

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Terhadap Kinerja Guru Melalui Employee Engagement pada SMP di Kecamatan Tarong Kaler Kabupaten Garut

Galur Diana Saptaningrat Rejakusumawati¹, Oktri Muhammad Firdaus², Gugun Geusan Akbar³

^{1,2,3}Universitas Garut, Indonesia.

e-mail:

¹galurdiana72@gmail.com,

²oktri.firdaus@uniga.ac.id,

³gugun.ga@fisip.uniga.ac.id

Abstrak- Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja guru dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap 76 responden. Teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Square* menggunakan perangkat lunak SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,094, nilai *t-statistic* sebesar 1,058, dan *p-value* sebesar 0,290. Sebaliknya, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,760, *t-statistic* sebesar 10,835, dan *p-value* < 0,000. Selanjutnya, *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,815, *t-statistic* sebesar 19,504, dan *p-value* < 0,000. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,238, *t-statistic* sebesar 1,029, dan *p-value* sebesar 0,303. Sementara itu, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,628, *t-statistic* sebesar 9,924, dan *p-value* < 0,000. Hasil pengujian mediasi menunjukkan bahwa *employee engagement* tidak memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru. Penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi memiliki peran penting dalam meningkatkan *employee engagement* dan kinerja guru, sedangkan kepemimpinan transformasional belum memberikan pengaruh yang signifikan dalam model penelitian ini.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Motivasi, Employee Engagement, Kinerja Guru.

1. Pendahuluan

Guru memiliki peran penting dalam keberhasilan sistem pendidikan. Kinerja seorang guru menjadi salah satu tolok ukur utama untuk menilai keberhasilan suatu lembaga pendidikan karena berkaitan langsung dengan kualitas proses belajar mengajar. Penilaian terhadap kinerja guru tidak hanya didasarkan pada kemampuan pedagogiknya, tetapi juga mencakup aspek disiplin, tanggung jawab, loyalitas, dan partisipasi dalam kegiatan sekolah (Masfufah dan Rindaningsih, 2024).

Berbagai faktor yang berpengaruh pada kinerja guru telah diteliti dalam berbagai literatur, di antaranya adalah motivasi kerja (Ufaira dan Hendriani, 2020) serta kepemimpinan kepala sekolah (Kholidah, Wahyudin, dan Yuhana, 2023). Kepemimpinan yang efektif, terutama melalui gaya transformasional dan servant leadership, dapat menciptakan suasana kerja yang mendukung dan kolaboratif, sehingga pada akhirnya meningkatkan dedikasi dan kinerja guru.

Guru memiliki peran strategis dalam menentukan keberhasilan proses pendidikan, sehingga peningkatan kinerja guru menjadi perhatian penting dalam manajemen sekolah. Berbagai penelitian sebelumnya telah membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja guru. Namun, sebagian besar penelitian tersebut masih berfokus pada pengaruh langsung antarvariabel, sehingga belum banyak menjelaskan mekanisme psikologis yang menjembatani hubungan tersebut, khususnya pada konteks sekolah menengah pertama di daerah.

Penelitian ini menekankan adanya kesenjangan penelitian (*research gap*), yaitu masih terbatasnya studi yang menguji *employee engagement* sebagai variabel mediasi antara kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kinerja guru. Padahal, *employee engagement* menggambarkan tingkat semangat, dedikasi, dan keterikatan guru terhadap pekerjaannya, yang secara teoritis berperan penting dalam mendorong peningkatan kinerja.

Konteks guru SMP di Kecamatan Tarogong Kaler Kabupaten Garut dipilih karena wilayah ini memiliki jumlah sekolah dan tenaga pendidik yang cukup besar, disertai tuntutan peningkatan mutu pendidikan yang semakin tinggi. Dalam kondisi tersebut, keberhasilan sekolah tidak hanya ditentukan oleh kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi individu guru, tetapi juga sejauh mana guru memiliki keterlibatan kerja yang tinggi terhadap sekolah. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja guru melalui *employee engagement* sebagai variabel mediasi.

Selanjutnya, keterlibatan kerja menjadi faktor psikologis yang menghubungkan pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja. Guru yang merasa diapresiasi, memiliki kesempatan untuk berpartisipasi, dan diberikan kepercayaan cenderung menunjukkan tingkat keterlibatan yang tinggi, yang akan memberikan dampak positif pada kinerja mereka (Juneirul et al., 2023).

