



Effects of transformational leadership, work climate, and work engagement on teachers' performance

Saipul Rahman¹, Aslamiah², Novitawati³

^{1,2,3}Universitas Lambung Mangkurat, Banjarmasin, Indonesia

rahmantrigon81@gmail.com¹, aslamiah@ulm.ac.id², novitawati@ulm.ac.id³

ABSTRACT

This study is motivated by the crucial role of teachers in improving the quality of education in madrasahs, particularly in Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) in Barito Kuala Regency. The purpose of this research is to analyze the influence of transformational leadership of madrasah principals, work climate, and work engagement on teacher performance. This study employs a quantitative approach with an explanatory method, and data analysis was conducted using the SmartPLS program. The respondents consisted of 150 teachers from five MTsNs selected using a total sampling technique. The instrument used was a standardized questionnaire that had been tested for validity and reliability. The results indicate that transformational leadership has a positive and significant effect on teacher performance, work climate, and work engagement. Additionally, work climate and work engagement significantly influence teacher performance. The study also found an indirect effect of transformational leadership on teacher performance through the mediating roles of work climate and work engagement. These findings offer practical implications for strengthening madrasah leadership to improve teacher performance sustainably.

ARTICLE INFO

Article History:

Received: 9 Mar 2025

Revised: 17 Jul 2025

Accepted: 22 Jul 2025

Available online: 23 Aug 2025

Publish: 29 Dec 2025

Keywords:

teacher performance;
transformational leadership of
madrasah principals; work
climate; work engagement

Open access

Curricula: Journal of Curriculum
Development is a peer-reviewed
open-access journal.

ABSTRAK

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya peran guru dalam meningkatkan kualitas pendidikan di madrasah, khususnya di Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Kabupaten Barito Kuala. Tujuan penelitian ini untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional kepala madrasah, iklim kerja, dan keterlibatan kerja terhadap kinerja guru. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode eksplanatori dan pengolahan data yang dilakukan melalui program SmartPLS. Responden berjumlah 150 guru dari lima MTsN yang dipilih melalui teknik total sampling. Instrumen yang digunakan berupa kuesioner terstandar yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, iklim kerja, dan keterlibatan kerja. Selain itu, iklim kerja dan keterlibatan kerja juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Penelitian ini juga menemukan adanya pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru melalui peran mediasi iklim kerja dan keterlibatan kerja. Temuan ini memberikan implikasi praktis dalam penguatan kepemimpinan kepala madrasah untuk meningkatkan kinerja guru secara berkelanjutan.

Kata Kunci: iklim kerja; kepemimpinan transformasional kepala madrasah; keterlibatan kerja; kinerja guru

How to cite (APA 7)

Rahman, S., Aslamiah, A., & Novitawati, N. (2025). Effects of transformational leadership, work climate, and work engagement on teachers' performance. *Curricula: Journal of Curriculum Development*, 4(2), 1213-1228.

Peer review

This article has been peer-reviewed through the journal's standard double-blind peer review, where both the reviewers and authors are anonymised during review.

Copyright

2025, Saipul Rahman, Aslamiah, Novitawati. This an open-access is article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International (CC BY-SA 4.0) <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author, and source are credited.

*Corresponding author: rahmantrigon81@gmail.com

INTRODUCTION

Pendidikan memiliki peran sentral dalam membangun peradaban bangsa. Namun demikian, kualitas pendidikan di Indonesia masih menjadi persoalan, terutama yang berkaitan dengan kinerja guru. Hasil Uji Kompetensi Guru (UKG) pada tahun 2022 menunjukkan bahwa kompetensi guru di Indonesia masih di bawah standar minimal yang ditetapkan pemerintah (Hilmiatussadiyah *et al.*, 2024). Kinerja guru merupakan faktor penting yang menentukan efektivitas proses belajar-mengajar di sekolah. Aktivitas guru dalam merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran sangat berpengaruh terhadap pencapaian hasil belajar peserta didik (Wahyudinata, 2024). Kepemimpinan kepala sekolah memiliki peran strategis dalam menciptakan kondisi kerja yang mendukung peningkatan kinerja guru. Kepala sekolah bertanggung jawab sebagai pemimpin akademik yang menciptakan iklim kerja yang kondusif, memberikan dukungan profesional, serta melakukan supervisi yang konstruktif (Novitawati *et al.*, 2021).

Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memiliki korelasi positif terhadap peningkatan kinerja guru di sekolah dasar (Tulak, 2020). Gaya kepemimpinan instruksional dan transformasional secara konsisten terbukti mampu meningkatkan motivasi kerja, kreativitas, dan komitmen guru (Efendi *et al.*, 2023). Kepemimpinan transformasional, khususnya, mendorong terciptanya lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan profesional melalui visi yang jelas, motivasi, dan pemberian ruang inovasi (Nuryana & Nugraha, 2025). Ketika kepala sekolah menunjukkan sikap inspiratif dan memberikan penghargaan atas pencapaian individu, hal ini turut membangun iklim profesional yang positif, yang pada akhirnya meningkatkan motivasi dan komitmen guru terhadap tugasnya (Kurniawan *et al.*, 2025). Selain itu, kualitas iklim kerja juga berperan signifikan dalam mendukung produktivitas dan kualitas pembelajaran yang diberikan guru. Lingkungan kerja yang aman, harmonis, dan suportif secara empiris terbukti mendorong peningkatan kinerja guru (Kustinayanti & Wiyasa, 2021).

Kolaborasi yang kuat antara guru dan kepala sekolah menjadi faktor kunci dalam menciptakan pembelajaran yang efektif dan berkelanjutan (Wiratin, 2025). Penelitian selanjutnya menyebutkan bahwa manajemen dan kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah yang berkualitas, akan menghasilkan dampak yang berarti pada kondisi pembelajaran di kelas serta performa guru yang baik yang menunjang efektivitas penyelenggaraan pembelajaran (Wulandari *et al.*, 2025). Keterlibatan kerja guru juga menjadi aspek penting dalam mendukung performa. Guru yang terlibat secara emosional dan kognitif menunjukkan tanggung jawab yang lebih besar serta kecenderungan untuk menyelesaikan tugas secara optimal. Kepemimpinan transformasional tidak hanya memengaruhi kinerja guru secara langsung, tetapi juga melalui penciptaan lingkungan kerja yang kondusif serta peningkatan keterlibatan emosional guru terhadap pekerjaan.

