

009/T/MGPGSD-KCBR/PK.03.08/23 Agustus 2023

**HUBUNGAN GAYA KOMUNIKASI DAN KARISMATIK KEPALA SEKOLAH  
DENGAN MOTIVASI KERJA GURU DAN DAMPAKNYA TERHADAP  
HABITUASI GURU DALAM PEMBELAJARAN ABAD 21**

**TESIS**

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat untuk memperoleh gelar Magister Program  
Studi Pendidikan Guru Sekolah Dasar**



**Oleh:  
Ishmahani Sobarningsih  
NIM. 2105502**

**PROGRAM STUDI MAGISTER PENDIDIKAN GURU SEKOLAH DASAR  
UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA  
KAMPUS UPI DI CIBIRU  
BANDUNG  
2023**

**HUBUNGAN GAYA KOMUNIKASI DAN KARISMATIK KEPALA  
SEKOLAH DENGAN MOTIVASI KERJA GURU DAN DAMPAKNYA  
TERHADAP HABITUASI GURU DALAM PEMBELAJARAN ABAD 21**

Oleh:

Ishmahani Sobarningsih

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat untuk memperoleh gelar Magister  
Pendidikan Guru Sekolah Dasar

© Ishmahani Sobarningsih 2023  
Universitas Pendidikan Indonesia  
Agustus 2023

Hak Cipta dilindungi undang-undang.

Tesis ini tidak boleh diperbanyak seluruhnya atau sebagian,  
dengan dicetak ulang, difoto kopi, atau cara lainnya tanpa ijin dari penulis.

**LEMBAR PENGESAHAN**

**ISHMAHANI SOBARNINGSIH**

**HUBUNGAN GAYA KOMUNIKASI DAN KARISMATIK KEPALA  
SEKOLAH DENGAN MOTIVASI KERJA GURU DAN DAMPAKNYA  
TERHADAP HABITUASI GURU DALAM PEMBELAJARAN ABAD 21**

disetujui dan disahkan oleh pembimbing:

Pembimbing I



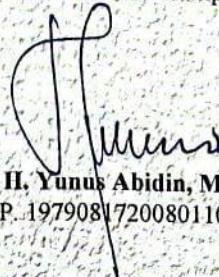
**Prof. Dr. Hj. Leli Halimah, M.Pd.**  
NIP. 1959909011984032001

Pembimbing II



**Dr. Ai Sutini, M.Pd.**  
NIP. 197409092006042001

Mengetahui,  
Ketua Program Studi S-2 PGSD Kampus UPI di Cibiru,



**Dr. H. Yunus Abidin, M.Pd.**  
NIP. 197908172008011019

## HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi/tesis/disertasi dengan judul "***Hubungan Gaya Komunikasi dan Karismatik Kepala Sekolah dengan Motivasi Kerja Guru dan Dampaknya terhadap Habitulasi Guru dalam Pembelajaran Abad 21 di SD Se-Kecamatan Rancasari Kota Bandung***" ini beserta seluruh isinya adalah benar-benar karya saya sendiri. Saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan dengan cara- cara yang tidak sesuai dengan etika ilmu yang berlaku dalam masyarakat keilmuan. Atas pernyataan ini, saya siap menanggung risiko/sanksi apabila di kemudian hari ditemukan adanya pelanggaran etika keilmuan atau ada klaim dari pihak lain terhadap keaslian karya saya ini.

Bandung, Agustus 2023

Ishmahani Sobarningsih

NIM. 2105502

## KATA PENGANTAR

*Bismillahirrahmaanirrahim.*

Puji dan syukur penulis haturkan ke hadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat serta karunia-Nya kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini. Tesis ini berjudul “Hubungan Gaya Komunikasi dan Karismatik Kepala Sekolah dengan Motivasi Kerja Guru dalam Melaksanakan Pembelajaran Abad 21”.

Tesis ini disusun untuk memenuhi sebagian syarat memperoleh gelar Magister Pendidikan program studi S2 Pendidikan Guru Sekolah Dasar UPI Kampus di Cibiru Bandung.

Penulis menyadari dalam pembuatan Tesis ini, banyak kesulitan yang penulis alami. Akan tetapi kesulitan tersebut dapat teratasi dengan motivasi, keinginan kuat, kegigihan, disiplin, komitmen, tanggungjawab dalam diri penulis dan berkat bimbingan, bantuan, dorongan dari berbagai pihak secara langsung maupun tidak langsung. Akhirnya, dapat menghasilkan Tesis yang berkualitas, menarik, mudah dipahami baik dari segi konten, isu, argumen, kajian dan *novelty* dan Tesis ini dapat terselesaikan tepat pada waktunya. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ungkapan terimakasih dan penghargaan kepada:

