

**PENGARUH *FULL RANGE LEADERSHIP* KEPALA SEKOLAH
TERHADAP MOTIVASI KERJA GURU SEKOLAH DASAR
SWASTA BERBASIS ISLAM DI BANDAR LAMPUNG**

(Tesis)

Oleh

**DEWI MEIKASARI
NPM 2323012004**



**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PENDIDIKAN
FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2025**

**PENGARUH *FULL RANGE LEADERSHIP* KEPALA SEKOLAH
TERHADAP MOTIVASI KERJA GURU SEKOLAH DASAR
SWASTA BERBASIS ISLAM DI BANDAR LAMPUNG**

**Oleh
DEWI MEIKASARI**

Tesis

**Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar
MAGISTER PENDIDIKAN**

Pada

**Program Pascasarjana Magister Administrasi Pendidikan
Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung**



**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PENDIDIKAN
FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2025**

ABSTRAK

PENGARUH *FULL RANGE LEADERSHIP* KEPALA SEKOLAH TERHADAP MOTIVASI KERJA GURU SEKOLAH DASAR SWASTA BERBASIS ISLAM DI BANDAR LAMPUNG

Oleh

DEWI MEIKASARI

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru, pengaruh kepemimpinan transaksional kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru, kepemimpinan *Laissez-Faire* kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru serta pengaruh *Full Range Leadership* (kepemimpinan transformasional, transaksional dan *Laissez-Faire*) kepala sekolah secara simultan terhadap motivasi kerja guru. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian *ex post facto*. Populasi dalam penelitian ini adalah guru SD swasta berbasis Islam di Bandar Lampung yang berjumlah 546 guru. Pemilihan sampel menggunakan teknik *cluster random sampling* dengan jumlah sampel 140 guru. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuisioner. Analisis data menggunakan uji regresi sederhana dan uji regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru, (2) terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transaksional kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru, (3) tidak terdapat pengaruh kepemimpinan *Laissez-Faire* kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru, (4) terdapat pengaruh positif dan signifikan *Full Range Leadership* (kepemimpinan transformasional dan transaksional) kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru.

Kata kunci: *Full Range Leadership*, kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, *Laissez-Faire*, motivasi kerja.

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF FULL RANGE LEADERSHIP OF SCHOOL PRINCIPALS ON THE WORK MOTIVATION OF TEACHERS IN ISLAMIC-BASED PRIVATE ELEMENTARY SCHOOL IN BANDAR LAMPUNG

By

DEWI MEIKASARI

This study aims to determine and analyze the effect of transformational leadership of school principals on teacher work motivation, the effect of transactional leadership of school principals on teacher work motivation, laissez-faire leadership of school principals on teacher work motivation and the effect of full range leadership (transformational, transactional and laissez-faire leadership) of school principals simultaneously on teacher work motivation. This study used a quantitative approach with an ex post facto research design. The population in this study were Islamic-based private elementary school teachers in Bandar Lampung, totaling 546 teachers. Sample selection using cluster random sampling technique with a sample size of 140 teachers. Data collection was done using a questionnaire. Data analysis used simple regression test and multiple regression test. The results showed that (1) there is a positive and significant effect of transformational leadership of school principals on teacher work motivation, (2) there is a positive and significant effect of transactional leadership of school principals on teacher work motivation, (3) there is no effect of laissez-faire leadership of school principals on teacher work motivation, (4) there is a positive and significant effect of Full Range Leadership (transformational and transactional leadership) of school principals on teachers' work motivation.

Keywords: full range leadership, transformational leadership, transactional leadership, laissez-faire, work motivation.

LEMBAR PERSETUJUAN

Judul Tesis : PENGARUH *FULL RANGE LEADERSHIP*
KEPALA SEKOLAH TERHADAP
MOTIVASI KERJA GURU SEKOLAH
DASAR SWASTA BERBASIS ISLAM DI
BANDAR LAMPUNG

Nama Mahasiswa : DEWI MEIKASARI

Nomor Pokok Mahasiswa : 2323012004

Program Studi : S-2 Magister Administrasi Pendidikan

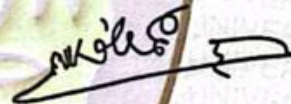
Jurusan : Ilmu Pendidikan

Fakultas : Keguruan dan Ilmu Pendidikan

MENYETUJUI
1. Komisi Pembimbing
Pembimbing I Pembimbing II



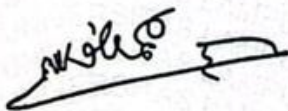
Hasan Hariri, S.Pd., MBA, Ph.D.
NIP. 19670521 200012 1 001



Dr. Muhammad Nurwahidin, M.Ag., M.Si. 
NIP. 19741220 200912 1 002

2. Mengetahui

Ketua Jurusan Ilmu Pendidikan



Dr. Muhammad Nurwahidin, M.Ag., M.Si. 
NIP. 19741220 200912 1 002

Ketua Program Studi
Magister Administrasi Pendidikan



Hasan Hariri, S.Pd., MBA, Ph.D.
NIP. 19670521 200012 1 001

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

Ketua : Hasan Hariri, S.Pd., MBA, Ph.D.

Sekretaris : Dr. Muhammad Nurwahidin, M.Ag., M.Si.

Penguji Anggota 1 : Dr. Riswandi, M.Pd.

Penguji Anggota 2 : Dr. Handoko, S.T., M.Pd.

Hasan

Muhammad Nurwahidin

Handoko



Dekan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan

Dr. Albet Maydiantoro, S.Pd., M.Pd.

NIP. 19870504 201404 1 001



Direktur Pascasarjana Universitas Lampung

Prof. Dr. Ir. Murnadi, M.Si.

NIP. 19640326 198902 1 001

Tanggal Lulus Ujian Tesis: 27 Mei 2025

LEMBAR PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan dengan sebenarnya bahwa:

1. Tesis dengan judul "*PENGARUH FULL RANGE LEADERSHIP* KEPALA SEKOLAH TERHADAP MOTIVASI KERJA GURU SEKOLAH DASAR SWASTA BERBASIS ISLAM DI BANDAR LAMPUNG" adalah karya saya sendiri dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan atas karya penulis lain dengan cara yang tidak sesuai dengan tata etika ilmiah yang berlaku dalam masyarakat akademik atau yang disebut plagiarisme.
2. Hak intelektual atas karya ilmiah ini diserahkan sepenuhnya kepada Universitas Lampung

Atas pernyataan ini apabila jika di kemudian hari ternyata ditemukan adanya ketidakbenaran, saya bersedia menanggung akibat dan sanksi yang diberikan kepada saya, saya bersedia dan sanggup dituntut sesuai dengan hukum yang berlaku.

Bandar Lampung, 26 Mei 2025

Saya Menyatakan,



Dewi Meikasari
NPM 2323012004

RIWAYAT HIDUP



Penulis dilahirkan di Taman Cari pada tanggal 02 Mei 1998. Penulis merupakan anak ke empat dari empat bersaudara, dari pasangan Bapak Wasbir dan Ibu Salimah, memiliki 3 saudara yang bernama Ahmad Slamet Syarifuddin, Siti Munawaroh dan Anif Mustofa.

Penulis mengawali pendidikan formal pada tahun 2003 di TK Dharma Wanita Desa Taman Cari, Purbolinggo, Lampung Timur, tingkat dasar di SD Negeri 1 Taman Cari yang diselesaikan pada tahun 2010. Pendidikan tingkat pertama di SMP Negeri 1 Purbolinggo yang diselesaikan pada tahun 2013. Pendidikan tingkat atas di SMA Negeri 1 Purbolinggo yang diselesaikan pada tahun 2016.

Penulis diterima menjadi mahasiswa Program Studi Pendidikan Kimia Jurusan Pendidikan MIPA FKIP Universitas Lampung pada tahun 2016 melalui jalur SNMPTN yang diselesaikan pada tahun 2020. Kemudian penulis diterima dan masuk pada program studi Magister Administrasi Pendidikan Jurusan Ilmu Pendidikan FKIP Universitas Lampung pada bulan Agustus 2023.

MOTTO

Jika kamu tidak sanggup menahan lelahnya belajar maka kamu harus sanggup menahan perihnya kebodohan

(Imam Syafi'i)

PERSEMBAHAN

Alhamdulillahirobbil'aalamiin

Dengan menyebut nama Allah yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang
Segala puji bagi Allah atas rahmat dan nikmat yang tak terhingga.
Sholawat serta salam selalu dihaturkan kepada Rasulullah Muhammad SAW.

Kupersembahkan tesis ini sebagai tanda terima kasih dan cinta kasihku kepada:

Kedua Orang Tua Tercinta Bapak (Wasbir) dan Mamak (Salimah)

Yang selalu memberikan cinta, kasih sayang, do'a, motivasi dan segala bentuk dukungan yang tiada terhingga dan tidak mungkin dapat terbalaskan demi keberhasilanku dan kesuksesanku di masa depan.
Semoga Bapak bangga disana melihat aku menyelesaikan tesis ini.

Suamiku Tercinta (Paryanto)

Yang selalu memberikan cinta dan kasih sayang, do'a, motivasi dan segala dukungan yang luar biasa. Serta waktu berharga untuk menemaniku menyelesaikan tesis ini.

Mamas dan Mbak Tersayang

Yang selalu memberikan semangat, motivasi, do'a dan segala dukungan kepadaku.

Bapak dan Ibu Dosen Magister Administrasi Pendidikan

Yang telah membimbing dan membekali dengan ilmu pengetahuan yang sangat bermanfaat, serta nasihat kehidupan yang sangat memotivasi sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini.

Sahabat-sahabatku

Yang selalu memberikan keceriaan dan memberikan semangat.

Almamater Tercinta Universitas Lampung

SANWACANA

Puji Syukur kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan ridho-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan di Universitas Lampung. Dukungan dan bimbingan dari berbagai pihak sangat membantu penulis dalam penyelesaian tesis ini.

Pada kesempatan ini disampaikan terima kasih kepada:

1. Ibu Prof. Dr. Ir. Lusmeilia Afriani, D.E.A., I.P.M., selaku Rektor Universitas Lampung.
2. Bapak Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si., selaku Direktur Pascasarjana Universitas Lampung yang telah memberikan arahan dan kemudahan.
3. Bapak Dr. Albert Maydiantoro, M.Pd., selaku Dekan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung yang telah memfasilitasi dan memberi kemudahan sehingga tesis ini dapat diselesaikan dengan baik.
4. Bapak Dr. Riswandi, M.Pd., selaku Wakil Dekan Bidang Akademik dan Kerja Sama sekaligus Anggota Penguji I yang menyetujui penulisan tesis ini sehingga dapat diselesaikan dengan baik.
5. Bapak Hasan Hariri, S.Pd., M.B.A., Ph.D., selaku Ketua Program Studi Magister Administrasi Pendidikan sekaligus Dosen Pembimbing I dan Ketua Penguji yang telah memberikan bimbingan, saran, masukan dan motivasi dalam penyusunan tesis ini.
6. Bapak Dr. M. Nurwahidin, S.Ag., M.Ag., M.Si., selaku Ketua Jurusan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung sekaligus sebagai Dosen Pembimbing II dan Sekretaris Penguji yang telah memberikan dukungan, saran, masukan dan motivasi dalam penyusunan tesis ini.
7. Bapak Dr. Handoko, M.Pd., selaku Anggota Penguji II yang telah memberikan saran dan masukan dalam penyusunan tesis ini.

8. Bapak dan Ibu dosen Program Studi Magister Administrasi Pendidikan Universitas Lampung yang telah mendidik dan memberikan ilmu yang bermanfaat.
9. Bapak dan Ibu staff administrasi Program Studi Magister Administrasi Pendidikan Universitas Lampung yang telah membantu selama proses penyusunan tesis ini.
10. Seluruh Kepala Sekolah Dasar Swasta Berbasis Islam di Bandar Lampung yang telah memberikan izin untuk melaksanakan penelitian.
11. Seluruh Guru dan tenaga kependidikan SD Swasta Berbasis Islam di Bandar Lampung yang terpilih sebagai perwakilan yang telah membantu untuk melengkapi data penelitian ini.
12. Teman-teman mahasiswa Magister Administrasi Pendidikan Angkatan 2023, terimakasih atas kebersamaannya selama proses perkuliahan, saling membantu dan memberikan semangat yang luar biasa dalam menyelesaikan tesis ini.
13. Seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu, terimakasih atas dukungan dan semangat yang luar biasa dalam penyelesaian tesis ini.

Semoga Allah SWT membalas segala kebaikan yang telah diberikan berupa rahmat dan hidayah-Nya kepada kita semua. Semoga tesis ini dapat memberi kontribusi dalam bidang ilmu manajemen pendidikan.

Bandar Lampung, 26 Mei 2025
Penulis,

Dewi Meikasari
NPM. 2323012004

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN JUDUL DALAM	ii
ABSTRAK	iii
ABSTRACT	iii
LEMBAR PERSETUJUAN	iv
LEMBAR PENGESAHAN	v
LEMBAR PERNYATAAN	vi
RIWAYAT HIDUP	vii
MOTTO	viii
PERSEMBAHAN.....	ix
SANWACANA.....	x
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
I. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	8
1.3 Pembatasan Masalah	8
1.4 Rumusan Masalah.....	8
1.5 Tujuan Penelitian	9
1.6 Manfaat Penelitian	9
1.7 Ruang Lingkup Penelitian.....	10
II. TINJAUAN PUSTAKA	12
2.1 Motivasi Kerja Guru	12
2.2 <i>Full Range Leadership</i>	17
2.3 Kepemimpinan Transformasional.....	19
2.4 Kepemimpinan Transaksional.....	21
2.5 Kepemimpinan <i>Laissez-Faire</i>	22
2.6 Kerangka Berpikir.....	23
2.7 Hipotesis	25
III. METODE PENELITIAN	27
3.1 Metode , Pendekatan dan Desain Penelitian	27
3.2 Populasi dan Sampel Penelitian	27
3.3 Variabel Penelitian	30
3.4 Definisi Konseptual	31
3.5 Definisi Operasional	32
3.6 Teknik Pengumpulan Data	34
3.7 Uji Instrumen Penelitian	34
3.7.1 Uji Validitas	35
3.7.2 Uji Reliabilitas	41
3.8 Teknik Analisis Data	42

3.8.1 Uji Prasyarat.....	42
3.8.2 Uji Hipotesis	44
IV. HASIL DAN PEMBAHASAN	47
4.1 Deskripsi Lokasi Penelitian	47
4.2 Deskripsi Hasil Penelitian.....	48
4.2.1 Variabel Motivasi Kerja Guru (Y)	48
4.2.2 Variabel Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah (X1) ..	49
4.2.3 Variabel Kepemimpinan Transaksional Kepala Sekolah (X2).....	51
4.2.4 Variabel Kepemimpinan <i>Laissez-Faire</i> Kepala Sekolah (X3).....	53
4.3 Pengujian Prasyarat Analisis Data	54
4.3.1 Uji Normalitas.....	54
4.3.2 Uji Linearitas	55
4.3.3 Uji Multikolinearitas	56
4.3.4 Uji Heteroskedastisitas.....	57
4.4 Pengujian Hipotesis	57
4.4.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru	57
4.4.2 Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru	60
4.4.3 Pengaruh Kepemimpinan <i>Laissez-Faire</i> Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru	62
4.4.4 Pengaruh <i>Full Range Leadership</i> Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru	65
4.5 Pembahasan Hasil Penelitian	68
4.5.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru	69
4.5.2 Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru	71
4.5.3 Pengaruh Kepemimpinan <i>Laissez-Faire</i> Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru	73
4.5.4 Pengaruh <i>Full Range Leadership</i> Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru	75
4.6 Keterbatasan Penelitian.....	77
V. SIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN	79
5.1 Simpulan	79
5.2 Implikasi	80
5.3 Saran	81
DAFTAR PUSTAKA.....	83
LAMPIRAN.....	90

