di Sub Rayon 11 Kota Semarang, saran-saran tersebut adalah sebagai berikut:

1. Guru
 - a. Memiliki motivasi kerja yang tinggi dalam meningkatkan prestasi akademik dan non akademik sehingga motivasi kerja guru akan baik.
 - b. Memiliki rasa tanggungjawab yang tinggi dalam kegiatan belajar mengajar sehingga motivasi kerja guru akan meningkat.
 - c. Meningkatkan kualitas proses belajar mengajar dan berusaha memperbaiki agar mutu lulusan (output siswa) bisa bertambah, baik kualitas maupun kuantitas, kepala sekolah melengkapi sarana dan prasarana yang mendukung proses belajar mengajar, serta mendorong semua warga sekolah untuk berpartisipasi dalam peningkatan mutu sekolah.
2. Kepala Sekolah
 - a. Mempraktikkan inovasi-inovasi baru dalam berbagai kegiatan, baik kegiatan prestasi akademik dan non akademik guna meningkatkan motivasi kerja guru yang baik.
 - b. Menunjukkan kinerja yang produktif sehingga dapat mendorong kepada seluruh warga sekolah menggunakan pemikiran yang rasional dan modern dalam menangani masalah yang bertujuan meningkatkan mutu sekolah.

- c. Menjalankan fungsinya sebagai manajerial dengan baik, salah satunya adalah melaksanakan tahapan supervisi akademik yang meliputi : merencanakan, melaksanakan dan menindaklanjuti hasil temuan-temuan guna menemukan pemecahannya sehingga dapat meningkatkan mutu sekolah.
3. Dinas Pendidikan
 - a. Membuat regulasi yang baik dalam hal perekrutan tenaga pendidik sehingga dapat diterapkan di sekolah-sekolah guna meningkatkan motivasi kerja guru di lingkungannya.
 - b. Menyediakan materi pendidikan atau bahan ajar yang menjadi pegangan bagi sekolah-sekolah guna meningkatkan motivasi kerja guru di lingkungannya.
 - c. Membuat program peningkatan kualitas sumber daya manusia bagi kepala sekolah dan guru sehingga dapat diterapkan disekolahnya guna meningkatkan motivasi kerja guru di lingkungannya.

C. Implikasi

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian maka dapat disajikan implikasi sebagai berikut:

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja guru SMP Negeri di Sub Rayon 11 Kota Semarang, masih cukup rendah yaitu sebesar 0,205 atau 20,5%, khususnya dalam dimensi *Idealized Influence* (Ideal). Hal ini dapat mengakibatkan rendahnya motivasi kerja guru. Dampak jangka pendek dari

rendahnya kepemimpinan transformasional adalah rendahnya kerja guru yang berdampak pada rendahnya motivasi kerja guru. Dampak jangka panjang yang bisa berdampak pada rendahnya lulusan serta motivasi kerja guru dan bukan tidak mungkin satu saat sekolah akan kehilangan kepercayaan dan ditinggalkan oleh masyarakat.

2. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa pengaruh budaya kerja terhadap motivasi kerja guru SMP Negeri di Sub Rayon 11 Kota Semarang, masih cukup rendah di bawah 50% yaitu sebesar 0,214 atau 21,4%. Dimensi terendah pada variabel motivasi kerja adalah dimensi ekstrinsik. Dalam jangka pendek rendahnya budaya kerja akan berdampak pada hilangnya performa, semangat dan rendahnya budaya kerja, sedangkan dalam jangka panjang akan berdampak pada rendahnya prestasi akademik peserta didik dan kualitas lulusan dan pada ujungnya berdampak pada rendahnya motivasi kerja guru.
3. Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan transformasional dan budaya kerja secara simultan atau bersama-sama terhadap motivasi kerja guru SMP Negeri di Sub Rayon 11 Kota Semarang, mengandung implikasi bahwa agar motivasi kerja guru SMP meningkat harus : menerapkan kepemimpinan transformasional bagi kepala sekolah dan budaya kerja yang tinggi dalam menjalankan tugas sebagai seorang pendidik dengan benar dan tepat.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Karimuddin dkk. 2021. Metodologi Penelitian Kuantitatif. Pidie Aceh: Yayasan Penerbit M. Zaeni. Aceh
- Abdurrahim, A. 2021. Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja Guru IPS di SMP. PANDAWA, 3(2), 290-302, Jakarta
- Adha, R. N., Qomariah, N., & Hafidzi, A. H. 2019. Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember. Jurnal Penelitian IPTEKS, 4(1), 47-62. Jember. Jawa Timur
- Alimo, Alban, Metcalfe, 2001. Leadership: Time for a New Direction. Thousand Oaks, California CA: Sage Publications / Routledge.
- Apriyanti L., Suriansyah A., dan Sulaiman, 2024. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru SMP Negeri di Kota Banjarbaru Dimediasi oleh Iklim Kerja dan Komitmen Kerja. Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan, volume 7, Nomer 2, Universitas Lambung Mangkurat.
- Ardana, Komang, 2008. Perilaku Keorganisasian. Graha Ilmu: Yogyakarta.
- Arifin, J. 2017. SPSS 24 untuk Penelitian dan Skripsi. Jakarta: Kelompok. Gramedia.
- Arikunto, S., 2006. Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik, Jakarta : PT Rineka Cipta
- Bangun, Wilson. 2018. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Erlangga.