1. Prof. Dr. Hj. Leli Halimah, M.Pd. selaku pembimbing akademik ke I yang tak henti selalu memberikan inspirasi, saran dan masukan untuk perbaikan penyusunan Tesis agar sesuai dengan kaidah yang berlaku;
2. Dr. Ai Sutini, M.Pd. selaku dosen wali dan pembimbing akademik II yang dengan tekun dan sabar membimbing serta memberikan motivasi kepada penulis;
3. Dr. Yunus Abidin, M.Pd. selaku Ketua Program Studi S2 PGSD UPI Kampus Cibiru yang telah memberikan kesempatan dan dukungan dalam menyelesaikan Tesis ini;
4. Prof. Dr. Deni Darmawan, S.Pd., M.Si.,M.Kom.,MCE. selaku Direktur UPI Kampus Cibiru yang telah memberikan kesempatan dan dukungan dalam menyelesaikan Tesis ini;

5. Seluruh dosen S2 PGSD Kampus Cibiru yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan yang berharga selama penulis menyelesaikan studi di S2 PGSD;
6. Kepala SD Se-Kecamatan Rancasari Kota Bandung beserta guru dan staf yang telah memberikan kesempatan dan motivasi kepada penulis dalam menyelesaikan studi, serta memberikan izin untuk mengadakan penelitian.
7. Rekan-rekan mahasiswa S2 UPI Kampus Cibiru, yang sama-sama berjuang, juga telah banyak membantu hingga dapat terselesaikannya Tesis ini;

Semoga semua bantuan dan partisipasi yang telah diberikan kepada penulis dibalas dengan curahan rahmat dan pahala yang berlipat ganda dari Allah yang Maha Kuasa.

Bandung, 02 Agustus 2023

Ishmahani Sobarningsih  
NIM. 2105502



## ABSTRAK

Penelitian ini bertolak pada kajian teori yang menyatakan bahwa tinggi rendahnya motivasi kerja guru dalam melaksanakan pembelajaran abad 21 yaitu dipengaruhi oleh penerapan gaya komunikasi dan karismatik kepala sekolah. Dari asumsi tersebut dirumuskan hipotesis, semakin tinggi respon guru terhadap terhadap gaya komunikasi dan karismatik kepala sekolah maka semakin tinggi pula motivasi kerja guru dalam melaksanakan pembelajaran abad 21. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui signifikansi hubungan antara gaya komunikasi kepala sekolah dengan motivasi kerja para guru, Signifikansi hubungan antara kepemimpinan karismatik kepala sekolah dengan motivasi kerja para guru, dan Signifikansi pengaruh motivasi kerja guru terhadap habituasi guru dalam pembelajaran abad 21. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kuantitatif. Teknik pengumpulan datanya dengan penyebaran angket. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 111 guru. Analisis ketiga variabel menggunakan analisis jalur *Partial Least Squares* (PLS) karena dapat memvalidasi ada atau tidaknya hubungan antar variabel laten. Temuan Penelitian ini, data diketahui bahwa hasil uji signifikansi menunjukkan  $t_{\text{statistik}} < p_{\text{value}}$  yaitu  $0,922 < 0.357$ , sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Artinya tidak ada hubungan yang signifikan antara gaya komunikasi kepala sekolah dengan motivasi kerja guru dalam melaksanakan pembelajaran abad 21. Hubungan karismatik kepala sekolah dengan motivasi kerja guru dalam melaksanakan pembelajaran abad 21 ditunjukkan dengan  $p\text{-value} = 0,000$  termasuk signifikan. Hasil uji signifikansi menunjukkan  $t_{\text{statistik}} > p_{\text{value}}$  yaitu  $8,422 < 0.000$ , sehingga  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Artinya ada hubungan yang signifikan antara karismatik kepala sekolah dengan motivasi kerja guru dalam melaksanakan pembelajaran abad 21.

**Kata Kunci:** Gaya Komunikasi, Karismatik Kepala Sekolah, Motivasi Kerja Guru, Pembelajaran Abad 21.

## ABSTRACT

*This research is based on a theoretical study which states that the high and low motivation of teachers in implementing 21st century learning is influenced by the application of the principal's communication and charismatic style. From this assumption, the hypothesis is formulated, the higher the teacher's response to the principal's communication and charismatic style, the higher the teacher's work motivation in implementing 21st century learning. The purpose of this study is to determine the significance of the relationship between the principal's communication style and teachers' work motivation, the significance of the relationship between the principal's charismatic leadership and teachers' work motivation, and the significance of the effect of teachers' work motivation on teachers' habituation in 21st century learning. The method used in this research is quantitative descriptive method. The data collection technique is by distributing questionnaires. The sample in this study was 111 teachers. Analysis of the three variables using Partial Least Squares (PLS) path analysis because it can validate whether or not there is a relationship between latent variables. The findings of this study, the data are known that the results of the significance test show the  $t$ -statistic  $<$   $p$ value, namely  $0.922 < 0.357$ , so  $H_0$  is rejected and  $H_a$  is accepted. This means that there is no significant relationship between the principal's communication style and teacher work motivation in implementing 21st century learning. The charismatic relationship between the principal and teacher work motivation in implementing 21st century learning is shown with a  $p$ -value =  $0.000$  including significant. The significance test results show  $t$ -statistic  $>$   $p$ value which is  $8.422 < 0.000$ , so  $H_0$  is accepted and  $H_a$  is rejected. This means that there is a significant relationship between the principal's charismatic and teacher work motivation in implementing 21st century learning.*