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
3. 1 Populasi Penelitian	27
3. 2 Cluster Berdasarkan Wilayah Kecamatan	29
3. 3 Cluster yang Terpilih.....	29
3. 4 Perhitungan Jumlah Sampel untuk Setiap Sekolah.....	30
3. 5 Kisi-kisi Variabel Motivasi Kerja Guru (Y) (McClelland, 1987)	33
3. 6 Kisi-kisi Full Range Leadership (X) (Bass & Avolio, 1992).....	34
3. 7 Kriteria Penilaian Instrumen Kuisiener	34
3. 8 Hasil Uji Validitas Kuisiener Motivasi Kerja Guru	36
3. 9 Hasil Pengujian Validitas Ulang Kuisiener Motivasi Kerja Guru	37
3. 10 Hasil Pengujian Validitas Ulang Kuisiener Motivasi Kerja Guru	38
3. 11 Hasil Pengujian Validitas Kuisiener Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah.....	39
3. 12 Hasil Pengujian Validitas Kuisiener Kepemimpinan Transaksional Kepala Sekolah.....	39
3. 13 Hasil Pengujian Validitas Kuisiener Kepemimpinan Laissez-Faire Kepala Sekolah.....	40
3. 14 Hasil Pengujian Validitas Ulang Kuisiener Kepemimpinan Laissez-Faire Kepala Sekolah.....	41
3. 15 Hasil Pengujian Reliabilitas Instrumen	42
4. 1 Hasil Perhitungan Statistik Data Penelitian.....	48
4. 2 Kategori Motivasi Kerja Guru	49
4. 3 Kategori Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah	50
4. 4 Kategori Kepemimpinan Transaksional Kepala Sekolah.....	52
4. 5 Kategori Kepemimpinan Laissez-Faire Kepala Sekolah	53
4. 6 Hasil Uji Normalitas	55
4. 7 Hasil Uji Linearitas	55
4. 8 Hasil Uji Multikolinearitas.....	56
4. 9 Hasil Uji Heteroskedastisitas	57
4. 10 Signifikansi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru	58
4. 11 Koefisien Korelasi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru.....	59
4. 12 Signifikansi Kepemimpinan Transaksional Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru	60
4. 13 Koefisien Korelasi Kepemimpinan Transaksional Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru	61
4. 14 Signifikansi Kepemimpinan Laissez-Faire Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru	63
4. 15 Koefisien Korelasi Kepemimpinan Laissez-Faire Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru	64

4. 16 Hasil Uji Regresi Berganda X_1 , X_2 dan X_3 terhadap Y	65
4. 17 Hasil Uji F X_1 , X_2 dan X_3 terhadap Y	66
4. 18 Koefisien Korelasi X_1 , X_2 dan X_3 terhadap Y	66
4. 19 Rekapitulasi Hasil Pengujian Hipotesis	67

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2. 1 Leadership Continuum from Transformational to Laissez-Faire Leadership	18
2. 2 Diagram Pengaruh Variabel X1, X2 dan X3 terhadap Y	25
4. 1 Distribusi Skor Motivasi Kerja Guru.....	49
4. 2 Distribusi Skor Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah	51
4. 3 Distribusi Skor Kepemimpinan Transaksional Kepala Sekolah	52
4. 4 Distribusi Skor Kepemimpinan Laissez-Faire Kepala Sekolah.....	54
4. 5 Pengaruh Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru	59
4. 6 Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru.....	62
4. 7 Pengaruh Kepemimpinan Laissez-Faire Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru.....	64
4. 8 Pengaruh Full Range Leadership (Kepemimpinan Transformatif, Transaksional dan Laissez-Faire) Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru	67
4. 9 Besar Pengaruh X1, X2, X3 terhadap Y	68

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Populasi Penelitian	90
2. Jadwal Penelitian.....	91
3. Kisi-Kisi Instrumen.....	92
4. Instrumen Penelitian Sebelum Uji Coba	97
5. Hasil Uji Coba Instrumen.....	104
6. Hasil Uji Validitas Instrumen	107
7. Uji Reliabilitas Instrumen	123
8. Instrumen Penelitian.....	128
9. Data Hasil Penelitian.....	135
10. Hasil Uji Prasyarat Analisis Data	156
11. Hasil Uji Regresi Sederhana	160
12. Hasil Uji Regresi Berganda.....	163

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pendidikan merupakan suatu hal yang erat kaitannya dengan kehidupan manusia yang diartikan sebagai proses memanusiakan manusia agar dapat mengembangkan potensi diri secara maksimal (Dewi & Primayana, 2019). Tujuan pendidikan yaitu menciptakan generasi yang memiliki kecerdasan intelektual, moral yang baik dan keterampilan yang diperlukan dalam kehidupan (Santika, 2020). Selain itu, tujuan pendidikan nasional yaitu mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, kreatif, mandiri, serta menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggung jawab (Soviana et al., 2023). Oleh karena itu, pendidikan bertanggung jawab dalam menyongsong bangsa agar mampu bersaing secara global. Salah satu faktor yang paling signifikan dalam menyongsong pendidikan adalah guru (Abubakar et al., 2018).

Guru merupakan individu yang mempunyai peran penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan agar mampu bersaing secara global. Peran guru akan sangat berdampak pada perkembangan pendidikan, sehingga guru menjadi salah satu penentu kualitas pendidikan dan hasil pembelajaran (Duraku & Hoxha, 2021). Guru sebagai pelaksana pendidik adalah faktor utama terlaksananya efektifitas pendidikan serta pendidik berperan penting dalam keberhasilan dan terbentuknya prestasi siswa melalui kegiatan belajar mengajar (Soviana et al., 2023). Karena berdampak pada perkembangan pendidikan individu, guru merupakan salah satu penentu utama kualitas pendidikan dan hasil pembelajaran. Oleh karena itu, motivasi kerja guru yang tinggi sangat dibutuhkan dalam dunia pendidikan.

Motivasi kerja guru tidak hanya mempengaruhi sikap dan perspektif mereka terhadap pekerjaan, tetapi juga mempengaruhi hasil dan motivasi belajar siswa.

Motivasi adalah dorongan yang timbul dari diri seseorang untuk berbuat sesuatu demi pencapaian tujuan yang telah direncanakan (Agustin, 2018). Guru yang memiliki motivasi akan berusaha untuk memberikan yang terbaik yang bisa dilakukannya, karena ia mempunyai komitmen yang tinggi terhadap panggilan profesinya (Muliati, 2022).

Motivasi didefinisikan sebagai dorongan yang dihasilkan dari keinginan individu untuk memuaskan kebutuhan seperti rasa lapar, haus dan pengakuan sosial. Motivasi dapat pula diartikan sebagai faktor yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu (Magdalena, 2016). Motivasi sebagai kesediaan seseorang untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi beberapa kebutuhan individual. Selain itu motivasi merupakan kekuatan yang mendorong seseorang karyawan yang menimbulkan/mengarahkan perilaku, atau suatu proses dimana perilaku diberikan energi dan diarahkan (Siswatiningsih et al., 2018).

Motivasi kerja adalah suatu keadaan yang mendorong dan mengarahkan individu untuk semangat bekerja secara efektif demi mencapai tujuan tertentu (Purwanto, 2020). Motivasi kerja sangat penting dalam meningkatkan produktivitas, kualitas kerja, dan loyalitas karyawan. Organisasi yang memahami dan memenuhi faktor-faktor motivasi kerja akan lebih mudah mencapai tujuannya. Motivasi kerja guru merupakan suatu dorongan dalam diri guru sehingga bersemangat dalam mengajar karena kebutuhannya telah terpenuhi (Iphank & Ardiana, 2017).

Motivasi kerja merupakan hal yang sangat penting dalam pendidikan yang dapat mempengaruhi individu dan organisasi sekolah (Lee & Kuo, 2019). Akan tetapi motivasi kerja guru di Indonesia masih pada tingkatan rendah hingga sedang, sedangkan untuk mencapai keberhasilan dalam pendidikan sangat dibutuhkan motivasi kerja guru yang tinggi (Simarmata, 2020; Yawan, 2016). Motivasi kerja guru masih cenderung rendah yang dapat dilihat dari hasil penelitian terdahulu.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa 50%-60% guru memiliki motivasi kerja yang rendah (Anam et al., 2016). Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa 49,5% motivasi kerja guru berada pada kategori kurang baik (Martadewi et al., 2023).

Selain itu, hasil penelitian menunjukkan tingkat motivasi guru di Lampung berada pada tingkatan sedang dan cenderung rendah, yang artinya motivasi kerja guru perlu ditingkatkan (Fitrianingrum et al., 2022). Sedangkan hal yang diharapkan adalah motivasi kerja guru pada kategori tinggi untuk mencapai keberhasilan pendidikan.

Motivasi kerja guru penting untuk diteliti karena motivasi kerja guru merupakan salah satu faktor kunci yang menentukan keberhasilan pendidikan. Guru memiliki peran sentral dalam proses pembelajaran, tidak hanya sebagai penyampai materi, tetapi juga sebagai fasilitator, motivator, dan teladan bagi siswa. Ketika guru memiliki motivasi kerja yang tinggi, mereka akan menunjukkan komitmen dan dedikasi yang lebih besar dalam menjalankan tugasnya, mulai dari merancang pembelajaran yang menarik, menggunakan metode yang variatif, hingga memberikan perhatian terhadap perkembangan peserta didik (Masrukah, 2022).

Tingkat motivasi guru menunjukkan hasil yang berbeda-beda di setiap sekolah karena motivasi kerja guru dipengaruhi oleh berbagai macam faktor dan faktor utama yang mempengaruhinya adalah gaya kepemimpinan kepala sekolah (Duraku & Hoxha, 2021). Faktor lain yang mempengaruhi motivasi kerja guru yaitu kebijakan sekolah, hubungan dengan rekan kerja guru dan kepala sekolah, pendapatan, jaminan kesehatan, kondisi lingkungan kerja, rasa tanggung jawab melaksanakan tugas sebagai guru, keinginan untuk aktualisasi diri untuk mendapatkan kenaikan pangkat dan golongan, serta keinginan untuk mendapatkan pengakuan dan apresiasi atas hasil karya dalam menjalankan tugas sebagai guru disekolah (Asmawati, 2022; Sapitri & Marselina, 2024).

Dari berbagai faktor peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai gaya kepemimpinan kepala sekolah karena kepala sekolah sebagai pemimpin utama di lingkungan sekolah memiliki peran sentral dalam mengatur, mengarahkan dan mempengaruhi seluruh kegiatan sekolah termasuk iklim kerja dan motivasi kerja guru (Hartawan, 2020). Selain itu, gaya kepemimpinan adalah factor yang bisa dikembangkan dan diperbaiki melalui pelatihan dan evaluasi kinerja kepala sekolah. Artinya hasil penelitian dapat langsung diterapkan dalam upaya

peningkatan motivasi kerja guru yang juga akan berdampak pada mutu manajemen sekolah. Berdasarkan berbagai studi sebelumnya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dalam peningkatan motivasi kerja guru (Hasanah & Nasor, 2023).

Terdapat berbagai jenis gaya kepemimpinan yang dapat mempengaruhi motivasi kerja guru (Hasanah & Nasor, 2023). Akan tetapi peneliti memilih gaya kepemimpinan *Full Range Leadership* karena didalamnya mencakup tiga gaya kepemimpinan yaitu transformasional, transaksional dan *Laissez-Faire* (Northouse, 2025). Dengan cakupan gaya ini, *Full Range Leadership* memiliki kerangka kepemimpinan paling lengkap dibandingkan gaya lain yang hanya fokus pada satu aspek, sehingga dapat memberikan gambaran yang lebih menyeluruh terhadap bagaimana kepala sekolah memengaruhi motivasi kerja guru (Bass & Avolio, 1992). Kemudian salah satu dimensi dari ketiga gaya kepemimpinan di dalam *Full Range Leadership* adalah motivasi inspiratif. Hal ini secara langsung berkaitan dengan peningkatan motivasi kerja guru (Kuswaeri, 2016).

Kemudian, penelitian mengenai motivasi kerja guru masih terbatas terutama di sekolah dasar swasta berbasis Islam di Bandar Lampung. Selain itu, penelitian pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam hal ini *Full Range Leadership* terhadap motivasi kerja guru masih sangat terbatas, terutama sekolah di Lampung (Juniarti, 2010; Rani D.J., 2020; Rani, 2020; Silviane, 2014; Turmiyati, 2017).

Kepemimpinan diartikan sebagai perilaku mempengaruhi bawahan oleh seorang pemimpin agar bekerja dengan produktif agar tujuan organisasi tercapai (Hasibuan & Hasibuan, 2016). Kepemimpinan dalam organisasi sangat diperlukan agar setiap anggota dapat bergerak dengan terarah untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan (Andriani et al., 2018). Terdapat lima kriteria yang digunakan untuk mengukur kepemimpinan yaitu a) cara memberi peringatan, b) cara memberi perintah, c) cara berkoordinasi, d) kesesuaian antara tatanan dan kondisi serta e) keterbukaan pemimpin dalam menerima saran (Hasan, 2017).

Kepemimpinan kepala sekolah berkaitan dengan kemampuan dan kompetensi kepala sekolah, termasuk *hard skill* dan *soft skill*, untuk mempengaruhi seluruh

sumber daya sekolah agar mampu mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan sekolah. Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin harus mampu menjadi contoh yang baik kepada bawahannya, karena sebagai atasan harus bisa memberikan pelayanan atau arahan yang baik kepada guru agar dapat termotivasi untuk menjadi lebih baik dalam pelayanan pengajaran. Selain itu, pemimpin yang baik akan mampu menumbuhkan rasa percaya diri para guru untuk mampu melaksanakan tugasnya. Dorongan dari atasan diharapkan mampu menimbulkan semangat bagi guru sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja sebagai pendidik (Khalik et al., 2021).

Kepala sekolah sebagai pemimpin memiliki beberapa tanggung jawab yang harus terpenuhi, salah satunya mengembangkan kepemimpinan yang harmonis serta pengelolaan sekolah untuk peningkatan mutu (Kempa et al., 2017). Kepemimpinan kepala sekolah akan memperngaruhi seluruh sumber daya sekolah dalam mencapai tujuan sekolah yang telah ditetapkan (Khalik et al., 2021). Gaya kepemimpinan kepala sekolah yang menyatukan wawasan, kreativitas, ketekunan, intuisi dan kepekaan kepada orang lain serta dapat menginspirasi orang lain agar dapat melampaui kepentingan pribadi disebut dengan kepemimpinan transformasional (Duraku & Hoxha, 2021).

Kepemimpinan transformasional berengaruh positif terhadap motivasi kerja guru (Emiru, 2018; Harun & Usman, 2021; Herawati & Haryono, 2020; Lee & Kuo, 2019). Kepemimpinan tranformasional mampu menginspirasi bawahan untuk mengubah dirinya sendiri menjadi individu yang baik dalam menjalankan organisasinya yang meliputi pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual dan pertimbangan individu (Bakhtiar, 2019). Selanjutnya dalam lingkungan pendidikan, kepala sekolah dengan gaya kepemimpinan transformasional dapat membantu guru melampaui kepentingan pribadi dan nilai-nilai yang berpusat pada diri sendiri melalui tiga dimensi inti: pembangunan visi dengan mengawali dan mengidentifikasi visi masa depan sekolah, memberikan dukungan individu, dan memberikan stimulasi intelektual (Tucunan et al., 2014).

Kepemimpinan transformasional merupakan proses yang terjadi antara pemimpin dan pengikutnya untuk saling meningkatkan moralitas dan motivasi terkait dengan nilai-nilai yang sesuai seperti kejujuran, keadilan dan tanggung jawab (Rachmad et al., 2023). Seorang pemimpin transformasional akan memberikan motivasi dengan cara menghargai dan melibatkan pengikut secara individu maupun dalam tim (Serin & Akkaya, 2020). Kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin yang memiliki visi yang jelas akan kondisi masa depan organisasi, dapat menciptakan bentuk untuk tujuan bersama dalam organisasi, dapat menciptakan rasa percaya didalam organisasi dan menggunakan pengorganisasian diri yang kreatif lewat egoisme yang positif (Northouse, 2021).

Gaya kepemimpinan transformasional bergantung pada komunikasi tingkat tinggi dari manajemen untuk mencapai tujuan. Pemimpin memotivasi karyawan dan meningkatkan produktivitas dan efisiensi melalui komunikasi dan visibilitas tinggi (Abubakar et al., 2018). Kepemimpinan transformasional disebut sebagai kepemimpinan sejati karena mampu meningkatkan motivasi dan gairah para pengikut untuk bekerja secara maksimal demi mencapai tujuan bersama (Pardede, 2022). Dalam konteks *Full Range Leadership* kepemimpinan transaksional merupakan pelengkap dari kepemimpinan transformasional yang terletak di tengah-tengah pada garis *continuum leadership* (Ridwan et al., 2023).

Kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang melakukan transaksi memotivasi para pengikut dengan menyerukan kepentingan pribadi mereka. Hubungan pemimpin transaksional dengan bawahan tercermin dari tiga perilaku berikut:

- 1) Imbalan kontingen, adalah klarifikasi yang dibutuhkan untuk mendapatkan penghargaan dan penggunaan penghargaan untuk mempengaruhi motivasi.
- 2) Manajemen aktif dengan pengecualian, yaitu melaksanakan peraturan untuk menghindari kesalahan.
- 3) Manajemen pasif dengan pengecualian, penggunaan hukuman dan tindakan korektif lain sebagai respon atas penyimpangan dari standar kinerja yang didukung (Northouse, 2021).

Kemudian gaya kepemimpinan yang terletak paling kanan pada garis *continuum leadership* yaitu kepemimpinan *Laissez-Faire*. Gaya kepemimpinan ini tidak memiliki pengawasan langsung terhadap karyawannya dan tidak memberikan umpan balik kepada bawahannya. Karyawan yang sangat berpengalaman dan terlatih membutuhkan sedikit pengawasan termasuk dalam gaya kepemimpinan *Laissez-Faire*. Namun, tidak semua karyawan memiliki karakteristik tersebut (Abubakar et al., 2018). Ciri yang paling menonjol dari perilaku pemimpin ini adalah penghindaran dari mengambil sikap, dari pengambilan keputusan, dan dari tindakan apapun. Kepemimpinan yang tidak aktif ini mencerminkan setiap upaya untuk tidak mempengaruhi. Bawahan pemimpin ini tidak menerima bimbingan atau dukungan, dan biasanya menunjukkan ketidakpedulian dan kecerobohan serta cenderung fokus pada pencapaian tujuan pribadinya, meskipun tujuan tersebut bertentangan dengan tujuan organisasi atau kelompok (Alasad, 2017). Penerapan ketiga gaya kepemimpinan dalam model *Full Range Leadership* tersebut tentu akan memberikan pengaruh yang berbeda-beda terhadap motivasi kerja guru.

Berdasarkan uraian tersebut, motivasi kerja guru adalah hal yang penting dan berpengaruh dalam keberhasilan pendidikan, dimana salah satu faktor yang mempengaruhi motivasi kerja guru adalah gaya kepemimpinan kepala sekolah. Namun penelitian mengenai pengaruh *Full Range Leadership* (transformasional, transaksional dan *Laissez-Faire*) kepala sekolah terhadap motivasi guru masih terbatas. Selain itu, sangat jarang ditemukan penelitian mengenai kepemimpinan *Laissez-Faire* terhadap motivasi kerja guru, terutama di Lampung. Kemudian belum ditemukan penelitian mengenai pengaruh *Full Range Leadership* (transformasional, transaksional dan *Laissez-Faire*) kepala sekolah terhadap motivasi guru yang dilakukan di Bandar Lampung khususnya di sekolah dasar swasta berbasis Islam. Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh *Full Range Leadership* (kepemimpinan transformasional, transaksional dan *Laissez-Faire*) kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru sekolah dasar swasta berbasis Islam di Bandar Lampung.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang, masalah pokok penelitian adalah sebagai berikut:

- 1) Masih banyak ditemukan fenomena motivasi kerja guru yang rendah.
- 2) Masih sulitnya ditemukan informasi atau penelitian mengenai pengaruh *Full Range Leadership* (kepemimpinan transformasional, transaksional dan *Laissez-Faire*) terhadap motivasi kerja guru di Bandar Lampung, khususnya di sekolah dasar swasta berbasis Islam.
- 3) Keterbatasan dalam penelitian terdahulu yang membahas motivasi kerja guru sebagai masalah (variabel Y), khususnya di sekolah dasar swasta berbasis Islam.
- 4) Masih jarang ditemukan penelitian dengan menggabungkan keempat variabel (kepemimpinan transformasional, transaksional, *Laissez-Faire* dan motivasi kerja) secara bersamaan, khususnya di sekolah dasar swasta berbasis Islam.

1.3 Pembatasan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah disajikan, maka pembatasan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Kepemimpinan transformasional (X1)
- 2) Kepemimpinan transaksional (X2)
- 3) Kepemimpinan *Laissez-Faire* (X3)
- 4) Motivasi kerja guru (Y)

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah:

- 1) Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru sekolah dasar swasta berbasis Islam di Bandar Lampung?
- 2) Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan transaksional kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru sekolah dasar swasta berbasis Islam di Bandar Lampung?

- 3) Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan *Laissez-Faire* kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru sekolah dasar swasta berbasis Islam di Bandar Lampung?
- 4) Apakah terdapat pengaruh *Full Range Leadership* (kepemimpinan transformasional, transaksional dan *laissez-faire*) kepala sekolah secara bersama-sama terhadap motivasi kerja guru sekolah dasar swasta berbasis Islam di Bandar Lampung?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan, maka tujuan penelitian ini adalah:

- 1) Menguji pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru sekolah dasar swasta berbasis Islam di Bandar Lampung.
- 2) Menguji pengaruh kepemimpinan transaksional kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru sekolah dasar swasta berbasis Islam di Bandar Lampung.
- 3) Menguji pengaruh kepemimpinan *Laissez-Faire* kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru sekolah dasar swasta berbasis Islam di Bandar Lampung.
- 4) Menguji pengaruh *Full Range Leadership* kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru sekolah dasar swasta berbasis Islam di Bandar Lampung.

1.6 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoretis maupun praktis. Adapun manfaat dari penelitian ini sebagai berikut:

1) Manfaat Teoretis

Penelitian ini diharapkan berguna dalam pengembangan disiplin ilmu administrasi pendidikan atau manajemen pendidikan serta memberikan penjelasan secara terperinci dan sistematis mengenai pengaruh *Full Range Leadership* (kepemimpinan transformasional, transaksional dan *Laissez-Faire*) terhadap motivasi kerja guru.

2) Manfaat Praktis

Adapun manfaat praktis dari penelitian ini sebagai berikut:

a. Kepala Sekolah

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai informasi, bahan evaluasi dan pengembangan gaya kepemimpinan kepala sekolah untuk meningkatkan motivasi kerja guru melalui kepemimpinan transformasional, transaksional dan *Laissez-Faire*.

b. Guru

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi mengenai tingkat motivasi kerja guru, memberi masukan dalam meningkatkan motivasi kerja guru serta meningkatkan kesadaran guru akan pentingnya peran kepemimpinan dalam lingkungan kerja.

c. Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini dapat digunakan sebagai masukan untuk penelitian selanjutnya, baik di bidang yang sama maupun bidang lainnya dengan cakupan yang lebih luas, khususnya yang berhubungan dengan *Full Range Leadership* dan motivasi kerja guru.

1.7 Ruang Lingkup Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian dan rumusan masalah yang telah dijabarkan, lingkup penelitian ini dibatasi sebagai berikut:

1) Ruang Lingkup Ilmu

Ruang lingkup ilmu yang berhubungan dengan penelitian ini adalah Manajemen Pendidikan, yang mengkaji tentang sumber daya manusia dalam organisasi pendidikan, untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien dalam bidang pendidikan, serta faktor gaya kepemimpinan kepala sekolah yang mempengaruhi motivasi kerja guru berupa kepemimpinan transformasional, transaksional dan *Laissez-Faire*.

2) Subjek Penelitian

Subjek penelitian ini melibatkan seluruh guru sekolah dasar swasta berbasis Islam di Kota Bandar Lampung.

3) Objek Penelitian

Objek penelitian ini adalah motivasi kerja guru sebagai variabel terikat. *Full Range Leadership* (kepemimpinan transformasional, transaksional dan *Laissez-Faire*) sebagai variabel bebas.

4) Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di sekolah dasar swasta berbasis Islam di Kota Bandar Lampung.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Motivasi Kerja Guru

Motivasi berasal dari kata motif, yaitu segala sesuatu yang memberi semangat seseorang bertindak untuk melakukan sesuatu. Motif merupakan suatu pernyataan yang kompleks dalam suatu organisme yang mengarahkan perilaku/tindakan menuju suatu tujuan atau insentif (Purwanto, 2020). Motivasi adalah kemauan memberi upaya lebih untuk meraih tujuan organisasi, yang disebabkan oleh kemauan untuk memuaskan kebutuhan individu (Soetopo et al., 2018). Motivasi kerja merupakan dorongan dari dalam diri dan luar diri seseorang untuk melakukan sesuatu yang terlihat dari dimensi internal dan dimensi eksternal (Rowaji et al., 2023).

Berbagai ciri yang dapat diamati bagi seseorang yang memiliki motivasi kerja menurut antara lain sebagai berikut: (a) kinerjanya tergantung pada usaha dan kemampuan yang dimilikinya dibandingkan dengan kinerja melalui kelompok, (b) memiliki kemampuan dalam menyelesaikan tugas-tugas sulit, dan (c) seringkali terdapat umpan balik yang konkrit tentang bagaimana seharusnya ia melaksanakan tugas secara optimal, efektif, dan efisien. Begitupun dengan seorang guru dalam bekerja dibidang pendidikan. Seorang guru juga membutuhkan motivasi dalam bekerja baik motivasi itu datang dari dalam diri sendiri maupun datang dari luar (Rowaji et al., 2023). Jadi, kunci untuk memahami proses motivasi bergantung pada pemahaman dan hubungan antara kebutuhan, dorongan dan insentif. Selain itu, motivasi juga diartikan sebagai suatu proses yang menjelaskan kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya mencapai tujuan (Robbins et al., 2015).

Motivasi kerja guru adalah motivasi yang menyebabkan guru bersemangat dalam mengajar karena kebutuhannya terpenuhi. Konsep penting lain dari teori motivasi yang didasarkan dari kekuatan yang ada pada diri manusia adalah motivasi prestasi menurut McClelland dalam Hasibuan (2016), dimana seseorang dianggap

mempunyai motivasi apabila dia mempunyai keinginan berprestasi lebih baik daripada yang lain (Hasibuan & Hasibuan, 2016). Guru yang memiliki motivasi akan berusaha untuk memberikan yang terbaik yang bisa dilakukannya, karena ia mempunyai komitmen yang tinggi terhadap panggilan profesinya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja guru adalah kemauan guru untuk memuaskan kebutuhan pribadi dalam meningkatkan kapasitas guru (Soetopo et al., 2018).

Terdapat beberapa teori motivasi. Menurut teori dua faktor yang dikembangkan oleh Herzberg dalam Tan (2011), motivasi pada dasarnya dibagi menjadi dua faktor yaitu intrinsik dan ekstrinsik. Dimana faktor intrinsik berhubungan dengan kepuasan kerja, sedangkan faktor ekstrinsik berhubungan dengan ketidakpuasan. Artinya, dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan sesuatu yang timbul karena ada faktor intrinsik. Sedangkan yang berkaitan dengan pemenuhan kepuasan diri disebut faktor ekstrinsik (Robbins et al., 2015).

Teori kebutuhan McClelland (1987) adalah salah satu teori yang menjelaskan proses motivasi ini dengan merinci apa dan bagaimana kebutuhan itu dan bagaimana mereka harus didekati. David McClelland adalah seorang Psikolog Amerika yang mengembangkan teori kebutuhan atau *Achievement Theory of Motivation* yang berkisar pada tiga aspek penting, yaitu *Achievement*, *Power*, dan *Affiliation*. Teori ini dikembangkan pada 1960-an dan McClelland menunjukkan bahwa terlepas dari usia, jenis kelamin, ras, atau budaya kita, kita semua memiliki salah satu dari kebutuhan ini dan didorong olehnya. Teori ini juga dikenal sebagai *Acquired Needs* sebagaimana dikemukakan McClelland bahwa kebutuhan spesifik individu diperoleh dan dibentuk dari waktu ke waktu melalui pengalaman yang dimilikinya dalam hidup (Ridwan, 2023).

Keinginan untuk meraih prestasi dimiliki oleh setiap orang. Semakin tinggi prestasi yang diinginkan maka semakin keras pula usaha yang harus dilakukan. McClelland dalam hal ini mengembangkan suatu bentuk motivasi yaitu motivasi berprestasi. Motivasi berprestasi ini kebutuhan yang diperoleh sejak kecil dan terus dikembangkan pada saat seseorang menginjak kedewasaan (Ridha, 2020). Pentingnya motivasi berprestasi akan menumbuhkan sikap yang positif bagi

manusia. Tingginya motivasi yang ada pada diri seseorang, Ia akan selalu menerima respon dan nasihat untuk meningkatkan prestasinya (Uno, 2008).

Karakteristik seseorang dengan kebutuhan prestasi yang kuat yang dijelaskan oleh McClelland yaitu sebagai berikut:

- a) keinginan yang kuat untuk tanggung jawab pribadi.
- b) Keinginan timbal balik yang cepat dan kongkret dengan mempertimbangkan hasil dari pekerjaan mereka.
- c) Melakukan pekerjaan dengan baik, penghargaan moneter dan materi lainnya berhubungan dengan prestasi.
- d) Kecenderungan untuk mengatur tujuan prestasi yang layak.
- e) Manusia dengan kebutuhan prestasi yang kuat akan menghasilkan pencapaian tujuan yang tinggi.
- f) Suka mengambil tanggung jawab untuk menyelesaikan masalah.
- g) Menentukan target-target pencapaian masuk akal.
- h) Mengambil resiko-resiko dengan perhitungan.
- i) Berkemauan keras untuk memperoleh umpan balik atas kinerjanya (Usmara, 2006).

Menurut McClelland (1987), setiap individu memiliki ketiga jenis kebutuhan motivasi ini terlepas dari demografi, budaya, atau kekayaan mereka. Jenis motivasi ini didorong oleh pengalaman kehidupan nyata dan pandangan etos mereka. Karakteristik seseorang yang memiliki motivasi berprestasi tinggi (*high achievers*) mempunyai tiga ciri umum yaitu:

- 1) Preferensi, untuk mengerjakan tugas – tugas dengan derajat kesulitan
- 2) Menyukai situasi-situasi dimana kinerja mereka timbul karena upaya-upaya mereka sendiri, dan bukan karena faktor-faktor lain seperti kemujuran.
- 3) Menginginkan umpan balik tentang keberhasilan dan kegagalan mereka dibandingkan dengan mereka yang berprestasi rendah.

Motivasi kerja sendiri adalah sesuatu yang dapat memberikan dorongan untuk mencapai tujuan dalam bekerja. Di dalamnya terdapat teknik khusus yang jika

dikerjakan dapat meningkatkan motivasi. Adapun dimensi motivasi menurut McClelland (1987), sebagai berikut:

1) *Achievement* (Kebutuhan akan Prestasi)

Kebutuhan akan prestasi adalah dorongan untuk mencapai sesuatu dalam apa yang seseorang lakukan. Kebutuhanlah yang mendorong seseorang untuk bekerja dan bahkan berjuang untuk tujuan yang ingin dicapainya. Orang yang memiliki kebutuhan berprestasi tinggi adalah orang yang selalu berusaha untuk unggul dengan cara khusus menghindari situasi berisiko rendah dengan imbalan rendah dan sulit mencapai situasi berisiko tinggi. Semakin banyak prestasi yang mereka buat semakin tinggi kinerja mereka karena tingkat motivasi yang lebih tinggi.

Orang-orang ini menemukan cara cerdas yang inovatif untuk mencapai tujuan dan menganggap pencapaian mereka sebagai hadiah yang lebih baik daripada yang finansial. Mereka mengambil keputusan yang diperhitungkan selalu menghargai umpan balik dan biasanya bekerja sendiri. Orang yang termotivasi oleh tuntutan untuk berprestasi biasanya memiliki hasrat yang kuat untuk menetapkan tujuan yang menantang dan menyelesaikannya.

