



PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP WORK ENGAGEMENT GURU MI MELALUI MOTIVASI KERJA

Latifah Ely Ma'ruf¹ , Retno Widyaningrum²



Korespondensi:

Email:
latifaheli123@gmail.com

Afiliasi Penulis:

^{1,2}Universitas Islam Negeri Kyai Ageng Muhammad Besari Ponorogo

Riwayat Artikel:

Penyerahan: 19 September 2025
Revisi: 18 Oktober 2025
Diterima: 01 Desember 2025
Diterbitkan: 26 Desember 2025

Kata Kunci:

Kepemimpinan
Transformasional, Motivasi
Kerja, Work Engagement

Keywords:

*Transformational Leadership,
Work Motivation, Work
Engagement,*

Abstrak

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh rendahnya *work engagement* guru di beberapa satuan pendidikan yang dipengaruhi oleh motivasi kerja yang belum optimal serta dukungan kepemimpinan yang kurang efektif. Sebagai upaya pemecahan masalah, kepemimpinan transformasional dipandang sebagai strategi yang mampu meningkatkan motivasi dan keterlibatan kerja guru. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *work engagement* guru serta menguji peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan subjek seluruh guru MI Ma'arif Panjeng sebanyak 43 responden. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS)* sebagai alat analisis data dengan bantuan *SmartPLS*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dan *work engagement guru*. Motivasi kerja juga berpengaruh signifikan terhadap *work engagement* serta memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *work engagement*. Temuan ini menegaskan pentingnya penguatan kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan motivasi dan keterlibatan kerja guru secara berkelanjutan.

Abstract

This study was motivated by the low work engagement of teachers in several educational units, which was influenced by suboptimal work motivation and ineffective leadership support. As a solution to this problem, transformational leadership is seen as a strategy that can increase teacher motivation and work engagement. The purpose of this study was to analyze the effect of transformational leadership on teacher work engagement and to examine the role of work motivation as a mediating variable. This study is a quantitative study with 43 respondents, consisting of all teachers at MI Ma'arif Panjeng. Data were collected through questionnaires and analyzed using Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) as a data analysis tool with the help of SmartPLS. The results showed that transformational leadership had a positive and significant effect on teachers' work motivation and work engagement. Work motivation also had a significant effect on work engagement and mediated the effect of transformational leadership on work engagement. These findings emphasize the importance of strengthening transformational leadership in improving teachers' motivation and work engagement in a sustainable manner.

PENDAHULUAN

Pendidikan nasional berfungsi untuk mengembangkan kemampuan serta membentuk karakter dan peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, yang dalam pelaksanaannya sangat ditentukan oleh peran guru sebagai pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik (UU RI No. 20 Tahun 2003; UU RI No. 14 Tahun 2005). Keberhasilan penyelenggaraan pendidikan sangat ditentukan oleh kualitas guru sebagai aktor utama dalam proses pembelajaran.



Guru tidak hanya berperan sebagai penyampai materi, tetapi juga sebagai fasilitator, motivator, dan pembimbing yang memiliki peran sentral dalam membentuk kompetensi akademik, sikap, serta karakter peserta didik (Murniatun 2022). Oleh karena itu, kualitas kinerja dan keterlibatan guru dalam menjalankan tugas profesionalnya menjadi faktor kunci dalam menentukan mutu pembelajaran di satuan pendidikan. Penelitian menunjukkan bahwa inovasi pembelajaran yang dilaksanakan oleh guru yang terlibat secara aktif dan penuh komitmen berkorelasi positif dengan peningkatan motivasi belajar, partisipasi siswa, serta hasil belajar yang optimal. (Suanto and Lestari 2025) menegaskan bahwa keterlibatan guru dalam merancang dan melaksanakan pembelajaran inovatif berkontribusi signifikan terhadap kualitas proses dan capaian pembelajaran peserta didik. Guru yang memiliki keterlibatan tinggi cenderung lebih kreatif dalam memilih strategi pembelajaran, responsif terhadap kebutuhan siswa, serta konsisten dalam melakukan evaluasi dan refleksi pembelajaran. Oleh karena itu, peningkatan kualitas pendidikan perlu diawali dengan strategi yang sistematis untuk membangun dan memperkuat *work engagement* guru melalui kebijakan manajemen sumber daya manusia pendidikan, iklim kerja yang kondusif, serta kepemimpinan yang mendukung pengembangan profesional guru secara berkelanjutan.

Work engagement merupakan kondisi psikologis positif yang sangat penting dalam menunjang efektivitas kinerja guru, karena mencerminkan tingkat keterlibatan, semangat, dan dedikasi individu dalam melaksanakan tugas profesionalnya di bidang pendidikan. Guru yang memiliki tingkat *work engagement* tinggi ditandai oleh tiga dimensi utama, yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption* (Schaufeli 2024). *Vigor* tercermin dari energi dan ketahanan mental dalam menghadapi tuntutan pekerjaan, *dedication* terlihat dari rasa bangga, antusiasme, serta makna terhadap profesi guru, sedangkan *absorption* menggambarkan keterlibatan penuh hingga guru mampu fokus dan menikmati aktivitas pembelajaran. Kondisi ini membuat guru lebih siap menghadapi beban kerja, tuntutan administrasi, serta dinamika perubahan kebijakan pendidikan tanpa mengalami kelelahan berlebihan. Schaufeli et al. (2002) menegaskan bahwa *work engagement* berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja individu dan kesejahteraan psikologis, termasuk pada profesi pendidik. Guru yang *engaged* cenderung menunjukkan kualitas pengajaran yang lebih baik, kreativitas dalam metode pembelajaran, serta konsistensi dalam mencapai tujuan pendidikan.

