



Pengaruh Dimensi Kepemimpinan Transformational terhadap Budaya Kerja

The Effect of Transformational Leadership Principles on Work Culture

✉ M. Munif, Achmad Patoni, Binti Maunah
UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung, Indonesia

INFORMASI ARTIKEL

Received: Mar 25, 2023, Revised: April 30, 2023, Accepted: June 20, 2023

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan tentang pengaruh prinsip kepemimpinan transformasional terhadap budaya kerja. Adapun metode yang digunakan adalah Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif dengan jenis penelitian adalah riset kepustakaan (library research). Riset kepustakaan adalah Penelitian kepustakaan adalah teknik pengumpulan data dengan melakukan penelaahan terhadap buku, literatur, catatan, serta berbagai laporan yang berkaitan dengan masalah yang ingin dipecahkan. Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mengidentifikasi perubahan yang diperlukan, menyusun visi yang akan membuka jalan bagi perubahan yang dibuat dan melaksanakan rencana yang diperlukan agar perubahan tersebut terjadi. Pemimpin transformasional memiliki empat karakteristik utama, yaitu idealisasi pengaruh, motivasi yang menginspirasi, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual. Keempat karakteristik ini berpengaruh positif terhadap budaya kerja dalam hal meningkatkan rasa hormat, loyalitas, perilaku etis, profesionalisme, iklim kerja harmonis, kolaboratif, kinerja, produktivitas, kreativitas, inovasi, kompetensi, kepercayaan diri, kesejahteraan, kepuasan kerja, loyalitas, komitmen, keragaman, dan inklusivitas anggota organisasi.

Kata kunci: Pengaruh, Dimensi, Kepemimpinan Transformasional, Budaya Kerja.

ABSTRACT

This study aims to describe the influence of transformational leadership principles on work culture. The method used in this research using descriptive qualitative research method the type of research is library research. Library research is a data collection technique by conducting a review of books, literature, notes, and various reports relating to the problem to be solved. Transformational leadership is a leadership style that identifies the changes needed, devises a vision that will pave the way for the changes to be made and executes the necessary plans for those changes to occur. Transformational leaders have four main characteristics, the idealization of influence, inspiring motivation, intellectual stimulation, and individual consideration. These four characteristics have a positive effect on work culture in terms of increasing respect, loyalty, ethical behaviour, professionalism, harmonious, collaborative work climate, performance, productivity, creativity, innovation, competence, self-confidence, well-being, job satisfaction, loyalty, commitment, diversity, and inclusiveness of organizational members.

Keyword: Effect, Principle, Transformational Leadership, Work Culture.

How to Cite:

Munif, M., Patoni, A., Maunah, B. (2023). Pengaruh Dimensi Kepemimpinan Transformational terhadap Budaya Kerja. *JMPI: Jurnal Manajemen, Pendidikan, dan Pemikiran Islam*, 1(1), 71-83.

PENDAHULUAN

Setiap organisasi memiliki kepemimpinan dan budaya kerja dalam mencapai tujuan yang ingin dicapai (Aldino, 2021). Kepemimpinan penting keberadaannya karena fungsinya sebagai pengatur dan pengelola organisasi (Afdal & Amin, 2021; HS, 2022). Dan budaya kerja dibutuhkan karena menuntut kesadaran dari anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi (Herwanto & Radiansyah, 2022).

Kepemimpinan berfungsi sebagai pengatur (Marce, Ahmad, & Eddy, 2020) karena di dalam organisasi terdapat banyak hal yang harus ditata dengan membuat regulasi dan sistem organisasi sesuai fungsi seorang pemimpin (Fikri & Arqam, 2018) agar bisa berjalan dengan baik dan benar. Regulasi adalah pearutran yang mengikat yang dijadikan sebagai standar perilaku dalam melakukan tindakan atau pekerjaan (Kamaluddin, 2022). Sedangkan sistem menurut Marshall B. Romney sebagaimana yang dikutip oleh Taufan Adi Kurniawan adalah serangkaian atau lebih komponen yang saling terikat dan berinteraksi untuk mencapai tujuan (Kurniawan, 2020).

Daya dukung kedua adalah budaya kerja yang berfungsi sebagai pandangan hidup yang akan menjadi perilaku baku bagi anggota organisasi sehingga terjadi pembiasaan dan kebiasaan. Harapannya adalah setiap anggota organisasi mampu melaksanakan kebiasaan itu secara optimal sehingga akan mampu membantu organisasi mencapai tujuan bersama (Bayu Putra & Fitri, 2021). Dan budaya kerja akan mampu membantu melaksanakan setiap aktifitas secara rela dan tanpa paksaan (Nugroho & Suswanta, 2020).

Beberapa penelitian terdahulu tentang kepemimpinan transformasional sebagai berikut :

Pertama : Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi dan Perilaku Kewargaan Organisasi (Syarieff dkk., 2017). Jurnal ini menggunakan metode survei dan menemukan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi

berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan perilaku kewargaan organisasi.

Kedua : Pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap knowledge sharing dan kepuasan kerja (Prasetyaningtyas dkk., 2020). Jurnal ini menggunakan metode survei dan menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap knowledge sharing dan kepuasan kerja karyawan melalui variabel mediasi.

Ketiga : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja dan Motivasi Karyawan (Yani et al., 2021). Jurnal ini menggunakan metode literature review dan menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif yang signifikan dengan perilaku warga organisasi dan kinerja karyawan.

Keempat : Kepemimpinan Transformasional dalam Budaya Organisasi. Penelitian ini menggunakan metode fenomenologi yang menggunakan wawancara yang tidak terstruktur dalam menggali informasi dan menunjukkan hasil bahwa gaya pemimpin tipe transformasional mampu menciptakan budaya kerja yang positif dalam organisasi (Slahanti & Setyowati, 2021).