McClelland dalam Siagian (2008) menyatakan bahwa kebutuhan akan prestasi mempunyai dua indikator, yaitu: (1) Kemampuan adalah kecakapan dalam menguasai beberapa keahlian yang sudah menjadi bawaan sejak lahir atau dari latihan yang digunakan untuk mengerjakan sesuatu yang berwujud tindakan. (2) Kreativitas adalah kemampuan seseorang dalam menciptakan sesuatu yang baru, baik melalui pikiran maupun karya yang berbentuk sesuatu yang baru.

2) *Power* (Kebutuhan akan Kekuasaan)

Tuntutan otoritas adalah hasrat dalam diri seseorang untuk mengontrol dan memerintah orang lain dan untuk memengaruhi dan mengubah penilaiannya sesuai dengan kebutuhan atau keinginannya sendiri. Kebutuhan untuk meningkatkan harga diri dan reputasi mendorong orang-orang ini dan mereka ingin pandangan dan ide mereka diterima dan diterapkan di atas orang lain. Status dan pengakuan adalah sesuatu yang mereka cita-citakan dan tidak suka berada di pihak yang kalah. Mereka disiplin diri dan menginginkan hal yang sama dari rekan dan tim mereka.

Orang dengan power yang tinggi adalah orang yang memiliki kebutuhan untuk berkuasa, ingin selalu memiliki pengaruh, efektif, dan disegani.

McClelland dalam Siagian (2008) mengemukakan bahwa kebutuhan akan kekuasaan mempunyai dua indikator penting, yaitu: (1) Aktualisasi diri adalah tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan kemampuannya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata dalam rangka untuk mendapatkan kekuasaan. (2) Kekuasaan merupakan kemampuan seseorang dalam memperoleh sesuatu dengan cara yang dikehendakinya.

3) *Affiliation* (Kebutuhan akan Pertalian)

Tuntutan afiliasi adalah dorongan individu untuk memiliki hubungan interpersonal dan sosial dengan orang lain atau kelompok orang tertentu. Mereka bertujuan untuk bekerja dalam kelompok dengan menciptakan hubungan yang ramah dan langgeng serta mempertahankan dorongan untuk disukai oleh orang lain. Mereka suka bersatu dengan orang lain untuk bersaing dengan mereka dan biasanya menghindari situasi berisiko tinggi dan ketidakpastian. Orang dengan afiliasi yang tinggi ingin selalu membangun hubungan pertemanan dan persahabatan dengan orang lain, ingin disukai banyak orang sehingga populer diantara teman-temannya.

McClelland dalam Siagian (2008) menyatakan kebutuhan afiliasi mempunyai dua faktor, yaitu: (1) Gairah kerja adalah perwujudan dari moral dan semangat kerja yang tinggi. Motivasi tersebut muncul jika seseorang tersebut mempunyai niat dan keinginan dalam mengerjakan tugasnya. (2) Interaksi dengan orang lain adalah suatu komunikasi yang dilakukan dengan orang lain, pada dasarnya setiap individu tidak dapat hidup sendiri dan saling membutuhkan dengan individu yang lain.

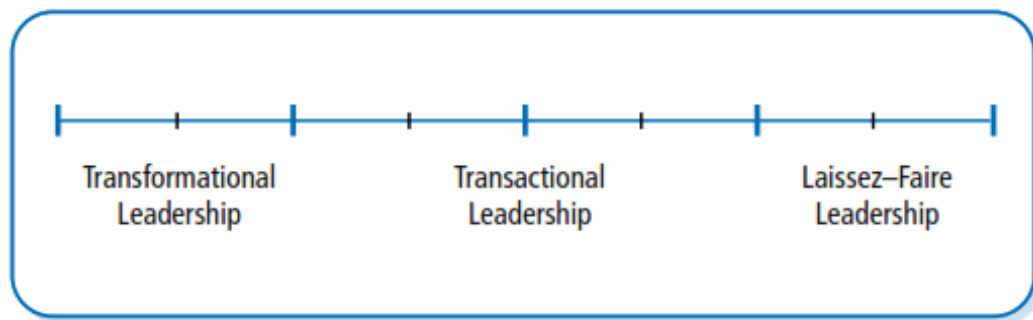
Teori motivasi menurut McClelland cocok digunakan untuk penelitian yang berkaitan dengan motivasi kerja guru karena beberapa hal berikut: 1) memiliki relevansi yang lebih tinggi dengan motivasi kerja guru dimana didalamnya terdapat tiga jenis kebutuhan yaitu kebutuhan akan prestasi, kekuasaan dan pertalian yang relevan dengan profesi guru. 2) Teori McClelland tidak bersifat hierarkis sehingga tidak mengharuskan seseorang memenuhi satu kebutuhan sebelum mengejar

kebutuhan yang lain. 3) Teori McClelland lebih mudah diukur secara empiris karena telah banyak dikembangkan dalam bentuk instrument dengan pengukuran kuantitatif sehingga lebih tepat digunakan dalam penelitian ini yang menggunakan pendekatan kuantitatif (Fei & Han, 2017).

Berdasarkan beberapa teori yang telah dijabarkan, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja guru adalah dorongan dalam diri guru yang timbul dari kebutuhan untuk berprestasi, berpengaruh, dan membangun hubungan sosial yang positif dalam lingkungan kerja. Guru yang termotivasi akan berupaya mencapai standar tinggi dalam mengajar (*achievement*), mengambil peran penting dalam memimpin dan mempengaruhi siswa serta rekan kerja (*power*), serta menciptakan hubungan kerja yang harmonis dan saling mendukung (*affiliation*). Ketiga kebutuhan ini menjadi landasan utama yang mendorong guru untuk bekerja secara optimal, penuh tanggung jawab, dan berkomitmen pada pencapaian tujuan pendidikan.

2.2 Full Range Leadership

Full Range Leadership adalah model kepemimpinan yang dikembangkan oleh Bass yang terdiri atas tiga gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan transformasional, transaksional dan *Laissez-Faire* (Suryanto & Prihatiningsih, 2016). Perilaku kepemimpinan transformasional dan transaksional tidak dapat dipisahkan, akan tetapi seorang pemimpin dapat menunjukkan jumlah dan intensitas yang bervariasi dalam perilakunya atau keduanya pada waktu yang bersamaan. Sedangkan *Laissez-Faire leadership* cukup berbeda dengan dua gaya kepemimpinan lainnya dimana gaya kepemimpinan ini sering disebut dengan gaya kepemimpinan lepas tangan (Ridwan, 2023). Hubungan ketiga gaya kepemimpinan ini digambarkan dalam bentuk diagram *leadership kontinum* berikut.



Gambar 2. 1 *Leadership Continuum from Transformational to Laissez-Faire Leadership*

(Sumber: Northouse, 2021)

Model *Full Range Leadership* ini menggambarkan spektrum gaya kepemimpinan dari yang paling efektif hingga yang paling tidak efektif. Bagan ini menekankan bahwa gaya kepemimpinan bukanlah kategori yang terpisah-pisah secara tegas, tetapi merupakan spektrum dimana seorang pemimpin bisa berpindah dari satu gaya ke gaya lainnya tergantung pada situasi dan kebutuhan organisasi (Northouse, 2021).

Full Range Leadership dikenal sebagai kepemimpinan mutakhir. Teori ini menyatakan bahwa para pemimpin karismatik memotivasi pengikut dengan cara menginspirasi mereka, memperhatikan mereka secara individual dan menstimulasi kebutuhan intelektual pengikut yang dikenal dengan kepemimpinan transformasional. Kategori pemimpin lainnya adalah transaksional yang menentukan tugas dan memantau kinerja untuk mencapai tugas dengan menyediakan system penghargaan. Kategori ketiga dalam model ini adalah gaya kepemimpinan yang menghindari keterlibatan dan disebut gaya kepemimpinan *Laissez-Faire* (Salter et al., 2014).

Berdasarkan teori di atas, maka dapat disimpulkan Full Range Leadership adalah model kepemimpinan yang menggambarkan spektrum perilaku kepemimpinan mulai dari yang paling efektif hingga yang paling tidak efektif, terdiri dari tiga gaya yaitu transformasional, transaksional, dan *laissez-faire*. Kepemimpinan transformasional dianggap paling efektif karena mampu menginspirasi,

memperhatikan individu, dan menstimulasi pemikiran bawahan. Kepemimpinan transaksional lebih fokus pada pertukaran tugas dan imbalan, sedangkan *laissez-faire* merupakan gaya yang pasif dan cenderung menghindari keterlibatan dalam kepemimpinan.

2.3 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional berasal dari kata “*to transform*” yang artinya mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk yang berbeda, seperti mentransformasikan visi menjadi sebuah realita, potensi yang menjadi aktual, dan lain-lain (Shalahuddin, 2015). Kepemimpinan transformasional merupakan sebuah teori kepemimpinan yang modern dimana suatu gagasan awalnya dikembangkan oleh James McGroger Burns (2012), yang mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional yang jelas adalah dimana sebuah proses pimpinan dan para bawahannya selalu berusaha untuk mencapai tingkat moralitas serta motivasi yang lebih tinggi dari sebelumnya. Pemimpin yang transformasional lebih mementingkan reaktualisasi para pengikut dan organisasinya secara menyeluruh daripada memberikan instruksi-instruksi yang bersifat *Top Down* (Aprilinda & Budiman, 2021).

Kepemimpinan transformasional menekankan pengikutnya untuk bertindak melampaui kepentingan pribadi dan memprioritaskan pencapaian organisasi (Ridwan, 2023). Kepemimpinan transformasional terjadi ketika pemimpin meluaskan dan meningkatkan kepentingan pengikutnya untuk kebaikan kelompok. Pemimpin dikatakan transformasional ketika pemimpin tersebut mampu menciptakan cita-cita dan misi kelompok, serta menggerakkan pengikut untuk melakukan yang terbaik untuk mencapai visi organisasi atau kelompok (Suryanto & Prihatiningsih, 2016).

Seorang pemimpin transformasional dapat memotivasi para pengikutnya dengan tiga cara yaitu: (1) membuat mereka lebih untuk lebih mementingkan organisasi atau tim daripada kepentingan diri sendiri, (2) mendorong mereka imbalan bagi kinerja yang ditampilkan oleh pengikut tetapi lebih didasarkan pada kepercayaan dan komitmen dan (3) mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan mereka pada yang lebih

tinggi (Ridwan, 2023). Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mengutamakan pemberian kesempatan dan atau mendorong semua unsur yang ada di sekolah untuk bekerja atas dasar sistem nilai yang luhur sehingga semua unsur yang ada di madrasah (Guru, siswa, masyarakat, staf mengajar, dan sebagainya) bersedia tanpa paksaan, berpartisipasi secara optimal dalam rangka mencapai tujuan sekolah (Kuswaeri, 2016).

Sedangkan dimensi-dimensi yang digunakan pada variabel kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Bass (1992) yakni:

- 1) *Idealized Influence*, didefinisikan sebagai kemampuan pemimpin untuk membangkitkan kebanggaan, kepercayaan, dan rasa hormat terhadap bawahannya dan mampu mengkomunikasikan secara efektif visi dan misi organisasi yang dipimpinnya, sehingga mengacu pada tingginya tingkat percaya diri yang menghasilkan rasa bangga, hormat dan percaya kepada pemimpin.
- 2) *Inspirational Motivation*, yaitu kemampuan pemimpin untuk bertindak sebagai *role model* dan menginspirasi pengikut untuk menekan usaha mereka terhadap tercapainya visi organisasi. Pemimpin juga mengkomunikasikan sebuah visi yang menarik, menggunakan symbol-simbol untuk memfokuskan usaha-usaha bawahan dan mengekspresikan tujuan-tujuan penting dengan cara yang sederhana.
- 3) *Intellectual Stimulation*, merupakan perilaku pemimpin yang mendorong bawahannya untuk selalu berinovasi dan kreatif terhadap pemecahan masalah-masalah yang dihadapi, menawarkan ide-ide baru guna merangsang bawahannya untuk memikirkan kembali cara-cara yang lama dalam menyelesaikan pekerjaan dan mempengaruhi para bawahannya untuk memandang masalah-masalah tersebut dari perspektif yang baru.
- 4) *Individualized Consideration*, merupakan perilaku pemimpin yang selalu peduli terhadap pengembangan kemampuan atau karir bawahannya, memperlakukan bawahan sebagai seorang individu, berusaha untuk mengerti keinginan bawahan dan berfungsi sebagai penasihat dan pelatih (Bass & Avolio, 1992).

Berdasarkan teori yang telah dijelaskan mengenai kepemimpinan transformasional, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan modern yang berfokus pada upaya mengubah dan memberdayakan individu serta organisasi menuju pencapaian yang lebih tinggi. Pemimpin transformasional tidak hanya memberikan arahan dari atas ke bawah, tetapi juga membangun hubungan emosional dan moral dengan pengikutnya untuk meningkatkan motivasi, komitmen, dan kinerja. Pemimpin ini menginspirasi pengikutnya untuk mengesampingkan kepentingan pribadi demi tujuan kolektif, mendorong inovasi, serta memperhatikan perkembangan individu secara personal.

2.4 Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional berbeda dari kepemimpinan transformasional, karena pemimpin transaksional tidak menyesuaikan kebutuhan pengikut atau berfokus pada pengembangan pribadi mereka. Pemimpin transaksional mengubah nilai dengan pengikut untuk mengembangkan program mereka sendiri dan pengikut. Pemimpin transaksional berpengaruh, karena mereka sangat peduli dengan pengikut supaya mereka melakukan apa yang diinginkan pemimpin (Ridwan, 2023).

Dimensi kepemimpinan transaksional menurut Bass dan Avolio (1992) yaitu:

a. Imbalan Kondisional

Imbalan kondisional adalah faktor pertama dari dua faktor kepemimpinan transaksional. Ini adalah proses pertukaran antara pemimpin dan pengikut, dipertukarkan untuk imbalan tertentu. Dengan jenis kepemimpinan ini, pemimpin mencoba untuk mendapatkan kesepakatan dari pengikut tentang apa yang harus dilakukan, dan imbalan apa yang akan ada untuk orang-orang yang melakukan itu.

b. Manajemen dengan Pengecualian

Manajemen dengan pengecualian adalah kepemimpinan yang melibatkan kritik membangun, umpan balik negative, dan dorongan negatif. Manajemen dengan pengecualian memiliki dua bentuk: aktif dan pasif. Pemimpin menggunakan manajemen dengan pengecualian bentuk pasif mengawasi

pengikut secara saksama, jika pengikut melakukan kesalahan atau pelanggaran peraturan dan kemudian melakukan tindakan perbaikan.

Berdasarkan teori mengenai kepemimpinan transaksional, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada hubungan pertukaran antara pemimpin dan pengikut, di mana kinerja bawahan dihargai dengan imbalan yang telah disepakati. Pemimpin transaksional tidak menekankan pengembangan pribadi pengikut, tetapi lebih menekankan pencapaian tugas sesuai aturan dan tujuan organisasi.

2.5 Kepemimpinan *Laissez-Faire*

Laissez-Faire adalah ungkapan Perancis yang dapat diartikan pengikut memiliki kebebasan total untuk memilih dan menetapkan tujuan dan memantau pekerjaannya sendiri. Pemimpin *Laissez-Faire* adalah orang yang percaya pada kebebasan memilih bagi karyawan dan membiarkan melakukan apa yang seharusnya (Ridwan, 2023). Selain itu, ada dua hal penting yang menjadi dasar kepemimpinan *Laissez-Faire*. Meninggalkan karyawan sendirian untuk melakukan pekerjaan mereka karena keyakinan kuat bahwa mereka paling tahu pekerjaan mereka. Di sisi lain, kepemimpinan *Laissez-Faire* menyiratkan bahwa pemimpin tidak ingin menggunakan kekuasaan dan kendali yang dapat menimbulkan rasa takut (Lundmark et al., 2022)

Karakteristik utama gaya pemimpin yang menerapkan kepemimpinan *Laissez-Faire* adalah informasi dan sumberdaya yang minim, hampir tidak ada partisipasi, tidak ada keterlibatan atau komunikasi, dan pemahaman tentang persyaratan pekerjaan, kebijakan dan prosedur hanya terjadi di antara karyawan. Jadi, *Laissez-Faire* sering digambarkan sebagai bentuk tanpa kepemimpinan karena pemimpin hampir tidak memiliki pengaruh terhadap para pengikutnya. Dalam gaya kepemimpinan *Laissez-Faire*, sulit untuk mengidentifikasi siapa pemimpin dan siapa pengikutnya (Ridwan, 2023).

