

Pengaruh *Agile Leadership* terhadap Motivasi Kerja Guru

Surwiti* | Ahiruddin

Universitas Indraprasta PGRI, Jakarta, Indonesia

Correspondence Email:
surwiti94@admin.sd.belajar.id*

Keywords
Agile Leadership, Work Commitment, SMA
Teacher, Quantitative Approach

Abstract

Research examining *Agile Leadership* in educational settings, particularly its influence on teachers' work motivation at the senior high school level, remains relatively limited compared to studies conducted in non-educational organizations. Therefore, this study aims to analyze the effect of *Agile Leadership* on teachers' work motivation in senior high schools. A quantitative approach with a survey design was employed, involving 150 teachers selected using quota sampling. Data were collected through Likert-scale questionnaires measuring teachers' perceptions of principals' *Agile Leadership* and teachers' work motivation. Data were analyzed using simple linear regression. The results revealed that *Agile Leadership* had a positive and significant effect on teachers' work motivation ($\beta = 0.593$, $B = 0.503$, $t = 8.970$, $p < .001$). The regression model was statistically significant ($F = 80.47$, $p < .001$) and explained 35.2% of the variance in teachers' work motivation ($R^2 = 0.352$). These findings indicate that teachers who perceive higher levels of *Agile Leadership* from their principals tend to report higher work motivation. This study provides empirical evidence regarding the importance of *Agile Leadership* in enhancing teachers' work motivation and contributes to the growing body of research on adaptive leadership practices in educational contexts.

INTRODUCTION

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta transformasi digital telah membawa perubahan signifikan dalam berbagai aspek kehidupan, termasuk pendidikan. Teknologi bahkan berpengaruh sebesar 47,1% terhadap pelaksanaan pendidikan (Untu et al., 2025). Oleh karena itu, sekolah sebagai organisasi dituntut untuk mampu beradaptasi dengan berbagai perubahan, baik dalam kurikulum, metode pembelajaran, maupun tuntutan kompetensi abad ke-21 yang meliputi kemampuan berpikir kritis, kreativitas, komunikasi, dan kolaborasi (Siregar et al., 2026). Kondisi tersebut menjadikan peran guru semakin kompleks, tidak hanya sebagai penyampai

pengetahuan, tetapi juga sebagai pembentuk karakter dan keterampilan peserta didik agar mampu menghadapi tantangan di masa depan (Julismawati & Eliana, 2024). Pada jenjang Sekolah Menengah Atas (SMA), tuntutan tersebut menjadi lebih tinggi. Guru SMA tidak hanya dituntut untuk menyampaikan materi pembelajaran secara efektif, tetapi juga harus mampu mempersiapkan siswa menghadapi tuntutan akademik, seperti evaluasi pembelajaran, kelulusan, serta kesiapan melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi (Leswidianti et al., 2025; Widiensyah et al., 2024).

Dalam menghadapi berbagai tuntutan tersebut, motivasi kerja menjadi salah satu faktor penting yang mendukung keberhasilan guru dalam menjalankan tugas profesionalnya. Motivasi kerja merupakan dorongan, semangat, dan daya penggerak yang membuat seorang guru berdedikasi merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran guna mencapai tujuan pendidikan (Elfira et al., 2025). Motivasi kerja pada guru merupakan faktor penting karena memberikan kontribusi sebesar 22,2% terhadap kinerja guru di sekolah (Ristiana, 2021). Guru yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung menunjukkan antusiasme dalam melaksanakan tugas, lebih terlibat dalam kegiatan sekolah, serta berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang diberikan kepada siswa.

Meskipun demikian, berbagai penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja guru masih belum optimal. Hasil penelitian pada guru SMK menunjukkan bahwa motivasi intrinsik guru mencapai 4,11 (tinggi), sedangkan motivasi ekstrinsik sebesar 3,19 (sedang-rendah) (Wetria, 2025). Pada konteks internasional, skor FIT menunjukkan bahwa motivasi kerja guru di Jepang lebih rendah dibandingkan di Finlandia dan Korea (Virtanen et al., 2025). Sementara itu, di Indonesia, motivasi kerja guru menunjukkan kondisi yang tidak merata, di mana sebagian guru memiliki motivasi yang tinggi dan sebagian lainnya memiliki motivasi yang rendah (Dahlan et al., 2025). Temuan tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja guru masih menjadi isu penting yang perlu mendapatkan perhatian dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan.

Rendahnya motivasi kerja guru dapat berdampak pada berbagai aspek implementasi pendidikan. Guru yang memiliki motivasi kerja rendah cenderung kurang optimal dalam merencanakan dan melaksanakan pembelajaran, kurang inovatif dalam penggunaan metode mengajar, serta memiliki keterlibatan yang rendah dalam pengembangan profesional (Khobir et al., 2025). Kondisi tersebut pada akhirnya dapat memengaruhi kualitas pembelajaran yang diterima siswa, sehingga berdampak pada rendahnya hasil belajar dan tidak tercapainya tujuan pendidikan secara optimal. Oleh karena itu, penting untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat meningkatkan motivasi kerja guru.

Motivasi kerja guru dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik internal maupun eksternal. Beban kerja yang tinggi, tuntutan administrasi yang kompleks, dan kurangnya dukungan dari lingkungan organisasi menjadi penyebab utama menurunnya motivasi kerja guru (Basri & Kuncoro, 2026; Misriyatun & Rosidah, 2025). Selain itu, dalam konteks pembelajaran di sekolah menengah, guru juga dihadapkan pada tantangan seperti rendahnya keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran serta tuntutan untuk terus berinovasi dalam menyampaikan materi (E. Purnomo & Matin, 2021). Kondisi ini menunjukkan bahwa motivasi kerja guru tidak hanya

dipengaruhi oleh faktor individu, tetapi juga oleh lingkungan kerja dan sistem yang ada di sekolah (Aldi & Aulia, 2025).

Salah satu faktor organisasi yang diduga memiliki peran penting dalam meningkatkan motivasi kerja guru adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan sekolah (Yasser, 2021). Kepemimpinan yang efektif tidak hanya berfokus pada pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi anggota organisasi (Wibowo et al., 2025). Dalam menghadapi dinamika perubahan yang cepat, diperlukan pendekatan kepemimpinan yang lebih adaptif dan fleksibel, salah satunya adalah *Agile Leadership* (Rakhmadi et al., 2025).

