Publish by: Yayasan Darussalam Bengkulu
https://siducat.org/index.php/jpt
ISSN ONLINE: 2745-5645
| JPT: Vol. 6, No. 2, Agustus 2025 | Hal. 101-115 |

JPT | Jurnal Pendidikan Tematik

Evaluasi Model Struktural Produktivitas Guru Dengan Sem-Pls: Studi Tentang Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja

Siti Julaeha[1], Dedy Yusuf Aditya[2], Asep Saefullah Kamali[3]
[12] Universitas Indraprasta PGRI
[3] STKIP Syekh Mashur
[1]nyooi.sholeha@gmail.com, [2]yusufadit42@yahoo.co.id, [3]asepsaefullahkamali@gmail.com

Abstract
This study aims to analyze the influence of transformational leadership on teacher work productivity, both di-rectly and indirectly through work motivation. A quantitative approach was employed using path analysis based on Structural Equation Modeling (SEM) with SmartPLS 4. The population in this study consisted of civil servant elementary school teachers in Tasikmalaya Regency. The results revealed that transformational leadership sig-nificantly influenced teachers' work motivation, with a path coefficient of 0.919 and a p-value of 0.000. Trans-formational leadership also had a significant effect on teacher productivity both directly (coefficient 1.018; p-value 0.000) and in total effect (coefficient 0.954; p-value 0.000). However, work motivation did not have a sig-nificant impact on teacher productivity (coefficient -0.069; p-value 0.815), nor did it serve as a significant media-tor between transformational leadership and teacher productivity. These findings suggest that strengthening transformational leadership practices directly contributes more to improving teacher productivity than relying on motivational pathways.

Keyword: transformational leadership; work motivation; teacher productivity; SEM; SmartPLS;

Abstrak
Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja guru baik secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode analisis jalur berbasis Structural Equation Modeling (SEM) melalui ap-likasi SmartPLS 4. Populasi dalam penelitian ini adalah guru ASN Sekolah Dasar di Kabupaten Tasikmalaya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh sangat signifikan terhadap moti-vasi kerja guru dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,919 dan p-value 0,000. Kepemimpinan transformasional juga berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja guru baik secara langsung (koefisien 1,018; p-value 0,000) maupun secara total (koefisien 0,954; p-value 0,000). Namun demikian, motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja guru (koefisien -0,069; p-value 0,815), dan tidak menjadi mediasi yang signifikan dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan produktivitas kerja guru. Temuan ini mengindikasikan bahwa penguatan praktik kepemimpinan transformasional lebih berkontribusi langsung ter-hadap peningkatan produktivitas kerja guru dibandingkan melalui jalur motivasi kerja.

Kata Kunci: kepemimpinan transformasional; motivasi kerja; produktivitas kerja guru; SEM; SmartPLS;

PENDAHULUAN

Produktivitas kerja guru merupakan salah satu indikator utama dalam menentukan kualitas layanan pendidikan di sekolah dasar. Guru yang produktif tidak hanya mampu mengajar secara efektif, tetapi juga menunjukkan kontribusi positif terhadap pengembangan sekolah dan pen-capaian tujuan institusional. Di tengah tuntutan zaman dan perubahan kurikulum yang dinamis, produktivitas guru menjadi isu penting yang perlu dikaji secara mendalam, khususnya dalam konteks sekolah dasar negeri di daerah. Kabupaten Tasikmalaya sebagai salah satu wilayah dengan jumlah SD Negeri yang cukup banyak menjadi lokasi yang tepat untuk menelusuri persoalan ini.

Berdasarkan observasi awal, ditemukan bahwa produktivitas kerja guru di beberapa SD Negeri di Kabupaten Tasikmalaya belum menunjukkan performa yang optimal. Hal ini tercermin dari kurangnya keterlibatan guru dalam kegiatan pengembangan diri, rendahnya inisiatif dalam inovasi pembelajaran, serta kurang aktifnya peran guru dalam kerja sama lintas kelompok di sekolah. Kondisi ini menjadi lebih kompleks ketika melihat fakta bahwa sebagian guru, khususnya yang sudah mendekati masa pensiun, cenderung mengalami penurunan semangat kerja dan keterlibatan profesional. Fenomena ini menunjukkan perlunya perhatian khusus terhadap ke-lompok guru senior agar tetap produktif dan dapat memberikan teladan positif di lingkungan sekolah.