Dalam model ini, faktor non kepemimpinan sangat berbeda dari kepemimpinan transaksional dan menggambarkan perilaku nontransaksional. *Laissez-Faire*

menggambarkan kepemimpinan yang jatuh di sisi paling kanan dari kontinum kepemimpinan transaksional-transformasional. Pemimpin ini meninggalkan tanggung jawab, menunda keputusan, tidak memberikan umpan balik, dan membuat sedikit upaya untuk membantu pengikut memuaskan kebutuhan mereka. Tidak ada pertukaran dengan pengikut atau upaya untuk membantu mereka tumbuh (Northouse, 2021).

Berdasarkan teori di atas mengenai kepemimpinan *Laissez-Faire* dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan *laissez-faire* adalah gaya kepemimpinan pasif di mana pemimpin memberikan kebebasan penuh kepada bawahan untuk membuat keputusan, menetapkan tujuan, dan menyelesaikan tugas tanpa campur tangan. Gaya ini dicirikan oleh minimnya arahan, keterlibatan, dan komunikasi dari pemimpin, serta ketiadaan kontrol dan tanggung jawab. Pemimpin *laissez-faire* cenderung menghindari pengambilan keputusan, tidak memberikan umpan balik, dan tidak aktif membantu perkembangan bawahan.

2.6 Kerangka Berpikir

Guru memiliki peran yang sangat penting dalam memajukan dan meningkatkan kualitas pendidikan bangsa karena guru adalah orang yang paling bersentuhan dengan siswa di sekolah. Guru dengan kinerja yang baik memungkinkan untuk menghasilkan siswa yang berprestasi. Namun kinerja guru berkaitan dengan tingkat motivasinya. Oleh karena itu motivasi kerja guru sangat penting untuk ditingkatkan agar kinerjanya meningkat. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja guru salah satunya yaitu gaya kepemimpinan kepala sekolah. Salah satu gaya kepemimpinan yang mempengaruhi motivasi kerja guru adalah *Full Range Leadership*. Penerapan *Full Range Leadership* oleh kepala sekolah akan memberikan pengaruh yang berbeda-beda karena di dalamnya terdapat tiga gaya kepemimpinan yaitu transformasional, transaksional dan *Laissez-Faire*.

Kepemimpinan dengan gaya kepemimpinan transformasional memiliki empat dimensi yaitu *Idealized Influence*, *Inspirational Motivation*, *Intellectual Stimulation*, dan *Individualized Consideration*. Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan dimana pemimpin menginspirasi dan memotivasi

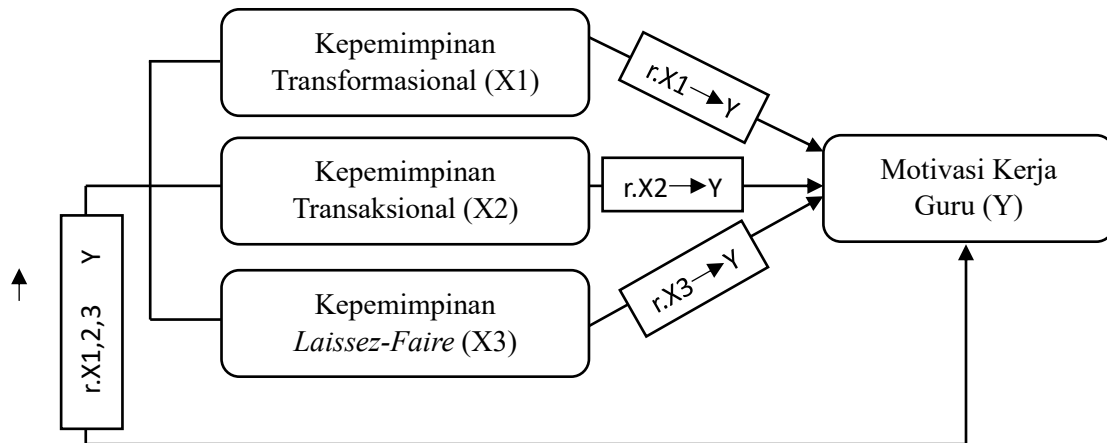
guru serta melakukan pendekatan dan peka terhadap guru sehingga muncul sikap menghargai, mengagumi, dan percaya kepada pemimpinnya. Kepemimpinan transformasional yang tepat diaplikasikan oleh kepala sekolah diduga akan berpengaruh terhadap motivasi kerja guru. Dengan menerapkan gaya kepemimpinan transformasional oleh kepala sekolah, diduga dapat berpengaruh terhadap motivasi kerja guru.

Kepemimpinan transaksional dianggap sebagai penentang sekaligus pelengkap kepemimpinan transformasional. Pada kepemimpinan transaksional, pemimpin memberikan perintah yang jelas dan spesifik mengarah pada kinerja serta memotivasi bawahan dengan pemberian penghargaan atau hukuman. Gaya kepemimpinan transaksional memiliki dua dimensi yaitu imbalan kontingensi dan manajemen dengan pengecualian. Kepemimpinan transaksional yang tepat diaplikasikan oleh kepala sekolah diduga akan berpengaruh terhadap motivasi kerja guru.

Kepemimpinan *Laissez-Faire* dapat diartikan sebagai gaya kepemimpinan yang memberikan kebebasan total kepada pengikut untuk memilih dan menetapkan tujuan dan memantau pekerjaannya sendiri. Karakteristik pemimpin *Laissez-Faire* adalah tidak adanya partisipasi, keterlibatan dan komunikasi antara pemimpin dan pengikut. Kepemimpinan ini sering diartikan sebagai bentuk tanpa kepemimpinan. Oleh karena itu gaya kepemimpinan ini sering dianggap yang paling buruk dan tidak efektif. Sehingga penerapan gaya kepemimpinan *Laissez-Faire* diduga dapat berpengaruh terhadap motivasi kerja guru.

Penerapan ketiga gaya kepemimpinan (transformasional, transaksional dan *Laissez-Faire*) secara Bersama-sama oleh kepala sekolah akan berpengaruh terhadap motivasi kerja guru. Dengan gaya kepemimpinan yang berbeda-beda dan sesuai dengan karakteristik dan dimensinya masing-masing, tentu akan memberikan pengaruh yang berbeda juga terhadap motivasi kerja guru. Ketika ketiga gaya kepemimpinan tersebut diaplikan secara bersama-sama, diduga dapat berpengaruh terhadap motivasi kerja guru. Berdasarkan uraian di atas, maka kerangka berfikir mengenai pengaruh *Full Range Leadership* (kepemimpinan transformasional,

transaksional dan *laissez faire*) terhadap motivasi kerja guru digambarkan dalam kerangka berikut:



Gambar 2. 2 Diagram Pengaruh Varibel X1, X2 dan X3 terhadap Y

Keterangan:

- $r.X1 \rightarrow Y$: pengaruh X1 terhadap Y
 $r.X2 \rightarrow Y$: pengaruh X2 terhadap Y
 $r.X3 \rightarrow Y$: pengaruh X3 terhadap Y
 $r.X1, X2, X3 \rightarrow Y$: pengaruh X1, X2 dan X3 terhadap Y

2.7 Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

- H₀: Tidak terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru.

H₁: Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru.
- H₀: Tidak terdapat pengaruh kepemimpinan transaksional kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru.

H₁: Terdapat pengaruh kepemimpinan transaksional kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru.
- H₀: Tidak terdapat pengaruh kepemimpinan *Laissez-Faire* kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru.

H₁: Terdapat pengaruh kepemimpinan *Laissez-Faire* kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru.

4. H₀: Tidak terdapat pengaruh *Full Range Leadership* (kepemimpinan transformasional, transaksional dan *Laissez-Faire*) secara bersama-sama terhadap motivasi kerja guru.

H₁: Terdapat pengaruh *Full Range Leadership* (kepemimpinan transformasional, transaksional dan *Laissez-Faire*) secara bersama-sama terhadap motivasi kerja guru.

III. METODE PENELITIAN

3.1 Metode , Pendekatan dan Desain Penelitian

Metode merupakan cara ilmiah yang diambil untuk mendapatkan data yang sesuai dengan tujuan penelitian. Pada penelitian ini metode yang digunakan adalah metode penelitian korelasional, yaitu metode yang digunakan untuk mengetahui tingkat pengaruh antara variabel bebas dan variabel terikat. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menguji teori-teori tertentu dengan cara meneliti hubungan antar variabel. Desain penelitian yang digunakan yaitu *ex post facto*, yang dimaksudkan untuk menguji apa yang telah terjadi pada subjek karena sebab yang diselidiki tersebut sudah berpengaruh pada variabel lain (Hasnunidah, 2017).

3.2 Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru sekolah dasar swasta berbasis Islam di Bandar Lampung yang berjumlah 546 orang guru dari 20 kecamatan seperti pada Tabel 3.1 berikut.

Tabel 3. 1 Populasi Penelitian

No	Wilayah	Jumlah Sekolah	Jumlah Guru
1	Kec. Kemiling	5	103
2	Kec. Rajabasa	7	185
3	Kec. Sukarame	4	67
4	Kec. Enggal	0	0
5	Kec. Tanjung Karang Pusat	1	48
6	Kec. Teluk Betung Utara	1	12
7	Kec. Tanjung Karang Barat	2	34
8	Kec. Tanjung Senang	1	11
9	Kec. Sukabumi	2	53
10	Kec. Teluk Betung Selatan	3	50
11	Kec. Way Halim	3	91
12	Kec. Panjang	1	5
13	Kec. Labuhan Ratu	2	32
14	Kec. Kedamaian	2	39
15	Kec. Langkapura	3	99
16	Kec. Teluk Betung Timur	1	14

Lanjutan Tabel 3.1 Populasi Penelitian

No	Wilayah	Jumlah Sekolah	Jumlah Guru
17	Kec. Kedaton	2	55
18	Kec. Tanjung Karang Timur	0	0
19	Kec. Bumi Waras	1	6
20	Kec. Teluk Betung Barat	0	0
Jumlah		41	546

Sumber: Dapodikdasmen (2024)

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2015). Pengambilan sampel dari populasi penelitian dilakukan dengan Teknik *cluster random sampling*, yaitu cara pengambilan sampel dengan melakukan randomisasi terhadap kelompok, bukan terhadap subjek secara individual (Sugiyono, 2015). Pengambilan sampel *cluster* sangat berguna ketika populasi yang tersebar luas. Penentuan sampel didasarkan pada pendapat Arikunto (2012) yaitu persentase ideal untuk sampel untuk populasi >100 adalah 10-15% atau 20-25%.

$$\begin{aligned}
 \text{Jumlah sampel} &= \text{persentase ideal} \times \text{jumlah populasi} \\
 &= 25\% \times 546 \\
 &= 136,5 \text{ dibulatkan menjadi } 140
 \end{aligned}$$

Setelah melakukan perhitungan sampel, selanjutnya dilakukan penentuan jumlah sampel dengan teknik *cluster random sampling*. Teknik ini dilakukan dengan beberapa tahap yaitu:

- 1) Pilih pengelompokan *cluster* untuk kerangka pengambilan sampel.
- 2) Memberi penomoran pada setiap *cluster*.
- 3) Digunakan *random sampling* dalam memilih sampel (Taherdoost, 2016).

Tahap selanjutnya yaitu membagi 20 kecamatan menjadi 3 *cluster* yaitu kecamatan yang terletak di pusat kota, kecamatan yang berada di tengah antara pusat dan pinggir kota dan kecamatan yang berada di pinggir kota. Tahapan ini dapat dilihat pada Tabel 3.2 berikut.

Tabel 3. 2 Cluster Berdasarkan Wilayah Kecamatan

No	<i>Cluster 1</i> (Pusat kota)	<i>Cluster 2</i> (Tengah antara pusat dan pinggir kota)	<i>Cluster 3</i> (Pinggir kota)
1	Kec. Tanjung Karang pusat	Kec. Langkapura	Kec. Teluk Betung Timur
2	Kec. Tanjung Karang Barat	Kec. Kemiling	Kec. Teluk Betung Barat
3	Kec. Kedaton	Kec. Rajabasa	Kec. Bumi Waras
4	Kec. Way Halim	Kec. Sukarame	Kec. Sukabumi
5	Kec. Enggal	Kec. Tanjung Senang	Kec. Panjang
6	Kec. Teluk Betung Utara	Kec. Teluk Betung Selatan	Kec. Tanjung Karang Timur
7		Kec. Kedamaian	Kec. Labuhan Ratu

Sumber: Peneliti

Tahap selanjutnya yaitu menentukan jumlah kecamatan dari masing-masing *cluster* secara *random* menggunakan situs web *rakko tools*. *Cluster I* dipilih 2 kecamatan secara acak yaitu Kecamatan Tanjung Karang Pusat dan Kecamatan Way Halim. Kemudian *Cluster II* dipilih 3 kecamatan secara acak yaitu Kecamatan Rajabasa, Kecamatan Kemiling dan Kecamatan Langkapura. Selanjutnya *Cluster III* dipilih 2 kecamatan secara acak yaitu Kecamatan Labuhan Ratu dan Kecamatan Sukabumi.

Menurut Arikunto (2016), perentase ideal untuk sampel adalah 10-15% atau 20-25% jika jumlah populasi lebih besar dari 100. Sehingga diperoleh sampel secara acak pada *cluster I* dipilih 2 sekolah, pada *cluster 2* dipilih 6 sekolah dan pada *cluster 3* dipilih 1 sekolah. Daftar *cluster* yang terpilih terdapat dalam Tabel 3.3 berikut.

Tabel 3. 3 *Cluster* yang Terpilih

No	Kecamatan	Jumlah Sekolah Sampel
<i>Cluster 1</i>	Tanjung Karang Pusat Way Halim	2
<i>Cluster 2</i>	Kemiling Rajabasa Langkapura	6
<i>Cluster 3</i>	Labuhan Ratu Sukabumi	1

Sumber: Peneliti

Selanjutnya dilakukan penentuan jumlah sampel dari setiap sekolah sesuai dengan jumlah guru yang akan diteliti. Penentuan sampel dipilih secara acak dan dilakukan secara online menggunakan *rakko tools*. Perhitungan jumlah sampel untuk setiap sekolah terdapat dalam Tabel 3.4 berikut.

Tabel 3. 4 Perhitungan Jumlah Sampel untuk Setiap Sekolah

No	Sekolah	Populasi	Perhitungan Sampel	Jumlah Guru
1	SD Islam Az-Zahra	48	$(48/354) \times 140 = 19$	19
2	SD Al-Azhar 1	44	$(44/354) \times 140 = 17$	17
3	SD IT Baitul Jannah	54	$(54/354) \times 140 = 21$	21
4	SD Alam Al-Karim	28	$(28/354) \times 140 = 11$	11
5	SD Al-Kautsar	70	$(70/354) \times 140 = 28$	28
6	SD IKT Robi Rodhiya	22	$(22/354) \times 140 = 9$	9
7	SD IT Fitrah Insani	31	$(31/354) \times 140 = 12$	12
8	SD IT Muhammadiyah	27	$(27/354) \times 140 = 11$	11
9	SD Muhammadiyah 1	30	$(30/354) \times 140 = 12$	12
Jumlah		354		140

Sumber: Peneliti

Hal selanjutnya, sampel yang digunakan sebagai *pilot study* sebanyak 30 guru. *Pilot study* digunakan untuk menguji coba instrument sebelum instrument digunakan pada pelaksanaan penelitian. Sebanyak 30 guru sebagai sampel *pilot study* tidak diikutsertakan lagi dalam penelitian.

3.3 Variabel Penelitian

Variabel yang terdapat pada penelitian ini terdiri dari dua yaitu variabel bebas (*independent variabel*) dan variabel terikat (*dependent variabel*). Adapun penjelasannya sebagai berikut:

- 1) Variabel bebas (X) dalam penelitian ini adalah *Full Range Leadership* (kepemimpinan transformasional, transaksional dan *Laissez-Faire*). Dimana X1 yaitu kepemimpinan transformasional, X2 yaitu kepemimpinan transaksional dan X3 yaitu kepemimpinan *Laissez-Faire*.
- 2) Variabel terikat (Y) dalam penelitian ini adalah motivasi kerja guru.

