

**PENGEMBANGAN DIRI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI HUBUNGAN  
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN PERILAKU KERJA TERHADAP  
KINERJA LEMBAGA PENDIDIKAN FORMAL  
(Studi Kasus SMA Negeri di Kabupaten Padang Pariaman)**

***SELF-DEVELOPMENT AS A MEDIATING VARIABLE IN THE RELATIONSHIP  
BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND WORK BEHAVIOR ON THE  
PERFORMANCE OF FORMAL EDUCATIONAL INSTITUTIONS  
(Case Study of Public Senior High Schools in Padang Pariaman Regency)***

**Meri Masrina<sup>1)</sup> Gus Andri<sup>2)</sup> Hardinalis Kobal<sup>3)</sup>**

**<sup>123</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Tamansiswa Padang**

**ABSTRAK :** Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung pengaruh kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja terhadap kinerja lembaga yang dimediasi oleh pengembangan diri. Populasi penelitian ini berjumlah 532 orang guru teknik pengambilan sampel *accidental sampling* sehingga dibutuhkan rumus Slovin untuk menghitung sampel tersebut, maka sampel yang digunakan untuk penelitian ini 228 orang guru. Teknik pengumpulan data kuesioner dan analisa data menggunakan PLS-SEM dengan aplikasi SmartPLS 4. Hasil penelitian secara langsung kepemimpinan transformasional, perilaku kerja dan pengembangan diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja lembaga pendidikan formal. Kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan diri guru. Hasil pengujian tidak langsung ditemukan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja lembaga pendidikan formal yang dimediasi oleh pengembangan diri. Etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja lembaga pendidikan formal dimediasi pengembangan diri. Hasil uji *R-square* ( $R^2$ ) 0,690, artinya kinerja lembaga pendidikan formal dapat dijelaskan kepemimpinan transformasional, perilaku kerja sebesar 69% (sedang). *R-square* sebesar 0,479, artinya pengembangan diri dapat dijelaskan kepemimpinan transformasional, perilaku kerja sebesar 47,9% (lemah). Implikasi dari penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja dan pengembangan diri penting diperhatikan pada lembaga pendidikan formal di Kabupaten Padang Pariaman karena dapat meningkatkannya kinerja. Untuk meningkatkan kinerja tersebut ke arah yang lebih baik kepa sekolah perlu meningkatkan komunikasi dua arah, penerapan disiplin yang konsisten, dan pemetaan kebutuhan para guru supaya kemampuannya meningkat dalam proses belajar mengajar sehingga kinerja lembaga pendidikan formal meningkat.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Transformasional, Perilaku Kerja, Pengembangan Diri, Kinerja Lembaga Pendidikan Formal.

**ABSTRACT:** *The purpose of this study was to determine the direct and indirect effects of transformational leadership and work behavior on the performance of institutions mediated by self-development. The population of this study was 532 teachers, the sampling technique was accidental sampling so that the Slovin formula was needed to calculate the sample, so the sample used for this study was 228 teachers. The questionnaire data collection technique and data analysis used PLS-SEM with the SmartPLS 4 application. The results of the study directly showed that transformational leadership, work behavior and self-development had a positive and significant effect on the performance of formal educational institutions. Transformational leadership and work behavior had a positive and significant effect on teacher self-development. The results of indirect testing found that transformational leadership had no effect on the performance of formal educational institutions mediated by self-development. Work ethic had a positive and significant effect on the performance of formal educational institutions mediated by self-development. The results of the R-square ( $R^2$ ) test were 0.690, meaning that the performance of formal educational institutions could be explained by transformational leadership, work behavior by 69% (moderate). R-square was 0.479, meaning that self-development could be explained by transformational leadership, work behavior by 47.9% (weak).*

*The implications of this research are that transformational leadership, work behavior, and self-development are important considerations in formal educational institutions in Padang Pariaman Regency because they can improve performance. To improve performance, school principals need to improve two-way communication, implement consistent discipline, and map teacher needs to enhance their abilities in the teaching and learning process, thereby improving the performance of formal educational institutions.*

**Keywords:** Transformational Leadership, Work Behavior, Self-Development, Formal Educational Institution Performance

## A. PENDAHULUAN

Kinerja sekolah memberikan penilaian lengkap tentang bagaimana semua sumber daya pendidikan memenuhi tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan akademik. Kinerja ini muncul dari peran yang saling terkait antara kepala sekolah, pendidik, staf pendukung, siswa, dan komite sekolah, tetapi sangat dipengaruhi oleh efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dalam mengawasi unit pendidikan. Hingga saat ini, penilaian kinerja sekolah terutama berfokus pada metrik kuantitatif seperti nilai ujian, peringkat, angka putus sekolah, dan faktor keuangan, sehingga gagal mewakili secara komprehensif keseluruhan proses dan kualitas kinerja sekolah (Simanjuntak, *et al.*, 2024). Kinerja SMA Negeri di Kabupaten Padang Pariaman perlu dipahami dengan komprehensif supaya dalam pencapaian tugas dan fungsinya sekolah tersebut diketahui dengan jelas. Bentuk hasil dari kinerja SMA Negeri di Kabupaten Padang Pariaman melalui pencapaian akreditasi dijelaskan pada tabel berikut:

**Tabel 1. Akreditasi SMA Negeri di Kabupaten Padang Pariaman**

No	Nama Sekolah	Akreditasi
1	SMAN 1 Batang Anai	A
2	SMAN 2 Batang Anai	B
3	SMAN 1 Lubuk Alung	A
4	SMAN 2 Lubuk Alung	B
5	SMAN 1 Ulakan Tapakis	A
6	SMAN 1 Nan Sabaris	A
7	SMAN 1 Enam Lingkung	A
8	SMAN 1 2x11 Enam Lingkung	A
9	SMAN V Koto Timur	A
10	SMAN 1 Sungai Limau	A
11	SMAN 2 Sungai Limau	B
12	SMAN 2 Sungai Garingging	B
13	SMAN 1 2 x 11 Kayu Tanam	A

Sumber: Cabang Dinas Pendidikan Wilayah II, tahun 2025.