Salah satu faktor penting yang diyakini memengaruhi produktivitas guru adalah gaya kepemimpinan kepala sekolah, khususnya kepemimpinan transformasional. Kepala sekolah yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan memberikan dukungan kepada guru secara visioner dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif. Kepemimpinan transformasional berpotensi besar da-lam meningkatkan semangat kerja guru serta mendorong mereka untuk mencapai prestasi yang lebih tinggi dan berinovasi dalam pembelajaran. Bagi guru yang mendekati masa purna tugas, peran kepemimpinan ini menjadi semakin penting untuk mempertahankan semangat kerja dan rasa memiliki terhadap institusi.

Selain kepemimpinan, motivasi kerja juga menjadi variabel penting dalam menentukan produktivitas guru. Motivasi yang kuat akan mendorong guru untuk bekerja lebih giat, lebih disiplin, dan lebih berorientasi pada hasil. Dalam konteks sekolah dasar, motivasi kerja guru dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti penghargaan, pengembangan profesional, suasana kerja yang kondusif, serta hubungan interpersonal di lingkungan sekolah. Guru senior, yang mungkin merasa bahwa masa pengabdiannya hampir usai, membutuhkan pendekatan motivasional yang berbeda agar tetap merasa dihargai dan dibutuhkan dalam sistem pendidikan.

Untuk itu, penelitian ini berupaya melakukan evaluasi terhadap model struktural yang men-jelaskan hubungan antara kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan produktivitas guru. Pendekatan yang digunakan adalah Structural Equation Modeling dengan metode Partial Least Squares (SEM-PLS), yang dinilai tepat untuk menganalisis hubungan antar variabel laten serta menguji model secara komprehensif. Melalui pendekatan ini, diharapkan dapat diperoleh gam-baran yang valid mengenai pengaruh langsung maupun tidak langsung dari masing-masing vari-abel terhadap produktivitas kerja guru, termasuk pada kelompok guru dengan karakteristik usia menjelang pensiun.

Berbagai penelitian telah memberikan kontribusi signifikan dalam memahami produktivitas kerja guru dari berbagai perspektif. Menurut Sappa et al. (2023), produktivitas kerja guru merupa-kan kegiatan manajemen yang direncanakan untuk meningkatkan kinerja individu, yang diukur melalui pengetahuan, keterampilan, kemampuan, pendidikan, dan pengembangan. Wulandari et al. (2020) mengemukakan bahwa produktivitas kerja adalah ukuran efisiensi produktif, dengan in-dikator seperti kemampuan, peningkatan hasil, semangat kerja, pengembangan diri, dan mutu. Utami et al. (2019) menjelaskan bahwa produktivitas kerja adalah kontribusi positif pegawai ter-hadap tujuan organisasi, yang diukur melalui nilai tambah, efektivitas, efisiensi, kualitas, dan pen-capaian tujuan organisasi.

Kuswibowo (2021) menekankan pentingnya pencapaian tujuan melalui perencanaan pem-belajaran, kehadiran dalam proses pembelajaran, pembuatan dan pengembangan alat peraga, serta penilaian hasil belajar siswa. Wibowo (2018) menambahkan bahwa produktivitas kerja berkai-tan dengan pertimbangan

antara input dan output, dengan indikator seperti tingkat pendidikan, keterampilan, disiplin kerja, motivasi, dan faktor lain yang mendukung. Selain itu, Sutrisno (2019) menyatakan bahwa produktivitas kerja guru dapat dilihat dari kemampuan, peningkatan hasil yang dicapai, semangat kerja, pengembangan diri, mutu, dan efisiensi. Busro (2018) juga menekankan pentingnya kemampuan fisik dan keterampilan dalam produktivitas kerja, dengan indikator yang mencakup motivasi kerja, pendidikan, disiplin, keterampilan, etika kerja, dan faktor lainnya.