Keempat artikel di atas, tidak ada yang membahas tentang pengaruh prinsip kepemimpinan transformasional terhadap budaya kerja. Oleh karena itu, penelitian ini sangat berbeda dengan penelitian sebelumnya sehingga terlihat distingsi penelitian ini dibanding dengan penelitian sebelumnya.

Penelitian ini akan mendeskripsikan pengaruh prinsip kepemimpinan transformasional terhadap budaya kerja, yang meliputi : (1) pengaruh idealisasi pengaruh terhadap budaya kerja; (2) pengaruh motivasi yang menginspirasi terhadap budaya kerja; (3) pengaruh stimulasi intelektual terhadap budaya kerja; dan (4) pengaruh pertimbangan individual

terhadap budaya kerja. Dengan rumusan masalah yaitu bagaimana pengaruh prinsip kepemimpinan transformasional terhadap budaya kerja.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif dengan jenis penelitian adalah riset kepustakaan (*library research*). penelitian deskriptif adalah penelitian yang bermaksud memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan lainnya, secara holistik dan dengan deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah (Moleong, 2013). Sedang riset kepustakaan adalah Penelitian kepustakaan adalah teknik pengumpulan data dengan melakukan penelaahan terhadap buku, literatur, catatan, serta berbagai laporan yang berkaitan dengan masalah yang ingin dipecahkan (Sari, 2021).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Istilah transformasional berasal dari kata *to transform* “mengubah, menjelmakan, mewujudkan”, yakni konsep di mana mereka para pelakunya secara meyakinkan dapat merangsang dan menginspirasi anggotanya mencapai hasil yang luar biasa, mengembangkan kemampuan kepemimpinan mereka sendiri dengan menjelmakan hal-hal abstrak berupa idealisme menjadi kenyataan (Triyono, 2019).

Transform, from the Latin word *transformare*, means to “change the nature, function, or condition of, to convert.” And the concept of transformation can be applied to various entities : relationships, individuals, groups, teams, communities, or political systems (Hacker & Roberts, 2003). Maksudnya adalah Transformasi, dari kata Latin *transformare*, berarti “mengubah sifat, fungsi, atau kondisi dari, menjadi konversi.” Dan konsep transformasi dapat diterapkan pada berbagai entitas:

hubungan, individu, kelompok, tim, komunitas, atau sistem politik.

Sarros and Butchatsky (1996) yang dikutip oleh Ahmad Kosasih juga menyebut pemimpin gaya transformasional sebagai pemimpin penerobos (*breakthrough leader*). Disebut sebagai pemimpin penerobos karena pemimpin dengan karakter ini mempunyai kemampuan untuk membawa perubahan-perubahan yang sangat besar terhadap individu-individu maupun organisasi dengan jalan: memperbaiki kembali (*reinvent*) karakter diri individu dalam organisasi ataupun perbaikan organisasi, memulai proses penciptaan inovasi, meninjau kembali struktur, proses dan nilai-nilai organisasi agar lebih baik dan lebih relevan dengan cara menarik dan menantang bagi semua pihak yang terlibat dan mencoba untuk merealisasikan tujuan-tujuan organisasi yang selama ini dianggap tidak mungkin dilaksanakan (Triyono, 2019).

Kepemimpinan transformasional menurut Silalahi (2011) yang dikutip oleh Ahmad Kosasih ialah model kepemimpinan yang didasarkan atas rasa saling percaya antara pemimpin dengan yang dipimpin, dan karenanya diyakini memiliki keunggulan dalam memulihkan, memelihara serta membangun kepercayaan publik terhadap pemerintah. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional lebih cocok apabila hendak diterapkan di sektor publik (Kosasih, 2020).

Transformational leadership is more effective than transactional leadership generating the extra effort, commitment, and satisfaction of those led. Constructive transactional leadership or contingent reward is reasonably effective under most circumstances (B. J. Av. and B. M. Bass, 2002). Kepemimpinan transformasional lebih efektif daripada kepemimpinan transaksional dalam menghasilkan usaha ekstra, komitmen, dan kepuasan dari yang dipimpin. Kepemimpinan transaksional yang konstruktif atau penghargaan kontinjensi cukup efektif dalam sebagian besar situasi.

Transformational leadership is in some ways an expansion of transactional leadership. Transactional leadership emphasizes the transaction or exchange that takes place among leaders, colleagues, and followers. Transformational leadership, however, raises leadership to the next level. Transformational leadership involves inspiring followers to commit to a shared vision and goals for an organization or unit, challenging them to be innovative problem solvers, and developing followers' leadership capacity via coaching, mentoring, and provision of both challenge and support (B. M. Bass & Riggio, 2006).

Kepemimpinan transformasional dalam beberapa hal merupakan perluasan dari kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transaksional menekankan transaksi atau pertukaran yang terjadi di antara para pemimpin, kolega, dan pengikut. Kepemimpinan transformasional meningkatkan kepemimpinan ke tingkat berikutnya. Kepemimpinan transformasional melibatkan pengikut yang menginspirasi untuk berkomitmen pada visi dan tujuan bersama untuk organisasi atau unit, menantang mereka untuk menjadi pemecah masalah yang inovatif, dan mengembangkan kapasitas kepemimpinan pengikut melalui pembinaan, pendampingan, dan penyediaan tantangan dan dukungan.

Kepemimpinan Transformasional Menurut Harbani sebagaimana yang dikutip oleh Nining Khurrotul Aini dalam bukunya "*Kepemimpinan Transformasional Pondok Pesantren*" mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional mengandung makna mengubah pengikut atau bawahan yang dipimpin untuk dibawa ke arah pengembangan organisasi.

Burns dalam Luthans dalam buku yang sama menyatakan bahwa Kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses di mana seorang individu terlibat dengan orang lain dan menciptakan sebuah hubungan yang mampu meningkatkan motivasi dan moralitas,

baik untuk pemimpin maupun pengikut itu sendiri. Tipe pemimpin seperti ini sangat memperhatikan kebutuhan dan motif para pengikutnya dan mencoba untuk membantu mereka dalam mencapai kemampuan terbaik.