Berdasarkan Tabel 1.1 tersebut dapat dijelaskan bahwa kinerja SMA Negeri di Kabupaten Padang masih belum optimal karena masih terdapat sekolah yang memiliki akreditasi (B), sehingga mencerminkan belum meratanya pencapaian standar kualitas pendidikan. Kinerja suatu organisasi dapat dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan transformasional karena menggambarkan pemimpin yang memiliki kemampuan dalam menginspirasi individu untuk mencapai hasil yang tertinggi serta merangsang individu untuk mencapai tujuan di atas harapan (Kusuma & Fikri, 2022). Agar memperoleh hasil optimal dalam meningkatkan kinerja guru maka dapat dilakukan dengan penguatan indikator kepemimpinan transformasional seperti memperbaiki pengaruh ideal dan perhatian individu dengan memperhatikan hal tersebut maka memberikan kontribusi baik untuk sekolah (Novalianti, *et al.*, 2022). Kepemimpinan transformasional yang terjadi di SMA Negeri Kabupaten Padang Pariaman masih lemah dalam penerapakan stimulasi intelektual seperti menciptakan metode baru dalam proses belajar mengajar, sehingga berdampak pada kinerja sekolah seperti pencapaian akreditasi sekolah.

Perilaku kerja adalah kemampuan kerja dan perilaku pekerja dimana pegawai menunjukkan tindakan-tindakan dalam melaksanakan tugas di tempat pegawai bekerja dalam mencapai tujuan organisasi (Tiwery, *et al.*, 2024). Hal ini sangat relevan dengan kondisi yang sedang terjadi pada SMA di Kabupaten Padang Pariaman karena keberhasilan lembaga pendidikan tersebut tidak hanya ditentukan oleh penyediaan sarana dan prasarana saja, tetapi juga ditentukan oleh perilaku kerja guru

yang ada di sekolah tersebut. Masih ada sebagian guru yang memiliki kebiasaan kerja yang belum maksimal memulai pekerjaan tepat waktu seperti mengobrol-ngobrol dengan rekan kerja sehingga terlambat memulai pekerjaan. Kebiasaan dalam menunda pekerjaan dan pengendalian emosi yang lemah dapat memberikan dampak negatif pada suasana kerja dan hasil kerja yang diberikan belum maksimal.

Pengembangan diri cocok digunakan sebagai variabel mediasi untuk penelitian ini, karena pengembangan diri adalah upaya untuk mengembangkan kualitas dan kemampuan pegawai melalui proses perencanaan pendidikan, pelatihan dan pengelolaan pegawai untuk mencapai suatu hasil optimal (Wiranto & Anah, 2023). Adapun pengembangan diri yang diberikan kepada guru berupa guru penggerak, guru Minangkabau, musyawarah guru mata pelajaran (MGMP), implemetasi kurikulum merdeka (IKM) ATP, diklat PPG (PPG dalam jabatan). Namun, pelatihan tersebut belum diberikan secara merata kepada guru, sehingga kemampuan dan keterampilan guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya belum sesuai harapan, sehingga pencapaian pada target akreditasi sekolah yang diinginkan tidak tercapai untuk jangka panjang.

Penelitian ini didukung dengan beberapa penelitian seperti Lamirin, *et al.*, (2023), penerapan strategi kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja organisasi pendidikan. Rifa'i, (2020), pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan budaya kerja terhadap peningkatan kinerja gur. Novalianti, *et al.*, (2022), pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja guru pada masa pandemic. Akbar & Imaniyati (2019), gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kinerja guru. Rony, *et al.*, (2023) *the role of transformational leadership in employee performance: a systematic literature review at XYZ University*.

Dari penelitian tersebut terlihat bahwa belum ada suatu penelitian yang menggunakan pengembangan diri sebagai variabel mediasi. Oleh sebab itu penelitian ini menggunakan pengembangan diri sebagai variabel mediasi yang dapat dijadikan sebagai kebaruan. Pengujian hubungan tidak langsung ini merupakan pendekatan baru yang memberikan kontribusi teoritis dalam mengembangkan model hubungan antara kepemimpinan transformasional, pengembangan diri, dan kinerja lembaga pendidikan formal. Kebaruan selanjutnya terdapat pada lokasi dan objek penelitian karena sebagian besar penelitian terdahulu berfokus pada konteks nasional atau kota besar, sementara konteks sekolah menengah negeri di daerah kabupaten belum banyak tereksplorasi. Sehingga memberikan kontribusi baru dalam memperluas pemahaman empiris pada wilayah yang belum terjangkau secara optimal oleh riset sebelumnya.

## **B. LANDASAN TEORI**

### **Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional mengacu pada pendekatan yang digunakan oleh para pemimpin untuk memotivasi bawahannya agar mengidentifikasi diri dengan tujuan dan kepentingan organisasi serta untuk bekerja melampaui harapan. Kepemimpinan transformasional memainkan peran penting dalam menyebabkan perubahan yang diperlukan untuk manajemen yang efektif (Buil, *et al.*, 2019). Kepemimpinan transformasional mampu memberi inspirasi, motivasi, dan arahan yang jelas kepada bawahannya, sehingga meningkatkan kinerja bawahannya. Selain itu, kepemimpinan transformasional juga dikaitkan dengan pekerjaan yang lebih berkualitas, di mana bawahannya cenderung mencapai standar yang lebih tinggi dalam tugas mereka (Rony, *et al.*, 2023). Indikator kepemimpinan transformasional menurut (Akbar & Imaniyati, 2019; Andriani & Ramadhani, 2022; Rifai *et al.*, 2022) adalah pengaruh ideal, pertimbangan individu, memotivasi, stimulasi intelektual