Agile Leadership merupakan pendekatan kepemimpinan yang menekankan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan, mendorong kolaborasi, memberdayakan anggota organisasi, serta mendukung proses pembelajaran berkelanjutan. Pendekatan ini ditandai oleh karakteristik *adaptability*, *collaboration*, *empowerment*, dan *continuous learning* yang memungkinkan organisasi merespons perubahan secara lebih cepat dan efektif. Pemimpin yang menerapkan *Agile Leadership* cenderung lebih responsif terhadap kebutuhan lingkungan, terbuka terhadap ide-ide baru, serta mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif dan inovatif (Boz & Tabak, 2025). Dalam konteks pendidikan, penerapan *Agile Leadership* oleh kepala sekolah diyakini dapat meningkatkan motivasi kerja guru karena pemimpin yang adaptif dan suportif mampu memberikan dukungan, kepercayaan, serta kesempatan bagi guru untuk berkembang (Renigunta, 2024). Lingkungan kerja yang demikian dapat meningkatkan rasa memiliki, kepuasan kerja, serta keterlibatan guru dalam melaksanakan tugasnya, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan motivasi kerja (Mariam & Subagio, 2025). Selain itu, *Agile Leadership* memungkinkan guru untuk berpartisipasi secara aktif dalam proses pengambilan keputusan, mengembangkan inovasi pembelajaran, dan menyesuaikan diri terhadap berbagai perubahan yang terjadi di lingkungan pendidikan. Kondisi tersebut berpotensi meningkatkan semangat dan dorongan guru dalam menjalankan tugas profesionalnya.

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja. Kepemimpinan yang bersifat partisipatif dan suportif terbukti mampu meningkatkan semangat kerja, kepuasan kerja, serta keterlibatan individu dalam organisasi. Hal ini sejalan dengan temuan penelitian yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi dan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja individu (Indrio & Herachwati, 2024; Sirait et al., 2022). Selain itu, perkembangan konsep kepemimpinan modern memperkenalkan pendekatan *Agile Leadership* yang menekankan fleksibilitas, adaptabilitas, dan responsivitas terhadap perubahan. Penelitian menunjukkan bahwa *Agile Leadership* memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja, di mana lingkungan kerja yang mendukung mampu mendorong individu untuk berkontribusi lebih optimal (Pratama & Almansur, 2024). Lebih lanjut, *Agile Leadership* juga berperan dalam membentuk budaya organisasi dan meningkatkan komitmen kerja melalui pendekatan yang kolaboratif dan adaptif (Addurunnafis & Kurniawan, 2025). Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa *Agile Leadership* memiliki potensi untuk memengaruhi berbagai outcome organisasi, termasuk motivasi kerja.

Meskipun demikian, sebagian besar penelitian terdahulu lebih banyak mengkaji pengaruh *Agile Leadership* terhadap kepuasan kerja, kinerja, dan komitmen kerja. Selain itu, penelitian mengenai *Agile Leadership* juga masih lebih banyak dilakukan pada konteks organisasi non-pendidikan. Dengan demikian, kajian yang secara khusus menguji pengaruh *Agile Leadership* terhadap motivasi kerja guru, khususnya pada jenjang Sekolah Menengah Atas (SMA), masih relatif terbatas. Perbedaan karakteristik antara organisasi pendidikan dan organisasi lainnya memungkinkan adanya perbedaan dalam pengaruh *Agile Leadership* terhadap motivasi kerja.

Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai pengaruh *Agile Leadership* terhadap motivasi kerja guru SMA. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan praktik kepemimpinan yang efektif di lingkungan sekolah. Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh *Agile Leadership* terhadap motivasi kerja pada guru Sekolah Menengah Atas (SMA).

METHODS

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei dan analisis regresi linear sederhana yang bertujuan untuk menguji pengaruh *Agile Leadership* terhadap motivasi kerja guru. Penelitian dilaksanakan pada Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) yang berada di wilayah Suku Dinas Pendidikan Jakarta Selatan Wilayah III. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru yang mengajar pada SMAN di wilayah tersebut.

Teknik pengambilan sampel menggunakan quota sampling, yaitu teknik penentuan sampel berdasarkan karakteristik tertentu yang telah ditetapkan peneliti (Sugiyono, 2023). Adapun kriteria responden dalam penelitian ini adalah guru aktif yang mengajar pada SMAN di wilayah Suku Dinas Pendidikan Jakarta Selatan Wilayah III dan bersedia berpartisipasi dalam penelitian. Jumlah sampel ditetapkan sebanyak 150 guru, dan proses pengumpulan data dihentikan setelah jumlah responden yang memenuhi kriteria mencapai kuota yang telah ditentukan. Sampel penelitian terdiri atas 39 (26%) guru laki-laki dan 111 (74%) guru perempuan.

Penelitian ini menggunakan instrumen berupa kuesioner skala Likert yang disusun dan dikembangkan oleh penulis. Dalam proses pengembangan instrumen, validitas memiliki peran fundamental karena berkaitan dengan akurasi dan kesahihan tes dalam mencerminkan variabel yang ingin diteliti (Syahputra et al., 2025). Semakin tinggi validitas suatu instrumen, semakin tepat instrumen tersebut dalam menggambarkan fenomena yang diukur. Oleh karena itu, sebelum digunakan dalam penelitian, instrumen terlebih dahulu diuji validitasnya untuk memastikan bahwa setiap item mampu merepresentasikan konstruk yang diukur secara tepat.