Yukl menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional sering didefinisikan melalui dampaknya terhadap bagaimana pemimpin memperkuat Sikap Saling kerja sama dan mempercayai, kemajuan diri secara kolektif, dan pembelajaran tim. Di sini para pemimpin transformasional membuat para pengikutnya menjadi lebih menyadari kepentingan dan nilai pekerjaan serta membujuk pengikut untuk tidak mendahulukan kepentingan pribadi di atas kepentingan organisasi.

Leithwood dkk. menulis bahwa "*Transformational leadership is seen to organizational building, developing shared vision, distributing leadership and building school culture necessary to current restructuring efforts in schools.*" Kutipan ini menggariskan bahwa kepemimpinan transformasional mengiring sumber daya manusia yang dipimpin ke arah tumbuhnya sensitivitas pembinaan dan pengembangan organisasi, pengembangan visi secara bersama, pendistribusian kewenangan kepemimpinan, dan membangun kultur organisasi madrasah yang menjadi keharusan dalam skema restrukturisasi madrasah itu.

Jung dan Virgin Group, "Pemimpin transformasional memperhatikan hal-hal kebutuhan pengembangan dari masing-masing para pengikut dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok.

Lock mengatakan bahwa "kepemimpinan transformasional inilah yang sungguh-sungguh diartikan sebagai kepemimpinan yang sejati karena kepemimpinan ini sungguh bekerja menuju sasaran yang mengarahkan organisasi

pada suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya”.

Komariah dan Triatna mengatakan bahwa “kepemimpinan transformasional dapat dilihat secara mikro maupun makro. Secara mikro kepemimpinan transformasional merupakan proses mempengaruhi antar individu, sementara secara makro merupakan proses memobilisasi kekuatan untuk mengubah sistem sosial dan mereformasi kelembagaan” (Aini, 2021).

Menurut Robbins (2010) yang dikutip oleh Armansyah menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin yang mencurahkan perhatiannya kepada persoalan-persoalan yang dihadapi oleh pengikutnya dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikutnya dengan cara memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuannya.

Kepemimpinan Transformasional menurut Rafferty (2004) “kepemimpinan transformasional mampu menyatukan seluruh bawahannya dan mampu mengubah keyakinan, sikap, dan tujuan pribadi masing-masing bawahan demi mencapai tujuan, bahkan melampaui tujuan yang ditetapkan” (Armansyah, 2022).

Dimensi Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass & Riggio (2006), sebagaimana dikutip oleh Neni Rohaeni, kepemimpinan transformasional dalam teorinya dapat dilihat empat komponen inti selalu melekat, yaitu :

Pertama : Pengaruh idealis. Pemimpin transformasional berperilaku dengan cara mempengaruhi pengikut mereka sehingga pengikut dapat mengagumi, menghormati, sehingga dapat dipercaya. Ada dua aspek yang dilihat untuk pengaruh ideal ini, yaitu perilaku pemimpin dan unsur-unsur yang dikaitkan dengan pemimpin. Selain itu, pemimpin yang memiliki banyak pengaruh ideal adalah bersedia untuk mengambil risiko dan konsisten dan tidak sewenang-wenang. Mereka dapat

diandalkan untuk melakukan hal yang benar, menunjukkan standar perilaku etika dan moral.

Kedua: Motivasi yang memberi inspirasi. Pemimpin transformasional berperilaku dengan cara yang memberikan motivasi dan menginspirasi orang-orang di sekitar mereka dengan memberikan arti dan tantangan untuk bekerja. Semangat tim terangsang, antusiasme dan optimisme akan ditampilkan. Sehingga, pemimpin mendapatkan pengikut yang aktif terlibat dengan pola komunikasi yang intens serta menunjukkan komitmen terhadap tujuan dan visi bersama.

Ketiga: Stimulasi intelektual. Pemimpin transformasional mendorong upaya pengikut mereka untuk menjadi inovatif dan kreatif dengan mempertanyakan asumsi, reframing masalah, dan mendekati situasi lama dengan cara baru. Kreativitas didorong. Tidak ada kritik publik terhadap kesalahan individu anggotanya. Ide-ide baru dan solusi masalah secara kreatif dikumpulkan dari pengikut, termasuk dalam proses mengatasi masalah dan menemukan solusi. Pengikut didorong untuk mencoba delapan pendekatan baru, dan ide-ide mereka tidak dikritik karena mereka berbeda dari ide-ide para pemimpin.

Keempat : Pertimbangan individual. memberikan perhatian khusus terhadap kebutuhan masing-masing pengikut individu untuk pencapaian dan pertumbuhan dengan bertindak sebagai pelatih atau mentor. Pengikut dan rekan yang potensial dikembangkan pada tingkat yang lebih tinggi.

Perilaku pemimpin menunjukkan penerimaan terhadap perbedaan individu (misalnya, beberapa karyawan menerima lebih banyak dorongan, otonomi lebih banyak, standar yang jelas). Komunikasi dua arah didorong ser-ta interaksi dengan pengikut dipersonalisasi (misalnya, pemimpin ingat percakapan sebelumnya, adalah menyadari masalah individu, dan melihat individu sebagai manusia seutuhnya bukan hanya sebagai seorang karyawan).

Pemimpin lebih banyak mendengar para pengikutnya. Pelimpahan tugas sebagai Sarana untuk mengembangkan tugas yang didelegasikan dengan memantau apakah para pengikut perlu arahan atau dukungan dan untuk menilai kemajuan (Rohaeni, 2023).

Sashin & Sashin (2003) sebagaimana dikutip oleh Husaini Usman, menyatakan bahwa komponen kepemimpinan transformasional, yaitu ABC (*Affect, Behavioral intent, Cognition*). *Affect* berkenaan dengan emosi dan perasaan. *Behavioral intent* berkenaan dengan percaya. *Cognition* berkenaan pengetahuan yang mendasari visi.