### Perilaku Kerja

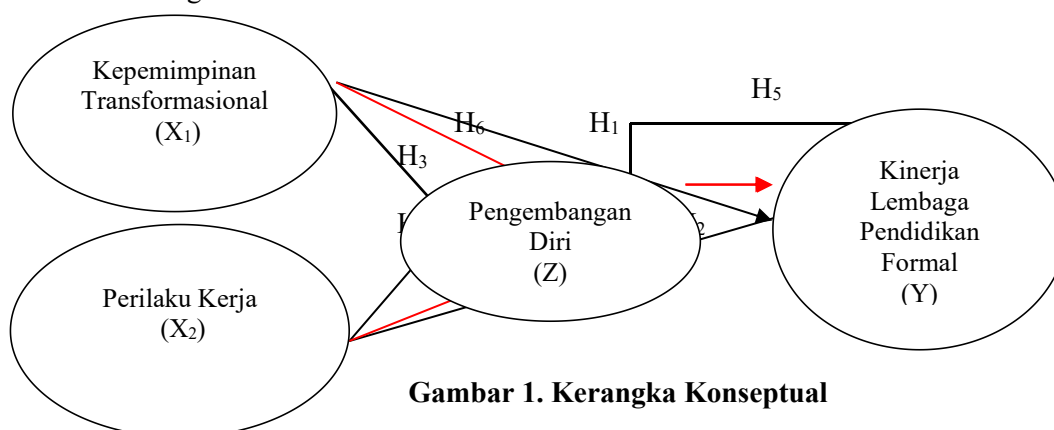
Perilaku kerja penting diperhatikan untuk mendukung mencapai tujuan organisasi. Perilaku kerja tercermin dari sikap kerja, komunikasi yang ditunjukkan pegawai ditempat kerja. Sehingga dengan perilaku kerja yang tinggi dapat menghasilkan kinerja yang tinggi pula (Sugma, 2022). Perilaku kerja mencakup tentang segala bentuk tindakan yang dilakukan pegawai dalam bekerja yang tercermin dari orientasi layanan, komitmen, inisiatif kerja, tim kerja dan kepemimpinan. Sehingga dengan perilaku kerja yang ditunjukkan pegawai tersebut berarti pegawai telah melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya (Hartatik, *et al.*, 2023). Indikator perilaku kerja menurut (Barasa *et al.*, 2021; Bryson, 2005; Kwartama & Wibowo, 2023; Sunaryo, 2017) adalah hubungan sosial, motivasi kerja, inisiatif dan percaya diri, kualitas kerja, kebiasaan kerja dan pengendalian diri

### Pengembangan Diri

Pengembangan diri membutuhkan biaya cukup besar, tetapi biaya ini merupakan investasi jangka panjang bagi organisasi. Karena pegawai yang cakap dan terampil akan dapat bekerja lebih efisien, efektif, pemborosan bahan baku, dan arusnya mesin berkurang, hasil kerjanya lebih baik sehingga organisasi mampu bersaing (Subyantoro, *et al.*, 2022). Pengembangan diri adalah upaya untuk meningkatkan kualitas, kompetensi, dan kapasitas pegawai dalam organisasi. Strategi pengembangan diri adalah rencana atau tindakan yang dilakukan oleh organisasi untuk mengembangkan keterampilan, pengetahuan, dan sikap kerja pegawai, sehingga pegawai dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas organisasi (Budiyanto, *et al.*, 2023). Indikator pengembangan diri menurut (Andayani & Hirawati, 2021; Syaiful, 2018; Wiranto & Anah, 2023), adalah pelatihan, pengalaman kerja, penguasaan teknologi dan pendidikan.

### Kinerja Organisasi

Kinerja pada suatu organisasi sangat ditentukan oleh motivasi yang diberikan organisasi kepada pegawainya dan kepuasan kerja yang dimiliki oleh pegawai. Apabila hal ini telah dirasakan oleh pegawai dengan baik maka pegawai akan bekerja dengan baik untuk mencapai kinerja organisasi yang lebih baik (Pang, 2018). Kinerja organisasi mencakup tentang kinerja finansial, kinerja pegawai dan kinerja operasional. Kinerja organisasi tersebut dapat dipengaruhi oleh praktik sumber daya manusia yang baik (seperti kemampuan pegawai, motivasi pegawai dan peluang pegawai. Selain itu juga dipengaruhi oleh manajemen talen (seperti identifikasi posisi penting, perekrutan bakat, pengelolaan bakat, manajemen retensi) (Matalatta & Andriani, 2023). Indikator kinerja organisasi menurut (Bastian, 2006; Nahrisah & Imelda, 2019; Permana & Riharjo, 2017; Setyawati & Cori, 2022), adalah masukan, keluaran, hasil, manfaat dan dampak. Kerangka konseptual yang digunakan untuk penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Konseptual

### C. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan pendekatan survey yang dilaksanakan pada bulan Januari 2026 yang dilakukan kepada guru pada 12 unit SMA Negeri di Kabupaten Padang Pariaman yang berjumlah 532 orang menjadi populasi, dengan mempertimbangkan beberapa hal seperti waktu dan biaya maka jumlah populasi tersebut diperkecil menggunakan rumus Slovin sehingga ditemukan sampel sebanyak 228 orang menggunakan teknik *accidental sampling*. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner melalui dua metode yaitu *online* dan *offline*. Data

kuesioner yang diperoleh tersebut dianalisa menggunakan PLS-SEM melalui aplikasi SmartPLS 4 yaitu (1) *Outer model* dengan validitas konvergen, validitas diskriminan dan reliabilitas. (2) *Inner model* dengan koefisien determinasi ( $R^2$ ) *effect size* ( $f^2$ ), *predictive relevance* ( $Q^2$ ) dan uji hipotesis.