3.4 Definisi Konseptual

Definisi konseptual adalah unsur penelitian yang menjelaskan tentang karakteristik sesuatu masalah yang hendak diteliti. Berdasarkan landasan teori yang telah dipaparkan di atas, dapat dikemukakan definisi konseptual dari masing-masing variabel sebagai berikut:

a. Motivasi kerja guru

Berdasarkan teori McClelland (1987), motivasi kerja seorang guru dapat dipahami sebagai kebutuhan mereka untuk mencapai prestasi tinggi, menjalin hubungan positif dengan rekan sejawat, dan memiliki pengaruh atau kontrol dalam lingkungan kerja. Konseptualisasi ini menekankan bahwa motivasi kerja tidak hanya tentang gaji atau insentif finansial, tetapi juga tentang pemenuhan kebutuhan psikologis yang mendorong guru untuk terus berkembang, mengajar dengan efektif, dan merasa dihargai dalam pekerjaannya.

b. Kepemimpinan transformasional

Kepemimpinan transformasional merujuk pada gaya kepemimpinan di mana pemimpin bertindak sebagai agen perubahan yang menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka demi kepentingan kelompok atau organisasi. Bass dan Avolio (1992) menyatakan bahwa pemimpin transformasional menggunakan pengaruh yang karismatik, stimulasi intelektual, pertimbangan individu, dan motivasi inspiratif untuk mendorong pengikutnya mencapai prestasi yang lebih tinggi. Gaya kepemimpinan ini tidak hanya berfokus pada pencapaian hasil, tetapi juga pada pengembangan dan pertumbuhan pribadi anggota tim.

c. Kepemimpinan transaksional

Kepemimpinan transaksional mengacu pada gaya kepemimpinan di mana pemimpin menetapkan peran dan tugas yang jelas serta menggunakan sistem imbalan dan hukuman untuk memotivasi pengikut agar memenuhi harapan kinerja. Kepemimpinan ini berfokus pada pertukaran manfaat antara pemimpin dan pengikut: pengikut menerima penghargaan jika memenuhi ekspektasi, dan hukuman jika gagal memenuhinya. Menurut Bass dan Avolio (1987),

kepemimpinan transaksional bersifat lebih reaktif daripada proaktif, di mana pemimpin bertindak untuk menjaga stabilitas dan efisiensi dalam organisasi dengan mengikuti prosedur yang telah ada.

d. Kepemimpinan *Laissez-Faire*

Kepemimpinan *Laissez-Faire* mengacu pada suatu pendekatan dimana pemimpin menyerahkan tanggung jawab sepenuhnya kepada anggota tim atau bawahannya. Gaya ini ditandai dengan tidak adanya pengambilan keputusan oleh pemimpin, kurangnya pengawasan, dan ketiadaan inisiatif dalam memberikan arahan. Bass dan Avolio (1987) menggambarkan bahwa pemimpin dengan gaya ini cenderung tidak terlibat dalam pengelolaan tim atau memberikan bimbingan strategis, sehingga bawahan dibiarkan untuk menentukan langkah mereka sendiri tanpa pengaruh langsung dari pemimpin.

3.5 Definisi Operasional

Definisi operasional adalah penjelasan konkret mengenai bagaimana sebuah variabel diukur atau diamati dalam suatu penelitian. Definisi ini memberikan petunjuk tentang bagaimana variabel tersebut dapat diidentifikasi, diukur, dan diobservasi dalam konteks penelitian, sehingga peneliti dan pembaca penelitian memiliki pemahaman yang sama tentang variabel yang digunakan. Konsep dari keempat variabel tersebut harus dioperasionalkan dengan cara mengubahnya menjadi variabel atau sesuatu yang mempunyai nilai agar dapat diteliti secara empiris. Penjelasan definisi operasional dari variabel-variabel penelitian ini sebagai berikut:

a. Motivasi kerja guru

Motivasi kerja guru adalah skor total yang diperoleh dari kuisioner motivasi kerja guru yang terdiri dari 3 dimensi yaitu *Achievement* (kebutuhan akan prestasi), *Power* (kebutuhan akan kekuasaan) dan *Affiliation* (kebutuhan akan pertalian). (McCelland, 1987).

Tabel 3. 5 Kisi-kisi Variabel Motivasi Kerja Guru (Y) (McClelland, 1987)

No	Dimensi	Indikator	Butir
1	<i>Achievement</i> (Kebutuhan akan Prestasi)	1. Dorongan untuk mengungguli 2. Berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar 3. Bergulat untuk sukses	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
2	<i>Power</i> (Kebutuhan akan Kekuasaan)	Kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya	11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20
3	<i>Affiliation</i> (Kebutuhan akan Peralihan)	Hasrat untuk berhubungan antar rekan kerja yang ramah	21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30

b. Kepemimpinan transformasional

Kepemimpinan transformasional kepala sekolah adalah skor total yang diperoleh dari kuisioner kepemimpinan transformasional kepala sekolah yang terdiri dari empat dimensi kepemimpinan transformasional yaitu *idealized influence* (pengaruh yang diidealkan), *inspiration motivation* (motivasi inspirasi), *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual) dan *individualized consideration* (pertimbangan individu) (Bass & Avolio, 1992).

c. Kepemimpinan transaksional

Kepemimpinan transaksional kepala sekolah adalah skor total yang diperoleh dari kuisioner kepemimpinan transaksional kepala sekolah yang terdiri dari dua dimensi kepemimpinan transaksional yaitu imbalan kontingen dan manajemen dengan pengecualian aktif dan pasif (Bass & Avolio, 1992).

d. Kepemimpinan *Laissez-Faire*

Kepemimpinan *Laissez-Faire* kepala sekolah adalah skor total yang diperoleh dari kuisioner kepemimpinan *Laissez-Faire* kepala sekolah yang terdiri dari satu dimensi kepemimpinan *Laissez-Faire* yaitu manajemen lepas tangan (Bass & Avolio, 1992).

Tabel 3. 6 Kisi-kisi Full Range Leadership (X) (Bass & Avolio, 1992)

Variabel	Dimensi	Butir
Kepemimpinan transformasional (X1)	<i>Idealized influence</i> (pengaruh yang diidealkan)	1,2,3,4, 5
	<i>Inspiration motivation</i> (motivasi inspirasi)	6, 7, 8, 9, 10
	<i>Intellectual stimulation</i> (stimulasi intelektual)	11, 12, 13, 14, 15
	<i>Individualized consideration</i> (pertimbangan individu)	16, 17, 18, 19, 20
	Imbalan kontingen	21, 22, 23, 24, 25
Kepemimpinan transaksional (X2)	Manajemen dengan pengecualian	26, 27, 28, 29
Kepemimpinan <i>Laissez-Faire</i> (X3)	Manajemen lepas tangan	30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44,

3.6 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini dikumpulkan dengan kuisioner atau angket yang digunakan untuk mengetahui tanggapan guru terhadap kepemimpinan transformasional, transaksional dan *Laissez-Faire* kepala sekolah serta motivasi kerja guru. Angket merupakan daftar pertanyaan yang diberikan kepada orang lain dengan maksud agar orang yang diberikan pertanyaan bersedia memberikan respon sesuai dengan permintaan pengguna. Pernyataan dalam kuisioner menggunakan skala likert dengan system skor seperti pada Tabel 3.7 berikut.

Tabel 3. 7 Kriteria Penilaian Instrumen Kuisioner

No	Kategori	Skor
1	Sangat Setuju	5
2	Setuju	4
3	Ragu	3
4	Tidak Setuju	2
5	Sangat Tidak Setuju	1

3.7 Uji Instrumen Penelitian

Instrumen yang digunakan dalam pengambilan data harus dilakukan uji terlebih dahulu sehingga mendapatkan data yang baik. Instrument penelitian digunakan untuk mengukur nilai variabel yang diteliti, dengan demikian jumlah instrument yang akan digunakan untuk penelitian akan tergantung pada jumlah variabel yang

diteliti (Sugiyono, 2012). Untuk menentukan kuisioner yang digunakan baik atau tidak, maka harus dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Valid dan reliabel merupakan dua syarat penting untuk menentukan kebaikan dari instrument (Arikunto, 2016).

3.7.1 Uji Validitas

Validitas merupakan suatu alat ukur dalam mengukur suatu data yang menunjukkan tingkat kevalidan atau kesahihahn suatu instrument tersebut. Instrument yang diuji validitas dapat memperoleh data yang valid. Valid berarti instrument tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang hendak diukur. Valid tidaknya suatu alat ukur tergantung mampu tidaknya alat ukur tersebut mencapai tujuan pengukuran yang dikehendaki dengan tepat, karena suatu alat ukur yang valid mempunyai validitas yang tinggi. Teknik yang digunakan untuk menguji validitas instrument digunakan uji validitas butir (Arikunto, 2016). Jika butir-butir instrument yang digunakan sudah benar-benar mengukur apa yang hendak diukur maka dapat dikatakan instrument tersebut valid.

Untuk menguji tingkat validitas instrument penelitian atau alat ukur data dapat menggunakan rumus korelasi *product moment* yang dibantu dengan computer seri program statistik *SPSS versi 25*.

Penggunaan korelasi *product moment* pada penelitian ini difasilitasi oleh program SPSS dengan kriteria uji yaitu jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ dengan $\alpha = 0,05$, maka alat ukur tersebut dinyatakan valid, sebaliknya jika $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka alat ukur tersebut dinyatakan tidak valid.

1) Uji Validitas Motivasi Kerja Guru (Y)

Hasil pengujian validitas pada kuisioner motivasi kerja guru dapat dilihat pada Tabel 3.8 berikut.

Tabel 3. 8 Hasil Uji Validitas Kuisione Motivasi Kerja Guru

No Item	r Hitung	r Tabel	Keterangan
1	0.618	0.361	Valid
2	0.872		Valid
3	0.665		Valid
4	0.408		Valid
5	0.837		Valid
6	0.588		Valid
7	0.541		Valid
8	0.455		Valid
9	0.784		Valid
10	0.732		Valid
11	0.692		Valid
12	0.540		Valid
13	0.675		Valid
14	0.437		Valid
15	0.277		Tidak Valid
16	0.115		Tidak Valid
17	0.229		Tidak Valid
18	0.438		Valid
19	0.637		Valid
20	0.466		Valid
21	0.675		Valid
22	0.595		Valid
23	0.753		Valid
24	0.759		Valid
25	0.623		Valid
26	0.701		Valid
27	0.660		Valid
28	0.613		Valid
29	0.646		Valid
30	0.646		Valid

Sumber: Data Olahan SPSS, 2025

Berdasarkan Tabel 3.8 menunjukkan bahwa terdapat 3 butir soal/ Pernyataan tentang motivasi kerja guru tidak valid karena nilai r hitung $< 0,361$ (r tabel). Butir yang tidak valid adalah butir nomor 15, 16 dan 17. Karena terdapat 3 butir soal/ Pernyataan yang tidak valid maka dilakukan pengujian validitas ulang dengan menghapus butir yang tidak valid tersebut. Hasil pengujian validitas ulang terdapat pada tabel 3.9.

Tabel 3. 9 Hasil Pengujian Validitas Ulang Kuisioner Motivasi Kerja Guru

No Item	r Hitung	r Tabel	Keterangan
1	0.666	0.361	Valid
2	0.892		Valid
3	0.667		Valid
4	0.448		Valid
5	0.835		Valid
6	0.633		Valid
7	0.460		Valid
8	0.527		Valid
9	0.822		Valid
10	0.708		Valid
11	0.720		Valid
12	0.588		Valid
13	0.731		Valid
14	0.272		Tidak Valid
15	0.445		Valid
16	0.736		Valid
17	0.493		Valid
18	0.745		Valid
19	0.670		Valid
20	0.798		Valid
21	0.799		Valid
22	0.624		Valid
23	0.745		Valid
24	0.667		Valid
25	0.629		Valid
26	0.653		Valid
27	0.721		Valid

Sumber: Data Olahan SPSS, 2025

Setelah menghapus butir soal/ Pernyataan yang tidak valid dan melakukan pengujian validitas ulang diperoleh hasil bahwa butir soal/ Pernyataan nomor 14 tidak valid yang ditunjukkan dengan nilai $r \text{ hitung} < 0,361$ ($r \text{ tabel}$), oleh karena itu perlu dilakukan pengujian validitas ulang dengan menghapus butir soal/ Pernyataan yang tidak valid. Hasil pengujian ulang validitas disajikan pada tabel 3.10.

Tabel 3. 10 Hasil Pengujian Validitas Ulang Kuisioner Motivasi Kerja Guru

No Item	r Hitung	r Tabel	Keterangan
1	0.674	0.361	Valid
2	0.889		Valid
3	0.663		Valid
4	0.454		Valid
5	0.813		Valid
6	0.644		Valid
7	0.424		Valid
8	0.562		Valid
9	0.832		Valid
10	0.698		Valid
11	0.728		Valid
12	0.615		Valid
13	0.732		Valid
14	0.439		Valid
15	0.762		Valid
16	0.477		Valid
17	0.754		Valid
18	0.694		Valid
19	0.806		Valid
20	0.801		Valid
21	0.608		Valid
22	0.753		Valid
23	0.672		Valid
24	0.627		Valid
25	0.665		Valid
26	0.750		Valid

Sumber: Data Olahan SPSS, 2025

Setelah dilakukan pengujian validitas ulang dengan menghapus butir soal/ Pernyataan yang tidak valid, diperoleh hasil bahwa semua butir soal/ Pernyataan pada kuisioner motivasi kerja guru adalah valid.

2) Uji Validitas Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah (X1)

Hasil pengujian validitas terhadap kuisioner kepemimpinan transformasional kepala sekolah disajikan pada Tabel 3.11.

Tabel 3. 11 Hasil Pengujian Validitas Kuisisioner Kepemimpinan Transformatasional Kepala Sekolah

No Item	r Hitung	r Tabel	Keterangan
1	0.665	0.361	Valid
2	0.495		Valid
3	0.549		Valid
4	0.642		Valid
5	0.599		Valid
6	0.702		Valid
7	0.770		Valid
8	0.752		Valid
9	0.467		Valid
10	0.534		Valid
11	0.549		Valid
12	0.538		Valid
13	0.512		Valid
14	0.376		Valid
15	0.669		Valid
16	0.706		Valid
17	0.658		Valid
18	0.678		Valid
19	0.791		Valid
20	0.787		Valid

Sumber: Data Olahan SPSS, 2025

Berdasarkan Tabel 3.11 diketahui bahwa seluruh butir soal/ Pernyataan pada kuisisioner kepemimpinan transformatasional kepala sekolah dinyatakan valid, sehingga seluruh soal/ Pernyataan dapat digunakan untuk pengambilan data.

3) Uji Validitas Kepemimpinan Transaksional Kepala Sekolah (X2)

Hasil pengujian validitas terhadap kuisisioner kepemimpinan transaksional kepala sekolah disajikan pada Tabel 3.12.

Tabel 3. 12 Hasil Pengujian Validitas Kuisisioner Kepemimpinan Transaksional Kepala Sekolah

No Item	r Hitung	r Tabel	Keterangan
1	0.379	0.361	Valid
2	0.500		Valid
3	0.634		Valid
4	0.766		Valid
5	0.790		Valid
6	0.489		Valid
7	0.487		Valid
8	0.672		Valid
9	0.569		Valid

Sumber: Data Olahan SPSS, 2025

Berdasarkan Tabel 3.12 diketahui bahwa seluruh butir soal/ Pernyataan pada kuisioner kepemimpinan transaksional kepala sekolah dinyatakan valid, sehingga seluruh soal/ Pernyataan dapat digunakan untuk pengambilan data.

4) Uji Validitas Kepemimpinan *Laissez-Faire* Kepala Sekolah (X3)

Hasil pengujian validitas terhadap kuisioner kepemimpinan *Laissez-Faire* kepala sekolah disajikan pada Tabel 3.13.