Leithwood (1994) sebagaimana dikutip oleh Husaini Usman, menyatakan dimensi kepemimpinan transformasional adalah berikut ini : 1) membangun visi sekolah, Menentukan tujuan sekolah, 2) menyediakan stimulasi intelektual, 3) menawarkan dukungan individual, 4) mempraktikkan model yang baik, 5) menunjukkan harapan yang tinggi, 6) menciptakan budaya sekolah yang produktif dan 7) mengembangkan struktur (Usman, 2019).

Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Luthans (2005) mengambil contoh penelitian Tichy dan Devanna menemukan pemimpin transformasional yang efektif memiliki ciri-ciri dominan sebagaimana yang dikutip oleh Syaiful Sagala, yaitu : (1) mengidentifikasi dirinya sebagai agen pembaruan; (2) memiliki sifat pemberani; (3) mempercayai orang lain; (4) bertindak atas dasar sistem nilai (bukan atas dasar kepentingan individu, atas dasar kepentingan dan desakan kroninya); (5) meningkatkan kemampuannya secara terus-menerus (*they are lifelong learners*); (6) memiliki kemampuan menghadapi situasi rumit, tidak jelas dan tidak menentu; dan (7) memiliki visi ke depan (*visionaries*) (Sagala, 2018).

Kelebihan Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan Transformasional mempunyai beberapa kelebihan dibandingkan dengan teori kepemimpinan lainnya seperti dijelaskan sebagai berikut : a) hubungan antara pemimpin dan bawahan harmonis dan tidak kaku, b) keputusan dan kebijaksanaan diambil melalui diskusi sehingga bawahan akan merasa dihargai dan dibutuhkan peranannya, c) mengembangkan daya kreatif dari bawahan karena dapat mengajukan pendapat dan saran, d) bawahan akan merasa percaya diri dan nyaman sehingga bisa mengeluarkan kemampuan terbaiknya untuk menyelesaikan tugasnya, e) bawahan akan merasa bersemangat karena Inerasa diperhatikan, dan f) tidak mudah lahir kubu oposisi karena pemimpin dan bawahan sejalan (Hutahaean, 2021).

Pengertian Budaya Kerja

Edward B. Tylor (1832-1917) sebagaimana yang dikutip oleh Gathot Supriono : *"Culture is a complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, law, customs and any other capabilities and habits acquired by man as a member of society."* Budaya adalah kompleks yang mencakup pengetahuan, keyakinan, kesenian, moral, hukum, adat-istiadat dan lain kemampuan serta kebiasaan-kebiasaan yang didapatkan Oleh manusia sebagai anggota masyarakat. Definisi Tylor dinyatakan sebagai : *"one of the earliest and clearest definitions of culture, one that is widely accepted and used by contemporary anthropologists.* Salah satu definisi budaya yang paling awal dan paling jelas, yang diterima dan digunakan secara luas oleh para antropolog kontemporer (Supriono, 2022).

Ogbonna dan Haris (2019) sebagaimana dikutip oleh Rr Titie Purwaningsih dkk, menyatakan : *"The collective Sum of beliefs, values, meanings and assumptoins that are shared by a social group and that help to shape*

the ways in which they respond to each other and to their external environment." Budaya adalah keyakinan, tata nilai, makna dan asumsi yang secara kolektif dishared oleh sebuah kelompok sosial guna membantu mempertegas cara mereka saling berinteraksi dan mempertegas mereka dalam merespon lingkungan (R. T. P. Et.al, 2022).

Budaya kerja adalah sekelompok bentuk perilaku yang secara keseluruhan meresap kedalam diri setiap orang pada suatu organisasi. Membangun budaya dapat dikatakan dengan menjaga dan mengembangkan segi-segi positif, serta berusaha membiasakan (*habituating process*) suatu bentuk tertentu sehingga terbentuk suatu hal baru yang lebih baik.

Budaya kerja yaitu rutinitas di organisasi tertentu yang dilaksanakan berulang kali oleh pegawai, memang tidak terdapat sanksi yang tegas dalam pelanggaran yang terjadi didalamnya, akan tetapi oleh secara moral pemeran organisasi telah menyetujui bahwa kebiasaan itu adalah kebiasaan yang wajib dipatuhi guna melaksanakan kerja untuk mewujudkan tujuan.

Budaya kerja merupakan sekelompok pikiran dasar atau program mental yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efisiensi kerja dan kerjasama manusia yang dimiliki oleh suatu golongan masyarakat. Budaya kerja adalah seperangkat perilaku perasaan dan kerangka psikologis yang terinternalisasi sangat mendalam dan dimiliki bersama oleh anggota organisasi (Suwanto, 2020).

Fungsi Budaya Kerja

Edy Sutrisno (2011), yang dikutip oleh A. Rusdiana dan Jaja Jahari, fungsi budaya kerja/organisasi adalah : 1) berperan menetapkan batasan, 2) mengantarkan suatu perasaan identitas bagi anggota organisasi, 3) mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas daripada kepentingan individual seseorang, 4) meningkatkan stabilitas sosial karena merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi, 5) sebagai

mekanisme kontrol dan menjadi rasional yang memandu dan membentuk Sikap serta perilaku para karyawan (Rusdiana & Jahari, 2020).

Fungsi budaya organisasi menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki dalam Wibowo (2018), yang dikutip oleh Syaiful Amri dkk adalah :

Pertama: Memberi anggota identitas organisasional, menjadikan perusahaan diakui sebagai perusahaan yang inovatif dengan mengembangkan produk baru. Identitas organisasi menunjukkan ciri khas yang membedakan dengan organisasi lain yang mempunyai sifat khas yang berbeda.

Kedua: Memfasilitasi komitmen kolektif, perusahaan mampu membuat pekerjanya bangga menjadi bagian dari-padanya. Anggota organisasi mempunyai komitmen bersama tentang norma-norma dalam organisasi yang harus diikuti dan tujuan bersama yang harus dicapai.