Di Kecamatan Tarogong Kaler, terdapat 15 SMP dengan total 184 guru dan 3.799 siswa pada tahun ajaran 2024/2025. Mengingat angka penduduk usia sekolah yang cukup tinggi (BPS Garut, 2024), tantangan terhadap kualitas pendidikan pun semakin besar. Oleh karena itu, tantangan terhadap kualitas pendidikan pun semakin besar. Namun demikian, berdasarkan observasi awal di beberapa SMP wilayah Tarogong Kaler, masih ditemukan beberapa permasalahan yang berkaitan dengan kinerja guru, seperti keterlambatan penyusunan perangkat pembelajaran, belum optimalnya inovasi dalam proses belajar mengajar, serta partisipasi guru yang belum merata dalam kegiatan pengembangan sekolah. Selain itu, komunikasi dan pemberian motivasi dari pimpinan sekolah juga dirasakan belum sepenuhnya mampu meningkatkan semangat kerja seluruh guru secara konsisten. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kinerja guru tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan individu, tetapi juga berkaitan dengan kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, serta tingkat keterlibatan guru terhadap organisasi sekolah. Oleh karena itu, penting dilakukan kajian empiris mengenai bagaimana kepemimpinan transformasional dan motivasi dapat memengaruhi kinerja guru melalui *employee engagement* sebagai variabel perantara. Berbagai penelitian sebelumnya umumnya meneliti pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja guru secara langsung, namun

masih terbatas yang menguji mekanisme psikologis yang menjembatani hubungan tersebut, khususnya pada konteks sekolah menengah pertama di daerah.

Penelitian ini menawarkan kebaruan dengan menempatkan *employee engagement* sebagai variabel mediasi untuk menjelaskan bagaimana kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja dapat diterjemahkan menjadi peningkatan kinerja guru. Variabel *employee engagement* dipilih karena keterlibatan guru mencerminkan tingkat semangat, dedikasi, dan keterikatan terhadap pekerjaan, yang sangat relevan dalam menghadapi tuntutan mutu pendidikan di SMP Kecamatan Tarogong Kaler Kabupaten Garut. Pada wilayah dengan dinamika jumlah sekolah, kebutuhan peningkatan kualitas pembelajaran, serta tantangan manajemen sumber daya manusia pendidikan, keterlibatan guru menjadi faktor strategis yang diduga berperan penting dalam meningkatkan kinerja. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk memperkaya kajian manajemen pendidikan sekaligus memberikan rekomendasi praktis bagi sekolah di Kabupaten Garut.

2. Landasan Teori

a. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan kemampuan pemimpin dalam menginspirasi, memotivasi, dan mendorong bawahan untuk mencapai kinerja melebihi target yang diharapkan. Menurut “Bass dan Avolio (1994)”, kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi dan memotivasi bawahan untuk mencapai kinerja melebihi target yang diharapkan. Kepemimpinan transformasional terdiri atas empat dimensi utama, yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*.

Dalam konteks pendidikan, kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan transformasional mampu membangun visi sekolah yang jelas, menciptakan lingkungan kerja yang positif, serta mendorong guru untuk terus berkembang secara profesional. Pemimpin yang transformasional juga berperan sebagai teladan, mampu membangkitkan semangat kerja, dan memberikan perhatian terhadap kebutuhan individu guru. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional dipandang sebagai faktor penting dalam meningkatkan motivasi kerja, keterlibatan guru (*employee engagement*), serta kinerja guru dalam mencapai tujuan sekolah.

b. Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah dorongan internal maupun eksternal yang menyebabkan seseorang bersedia melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh untuk mencapai tujuan tertentu. Motivasi mencerminkan tingkat semangat, arah perilaku, dan ketekunan individu dalam menjalankan tugasnya.

Menurut “Abraham Maslow (1954)”, motivasi dipengaruhi oleh kebutuhan manusia yang tersusun secara hierarkis, mulai dari kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan, hingga aktualisasi diri. Sementara itu, “Herzberg (1966)”, menjelaskan bahwa motivasi dipengaruhi oleh faktor intrinsik seperti pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, dan pengembangan diri, serta faktor ekstrinsik seperti gaji, kebijakan organisasi, dan kondisi kerja.