Tabel 3. 13 Hasil Pengujian Validitas Kuisioner Kepemimpinan *Laissez-Faire* Kepala Sekolah

No Item	r Hitung	r Tabel	Keterangan
1	0.316	0.361	Tidak Valid
2	0.495		Valid
3	0.569		Valid
4	0.308		Tidak Valid
5	0.407		Valid
6	0.559		Valid
7	0.553		Valid
8	0.512		Valid
9	0.178		Tidak Valid
10	0.396		Valid
11	0.541		Valid
12	0.521		Valid
13	0.542		Valid
14	0.666		Valid
15	0.568		Valid

Sumber: Data Olahan SPSS, 2025

Berdasarkan Tabel 3.13 menunjukkan bahwa terdapat 3 butir soal/ Pernyataan tentang kepemimpinan *Laissez-Faire* kepala sekolah tidak valid ditunjukkan dengan nilai $r \text{ hitung} < 0,361$ ($r \text{ tabel}$). Butir yang tidak valid adalah butir nomor 1, 4 dan 9 Karena terdapat 3 butir soal/ Pernyataan yang tidak valid maka dilakukan pengujian validitas ulang dengan menghapus butir yang tidak valid tersebut. Hasil pengujian validitas ulang terdapat pada tabel 3.14.

Tabel 3. 14 Hasil Pengujian Validitas Ulang Kuisioner Kepemimpinan *Laissez-Faire* Kepala Sekolah

No Item	r Hitung	r Tabel	Keterangan
1	0.484	0.361	Valid
2	0.473		Valid
3	0.406		Valid
4	0.591		Valid
5	0.624		Valid
6	0.585		Valid
7	0.427		Valid
8	0.521		Valid
9	0.607		Valid
10	0.547		Valid
11	0.709		Valid
12	0.628		Valid

Sumber: Data Olahan SPSS, 2025

Setelah dilakukan pengujian validitas ulang dengan menghapus butir soal/ Pernyataan yang tidak valid, diperoleh hasil bahwa semua butir soal/ Pernyataan pada kuisioner kepemimpinan *Laissez-Faire* kepala sekolah adalah valid.

3.7.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas memiliki pengertian bahwa suatu instrument cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrument tersebut sudah tepat (Sugiyono, 2015). Reliabilitas instrument diperlukan untuk mengetahui tingkat kepercayaan terhadap instrumen yang digunakan.

Pengukuran model *Alpha Cronbach's* pada penelitian ini difasilitasi oleh program *SPSS versi 25* yang diukur berdasarkan skala *Alpha Cronbach's* 0 sampai 1 dengan kriteria uji yaitu jika $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka alat ukur tersebut reliabel dan juga sebaliknya, jika $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka alat ukur tidak reliabel. Kriteria derajat reliabilitas alat evaluasi menurut Guilford (1956):

$0,80 < r_{11} < 1,00$; derajat reliabilitas sangat tinggi

$0,60 < r_{11} < 0,80$; derajat reliabilitas tinggi

$0,40 < r_{11} < 0,60$; derajat reliabilitas sedang

$0,20 < r_{11} < 0,40$; derajat reliabilitas rendah

$0,00 < r_{11} < 0,20$; tidak reliabel

Berikut hasil pengujian reliabilitas instrument pada penelitian ini:

Tabel 3. 15 Hasil Pengujian Reliabilitas Instrumen

No	Variabel	Cronbach Alpha	Standar Alpha	Keterangan
1	Motivasi Kerja Guru	0.946	0.361	Reliabel
2	Kepemimpinan Transformasional	0.916		Reliabel
3	Kepemimpinan Transaksional	0.724		Reliabel
4	Kepemimpinan <i>Laissez-Faire</i>	0.692		Reliabel

Sumber: Data Olahan SPSS, 2025

3.8 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui pengaruh *Full Range Leadership* (kepemimpinan transformasional, transaksional dan *Laissez-Faire*) kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru. Analisis data yang digunakan adalah analisis regresi sederhana dan regresi berganda menggunakan software SPSS 25. Sebelum dilakukan analisis regresi, maka perlu dilakukan uji prasyarat.

3.8.1 Uji Prasyarat

Penelitian yang menggunakan analisis regresi hanya dapat dilakukan jika terpenuhinya beberapa asumsi dasar, sebelum dilakukan tahap pengujian lebih lanjut. Uji asumsi tersebut bertujuan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh telah memenuhi syarat untuk dianalisis dengan menggunakan teknik analisis regresi. Persyaratan awal untuk menggunakan regresi yaitu variabel penelitian harus diukur paling rendah dalam bentuk skala interval. Dalam analisis data dengan menggunakan teknik analisis regresi berganda (*multiple regression*) adalah dengan melakukan uji asumsi linieritas dan normalitas dengan uji hipotesis mengenai pengaruh *Full Range Leadership* (kepemimpinan transformasional, transaksional dan *Laissez-Faire*) kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru. Apabila uji asumsi terpenuhi dan tidak ditemukan terjadinya linieritas dan normalitas, maka analisis regresi yang telah dilakukan tetap dapat digunakan sebagai hasil akhir uji hipotesis penelitian. Berikut adalah uji asumsi yang akan dilakukan:

a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui normal atau tidaknya distribusi data yang diperoleh. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Apabila hasil pengujian data normal maka hasil perhitungan statistic dapat digeneralisasikan pada populasinya. Uji normalitas dalam penelitian ini menggunakan uji *Kolmogorov-smirnov* dengan bantuan program SPSS 25. Hipotesis yang diuji sebagai berikut:

H_0 : sampel berasal dari populasi yang berdistribusi normal

H_1 : sampel berasal dari populasi yang berdistribusi tidak normal

Kriteria pengujiannya adalah jika nilai signifikansi $> 0,05$ maka data berdistribusi normal atau H_0 diterima. Namun jika nilai signifikansi $< 0,05$ maka data tidak berdistribusi normal atau H_0 ditolak.

b. Uji Linearitas

Uji linearitas digunakan untuk mengetahui linear atau tidaknya variabel bebas dan variabel terikat. Hubungan linear antar variabel dapat dilihat pada persamaan regresi yang dihasilkan. Kriteria uji yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan melihat *Deviation from linearity* pada table Anova melalui program SPSS 25 dengan taraf signifikansi 0,05. Hipotesis yang diuji yaitu:

H_0 : pola sebaran variabel X dan Y membentuk garis linier

H_1 : pola sebaran variabel X dan Y tidak membentuk garis linier

Kriteria ujinya yaitu jika nilai *Deviation from linearity* $> 0,05$ maka pola sebaran variabel bebas dan variabel terikat membentuk garis linier atau H_0 diterima. Kemudian jika nilai *Deviation from linearity* $< 0,05$ maka pola sebaran variabel bebas dan variabel terikat tidak membentuk garis linier atau H_0 ditolak.

c. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (*independent*). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Jika variabel bebas saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak orthogonal. Variabel orthogonal adalah variabel bebas yang nilai korelasi antar sesama variabel bebas sama dengan nol

(Ghozali, 2001). Uji multikolinearitas dapat juga dilihat dari nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF). *Tolerance* mengukur variabilitas variabel beba yang terpilih yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel bebas lainnya (Ghozali, 2017). *Tolerance* yang rendah sama dengan nilai VIF yang tinggi. Hipotesis yang diuji yaitu:

H_0 : tidak terjadi multikolinearitas antar variabel bebas

H_1 : terjadi multikolinearitas antar variabel bebas

Nilai *cutoff* yang umum dipakai adalah nilai *tolerance* 0,10 atau sama dengan nilai VIF di atas 10. Kriteria pengujian yang digunakan menggunakan program SPSS 25 adalah jika nilai VIF > 10 dan nilai *tolerance* $< 0,10$ maka terjadi multikolinearitas atau H_0 diterima. Sebaliknya jika nilai VIF < 10 dan nilai *tolerance* $> 0,10$ maka tidak terjadi multikolinearitas atau H_0 ditolak.

d. Uji Heteroskedastisitas

Pengujian heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat ketidaksamaan varian dari residual untuk semua pengamatan pada model regresi liner. Pengujian heteroskedastisitas menggunakan uji glejser melalui program SPSS versi 25,0 dengan taraf signifikansi 0,05. Hipotesis yang diuji yaitu:

H_0 : tidak terjadi gejala heteroskedastisitas

H_1 : terjadi gelala heteroskedastisitas

Kriteria pengujiannya yaitu jika nilai signifikansi $\alpha > 0,05$ maka tidak terjadi gejala heteroskedastisitas atau H_0 diterima. Sebaliknya, jika nilai signifikansi $\alpha < 0,05$ maka terjadi gejala heteroskedastisitas atau H_0 ditolak.

3.8.2 Uji Hipotesis

Uji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan teknik statistic regresi sederhana dan regresi berganda dengan menggunakan SPSS versi 25,0.

- a. Persamaan regresi sederhana digunakan untuk memprediksi seberapa jauh perubahan nilai variabel dependen, bila nilai variabel independent dimanipulasi/diubah-ubah/dinaik-turunkan, sehingga hasil dari analisis regresi ini bermanfaat untuk membuat keputusan apakah naik dan menurunnya

variabel dependen dapat dilakukan melalui peningkatan variabel independent atau tidak.

Analisis regresi ini digunakan untuk menguji apakah terdapat pengaruh masing-masing variabel independent (X) terhadap variabel dependen (Y) yang diformulasikan dalam bentuk persamaan sebagai berikut:

$$Y = a + bX$$

Keterangan:

Y = variabel dependen

a = harga Y ketika X = 0 (harga konstan)

b = koefisien regresi

X = variabel independent (Sujarweni, 2014).

Hipotesis dalam pengujian ini yaitu:

H_0 = X1, X2 dan X3 secara parsial (sendiri-sendiri) tidak berpengaruh signifikan terhadap Y

H_1 = X1, X2 dan X3 secara parsial (sendiri-sendiri) berpengaruh signifikan terhadap Y.

Pengujian ini menggunakan *software* SPSS versi 25.0. Kriteria pengujiannya yaitu jika $\text{Sig. } t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ maka H_0 ditolak, begitupun sebaliknya jika $\text{Sig. } t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$ maka H_0 diterima.

- b. Persamaan regresi berganda digunakan dengan maksud meramalkan bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel dependen, bila dua atau lebih variabel independent sebagai faktor predictor dimanipulasi (dinaik turunkan nilainya). Secara umum rumus regresi linier berganda dapat ditulis sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

Keterangan:

Y = variabel dependen (motivasi kerja guru)

a = nilai intercept/constant

b = koefisien regresi variabel independent

X_1 = kepemimpinan transformasional kepala sekolah

X_2 = kepemimpinan transaksional kepala sekolah

X_3 = kepemimpinan *Laissez-Faire* kepala sekolah (Sugiyono, 2010)

Selanjutnya uji signifikansi simultan dilakukan menggunakan uji F dengan menggunakan SPSS versi 25,0.

Hipotesis dalam pengujian ini yaitu sebagai berikut:

H_0 = X_1 , X_2 dan X_3 secara simultan (bersama-sama) tidak berpengaruh signifikan terhadap Y

H_1 = X_1 , X_2 dan X_3 secara simultan (bersama-sama) berpengaruh signifikan terhadap Y

Pengujian ini menggunakan *software* SPSS 25.0. Kriteria pengujiannya yaitu jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka H_0 ditolak, begitupun sebaliknya jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka H_0 diterima dengan dk pembilang = k dan dk penyebut = (n-k-1) dan taraf signifikansi $\alpha = 0,05$.

V. SIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1) Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru SD Swasta berbasis Islam di Bandar Lampung. Ketika variabel kepemimpinan transformasional kepala sekolah meningkat, variabel motivasi kerja guru cenderung meningkat, artinya semakin tinggi skor kepemimpinan transformasional kepala sekolah, semakin tinggi pula motivasi kerja guru.
- 2) Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transaksional kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru SD Swasta berbasis Islam di Bandar Lampung. Ketika variabel kepemimpinan transaksional kepala sekolah meningkat, variabel motivasi kerja guru cenderung meningkat, artinya semakin tinggi skor kepemimpinan transaksional kepala sekolah, semakin tinggi pula motivasi kerja guru.
- 3) Tidak terdapat pengaruh kepemimpinan *Laissez-Faire* kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru SD Swasta berbasis Islam di Bandar Lampung. Ketika variabel kepemimpinan *Laissez-Faire* kepala sekolah meningkat, variabel motivasi kerja guru cenderung tidak meningkat, artinya semakin tinggi skor kepemimpinan *Laissez-Faire* kepala sekolah, motivasi kerja guru tidak mengalami peningkatan.
- 4) Terdapat pengaruh positif dan signifikan *Full Range Leadership* kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru SD Swasta berbasis Islam di Bandar Lampung. Ketika variabel *Full Range Leadership* kepala sekolah meningkat, variabel motivasi kerja guru cenderung meningkat, artinya semakin tinggi skor *Full Range Leadership* kepala sekolah, semakin tinggi pula motivasi kerja guru.

5.2 Implikasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan transaksional kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja guru, sedangkan kepemimpinan *Laissez-Faire* tidak berpengaruh signifikan. Selain itu, secara keseluruhan, gaya kepemimpinan *Full Range Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja guru.

Implikasi dari temuan ini menegaskan pentingnya kepala sekolah untuk mengembangkan gaya kepemimpinan yang adaptif dan kontekstual. Kepala sekolah perlu memperkuat pendekatan transformasional dengan membangun visi inspiratif, memberi perhatian pada pengembangan individu guru, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kreativitas dan inovasi. Di sisi lain, pendekatan transaksional tetap penting untuk diterapkan dalam konteks manajemen dan pengelolaan kinerja guru, melalui sistem penghargaan dan pengawasan yang adil serta jelas, yang mampu memberikan motivasi secara ekstrinsik.

Temuan bahwa kepemimpinan *Laissez-Faire* tidak memberikan pengaruh terhadap motivasi kerja guru memberikan peringatan bagi kepala sekolah agar tidak bersikap pasif atau membiarkan guru bekerja tanpa arahan dan dukungan. Sebaiknya kepala sekolah tidak menerapkan atau menghindari kepemimpinan *Laissez-Faire*. Oleh karena itu, keberhasilan dalam memotivasi guru tidak hanya bergantung pada satu gaya kepemimpinan, melainkan pada kemampuan kepala sekolah dalam memadukan berbagai pendekatan kepemimpinan secara proporsional sesuai kebutuhan dan situasi yang dihadapi.

Secara keseluruhan, temuan ini memberikan implikasi praktis bahwa kepala sekolah perlu membekali diri dengan pemahaman dan keterampilan kepemimpinan yang luas serta mampu bertransformasi dari sekadar manajer administratif menjadi pemimpin pembelajaran. Pelatihan kepemimpinan yang mengintegrasikan dimensi transformasional dan transaksional perlu terus dikembangkan dalam program pengembangan profesional kepala sekolah. Dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang holistik dan responsif, kepala sekolah akan lebih efektif dalam

membangkitkan motivasi kerja guru, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kualitas proses dan hasil pembelajaran di sekolah.

Pembuat kebijakan perlu mendorong fleksibilitas kepala sekolah dalam menerapkan gaya kepemimpinan sesuai situasi dan kebutuhan sekolah. Hasil penelitian ini juga mengindikasikan bahwa evaluasi kinerja kepala sekolah sebaiknya tidak hanya didasarkan pada aspek administratif, tetapi juga mempertimbangkan sejauh mana kepemimpinan mereka berdampak pada peningkatan motivasi dan kinerja guru. Oleh karena itu, hasil penelitian ini dapat menjadi landasan untuk memperkuat kebijakan pendidikan berbasis bukti, terutama dalam aspek manajemen dan kepemimpinan sekolah.

5.3 Saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka berikut saran yang ditujukan kepada kepala sekolah, guru dan peneliti selanjutnya.

1) Kepala Sekolah

Berdasarkan hasil penelitian, maka saran yang diajukan peneliti kepada kepala sekolah yaitu sebagai berikut.

- a) Kepala sekolah disarankan untuk memperkuat gaya kepemimpinan transformasional dengan membangun visi yang kuat, menjadi teladan, memberi perhatian individual kepada guru, serta mendorong kreativitas dan inovasi dalam pembelajaran.
- b) Perlu juga mengembangkan gaya kepemimpinan transaksional secara profesional, dengan menerapkan sistem penghargaan dan sanksi yang adil, pengawasan kinerja yang jelas, serta umpan balik yang terstruktur untuk meningkatkan motivasi guru secara eksternal.
- c) Kepala sekolah sebaiknya menghindari gaya kepemimpinan *Laissez-Faire* karena dapat membuat motivasi kerja guru menurun.
- d) Kepala sekolah hendaknya terus mengembangkan kapasitasnya melalui pelatihan kepemimpinan berbasis *Full Range Leadership*, agar mampu menerapkan berbagai gaya secara fleksibel sesuai konteks dan kebutuhan guru.