Ketiga: Meningkatkan stabilitas sistem sosial sehingga mencerminkan bahwa lingkungan kerja dirasakan positif dan diperkuat, konflik dan perubahan dapat dikelola secara efektif. Dengan kesepakatan bersama tentang budaya organisasi yang harus dijalani mampu membuat lingkungan dan interaksi sosial berjalan dengan stabil dan tanpa gejolak.

Keempat: Membentuk perilaku dengan membantu anggota menyadari atas lingkungannya. Budaya organisasi dapat menjadi alat untuk membuat orang berpikiran sehat dan masuk akal (S. A. Et.al, 2022).

Karakteristik Budaya Kerja

Karakteristik budaya kerja menurut Zwell (2000), yang menjelaskan bahwa terdapat karakteristik kunci dari budaya, yakni : 1) budaya dapat dipelajari, 2) norma dan adat istiadat merupakan hal umum di seluruh budaya, 3) adanya bekerja secara tanpa sadar, 4) mengontrol sifat dan karakteristik budaya melalui berbagai mekanisme dan proses sosial, 5) elemen budaya diteruskan

dari satu generasi ke generasi berikutnya, 6) adanya penyesuaian dari adat istiadat dan pola perilaku yang dapat diterima menjadi berhubungan dengan kebajikan moral dan superioritas, dan 7) perilaku budaya menunjukkan sikap kenyamanan dan dikenal secara umum.

Sedangkan Robbins (2006) menyebutkan 7 (tujuh) karakteristik dari budaya kerja dalam suatu organisasi, yakni : 1) tingkat tanggung jawab individu, 2) struktur, 3) bimbingan atau bantuan dari atasan, 4) pengenalan pekerjaan, 5) penghargaan, 6) tingkat konflik yang muncul, dan 7) tingkat dorongan kepada pegawai (Bija, Hamidah, & Tunas, 2021).

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap budaya memiliki beberapa aspek sebagaimana yang telah disebutkan pada temuan penelitian di atas. Untuk memberikan pembahasan, maka peneliti akan membahas aspek tersebut sebagai berikut :

Pertama: Pengaruh Idealisasi Pengaruh terhadap Budaya Kerja

Idealized Influence (pengaruh ideal adalah perilaku pemimpin yang memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga, serta mendapatkan respek dan kepercayaan bawahan. *Idealized influence* disebut juga sebagai pemimpin yang kharismatik, dimana pengikut memiliki keyakinan yang mendalam pada pemimpinnya, merasa bangga bisa bekerja dengan pemimpinnya dan memercayai kapasitas pemimpinnya dalam mengatasi setiap permasalahan (T.M. et al., 2022).

Pengaruh idealisasi pengaruh terhadap budaya kerja adalah sebagai berikut :

Pertama: Meningkatkan rasa hormat dan loyalitas anggota organisasi terhadap pemimpin dan organisasi (Ginting & Bangun, 2022). Anggota organisasi akan merasa dihargai dan dihormati oleh pemimpin yang memiliki integritas tinggi dan berkomitmen pada visi organisasi. Hal ini akan membuat mereka lebih loyal dan bertanggung jawab terhadap tugas-tugas mereka.

*Kedua: Menjadikan dirinya sebagai teladan. Pada tahap ini pola perilaku pemimpin transformasional menjadi suri tauladan bagi karyawan yaitu dengan *ibda' binafsik* (memulai dari diri sendiri).*

Ketiga: Pemimpin mempunyai keyakinan dan mampu menularkannya. Pemimpin mempunyai rasa percaya diri dan selalu berfikir positif yang kuat akan keberhasilan untuk mencapai tujuan organisasi yang diinginkan bersama, pemimpin juga mampu menumbuhkan keyakinan akan kemampuan diri karyawan. Keyakinan diri yang kuat akan memberikan pengaruh terhadap karyawan sehingga bisa mencontoh pemimpin untuk mencapai tujuan bersama.

Keempat: Niat yang kuat, seorang pemimpin ketika menginginkan tujuannya agar tercapai modal yang utama yang harus dimiliki adalah niat, dengan niat yang kuat pemimpin akan memotivasi dirinya sendiri untuk bisa melakukan visi dan misi yang sudah diciptakan, sehingga pemimpin menampilkan dirinya sebagai wujud nyata dari visi misi tersebut agar mudah dicontoh oleh karyawannya. Komitmen, pemimpin mempunyai komitmen dan mampu menularkannya. Komitmen pemimpin tidak hanya dibuktikan dengan ucapan tetapi tindakan yang nyata yaitu berkorban, berkorban adalah ukuran utama komitmen. Pemimpin yang berkomitmen tinggi adalah pemimpin yang banyak berkorban untuk terwujudnya sebuah visi dan misi.

Kelima: Konsisten. Pemimpin mempunyai konsistensi dan mampu menularkannya. Konsistensi kepemimpinan adalah tidak adanya tawar-menawar terhadap usaha-usaha untuk mewujudkan visi dan misi lembaga, tugas pemimpin adalah memastikan usaha-usahanya berjalan dengan benar dan tepat apapun resiko dan tantangannya.

Keenam: Fokus. Pemimpin selalu fokus terhadap visi dan misi pada lembaga yang dipimpinnya agar lembaga yang dikelolanya bisa mengalami perkembangan dan kemajuan. Pemimpin juga harus sering mengingatkan akan visi misi tersebut kepada karyawannya agar selalu diingat dan merasuk ke dalam sanubari masing-masing mereka yang dipimpin.

Ketujuh: All out. Pemimpin yang mempunyai sikap ini adalah pemimpin yang tidak mau bekerja dengan setengah-setengah karena menjadi seorang pemimpin adalah pilihan untuk berjuang dalam membesarkan sebuah lembaga yang dipimpinnya.

Kedelapan: Kebanggaan, pemimpin harus memberikan harapan-harapan baru, menyegarkan, menjanjikan yang indah baik dalam ucapan terlebih dalam kebijakan yang konkrit yang bisa langsung dirasakan. Menumbuhkan kebanggaan atas lembaga, visi misinya, dan pemimpinnya akan membuat kepemimpinan yang lebih efektif untuk mengarahkan dan mendorong karyawannya untuk berkontribusi terhadap perubahan (Zamroji & 'Aini, 2021).