**Keywords:** *Communication Style, Charismatic Principal, Teacher Work Motivation, 21st Century Learning.*



## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN PENGESAHAN TESIS.....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN TESIS DAN BEBAS PLAGIARISME</b>	<b>iii</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>iv</b>
<b>UCAPAN TERIMA KASIH .....</b>	<b>iv</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR GRAFIK.....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xiii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar belakang .....	1
1.2 Identifikasi Masalah .....	7
1.3 Rumusan Masalah .....	8
1.4 Tujuan Penelitian.....	8
1.5 Manfaat/Signifikansi Penelitian .....	9
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b>	
2.1 Kepemimpinan Kepala Sekolah .....	10
2.2 Gaya Kepemimpinan .....	17
2.2.1 Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah .....	17
2.2.2.1 Gaya Komunikasi.....	17
2.2.2.2 Gaya Karismatik .....	24
2.3 Motivasi Kerja Guru.....	28
2.3.1 Pengertian Motivasi Kerja.....	28
2.3.2 Teori Motivasi.....	30
2.3.3 Jenis-Jenis Motivasi Kerja Judul.....	36
2.3.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja .....	37
2.3.5 Peran Motivasi dalam Produktivitas Kerja.....	41
2.4 Habitiasi Guru.....	41
2.4.1 Pemahaman Konsep Kebiasaan dalam Konteks Pembelajaran	42
2.4.2 Adaptasi Guru terhadap Teknik Pembelajaran Abad 21 .....	43

2.4.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Habitual Guru dalam Pembelajaran .....	45
2.5 Habitiasi Guru dalam Melaksanakan Pembelajaran Abad 21 .....	48
2.6 Kerangka Berpikir .....	53

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

3.1 Desain Penelitian .....	58
3.1.1 Angket Asosiatif.....	58
3.1.2 Observasi.....	59
3.1.3 Studi Kepustakaan.....	59
3.2 Partisipan .....	59
3.3 Populasi dan Sampel.....	60
3.4 Instrumen Penelitian .....	62
3.5 Prosedur Penelitian .....	62
3.6 Analisis Data.....	63

### **BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN**

4.1 Temuan .....	69
4.1.1 Statistik Deskriptif .....	69
4.1.1.1 Data Gaya Komunikasi Kepala Sekolah.....	69
4.1.1.2 Data Karismatik Kepala Sekolah.....	71
4.1.1.3 Data Motivasi Kerja Guru .....	73
4.1.1.4 Data Habitiasi Guru dalam Pembelajaran Abad 21 .....	76
4.1.1.5 Hubungan Gaya Komunikasi dan Karismatik Kepala Sekolah dengan Motivasi Kerja Guru dan Dampaknya terhadap ..... Pembelajaran Abad 21 .....	79
4.2 Pembahasan .....	91
4.2.1 Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru .....	91
4.2.2 Karismatik Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru.....	93
4.2.3 Motivasi Kerja Guru dalam melaksanakan Pembelajaran Abad 21 .....	95
4.2.4 Hubungan Gaya Kepemimpinan Komunikatif dan Karismatik	

Kepala Sekolah dengan Motivasi Kerja Guru dalam melaksanakan Pembelajaran Abad 21 .....	96
<b>BAB V SIMPULAN, IMPLIKASI, DAN REKOMENDASI</b>	
5.1 Simpulan .....	99
5.2 Implikasi .....	100
5.3 Rekomendasi .....	100
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>102</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Populasi Guru di SD Kecamatan Rancasari Kota Bandung .....	60
Tabel 3.2 Kriteria Penilaian PLS Outer Model Reflektif .....	65
Tabel 3.3 Kriteria Penilaian PLS Outer Model Formatif.....	66
Tabel 3.4 Kriteria Penilaian PLS Inner Model .....	67
Tabel 3.5 Kriteria Lanjutan Penilaian PLS Inner Model .....	67
Tabel 4.1 Rata-Rata tiap Indikator Angket Gaya Komunikasi Kepala Sekolah .....	69
Tabel 4.2 Data Keseluruhan Angket Gaya Komunikasi.....	70
Tabel 4.3 Interpretasi Kategorisasi Vaiabel X1 .....	71
Tabel 4.4 Rata-Rata Tiap Indikator Angket Karismatik Kepala Sekolah .....	71
Tabel 4.5 Data Karismatik Kepala Sekolah.....	72
Tabel 4.6 Interpretasi Kategorisasi Variabel X2.....	73
Tabel 4.7 Rata-Rata Tiap Indikator Angket Motivasi Kerja Guru .....	74
Tabel 4.8 Data Motivasi Kerja Guru .....	75
Tabel 4.9 Interpretasi Kategorisasi Vaariabel Y .....	76
Tabel 4.10 Rata-Rata Tiap Indikator Angket Guru dalam Melaksanakan Pembelajaran Abad 21 .....	76
Tabel 4.11 Data Guru dalam Melaksanakan Pembelajaran Abad 21.....	78
Tabel 4.12 Interpretasi Kategorisasi Variabel Z .....	79
Tabel 4.13 <i>Loading Factor</i> .....	79
Tabel 4.14 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas.....	81
Tabel 4.15 <i>Fornell-Larcker Criterion</i> .....	81
Tabel 4.16 <i>Heterotrait-Monotrait Ratio</i> (HTMT) .....	82
Tabel 4.17 <i>Summary Hypothesis Tests</i> .....	87
Tabel 4.18 <i>Variance Inflation Faktor</i> (VIF) <i>Value</i> .....	89
Tabel 4.19 Fit Model.....	89
Tabel 4.20 Hasil <i>Boostrapping</i> .....	90
Tabel 4.21 Hasil Analisis R .....	91