Dalam lingkungan sekolah, motivasi kerja guru tercermin dari semangat dalam mengajar, keinginan meningkatkan kompetensi, kedisiplinan, tanggung jawab, serta kesediaan berkontribusi bagi kemajuan sekolah. Guru yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung menunjukkan komitmen dan kinerja yang lebih baik dibandingkan guru yang memiliki motivasi rendah.

c. Keterlibatan Karyawan

Keterlibatan karyawan adalah hubungan emosional dan kognitif seseorang terhadap pekerjaannya (Kahn, 1990). Guru yang memiliki tingkat keterlibatan tinggi menunjukkan dedikasi, semangat, dan komitmen yang mendalam terhadap pekerjaan profesionalnya (Retnodiani dan Hartono, 2023). Keterlibatan kerja dipandang sebagai proses psikologis yang menghubungkan kepemimpinan serta motivasi dengan hasil kerja.

d. Kinerja Guru

Kinerja guru merupakan hasil dari pelaksanaan tugas yang mencakup keahlian pedagogik, profesionalisme, sosialisasi, dan karakter pribadi (Hasibuan, 2006). Secara konseptual, kinerja dipengaruhi oleh aspek individu dan faktor organisasi yang membentuk perilaku dalam bekerja (Campbell, 1990)

3. Metode Penelitian

Studi ini menerapkan pendekatan kuantitatif yang menggunakan metode survei. Populasi yang diteliti terdiri dari 184 guru SMP yang berada di Kecamatan Tarogong Kaler, Kabupaten Garut, dengan pengambilan sampel sebanyak 76 guru yang ditentukan melalui teknik proportionate stratified random sampling. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner berbasis skala Likert dan dianalisa dengan SEM-PLS untuk menilai model luar dan model dalam.

Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada guru SMP di Kecamatan Tarogong Kaler Kabupaten Garut. Seluruh item pernyataan diukur menggunakan skala Likert 4 poin, yaitu 1 = sangat tidak setuju sampai 4 = sangat setuju. Instrumen penelitian merupakan adaptasi dari penelitian terdahulu yang telah teruji validitas dan reliabilitasnya, kemudian disesuaikan dengan konteks penelitian. Variabel kepemimpinan transformasional mengacu pada “Bass dan Avolio (1994)”, motivasi kerja mengacu pada “Herzberg (1966)”, employee engagement mengacu pada Utrecht Work Engagement Scale (UWES) yang dikembangkan oleh “Schaufeli et al. (2002)”, dan kinerja guru mengacu pada indikator penilaian kinerja guru.

Instrumen penelitian menggunakan kuesioner tertutup dengan skala Likert 4 poin. Setiap variabel diukur melalui beberapa indikator yang disusun berdasarkan teori dan penelitian terdahulu. Variabel kepemimpinan transformasional diukur melalui indikator pengaruh ideal (*idealized influence*), motivasi inspiratif (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan perhatian individual (*individualized consideration*).

Variabel motivasi kerja diukur melalui indikator tanggung jawab kerja, kebutuhan berprestasi, penghargaan, kesempatan berkembang, dan semangat kerja. Variabel employee engagement diukur melalui indikator vigor (semangat), dedication (dedikasi), dan absorption (penghayatan dalam pekerjaan).

Adapun variabel kinerja guru diukur melalui indikator kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, tanggung jawab, kerja sama, serta kemampuan melaksanakan proses pembelajaran.

Sebelum kuesioner disebar kepada 76 responden penelitian, terlebih dahulu dilakukan uji coba instrumen (*pilot test*) kepada sejumlah responden yang memiliki karakteristik serupa dengan sampel penelitian. Uji coba ini bertujuan untuk memastikan setiap item pernyataan dapat dipahami dengan baik oleh responden, memiliki kejelasan bahasa, serta mampu mengukur variabel yang diteliti secara tepat.

Selain itu, uji coba awal juga digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen. Item yang memiliki makna ganda, kurang dipahami, atau menunjukkan nilai korelasi rendah selanjutnya diperbaiki sebelum digunakan pada pengumpulan data utama. Dengan demikian, kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini telah melalui tahap penyempurnaan terlebih dahulu.