Penelitian terbaru menekankan pentingnya komitmen kerja sebagai variabel mediasi dalam peningkatan kinerja inovatif guru (Rahmah *et al.*, 2025). Berdasarkan telaah literatur yang telah dipaparkan, kepemimpinan transformasional kepala sekolah berkontribusi signifikan terhadap kinerja guru secara langsung maupun melalui mediasi seperti motivasi kerja, budaya organisasi, dan komitmen kerja. Namun, masih terdapat kesenjangan dalam konteks keterpaduan antara kepemimpinan transformasional, iklim kerja, dan keterlibatan kerja

sebagai satu kesatuan model struktural dalam memengaruhi kinerja guru, khususnya di lingkungan madrasah yang memiliki dinamika dan karakteristik tersendiri. Sebagian besar penelitian terdahulu lebih menitikberatkan pada satu atau dua variabel saja secara parsial, tanpa mengkaji secara menyeluruh hubungan langsung maupun tidak langsung di antara variabel-variabel tersebut dalam konteks madrasah negeri di daerah tertinggal. Penelitian ini berupaya mengkaji pengaruh langsung dan tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru melalui iklim kerja dan keterlibatan kerja sebagai variabel mediasi. Pertanyaan ini diarahkan untuk menguji hipotesis tentang adanya peran signifikan faktor-faktor tersebut dalam meningkatkan performa guru. Hipotesis yang diuji mencakup pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru, iklim kerja, dan keterlibatan kerja; serta pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru melalui iklim kerja dan keterlibatan kerja sebagai mediasi.

Penelitian ini menghadirkan kebaruan melalui pengujian model struktural lengkap yang melibatkan kepemimpinan transformasional, iklim kerja, dan keterlibatan kerja secara simultan terhadap kinerja guru, dengan pendekatan *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS) yang memungkinkan analisis mediasi secara komprehensif. Selain itu, konteks penelitian yang berfokus pada Madrasah Tsanawiyah Negeri di Kabupaten Barito Kuala, Kalimantan Selatan yang relatif belum banyak disentuh dalam studi serupa memberikan kontribusi praktis dan teoritis terhadap pengembangan kebijakan peningkatan mutu pendidikan di daerah 3T (tertinggal, terdepan, dan terluar). Studi ini tidak hanya menutup kesenjangan dalam penelitian sebelumnya, tetapi juga memperluas cakupan pemahaman tentang faktor-faktor determinan kinerja guru dalam konteks pendidikan berbasis madrasah. Tujuan penelitian ini untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional kepala madrasah, iklim kerja, dan keterlibatan kerja terhadap kinerja guru.

LITERATURE REVIEW

Kinerja Guru

Kinerja yang baik dari seorang guru dapat terlihat dari tercapainya hasil kerja yang baik secara kualitas maupun kuantitas yang sesuai dengan tuntutan atau persyaratan yang telah ditetapkan (Jamaludin *et al.*, 2022). Proses ini sejajar dengan indikator penilaian kinerja guru yang meliputi penyusunan RPP, penggunaan media pembelajaran, pengelolaan kelas, serta pemberian umpan balik dan evaluasi yang mencerminkan pencapaian tujuan pembelajaran secara menyeluruh (Hasanah, 2021). Evaluasi kinerja guru secara sistematis terbukti meningkatkan mutu pembelajaran dan efektivitas pengajaran melalui perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi rutin, menegaskan bahwa kualitas kinerja adalah fondasi pencapaian hasil belajar yang unggul (Karnaini, 2023).

Tabel 1. Indikator Kinerja Guru

Sub Variabel	Indikator
Kualitas Kerja	1. Kualitas pekerjaan yang dihasilkan 2. Hasil pekerjaan sesuai standar yang ditetapkan 3. Kemampuan dan keterampilan dalam menyelesaikan Tugas

Sub Variabel	Indikator
Kuantitas Kerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kesesuaian jumlah unit yang dihasilkan berdasarkan standar yang ditentukan 2. Jumlah yang dihasilkan dalam satu siklus pengerjaan Tugas
Ketepatan Waktu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penyelesaian tugas sesuai dengan target waktu 2. Kesesuaian dengan hasil <i>output</i> 3. Memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain
Efektivitas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tingkat penggunaan sumber daya (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) 2. Menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya yang ada
Kemandirian	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan menjalankan fungsi sesuai dengan pekerjaan 2. Komitmen kerja dengan instansi 3. Tanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan

Sumber: Data Penelitian 2025

Kinerja guru mencerminkan kemampuan komprehensif dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi proses pembelajaran, dengan indikator seperti kualitas dan kuantitas hasil sesuai standar (lihat **Tabel 1**). Melalui peningkatan kinerja yang optimal sehingga menghasilkan *output* yang maksimal dan berpengaruh pada proses keberlanjutan pembelajaran (Novitawati *et al.*, 2021). Sejumlah penelitian terbaru memperkuat pemahaman ini. Iklim kerja memiliki kontribusi signifikan terhadap kinerja guru sebesar 49,5 persen, dan secara simultan peran kepala sekolah, iklim kerja, serta motivasi kerja memberikan pengaruh sebesar 78,3 persen terhadap peningkatan kinerja guru SMP (Santiari *et al.*, 2020).

Hasil penelitian lainnya menyimpulkan bahwa peran kepala sekolah yang efektif, dikombinasikan dengan motivasi kerja dan iklim kerja yang kondusif, memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru (Seniwati *et al.*, 2023). Ketiga penelitian ini memperkuat bahwa adanya hubungan positif langsung antara iklim kerja yang baik dan kinerja guru, di mana pemimpin sekolah memainkan peran mediasi melalui perbaikan iklim kerja. Tercipta hubungan sinergis di mana perencanaan yang matang, pelaksanaan yang kreatif, dan evaluasi yang sistematis yang didukung oleh iklim kerja yang sehat akan memunculkan kinerja guru yang optimal dan berkelanjutan.

Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah

Perilaku pemimpin dapat membentuk baik ataupun buruknya perilaku karyawan (Insyra, 2022). Sejalan dengan teori tersebut, sebuah penelitian membuktikan bahwa di lingkungan sekolah, kepala sekolah yang menerapkan keempat komponen ini berhasil meningkatkan komitmen, motivasi, dan disiplin guru secara signifikan (Putriningsih *et al.*, 2023). Temuan ini menunjukkan bahwa implementasi kepemimpinan transformasional mampu mendorong peningkatan kinerja guru selaras dengan dimensi utama pemimpin transformasional.

Tabel 2. Indikator Kepemimpinan Transformasional

Sub Variabel	Indikator
<i>Idealized influence</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepala madrasah merupakan panutan/keteladanan 2. Kepala madrasah dapat dipercaya 3. Kepala madrasah mampu mengkomunikasikan visi dan tujuan organisasi yang jelas 4. Kepala madrasah mampu mengambil keputusan yang terbaik untuk kepentingan sekolah
<i>Inspirational Motivation</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memberikan arahan dan bimbingan pada guru secara arif 2. Memberikan kesempatan pada guru untuk mengembangkan kariernya 3. Memotivasi guru dalam bekerja berupa penguatan dan pujian 4. Terbuka dalam setiap kritik dan saran
<i>Intellectual Stimulation</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menginformasikan segala pemberitahuan pada guru 2. Kecepatan memecahkan segala persoalan di madrasah 3. Kreatif dan inovatif dalam tugasnya 4. Ketepatan dalam pembagian tugas sesuai kemampuan
<i>Individual consideration</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memahami setiap masalah yang dihadapi guru 2. Memberikan kesempatan untuk meningkatkan prestasi guru 3. Memperhatikan permasalahan yang terjadi pada guru 4. Peka terhadap keinginan dan kebutuhan guru

Sumber: Data Penelitian

Tabel 2 menunjukkan kepemimpinan transformasional mencakup empat dimensi utama: *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individual consideration*. Kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan ini tidak hanya menginspirasi visi bersama, tetapi juga memperhatikan kebutuhan individu guru serta merangsang inovasi dan kreativitas mereka. Sebuah penelitian menemukan kepemimpinan transformasional memperkuat iklim organisasi dan komitmen guru di Banjarmasin Timur (Thika, 2024). Budaya organisasi dan lingkungan kerja yang mendukung, hasil dari kepemimpinan ini, secara signifikan meningkatkan kinerja guru (Kartiko et al., 2024).

Iklim Kerja

Iklim organisasi adalah kualitas lingkungan internal yang bertahan lama, dirasakan oleh anggota organisasi, dan mempengaruhi perilaku mereka. Iklim organisasi merupakan persepsi karyawan terhadap kualitas lingkungan internal yang konsisten dan dapat mempengaruhi perilaku mereka dalam bekerja (Wiratama & Muryati, 2025). Kondisi iklim kerja dalam sebuah organisasi menjadi hal yang sangat penting bagi pemimpin untuk memahami situasi organisasi, sebab pemimpin harus mengarahkan bawahannya agar mereka mampu meraih tujuan individual dan tujuan organisasi, dengan terciptanya iklim kerja yang suportif maka hal tersebut akan berdampak pada kinerja guru (Susanty et al., 2025). Teori iklim kerja dikembangkan dari teori iklim organisasi dan diaplikasikan pada lingkungan kerja seperti sekolah, di mana persepsi individu dan interaksi mereka mempengaruhi iklim kerja secara keseluruhan.

Penelitian internasional terbaru menegaskan bahwa keenam indikator tersebut memegang peranan fundamental dalam memprediksi kinerja individu dan kontekstual di tempat kerja (Abun *et al.*, 2023). Sejalan dengan itu, penelitian pada guru SD menemukan bahwa iklim kerja, bersama motivasi kerja dan komitmen kerja, turut mempengaruhi kepuasan kerja guru (Suyanti *et al.*, 2021). Selain itu, hubungan iklim kerja dan komitmen kerja sebagai mediator penting antara kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja guru SMAN di Kota Banjarmasin (Putriningsih *et al.*, 2023). Temuan ini mendukung argumentasi bahwa keenam indikator iklim mencerminkan persepsi guru, sebagai variabel mediatif yang mendasari pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap hasil kinerja guru.

Tabel 3. Indikator Iklim Kerja

Sub Variabel	Indikator
Kecocokan (<i>Conformity</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Persesuaian dengan peraturan yang berlaku 2. Persesuaian dengan gaya kepemimpinan 3. Persesuaian dengan rekan kerja 4. Persesuaian dengan kebijakan sekolah
Tanggung jawab (<i>Responsibility</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tanggung jawab pelaksanaan tugas 2. Tanggung jawab hasil dari pekerjaan 3. Tanggung jawab kualitas kerja
Standar kerja (<i>Standards</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya aturan kerja yang jelas 2. Memiliki pedoman dalam bekerja
Imbalan (<i>Rewards</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pujian 2. Imbalan 3. Sanksi
Kejelasan (<i>Clarity</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Struktur Organisasi 2. Prosedur Kerja 3. Pembagian wewenang dan tanggung jawab
Semangat tim (<i>Team Spirits</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Interaksi dan komunikasi 2. Toleransi 3. Kerja sama

Sumber: Data Penelitian

Iklim kerja mencakup lingkungan dan prasarana manusia tempat anggota organisasi bekerja, serta karakteristik yang mempengaruhi keinginan mereka untuk mencapai kinerja terbaik. Dalam **Tabel 3** menunjukkan indikator iklim kerja terdiri atas kecocokan (*conformity*), tanggung jawab (*responsibility*), standar kerja (*standards*), imbalan (*rewards*), kejelasan (*clarity*), dan semangat tim (*team spirits*) (Pradana *et al.*, 2021).