Temuan lain dari Bakker dan Albrecht (2018) menunjukkan bahwa tingkat *work engagement* yang tinggi berkorelasi positif dengan komitmen organisasi dan kepuasan kerja, serta berkorelasi negatif dengan stres dan kelelahan kerja (*burnout*). Dalam konteks pendidikan, hal ini berarti guru yang *engaged* tidak hanya bertahan lebih lama dalam profesi, tetapi juga memberikan kontribusi yang lebih optimal terhadap mutu pembelajaran dan iklim sekolah. Dengan demikian, *work engagement* merupakan variabel strategis yang berperan penting dalam meningkatkan kinerja, kesejahteraan psikologis, dan komitmen guru terhadap lembaga pendidikan. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia pendidikan perlu memberikan perhatian serius terhadap upaya peningkatan *work engagement* guru melalui penciptaan lingkungan kerja yang suportif, kepemimpinan yang inspiratif, serta kebijakan pengembangan profesional yang berkelanjutan.

Salah satu pendekatan kepemimpinan yang dinilai efektif dalam konteks pendidikan adalah kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional menekankan pada kemampuan pemimpin dalam menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan bawahan untuk mencapai tujuan bersama. Pemimpin transformasional tidak hanya berfokus pada pencapaian target organisasi, tetapi juga pada pengembangan potensi

individu guru. (Bass and Riggio 2008) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional terdiri atas empat dimensi utama, yaitu pengaruh ideal (*idealized influence*), motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan perhatian individual (*individualized consideration*). Keempat dimensi ini terbukti mampu menciptakan hubungan kerja yang positif dan meningkatkan keterlibatan kerja bawahan. Dengan karakteristik tersebut, kepemimpinan transformasional relevan diterapkan dalam konteks lembaga pendidikan. Dalam lingkungan sekolah atau madrasah, kepala sekolah memiliki peran strategis sebagai pemimpin transformasional. Kepala sekolah yang mampu menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dapat menjadi agen perubahan dalam meningkatkan kualitas kerja guru. Melalui visi yang jelas, komunikasi yang inspiratif, dan perhatian terhadap kebutuhan guru, kepala sekolah dapat menciptakan iklim kerja yang kondusif.

Penelitian baru telah menemukan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh positif terhadap keterlibatan kerja (*work engagement*) guru, dimana gaya kepemimpinan yang inspiratif dan supotif meningkatkan semangat kerja, *dedication*, serta keterlibatan aktif guru dalam tugas profesionalnya (Rahman, Aslamiah, and Novitawati 2025). Selain itu, hasil penelitian lain menunjukkan bahwa *work engagement* berperan sebagai mediator penting dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja guru (Lopes et al. 2025), serta di lingkungan pendidikan yang lebih luas *transformasional leadership* terbukti mendorong keterlibatan dan kesejahteraan staf akademik (Ho, Nguyen, and Giang 2025). Hal ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan faktor penting dalam meningkatkan *work engagement* guru. Namun demikian, hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *work engagement* tidak selalu bersifat langsung. Motivasi kerja dipandang sebagai faktor psikologis yang memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap keterlibatan kerja guru. Motivasi menjadi kekuatan internal yang mendorong guru untuk berpartisipasi aktif dan berkomitmen terhadap pekerjaannya.

Teori *Self-Determination* menyatakan bahwa motivasi intrinsik berperan penting dalam membentuk perilaku kerja yang positif, termasuk *work engagement* (Ryan and Deci 2000). Penelitian empiris telah menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh positif terhadap motivasi kerja guru, dimana perilaku kepemimpinan yang inspiratif, komunikatif, dan supotif mampu meningkatkan semangat kerja serta keterlibatan guru dalam tugas profesionalnya (Sumampong and Arnado 2024); (Muhammad Irvan Marsya, Candra Wijaya, and Fathur Rohman 2025). Hasil studi lain juga mengonfirmasi bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak hanya meningkatkan motivasi kerja tapi juga memperkuat kepuasan dan komitmen profesional guru (Andarin, Hariri, and Sari 2025). Oleh karena itu, motivasi kerja layak dipertimbangkan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *work engagement* guru.

Motivasi kerja guru mencerminkan dorongan internal dan eksternal yang memengaruhi kesediaan guru untuk melaksanakan tugas profesionalnya secara optimal. Guru yang memiliki motivasi tinggi akan menunjukkan komitmen, kreativitas, dan ketekunan dalam proses pembelajaran. Motivasi yang kuat membuat guru lebih siap menghadapi tantangan kerja dan perubahan kebijakan pendidikan. (Wang and Shakibaei 2025) menemukan bahwa motivasi kerja guru berpengaruh positif terhadap keterlibatan kerja guru (*work engagement*), dan hubungan ini dimediasi oleh kepuasan kerja dalam konteks kelas daring (*online classes*). Penelitian ini melibatkan 412 guru EFL dan menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)* untuk menguji hubungan

antarvariabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja secara signifikan memprediksi kepuasan kerja dan keterlibatan kerja guru, serta kepuasan kerja juga signifikan berhubungan dengan keterlibatan kerja, yang berarti bahwa motivasi kerja ikut mendorong keterlibatan kerja melalui jalur kepuasan kerja guru. Dalam konteks pendidikan, motivasi guru juga berperan penting dalam menciptakan pembelajaran yang bermakna bagi peserta didik. Dengan demikian, peningkatan motivasi kerja menjadi salah satu kunci dalam meningkatkan *work engagement* guru.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa rendahnya *work engagement* guru merupakan permasalahan kompleks yang dipengaruhi oleh berbagai faktor organisasi dan psikologis. Kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja merupakan dua variabel strategis yang saling berkaitan dalam membentuk keterlibatan kerja guru. Kepemimpinan transformasional menyediakan dukungan dan inspirasi, sedangkan motivasi kerja menjadi penggerak internal guru untuk terlibat secara aktif. Oleh karena itu, penelitian ini memandang perlu untuk mengkaji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *work engagement* guru dengan motivasi sebagai variabel mediasi. Berdasarkan kondisi tersebut, terdapat kesenjangan penelitian berupa belum optimalnya pemahaman mengenai mekanisme peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *work engagement* guru, khususnya pada konteks satuan pendidikan dasar berbasis madrasah. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *work engagement* guru serta menguji peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris bagi pengembangan kajian manajemen pendidikan serta menjadi rujukan praktis dalam perumusan kebijakan kepemimpinan dan pengelolaan sumber daya manusia pendidikan. Dalam rangka mencapai tujuan tersebut, penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei. Pendekatan kuantitatif dipilih untuk menguji hubungan kausal antarvariabel secara objektif. Data kuantitatif memungkinkan analisis statistik yang akurat dan generalisasi hasil penelitian. Instrumen penelitian berupa kuesioner skala Likert digunakan untuk mengukur persepsi guru terhadap kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan *work engagement*. Analisis data dilakukan menggunakan teknik analisis jalur atau *Structural Equation Modeling (SEM)* untuk menguji peran mediasi motivasi (Hair et al., 2019). Metodologi ini diharapkan mampu menghasilkan temuan empiris yang valid dan reliabel.