Penelitian ini menggunakan instrumen berupa kuesioner skala Likert yang disusun dan dikembangkan oleh penulis. Instrumen pertama adalah Skala *Agile Leadership* yang disusun berdasarkan teori Joiner & Josephs (2007). Penyusunan instrumen mengacu pada karakteristik *Agile Leadership* yang meliputi kemampuan adaptasi, fleksibilitas, kolaborasi, dan responsivitas terhadap perubahan. Instrumen awal terdiri atas 37 item pernyataan. Seluruh item menggunakan skala Likert lima poin, yaitu 1 (Sangat Tidak Setuju), 2 (Tidak Setuju), 3 (Ragu-ragu), 4 (Setuju), dan 5 (Sangat Setuju). Validitas instrumen diuji menggunakan pendekatan Rasch Model dengan

kriteria item fit berdasarkan nilai Outfit Mean Square (MNSQ) antara 0,5–1,5, Outfit Z-Standard (ZSTD) antara -2 hingga +2, dan Point Measure Correlation (Pt Mea Corr) antara 0,40–0,85 (Sumintono, B., & Widhiarso, 2015). Hasil analisis menunjukkan terdapat 3 item yang tidak memenuhi kriteria fit sehingga dieliminasi. Dengan demikian, jumlah item yang digunakan dalam penelitian sebanyak 34 item dengan rentang skor 34–170. Nilai reliabilitas instrumen berdasarkan Cronbach's Alpha sebesar 0,938 yang menunjukkan reliabilitas sangat tinggi.

Instrumen kedua adalah Skala Motivasi Kerja yang disusun berdasarkan teori (Uno, 2023) yang mencakup aspek motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik, semangat kerja, dan komitmen dalam melaksanakan tugas. Instrumen awal terdiri atas 39 item pernyataan yang menggunakan skala Likert lima poin. Validitas instrumen juga diuji menggunakan Rasch Model dengan kriteria yang sama. Hasil analisis menunjukkan terdapat 6 item yang tidak memenuhi kriteria fit sehingga dieliminasi. Dengan demikian, jumlah item yang digunakan dalam penelitian sebanyak 33 item dengan rentang skor 33–165. Nilai reliabilitas instrumen berdasarkan Cronbach's Alpha sebesar 0,911 yang menunjukkan reliabilitas sangat tinggi.

Pengumpulan data dilakukan secara daring menggunakan Google Form yang disebarluaskan melalui kepala sekolah pada masing-masing SMAN di wilayah Suku Dinas Pendidikan Jakarta Selatan Wilayah III. Kepala sekolah membantu mendistribusikan tautan kuesioner kepada guru yang memenuhi kriteria penelitian. Sebelum mengisi kuesioner, responden diberikan penjelasan mengenai tujuan penelitian, manfaat penelitian, kerahasiaan data, anonimitas responden, serta hak untuk menghentikan partisipasi kapan saja tanpa konsekuensi apa pun. Partisipasi responden dalam penelitian ini bersifat sukarela sehingga responden diminta memberikan persetujuan (*informed consent*) sebelum melanjutkan pengisian kuesioner. Waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan seluruh kuesioner diperkirakan sekitar 10–15 menit.

Analisis data dilakukan menggunakan perangkat lunak JASP versi 0.95.3.0. Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, data terlebih dahulu diuji menggunakan uji asumsi yang meliputi uji normalitas dan uji linearitas. Selanjutnya, analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik data penelitian, sedangkan analisis regresi linear sederhana digunakan untuk menguji pengaruh *Agile Leadership* sebagai variabel independen (X) terhadap motivasi kerja guru sebagai variabel dependen (Y). Analisis regresi linear sederhana dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh satu variabel bebas terhadap satu variabel terikat.

RESULTS AND DISCUSSIONS

Pada bagian ini akan dipaparkan hasil analisis data yang telah dilakukan untuk menjawab hipotesis tujuan penelitian. Analisis mencakup deskriptif dan hasil uji regresi linear sederhana. Hasil analisis akan disajikan secara sistematis agar dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai kondisi data dan temuan hasil penelitian.

Tabel 1. Deskriptif Agile Leadership

Statistik	Laki-laki	Perempuan
Valid	39	111
Mean	152.3	146.0
Std. Deviation	12.28	18.45
Minimum	124.0	105.0
Maximum	168.0	170.0
Sum	5939	16210

Berdasarkan Tabel 1, diketahui bahwa jumlah responden laki-laki sebanyak 39 guru dan perempuan sebanyak 111 guru. Nilai rata-rata (*mean*) *Agile Leadership* pada laki-laki sebesar 152.3, lebih tinggi dibandingkan perempuan yang sebesar 146.0. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum laki-laki memiliki tingkat *Agile Leadership* yang sedikit lebih tinggi. Dari segi penyebaran data, standar deviasi pada perempuan (18.45) lebih besar dibandingkan laki-laki (12.28), yang mengindikasikan bahwa variasi nilai *Agile Leadership* pada perempuan lebih tinggi. Nilai minimum pada laki-laki adalah 124.0 dan maksimum 168.0, sedangkan pada perempuan nilai minimum lebih rendah yaitu 105.0 dan maksimum sedikit lebih tinggi yaitu 170.0. Secara keseluruhan, meskipun laki-laki memiliki rata-rata yang lebih tinggi, perempuan menunjukkan rentang dan variasi nilai yang lebih luas dalam *Agile Leadership*.

Tabel 2. Deskriptif Motivasi Kerja

Statistik	Laki-laki	Perempuan
Valid	39	111
Mean	137.6	132.3
Std. Deviation	14.34	14.53
Minimum	104.0	101.0
Maximum	165.0	160.0
Sum	5368	14690

Berdasarkan Tabel 2, diketahui bahwa jumlah responden laki-laki sebanyak 39 guru dan perempuan sebanyak 111 guru. Nilai rata-rata (*mean*) motivasi kerja pada laki-laki sebesar 137.6, lebih tinggi dibandingkan perempuan yang sebesar 132.3. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum laki-laki memiliki tingkat motivasi kerja yang sedikit lebih tinggi. Dari segi penyebaran data, standar deviasi pada laki-laki (14.34) dan perempuan (14.53) relatif sama, yang mengindikasikan bahwa variasi motivasi kerja pada kedua kelompok tidak jauh berbeda. Nilai minimum pada laki-laki adalah 104.0 dan maksimum 165.0, sedangkan pada perempuan nilai minimum lebih rendah yaitu 101.0 dan maksimum 160.0. Secara keseluruhan, meskipun laki-laki memiliki rata-rata yang lebih tinggi, distribusi motivasi kerja antara laki-laki dan perempuan cenderung serupa.