2) Guru

Berdasarkan hasil penelitian, maka saran yang diajukan peneliti kepada guru yaitu sebagai berikut.

- a) Guru disarankan untuk respon secara positif terhadap gaya kepemimpinan kepala sekolah, khususnya terhadap dorongan inovasi, pengembangan diri, dan sistem evaluasi yang diterapkan.
- b) Diharapkan guru dapat meningkatkan komitmen, tanggung jawab, dan semangat kerja melalui pemahaman terhadap peran strategis mereka dalam mendukung visi dan misi sekolah.
- c) Guru juga perlu memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh kepala sekolah baik dalam bentuk penghargaan maupun ruang otonomi untuk mengembangkan profesionalisme dan kinerja mereka.
- d) Dalam menghadapi berbagai gaya kepemimpinan, guru dituntut untuk adaptif dan komunikatif, menjaga kerja sama yang konstruktif demi terciptanya lingkungan sekolah yang kondusif.

3) Peneliti Selanjutnya

Berdasarkan hasil penelitian, maka saran yang diajukan peneliti kepada peneliti selanjutnya yaitu sebagai berikut.

- a) Peneliti selanjutnya disarankan untuk mengembangkan kajian dengan memperluas variabel penelitian, misalnya dengan menambahkan variabel mediasi seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, atau budaya sekolah.
- b) Perlu dilakukan penelitian kualitatif atau *mixed-methods* untuk menggali lebih dalam dinamika hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja guru dalam konteks yang lebih beragam.
- c) Disarankan untuk melakukan penelitian di jenjang pendidikan yang berbeda (seperti PAUD, SMP, atau SMA), atau pada wilayah geografis yang berbeda, guna memperoleh hasil yang lebih komprehensif dan generalisasi yang lebih luas.
- d) Peneliti selanjutnya juga dapat menggunakan instrumen atau pendekatan teoritis lain untuk menguji konsistensi hasil serta memperkaya literatur mengenai kepemimpinan pendidikan dan motivasi kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Abubakar, A. M., Inuwa, B. B., & Hamma, M. (2018). Principal leadership style towards teachers' motivation on secondary schools in Nigeria. *1st International Conference on Intellectuals' Global Responsibility (ICIGR 2017)*
- Agustin, Y. (2018). The correlation between students' motivation and their achievement score in English learning at SMP Negeri 1 Mande Cianjur. *PROJECT (Professional Journal of English Education)*, 1(2), 49-56. <https://doi.org/10.22460/project.v1i2.p49-56>
- Alasad, S. (2017). The leadership styles of principals in Bedouin secondary school and teachers motivation. *Philosophy Study*, 7(3), 153-168. <https://doi.org/10.17265/2159-5313/2017.03.006>
- Anam, M. C., Wilian, S., & Setiadi, D. (2016). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja guru honorer Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Selaparang Kota Mataram. *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan*, 1(1). <https://doi.org/10.29303/jipp.v1i1.5>
- Andriani, E., Rochmah, P. G. H., Lestari, I., Tampubolon, R. L. S. D. P., & Ummah, N. K. (2024). Penerapan Model Laissez-Faire Dalam Sistem Pendidikan. *Jurnal Media Akademik*, 2(7).
- Andriani, S., Kesumawati, N., & Kristiawan, M. (2018). The influence of the transformational leadership and work motivation on teachers performance. *International journal of scientific technology research*, 7(7), 19-29.
- Aprilia, S. (2023). Pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru di SMP Islam Nurul Hikmah. *Arus Jurnal Psikologi dan Pendidikan*, 2(3), 235-240. <https://doi.org/10.57250/ajpp.v2i3.248>
- Aprilinda, D., & Budiman, A. P. (2021). Konsep kepemimpinan transformasional. *Cerdika: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 1(7), 840-846. <https://doi.org/10.59141/cerdika.v1i7.123>
- Arikunto, S. (2012). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik*. Rineka Cipta.
- Arikunto, S. (2016). *Prosedur penelitian suatu pendekatan praktik*. Rineka Cipta.

- Bakhtiar, B. (2019). Kategori kepemimpinan transformational. *At-Ta'dib: Jurnal Ilmiah Prodi Pendidikan Agama Islam*, 11(1), 38-47.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1992). Multifactor leadership questionnaire-short form 6S. *Binghamton, NY: Center for Leadership Studies*.
- Burns, J. M. (2012). *Leadership*. Open Road Media.
- Dewi, P. Y. A., & Primayana, K. H. (2019). Effect of learning module with setting contextual teaching and learning to increase the understanding of concepts. *International Journal of Education Learning*, 1(1), 19-26. <https://doi.org/10.31763/ijele.v1i1.26>
- Emiru, E. K. (2018). Principals transformational and transactional leadership behavior and teachers motivation as perceived by teachers. *International Journal of Research Publications*, 3(1), 1-20. <https://doi.org/100315201884>
- Fitrianingrum, N. S., Aminin, S., & Riyanto, R. (2022). Pengaruh motivasi kerja dan budaya sekolah terhadap kinerja guru SMA di Kecamatan Purbolinggo. *Jurnal Humaniora Dan Ilmu Pendidikan*, 1(2), 71-83. <https://doi.org/https://doi.org/10.35912/jahidik.v1i2.583>
- Guilford, J. P. (1956). The guilford-zimmerman aptitude survey. *Personnel & Guidance Journal*, 35, 219–223. <https://doi.org/10.1002/j.2164-4918.1956.tb01745.x>
- Gumilar, E. W. (2014). Pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru di SMAN 01 Wungu Madiun pada tahun 2013. *FIPA: Forum Ilmiah Pendidikan Akuntansi*.
- Harun, C. Z., & Usman, N. (2021). Transformational leadership style of principal in improving teachers performance motivation. *2nd International Conference on Science, Technology, and Modern Society (ICSTMS 2020)*.
- Hasan, M. N. (2017). Influence of work motivation, leadership and organizational culture principal of the teacher performance in vocational school (SMK) Muhammadiyah, Rembang City, Central Java Province, Indonesia. *European Journal of Business Management*, 9(2), 36-44.
- Hasibuan, M. S., & Hasibuan, H. M. S. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi aksara.
- Hasnunidah, N. (2017). *Metodologi penelitian pendidikan*. Media akademi.
- Herawati, S. R., & Haryono, S. (2020). The effect of transformational leadership and professional competence on teacher performance: The role of work motivation. *European Journal of Business Management*, 12(11), 14-20.

- Hyseni, D., Z., & Hoxha, L. (2021). Impact of transformational and transactional attributes of school principal leadership on teachers' motivation for work. *Frontiers in Education*.
- Iphank, F. L. H., & Ardiana, I. D. K. R. (2017). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kompetensi terhadap motivasi dan kinerja guru. *Media Mahardhika*, 16(1), 39-52. <https://doi.org/10.29062/mahardhika.v16i1.6>
- Ismaya, E. A. (2021). Correlation principal leadership style with teacher motivation in online learning during COVID-19. *ANP Journal of Social Science Humanities*, 2(2), 123-127. <https://doi.org/10.53797/anp.jssh.v2i2.17.2021>
- Juniarti, A. (2010). *Pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru di MAN Malang II Batu*. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim.
- Kempa, R., Ulorlo, M., & Wenno, I. H. (2017). Effectiveness leadership of principal. *International journal of evaluation research in education*, 6(4), 306-311.
- Khalik, A., Musyaffa, A., & Ali, H. (2021). The effect of leadership style on productivity through teacher motivation in Madrasah Aliyah Negeri 1 Jambi City. *Linguistica Antverpiensia*. 1132-1146.
- Kuswaeri, I. (2016). Kontribusi kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru SMP Kabupaten Sumedang. *Tanzhim*, 1(01), 1-12.
- Lee, Y., D., & Kuo, C., T. (2019). Principals' transformational leadership and teachers' work motivation: evidence from elementary schools in Taiwan. *International Journal of Organizational Innovation*, 1(3). 90-113.
- Leticia, V., & Azhmy, M. F. (2024). Analisis kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional pihak sekolah terhadap kinerja guru yang dimediasi motivasi kerja (studi kasus pada sekolah methodist-11). *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 3(5). 880-891. <https://doi.org/10.56799/ekoma.v3i5.3885>
- Lundmark, R., Richter, A., & Tafvelin, S. (2022). Consequences of managers' laissez-faire leadership during organizational restructuring. *Journal of Change Management*, 22(1), 40-58. <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1951811>

- Magdalena, C. (2016). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening pada PT Sinar Sosro Tanjung Morawa. *HUMAN FALAH: Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam*, 3(1), 113-132. <https://doi.org/10.30829/hf.v3i1.332>
- Martadewi, E., Sudarno, S., & Purwanto, A. J. (2023). Pengaruh motivasi, disiplin, dan budaya organisasi terhadap kinerja guru pada SDN di Kota Pekanbaru. *Aksara: Jurnal Ilmu Pendidikan Nonformal*, 9(1), 737-748. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.37905/aksara.9.1.737-748.2023>
- Masbukhin, F. A. A., Abidin, A. A., Raharjo, S. H., & Ningrum, S. U. D. (2024). Studi kasus gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional kepala sekolah di Yogyakarta. *MODELING: Jurnal Program Studi PGMI*, 11 (3), 204-219. <https://doi.org/10.69896/modeling.v11i3.2558>
- Maslow, A. H. (2008). *Motivation and personality* (3rd ed.). Pearson Education.
- Masrukah. (2022). Pengaruh motivasi guru terhadap kinerja guru SD di Kecamatan Sambeng Kabupaten Lamongan. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 7(2), 324-335. <https://doi.org/10.23969/jp.v7i2.6315>
- McClelland, D. C. (1987). *Human motivation*. Cup Archive.
- Mehboob, K., Khan, U. A., & Hussain, L. (2024). Exploring the transactional leadership & its relationship with teachers' motivation. *Journal of Social Research Development*, 5(1). <https://doi.org/10.53664/JSRD/05-01-202401-01-12>
- Muliati, A. (2022). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi dan kinerja guru yang dimoderasi oleh iklim sekolah di MTSN 1 Medan. *Islamic Education*, 2(1), 25-30. <https://doi.org/10.57251/ie.v2i1.368>
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Pardede, N. (2022). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru di SMP Negeri 1 Kota Pematangsiantar. *Al-Irsyad: Jurnal Pendidikan Dan Konseling*, 11 (2), 279-287. <https://doi.org/10.30829/alirsyad.v11i2.11090>
- Purwanto, A. (2020). Effect of transformational leadership, perceived organizational support, job satisfaction toward life satisfaction: Evidences from indonesian teachers. *International Journal of Advanced Science Technology*, 29(03), 5495-5503.

- Rachmad, Y. E., Moka, A., Badriyyah, E. S. R., Gusliana, E., & Tawil, M. R. (2023). The effect of principal transformational leadership and motivation on performance of teacher in Islamic elementary school. *Journal on Education*, 5(3), 7043-7056. <https://doi.org/10.31004/joe.v5i3.1493>
- Rani D. J. A. (2020). Pengaruh tipe kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru di sekolah dasar Kecamatan Somba Opu Kabupaten Gowa. Universitas Negeri Makassar.
- Ridha, M. (2020). Teori motivasi McClelland dan implikasinya dalam pembelajaran PAI. *Palapa*, 8(1). 1-16.
- Ridwan, R., Sudjarwo, S., & Hariri, H. (2023). Negative effect of local politics on multifactor leadership of junior high school principals: Empirical facts from Indonesia. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 20, 1552-1563. <https://doi.org/10.37394/23207.2023.20.137>
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Millett, B. (2015). *OB: the essentials*. Pearson Higher Education AU.
- Rowaji, M., Nurkolis, N., & Egar, N. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan budaya kerja terhadap motivasi kerja guru di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 12(3). 360-373. <https://doi.org/https://doi.org/10.26877/jmp.v12i3.15457>
- Salter, C. R., Harris, M. H., & McCormack, J. (2014). Bass & Avolio's full range leadership model and moral development. *E-Leader Milan*.
- Santika, I. W. E. (2020). Pendidikan karakter pada pembelajaran daring. *Indonesian Values Character Education Journal*, 3(1), 8-19. <https://doi.org/10.23887/ivcej.v3i1.27830>
- Serin, H., & Akkaya, A. (2020). The Relationship between school principals' perceived transformational leadership behavior and teachers' motivation. *International Education Studies*, 13(10), 70-87. <https://doi.org/10.5539/ies.v13n10p70>
- Shalahuddin, S. (2015). Karakteristik kepemimpinan transformasional. *Al-Fikrah: Jurnal Kependidikan Islam IAIN Sulthan Thaha Saifuddin*, 6(5), 65-99.
- Siagian, P. H. (2008). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Silviane, F. (2014). *Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja guru di Sekolah Dasar se-Kecamatan Kiaracondong Bandung*. Universitas Pendidikan Indonesia.
- Simarmata, R. H. (2020). Upaya peningkatan motivasi kerja guru sekolah dasar. *Jurnal Bahana manajemen pendidikan*, 2(1), 654-660.

- Siswatiningsih, I., Raharjo, K., & Prasetya, A. (2018). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap budaya organisasi, motivasi kerja, komitmen organisasional dan kinerja karyawan. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 5(2), 146-157. <https://doi.org/10.26905/jbm.v5i2.2388>
- Soetopo, I., Kusmaningtyas, A., & Andjarwati, T. (2018). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, karakteristik individu, lingkungan kerja terhadap motivasi kerja dan kinerja guru SMK Negeri 1 Tambelangan Sampang. *JMM17: Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen*, 5(02), 21-31. <https://doi.org/10.30996/jmm17.v5i02.1947>
- Soviana, H. D., Zainal, V. R., & Riyanto, S. (2023). The influence of transformational leadership style and work discipline on teacher performance: Work motivation as an intervening variable (Case study on TK-SD MKD). *Edunity Kajian Ilmu Sosial dan Pendidikan*, 2(8), 936-949. <https://doi.org/10.57096/edunity.v2i8.148>
- Sugiyono. (2010). *Metode peneliian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2015). *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Sujarweni, V. W. (2014). *Metodelogi penelitian*. Pustaka Baru Perss.
- Suryanto, D., & Prihatiningsih, W. (2016). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi karyawan UKM di Wilayah Depok Jawa Barat. *Jurnal Vokasi Indonesia*, 4(1), 18-34. <https://doi.org/10.7454/jvi.v4i1.48>
- Taherdoost, H. (2016). Sampling methods in research methodology: How to choose a sampling technique for reasearch. *International Journal of Academix Research in Management (IJARM)*, 18-27.
- Tan, T. H., & Waheed, A. (2011). Herzberg's motivation-hygiene theory and job satisfaction in the Malaysian retail sector: The mediating effect of love of money.
- Tazkiya, A. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan kepala madrasah terhadap motivasi kerja guru di Mas Yamisa Soreang. *Prosiding FRIMA*, 1(7), 1281-1294. <https://doi.org/10.55916/frima.v1i7.657>
- Turmiyati, T. (2017). *Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru di MTs Al-Hikmah Kedaton Bandar Lampung*. IAIN Raden Intan Lampung.
- Uno, H. B. (2008). *Teori motivasi & pengukurannya: Kajian & analisis di bidang Pendidikan*. Bumi Aksara.

- Usmara, A. (2006). *Motivasi kerja: Proses, teori dan praktik*. Amara Books.
- Wahyuni, D. U., Christiananta, B., & Eliyana, A. (2014). Influence of organizational commitment, transactional leadership, and servant leadership to the work motivation, work satisfaction and work performance of teachers at private senior high schools in Surabaya. *Educational Research International*, 3(2), 82-96.
- Yawan, R. (2016). Pengaruh motivasi kerja guru dan gaya kepemimpinan Kepsek terhadap kinerja guru SD Biak Numfor, Papua. *Jurnal Pendidikan Matematika dan Sains*, 4(2), 184-194.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.21831/jpms.v4i2.12949>