## DAFTAR GRAFIK

Grafik 4.1 Jawaban Responden Gaya Komunikasi Kepala Sekolah.....	70
Grafik 4.2 Jawaban Responden Karismatik Kepala Sekolah.....	73
Grafik 4.3 Jawaban Responden Motivasi Kerja Guru.....	75
Grafik 4.4 Jawaban Responden Guru dalam Pembelajaran Abad 21 .....	78

## **DAFTAR GAMBAR**

Gambar 2.1 Sekematis Judul.....	57
Gambar 4.1 Estimasi Model Awal .....	82
Gambar 4.2 Modifikasi Model.....	83
Gambar 4.3 Estimasi Kecocokan Model Akhir.....	84

## DAFTAR PUSTAKA

- Afsar, B., & Umrani, W. A. (2019). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 402–428.  
<https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0257>
- Al Faruq, M. H., & Supriyanto, S. (2020). Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Guru. *Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan*, 5(1), 68. <https://doi.org/10.26740/jdmp.v5n1.p68-76>
- Allio, M. K. (2012). Strategic dashboards: Designing and deploying them to improve implementation. *Strategy & Leadership*, 40(5), 24–31.  
<https://doi.org/10.1108/10878571211257159>
- AlNuaimi, B. K., Singh, S. K., & Harney, B. (2021). Unpacking the role of innovation capability: Exploring the impact of leadership style on green procurement via a natural resource-based perspective. *Journal of Business Research*, 134, 78–88.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.05.026>
- Amir, M. (2020). How coworking space impacts innovation: A literature review. *Digital Economy for Customer Benefit and Business Fairness*, 126, 126–130.
- Bafadal, I. (1992). *Supervisi pengajaran: Teori dan aplikasinya dalam membina profesional guru*. Bumi Aksara.
- Bonnici, C. A. (2011). *Creating a successful leadership style: Principles of personal strategic planning*. Rowman & Littlefield Education.
- Bayley, S. H. (2022). Learning for adaptation and 21st-century skills: Evidence of pupils' flexibility in Rwandan primary schools. *International Journal of Educational Development*, 93, 102642.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2022.102642>
- Blyznyuk, T. (2018). *Formation of teachers' digital competence: Domestic challenges and foreign experience*.
- Bonnici, C. A. (2011). *Creating a successful leadership style: Principles of personal strategic planning*. Rowman & Littlefield Education.
- Bransford, J. (2005). Introduction. A Darling-Hammond, L & Bransford, J (Eds.) *Preparing teachers for a changing world*. San Francisco.
- Chen, F. (2009). *Being a High Achiever*. PT Gramedia Pustaka Utama.  
<https://books.google.co.id/books?id=y->
- Dakabesi, E. D., & Wicaksono, L. (2022). Kepemimpinan kolaborasi kepala sekolah dalam membangun tim kinerja guru di era society 5.0. *JISIP (Jurnal Ilmu Sosial Dan Pendidikan)*, 6(4).



Diah Nur Amaliah, Irwan Ribowo, Disepti, M. Duratun Nasihin, D., Sukatin, M., Pd, I, Nur Amalia, (2021). UPAYAH MENJADIKAN PEMIMPIN KARISMATIK GUNA MENINGKATKAN KEPERCAYAAN DIRI SERTA WAWASAN DALAM PENDIDIKAN. *Bunayya : Jurnal Pendidikan Anak*, 7(2), 155. <https://doi.org/10.22373/bunayya.v7i2.10486>

Dishon, G., & Gilead, T. (2021). Adaptability and its discontents: 21st-century skills and the preparation for an unpredictable future. *British Journal of Educational Studies*, 69(4), 393–413.