Keterlibatan Kerja

Keterlibatan kerja mencerminkan sejauh mana seorang karyawan membenamkan diri secara fisik, kognitif, dan emosional dalam pekerjaannya, menginvestasikan waktu dan energi, serta memandang pekerjaan sebagai pusat dalam kehidupan mereka. Konsep ini meliputi keyakinan bahwa pekerjaan memberikan dampak positif dan nilai pribadi, serta menciptakan keadaan *vigor*, *dedication*, dan *absorption* yang terkait dengan motivasi intrinsik, komitmen, dan fokus penuh terhadap peran mereka (Gürbüz *et al.*, 2023). Penelitian terbaru

menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berperan penting dalam meningkatkan kinerja dan komitmen organisasi dengan ditemukan bahwa *job involvement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (*in-role performance*) serta komitmen afektif karyawan, di mana efek tersebut lebih kuat jika didukung oleh keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (Azizah & Rozaq, 2024).

Tabel 4. Indikator Keterlibatan Kerja

Sub Variabel	Indikator
Menunjukkan pekerjaan sebagai yang utama	<ol style="list-style-type: none">1. Fokus pada pekerjaan2. Pengorbanan waktu3. Responsif terhadap pekerjaan4. Menunjukkan komitmen tinggi5. Pencapaian sasaran dan target
Melihat pekerjaannya sebagai sesuatu yang penting bagi harga diri	<ol style="list-style-type: none">1. Rasa bangga terhadap pekerjaan2. Motivasi untuk sukses3. Kepuasan terhadap pekerjaan4. Keinginan untuk diakui dan dihargai
Aktif berpartisipasi dalam pekerjaannya	<ol style="list-style-type: none">1. Mencari peluang untuk berkontribusi2. Kolaborasi dengan rekan kerja3. Memiliki antusiasme terhadap pekerjaan4. Kreatif dan terbuka dalam memecahkan masalah pekerjaan

Sumber: Data Penelitian

Dalam **Tabel 4** menunjukkan sub-variabel dan indikator keterlibatan kerja, semakin tinggi keterlibatan kerja akan memperkuat identitas, makna kerja, serta meningkatkan kinerja dan kepuasan. Penelitian selanjutnya pada pegawai di Dinas Pertanian Ternate, menemukan bahwa keterlibatan kerja memiliki efek positif terhadap kepuasan kerja, yang kemudian berdampak pada peningkatan performa karyawan (Marwan *et al.*, 2020). Individu yang terlibat secara mendalam dalam pekerjaannya cenderung lebih puas dan loyal. Studi sektor publik menunjukkan bahwa *job involvement* berkontribusi signifikan terhadap komitmen organisasi (Deritriani *et al.*, 2025).

METHODS

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain deskriptif korelasional untuk menganalisis hubungan antara kepemimpinan transformasional, iklim kerja, keterlibatan kerja, dan kinerja guru. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti mengkaji kekuatan hubungan antar variabel melalui teknik statistik korelasi dan regresi. Selain itu, untuk menguji model hubungan antar variabel secara simultan dan kompleks, penelitian ini menggunakan teknik *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS). Pendekatan SEM-PLS dipilih karena mampu menangani model dengan banyak indikator, cocok untuk data yang tidak berdistribusi normal, serta efektif digunakan pada jumlah sampel yang relatif kecil hingga menengah. SEM-PLS memungkinkan peneliti mengukur hubungan langsung dan tidak langsung antar variabel laten secara lebih fleksibel dan prediktif.

Penelitian ini dilakukan di enam unit Madrasah Tsanawiyah (MTs) Negeri yang berada di Kabupaten Barito Kuala, Provinsi Kalimantan Selatan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru MTs Negeri di Kabupaten Barito Kuala yang berjumlah 121 orang, terdiri dari guru berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Penentuan jumlah sampel dilakukan dengan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5%, sehingga diperoleh jumlah sampel sebanyak 112 guru. Teknik pengambilan sampel dilakukan secara proporsional berdasarkan jumlah guru dari masing-masing MTs, dengan teknik sampling acak sederhana. Teknik ini memberikan peluang yang sama bagi setiap populasi, sesuai praktik *sampling* kuantitatif standar.

Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner tertutup yang disusun berdasarkan indikator dari masing-masing variabel penelitian. Kuesioner disusun menggunakan skala Likert lima poin, yaitu: Sangat Setuju (5), Setuju (4), Ragu-Ragu (3), Kurang Setuju (2), dan Tidak Setuju (1). Instrumen ini telah melalui proses uji validitas isi melalui *expert judgment* serta uji validitas dan reliabilitas empiris melalui uji coba lapangan. Analisis data menggunakan *SmartPLS 4.0* dilakukan melalui uji *outer* dan *inner* model, termasuk validitas, reliabilitas, dan signifikansi hubungan antar variabel dengan *bootstrapping 5.000 resampling*. Teknik ini sesuai untuk model kompleks dan sampel moderat, memastikan validitas temuan serta meningkatkan kredibilitas hasil penelitian. Untuk uji hipotesis dilakukan dengan analisis jalur dan uji Sobel.

RESULTS AND DISCUSSION

Karakteristik Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini mencerminkan latar belakang demografis guru Madrasah Tsanawiyah Negeri di Kabupaten Barito Kuala yang menjadi objek penelitian. Mayoritas responden adalah guru perempuan (69,64%), yang mengindikasikan dominasi tenaga pendidik perempuan dalam jenjang madrasah ini. Dari segi latar belakang pendidikan, sebagian besar responden (83,93%) merupakan lulusan S-1, sedangkan hanya 16,07% yang sudah menempuh pendidikan pascasarjana (S-2). Persentase ini menunjukkan bahwa peningkatan jenjang akademik guru madrasah masih memiliki ruang untuk dikembangkan. Dalam hal masa kerja, responden dengan pengalaman kerja 10-20 tahun merupakan kelompok terbanyak (40,18%), diikuti oleh kelompok dengan masa kerja <10 tahun (28,57%) dan 21-30 tahun (25,89%). Kelompok dengan masa kerja >30 tahun memiliki proporsi terkecil (5,36%), menunjukkan mayoritas guru berada pada tahap kematangan karier yang mendukung adaptasi dan pelaksanaan tugas. Profil responden yang beragam menjadikan data representatif dan layak digeneralisasi pada konteks madrasah negeri serupa.