#### D. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

##### 1. Hasil Uji PLS-SEM

##### Hasil Uji *Outer Model* (Pengukuran Model)

Berdasarkan hasil uji validitas konvergen yang dilakukan ditemukan hasil sebagai berikut:

**Tabel 2. Hasil Uji Validitas Konvergen**

No	Variabel	Pernyataan	Loading Factor	Keterangan	AVE			
1	Kepemimpinan Transformasional (X <sub>1</sub> )	KT1	0.858	Valid	0,750			
		KT3	0.867	Valid				
		KT4	0.881	Valid				
		KT5	0.826	Valid				
		KT6	0.833	Valid				
		KT8	0.826	Valid				
		KT9	0.879	Valid				
		KT10	0.891	Valid				
		KT11	0.896	Valid				
		KT12	0.898	Valid				
		2	Perilaku Kerja (X <sub>2</sub> )	PK1		0.860	Valid	0,668
				PK2		0.832	Valid	
PK3	0.804			Valid				
PK4	0.811			Valid				
PK5	0.778			Valid				
PK6	0.822			Valid				
PK7	0.821			Valid				
PK8	0.831			Valid				
PK9	0.808			Valid				
PK10	0.833			Valid				
PK11	0.794			Valid				
PK12	0.846			Valid				
PK13	0.753			Valid				
PK14	0.824			Valid				
PK15	0.825			Valid				
PK16	0.800			Valid				
PK17	0.842			Valid				
PK18	0.823			Valid				
3	Pengembangan Diri (Z)	PD1	0.913	Valid	0,729			
		PD2	0.901	Valid				
		PD3	0.706	Valid				
		PD4	0.785	Valid				
		PD5	0.830	Valid				
		PD6	0.859	Valid				
		PD7	0.893	Valid				
		PD8	0.894	Valid				
		PD9	0.869	Valid				
		PD10	0.847	Valid				
		PD11	0.891	Valid				
		PD12	0.837	Valid				
4	Kinerja Lembaga Pendidikan Formal (Y)	KLPP1	0.828	Valid	0,689			
		KLPP2	0.830	Valid				
		KLPP3	0.839	Valid				
		KLPP4	0.828	Valid				

KLPF5	0.843	Valid
KLPF6	0.825	Valid
KLPF7	0.856	Valid
KLPF8	0.832	Valid
KLPF9	0.826	Valid
KLPF10	0.755	Valid
KLPF11	0.779	Valid
KLPF12	0.818	Valid
KLPF13	0.906	Valid
KLPF14	0.829	Valid
KLPF15	0.850	Valid

Sumber: Hasil Olahan SmartPLs 4 tahun 2026

Berdasarkan Tabel 2, menjelaskan hasil uji validitas konvergen yang dilakukan ditemukan semua pernyataan variabel kepemimpinan transformasional, perilaku kerja, pengembangan diri dan kinerja lembaga pendidikan formal adalah valid karena memiliki nilai *loading factor* > 0,70 dan *AVE* > 0.50, maka semua pernyataan yang terdapat pada penelitian dapat digunakan untuk pengujian selanjutnya.

**Tabel 3. Validitas Diskriminan**

No	Variabel	HTMT	Keterangan
1	Kinerja Lembaga Pendidikan Formal (Y) <-> Kepemimpinan Transformasional (X <sub>1</sub> )	0.650	Valid
2	Pengembangan Diri (Z) <-> Kepemimpinan Transformasional (X <sub>1</sub> )	0.446	Valid
3	Pengembangan Diri (Z) <-> Kinerja Lembaga Pendidikan Formal (Y)	0.752	Valid
4	Perilaku Kerja (X <sub>2</sub> ) <-> Kepemimpinan Transformasional (X <sub>1</sub> )	0.464	Valid
5	Perilaku Kerja (X <sub>2</sub> ) <-> Kinerja Lembaga Pendidikan Formal (Y)	0.708	Valid
6	Perilaku Kerja (X <sub>2</sub> ) <-> Pengembangan Diri (Z)	0.693	Valid

Sumber: Hasil Olahan SmartPLs 4 tahun 2026

Berdasarkan Tabel 3. dapat dijelaskan bahwa hubungan antara variabel kepemimpinan transformasional, perilaku kerja, pengembangan diri dan kinerja lembaga pendidikan formal menunjukkan nilai yang valid karena memiliki nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) < 0,90, sehingga semua pernyataan pada variabel tersebut dapat digunakan untuk pengujian selanjutnya.

**Tabel 4. Hasil Uji Reliabilitas**

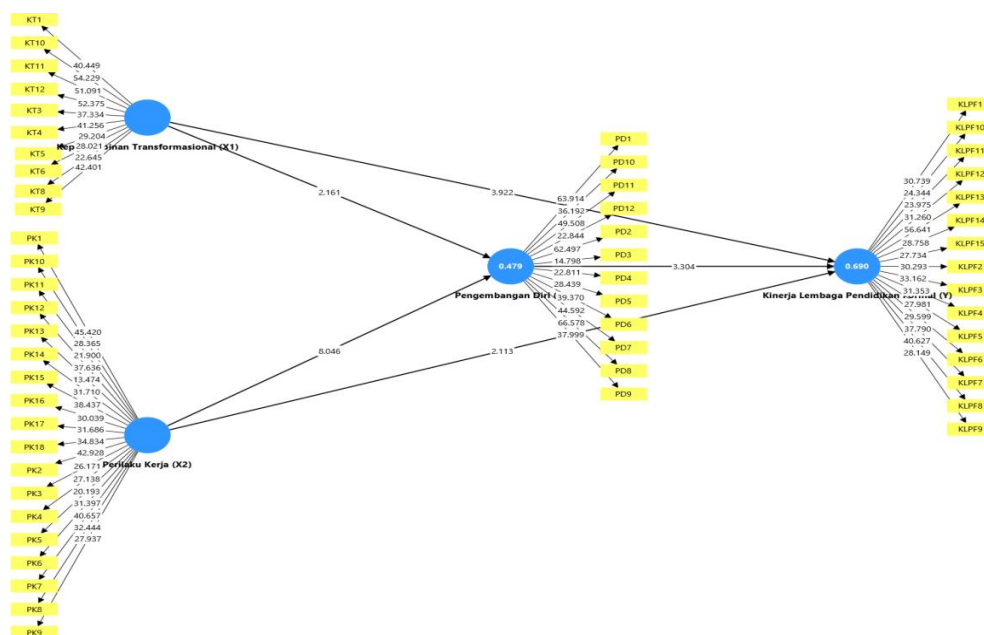
N	Variabel	Cronbach's alpha	Composite Reliability	Keterangan
1	Kepemimpinan Transformasional (X <sub>1</sub> )	0.963	0.965	Reliabel
2	Perilaku Kerja (X <sub>2</sub> )	0.971	0.971	Reliabel
3	Pengembangan Diri (Z)	0.966	0.967	Reliabel
4	Kinerja Lembaga Pendidikan Formal (Y)	0.968	0.968	Reliabel

Sumber: Hasil Olahan SmartPLs 4 tahun 2026.