Djamaluddin, A., & Wardana. (2019). 4 Pilar Peningkatan Kompetensi Pedagogis. *CV. KAAFFAH LEARNING CENTER*, 1, 7.

Farr, J. L., Hofmann, D. A., & Ringenbach, K. L. (1993). Goal orientation and action control theory: Implications for industrial and organizational psychology. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 8(2), 193–232.

Fatimah, Djailani, & Khoerudin. (2015). KOMUNIKASI KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU PADA SMA NEGERI 1 GEUMPANG KABUPATEN PIDIE. *Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*, 3(4), 149–159.

Fauzan, D. (2017). *KURIKULUM DAN PEMBELAJARAN* (I). GP Press.

Fauzan, F. (2021). KEPEMIMPINAN KHARISMATIK VERSUS KEPEMIMPINAN VISIONER. *Al'adalah*, 22(1), 68–79. <https://doi.org/10.35719/aladalah.v22i1.11>

Fenansa, S. R., & Nurhadi. (2020). *PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KOMUNIKASI ASERTIF PIMPINAN TERHADAP KONFLIK PERAN DI CV. SOLEDAD AND THE SISTERS COMPANY (SATSCO) SURABAYA*. 11.

Glanz, J. (2002). *Finding your leadership style: A guide for educators*. Association for Supervision and Curriculum Development.

Gunawan, H. (2021). Pesan Profetik Al-Qur'an dan Implementasinya dalam Pembentukan Karakter (Kajian Tematis Terhadap Ayat-Ayat Profetik Perspektif Tafsir dan Psikologi).

Habibi, M. I., Aziz, M. I., Al-Aziz, M. S., & Handrian, D. W. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru. *Ta'lim*, 2(2), 50–58.

Halimah, L., & Atif, N. F. (2017). Keterampilan mengajar sebagai inspirasi untuk menjadi guru yang excellent di Abad ke-21.

Haq, D. S. (2012). *PROGRAM STUDI ILMU KOMUNIKASI FAKULTAS KOMUNIKASI DAN INFORMATIKA UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA 2012* [Thesis]. Universitas Muhammadiyah Surakarta.

Harfiyani, A. (2018). *KARAKTER MELALUI BUDAYA LITERASI DALAM KONTEKS PEMBELAJARAN ABAD 21 DI SEKOLAH DASAR*.

Herianto, D., & Mirsa, S. (n.d.). *FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI MOTIVASI KERJA PEGAWAI DINAS BINA MARGA PROVINSI SULAWESI SELATAN*.

Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501–529.

Hulbert, D. (1990). Assertive management in libraries. *Journal of Academic Librarianship*, 16(3), 158–162.

Jayanti, M. I., Umar, U., Nurdiniawati, N., & Amar, K. (2022). PEMBELAJARAN BERDIFERENSIASI DALAM PERSPEKTIF RICHARD I. ARENDS DANKILCHER: KONSEP, STRATEGI, DAN OPTIMALISASI POTENSI BELAJAR SISWA. *EL-Muhbib: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Pendidikan Dasar*, 6(2), 91–108.

Johan, M., Budiadnyana, G. N., Admiral, A., Asbari, M., & Novitasari, D. (2021). Kepemimpinan Karismatik dalam Perspektif Karyawan UMKM: Dari Motivasi Intrinsik hingga Tacit Knowledge Sharing. *Edumaspul: Jurnal Pendidikan*, 5(1), 598–613. <https://doi.org/10.33487/edumaspul.v5i1.1303>

Johnson, L., Becker, S. A., Estrada, V., & Freeman, A. (2014). *NMC horizon report: 2014 K*. The New Media Consortium.

Julaiha, S. (2019). Konsep Kepemimpinan Kepala Sekolah. *Tarbiyah Wa Ta'lim: Jurnal Penelitian Pendidikan dan Pembelajaran*, 6(3), 179–190. <https://doi.org/10.21093/twt.v6i3.1734>

Kakauhe, P. T., & Widjaja, F. I. (2020). Karakteristik Kepemimpinan Pentakostal-Karismatik: Refleksi Daniel 6:4. *DIEGESIS: Jurnal Teologi Kharismatika*, 3(2), 82–90. <https://doi.org/10.53547/diegesis.v3i2.81>

Kennedy, G. (1972). Quintilian. *Filsafat dan Retorika*, 5 (1).

Karweti, E. (2010). *PENGARUH KEMAMPUAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DAN FAKTOR YANG MEMPENGARUHI MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA GURU SLB DI KABUPATEN SUBANG*. 11.

Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan » Republik Indonesia. (2021, Desember). <https://www.kemdikbud.go.id/main/blog/2021/12/dorong-pemulihan-pembelajaran-di-masa-pandemi-kurikulum-nasional-siapkan-tiga-opsi>

- Kissas, A. (2020). Performative and ideological populism: The case of charismatic leaders on Twitter. *Discourse & Society*, 31(3), 268–284. <https://doi.org/10.1177/0957926519889127>
- Krisnawati, A. M. (2022, June 21). 4 Jenis Gaya Komunikasi. *BINUS Communication*. <https://binus.ac.id/malang/communication/2022/06/21/4-jenis-gaya-komunikasi/>
- Kunci, K. (2019). HABITUATION TO STRENGTHEN CHARACTER OF NATIONALISM OF STUDENTS OF THE BORDER REGION IN THE 21ST CENTURY. *Jurnal Pendidikan Karakter*.
- Kuswibowo, C. (2021). Analisis pengaruh kompetensi, motivasi kerja dan pengembangan karir terhadap produktivitas kerja guru pada lembaga pendidikan Islam. *Journal of Islamic Education and Innovation*, 153–164. <https://doi.org/10.26555/jiei.v2i2.4849>
- Lai, E. R., & Viering, M. (2012). Assessing 21st Century Skills: Integrating Research Findings. *Pearson*.
- Latham, G. P. (2007). *Work motivation: History, theory, research, and practice*. Sage Publications.
- Lyni, L., Nainggolan, P., Tarigan, P., & Butarbutar, M. (2018). PENGARUH KOMUNIKASI KEPALA SEKOLAH TERHADAP KINERJA GURU DAN STAF PEGAWAI PADA SMP SWASTA SULTAN AGUNG PEMATANGSIANTAR. *SULTANIST: Jurnal Manajemen dan Keuangan*, 1(2). <https://doi.org/10.37403/sultanist.v1i2.19>
- Mahanal, S. (2014). Peran guru dalam melahirkan generasi emas dengan keterampilan abad 21. 1, 1–16.
- Manalullaili. (2012). *KOMUNIKASI EFEKTIF BAGI SEORANG PEMIMPIN* [Thesis]. IAIN Raden Fatah.
- Mangkunegara, A. A. P. (2011). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*.
- Markov, Z. (2018). Assertiveness: The style of good communication, the skill of standing up for oneself and of developing quality interpersonal relationships. *Opsta medicina*, 24(1–2), 51–60. <https://doi.org/10.5937/opmed1801051M>
- Marques, J. (2007). *The awakened leader: One simple leadership style that works every time, everywhere*. Personhood Press.
- MARSELUS, D. (2023). *ANALISIS MOTIVASI BELAJAR SISWA PADA PEMBELAJARAN BOLA VOLI DI SMP NEGERI 5 MUKOK KABUPATEN SANGGAU*.
- Mašková, I., Mägdefrau, J., & Nohavová, A. (2022). Work-related coping behaviour and experience patterns, career choice motivation, and

motivational regulation of first-year teacher education students – Evidence from Germany and the Czech Republic. *Teaching and Teacher Education*, 109, 103560. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2021.103560>

Maulida, U. (2022). *PENGEMBANGAN MODUL AJAR BERBASIS KURIKULUM MERDEKA*. 5(2).

Mawaddah, R. (2021). *Komunikasi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Mis Bidayatul Hidayah Makmur Kabupaten Deli Serdang*. 2(3).

Minsih, M., Rusnilawati, R., & Mujahid, I. (2019). KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MEMBANGUN SEKOLAH BERKUALITAS DI SEKOLAH DASAR. *Profesi Pendidikan Dasar*, 1(1), 29–40. <https://doi.org/10.23917/ppd.v1i1.8467>

Mulyasa, E. (2022). *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bumi Aksara. [https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=IRpvEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=kepemimpinan+kepala+sekolah&ots=-USrd78S-R&sig=-03y1PW-L5vgJdOadx7O\\_xJvYls&redir\\_esc=y#v=onepage&q=kepemimpinan%20kepala%20sekolah&f=false](https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=IRpvEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=kepemimpinan+kepala+sekolah&ots=-USrd78S-R&sig=-03y1PW-L5vgJdOadx7O_xJvYls&redir_esc=y#v=onepage&q=kepemimpinan%20kepala%20sekolah&f=false)

Napitupulu, D. S., & Harahap, A. S. (2020). *KOMUNIKASI INTERPERSONAL KEPALA SEKOLAH DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN DAN PENINGKATAN MUTU DI SMA AL-ULUM KOTA MEDAN*. 09. <https://doi.org/10.30868/ei.v9i01.673>

Nawawi, H. (1995). *Kepemimpinan yang Efektif*.

Nurdyansyah, N. (2017). Sumber daya dalam teknologi pendidikan. *Universitas Muhammadiyah Sidoarjo*.

Octavia, L. S., & Savira, S. I. (2017). Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Guru dan Tenaga Kependidikan. *Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan*, 1(1), 7. <https://doi.org/10.26740/jdmp.v1n1.p7-14>

Pânișoară, G., Sandu, C., Pânișoară, I.-O., & Duță, N. (2015). Comparative Study Regarding Communication Styles of The Students. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 186, 202–208. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.066>

Payne, S. C., Youngcourt, S. S., & Beaubien, J. M. (2007). A meta-analytic examination of the goal orientation nomological net. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 128.