Statistik Deskriptif Distribusi Variabel Penelitian

Penelitian ini mengkaji empat variabel utama, yaitu kepemimpinan transformasional kepala madrasah, iklim kerja, keterlibatan kerja, dan kinerja guru. Statistik deskriptif dari masing-masing variabel disajikan pada **Tabel 5** berikut.

Tabel 5. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Sub Variabel	Rata-rata Variabel	Rata-rata Sub Variabel	Kriteria
Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah	<i>Idealized Influence</i>	3,95	4,00	Tinggi
	<i>Inspirational Motivation</i>		4,00	
	<i>Intellectual stimulation</i>		3,90	
	<i>Individual Consideration</i>		3,90	
Iklim Kerja	Kecocokan	3,90	4,00	Tinggi
	Tanggung Jawab		4,00	
	Standar Kerja		3,95	
	Imbalan		3,80	
	Kejelasan		3,90	
	Semangat Tim		3,80	
Keterlibatan Kerja	Pekerjaan sebagai yang utama	3,70	3,70	Tinggi
	Pekerjaan penting bagi harga diri		3,70	
	Aktif berpartisipasi dalam pekerjaan		3,80	
Kinerja Guru	Kualitas Pekerjaan	3,90	3,80	Tinggi
	Kuantitas Pekerjaan		3,80	
	Ketepatan Waktu		3,80	
	Efektivitas		4,10	
	Kemandirian		4,00	

Sumber: Data Penelitian

Hasil analisis pada **Tabel 5** menunjukkan bahwa rata-rata semua variabel penelitian berada pada kategori tinggi, yang menandakan persepsi positif dari para guru terhadap kepemimpinan kepala madrasah, iklim kerja, tingkat keterlibatan, serta kinerja mereka sendiri.

Uji Validitas dan Reabilitas

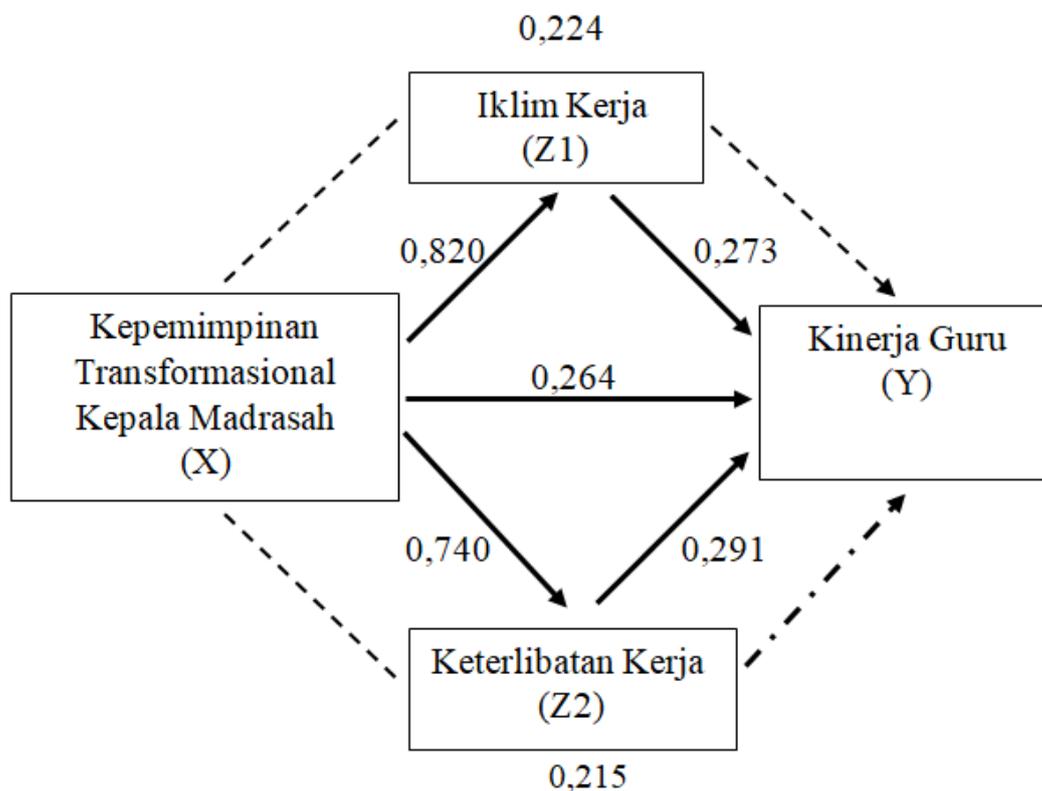
Sebelum melakukan pengujian model struktural, terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan reliabilitas terhadap instrumen penelitian. Uji validitas dilakukan melalui analisis nilai *outer loading*, *Average Variance Extracted (AVE)*, dan *cross loading* masing-masing indikator terhadap konstraknya. Seluruh indikator memiliki nilai *outer loading* > 0,70 dan nilai AVE > 0,50, yang menunjukkan validitas konvergen terpenuhi. Selain itu, tidak terdapat indikator yang memiliki nilai *cross loading* lebih tinggi pada konstruk lain, yang berarti validitas diskriminan juga tercapai. Digunakan nilai *composite reliability* dan *Cronbach's alpha* untuk uji reliabilitas. Semua konstruk menunjukkan nilai *composite reliability* dan *Cronbach's alpha*

> 0,70, sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian memiliki konsistensi internal yang sangat baik dan layak digunakan dalam pengujian model lebih lanjut.

Uji *outer model* bertujuan untuk menilai sejauh mana indikator merefleksikan konstruk yang diukur. Hasil menunjukkan bahwa semua indikator dalam masing-masing variabel (kepemimpinan transformasional, iklim kerja, keterlibatan kerja, dan kinerja guru) memenuhi kriteria *outer loading* > 0,70. Nilai AVE seluruh konstruk juga berada pada rentang 0,612 hingga 0,735 yang mengindikasikan bahwa lebih dari 50% varians indikator mampu dijelaskan oleh konstraknya masing-masing. Dengan demikian, konstruk dalam penelitian ini terbukti valid dan reliabel secara empiris. Uji *inner model* atau model struktural digunakan untuk menguji hubungan antar variabel laten. Hasil pengujian dengan menggunakan SmartPLS 4.0 menunjukkan nilai R² sebesar 0,576 untuk variabel kinerja guru, yang berarti 57,6% variasi dalam kinerja guru dapat dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional, iklim kerja, dan keterlibatan kerja. Nilai Q-square > 0 juga menunjukkan model memiliki daya prediktif yang baik.