Berdasarkan Tabel 4. dapat di jelaskan bahwa variabel kepemimpinan transformasional, perilaku kerja, pengembangan diri dan kinerja lembaga pendidikan formal memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* > 0,70, maka semua variabel yang digunakan pada penelitian ini adalah reliabel/handal sehingga dapat digunakan untuk pengujian selanjutnya.

#### **Hasil Uji Inner Model (Model Struktural)**

Berdasarkan hasil pengujian *inner model* yang dilakukan dengan aplikasi SmartPLS 4, maka dapat dijelaskan hasilnya melalui gambar sebagai berikut:



Sumber: Hasil Olahan SmartPLS 4 tahun 2026.

**Gambar 2. Hasil Inner Model**

Uji inner model ini terdiri dari koefisien determinasi ( $R^2$ ) *effect size* ( $f^2$ ), *predictive relevance* ( $Q^2$ ) dan uji hipotesis. Dari hasil penelitian yang dilakukan memperoleh hasil koefisien determinasi seperti berikut:

**Tabel 5. Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

No.	Variabel	R-square	Keterangan
1	Kinerja Lembaga Pendidikan Formal (Y)	0.690	Sedang
2	Pengembangan Diri (Z)	0.479	Lemah

Sumber: Hasil Olahan SmartPLS 4 tahun 2026.

Berdasarkan Tabel 5. dapat dijelaskan kinerja lembaga pendidikan formal memiliki nilai *R-square* sebesar 0,690. Artinya varian kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja dalam menjelaskan kinerja lembaga pendidikan formal adalah dalam ketegori sedang yaitu sebesar 69% dan sisanya 31% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak ada dalam penelitian ini. Pengembangan diri memiliki nilai *R-square* sebesar 0,479. Artinya varian kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja ( $X_2$ ) dalam menjelaskan pengembangan diri adalah dalam ketegori lemah yaitu sebesar 47,9% dan sisanya 52,1% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak ada dalam penelitian ini.

**Tabel 6. Hasil Uji *f-square* ( $f^2$ )**

No.	Variabel	f-square	Keterangan
1	Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) -> Kinerja Lembaga Pendidikan Formal (Y)	0.277	Sedang
2	Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) -> Pengembangan Diri (Z)	0.040	Lemah
3	Pengembangan Diri (Z) -> Kinerja Lembaga Pendidikan Formal (Y)	0.284	Sedang
4	Perilaku Kerja ( $X_2$ ) -> Kinerja Lembaga Pendidikan Formal (Y)	0.112	Lemah
5	Perilaku Kerja ( $X_2$ ) -> Pengembangan Diri (Z)	0.557	Kuat

Sumber: Hasil Olahan SmartPLS 4 tahun 2026.

Berdasarkan Tabel 6, dapat di dijelaskan hasil uji *f-square* diketahui kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang sedang terhadap kinerja lembaga pendidikan formal. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang lemah terhadap pengembangan diri. Pengembangan diri memiliki pengaruh yang sedang terhadap kinerja lembaga pendidikan formal.

Perilaku kerja memiliki pengaruh yang lemah terhadap kinerja lembaga pendidikan formal. Perilaku kerja memiliki pengaruh yang kuat terhadap pengembangan diri.

**Tabel 7. Hasil Uji *Predictive Relevance* ( $Q^2$ )**

No	Variabel	$Q^2$ predict	Keterangan
1	Kinerja Lembaga Pendidikan Formal (Y)	0.579	Kuat
2	Pengembangan Diri (Z)	0.461	Kuat

Sumber: Hasil Olahan SmartPls 4 tahun 2026.

Berdasarkan Tabel 7, dapat dijelaskan kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja memiliki nilai *predictive relevance* yang kuat dalam memprediksi kinerja lembaga pendidikan formal. Kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja memiliki nilai *predictive relevance* yang kuat dalam memprediksi pengembangan diri.

**Tabel 8. Hasil Uji Hipotesis Langsung**

No	Variabel	Original sample (O)	T statistics ( O/STDEV )	P values	Keterangan
1	Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) -> Kinerja Lembaga Pendidikan Formal (Y)	0.335	3.922	0.000	Signifikan
2	Perilaku Kerja ( $X_2$ ) -> Kinerja Lembaga Pendidikan Formal (Y)	0.260	2.113	0.035	Signifikan
3	Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) -> Pengembangan Diri (Z)	0.163	2.161	0.031	Signifikan
4	Perilaku Kerja ( $X_2$ ) -> Pengembangan Diri (Z)	0.603	8.046	0.000	Signifikan
5	Pengembangan Diri (Z) -> Kinerja Lembaga Pendidikan Formal (Y)	0.411	3.304	0.001	Signifikan
6	Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) -> Pengembangan Diri (Z) -> Kinerja Lembaga Pendidikan Formal (Y)	0.067	1.940	0.052	Tidak Signifikan
7	Perilaku Kerja ( $X_2$ ) -> Pengembangan Diri (Z) -> Kinerja Lembaga Pendidikan Formal (Y)	0.248	3.080	0.002	Signifikan

Sumber: Hasil Olahan SmartPls 4 tahun 2026.

Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja lembaga pendidikan formal karena memperoleh nilai t-statistik sebesar 3,922 dan nilai signifikan sebesar 0,000 < 0,05. Kepemimpinan transformasional yang baik ini disebabkan karena telah terpenuhinya indikator pengaruh ideal, pertimbangan individu, memotivasi, stimulasi intelektual sehingga dapat mempengaruhi para guru untuk meningkatkan hasil kinerja secara individu, organisasi dan tujuan yang diinginkan sekolah dapat terlaksana dengan baik. Hasil penelitian ini didukung dengan temuan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Kepemimpinan transformasional ini dicerminkan dari pengaruh yang diidealkan, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual dan pertimbangan individual yang baik sehingga dapat memberikan nilai positif pada kinerja organisasi dalam mencapai tujuannya (Alsayed et al., 2020; Effiyanti et al., 2021).