Selain analisis deskriptif dan regresi linear sederhana, penelitian ini juga melakukan kategorisasi skor pada variabel *Agile Leadership* dan motivasi kerja. Kategorisasi dilakukan menggunakan metode interval kelas dengan membagi rentang skor empiris menjadi tiga kategori, yaitu rendah, sedang, dan tinggi. Interval kategori diperoleh dari selisih antara skor

tertinggi dan skor terendah yang kemudian dibagi dengan jumlah kategori yang ditetapkan. Hasil kategorisasi *Agile Leadership* disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3 Kategorisasi *Agile Leadership*

Kategori	Interval	Frekuensi	%
Rendah	105–126	20	13,3%
Sedang	127–148	48	32%
Tinggi	149–170	82	54,7%
Total		150	100%

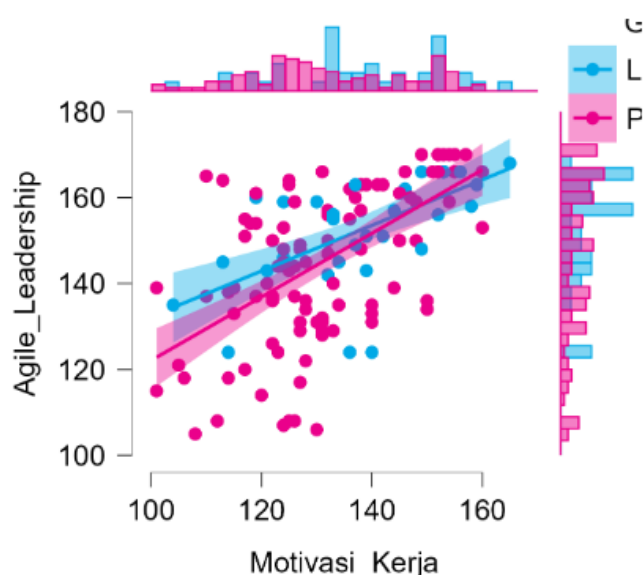
Berdasarkan Tabel 3, mayoritas responden berada pada kategori tinggi dalam persepsi terhadap *Agile Leadership*, yaitu sebanyak 82 guru (54,7%). Selanjutnya, sebanyak 48 guru (32%) berada pada kategori sedang, dan hanya 20 guru (13,3%) yang termasuk dalam kategori rendah. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum persepsi guru terhadap penerapan *Agile Leadership* oleh kepala sekolah tergolong tinggi. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar guru menilai kepala sekolah telah menerapkan *Agile Leadership* pada kategori tinggi.

Kategorisasi skor motivasi kerja juga dilakukan menggunakan metode interval kelas dengan membagi rentang skor empiris menjadi tiga kategori, yaitu rendah, sedang, dan tinggi. Hasil kategorisasi motivasi kerja disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4 Kategorisasi Motivasi Kerja

Kategori	Interval	Frekuensi	%
Rendah	101–122	34	23%
Sedang	123–144	43	29%
Tinggi	145–166	73	48%
Total		150	100%

Berdasarkan Tabel 4, sebagian besar responden berada pada kategori tinggi dalam motivasi kerja, yaitu sebanyak 73 guru (48%). Selanjutnya, sebanyak 43 guru (29%) berada pada kategori sedang, dan 34 guru (23%) berada pada kategori rendah. Temuan ini menunjukkan bahwa secara umum motivasi kerja guru cenderung berada pada kategori tinggi, meskipun masih terdapat sebagian responden yang berada pada kategori sedang dan rendah. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa mayoritas guru memiliki tingkat motivasi kerja yang tinggi.



Gambar 1. Scater plots (Biru; Laki-laki dan Merah Muda; Perempuan)

Gambar 1 menyajikan scatter plot hubungan antara persepsi guru terhadap *Agile Leadership* kepala sekolah dan motivasi kerja guru berdasarkan jenis kelamin responden. Secara visual, terlihat adanya kecenderungan hubungan positif antara kedua variabel yang ditunjukkan oleh arah garis regresi yang meningkat pada kelompok laki-laki maupun perempuan. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi persepsi guru terhadap penerapan *Agile Leadership* oleh kepala sekolah, maka motivasi kerja guru juga cenderung semakin tinggi.

Selain itu, sebaran data menunjukkan bahwa responden laki-laki dan perempuan memiliki variasi skor yang cukup beragam pada kedua variabel. Namun demikian, interpretasi mengenai perbedaan kekuatan hubungan maupun karakteristik berdasarkan jenis kelamin tidak dapat disimpulkan hanya berdasarkan visualisasi data. Oleh karena itu, scatter plot pada penelitian ini digunakan untuk memberikan gambaran umum mengenai pola hubungan antara *Agile Leadership* dan motivasi kerja, sedangkan pengujian hubungan dan pengaruh kedua variabel dilakukan melalui analisis regresi linear sederhana yang disajikan pada bagian berikutnya.

Tabel 5. Model Summary

Model	R	R²	Adjusted R²	f²
M₁	0.593	0.352	0.348	0.543

Berdasarkan Tabel 5, diperoleh nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0.593. Nilai tersebut menunjukkan adanya hubungan positif antara persepsi guru terhadap penerapan *Agile Leadership* oleh kepala sekolah dan motivasi kerja guru. Artinya, semakin tinggi persepsi guru terhadap penerapan *Agile Leadership* oleh kepala sekolah, maka cenderung semakin tinggi pula motivasi kerja guru. Selain itu, diperoleh nilai koefisien determinasi (R²) sebesar 0.352. Hasil ini menunjukkan bahwa persepsi guru terhadap penerapan *Agile Leadership* oleh kepala sekolah mampu menjelaskan sebesar 35.2% variasi motivasi kerja guru, sedangkan 64.8% sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Nilai Adjusted R²

sebesar 0.348 mengindikasikan bahwa model regresi memiliki kemampuan yang relatif stabil dalam menjelaskan variasi motivasi kerja guru setelah mempertimbangkan jumlah sampel dan variabel yang digunakan. Selanjutnya, hasil perhitungan effect size menunjukkan nilai f^2 sebesar 0.543. Berdasarkan kriteria Cohen, nilai tersebut termasuk dalam kategori besar (large effect). Temuan ini menunjukkan bahwa penerapan *Agile Leadership* oleh kepala sekolah memberikan kontribusi yang substansial terhadap motivasi kerja guru. Dengan demikian, persepsi guru terhadap penerapan *Agile Leadership* oleh kepala sekolah merupakan salah satu faktor penting yang berkontribusi terhadap motivasi kerja guru.