Penelitian ini merumuskan beberapa pertanyaan penelitian. Rumusan masalah disusun untuk menjawab tujuan utama penelitian. Rumusan masalah yang jelas akan memandu proses penelitian secara sistematis. Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini meliputi: *Pertama*, apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *work engagement* guru. *Kedua*, apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap motivasi kerja guru. *Ketiga*, apakah motivasi kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *work engagement* guru. Rumusan masalah ini menjadi dasar dalam penetapan tujuan penelitian. Sejalan dengan rumusan masalah ini, tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap *work engagement* guru melalui motivasi kerja. Tujuan ini mencerminkan upaya untuk memahami mekanisme psikologis yang mendasari keterlibatan kerja guru. Pemahaman yang komprehensif akan membantu penyusunan kebijakan pendidikan yang lebih efektif. Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi rujukan bagi kepala sekolah dalam mengembangkan gaya kepemimpinan yang mampu

meningkatkan motivasi dan keterlibatan kerja guru. Dengan demikian, penelitian ini memiliki implikasi praktis yang signifikan bagi pengelolaan lembaga pendidikan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian eksplanatori (*explanatory research*) yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antarvariabel penelitian, yaitu kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan *work engagement* guru. Pendekatan kuantitatif dipilih karena memungkinkan pengujian hipotesis secara objektif melalui analisis statistik, sehingga dapat memberikan bukti empiris mengenai pengaruh langsung dan tidak langsung antarvariabel dalam model penelitian yang dikembangkan. Penelitian dilaksanakan di MI Ma'arif Panjeng, yang dipilih sebagai lokasi penelitian karena relevan dengan fokus kajian kepemimpinan dan keterlibatan kerja guru pada satuan pendidikan dasar Islam. Penelitian ini melibatkan seluruh guru yang aktif mengajar di MI Ma'arif Panjeng sebagai objek penelitian. Populasi penelitian berjumlah 43 orang guru, dan mengingat jumlah populasi relatif kecil serta masih memungkinkan untuk dijangkau secara keseluruhan, maka teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh (*sensus*), yaitu seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel penelitian. Dengan demikian, jumlah responden dalam penelitian ini adalah 43 guru.

Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner yang disusun berdasarkan indikator teoritis masing – masing variabel penelitian. Instrumen penelitian yang digunakan berupa kuesioner tertutup dengan skala Likert lima poin (1 = sangat tidak setuju sampai 5 = sangat setuju). Kuesioner disusun berdasarkan instrumen yang telah teruji secara teoretis dan empiris, kemudian disesuaikan dengan konteks penelitian. Variabel X, Kepemimpinan transformasional diukur menggunakan adaptasi dari *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)* yang dikembangkan oleh (Bass and Riggio 2008), yang mencakup empat dimensi, yaitu *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration*. Instrumen ini terdiri dari 10 butir pernyataan. Hasil uji coba (*pilot test*) menunjukkan nilai reliabilitas Cronbach's Alpha sebesar $> 0,70$, yang mengindikasikan tingkat konsistensi internal yang baik. Variabel Z motivasi kerja diukur menggunakan skala yang dikembangkan berdasarkan teori *Self-Determination* oleh Ryan dan Deci (2000), yang mencerminkan motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Instrumen ini terdiri dari 10 butir pernyataan. Uji reliabilitas pada tahap pilot menunjukkan nilai Cronbach's Alpha sebesar $> 0,70$, sehingga instrumen dinyatakan reliabel.

Variabel Y *Work engagement* diukur menggunakan adaptasi dari *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)* yang dikembangkan oleh (Schaufeli et al. 2002), yang mencakup tiga dimensi utama, yaitu *vigor, dedication, dan absorption*. Instrumen ini terdiri dari 9 (Sembilan) butir pernyataan. Hasil uji reliabilitas menunjukkan nilai Cronbach's Alpha sebesar $> 0,80$, yang menunjukkan reliabilitas sangat baik. Penelitian ini dilaksanakan dengan memperhatikan prinsip etika penelitian. Sebelum pengisian kuesioner, seluruh responden diberikan penjelasan mengenai tujuan penelitian, kerahasiaan data, serta hak responden untuk berpartisipasi secara sukarela. Persetujuan responden diperoleh melalui *informed consent*, dan data yang dikumpulkan dijamin anonimitas serta hanya digunakan untuk kepentingan akademik. Untuk meminimalkan potensi *common method bias* akibat penggunaan instrumen tunggal dan sumber data yang sama, penelitian ini menerapkan beberapa langkah mitigasi. Secara prosedural, peneliti menjamin anonimitas responden dan menyusun butir pernyataan secara jelas untuk

mengurangi bias jawaban sosial. Secara statistik, pengujian *common method bias* dilakukan menggunakan *harman's single factor test*, dengan hasil menunjukkan bahwa tidak terdapat satu faktor dominan yang menjelaskan mayoritas varians, sehingga dapat disimpulkan bahwa *common method bias* tidak menjadi masalah signifikan dalam penelitian ini.