Di sisi lain, Kim et al. (2019) mendefinisikan produktivitas sebagai rasio antara output dan input, dengan dimensi output seperti kualitas dan jumlah produk yang dihasilkan, serta dimensi input seperti tenaga kerja dan model manajemen waktu. Nusran et al. (2018) melihat produktivitas kerja guru sebagai potensi yang digunakan secara maksimal untuk mencapai output yang lebih baik dan bermanfaat, dengan indikator seperti perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, pres-tasi akademik, karya pengembangan profesi, dan keikutsertaan dalam forum ilmiah. Indrati et al. (2022) menambahkan bahwa produktivitas adalah bentuk efisiensi dalam produksi yang diukur melalui pencapaian tujuan, jumlah output, kerja sama tim, sumber daya manusia, faktor organ-isasi, dan biaya yang digunakan. Lutfiya et al. (2021) menyatakan bahwa produktivitas kerja guru adalah kegiatan yang dilakukan seefektif dan seefisien mungkin dalam pelaksanaan pembelajaran dan pekerjaan organisasi di sekolah, dengan indikator seperti tingkat pendidikan, jenis kelamin, usia, pengalaman kerja, dan masa kerja.

Menurut Iqbal (2021), kepemimpinan transformatif didefinisikan sebagai gaya kepemimpi-nan di mana seorang pemimpin menggunakan kharisma mereka untuk mengubah dan merevital-isasi organisasi. Indikator dari kepemimpinan ini meliputi kemampuan dalam menyederhanakan proses, memotivasi, memfasilitasi, memberikan mobilitas, kesiapsiagaan, serta memiliki tekad yang kuat. Di sisi lain, Buil et al. (2018) menambahkan bahwa kepemimpinan transformasional merupa-kan pendekatan di mana pemimpin memotivasi pengikut untuk mengidentifikasi dan berkomit-men pada tujuan organisasi, bahkan melampaui ekspektasi yang ada. Indikator kepemimpinan ini antara lain standar etika yang tinggi, energi pemimpin, stimulasi intelektual, dan kemampuan un-tuk memberikan ide-ide baru yang menantang.

Jena et al. (2017) menggambarkan kepemimpinan transformasional sebagai kemampuan seorang pemimpin untuk menciptakan visi yang menarik bagi pengikutnya, yang dapat memenuhi kebutuhan intrinsik dan target organisasi. Indikatornya termasuk pertumbuhan organisasi, pan-duan kegiatan karyawan, inovasi, serta pemenuhan kebutuhan karyawan. Berbeda dengan pan-dangan ini, Kammerhoff et al. (2018) melihat kepemimpinan transformasional sebagai gaya yang mempertimbangkan aspirasi individu dan kemampuan tim. Indikator-indikator yang diidentifikasi meliputi pemimpin sebagai model, penekanan pada nilai-nilai dan tujuan bersama, rangsangan kreativitas, dan pemahaman terhadap kebutuhan pekerja.

Niessen et al. (2017) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai pertukaran yang bermakna antara pemimpin dan pengikut, dengan tujuan untuk membimbing pengikut me-lalui perubahan yang digerakkan oleh visi. Indikator utama yang ditekankan meliputi pengaruh karismatik, empati terhadap kebutuhan orang lain, visi dan misi yang menarik, serta optimisme dan antusiasme pemimpin. Sementara itu, Wang et al. (2017) menyoroti aspek perubahan norma dan nilai-nilai bawahan oleh pemimpin, yang kemudian memotivasi mereka untuk melampaui harapan. Indikator dari pendekatan ini mencakup inspirasi, pemodelan yang sesuai, kesatuan da-lam organisasi, komunikasi kegiatan, dukungan, dan pemberian tantangan.

Kinicki dan Williams (2016) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional adalah upaya mengubah karyawan agar mengejar tujuan organisasi di atas kepentingan pribadi. Dimensi utama yang ditekankan adalah pengaruh pola pikir karyawan, rangsangan intelektual, dan per-hatian terhadap bawahan. Anderson (2017) menambahkan bahwa kepemimpinan transformasion-al melibatkan proses identifikasi perubahan yang diperlukan, penciptaan visi, serta pelaksanaan perubahan bersama dengan anggota kelompok yang berkomitmen. Dimensi-dimensi utama dari pendekatan ini termasuk motivasi inspirasional dan perhatian individual.