Tabel 6. ANOVA

Model	Sumber	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
M ₁	Regression	11218	1	11217.8	80.47	< .001
	Residual	20633	148	139.4		
	Total	31851	149			

Berdasarkan Tabel 6 (ANOVA), diperoleh nilai F sebesar 80.47 dengan tingkat signifikansi $p < .001$. Hasil ini menunjukkan bahwa model regresi yang digunakan signifikan secara statistik. Dengan demikian, model regresi yang dibangun mampu menjelaskan hubungan antara persepsi guru terhadap penerapan *Agile Leadership* oleh kepala sekolah dan motivasi kerja guru. Hasil tersebut juga menunjukkan bahwa model regresi layak digunakan untuk memprediksi motivasi kerja guru berdasarkan persepsi guru terhadap penerapan *Agile Leadership* oleh kepala sekolah.

Tabel 7. Koefisien Regresi

Model	Variabel	B	Std. Error	Beta	t	p
M ₀	(Intercept)	133.713	1.194	—	112.009	< .001
M ₁	(Intercept)	59.419	8.338	—	7.126	< .001
M ₁	<i>Agile Leadership</i>	0.503	0.056	0.593	8.970	< .001

Berdasarkan Tabel 7, hasil analisis menunjukkan bahwa persepsi guru terhadap penerapan *Agile Leadership* oleh kepala sekolah memiliki nilai koefisien regresi (B) sebesar 0.503 dengan nilai t sebesar 8.970 dan tingkat signifikansi $p < .001$. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0.05 menunjukkan bahwa pengaruh tersebut signifikan secara statistik. Koefisien regresi yang bernilai positif mengindikasikan bahwa semakin tinggi persepsi guru terhadap penerapan *Agile Leadership* oleh kepala sekolah, maka semakin tinggi pula motivasi kerja guru. Secara kuantitatif, setiap peningkatan satu satuan skor *Agile Leadership* diikuti oleh peningkatan skor motivasi kerja sebesar 0.503 satuan. Selain itu, nilai koefisien beta terstandarisasi sebesar 0.593 menunjukkan bahwa hubungan antara kedua variabel berada pada kategori sedang hingga kuat. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa persepsi guru terhadap penerapan *Agile Leadership* oleh kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja guru.

Adapun persamaan regresi linear sederhana yang diperoleh dalam penelitian ini adalah:

$$\text{Motivasi Kerja} = 59.419 + 0.503 \times \text{Agile Leadership}$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa nilai konstanta sebesar 59.419 mengindikasikan nilai motivasi kerja ketika skor *Agile Leadership* bernilai nol. Sementara itu, koefisien regresi sebesar 0.503 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan skor persepsi guru terhadap penerapan *Agile Leadership* oleh kepala sekolah akan diikuti oleh peningkatan skor motivasi kerja guru sebesar 0.503 satuan. Koefisien yang bernilai positif menunjukkan adanya hubungan searah antara kedua variabel, sehingga semakin tinggi persepsi guru terhadap penerapan *Agile Leadership* oleh kepala sekolah, maka semakin tinggi pula motivasi kerja guru.

Secara deskriptif, ditemukan bahwa skor persepsi terhadap *Agile Leadership* dan motivasi kerja pada guru laki-laki sedikit lebih tinggi dibandingkan guru perempuan. Namun demikian, perbedaan tersebut relatif kecil sehingga tidak dapat digunakan untuk menyimpulkan adanya perbedaan yang bermakna antar gender. Selain itu, variasi skor pada kelompok perempuan cenderung lebih tinggi dibandingkan kelompok laki-laki. Temuan ini menunjukkan bahwa persepsi terhadap *Agile Leadership* maupun motivasi kerja pada guru perempuan lebih beragam. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Tremmel & Wahl (2023) yang menyatakan bahwa perbedaan gender dalam kepemimpinan sering kali tidak terletak pada kemampuan inti, melainkan pada variasi pengalaman dan konteks sosial yang memengaruhinya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi guru terhadap penerapan *Agile Leadership* oleh kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja guru. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi penerapan *Agile Leadership* oleh kepala sekolah, maka semakin tinggi pula motivasi kerja guru. Selain itu, nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0.352 menunjukkan bahwa *Agile Leadership* mampu menjelaskan 35.2% variasi motivasi kerja guru. Temuan tersebut menunjukkan bahwa *Agile Leadership* merupakan salah satu faktor penting yang berkontribusi terhadap motivasi kerja guru, meskipun masih terdapat faktor lain di luar model penelitian yang turut memengaruhi motivasi kerja guru.

Hasil penelitian ini juga dapat dijelaskan melalui Teori Hierarki Kebutuhan Maslow yang menyatakan bahwa motivasi individu muncul sebagai upaya untuk memenuhi kebutuhan yang tersusun secara hierarkis, mulai dari kebutuhan fisiologis, rasa aman, kebutuhan sosial, penghargaan, hingga aktualisasi diri (Maslow, 1943). Kepala sekolah yang menerapkan *Agile Leadership* dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memberikan rasa aman dalam menghadapi perubahan, membangun hubungan kerja yang positif, serta memberikan pengakuan terhadap kontribusi guru. Kondisi tersebut memungkinkan terpenuhinya kebutuhan sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri sehingga mendorong peningkatan motivasi kerja guru.

Sejalan itu, Purnomo et al. (2024) yang menunjukkan bahwa dukungan dari lingkungan berkontribusi terhadap peningkatan motivasi individu. Dalam konteks penelitian ini, dukungan tersebut dapat diwujudkan melalui penerapan *Agile Leadership* oleh kepala sekolah yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang suportif bagi guru. Selain itu, hasil penelitian ini juga sejalan dengan Syarifuddin et al. (2022) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja memberikan kontribusi positif terhadap kinerja karyawan dalam setting pendidikan. Hasil tersebut memperkuat asumsi bahwa peningkatan motivasi kerja yang muncul melalui dukungan kepemimpinan akan berdampak pada optimalisasi pelaksanaan tugas dan tanggung jawab profesional.