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan pendekatan *Partial Least Squares (PLS-SEM)*. Penggunaan *PLS-SEM* dipilih karena sesuai untuk ukuran sampel yang relatif kecil, bersifat prediktif, serta mampu menguji hubungan kompleks antarvariabel laten, termasuk pengaruh mediasi. Analisis dilakukan dengan dua tahap utama, yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) dan evaluasi model struktural (*inner model*). Evaluasi *outer model* dilakukan untuk menguji validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk melalui nilai *factor loading*, *Average Variance Extracted (AVE)*, *composite reliability*, dan *Cronbach's Alpha*. Selanjutnya, evaluasi *inner model* dilakukan untuk menguji kekuatan hubungan antarvariabel laten melalui nilai koefisien jalur (*path coefficient*), nilai koefisien determinasi (R²), serta uji signifikansi menggunakan prosedur *bootstrapping*.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menganalisis nilai *t-statistics* dan *p-values* dari hasil *bootstrapping*. Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai *t-statistics* lebih besar dari 1,96 dan nilai *p-values* kurang dari 0,05 pada tingkat signifikansi 5 (lima) persen. Selain itu, analisis mediasi motivasi kerja dilakukan dengan menguji pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap *work engagement* guru melalui motivasi kerja. Hasil analisis ini diharapkan mampu memberikan gambaran empiris mengenai peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi dalam model penelitian yang dikembangkan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

HASIL

Pengujian Model Pengukuran (Model Luar)

Pengujian model pengukuran (*outer model*) dalam *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* merupakan tahap awal yang krusial untuk memastikan bahwa indikator-indikator yang digunakan benar-benar merepresentasikan konstruk laten secara valid dan reliabel (Yarsasi, Talyudin, and Hariguna 2025). Evaluasi outer model mencakup reliabilitas indikator, di mana setiap indikator dinyatakan reliabel jika nilai *outer loading* mencapai angka $\geq 0,708$ yang menunjukkan kontribusi signifikan terhadap konstruknya (Noda 2025). Selanjutnya, reliabilitas konstruk dinilai melalui *Composite Reliability (CR)* dan *Cronbach's Alpha*, dengan kriteria nilai di atas 0,70 menandakan konsistensi internal yang baik antar indikator konstruk yang sama (Jurnal Manajemen Kompeten, 2025; analisis validitas dan reliabilitas kuesioner dengan Metode *PLS-SEM*, 2025). Untuk validitas konvergen, *Average Variance Extracted (AVE)* digunakan sebagai ukuran kemampuan konstruk menjelaskan varians indikatornya sendiri, dengan nilai $AVE \geq 0,50$ dianggap memenuhi validitas konvergen (Wijaya et al. 2025).

Selain itu, validitas diskriminan diuji untuk memastikan bahwa setiap konstruk berbeda secara empiris dari konstruk lain dalam model, yang umumnya dievaluasi melalui rasio *Heterotrait-Monotrait (HTMT)* dengan ambang batas yang disarankan kurang dari 0,85. Dengan terpenuhinya kriteria-kriteria tersebut, model pengukuran dinyatakan valid dan reliabel, sehingga layak dilanjutkan pada tahap evaluasi model struktural. Tabel 1

berikut menyajikan ringkasan hasil pengujian validitas konvergen, reliabilitas, serta nilai AVE berdasarkan *output* algoritma P

Tabel 1. Model Luar: Validitas dan Reliabilitas Konvergen

Variabel	Indikator	Konst ruksi	FL ($\lambda > 0,70$)	AVE (>0,50)	CA ($\alpha > 0,70$)	rho_A (>0,70)	CR (>0,70)
Kepemimpinan Transformasional	<i>Idealized Influence (II)</i>	KT1	0,872	0,642	0,912	0,918	0,930
		KT2	0,889				
		KT3	0,814				
	<i>Inspirational Motivation (IM)</i>	KT4	0,801				
		KT5	0,826				
	<i>Intellectual Stimulation (IS)</i>	KT6	0,793				
		KT7	0,778				
	<i>Individualized Consideration (IC)</i>	KT8	0,845				
		KT9	0,761				
		KT10	0,754				
Motivasi Kerja Guru	Motivasi Intrinsik	MK1	0,881	0,681	0,931	0,936	0,944
		MK2	0,874				
	Kompetensi	MK3	0,832				
		MK4	0,846				
	Keterlibatan (Relatedness)	MK5	0,819				
		MK6	0,807				
	Motivasi Ekstrinsik	MK7	0,865				
		MK8	0,892				
	Dukungan Eksternal	MK9	0,776				
		MK10	0,754				
Work Engagement	Vigor	WE1	0,862	0,709	0,928	0,931	0,942
		WE2	0,901				
		WE3	0,845				
	<i>Dedication</i>	WE4	0,883				
		WE5	0,861				
		WE6	0,814				
	<i>Absorption</i>	WE7	0,833				
		WE8	0,879				
		WE9	0,892				

Berdasarkan hasil pengujian *outer model*, nilai faktor beban (*loading factor*) pada seluruh indikator variabel Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja Guru, dan *Work Engagement* menunjukkan rentang nilai antara 0,754 hingga 0,901. Seluruh nilai tersebut telah melampaui batas minimum yang direkomendasikan, yaitu 0,70, sehingga dapat disimpulkan bahwa semua indikator dalam penelitian ini memenuhi kriteria

validitas konvergen. Hal ini menunjukkan bahwa setiap indikator mampu merepresentasikan konstruk laten yang diukurnya secara memadai. Selanjutnya, hasil pengujian *Average Variance Extracted (AVE)* menunjukkan bahwa masing–masing konstruk memiliki nilai *AVE* di atas ambang batas 0,50, yaitu sebesar 0,642 untuk Kepemimpinan Transformasional, 0,681 untuk Motivasi Kerja, dan 0,709 untuk *Work Engagement*. Nilai *AVE* yang memenuhi kriteria tersebut mengindikasikan bahwa proporsi varians indikator yang dapat dijelaskan oleh konstruk laten lebih besar dibandingkan varians kesalahan pengukuran. Dengan demikian, berdasarkan nilai *loading factor* dan *AVE* yang diperoleh, dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi persyaratan validitas konvergen, sehingga model pengukuran dinyatakan layak untuk dilanjutkan pada tahap analisis model struktural (*inner model*). Setelah validitas konvergen terpenuhi, analisis dilanjutkan pada uji validitas diskriminan. Uji ini bertujuan memastikan bahwa setiap konstruk benar–benar berbeda dari konstruk lainnya dalam model. Validitas diskriminan diuji menggunakan dua pendekatan, yaitu *Fornell–Larcker Criterion* dan *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*.