Kedua: Pengaruh Motivasi yang Menginspirasi terhadap Budaya Kerja

Motivasi inspirasional tercermin dalam perilaku yang senantiasa menyediakan tantangan bagi pekerjaan yang dilakukan staf dan memperhatikan makna pekerjaan tersebut bagi para staf. *Inspirational motivation* bermakna pemimpin membangun antusiasme, optimis, dan semangat tim (Wardani, 2022).

Motivasi yang menginspirasi dapat mempengaruhi budaya kerja dengan cara :

Pertama: Meningkatkan rasa percaya diri, tanggung jawab, dan inisiatif karyawan dalam melakukan pekerjaan mereka, sehingga karyawan merasa memiliki kompetensi dan otoritas dalam pekerjaan mereka.

Kedua: Meningkatkan rasa bangga, loyalitas, dan komitmen karyawan terhadap organisasi, sehingga karyawan merasa memiliki identitas dan kesamaan dengan organisasi.

Ketiga: Meningkatkan rasa senang, bahagia, dan puas karyawan dalam melakukan pekerjaan mereka, sehingga karyawan merasa memiliki kepuasan dan penghargaan dalam pekerjaan mereka.

Keempat: Meningkatkan rasa tertantang, berani, dan kreatif karyawan dalam melakukan pekerjaan mereka, sehingga karyawan merasa memiliki tantangan dan peluang belajar dalam pekerjaan mereka.

Kelima: Komunikasi yang meyakinkan. Hal ini menyangkut pola berpikir, pola kepribadian, penggunaan kata-kata yang menyentuh, dan menenangkan hati dan pikiran.

Keenam: Mengajak kepada perubahan dan perbaikan. Pemimpin dapat memotivasi karyawan dengan mengajak mereka menghadapi tantangan untuk media belajar.

Ketujuh: Memberikan solusi. Pemimpin dapat memotivasi karyawan dengan tetap memberikan saluran terhadap masing-masing ideologi organisasi yang mereka anut (Zamroji & 'Aini, 2021).

Ketiga: Pengaruh Stimulasi Intelektual terhadap Budaya Kerja

Intellectual stimulation karakter seorang pemimpin transformasional mampu mendorong bawahannya untuk menyelesaikan permasalahan dengan cermat dan rasional. Selain itu, karakter ini mendorong para bawahan untuk menemukan cara baru yang lebih efektif dalam menyelesaikan masalah. Dengan kata lain, pemimpin transformasional mampu mendorong (menstimulasi) bawahan untuk selalu kreatif dan inovatif (DS, Sarwani, Sutoro, & Sunarsi, 2022).

Pengaruh stimulasi intelektual terhadap budaya kerja adalah sebagai berikut :

Pertama: Meningkatkan kinerja dan produktivitas anggota organisasi. Anggota organisasi akan lebih termotivasi untuk mencari solusi terbaik bagi permasalahan yang dihadapi. Mereka akan lebih berinisiatif, fleksibel, dan adaptif dalam menghadapi perubahan dan tantangan.

Kedua: Meningkatkan kreativitas dan inovasi anggota organisasi. Anggota organisasi akan lebih berani untuk mencoba hal-hal baru dan mengembangkan ide-ide orisinal. Mereka akan lebih terbuka untuk menerima masukan dan saran dari pemimpin dan rekan kerja mereka.

Ketiga: Meningkatkan kompetensi dan kepercayaan diri anggota organisasi. Anggota organisasi akan merasa lebih kompeten dan percaya diri dengan keterampilan dan pengetahuan yang mereka miliki. Mereka akan lebih siap untuk mengambil tanggung jawab yang lebih besar dan menghadapi tantangan yang lebih tinggi.

Keempat: Menanamkan nilai perjuangan. Pemimpin model ini selalu berusaha menanamkan kepada setiap bawahan bahwa unsur terpenting dalam organisasi adalah perjuangan. Oleh karena itu pemimpin berusaha untuk menumbuhkan kepercayaan diri dan keyakinan setiap stafnya agar berusaha dengan sepenuh hati demi organisasi. Perilaku ini mengindikasikan suatu usaha yang dilakukan pemimpin untuk meningkatkan kinerja di luar harapan mereka.

Kelima: Mengarahkan anggota organisasi untuk self-actualize. Maksudnya menjadikan komponen organisasi menjadi sumber daya manusia yang handal dan mentransformasi bawahannya pada kebutuhan self-actualize.

Keenam: Melakukan dorongan. Menstimuli mereka agar menggunakan seluruh kemampuan untuk menjadi kreatif, mandiri dalam berpikir, dan

militan dalam bekerja (profesional) (Zamroji & 'Alni, 2021).

Keempat: Pengaruh Pertimbangan Individu terhadap Budaya Kerja

Individualized consideration, yaitu sikap seorang pemimpin yang menunjukkan perhatian terhadap anggota organisasi, menjadi coach atau pelatih, menjadi penasihat, menjadi pendengar, dan memberikan kepedulian pada setiap anggota organisasi (A. H. M. S. Et.al, 2023).

Pengaruh pertimbangan individual terhadap budaya kerja adalah sebagai berikut :

Pertama: Meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan kerja anggota organisasi. Anggota organisasi akan merasa dihargai dan dipedulikan oleh pemimpin yang peduli dengan kepentingan mereka. Mereka akan merasa nyaman dan bahagia dalam bekerja di organisasi yang memberikan fasilitas, insentif, dan penghargaan yang layak.

Kedua: Meningkatkan loyalitas dan komitmen anggota organisasi. Anggota organisasi akan merasa memiliki ikatan emosional yang kuat dengan pemimpin yang menghormati dan mengakui kontribusi mereka. Mereka akan lebih setia dan berdedikasi terhadap visi dan misi organisasi.