Perilaku kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja lembaga pendidikan formal karena memperoleh nilai t-statistik sebesar 2,113 dan nilai signifikan sebesar 0,035 < 0,05. Perilaku kerja para guru yang baik ini telah mencerminkan terpenuhinya indikator perilaku kerja seperti hubungan sosial, motivasi kerja, inisiatif dan percaya diri, kualitas kerja, kebiasaan kerja,

pengendalian diri yang dapat memotivasi guru untuk bekerja lebih baik supaya kinerja lembaga pendidikan formal meningkat. Temuan sebelumnya menjelaskan perilaku kerja secara positif dan signifikan memengaruhi kinerja karyawan. Semakin positif perilaku kerja yang ditunjukkan oleh karyawan, semakin tinggi upaya mereka dalam memberikan pekerjaan yang unggul, yang meningkatkan kinerja organisasi (Sugma, 2022; Suhada et al., 2024).

Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan diri guru karena memperoleh nilai t-statistik sebesar 2,161 dan nilai signifikan sebesar  $0,031 < 0,05$ . Pengaruh yang diberikan kepemimpinan transformasional terhadap pengembangan diri ini tercermin dari pengaruh ideal, pertimbangan individu, memotivasi, stimulasi intelektual yang dimiliki oleh kepala sekolah. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya bahwa kepemimpinan transformasional secara positif dan signifikan memengaruhi pengembangan diri. Pemimpin yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan fokus pada kebutuhan unik karyawan telah menunjukkan kemampuan untuk membina lingkungan belajar yang dinamis yang mengarah pada peningkatan kemampuan dan kesejahteraan karyawan. Oleh karena itu, penerapan kepemimpinan transformasional yang sukses memainkan peran penting dalam memfasilitasi pengembangan diri dan kemajuan karier karyawan (Saragih et al., 2022; Varianti et al., 2024).

Perilaku kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan diri guru karena memperoleh nilai t-statistik sebesar 8,046 dan nilai signifikan sebesar  $0,000 < 0,05$ . Pengaruh perilaku kerja terhadap pengembangan diri ini tercermin dari hubungan sosial, motivasi kerja, inisiatif dan percaya diri, kualitas kerja, kebiasaan kerja, pengendalian diri, yang pada akhirnya dapat memberikan hasil kerja yang lebih baik untuk kemajuan sekolah tempat mereka mengajar. Hasil penelitian ini didukung dengan pendapat sebelumnya bahwa perilaku kerja sangat berpengaruh terhadap peningkatan kualitas dan kinerja karyawan. Perilaku kerja yang positif meningkatkan moral karyawan, menjunjung tinggi standar organisasi, dan mendorong kepatuhan terhadap peraturan, sehingga mengurangi pelanggaran. Selain itu, perilaku kerja menunjukkan sikap dan kebiasaan yang dimiliki individu, yang mereka gunakan dalam interaksi mereka dengan rekan kerja dan organisasi, yang pada akhirnya mengarah pada peningkatan kinerja karyawan (Kwartama & Wibowo, 2023; Sebayang & Ilham, 2024).

Pengembangan diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja lembaga pendidikan formal karena memperoleh nilai t-statistik sebesar 3,304 dan nilai signifikan sebesar  $0,001 < 0,05$ . Pengaruh pengembangan diri terhadap kinerja lembaga pendidikan formal ini terlihat dari telah terpenuhinya pelatihan, pengalaman kerja, penguasaan teknologi, dan pendidikan yang membuat kemampuan guru meningkat dalam melaksanakan pekerjaannya. Hasil ini sejalan dengan penelitian sebelumnya pengembangan diri memengaruhi kinerja karyawan secara positif dan bermakna. Karyawan yang terlibat dalam pengembangan diri terkait pekerjaan mereka biasanya unggul dan membantu kemajuan organisasi. Selain meningkatkan kemampuan pribadi, inisiatif pengembangan diri juga meningkatkan kesadaran diri, akuntabilitas, dan keterampilan sosial, yang pada akhirnya meningkatkan efektivitas tim dan organisasi secara keseluruhan (Kwartama & Wibowo, 2023; Suratno & Wulandari, 2025).

Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja lembaga pendidikan formal melalui pengembangan diri karena memperoleh nilai t-statistik sebesar 1,940 dan nilai signifikan sebesar  $0,052 > 0,05$ . Hasil penelitian ini membuktikan bahwa pengembangan diri tidak memiliki kemampuan untuk memberikan mediasi pada kepemimpinan transformasional terhadap kinerja lembaga pendidikan formal. Maka oleh sebab itu, ada atau tidaknya pengembangan diri yang didapatkan para guru maka kepemimpinan transformasional secara langsung dapat memberikan pengaruh pada kinerja lembaga pendidikan formal. Hasil penelitian tidak sama dengan penelitian sebelumnya bahwa pengembangan karier berfungsi sebagai jembatan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh para pemimpin dapat mendorong pertumbuhan karier yang lebih baik bagi karyawan, yang selanjutnya memengaruhi kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja tidak hanya terjadi secara langsung, tetapi juga dengan memfasilitasi upaya pengembangan karier karyawan (Saragih et al., 2022; Setiawan, 2019).

Perilaku kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja lembaga pendidikan formal melalui pengembangan diri karena memperoleh nilai t-statistik sebesar 3,080 dan nilai signifikan sebesar  $0,002 < 0,05$ . Artinya dengan meningkatnya pengembangan diri yang diberikan kepada guru

maka dapat menjebatani perilaku kerja guru dalam meningkatkan kinerja lembaga pendidikan formal. Oleh sebab itu, pengembangan diri memiliki perana penting dalam membentuk perilaku kerja dan kinerja lembaga pendidikan formal. Dari hasil penelitian ini terlihat bahwa dengan sejalannya pekerjaan dengan pendidikan formal yang dimiliki para guru maka dapat meningkatkan semangat para guru dalam menjalankan pekerjaan sehingga kinerja lembaga pendidikan formal dapat meningkat. Hasil penelitian ini didukung dengan temuan Tiwery, *et al.*, (2024) yang menemukan bahwa perilaku kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja yang dimediasi oleh komitmen organisasi. Sugma (2022), yang menemukan bahwa lingkungan kerja memiliki kemampuan dalam memberikan mediasi pada perilaku kerja terhadap kinerja pegawai.