Uji Hipotesis

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional, iklim kerja, dan keterlibatan kerja terhadap kinerja guru, baik secara langsung maupun tidak langsung. Pengujian dilakukan melalui analisis jalur (*path analysis*) dan uji Sobel, yang menghasilkan hubungan antar variabel sebagaimana ditampilkan dalam model berikut.



Gambar 1. Model Analisis Jalur Model X, Z1, Z2, dan Y
 Sumber: Data Penelitian

Hasil uji pada **Gambar 1** menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala madrasah memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja guru dengan koefisien jalur sebesar 0,264 dengan nilai signifikansi sebesar 0,023 dan nilai t-hitung sebesar 2,307 yang lebih besar dari t-tabel pada taraf 5% menunjukkan bahwa pengaruh ini signifikan secara statistik. Iklim kerja juga menunjukkan pengaruh langsung terhadap kinerja guru dengan nilai koefisien sebesar 0,273, nilai signifikansi 0,024, dan t-hitung sebesar 2,292. Selanjutnya, keterlibatan kerja memberikan pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja guru, ditunjukkan oleh koefisien jalur sebesar 0,291, nilai signifikansi sebesar 0,000, dan t-hitung sebesar 2,868.

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap iklim kerja signifikan dengan koefisien jalur sebesar 0,820, nilai signifikansi sebesar 0,000, dan t-hitung sebesar 15,039. Selain itu, kepemimpinan transformasional juga berpengaruh langsung terhadap keterlibatan kerja dengan koefisien jalur sebesar 0,740, nilai signifikansi sebesar 0,000, dan t-hitung sebesar 11,546. Uji pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional melalui iklim kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, dengan koefisien sebesar 0,224 dan nilai t-hitung Sobel sebesar 2,280 yang lebih besar dari t-tabel. Demikian pula, pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional melalui keterlibatan kerja terhadap kinerja guru juga signifikan, dengan nilai koefisien sebesar 0,215 dan t-hitung Sobel sebesar 2,753.

Discussion

Secara statistik, kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung signifikan terhadap kinerja guru ($\beta = 0,264$; $p < 0,05$), demikian pula iklim kerja ($\beta = 0,273$; $p < 0,05$) dan keterlibatan kerja ($\beta = 0,291$; $p < 0,001$). Selain itu, kepemimpinan transformasional juga memiliki pengaruh signifikan terhadap iklim kerja ($\beta = 0,820$) dan keterlibatan kerja ($\beta = 0,740$). Uji mediasi menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja guru dimediasi secara signifikan oleh iklim kerja ($\beta = 0,224$) dan keterlibatan kerja ($\beta = 0,215$). Pendekatan struktural dalam SEM-PLS untuk model yang dibangun dalam penelitian ini menunjukkan bahwa pencapaian kinerja guru tidak hanya dipengaruhi oleh faktor tunggal, melainkan interaksi kompleks dari struktur organisasi, gaya kepemimpinan, dan kondisi psikologis guru dalam bekerja.

Temuan ini memperkuat argumen bahwa kepemimpinan yang efektif mampu mendorong peningkatan performa kerja guru melalui keteladanan, motivasi, serta pemberdayaan individu (Adzkiya, 2021; Kartiko *et al.*, 2024; Putriningsih *et al.*, 2024). Kepala madrasah yang menerapkan kepemimpinan transformasional mampu mendorong partisipasi aktif guru dalam menjalankan tugasnya, serta menumbuhkan antusiasme dan semangat kolaboratif yang tinggi dalam komunitas kerja. Semakin tinggi tingkat keterlibatan guru secara fisik, kognitif, dan emosional dalam pekerjaan, maka semakin tinggi pula kinerja yang mereka capai. Dalam konteks madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam, model kepemimpinan transformasional pun sejalan dengan dasar kepemimpinan Islam seperti amanah, musyawarah, dan keteladanan (Violeta, 2023). Sikap dari kepemimpinan transformatif memiliki pandangan yang terarah dalam mencapai tujuan lembaga (Hawna *et al.*, 2024).

Madrasah sebagai lembaga pendidikan berbasis keislaman berupaya untuk mewujudkan budaya yang sesuai dengan nilai Islam. Secara konseptual, hal ini memberikan implikasi bagi desain kurikulum dan sistem pembelajaran di madrasah. Kepala madrasah memegang peran sentral dalam pengembangan kurikulum yang adaptif dan transformatif, sejalan dengan temuan bahwa kepemimpinan transformatif mendukung perubahan mendasar dalam pedagogi, kurikulum, dan asesmen melalui budaya kolaboratif sekolah (Indrawati *et al.*, 2025). Kepala madrasah yang visioner dan inspiratif akan mendorong pengintegrasian nilai-nilai keislaman secara aplikatif dalam proses belajar-mengajar, serta menciptakan lingkungan akademik yang mendukung pengembangan karakter peserta didik. Kurikulum yang dikembangkan di bawah kepemimpinan transformasional tidak hanya menekankan aspek kognitif, tetapi juga memperkuat dimensi afektif dan spiritual. Guru dapat menjalankan perannya tidak hanya sebagai pengajar, tetapi juga sebagai pendidik akhlak dan pembimbing spiritual.

Penelitian terdahulu menemukan korelasi kuat antara gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan kinerja guru melalui peran kecerdasan emosional dan kedisiplinan (Mustotiah *et al.*, 2025). Implikasi lebih lanjut, kepala madrasah perlu memfasilitasi dan mendukung guru dalam menciptakan proses pembelajaran yang dapat meningkatkan mutu pendidikan Islam. Kualitas dan kinerja guru dapat ditingkatkan melalui pembinaan dan pelatihan. Peningkatan aspek profesionalitas guru pun diiringi dengan monitoring dan evaluasi kinerja. Hal ini dimaksudkan menjadi sarana pengembangan konstruktif bagi kualitas guru yang didasarkan atas perbaikan kinerja yang sebelumnya telah dilaksanakan. Kepala madrasah juga memberikan ruang dan fasilitas bagi guru dalam menciptakan pembelajaran yang bermakna bagi peserta didik dengan tetap bersandar pada kurikulum yang telah dirancang. Kepala madrasah transformatif terbuka dan adaptif terhadap perubahan dan perkembangan dalam mencapai visi pendidikan Islam (Roja & Salim, 2023).