Ketiga: Meningkatkan keragaman dan inklusivitas anggota organisasi. Anggota organisasi akan merasa dihormati dan diterima oleh pemimpin yang menghargai perbedaan individu. Mereka akan lebih toleran dan menghargai keragaman budaya, gender, usia, latar belakang, dan pandangan di antara mereka.

Keempat: Pemimpin dapat memberikan perhatian terhadap karyawan secara individu dengan sering menghadirkan dirinya dalam setiap kesempatan.

Kelima: Pemimpin dapat memberikan perhatian terhadap karyawan secara individu dengan bertukar pengalaman dengan para karyawan.

Keenam: Pemimpin dapat memberikan perhatian terhadap karyawan secara individu dengan memberikan kesempatan dan memfasilitasinya.

Ketujuh : Pemimpin dapat memberikan perhatian terhadap karyawan secara individu dengan menjadikan lembaga yang dipimpin sebagai wadah aktualisasi masing-masing dari mereka (Zamroji & 'Aini, 2021).

SIMPULAN

Beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah kemampuan yang dimiliki oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi dan merevitalisasi pengikutnya menuju perubahan yang besar berdasar visi bersama dan tujuan organisasi. Pemimpin transformasional dianggap sebagai pemimpin yang mampu secara terus-menerus meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan inovasi guna meningkatkan daya saing dalam persaingan global. Dan budaya kerja adalah suatu pandangan hidup yang menjadi acuan, aturan dan norma yang membentuk tata nilai yang menginternal sangat dalam yang menjadi kebiasaan, sifat, serta kemampuan motivasi yang dimiliki oleh semua individu di lingkungan kerja. Pengaruh idealisasi pengaruh terhadap budaya kerja adalah sebagai berikut: meningkatkan rasa hormat dan loyalitas anggota organisasi terhadap pemimpin dan organisasi, menjadikan dirinya sebagai teladan, pemimpin mempunyai keyakinan dan mampu menularkannya, niat yang kuat, konsisten, fokus, *All out* dan kebanggaan. Motivasi yang menginspirasi dapat mempengaruhi budaya kerja dengan cara : meningkatkan rasa percaya diri, tanggung jawab, dan inisiatif karyawan dalam melakukan pekerjaan mereka, meningkatkan rasa bangga, loyalitas, dan komitmen karyawan terhadap organisasi, meningkatkan rasa senang, bahagia, dan puas karyawan

dalam melakukan pekerjaan mereka, meningkatkan rasa tertantang, berani, dan kreatif karyawan dalam melakukan pekerjaan mereka, komunikasi yang meyakinkan, mengajak kepada perubahan dan perbaikan, dan memberikan solusi. Pengaruh stimulasi intelektual terhadap budaya kerja adalah sebagai berikut: meningkatkan kinerja dan produktivitas anggota, meningkatkan kreativitas dan inovasi anggota organisasi, meningkatkan kompetensi dan kepercayaan diri anggota organisasi, menanamkan nilai perjuangan, mengarahkan anggota organisasi untuk *self-actualize* dan melakukan dorongan. Pengaruh pertimbangan individual terhadap budaya kerja adalah sebagai berikut: meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan kerja anggota organisasi, meningkatkan loyalitas dan komitmen anggota organisasi, meningkatkan keragaman dan inklusivitas anggota organisasi, pemimpin dapat memberikan perhatian terhadap karyawan secara individu dengan sering menghadirkan dirinya dalam setiap kesempatan, pemimpin dapat memberikan perhatian terhadap karyawan secara individu dengan bertukar pengalaman dengan para karyawan, pemimpin dapat memberikan perhatian terhadap karyawan secara individu dengan memberikan kesempatan dan memfasilitasinya dan pemimpin dapat memberikan perhatian terhadap karyawan secara individu dengan menjadikan lembaga yang dipimpin sebagai wadah aktualisasi masing-masing dari mereka.

DAFTAR PUSTAKA

- Afdal, M., & Amin, S. (2021). Implementasi Kebijakan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMA Negeri 4 Kabupaten Bantaeng. *Equilibrium: Jurnal Pendidikan*, 9(1), 116.
- Aini, N. K. (2021). *Model Kepemimpinan Transformasional Pondok Pesantren* (T. Lestari, ed.). Jakad Media Publishing.