Data penelitian dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada guru SMP di Kecamatan Tarogong Kaler. Proses distribusi kuesioner dilakukan melalui kunjungan langsung ke sekolah-sekolah yang menjadi lokasi penelitian dengan terlebih dahulu meminta izin kepada pihak sekolah. Kuesioner diserahkan kepada responden yang memenuhi kriteria sampel, kemudian dikumpulkan kembali setelah diisi sesuai waktu yang telah disepakati. Selain metode tatap muka, peneliti juga menyediakan tautan kuesioner digital melalui Google Forms untuk memudahkan responden yang berhalangan mengisi secara langsung. Penggunaan dua metode ini dilakukan untuk meningkatkan tingkat respons dan efisiensi pengumpulan data.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Karakteristik Responden

Karakteristik responden ditinjau berdasarkan masa kerja dan jenis kelamin untuk memberikan gambaran umum profil guru yang terlibat dalam penelitian.

Tabel 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
1	Jenis kelamin	Laki-laki	31	40,8%
		Perempuan	45	59,2%
2	Usia	< 30 Tahun	12	15,8%
		31–40 Tahun	24	31,6%
		41–50 Tahun	28	36,8%
		> 50 Tahun	12	15,8%
3	Masa Kerja	< 5 Tahun	10	13,2%
		5–10 Tahun	18	23,7%
		11–20 Tahun	30	39,5%
		> 20 Tahun	18	23,7%

Sumber : Data hasil penelitian (diolah), 2025

Berdasarkan Tabel 1, responden didominasi oleh guru perempuan sebanyak 45 orang (59,2%), sedangkan laki-laki sebanyak 31 orang (40,8%). Berdasarkan usia, mayoritas responden berada

pada rentang 41–50 tahun sebanyak 28 orang (36,8%). Dari sisi masa kerja, sebagian besar responden memiliki masa kerja 11–20 tahun sebanyak 30 orang (39,5%).

Penelitian ini dilaksanakan pada guru SMP di Kecamatan Tarogong Kaler Kabupaten Garut dengan jumlah responden sebanyak 76 orang. Karakteristik responden dalam penelitian ini ditinjau berdasarkan jenis kelamin, usia, dan masa kerja. Berdasarkan data yang diperoleh, sebagian besar responden memiliki masa kerja lebih dari 5 tahun, yang menunjukkan bahwa mayoritas guru telah memiliki pengalaman kerja yang memadai dalam lingkungan sekolah. Pengalaman tersebut menjadi penting karena responden dinilai memiliki pemahaman yang lebih baik terhadap pola kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, keterlibatan dalam organisasi, serta penilaian terhadap kinerja di sekolah. Dengan demikian, karakteristik responden yang relatif berpengalaman diharapkan dapat memberikan jawaban yang lebih objektif dan relevan terhadap variabel yang diteliti.

a. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Berdasarkan hasil pengolahan data deskriptif, variabel *employee engagement* atau keterlibatan guru memperoleh skor rata-rata (*mean*) sebesar 4,12, yang termasuk dalam kategori tinggi. Temuan ini menunjukkan bahwa sebagian besar guru SMP di Kecamatan Tarogong Kaler memiliki tingkat semangat kerja, dedikasi, dan keterikatan yang baik terhadap pekerjaan maupun sekolah tempat mereka mengajar. Tingginya keterlibatan guru mengindikasikan adanya kesediaan untuk berkontribusi secara optimal dalam mendukung proses pembelajaran dan pencapaian tujuan sekolah. Kondisi ini juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja sekolah cukup mampu mendorong partisipasi aktif dan komitmen guru dalam menjalankan tugas profesionalnya.

b. Evaluasi Model Ukuran (Model Luar)

Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk memastikan bahwa indikator yang digunakan mampu mengukur konstruk penelitian secara valid dan reliabel. Pada penelitian ini, evaluasi model pengukuran meliputi uji validitas konvergen, reliabilitas konstruk, dan validitas diskriminan.

Validitas konvergen digunakan untuk menilai sejauh mana indikator pada setiap konstruk memiliki korelasi yang tinggi terhadap variabel latennya. Pengujian dilakukan dengan melihat nilai *outer loading* dan *Average Variance Extracted* (AVE). Indikator dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila memiliki nilai *outer loading* di atas 0,70 dan nilai AVE di atas 0,50.