Dalam praktiknya, kepala madrasah perlu memahami bahwa upaya membangun kinerja guru tidak dapat dilepaskan dari penciptaan iklim kerja yang aman, tertib, dan suportif. Kinerja optimal tercapai jika guru merasa dihargai, dilibatkan, dan difasilitasi secara menyeluruh dalam pelaksanaan tugas profesionalnya (Muzakki *et al.*, 2023). Penelitian ini berkontribusi secara teoritis dalam pengembangan model manajemen pendidikan berbasis kepemimpinan transformasional dan secara praktis memberikan landasan kebijakan untuk peningkatan mutu pendidikan madrasah melalui strategi peningkatan iklim kerja dan keterlibatan guru yang terintegrasi dalam sistem pembelajaran Islami yang holistik dan transformatif. Selain itu, hasil penelitian ini mendukung perumusan kebijakan pengembangan kepemimpinan berbasis transformasional yang menekankan penguatan visi, komunikasi efektif, serta pemberdayaan guru melalui pelibatan aktif dalam pengambilan keputusan.

CONCLUSION

Penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional kepala madrasah memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja guru, baik secara langsung maupun tidak langsung. Secara langsung, kepemimpinan transformasional berperan dalam

membentuk perilaku kerja guru yang lebih berkualitas, bertanggung jawab, dan mandiri. Secara tidak langsung, kepemimpinan transformasional berdampak terhadap kinerja guru melalui perantara iklim kerja yang kondusif dan keterlibatan kerja yang tinggi. Iklim kerja yang positif terbukti menjadi mediator yang efektif dalam memperkuat pengaruh kepemimpinan terhadap hasil kerja guru. Di sisi lain, keterlibatan kerja guru berperan penting dalam membangun loyalitas, tanggung jawab, dan dedikasi yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja. Kepemimpinan transformasional, iklim kerja, dan keterlibatan kerja merupakan faktor-faktor kunci yang bekerja secara sinergis dalam membentuk dan meningkatkan kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri di Kabupaten Barito Kuala. Temuan ini menegaskan pentingnya pendekatan kepemimpinan yang transformatif dan partisipatif dalam pengelolaan pendidikan berbasis mutu.

AUTHOR'S NOTE

Penulis menyatakan bahwa tidak terdapat konflik kepentingan dalam proses penelitian dan publikasi artikel ini. Seluruh data, analisis, dan isi artikel telah disusun secara orisinal dan bebas dari unsur plagiarisme. Penulis juga menyampaikan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah memberikan dukungan, terutama kepada guru-guru Madrasah Tsanawiyah Negeri di Kabupaten Barito Kuala yang telah bersedia menjadi responden dalam penelitian ini. Apresiasi juga diberikan kepada pihak madrasah dan instansi terkait yang telah memfasilitasi proses pengumpulan data hingga penelitian ini dapat terselesaikan dengan baik.

REFERENCES

- Abun, D., Nicolas, M. T., Natividad, E., Ancheta, W. M. C., Acidera, E. B., & Julian, F. P. (2023). Measuring the effect of organizational climate on the employees' work performance as perceived by the employees. *Divine Word International Journal of Management and Humanities*, 2(1), 120-147.
- Adzkiya, A. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah, iklim sekolah dan komitmen profesional guru terhadap kinerja guru (Studi kasus di MTS Ma'arif NU Kabupaten Banyumas). *Jurnal Ekonomi, Bisnis, dan Akuntansi*, 22(4), 492-500.
- Azizah, A. N., & Rozaq, K. (2024). Pengaruh work-life balance dan job involvement terhadap in-role performance dengan affective commitment sebagai variabel mediasi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 12(3), 720-734.
- Deritriani, N., Aprianti, K., & Irawan, I. (2025). Pengaruh job involvement (keterlibatan kerja), job satisfaction (kepuasan kerja) dan lingkungan kerja terhadap komitmen organisasi pegawai pada kantor Pelayanan Pajak Pratama Raba Bima. *Jurnal Arastirma*, 5(1), 96-108.

- Efendi, F., Sunaryo, H., & Harijanto, D. (2023). Efektivitas kepemimpinan transformasional kepala sekolah melalui komitmen kerja terhadap kinerja guru merdeka belajar. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 11(2), 19-32.
- Gürbüz, S., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Brouwers, E. P. (2023). Sustainable employability and work engagement: A three-wave study. *Frontiers in Psychology*, 14(1), 1-12.
- Hasanah, S. (2021). Analisis konsep dan implementasi penilaian kinerja guru. *Tabyin: Jurnal Pendidikan Islam*, 3(1), 64-75.
- Hawna, M. N., Maunah, B., & Safi'i, A. (2024). Hakikat manajemen perubahan pendidikan Islam transformatif. *Indonesian Journal of Research and Service Studies*, 1(4), 185-197.
- Hilmiatussadiyah, K. G., Ahman, E., & Disman, D. (2024). Teacher competency: Descriptive study of guru penggerak. *Inovasi Kurikulum*, 21(1), 149-162.
- Indrawati, D., Wiyono, B. B., & Romlah, S. (2025). Kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja dalam meningkatkan kinerja guru: Kajian literatur sistematis. *Media Manajemen Pendidikan*, 8(1), 63-78.
- Insyra, T. R. (2022). Pengaruh transformational leadership terhadap job performance dengan work engagement sebagai variabel mediasi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(2), 510-522.
- Jamaludin, S., Mulyasa, E., & Sukandar, A. (2022). Manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu sekolah study deskripsi di SMP IT Al-Futuhiyah Kecamatan Karang Tengah Kabupaten Garut. *Jurnal Ilmu Pendidikan (ILPEN)*, 1(2), 13-27.
- Karnaini, K. (2023). Peningkatan kinerja guru dalam mengajar melalui penilaian perencanaan, proses pelaksanaan dan pembelajaran di SD Negeri 05 VI Suku. *Ekasakti Educational Journal*, 3(1), 20-35.
- Kartiko, A., Rokhman, M., Priyono, A. A., & Susanto, S. (2024). Peningkatan kinerja guru melalui budaya organisasi dan kepemimpinan servant kepala madrasah. *Urwatul Wutsqo: Jurnal Studi Kependidikan dan Keislaman*, 13(1), 1-14.
- Kurniawan, G., Samosir, L., Samosir, A. S., & Siagian, J. P. (2025). Analisis peran gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru: Studi kasus di sekolah dasar. *Jurnal Sadewa: Publikasi Ilmu Pendidikan, Pembelajaran dan Ilmu Sosial*, 3(3), 268-277.
- Kustinayanti, N. L. N., & Wiyasa, I. K. N. (2021). Korelasi tipe kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru. *Jurnal Pedagogi dan Pembelajaran*, 4(1), 179-191.