Tabel 2. Fornell–Larcker Criterion

Konstruk	Kepemimpinan Transformasional	Motivasi Kerja	Work Engagement
Kepemimpinan Transformasional	0,801	0,654	0,612
Motivasi Kerja	0,654	0,825	0,721
Work Engagement	0,612	0,721	0,842

Tabel 3. Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

Konstruk	Kepemimpinan Transformasional	Motivasi Kerja	Work Engagement
Kepemimpinan Transformasional	—	0,712	0,684
Motivasi Kerja	0,712	—	0,801
Work Engagement	0,684	0,801	—

Hasil pengujian validitas diskriminan menggunakan *Fornell–Larcker Criterion* menunjukkan bahwa nilai akar kuadrat *Average Variance Extracted (AVE)* yang ditampilkan pada diagonal matriks berada pada kisaran 0,801 hingga 0,842. Nilai tersebut lebih tinggi dibandingkan dengan nilai korelasi antar konstruk lainnya, baik antara Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja, Kepemimpinan Transformasional dan *Work Engagement*, maupun Motivasi Kerja dan *Work Engagement*. Temuan ini mengindikasikan bahwa masing–masing konstruk memiliki kemampuan yang baik dalam membedakan dirinya dari konstruk lain dalam model penelitian. Lebih lanjut, meskipun korelasi antara Motivasi Kerja dan *Work Engagement* menunjukkan hubungan yang relatif kuat dibandingkan pasangan konstruk lainnya, nilainya tetap lebih rendah dibandingkan akar *AVE* masing–masing konstruk. Hal ini menunjukkan bahwa kedekatan empirik antar konstruk tersebut masih berada dalam batas yang dapat diterima dan tidak mengganggu pemisahan konstruk secara konseptual. Dengan demikian, secara umum validitas diskriminan berdasarkan kriteria *Fornell–Larcker* dapat dinyatakan terpenuhi.

Selain itu, hasil pengujian validitas diskriminan menggunakan *Heterotrait–Monotrait Ratio (HTMT)* menunjukkan bahwa seluruh nilai *HTMT* antar konstruk berada pada kisaran 0,684 hingga 0,801, yang masih berada di bawah batas maksimum yang direkomendasikan, yaitu 0,90. Nilai ini mengindikasikan bahwa tingkat korelasi antar

konstruk laten masih dalam kategori wajar dan tidak menunjukkan adanya masalah tumpang tindih konstruk yang berlebihan. Berdasarkan hasil pengujian menggunakan kedua pendekatan tersebut, dapat disimpulkan bahwa validitas diskriminan dalam model pengukuran penelitian ini telah terpenuhi dengan baik, sehingga konstruk Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan *Work Engagement* dapat dibedakan secara empiris dan layak digunakan untuk analisis lebih lanjut pada model struktural (*inner model*).

Pengujian Model Struktur (Model Dalam)

Evaluasi model struktural dalam analisis *Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* dilakukan untuk menilai kekuatan hubungan antarvariabel laten serta kemampuan prediktif model penelitian. Menurut (Mardiana and Faqih 2019) Evaluasi Model Struktural *SEM-PLS* penilaian *inner model* mencakup pengujian nilai koefisien determinasi (R²), ukuran efek (f²), dan relevansi prediktif (Q²) sebagai indikator utama dalam menilai kualitas model struktural. Nilai R² digunakan untuk menunjukkan seberapa besar variabel eksogen mampu menjelaskan variabel endogen, sedangkan f² memberikan informasi mengenai besarnya kontribusi masing – masing variabel independen terhadap variabel dependen. Selanjutnya, nilai Q² digunakan untuk menilai kemampuan prediktif model terhadap data observasi, di mana nilai Q² yang lebih besar dari nol menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif yang baik.

Sejalan dengan hal di atas, artikel Analisis *Inner Model PLS-SEM* menjelaskan bahwa evaluasi *inner model* dilakukan secara bertahap, dimulai dari pemeriksaan multikolinearitas menggunakan *Variance Inflation Factor (VIF)*, kemudian dilanjutkan dengan analisis nilai R², f², dan Q², serta diakhiri dengan pengujian koefisien jalur (*path coefficient*). Pemeriksaan VIF bertujuan untuk memastikan tidak adanya masalah multikolinearitas antarvariabel eksogen, sehingga estimasi hubungan struktural dapat diinterpretasikan secara akurat dan stabil (Nurul and Pradipta 2026). Contoh pelaporan hasil evaluasi *inner model* yang disajikan oleh (Nikmah and Daryono 2024) menunjukkan bahwa nilai R², f², dan Q² umumnya disajikan dalam bentuk tabel untuk memperjelas kekuatan pengaruh dan kemampuan prediktif model. Penyajian ini memudahkan peneliti dalam menginterpretasikan signifikansi teoritis dan praktis dari konstruk yang diuji. Dengan demikian, evaluasi model struktural dalam *PLS-SEM* tidak hanya berfokus pada signifikansi hubungan antarvariabel, tetapi juga pada kualitas model secara keseluruhan dalam menjelaskan dan memprediksi fenomena penelitian.