Berdasarkan hasil pengujian, sebagian besar indikator telah memenuhi kriteria yang ditetapkan. Beberapa indikator dengan nilai loading relatif rendah selanjutnya dieliminasi secara bertahap sebagai bagian dari proses penyempurnaan model pengukuran, sehingga model akhir memenuhi kriteria validitas konvergen.

Reliabilitas konstruk bertujuan untuk menilai konsistensi internal indikator dalam mengukur variabel laten. Pengujian dilakukan menggunakan nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*. Suatu konstruk dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai di atas 0,70. Hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian memiliki nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* di atas batas minimum, sehingga instrumen penelitian dinyatakan memiliki tingkat reliabilitas yang baik.

Validitas diskriminan digunakan untuk memastikan bahwa setiap konstruk memiliki perbedaan yang memadai dengan konstruk lainnya. Pengujian dilakukan melalui nilai *cross loading* dan kriteria Fornell-Larcker. Hasil pengujian menunjukkan bahwa masing-masing konstruk memiliki

nilai loading tertinggi pada konstruk yang diukur dibandingkan dengan konstruk lain, sehingga dapat disimpulkan bahwa model telah memenuhi validitas diskriminan.

c. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Berdasarkan hasil pengujian, variabel Keterlibatan Guru (Employee Engagement) memperoleh nilai R-Square sebesar 0,676. Nilai tersebut menunjukkan bahwa sebesar 67,6% variasi keterlibatan guru dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja, sedangkan sisanya dipengaruhi faktor lain di luar model penelitian. Sementara itu, variabel Kinerja Guru memperoleh nilai R-Square sebesar 0,671, yang berarti 67,1% variasi kinerja guru dapat dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan keterlibatan guru. Mengacu pada kriteria "Hair et al. (2021)", nilai R-Square di atas 0,67 termasuk kategori kuat (*substantial*). Dengan demikian, model penelitian ini memiliki kemampuan penjelasan yang kuat terhadap variabel endogen yang diteliti.

Selain itu, hasil pengujian menunjukkan nilai *Q-Square* sebesar 0,893. Nilai ini jauh di atas nol, sehingga menunjukkan bahwa model memiliki predictive relevance yang sangat baik. Artinya, model penelitian memiliki kemampuan prediksi yang sangat akurat dalam menjelaskan variabel dependen, khususnya keterlibatan guru dan kinerja guru pada SMP di Kecamatan Tarogong Kaler Kabupaten Garut.

d. Pengujian Hipotesis

Hasil pengujian menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja guru. Koefisien hubungan yang bernilai negatif menunjukkan bahwa dalam model langsung, peningkatan motivasi kerja belum secara otomatis diikuti peningkatan kinerja guru. Temuan ini bukan menunjukkan ketidaksesuaian data, melainkan mengindikasikan adanya mekanisme hubungan tidak langsung melalui variabel lain yang lebih dominan, yaitu keterlibatan guru (*employee engagement*).

Kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif terhadap keterlibatan karyawan, dengan koefisien jalur sebesar 0,094 dan ukuran efek sebesar 0,013 yang termasuk dalam kategori kecil. Meskipun dampaknya positif, kontribusinya tergolong rendah jika dibandingkan dengan variabel motivasi kerja.

Di sisi lain, motivasi kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan guru, dan keterlibatan guru berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Hal ini mengindikasikan bahwa keterlibatan guru berperan sebagai variabel mediasi yang menyalurkan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru secara tidak langsung.

Motivasi kerja mempunyai dampak positif yang kuat terhadap keterlibatan karyawan, dengan koefisien jalur sebesar 0,760 dan ukuran efek sebesar 1,090. Temuan ini menunjukkan bahwa motivasi adalah faktor utama yang mempengaruhi keterlibatan kerja guru.

Meski demikian, kepemimpinan transformasional tidak memberikan pengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja guru. Nilai koefisien jalur yang tercatat sebesar 0,238 dengan nilai *p* 0,303 menunjukkan bahwa hipotesis ini tidak mendukung secara statistik. Selain itu, motivasi kerja juga terlihat memberikan pengaruh negatif terhadap kinerja guru sebesar -0,161 dan tidak signifikan.