Pemimpin.ID. (2021). *Definisi Pemimpin yang Bekerja dengan Hati: Kepemimpinan Otentik (Authentic Leadership Theory)*. Gerakan Pemberdayaan Kepemimpinan Indonesia. <https://pemimpin.id/definisi->

pemimpin-yang-bekerja-dengan-hati-kepemimpinan-otentik-authentic-leadership-theory/

Pendidikan, D. (2008). *Kebudayaan*, Kamus Besar Bahasa Indonesia Pusat Bahasa.

Pfeiffer, S. I., & Wechsler, S. M. (2013). Youth leadership: A proposal for identifying and developing creativity and giftedness. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 30, 219–229.

Pianda, D. (2018). *Kinerja guru: Kompetensi guru, motivasi kerja dan kepemimpinan kepala sekolah*. CV Jejak (Jejak Publisher).

Pramusinta, Y., & Faizah, S. N. (2022). *Belajar dan Pembelajaran Abad 21 di Sekolah Dasar*. Nawa Litera Publishing.

Prastowo, A. (2021). *Pendidikan Islam Unggul di Era Revolusi Industri 4.0 dan Merdeka Belajar*. Prenada Media.

Prayogi, R. D. (2020). Kecakapan abad 21: Kompetensi digital pendidik masa depan. *Manajemen Pendidikan*, 14(2).

Purnamasari BJ, I. (2019). *PENGARUH KEPEMIMPINAN KHARISMATIK KEPALA SEKOLAH TERHADAP SEMANGAT KERJA GURU DI SMAN 1 WONOMULYO* [Thesis]. Universitas Islam Negeri Alauddin Makasar.

Qulsum, D. U. (2022). Peran Guru Penggerak Dalam Penguatan Profil Pelajar Pancasila Sebagai Ketahanan Pendidikan Karakter Abad 21. *Jurnal Ketahanan Nasional*, 28(3).

Rustaman, N. Y. (2011). *Pendidikan dan penelitian sains dalam mengembangkan keterampilan berpikir tingkat tinggi untuk pembangunan karakter*. 8(1).

Safinah, S., & Arifin, Z. (2021). Otoritas Kepemimpinan Karismatik Tuan Guru dalam Membentuk Budaya Religius. *Journal EVALUASI*, 5(2), 311.  
<https://doi.org/10.32478/evaluasi.v5i2.754>

Said, A. (2018). Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Melestarikan Budaya Mutu Sekolah. *journal EVALUASI*, 2(1), 257.  
<https://doi.org/10.32478/evaluasi.v2i1.77>

Samani, M., & Hariyanto, M. S. (2011). *Konsep dan model pendidikankarakter*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Septikasari, R., & Frasandy, R. N. (2018). Keterampilan 4C abad 21 dalam pembelajaran pendidikan dasar. *Tarbiyah Al-Awlad: Jurnal Kependidikan Islam Tingkat Dasar*, 8(2), 107–117.

Shouse, R. C., & Lin, K.-P. (2010). *Principal Leadership in Taiwan Schools*. Rowman & Littlefield Publishers.  
[https://www.google.co.id/books/edition/Principal\\_Leadership\\_in\\_Taiwan\\_S](https://www.google.co.id/books/edition/Principal_Leadership_in_Taiwan_S)

chools/0SVXkZ70xx0C?hl=id&gbpv=1&dq=principal+leadership&pg=PA63&printsec=frontcover

Sigalingging, R. (2022). *Guru Penggerak dalam Paradigma Pembelajaran Kurikulum Merdeka*. TATA AKBAR. [https://www.google.co.id/books/edition/Guru\\_Penggerak\\_dalam\\_Paradigma\\_Pembelaja/kvmcEAAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=pembelajaran+abad+21+pada+kurikulum+merdeka&pg=PA6&printsec=frontcover](https://www.google.co.id/books/edition/Guru_Penggerak_dalam_Paradigma_Pembelaja/kvmcEAAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=pembelajaran+abad+21+pada+kurikulum+merdeka&pg=PA6&printsec=frontcover)

Spoelstra, S. (2019). The paradigm of the charismatic leader. *Leadership*, 15(6), 744–749. <https://doi.org/10.1177/1742715019853946>

Steers, R. M., Mowday, R. T., & Shapiro, D. L. (2004). Introduction to Special Topic Forum: The Future of Work Motivation Theory. *The Academy of Management Review*, 29(3), 379. <https://doi.org/10.2307/20159049>

Stremersch, S., Camacho, N., Keko, E., & Wuyts, S. (2022). Grassroots innovation success: The role of self-determination and leadership style. *International Journal of Research in Marketing*, 39(2), 396–414. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2021.10.003>

Subakti, H., Simarmata, J., Hasanuddin, F., Silaban, P. J., Hasan, M., Kunusa, W. R., Salamun, S., Mulyani, S., & Chamidah, D. (2023). *Pembelajaran Abad 21 di Indonesia*. Yayasan Kita Menulis.