- Bass dan Avolio. 2014. *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Damanik, R. 2019. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru, 5(2), 163–170. Jakarta: Rineka Cipta.
- Deal, Peterson. 2019. *Shaping School Culture: Pitfalls, Paradoxes, and Promises* (Edisi Ketiga, 2019). Hoboken, New Jersey NJ: Jossey-bass.
- Dimiyati dan Mudjiono. 2018. *Belajar Dan Pembelajaran*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Edison, Emron, Anwar, Komariyah, Yukl. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Frankel, Wallen, Hyun, 2015. *How to Design and Evaluate Research in Education*. New York City, New York NY: McGraw-Hill Education
- Gede, Rena, et.al. 2015. Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan, Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah, dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Guru SMP Negeri se-Kecamatan Busungbiu. *Jurnal Administrasi Pendidikan Indonesia (JAPI)*, volume 6, Nomer 1, tahun 2015, Universitas Pendidikan Ganesha. Denpasar: Bali
- Ghozali, Imam. 2016. *Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program IBM SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gopal, Chowdhury. 2014. *Leadership Styles and Employee Motivation: An Empirical Investigation in a Leading Oil Company in India*. Tamil Nadu: IMPACT: International Journal of Research in Business Management.

- Handayani, Trikinasih, Wuryadi, Zamroni. 2015. Pembudayaan Nilai Kebangsaan Siswa pada Pendidikan Lingkungan Hidup Sekolah Dasar Adiwiyata Mandiri, *Jurnal Pembangunan Pendidikan: Fondasi dan Aplikasi*. 3(1): 97. Jakarta
- Hasibuan, Malayu S.P. 2014. *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hermawan, D. & Suwandana, I.G.M. 2019. Peran Kepuasan Kerja Memediasi Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan A.A.. *E-Jurnal Manajemen*, Vol. 8 (7) Doi: <https://doi.org/10.24843/Ejmunud.2019.V08.I07.P17>
- Iba, Z., Saifudin., Marwan., & Konadi, W. 2021. Pengaruh Motivasi, Budaya Organisasi, Lingkungan, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru SMA Kota Juang. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 9(1). 75-84. <https://doi.org/10.21831/jamp.v9i1.36970>
- Ibrahim, Andi, dkk. 2018. *Metodologi Penelitian*. Makassar: Gunadarma Ilmu.
- Kharis, Indra. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Bank Jatim Cabang Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* Vol. 3 No. 1 Maret 2015. Universitas Brawijaya Malang.
- Kompri. 2017. *Manajemen Pendidikan Komponen-Komponen Elementer Kemajuan Sekolah*. Yogyakarta: ArRuzz Media.
- Mangkunegara, McCormick. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya

- Miyono, Noor, et al. 2020. Pengaruh Kompetensi Kepala Sekolah dan Budaya Kerja terhadap Motivasi Kerja Guru SMP Negeri di Kecamatan Tengaran Kabupaten Semarang. *Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP)*. Volume 9, Nomor 3, Universitas Negeri Yogyakarta
- Nawawi, Hadari. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Yogyakarta: UGM Press.
- O'Leary, Elizabeth. 2021. *Kepemimpinan*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Peterson, Kent D. dan Terrence E. Deal,. 2019. *The Shaping School Culture. Fieldbook, Second Edition*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Priadana, Sidik, 2021. *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Tangerang: Pascal Books.
- Putri, Mega. Trang, Irvan. Dan Uhing, Yantje. 2019. Pengaruh Pengalaman Kerja, Kemampuan Kerja Dan Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal EMBA*. Vol.7 No.4. Hal. 5802-5811. ISSN 2303-1174.
- Rafferty, A and Griffin, M, 2004. Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extension *The Leadership Quarterly*, 15 (3), 329-354. Thousand Oaks, California CA: Sage Publishing.
- Rafferty, A and Griffin, M. 2012. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rivai, Veithzal. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, P. Stephen dan Mary, Coulter. 2015. *Manajemen*, diterjemahkan oleh Wilson, Bangun, Jakarta Selatan: Salemba Empat.

- Robbins, Stephen. 2015. *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Robbins, Judge. 2019. *Organizational Behavior* (Edisi ke-18, 2019). London UK: Pearson Education.
- Roviana, S., Haryati, Titik., Yuliejantiningasih, Y., Pengaruh Iklim Organisasi Sekolah dan Budaya Kerja Terhadap Motivasi Kerja Guru Sekolah Menengah Pertama Negeri. *Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP)*, Volume 12, Nomor 3, Desember 2023, Universitas Negeri Yogyakarta.
- Rusdiana. 2016. *Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan*. Bandung : Pustaka Setia.
- Sahir, Syafirda Hafni. 2021. *Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Penerbit KBM. Indonesia, 2021
- Sari, A., Zamzam, F., dan Syamsudin, H. 2020. Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran dan SDM*, 1(2). Jakarta
- Sariani, N. L. P., Pradhana, P. D., dan Utami, N. M. S. 2020. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan Koperasi Pasar Kumbasari Badung. *Media Bina Ilmiah*, 14(11), 3357-3372. Bandung
- Schein, 2010. *Organizational Culture and Leadership* (Edisi ke-4, 2010). San Francisco, California CA: Jossey-Bass.
- Sedarmiyanti, Hersberg, 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT. Refika Aditama.

- Sergiovanni. 2014. *Educational Governance and Administration*. New Jersey NJ: Prentice. Hall Inc.
- Sudjana, Nana. 2015. *Penilaian Hasil Proses Belajar Mengajar*, PT. Remaja. Rosdakarya Bandung.
- Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R n D*, Cetakan ke-24. Bandung: Alfabeta.
- Taris, F., Djameludin Ancok, Diah Retno, Wulandaru, T. Hani Handoko, 2001. *Pengaruh kepemimpinan transformasional, kreativitas karyawan dan dukungan organisasional persepsian terhadap prestasi kerja persepsian*, Yogyakarta: UGM Press
- Triono, Agustang, Andi, Muhammad, Idkhan, Rifdan. 2021. Motivasi kerja pegawai dalam pelayanan publik. Jurnal Ilmu Sosial dan Pendidikan (JISIP), volume: 5, No. 4, LPP Mandala: Universitas Negeri Makasar.*
- Suwanto, McClelland, David. 2020. *Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Koperasi BMT El-Raushan Tangerang*. Jurnal Jenius Vol.3. No.2.
- Undang-undang No 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja, Jakarta, Indonesia.
- Undang-undang No 20 Tahun 2023 tentang SISDIKNAS, Jakarta, Indonesia.
- Uno, Hamzah D. 2016. *Teori Motivasi dan Pengukurannya*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Widdah, Minnah El., Suryana, Asep, dan Kholid Musyaddad. 2022. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat DPRD Kota Batam Dengan Motivasi Kerja Sebagai Intervening Variabel*. Jurnal Zona

Manajerial : Program Studi Manajemen, Universitas Batam, Volume
12, Issue 3, Oktober 2022

Winardi, J. 2019. Kepemimpinan dalam Manajemen. Jakarta: PT. Rineka Cipta.

Violinda, Q. 2020. Pengaruh Work-Life Balance dan Disiplin Kerja terhadap
Kinerja Guru SMA di Kota Semarang pada Saat Pandemi COVID-19.
Jurnal Psikologi Ilmiah, Volume 16, Nomer 2, Tahun 2020, Universitas
Trunojoyo