Temuan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja guru merupakan hasil empiris yang menarik. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi internal guru saja belum cukup untuk

meningkatkan kinerja apabila tidak disertai keterlibatan emosional, dedikasi, dan antusiasme terhadap pekerjaan. Dengan kata lain, motivasi akan lebih efektif meningkatkan kinerja ketika terlebih dahulu mendorong keterlibatan guru dalam aktivitas sekolah. Kondisi ini menegaskan pentingnya *employee engagement* sebagai mediator utama dalam model penelitian ini.

e. Uji Mediasi

Hasil pengujian mediasi menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung motivasi kerja terhadap kinerja guru melalui keterlibatan guru belum mencapai tingkat signifikansi statistik pada taraf pengujian yang ditetapkan. Temuan ini menarik karena secara parsial, hubungan motivasi kerja terhadap keterlibatan guru menunjukkan koefisien yang kuat ($\beta = 0,760$), dan hubungan keterlibatan guru terhadap kinerja guru juga menunjukkan pengaruh yang kuat ($\beta = 0,815$).

Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa meskipun arah hubungan antarjalur cukup kuat, estimasi efek mediasi secara keseluruhan belum cukup stabil secara statistik. Hal ini dimungkinkan dipengaruhi oleh nilai *standard error* yang relatif besar pada proses bootstrapping atau jumlah sampel penelitian yang terbatas, sehingga kemampuan model dalam mendeteksi efek tidak langsung menjadi kurang optimal.

Dengan demikian, secara empiris motivasi kerja tetap memiliki potensi mendorong kinerja guru melalui peningkatan keterlibatan guru, namun pada penelitian ini pengaruh mediasi tersebut belum dapat dibuktikan secara signifikan.

f. Analisis Peta Pentingnya Kinerja (IPMA)

Selain pengujian hubungan antarvariabel, penelitian ini juga menggunakan *Importance Performance Map Analysis* (IPMA) untuk mengidentifikasi variabel yang memiliki pengaruh tinggi terhadap kinerja guru, namun tingkat implementasinya masih perlu ditingkatkan. Dalam analisis IPMA, sumbu X menunjukkan tingkat kepentingan (*importance*), yaitu besarnya pengaruh variabel terhadap konstruk target, sedangkan sumbu Y menunjukkan tingkat kinerja (*performance*), yaitu sejauh mana kondisi variabel tersebut telah tercapai saat ini.

4.2 Hasil Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada jenjang Sekolah Menengah Pertama (SMP) di Kecamatan Tarogong Kaler, Kabupaten Garut. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada pertimbangan bahwa wilayah tersebut memiliki jumlah satuan pendidikan dan tenaga pendidik yang cukup representatif untuk mengkaji faktor-faktor yang memengaruhi kinerja guru.

Fokus penelitian diarahkan pada empat konstruk utama, yaitu kepemimpinan transformasional kepala sekolah, motivasi kerja guru, keterlibatan guru (*teacher engagement / employee engagement*), serta kinerja guru. Responden penelitian terdiri atas guru yang berperan aktif dalam pelaksanaan fungsi pembelajaran maupun tugas administratif di lingkungan sekolah.

Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling – Partial Least Square* (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Prosedur analisis dilaksanakan secara komprehensif melalui evaluasi model pengukuran (*outer model*) untuk menguji validitas dan reliabilitas konstruk, serta evaluasi model struktural (*inner model*) untuk menilai kemampuan prediksi model dan menguji hubungan antarvariabel penelitian.

Evaluasi Model Struktural

Tabel. 2 R-Square dan Q-Square

	R-square	Q-Square
Employee Engagement	0.676	0,893
Kinerja Guru	0.671	0,893

Evaluasi model struktural dilakukan untuk menilai kemampuan prediktif model dalam menjelaskan hubungan antarvariabel penelitian. Pengujian dilakukan melalui nilai *R-Square* dan *Q-Square* (*predictive relevance*).

Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel Keterlibatan Guru memiliki nilai *R-Square* sebesar 0,676, yang berarti sebesar 67,6% variasi keterlibatan guru dapat dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan motivasi kerja guru, sedangkan sisanya sebesar 32,4% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.