Secara teoretis, *Agile Leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan fleksibilitas, adaptabilitas, kolaborasi, serta kemampuan merespons perubahan secara cepat. Dalam konteks pendidikan, kepala sekolah yang menerapkan *Agile Leadership* cenderung lebih terbuka terhadap masukan, memberikan dukungan kepada guru, serta mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih dinamis dan responsif terhadap perubahan. Kondisi tersebut memungkinkan guru merasa lebih dihargai, dilibatkan, dan didukung dalam melaksanakan tugas profesionalnya sehingga dapat meningkatkan motivasi kerja. Hal ini sejalan dengan penelitian (Boz & Tabak, 2025) yang menunjukkan bahwa *Agile Leadership* melibatkan dimensi kerja sama, inovasi, kepercayaan, dan transparansi yang dapat memengaruhi perilaku kerja individu. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan Rosada & Adam (2026) menemukan bahwa *Agile Leadership* memiliki peran penting dalam memprediksi komitmen organisasi. Temuan tersebut memperkuat asumsi bahwa penerapan *Agile Leadership* mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif sehingga mendorong keterikatan dan motivasi anggota organisasi dalam menjalankan tugasnya.

Temuan penelitian ini juga didukung oleh penelitian sebelumnya. Penelitian (Kriswanto & Santosa, 2025) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang adaptif dan inspiratif mampu meningkatkan keterlibatan dan motivasi kerja melalui dukungan emosional, komunikasi yang efektif, serta perhatian terhadap kebutuhan individu. Selain itu, Putri et al. (2020) menemukan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja guru yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan Collie (2023) yang menemukan bahwa *Agile Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap sikap pengembangan profesional guru serta kinerja mereka. Demikian pula, Ruswandi et al. (2024) menunjukkan bahwa *Agile Leadership* memberikan kontribusi positif yang kuat terhadap kinerja dosen. Selain itu, Yilmaz & Ozgenel (2023) menyatakan bahwa *Agile Leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas sekolah. Sejalan dengan itu, hasil penelitian Syahputra et al. (2020) menunjukkan bahwa supervisi dalam layanan bimbingan dan konseling memberikan kontribusi positif terhadap kinerja konselor. Hasil ini mengindikasikan bahwa dukungan, pembinaan, dan pengawasan yang efektif dari pihak pimpinan merupakan faktor penting dalam meningkatkan kualitas kinerja tenaga profesional di bidang pendidikan. Berbagai temuan tersebut menunjukkan bahwa *Agile Leadership* secara konsisten memberikan dampak positif terhadap berbagai aspek dalam organisasi pendidikan, termasuk motivasi kerja guru.

Meskipun demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Agile Leadership* hanya mampu menjelaskan 35.2% variasi motivasi kerja guru. Artinya, masih terdapat 64.8% variasi motivasi kerja yang dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian ini. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa motivasi kerja guru merupakan konstruk yang kompleks dan tidak hanya ditentukan oleh faktor kepemimpinan. Oleh karena itu, *Agile Leadership* dapat dipandang sebagai salah satu faktor penting yang berkontribusi terhadap motivasi kerja guru, tetapi bukan satu-satunya faktor yang menentukan tingkat motivasi kerja guru. Namun demikian, terdapat penelitian yang menunjukkan hasil berbeda. Studi oleh Almodiel (2025) menemukan bahwa *Agile Leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen kerja guru. Perbedaan hasil

tersebut dapat disebabkan oleh perbedaan variabel yang diteliti, karakteristik responden, maupun konteks organisasi sekolah yang berbeda. Temuan ini menunjukkan bahwa pengaruh *Agile Leadership* terhadap berbagai aspek psikologis dan perilaku kerja guru dapat bervariasi bergantung pada konteks penelitian yang digunakan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini memperkuat temuan-temuan sebelumnya yang menunjukkan bahwa *Agile Leadership* memiliki peran penting dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di bidang pendidikan. *Agile Leadership* tidak hanya berfungsi sebagai pendekatan kepemimpinan yang adaptif terhadap perubahan, tetapi juga berkontribusi dalam meningkatkan motivasi kerja guru. Oleh karena itu, penerapan *Agile Leadership* oleh kepala sekolah dapat menjadi salah satu strategi yang relevan dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung serta meningkatkan motivasi kerja guru di sekolah.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penelitian menggunakan teknik quota sampling sehingga hasil penelitian memiliki keterbatasan dalam generalisasi pada populasi guru yang lebih luas. Kedua, data diperoleh melalui kuesioner self-report yang memungkinkan adanya subjektivitas responden dalam memberikan penilaian. Ketiga, penelitian hanya dilakukan pada guru SMAN di wilayah Suku Dinas Pendidikan Jakarta Selatan Wilayah III dan hanya menguji satu variabel independen, yaitu *Agile Leadership*, sehingga masih terdapat faktor lain yang berpotensi memengaruhi motivasi kerja guru.

Hasil penelitian ini memberikan implikasi bahwa penerapan *Agile Leadership* oleh kepala sekolah dapat menjadi salah satu strategi untuk meningkatkan motivasi kerja guru. Oleh karena itu, kepala sekolah perlu mengembangkan kepemimpinan yang adaptif, kolaboratif, dan responsif terhadap perubahan guna menciptakan lingkungan kerja yang mendukung serta meningkatkan motivasi kerja guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi penerapan *Agile Leadership* oleh kepala sekolah, maka semakin tinggi pula motivasi kerja guru. Oleh karena itu, *Agile Leadership* dapat dipandang sebagai salah satu pendekatan kepemimpinan yang relevan untuk mendukung peningkatan motivasi kerja guru dalam menghadapi berbagai tuntutan dan perubahan di lingkungan pendidikan.

CONCLUSIONS

Penelitian ini menunjukkan bahwa persepsi guru terhadap penerapan *agile leadership* oleh kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja guru SMA. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa *agile leadership* mampu menjelaskan sebesar 35,2% variasi motivasi kerja guru, sehingga menjadi salah satu faktor yang berkontribusi terhadap peningkatan motivasi kerja guru. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi penerapan *agile leadership* oleh kepala sekolah, maka semakin tinggi pula motivasi kerja guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya. Secara praktis, hasil penelitian ini menunjukkan pentingnya kepala sekolah menerapkan kepemimpinan yang adaptif, kolaboratif, dan responsif terhadap perubahan untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung motivasi kerja guru. Dengan demikian, *agile leadership* dapat menjadi salah satu strategi yang relevan dalam meningkatkan motivasi kerja guru dan mendukung pencapaian tujuan pendidikan di sekolah.