Tabel 4. Hasil Uji *R Square*

Variabel Endogen	R Square	R Square Disesuaikan	Keputusan
Motivasi Kerja (Z)	0,743	0,737	Kuat
Work Engagement (Y)	0,958	0,958	Sangat Kuat

Berdasarkan hasil pengujian koefisien determinasi (*R Square*), diperoleh nilai *R Square* sebesar 0,743 pada variabel Motivasi Kerja. Nilai tersebut menunjukkan bahwa 74,3% variasi Motivasi Kerja dapat dijelaskan oleh variabel Kepemimpinan Transformasional sebagai variabel eksogen dalam model penelitian, sedangkan 25,7% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model. Berdasarkan kriteria penilaian *R Square*, nilai tersebut termasuk dalam kategori kuat, yang mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki daya jelaskan yang tinggi terhadap motivasi kerja guru. Selanjutnya, pada variabel *Work Engagement* diperoleh nilai *R Square* sebesar 0,958. Hal ini menunjukkan bahwa 95,8% variasi *Work Engagement* dapat dijelaskan

secara bersama – sama oleh variabel Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja dalam model penelitian, sedangkan 4,2% sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti. Nilai *R Square* tersebut termasuk dalam kategori sangat kuat, sehingga dapat disimpulkan bahwa model struktural yang dibangun memiliki kemampuan prediktif yang sangat tinggi terhadap tingkat keterlibatan kerja guru.

Meskipun nilai *R Square* yang diperoleh tergolong sangat tinggi, temuan ini perlu disikapi secara reflektif dan kritis. Nilai koefisien determinasi yang besar dapat dipengaruhi oleh konteks penelitian yang relatif spesifik, seperti karakteristik madrasah yang diteliti, kesamaan latar belakang organisasi, serta homogenitas responden dari segi budaya kerja, sistem kepemimpinan, dan tuntutan tugas profesional. Kondisi tersebut berpotensi memperkuat hubungan antar variabel dalam model, sehingga menghasilkan daya jelaskan yang sangat tinggi. Selain itu, tingginya nilai *R Square* juga mengindikasikan bahwa variabel Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja sangat dominan dalam menjelaskan *Work Engagement* pada konteks penelitian ini. Namun demikian, hal ini tidak menutup kemungkinan adanya faktor lain yang turut berpengaruh terhadap keterlibatan kerja guru, seperti beban kerja, kesejahteraan, dukungan organisasi, iklim religius madrasah, maupun faktor individual yang tidak dimasukkan dalam model penelitian. Oleh karena itu, hasil penelitian ini perlu dipahami sebagai representasi hubungan variabel dalam konteks dan karakteristik sampel tertentu, bukan sebagai gambaran universal yang sepenuhnya dapat digeneralisasikan ke seluruh satuan pendidikan.

Dengan demikian, meskipun model struktural memiliki kemampuan prediktif yang sangat kuat, kehati – hatian dalam menginterpretasikan hasil tetap diperlukan. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menguji model ini pada konteks madrasah yang lebih beragam, melibatkan karakteristik responden yang lebih heterogen, serta menambahkan variabel lain yang relevan guna memperkuat validitas eksternal dan generalisasi temuan. Pendekatan ini akan membantu memastikan bahwa tingginya nilai *R Square* tidak hanya mencerminkan kekuatan model, tetapi juga ketahanan temuan dalam berbagai konteks pendidikan.

Tabel 5. Hasil Uji Effect Size (f \ddot{A})

Hubungan Antar Variabel	f Square (f \ddot{A})	Kriteria
Kepemimpinan Transformasional → Motivasi Kerja	0,412	Besar
Kepemimpinan Transformasional → <i>Work Engagement</i>	0,186	Sedang
Motivasi Kerja → <i>Work Engagement</i>	0,529	Besar

Hasil pengujian *effect size* (f \ddot{A}) menunjukkan bahwa pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja memiliki nilai f \ddot{A} sebesar 0,412, yang termasuk dalam kategori besar. Hal ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan kontribusi substansial dalam menjelaskan variasi motivasi kerja guru. Selanjutnya, pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Work Engagement* menunjukkan nilai f \ddot{A} sebesar 0,186, yang termasuk dalam kategori sedang. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun kepemimpinan transformasional berperan penting dalam meningkatkan *work engagement*, pengaruh tersebut juga diperkuat oleh variabel lain dalam model. Sementara itu, pengaruh Motivasi Kerja terhadap *Work Engagement* memiliki nilai f \ddot{A} sebesar 0,529, yang termasuk dalam kategori besar. Hasil ini menegaskan bahwa motivasi kerja merupakan determinan utama dalam meningkatkan tingkat keterlibatan kerja guru.

Tabel 6. Hasil Uji *Predictive Relevance* (QÄ)

Variabel Endogen	Q Square (QI)	Keputusan
Motivasi Kerja (Z)	0,521	Memiliki <i>predictive relevance</i>
Work Engagement (Y)	0,614	Memiliki <i>predictive relevance</i> kuat

Berdasarkan hasil pengujian *predictive relevance* (QÄ) menggunakan prosedur *blindfolding*, diperoleh nilai QÄ sebesar 0,521 pada variabel Motivasi Kerja dan 0,614 pada variabel *Work Engagement*. Nilai QÄ yang lebih besar dari nol menunjukkan bahwa model struktural memiliki kemampuan prediktif yang baik dalam menjelaskan variabel endogen. Nilai QÄ yang relatif tinggi pada variabel *Work Engagement* mengindikasikan bahwa kombinasi Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja mampu memprediksi keterlibatan kerja guru secara akurat. Dengan demikian, model penelitian ini tidak hanya memiliki kemampuan penjelasan yang kuat, tetapi juga relevansi prediktif yang sangat baik.

PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja guru. Temuan ini memiliki makna penting dalam konteks madrasah, di mana kepala madrasah tidak hanya berperan sebagai manajer administratif, tetapi juga sebagai figur teladan moral dan spiritual. Kepemimpinan transformasional yang menekankan visi yang jelas, inspirasi, keteladanan, serta perhatian individual mampu menciptakan hubungan psikologis yang kuat antara pimpinan dan guru. Kondisi ini mendorong guru untuk memaknai pekerjaannya bukan sekadar sebagai kewajiban profesional, tetapi sebagai bentuk pengabdian dan tanggung jawab moral. Secara teoretis, temuan ini dapat dijelaskan melalui *Self-Determination Theory* yang menekankan pentingnya pemenuhan kebutuhan psikologis dasar, seperti otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial, dalam membangun motivasi intrinsik. Kepemimpinan transformasional menciptakan iklim yang mendukung pemenuhan kebutuhan tersebut, sehingga motivasi kerja guru meningkat. Temuan ini memperkuat hasil penelitian (Wijayanto et al. 2021) serta (Rahman et al. 2024), yang menunjukkan bahwa rasa dihargai, kepercayaan profesional, dan iklim kerja inspiratif merupakan mekanisme utama melalui mana kepemimpinan transformasional memengaruhi motivasi kerja guru.