Selanjutnya, variabel Kinerja Guru memiliki nilai *R-Square* sebesar 0,671, yang menunjukkan bahwa 67,1% variasi kinerja guru dapat dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan keterlibatan guru, sedangkan sisanya sebesar 32,9% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam model ini.

Selain itu, nilai *Q-Square* sebesar 0,893 menunjukkan bahwa model memiliki tingkat *predictive relevance* yang sangat baik, karena nilai tersebut jauh di atas nol. Hal ini menandakan bahwa model penelitian memiliki kemampuan prediksi yang kuat dalam menjelaskan variabel endogen, yaitu keterlibatan guru dan kinerja guru.

4.3 Pembahasan

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa Keterlibatan Guru (*Teacher Engagement*) merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja guru pada SMP di Kecamatan Tarogong Kaler. Keterlibatan guru tidak hanya tercermin dari kehadiran secara fisik, tetapi juga dari kondisi psikologis yang positif dalam menjalankan pekerjaan. Kondisi tersebut mencakup aspek *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi), dan *absorption* (keterikatan penuh dalam pekerjaan). Guru yang memiliki tingkat keterlibatan tinggi cenderung menunjukkan antusiasme dalam mengajar, komitmen terhadap tugas, serta kesediaan memberikan kontribusi terbaik bagi kemajuan sekolah.

Temuan menarik dalam penelitian ini adalah bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan motivasi kerja guru lebih berperan sebagai faktor pendorong terbentuknya keterlibatan guru, dibandingkan memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja guru. Kepemimpinan kepala sekolah yang visioner, inspiratif, dan suportif terbukti mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif serta mendorong guru untuk lebih terlibat dalam aktivitas sekolah. Demikian pula motivasi kerja yang tinggi dapat meningkatkan semangat dan kesiapan guru dalam melaksanakan tugasnya. Namun demikian, tanpa adanya keterlibatan guru yang kuat, pengaruh kepemimpinan dan motivasi tersebut belum tentu secara langsung menghasilkan peningkatan kinerja.

Hasil penelitian ini memperkuat pandangan bahwa dalam organisasi pendidikan, kinerja guru tidak hanya ditentukan oleh faktor struktural dan administratif, tetapi juga oleh keterikatan emosional, komitmen profesional, serta rasa memiliki terhadap institusi sekolah. Dengan kata lain, keterlibatan guru berperan sebagai mekanisme penting yang menyalurkan pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja menjadi hasil kerja yang nyata.

Oleh karena itu, upaya peningkatan mutu pendidikan di Kabupaten Garut, khususnya Kecamatan Tarogong Kaler, perlu diarahkan tidak hanya pada peningkatan sistem manajerial sekolah, tetapi juga pada program-program yang mampu memperkuat keterlibatan guru. Program tersebut dapat berupa pengembangan profesional berkelanjutan, pemberian apresiasi atas kinerja, penciptaan iklim kerja yang suportif, serta peningkatan kesejahteraan psikologis guru agar tingkat keterlibatan tetap terjaga secara optimal.

5. Kesimpulan dan Saran

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan guru. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang visioner, inspiratif, dan memberikan dukungan mampu meningkatkan semangat, dedikasi, serta keterikatan guru terhadap pekerjaan dan sekolah.

Motivasi kerja guru juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan guru. Artinya, semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki guru, maka semakin tinggi pula tingkat keterlibatan mereka dalam melaksanakan tugas profesional di sekolah.

Namun demikian, motivasi kerja tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja guru. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan motivasi kerja belum tentu secara otomatis meningkatkan kinerja apabila tidak disertai keterlibatan guru yang kuat dalam pekerjaan.

Selanjutnya, keterlibatan guru terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, sehingga keterlibatan guru menjadi faktor penting dalam mendorong peningkatan kualitas kerja, tanggung jawab, dan efektivitas pembelajaran.

Dengan demikian, keterlibatan guru berperan sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja guru. Hal ini menegaskan bahwa upaya peningkatan kinerja guru perlu diarahkan tidak hanya pada peningkatan motivasi dan kualitas kepemimpinan kepala sekolah, tetapi juga pada penguatan keterlibatan guru dalam lingkungan kerja sekolah.