REFERENCES

- Addurunnafis, M., & Kurniawan, M. (2025). Pengaruh Agile Leadership dan Inovasi Digital terhadap Kinerja Perusahaan Teknologi di Kota Surabaya dalam Menghadapi Dinamika Digitalisasi Global. *Jurnal Ekonomi, Akutansi Dan Organisasi*, 2(3), 200–213. <http://ejurnal.unmuhjember.ac.id/index.php/EKTASI/article/view/3145>
- Aldi, R., & Aulia, F. (2025). Hubungan Interaksi Siswa-Guru di Sekolah dengan Motivasi Belajar Siswa SMA Pertiwi 1 Padang. *Tsaqofah*, 5(3), 2366–2385. <https://doi.org/10.58578/tsaqofah.v5i3.5849>
- Almodiel, T. (2025). School Heads' Distributed Leadership and Organizational Commitment of Teachers. *International Journal of Open-Access, Interdisciplinary and New Educational Discoveries of ETCOR Educational Research Center (IJOINED ETCOR)*, 4(1), 554–565. <https://doi.org/10.63498/nxz2st234>
- Basri, T. S., & Kuncoro, A. W. (2026). Pengaruh Motivasi Kerja , Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah , Dan Beban Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru (Studi Kasus Pada Guru MTs AL Munawwaroh Kota Tangerang). *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Manajemen (JIEM)*, 4(2), 910–927. <https://doi.org/10.61722/jiem.v4i2.8896>
- Boz, E. S., & Tabak, H. (2025). Exploring the relationship between learning climate in schools and agile leadership using multi-group path analysis: does “Willingness to work” have a mediating role? *Current Psychology*, 44(5), 4002–4015. <https://doi.org/10.1007/s12144-025-07450-6>
- Collie, R. J. (2023). Teachers' work motivation: Examining perceived leadership practices and salient outcomes. *Teaching and Teacher Education*, 135. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2023.104348>
- Dahlan R, M., Samsuri, Malihatun, E., Morisson, B., Abdurrohman, A., Basyit, A., & Madali. (2025). Teachers' motivation in developing quality learning in rural schools in Indonesia. *Frontiers in Education*, 10. <https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1597989>
- Elfira, Y., Nirwana, H., & Marjohan. (2025). Contribution of Supervision and Professional Development to the Performance of Guidance and Counseling Teachers. *LOVA : Journal of Leadership, Organization, Vision, and Administration*, 1(1), 1–12. <https://doi.org/10.63203/lova.v1i1.427>
- Indrio, L. W., & Herachwati, N. (2024). Transformational Leadership, Job Competence, and Job Satisfaction As a Critical Predictor of Employee Performance: a Quantitative Study. *Fokus Ekonomi : Jurnal Ilmiah Ekonomi*, 19(1), 10–21. <https://doi.org/10.34152/fe.19.1.10-21>
- Joiner, B., & Josephs, S. (2007). Developing agile leaders. *Industrial and Commercial Training*, 39(1), 35–42. <https://doi.org/10.1108/00197850710721381>
- Julismawati, J., & Eliana, N. (2024). Peran Guru dalam Membentuk Karakter Peserta Didik. *Jurnal Review Pendidikan Dasar : Jurnal Kajian Pendidikan Dan Hasil Penelitian*, 10(3), 255–259. <https://doi.org/10.26740/jrpd.v10n3.p255-259>
- Khobir, A., Mubarakah, N., Haanie, N. R., & Khasanadia, D. (2025). Pengaruh Motivasi Kerja

- Terhadap Kinerja Dan Profesionalitas Guru: Studi Literatur. *Jurnal Tarbiyah Bil Qalam*, 9(2), 1–21.
<https://pdfs.semanticscholar.org/d67a/f9764a36847589d179c5e8fc4ea01e9ded7e.pdf>
<https://pdfs.semanticscholar.org/9a86/3a741413b0468894f6b6f2701092cdc21692.pdf>
- Kriswanto, D., & Santosa, A. B. (2025). The Impact of Transformational Leadership Practices on Teacher Motivation and School Performance. *Journal of Social Studies Arts and Humanities (JSSAH)*, 5(1), 025–030.
<https://journal.unpak.ac.id/index.php/proceedings/article/view/12838>
- Leswidianti, J. S., Abdullah, M. N. A., & Mujayapura, M. R. R. (2025). Mencari Jati Diri : Peran Peer Group Dalam Membentuk Identitas Remaja. *Sabana (Sosiologi, Antropologi, Dan Budaya Nusantara)*, 4(1), 164–170. <https://doi.org/10.55123/sabana.v4i1.4999>
- Mariam, S., & Subagio, H. (2025). Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Manajemen Bisnis Era Digital*, 2(3), 316–328.
<https://doi.org/10.61132/jumabedi.v2i3.782>
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, 370–396.
<https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>
- Misriyatun, M., & Rosidah, R. (2025). Pengaruh Motivasi Kerja, Beban Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan Universitas Negeri Yogyakarta. *Efisiensi : Kajian Ilmu Administrasi*, 22(1), 1–15. <https://doi.org/10.21831/efisiensi.v22i1.82028>
- Pratama, R. M., & Almansur, F. (2024). The Impact of Agile Leadership on Employee Performance with Job Satisfaction as a Mediating Variable. *At-Tadbir : Jurnal Ilmiah Manajemen*, 8(2), 150.
<https://doi.org/10.31602/atd.v8i2.14087>
- Purnomo, D. I., Yanah, D., & Merisanti, M. (2024). The Contribution of Parental Support to Student Learning Motivation. *Journal of Counseling and Educational Research*, 1(2), 63–71.
<https://doi.org/10.63203/jcerch.v1i2.117>
- Purnomo, E., & Matin, A. (2021). Motivasi siswa sekolah menengah atas dalam mengikuti pembelajaran daring PJOK materi atletik. *Jurnal Pendidikan Jasmani Indonesia*, 17(2), 102–114.
<https://doi.org/10.21831/jpji.v17i2.44787>
- Putri, I. A., Mutiara, T., Ningsih, V. Y., Kholifah Hidayati, R., & Manik, M. A. (2020). The Influence of Leadership, Teacher Confidence, and Motivation on Teacher Performance and Student Achievement in an Educational Context. *Indonesian Educational Administration and Leadership Journal (IDEAL)*, 02(2), 154–170. <https://online-journal.unja.ac.id/IDEAL/article/view/43038/20677>
- Rakhmadi, E., Norliani, N., Muhaimim, M., Aslamiah, A., & Cinantya, C. (2025). The Role of Agile Leadership: Enhancing School Innovation and Adaptability The Role of Agile Leadership: Improving School Innovation and Adaptation. *Eduvest - Journal of Universal Studies*, 5(9), 10590–10601. <https://doi.org/10.59188/eduvest.v5i9.51122>
- Renigunta, S. (2024). Exploring the Interplay of Agile Leadership among University's Administrators and their Competence in Innovation Management. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, VIII(IIIS), 1539–1551.
<https://doi.org/10.47772/ijriss.2024.803108s>