- Marwan, M., Saroh, I., & Alhadar, F. M. (2020). Peran pemberdayaan dan keterlibatan kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja. *Jurnal Bisnis Terapan*, 4(2), 199-214.
- Mustotiah, M., Suriansyah, A., & Ahmad, K. I. (2025). Hubungan gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kinerja guru melalui kecerdasan emosional dan disiplin kerja guru. *Jurnal Studi Guru dan Pembelajaran*, 8(1), 156-177.
- Muzakki, H., Maunah, B., & Patoni, A. (2023). Budaya kepemimpinan transformatif di lembaga pendidikan Islam. *JMPI: Jurnal Manajemen, Pendidikan dan Pemikiran Islam*, 1(1), 57-70.
- Novitawati, N., Purwanti, R., Sulaiman, S., & Prastitasari, H. (2021). Pelatihan teknik menulis best practice bagi kepala sekolah di PKG Banjarmasin Tengah. *Bubungan Tinggi: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 3(2), 93-100.
- Nuryana, M. L., & Nugraha, M. S. (2025). Peran kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kualitas pendidikan di madrasah. *Jurnal Tahsinia*, 6(1), 150-167.
- Pradana, P. A. A., Gunadi, I. G. N. B., & Suarjana, I. W. (2021). Pengaruh iklim kerja, budaya organisasi, dan kepemimpinan terhadap komitmen organisasi karyawan pada Grand Balisani Suites. *Values*, 2(2), 315-322.
- Putriningsih, S., Aslamiah, A., & Suriansyah, A. (2023). Relationship between principal transformational leadership, work commitment, motivation, and work discipline of high school teachers in Banjarmasin City. *Journal of Advances in Education and Philosophy*, 7(11), 501-508.
- Rahmah, A., Sari, I. P., Nurdohiyah, N., Aslamiah, A., & Cinantya, C. (2025). Kepemimpinan transformasional sebagai katalisator budaya organisasi dan komitmen kerja dalam mendorong inovasi di organisasi pendidikan. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 10(2), 267-275.
- Roja, A., & Salim, H. (2023). Kepemimpinan kepala sekolah meningkatkan mutu peserta didik: Analisis model dan strategi pencapaian. *Hikmah*, 20(2), 261-271.
- Santiari, L. P., Sunu, I. G. K. A., & Dantes, K. R. (2020). Kontribusi kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru. *Jurnal Administrasi Pendidikan Indonesia*, 11(1), 1-10.
- Seniwati, S., Sudarno, S., & Fatmasari, R. (2022). Pengaruh kepemimpinan, iklim organisasi, motivasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru Sekolah Dasar Gugus IV Tampan Pekanbaru. *Aksara: Jurnal Ilmu Pendidikan Nonformal*, 8(1), 31-42.
- Susanty, S., Aslamiah, A., Norhapizah, N., & Novitawati, N. (2025). Evaluasi kinerja guru SD Di Kabupaten Tabalong menggunakan metode kuantitatif. *Professional: Jurnal Komunikasi dan Administrasi Publik*, 12(1), 9-16.

- Suyanti, S., Ariawan, I. P. W., & Divayana, D. G. H. (2021). Kontribusi perilaku kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerja sekolah, kepuasan kerja guru, dan komitmen kerja guru terhadap kinerja guru CCS Bali. *Jurnal Administrasi Pendidikan Indonesia*, 12(1), 61-71.
- Thika, T F. (2024). The influence of school principals' transformational leadership, organizational climate, organizational commitment on the performance of public primary educational teachers. *Esteem Journal of English Education Study Programme*, 7(2), 698-710.
- Tulak, T. (2020). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di SD. *Jurnal Keguruan dan Ilmu Pendidikan*, 8(3), 59-62.
- Violeta, F. M. (2023). Urgensi dan nilai keislaman dalam kepemimpinan transformasional Bernard M. Bass di lembaga pendidikan berbasis keislaman. *Leadership: Jurnal Mahasiswa Manajemen Pendidikan Islam*, 4(2), 245-261.
- Wahyudinata, Y. R. (2024). Dampak manajemen pembelajaran terhadap hasil penilaian peserta didik. *Jurnal Tahsinia*, 5(1), 79-92.
- Wiratama, T., & Muryati, M. (2025). Pengaruh motivasi kerja dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai dengan komitmen pegawai sebagai variabel intervening. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 11(1), 8-14.
- Wiratin, I. (2025). Hubungan supervisi akademik dan kepemimpinan kepala sekolah dengan kompetensi profesional guru SDN di Marabahan Kabupaten Barito. *Jurnal Manajemen Pendidikan Al Hadi*, 1(1), 22-29.
- Wulandari, Y. N., Aslamiah, A., Noorhafizah, N., & Novitawati, N. (2025). Manajemen kepemimpinan kepala sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan dan menciptakan lingkungan belajar yang kondusif. *Learning: Jurnal Inovasi Penelitian Pendidikan dan Pembelajaran*, 5(1), 312-321.