- Aldino, W. (2021). Analisis Budaya Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan CV. Bintang Andalas. *Jasiora: Jurnal Administrasi Sosial Dan Humaniora*, 4(1), 129. <https://doi.org/10.56957/jsr.v4i1.150>
- Armansyah. (2022). *Kepemimpinan Transformasional, Transaksional dan Motivasi Kerja* (Safrinal, ed.). Pasaman: CV. Azka Pustaka.
- Bass, B. J. Av. and B. M. (2002). *Developing Potential Across a Full Range of Leadership Cases on Transactional and Transformational Leadership*. London, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publisher.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership: Second edition* (Second). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Bayu Putra, R., & Fitri, H. (2021). Literature Review: Model Pengukuran Kinerja Dosen dan Organizational Citizenship Behavior berdasarkan Karakteristik Individu, Budaya Kerja dan Perilaku Individu. *JIMT: Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 2(4), 490. <https://doi.org/10.31933/jimt.v2i4.447>
- Bija, A. P., Hamidah, & Tunas, B. (2021). *EMPLOYEE ENGAGEMENT Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Kerja, dan Kepuasan Kerja* (A. Suryadi, ed.). Klaten Jawa Tengah: Penerbit Lakeisha.
- DS, S. H., Sarwani, Sutoro, M., & Sunarsi, D. (2022). *Kepemimpinan Publik & Visioner* (H. Noviyanto, ed.). Pasaman Barat Sumatera Barat: CV. Azka Pustaka.
- Et.al, A. H. M. S. (2023). *Manajemen Pendidikan Islam* (A. C. Purnomo, ed.). Banten: PT Sada Kurnia Pustaka.
- Et.al, R. T. P. (2022). *Budaya Kerja Mutu Pelayanan Puskesmas* (M. Dewi, ed.). Surabaya: Cipta Media Nusantara.
- Et.al, S. A. (2022). *Pengantar Ilmu Manajemen* (A. Bairizki, ed.). Nusa Tenggara Barat: Seval Literindo Kreasi (Penerit Seval).
- Fikri, M. A. Al, & Arqam, M. L. (2018). Pengaplikasian Kepemimpinan Kolektif Kolegial Organisasi Muhammadiyah. *Al-Qalam: Jurnal Kajian Islam & Pendidikan*, 10(2), 56-57.
- Ginting, E. A., & Bangun, D. P. (2022). Peran Komunikasi Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Loyalitas Karyawan di Perusahaan, Cabang Pekan Baru. *Jurnal Darma Agung*, 30(1), 378.
- Hacker, S., & Roberts, T. (2003). *Transformational leadership: creating organizations of meaning*. United States of America: American Society for Quality, Quality Press, Milwaukee.
- Herwanto, H., & Radiansyah, E. (2022). Pengaruh Budaya Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Cabang Windu Karsa Bakauheni Lampung Selatan. *E-Qien: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 11(1), 1409. Retrieved from <https://stiemuttaqien.ac.id/ojs/index.php/OJS/article/view/876>
- HS, D. E. R. (2022). Kepemimpinan Organisasi Pendidikan. *AL-IMAN: Jurnal Keislaman Dan Kemasyarakatan*, 6(2), 270.
- Hutahaean, W.S. (2021). *Teori Kepemimpinan* (Y. Umay, ed.). Malang: Ahlimedia Press.
- Kamaluddin, A. (2022). *Kontribusi Regulasi Emosi Qur'ani dalam Membentuk Perilaku Positif* (A. N. Irsyadi, ed.). Surabaya: Cipta Media Nusantara (CMN).
- Kosasih, A. (2020). *Kepemimpinan Transformasional membangun kepuasan kerja dan kinerja individu* (A. Rachmatullah, ed.). Tangerang: Indigo Media.

- Kurniawan, T. A. (2020). *Sistem Informasi Akuntansi dengan Pendekatan Simulasi (Pertama)*. Yogyakarta: Deepublish.
- Marce, S., Ahmad, S., & Eddy, S. (2020). Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai Administrator dalam Peningkatan Kompetensi Guru. *DAWUH: Islamic Communication Journal*, 1(2), 78.
- Moleong, L. J. (2013). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja rosdakarya.
- Nugroho, M. F., & Suswanta. (2020). Kendala Pelaksanaan dan Upaya Penanganan Worf From Home/ WFH di Bappeda Kabupaten Gunungkidul. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 17(2), 233.
- Prasetyaningtyas, W. S., Raharjo, K., & Afrianty, T. W. (2020). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap knowledge sharing dan kepuasan kerja. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 23(2), 379-399. <https://doi.org/10.24914/jeb.v23i2.3049>
- Rohaeni, N. (2023). *Model Kepemimpinan Transformasional CISMA Bagi Kepala Sekolah (Pertama)*; R. F. Dkk, ed.). Bandung: Indonesia Emas Croup.
- Rusdiana, A., & Jahari, J. (2020). *Kepemimpinan Pendidikan Islam* (E. Hermawan, ed.). Bandung: Yayasan Darul Hikam.
- Sagala, S. (2018). *Pendekatan dan Model Kepemimpinan (Pertama)*. Jakarta: Prenada Media.
- Sari, R. K. (2021). Penelitian Kepustakaan Dalam Penelitian Pengembangan Pendidikan Bahasa Indonesia. *Jurnal Borneo Humaniora*, 4(2), 62. https://doi.org/10.35334/borneo_humaniora.v4i2.2249
- Slahanti, M., & Setyowati, A. (2021). Kepemimpinan Transformasional Dalam Budaya Organisasi. *DAYA SAING Jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Daya*, 23(2), 108-119. <https://doi.org/10.23917/dayasaing.v23i2.16119>
- Supriono, G. (2022). *Menuju Indonesia Emas Melalui Budaya Organisasi dan Budaya Kerja*. Yogyakarta: CV. Bintang Semesta Media.
- Suwanto. (2020). *Budaya Kerja Guru* (I. U. Dkk, ed.). Lampung: Gre Publishing.
- Syarief, A., Maarif, M. S., & Sukmawati, A. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi dan Perilaku Kewargaan Organisasi. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 8(3), 173-188. <https://doi.org/10.29244/jmo.v8i3.22447>
- T.M., H., Astuti, W., Wahyidi, M. A., Rhomantoro, R. A., Slamet, Algivari, A. M., ... Adhim, F. (2022). *Manajemen Strategik (sebuah kajian dalam Pendidikan Islam)* (Slamet, ed.). Malang: CV Literasi Nusantara Abadi.
- Triyono, U. (2019). *Kepemimpinan Transformasional dalam Pendidikan (Formal, Non Formal, dan Informal)*. Sleman: Deepublish.
- Usman, H. (2019). *Kepemimpinan Efektif Teori, Penelitian, dan Praktik* (B. S. Fatmawati, ed.). Jakarts: Bumi Aksara.
- Wardani, L. K. (2022). *Meningkatkan Mutu Sekolah dengan Gaya Kepemimpinan Transformasional*. Pekalongan, Jawa Tengah: Penerbit NEM.
- Yani, M., Saleh, A. R., Yuniarsih, N., Sunandar, D., Rohmalia, Y., Hubeis, M., & Ramly, A. T. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja dan Motivasi Karyawan. *Diversity: Jurnal Ilmiah Pascasarjana*, 1(2). <https://doi.org/10.32832/djip-uika.v1i2.4945>
- Zamroji, M., & 'AIni, R. Af. N. (2021). Transformational Leadership Characteristics. *Ats-Tsaqofi: Jurnal Pendidikan Dan Manajemen Islam*, 3(2), 5-6.