- Ristiana, S. (2021). Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Administrasi Pendidikan Dan Konseling Pendidikan*, 6(1), 30–36. <https://ejournal.uin-suska.ac.id/index.php/JAPKP/article/view/35085/11820>
- Rosada, R., & Adam, A. (2026). A Predictive Model of Organizational Commitment : The Role of Organizational Culture and Agile Leadership. *JITSS (Journal of Innovation and Trend in Social Sciences)*, 2(3), 160–179. <https://doi.org/10.63203/jitss.v2i3.517>
- Ruswandi, W., Wulandari, R., Resmanasari, D., Riswandi, R., & Mulya Rizki Anugrah, C. (2024). Agile Leadership and Knowledge Sharing In Improving Lecturer Performance. *Dinasti International Journal of Education Management And Social Science*, 5(6), 1956–1965. <https://doi.org/10.38035/dijemss.v5i6.2992>
- Sirait, L., Sudarno, Junaedi, A. T., Purwati, A. A., & Deli, M. M. (2022). Leadership Style, Motivation, and Organizational Culture on Job Satisfaction and Teacher Performance. *Journal of Applied Business and Technology*, 3(2), 115–129. <https://doi.org/10.35145/jabt.v3i2.94>
- Siregar, F. H., Siregar, N. I., & Chandra, A. (2026). Self-Efficacy as a Predictor of Teachers' Innovative Work Behavior In Medan City. *Jurnal Psikologi*, 3(2), 1–10. <https://journal.pubmedia.id/index.php/pjp/article/view/5452/4392>
- Sugiyono. (2023). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif & R&D* (Sutopo, Ed.; 5th ed.). A.
- Sumintono, B., & Widhiarso, W. (2015). *Aplikasi Model Rasch untuk Penelitian Ilmu-ilmu sosial (edisi revisi)*. Trim Komunikata.
- Syahputra, Y., Neviyarni, N., Ahmad, R., Syukur, Y., & Hariyani, H. (2020). Contribution of Guidance and Counseling Supervision Toward Counselor Performance: Study in Sumatera Utara. *Jurnal Bimbingan Dan Konseling Terapan*, 4(1), 43–52. <https://pdfs.semanticscholar.org/a0ed/41b3d2ec172ada70a0d52fe822a48293ae9f.pdf>
- Syahputra, Y., Rahmat, C. P., & Erwinda, L. (2025). *Instrumentasi Tes dalam Bimbingan dan Konseling*. CV Eureka Media Aksara.
- Syarifuddin, S., Susanti, S., & Syahputra, Y. (2022). Kontribusi Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dalam Setting Pendidikan. *Journal of Learning and Instructional Studies*, 2(1), 38–45. <https://www.jlis.idcounselor.com/index.php/jlis/article/view/20%0Ahttps://www.jlis.idcounselor.com/index.php/jlis/article/download/20/28>
- Tremmel, M., & Wahl, I. (2023). Gender stereotypes in leadership: Analyzing the content and evaluation of stereotypes about typical, male, and female leaders. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1034258>
- Uno, H. B. (2023). *Teori Motivasi dan Pengukurannya: Analisis di bidang Pendidikan*. Bumi Aksara.
- Untu, H. I., Supit, F., Sareng, L., Madiles, M., Lasi, Y., & Ulag, S. (2025). Pengaruh Teknologi Pendidikan terhadap Efektivitas Pembelajaran Siswa di Kelas VII SMP Frater Don Bosco Tomohon. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 9(3), 37613–37617.
- Virtanen, P., Watt, H. M. G., Richardson, P. W., Linnanmäki, N., Mankki, V., Metsäpelto, R. L., & Wallinheimo, K. (2025). Finnish teacher students' career choice motivations: A mixed methods study. *Teaching and Teacher Education*, 163. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2025.105068>
- Wetria, W. (2025). Pengaruh motivasi terhadap profesionalisme guru SMK. *Journal of Education, Cultural and Politics*, 5(4), 768–775.

<https://jecco.ppj.unp.ac.id/index.php/jecco/article/view/889/266>

- Wibowo, K. A. A., Syukron Darsyah, Kadar Risman, & Mulyadi. (2025). Constructing Agile Islamic Educational Leadership in Responding to Learning Ecosystem Disruption in the Digital Era. *Khazanah: Journal of Islamic Education and Science*, 1(2 SE-Articles), 48–62. <https://doi.org/10.61815/khazanah.v1i2.872>
- Widiansyah, S., Hidayat, S. P., Kamil, S. I., Purba, I. D. L. B., Rahmawati, U., & Khairo, F. M. A. (2024). Kesiapan Guru dalam Menghadapi Tantangan Implementasi Kurikulum Merdeka. *Harmoni Pendidikan : Jurnal Ilmu Pendidikan*, 2(1), 344–362. <https://doi.org/10.62383/hardik.v2i1.1120>
- Yasser, T. (2021). Leadership and Organizational Climate on Teacher Motivation. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan*, 13(3), 2091–2098. <https://doi.org/10.35445/alishlah.v13i3.794>
- Yilmaz, F. C., & Ozgenel, M. (2023). Agile Leadership as An Antecedent of School Effectiveness: A Relational Investigation on Teachers. *Journal of Education and Future*, (23), 27–40. <https://doi.org/10.30786/jef.1071657>