## E. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh bahwa kepemimpinan transformasional, perilaku kerja dan pengembangan diri memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja lembaga pendidikan formal. Selanjutnya kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan diri. Pengembangan diri tidak mampu memediasi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja lembaga pendidikan formal dan pengembangan diri mampu memberikan mediasi secara positif dan signifikan terhadap kinerja lembaga pendidikan formal. Implikasi teoritis dari penelitian ini kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja sangat penting dalam meningkatkan kinerja sekolah melalui pengembangan diri guru sebagai faktor mediasi. Keadilan kepala sekolah dan motivasi kerja guru mendukung gagasan bahwa unsur-unsur kepemimpinan dan dorongan internal individu selaras dalam meningkatkan keterampilan profesional, sedangkan komunikasi, pemahaman kebutuhan guru, kepatuhan terhadap waktu, dan pelatihan berkelanjutan merupakan aspek yang masih membutuhkan peningkatan dalam penelitian manajemen pendidikan. Implikasi praktisnya temuan ini menuntut para pemimpin sekolah untuk menjunjung tinggi sikap yang adil, meningkatkan komunikasi timbal balik, dan menilai kebutuhan guru. Para pendidik harus mempertahankan semangat kerja mereka dan membangun disiplin. Lembaga pendidikan harus menyediakan pelatihan yang rutin yang berorientasi pada kebutuhan untuk memfasilitasi peningkatan diri guru yang optimal, sehingga meningkatkan kinerja organisasi pendidikan.

Saran yang dapat disampaikan adalah kepala sekolah perlu meningkatkan komunikasi dua arah dengan para guru supaya para guru merasa didengarkan dan lebih termotivasi dalam meningkatkan kinerjanya dan menerapkan disiplin yang lebih konsisten supaya para guru lebih mematuhi peraturan jam kerja yang ada sehingga kinerja lembaga pendidikan formal lebih meningkat lagi. Keterbatasan penelitian adalah pengumpulan data kuesioner membutuhkan waktu yang lama dikarenakan jarak antara sekolah yang jauh dan terdapatnya responden yang *slow* respon terhadap kuesioner yang diberikan kepada responden.

## F. DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, L., & Imaniyati, N. (2019). Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, 4(2), 176. <https://doi.org/10.17509/jpm.v4i2.18012>
- Alsayyed, N. M., Suifan, T. S., Sweis, R. J., & Kilani, B. A. (2020). The Impact of Transformational Leadership on Organisational Performance case study: The University of Jordan. *International Journal of Business Excellence*, 20(2), 169–190. <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2020.105356>
- Andayani, T. B. N., & Hirawati, H. (2021). Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Sdm Terhadap Kinerja Karyawan Pt Pos Indonesia Cabang Kota Magelang. *Jurnal Ilmiah Manajemen Ubhara*, 3(2), 11. <https://doi.org/10.31599/jmu.v3i2.982>
- Andriani, D., & Ramadhani, R. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja Dan Insentif Terhadap Disiplin Kerja Pada Koperasi Serba Usaha Tunas Setia Baru Kabupaten Pasuruan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Kewirausahaan*, 2(1), 1–11. <https://doi.org/https://doi.org/10.55606/jimak.v2i1.596>
- Barasa, L., Togatorop, A. L., & Szeze, M. (2021). Pengaruh Perilaku Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sumberbumi Global Niaga. *Meteor STIP Marunda*, 14(2), 100–129. <https://doi.org/10.36101/msm.v14i2.201>