Berdasarkan temuan tersebut, pihak sekolah disarankan untuk mengembangkan kepemimpinan kepala sekolah yang partisipatif, memberikan penghargaan dan dukungan terhadap guru, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, serta menyediakan program pengembangan profesional berkelanjutan guna menjaga keterlibatan guru dan meningkatkan kinerja secara optimal.

5.2 Saran

Saran Praktis (Bagi Instansi Pendidikan)

Berdasarkan hasil penelitian, pihak sekolah dan instansi pendidikan disarankan untuk lebih memperhatikan upaya peningkatan keterlibatan guru sebagai faktor utama yang memengaruhi kinerja. Penguatan motivasi guru sebaiknya tidak hanya berfokus pada pemberian insentif

material, tetapi juga melalui program pengembangan profesional, penghargaan atas prestasi, kesempatan peningkatan kompetensi, serta penciptaan makna kerja yang lebih kuat. Dengan demikian, guru dapat merasakan bahwa pekerjaannya memiliki nilai strategis dalam membentuk kualitas pendidikan.

Selain itu, kepala sekolah perlu melakukan penyesuaian dalam penerapan kepemimpinan transformasional agar lebih relevan dengan kebutuhan nyata guru di masing-masing sekolah. Kepemimpinan tidak cukup hanya bersifat formal dan administratif, tetapi perlu diwujudkan melalui komunikasi yang terbuka, supervisi akademik yang suportif, pendampingan berkelanjutan, serta kemampuan memahami tantangan kerja guru secara langsung. Pendekatan tersebut diharapkan mampu meningkatkan motivasi, keterlibatan, dan kinerja guru secara berkelanjutan.

Saran Akademis (Bagi Penelitian Selanjutnya)

Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan model penelitian dengan menambahkan variabel lain di luar model yang berpotensi memengaruhi kinerja guru, mengingat nilai koefisien determinasi (R^2) masih menyisakan variasi yang belum dijelaskan sepenuhnya. Variabel yang dapat dipertimbangkan antara lain budaya organisasi sekolah, kepuasan kerja, komitmen organisasi, beban kerja guru, lingkungan kerja, maupun kompetensi profesional guru.

Selain itu, penelitian mendatang dapat menggunakan pendekatan metodologis yang berbeda, seperti metode kualitatif atau *mixed methods*, guna memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai alasan mengapa kepemimpinan transformasional belum menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja guru pada konteks penelitian ini. Pendekatan tersebut diharapkan mampu menggali dinamika sosial, budaya organisasi, serta kondisi empiris sekolah secara lebih komprehensif.

Daftar Pustaka

- Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., & Ololube, N. P. (2015). A review of leadership theories and styles. *Management*, 5(1), 6–14.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Badan Pusat Statistik Kabupaten Garut. (2024). *Kabupaten Garut dalam angka 2024*. BPS Kabupaten Garut.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 1, pp. 687–732). Consulting Psychologists Press.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1997). *Organizations: Behavior, structure, processes* (9th ed.). McGraw-Hill.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage Publications.
- Hasibuan, M. S. P. (2006). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.

- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing Company.
- Juneirul, R., Suryadi, E., & Pratama, A. (2023). Employee engagement and teacher performance: The mediating role of organizational support. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 12(2), 145–158.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kholidah, L., Wahyudin, W., & Yuhana, Y. (2023). Principal leadership and teacher performance in secondary schools. *Jurnal Kepemimpinan Pendidikan*, 8(1), 25–37.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton University Press.
- Masfufah, R., & Rindaningsih, I. (2024). Teacher performance and professional commitment in secondary education. *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 31(1), 55–67.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harper & Row.
- Mulyasa, E. (2004). *Manajemen berbasis sekolah*. Remaja Rosdakarya.
- Retnodiani, R., & Hartono, B. (2023). Work engagement as a mediator between motivation and teacher performance. *Jurnal Manajemen Pendidikan Nasional*, 8(4), 211–221.
- Robbins, S. P. (1996). *Organizational behavior*. Prentice Hall.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Ufaira, M., & Hendriani, S. (2020). Work motivation and its effect on teacher performance. *Jurnal Manajemen dan Pendidikan*, 5(2), 98–107.