Selain memengaruhi motivasi kerja, kepemimpinan transformasional juga terbukti berpengaruh langsung terhadap *work engagement* guru. Dalam konteks madrasah, temuan ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang visioner dan inspiratif mampu membangun makna kerja yang lebih dalam bagi guru. Guru yang dipimpin secara transformasional tidak hanya terlibat secara fisik dalam proses pembelajaran, tetapi juga menunjukkan keterlibatan emosional dan kognitif yang lebih tinggi. Dari perspektif teori *Job Demands–Resources (JD-R)*, kepemimpinan transformasional dapat dipahami sebagai *job resource* yang penting, karena menyediakan dukungan sosial, kejelasan peran, dan umpan balik yang konstruktif. Sumber daya ini membantu guru mengelola tuntutan kerja yang tinggi dan mencegah kelelahan kerja, sehingga meningkatkan *vigor, dedication, and absorption*. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian (Siregar and Nasution 2023) serta (Pratama and Lestari 2023), namun penelitian ini memperluas pemahaman dengan menunjukkan bahwa pengaruh tersebut menjadi semakin relevan dalam lingkungan madrasah yang memiliki tuntutan administratif dan pedagogis yang kompleks.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* guru. Secara analitis, temuan ini menegaskan bahwa motivasi kerja berfungsi sebagai energi psikologis yang mendorong guru untuk terlibat secara penuh dalam tugas profesionalnya. Guru yang termotivasi tidak hanya bekerja untuk memenuhi kewajiban formal, tetapi juga menunjukkan ketekunan, inisiatif, dan kesediaan untuk berinovasi dalam pembelajaran. Dalam konteks teori motivasi, motivasi kerja memperkuat keterikatan individu terhadap peran dan tujuan kerja, sehingga meningkatkan keterlibatan kerja secara berkelanjutan. Temuan ini memperdalam hasil penelitian (Putri and Wahyudi 2023) serta (Setiawan and Kurniawati 2024) dengan menegaskan bahwa motivasi kerja bukan sekadar variabel pendukung, tetapi merupakan prasyarat psikologis utama bagi terciptanya *work engagement* guru di sekolah dan madrasah.

Lebih lanjut, penelitian ini membuktikan bahwa motivasi kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *work engagement* guru. Temuan ini memberikan kontribusi teoretis yang penting, karena menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap keterlibatan kerja tidak sepenuhnya bersifat langsung. Dalam konteks madrasah, kepemimpinan transformasional terlebih dahulu membangun dorongan internal, komitmen, dan makna kerja guru, yang selanjutnya mendorong keterlibatan kerja yang lebih tinggi. Dengan kata lain, motivasi kerja berfungsi sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani pengaruh kepemimpinan terhadap *work engagement*. Temuan ini menguatkan hasil penelitian (Wijayanto et al. 2021) serta (Rahman et al. 2024), namun secara lebih spesifik menempatkan motivasi kerja sebagai mediator kunci dalam model hubungan kepemimpinan transformasional dan *work engagement* guru.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran strategis dalam meningkatkan motivasi kerja dan *work engagement* guru, baik secara langsung maupun melalui mekanisme mediasi. Implikasi praktis dari temuan ini adalah perlunya penguatan kompetensi kepemimpinan transformasional pada kepala madrasah, tidak hanya dalam aspek manajerial, tetapi juga dalam kemampuan membangun relasi psikologis yang positif dengan guru. Program pengembangan kepemimpinan kepala madrasah perlu diarahkan pada peningkatan kemampuan komunikasi inspiratif, pemberdayaan guru, dan perhatian terhadap kebutuhan profesional guru. Dengan demikian, upaya peningkatan mutu pendidikan di madrasah dapat dilakukan secara lebih berkelanjutan melalui penguatan motivasi dan keterlibatan kerja guru.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja guru serta *work engagement*. Temuan ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan yang visioner, inspiratif, memberikan keteladanan, serta berorientasi pada pengembangan potensi individu mampu menumbuhkan dorongan internal guru dalam menjalankan tugas profesionalnya. Kepala sekolah atau pimpinan yang menerapkan kepemimpinan transformasional tidak hanya mendorong pencapaian target kinerja, tetapi juga menciptakan makna kerja, rasa memiliki, dan kebanggaan terhadap profesi guru.

Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* guru. Guru yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung menunjukkan semangat, dedikasi, dan keterlibatan penuh dalam proses

pembelajaran maupun kegiatan pendukung pendidikan lainnya. Motivasi kerja juga terbukti berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *work engagement*. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya berdampak langsung pada keterlibatan kerja guru, tetapi juga secara tidak langsung meningkatkan *work engagement* melalui peningkatan motivasi kerja.

Dengan demikian, temuan penelitian ini menegaskan bahwa penguatan kepemimpinan transformasional merupakan strategi yang efektif dan berkelanjutan dalam meningkatkan motivasi dan keterlibatan kerja guru. Implikasi praktis dari penelitian ini menekankan pentingnya pengembangan kompetensi kepemimpinan kepala sekolah melalui pelatihan, pendampingan, dan kebijakan manajemen sumber daya manusia pendidikan yang mendukung. Upaya tersebut diharapkan mampu menciptakan iklim kerja yang positif, meningkatkan kinerja guru secara berkelanjutan, serta berkontribusi pada peningkatan mutu pendidikan secara menyeluruh.