- Bastian, I. (2006). *Akuntansi Sektor Publik : Suatu Pengantar*. Penerbit Erlangga.
- Bryson, J. M. (2005). *Strategy Planning for Public and Nonprofit Organizations* (Miftahuddin ). Pustaka Pelajar.
- Budyanto, C., Hasnawati, Sukamdani, N. B., Permatasari, R. D., Wijaya, I. M. S., Suryanto, D., Ansari, Mutawally, A. F., Putri, M. F. J. L., Afifin, M. O., Rismanto, D., Zahara, I., & Djerubu, D. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Zahir Publishing.
- Buil, I., Martinez, E., & Matute, J. (2019). Transformational Leadership and Employee Performance: The role of Identification, Engagement and Proactive Personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77(May), 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Effiyanti, E., Lubis, A. R., Sofyan, S., & Syafruddin, S. (2021). The Influence of Transformational Leadership on Organizational Performance: A Case Study in Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(2), 583–593. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no2.0583>
- Hartatik, R. S., Hadiyati, E., & Gunadi. (2023). The Influence Of Work Behavior And Competence On Performance Through Job Satisfaction In Permanent Education Workers Non Pns Faculty Of Engineering Brawijaya University Malang. *International Journal of Environmental, Sustainability and Social Science*, 4(2), 570–584. <https://doi.org/https://doi.org/10.38142/ijesss.v4i2.531>
- Kusuma, D. R., & Fikri, M. A. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Organisasi: Peran Pemeditasi Berbagi Pengetahuan. *Value : Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 17(3), 219–235. <https://doi.org/https://doi.org/10.32534/jv.v17i3.2589>
- Kwartama, A., & Wibowo, T. A. (2023). Pengaruh Perilaku Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Sumber Bumi Global Niaga di Jakarta. *Prosiding Seminar Nasional Manajemen Industri Dan Rantai Pasok*, 4(1), 93–104.
- Lamirin, Santoso, J., & Selwen, P. (2023). Penerapan Strategi Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi Pendidikan. *Jurnal Ilmiah Kanderang Tingang*, 14(2), 400–409. <https://doi.org/https://doi.org/10.37304/jikt.v14i2.259>
- Mattalatta, M., & Andriani, Y. (2023). Influence of Human Resource Management on Organizational Performance with Talent Management Mediation. *Innovation Business Management and Accounting Journal*, 2(3), 147–156. <https://doi.org/10.56070/ibmaj.v2i3.53>
- Nahrisah, E., & Imelda, S. (2019). Dimensi Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dalam Kinerja Organisasi. *Junral Ilmiha Kohesi*, 3(3), 40–50. <https://www.kohesi.sciencemakarioz.org/index.php/JIK/article/view/80>
- Novalianti, S., Setyaningsih, S., & Laihad, G. H. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Pada Masa Pandemi. *Jurnal Management Pendidikan*, 10(2), 16–23. <https://doi.org/https://doi.org/10.33751/jmp.v8i2.2762>
- Pang, K. (2018). Organizational Motivation, Employee Job Satisfaction and Organizational Performance: An Empirical Study of Container Shipping Companies in Taiwan. *Maritime Business Review*, 3(1), 36–52. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/MABR-03-2018-0007>
- Permana, D. A., & Riharjo, I. B. (2017). Pengukuran Kinerja Instansi Pemerintah Daerah Dalam Perspektif Value for Money. *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi*, 6(23), 2163–2180.
- Rifa'i, A. A. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Budaya Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Guru. *Journal of Education Management and Administration Review*, 4(1), 163–169.
- Rifai, A., Sulastri, S., Nellitawati, N., & Rifma. (2022). Persepsi Guru Terhadap Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah di Sekolah Menengah Pertama Negeri Se-Kenagarian Air Bangis. *Journal of Educational Administration and Leadership*, 2(4), 366–371. <https://doi.org/https://doi.org/10.24036/jeal.v2i4>
- Rony, Z. T., Mangkupradja, D. R., & Pramukty, R. (2023). the Role of Transformational Leadership in Employee Performance: a Systematic Literature Review At Xyz University. *International Journal of Accounting, Management, Economics and Social Sciences (IJAMESC)*, 1(4), 331–342. <https://doi.org/10.61990/ijamesc.v1i4.42>
- Saragih, J. W. P., Sudarmadji, S., & Aripin, A. (2022). Peran Mediasi Pengembangan Karir pada

- Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai KPP Pratama Grogol Petamburan. *Labs: Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 27(2), 44–52. <https://doi.org/10.57134/labs.v27i2.17>
- Sebayang, S. R. B., & Ilham, N. (2024). Pengaruh Perilaku Kerja dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Tasindo Tassa Industries Divisi Produksi (Sewing Departement). *Ilmiah Swara MaNajemen (Swara Mahasiswa Manajemen)*, 4(3), 587–599. <https://doi.org/https://doi.org/10.32493/jism.v4i3.38041>
- Setiawan, D. S. (2019). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Melalui Pengembangan Karir (Studi Kasus Pusdiklat BSSN)*. Universitas Mercu Buana.
- Setyawati, K., & Cori, C. (2022). Pengaruh Etos Kerja Terhadap Kinerja pada Dinas Pemuda dan Olahraga (Dispora) Kota Bekasi. *PANDITA: Interdisciplinary Journal of Public Affairs*, 5(2), 116–123. <https://doi.org/https://doi.org/10.61332/ijpa.v5i2.54>
- Simanjuntak, R., Elfrianto, E., & Siregar, A. N. (2024). Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Sekolah (Studi di SMK Negeri 2 Rantau Utara). *EduTech: Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 10(1), 245–270. <https://doi.org/https://doi.org/10.30596/edutech.v10i1.19617>
- Subyantoro, A., Mardiana, T., & Hasan, Z. M. (2022). *Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Zahir Publishing.
- Sugma, S. H. (2022). The Effect Of Work Behavior And Work Environment On Employee Performance. *At-Tadbir: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 6(2), 169. <https://doi.org/10.31602/atd.v6i2.7150>
- Suhada, Mafra, N. U., Sari, R. K., & Arriyanto, M. N. (2024). Pengaruh Perilaku Kerja dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Rumah Makan Pagi Sore Cabang Sudirman Palembang. *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, 21(1), 142–155. <https://doi.org/10.31851/jmwe.v21i1.12796>
- Sunaryo. (2017). Pengaruh Perubahan Organisasi; Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai di PT Sisirau Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 18(1), 101–114. <https://doi.org/https://doi.org/10.30596/jimb.v18i1.1101>
- Suratno, S., & Wulandari, A. (2025). Analisa Pengaruh Pengembangan Diri Dan Kepercayaan Diri Dalam Memediasi Kemampuan Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen Dan Akuntansi (Jebma)*, 5(2), 531–540. <https://doi.org/10.47709/jebma.v5i2.6528>
- Syaiful. (2018). Analisis Dampak Karakteristik Pekerjaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan Sebagai Isu Sentral Dalam Dunia Usaha (Study Kasus pada PT. POS Indonesia (Persero) Pamekasan). *Journal of Management and Accounting*, 1(2), 110–123. <https://doi.org/https://doi.org/10.52166/j-macc.v1i2.1183>
- Tiwery, L., Latupapua, C. V., & Lewaherilla, N. (2024). The Influence of Work Behavior on Employee Performance Mediated by Organizational Commitment, in Tungwatu Village Officials, Pulau Aru District. *Jurnal Ekonomi*, 13(1), 2278–2290. <https://doi.org/10.54209/ekonomi.v13i01>
- Variani, H., Qadri, H. Al, & Nellitawati, N. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Pengembangan Sumber Daya Manusia di Sebuah Satuan Pendidikan. *Academy of Education Journal*, 15(1), 991–1000. <https://doi.org/10.47200/aoej.v15i1.2356>
- Wiranto, A. Q. A., & Anah, L. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Pengembangan SDM Terhadap Produktivitas Karyawan Credit Union Semangat Warga (CUSW) Jombang. *BIMA: Journal of Business and Innovation Management*, 5(2), 125–131. <https://doi.org/10.33752/bima.v5i2.5655>