Sukatin, Amalia, N., Amaliah, D. N., Ribowo, I., Disepti, & Nasihin, D. (2021). UPAYAH MENJADIKAN PEMIMPIN KARISMATIK GUNA MENINGKATKAN KEPERCAYAAN DIRI SERTA WAWASAN DALAM PENDIDIKAN. *Bunayya : Jurnal Pendidikan Anak*, 7(2), 155. <https://doi.org/10.22373/bunayya.v7i2.10486>

Sulfemi, W. B. (2020). PENGARUH RASA PERCAYA DIRI DAN GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH TERHADAP KINERJA GURU. *Nidhomul Haq : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(2), 157–179. <https://doi.org/10.31538/ndh.v5i2.557>

Sulistiyana, S. (2016). UPAYA MENINGKATKAN KOMUNIKASI INTERPERSONAL MENGGUNAKAN LATIHAN ASERTIF DI SMP NEGERI 1 BANJARBARU. *JURNAL KONSELING GUSJIGANG*, 2(1). <https://doi.org/10.24176/jkg.v2i1.552>

Sundari, F. (2017). *PERAN GURU SEBAGAI PEMBELAJAR DALAM MEMOTIVASI PESERTA DIDIK USIA SD*.

Suparman. (2019). *Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Guru: Sebuah Pengantar Teoritik*. Uwais Inspirasi Indonesia. [https://www.google.co.id/books/edition/Kepemimpinan\\_Kepala\\_Sekolah\\_dan\\_Guru/rIujDwAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=kepala+sekolah&printsec=frontcover](https://www.google.co.id/books/edition/Kepemimpinan_Kepala_Sekolah_dan_Guru/rIujDwAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=kepala+sekolah&printsec=frontcover)

- Supratman, L. P., & Mahadian, A. B. (2018). *Psikologi Komunikasi—Lucy Pujasari Supratman dan Adi Bayu Mahadian—Google Buku*. DEEPPUBLISH CV. BUDI UTAMA.  
[https://books.google.co.id/books?id=h2ZmDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=id&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.id/books?id=h2ZmDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=id&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Sutikno, T. A. (n.d.). *INDIKATOR PRODUKTIVITAS KERJA GURU SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN*.
- Syafaruddin, Asrul, & Mesiono. (2012). *INOVASI Pendidikan Suatu Analisis terhadap Kebijakan Baru Pendidikan: Vol. I*. Perdana Publishing.
- Umpung, F. D., Pertiwi, J. M., & Korompis, G. E. C. (2020). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja Tenaga Kesehatan di Puskesmas Kabupaten Minahasa Tenggara Pada Masa Pandemi Covid 19. *Indonesian Journal of Public Health and Community Medicine*, 1(4).
- Utaminingsih, A. (2014). *Perilaku Organisasi: Kajian Teoritik & Empirik Terhadap Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kepercayaan dan Komitmen*. Universitas Brawijaya Press.
- VandeWalle, D. (1997). Development and validation of a work domain goal orientation instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 57(6), 995–1015.
- Varas, D., Santana, M., Nussbaum, M., Claro, S., & Imbarack, P. (2023). Teachers' strategies and challenges in teaching 21st century skills: Little common understanding. *Thinking Skills and Creativity*, 48, 101289. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2023.101289>
- Voogt, J., & Roblin, N. P. (2012). A comparative analysis of international frameworks for 21st century competences: Implications for national curriculum policies. *Journal of Curriculum Studies*, 44(3), 299–321.
- Wailaba, M. (2021). KEPEMIMPINAN KARISMATIK KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN DISIPLIN GURU DAN PEGAWAI DI TK. SANJAYA BANJARBARU. *UNISKA MAB*, 1.
- Wardan, D. K. (2020). *Motivasi Kerja Guru Dalam Pembelajaran*. Media Sains Indonesia.
- Widyastuti, T. (2017). *Pengaruh Komunikasi Asertif Terhadap Pengelolaan Konflik*.
- Yoon, S. H. (2022). Gender and digital competence: Analysis of pre-service teachers' educational needs and its implications. *International Journal of Educational Research*, 114, 101989.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijer.2022.101989>



Yue, C. A. (2021). Navigating change in the era of COVID-19: The role of top leaders' charismatic rhetoric and employees' organizational identification. *Elsevier*, 47(5), 102118. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102118>

Zahara, E. (2018). PERANAN KOMUNIKASI ORGANISASI BAGI PIMPINAN ORGANISASI. *Universitas Dharmawangsa*.

Zubaidah, S. (2016). *Keterampilan abad ke-21: Keterampilan yang diajarkan melalui pembelajaran*. 2(2), 1–17.

Zubaidah, S. (2019). *STEAM (science, technology, engineering, arts, and mathematics): Pembelajaran untuk memberdayakan keterampilan abad ke- 21*. 1–18.