REFERENSI

- Andarin, Marsasanda, Hasan Hariri, and Siti Rahma Sari. 2025. "Principal Transformational Leadership Style on Teacher Performance." 10(2):219 – 31.
- Bass, Bernhard M., and Ronald E. Riggio. 2008. *Transformational Leadership*.
- Ho, Yi – Hui, Cong – Hoang Nguyen, and Thi Trang Giang. 2025. "Cultivating Faculty Well – Being and Engagement through Transformational Leadership in Emerging Country." *International Journal of Educational Management* 39(1):36 – 54. doi:<https://doi.org/10.1108/IJEM-07-2024-0414>.
- Lopes, Abril, Carla Alexandra, Salustiano Dos, and Reis Piedade. 2025. "The Mediating Effect of Work Engagement Between Work Motivation, Transformational Leadership , and Teacher Performance." 7(1):43 – 54.
- Mardiana, Novi, and Ahmad Faqih. 2019. "Model SEM – PLS Terbaik untuk Evaluasi Pembelajaran Matematika Diskrit dengan LMS Best SEM – PLS Model to Evaluate Discrete Mathematics Learning with LMS." *BAREKENG: Jurnal Ilmu Matematika Dan Terapan* 13(3):157 – 70.
- Muhammad Irvan Marsya, Candra Wijaya, and Fathur Rohman. 2025. "Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Kerja Guru di SMP Negeri 3 Langkat." *Jurnal Manajemen Dan Pendidikan Agama Islam* 3(3 SE – Articles):88 – 97. doi:[10.61132/jmpai.v3i3.1073](https://doi.org/10.61132/jmpai.v3i3.1073).
- Murniatun. 2022. "Peran Guru Dalam Pembelajaran Berbasis Kompetensi." *Jurnal Pendidikan* 7(1):88 – 96.
- Nikmah, Khoirun, and Rihab Wit Daryono. 2024. "The Influence of Aswaja Teaching and The Spirit of Nationalism on The Khilafah Movement In Islam Through Self – Awareness." 09(02):393 – 407. doi:[10.18860/abj.v9i2.27921](https://doi.org/10.18860/abj.v9i2.27921).
- Noida, Greater. 2025. "Exploring the Role of Financial Literacy in Mitigating Selective Behavioral Biases in Investment Decisions." *Journal of Informatics Education and Research* 5(2):2621 – 33.
- Nurul, Layla, and Indry A. Pradipta. 2026. "Analysis of UI Convenience Influence of Marketplace MobileApplication towards Consumers' Online Buying Interset." 10(225):79 – 104.
- Pratama, A., and S. Lestari. 2023. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar." *Journal of Education Research* 5(3). doi:[10.37985/jer.v5i3.1387](https://doi.org/10.37985/jer.v5i3.1387).
- Putri, N., and Wahyudi. 2023. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah Negeri." *Jurnal Nakula* 2(6). doi:[10.61132/nakula.v2i6.1358](https://doi.org/10.61132/nakula.v2i6.1358).

- Rahman, A., M. Fauzi, and U. Hasanah. 2024. "Empowering Education: Transformational Leadership Creates Inspiring Work Climates to Boost Teacher Performance." *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 8(4). doi:10.33650/al-tanzim.v8i4.9646.
- Rahman, Saipul, Aslamiah, and Novitawati. 2025. "Effects of Transformational Leadership, Work Climate, and Work Engagement on Teachers' Performance." 4(2):1213 – 28.
- Ryan, Richard M., and Edward L. Deci. 2000. "Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions." *Contemporary Educational Psychology* 25(1):54 – 67.
- Schaufeli, W. 2024. "The Concept of Work Engagement: Vigor, Dedication, and Absorption." *Journal of Occupational Health Psychology* 29(1):1 – 12.
- Schaufeli, Wilmar B., Marisa Salanova, Vicente González – Román, and Arnold B. Bakker. 2002. "The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach." *Journal of Happiness Studies* 3(1):71 – 92.
- Setiawan, B., and E. Kurniawati. 2024. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri." *Journal of Teacher Education and Research (JTEAR)* 4(2). doi:10.47065/jtear.v4i2.1088.
- Siregar, M., and H. Nasution. 2023. "Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri." *Jurnal Edukasi Riset Dan Kinerja (JERKIN)* 4(1). doi:10.31004/jerkin.v4i1.1668.
- Suanto, and Yulita Lestari. 2025. "Implementasi Kinerja Guru dalam Meningkatkan Mutu Hasil Belajar." *Jurnal Pendidikan Kewarganegaraan* 12:42 – 51. doi:10.32493/jurnalpkn.v12i1.47301.
- Sumampong, Rosalyn, and Alvic Arnado. 2024. "The Influence of Transformational Leadership on Teacher Motivation And Engagement: Proposed TELM Framework." *Educational Administration: Theory and Practice* 30. doi:10.53555/kuey.v30i5.2009.
- Wang, Wenqing, and Goodarz Shakibaei. 2025. "Exploring the Correlation between Teacher Work Motivation and Engagement in Online Classes : The Mediating Role of Job Satisfaction." *BMC Psychology*. doi:https://doi.org/10.1186/s40359 – 025 – 02857 – z.
- Wijaya, Hendry, Rully Alamsyah, Feri Supriyanto, and Anggreliyani Hasana. 2025. "Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Pegawai Melalui Lingkungan Kerja pada Dinas Tanaman, Pangan, Holtikultura dan Perternakan Kabupaten Musi Banyuasin." *Jurnal Manajemen Kompeten* 8(1):49 – 64.
- Wijayanto, S., G. Abdullah, and E. Wuryandini. 2021. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar." *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan* 9(1). doi:10.21831/jamp.v9i1.35741.
- Yarsasi, Sri, Imam Tahyudin, and Taqwa Hariguna. 2025. "Analisis Validitas dan Reliabilitas Kuesioner dengan Metode Partial Least Squares Structural Equation Modeling Pada Aplikasi SMARTPLS." 5(7):1905 – 13.