Berbagai teori mengenai motivasi kerja telah disampaikan oleh beberapa ahli. Menurut Robbins (2013), motivasi adalah proses yang mengukur intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam mencapai suatu

tujuan. Indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur motivasi meli-puti intensitas, yang menunjukkan sejauh mana seseorang berusaha; arah, yang berkaitan dengan manfaat bagi organisasi; dan ketekunan, yang merujuk pada upaya individu untuk mencapai sesuatu. Sementara itu, Pamela dan Oloko (2015) mengemukakan bahwa motivasi adalah kunci keberhasilan organisasi dalam mempertahankan keberlangsungan pekerjaan melalui upaya dan bantuan yang kuat. Mereka membagi motivasi ke dalam dua indikator utama: indikator motivasi, yang terdiri dari faktor-faktor dalam pekerjaan yang dapat meningkatkan kepuasan kerja dan mendorong lebih banyak upaya, serta indikator penyehat, yang berfungsi untuk mencegah ketid-akpuasan kerja dan memastikan bahwa faktor pemelihara dalam pekerjaan mencukupi.

Menurut Han dan Yin (2016), motivasi sering dipandang sebagai energi atau dorongan yang secara alami menggerakkan orang untuk melakukan sesuatu. Dimensi yang diusulkan oleh Han dan Yin meliputi disiplin karyawan, kemampuan berimajinasi dan kombinasi ide, rasa percaya diri, tanggung jawab atas keputusan, dan daya tahan terhadap tekanan. Motivasi, menurut mereka, juga mencakup kemampuan untuk menyelesaikan masalah dengan tenang dan mengelola tekanan dengan cara yang unik bagi setiap individu. Thoonen et al. (2011) menambahkan bahwa motivasi adalah niat yang mendalam yang dimiliki setiap individu pembelajar, dengan indikator seperti keinginan, kebutuhan, dan rasa aman. Ketika seseorang memiliki keinginan atau kebu-tuhan yang kuat, motivasinya untuk bekerja akan lebih tinggi, dan rasa aman dalam pekerjaan juga menjadi pendorong motivasi.

Suharyati (2017) mengartikan motivasi sebagai tenaga penggerak dari dalam diri individu untuk melakukan aktivitas tertentu guna mencapai tujuan. Grant dan Work (2011) menambahkan bahwa motivasi kerja adalah dorongan psikologis yang mengarahkan energi individu dan mem-pertahankan tindakan mereka terhadap pekerjaan, dengan dimensi seperti dorongan psikologis dan dorongan energi. Sementara itu, Sudrajat (2020) mendefinisikan motivasi kerja sebagai kekuatan yang berasal dari dalam atau luar diri individu yang meningkatkan usaha dan perilaku untuk mencapai tujuan atau kepuasan kerja. Ia mengklasifikasikan faktor motivasi menjadi dua: faktor intrinsik, seperti tanggung jawab terhadap pekerjaan dan semangat untuk memperbaiki ke-hidupan, dan faktor ekstrinsik, seperti pengakuan dan komunikasi dengan rekan kerja.

Fadillah et al. (2013) berpendapat bahwa motivasi adalah dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar mereka dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan dan men-capai tujuan yang ditetapkan. Indikator motivasi, menurut Fadillah et al., termasuk tanggung ja-wab pribadi, prestasi kerja, peluang untuk maju, dan pengakuan atas kinerja. As'ad dan Fidiyanto (2021) menambahkan bahwa motivasi adalah proses pemberian motif dan kondisi yang menum-buhkan motif tersebut. Motivasi kerja, menurut mereka, mencakup tujuan yang ingin dicapai, kesadaran akan tanggung jawab, pelaksanaan kewajiban, dan pembentukan keterampilan serta keahlian.

Pinder (2013) mendefinisikan motivasi kerja sebagai kesediaan individu untuk mengeluarkan upaya ke arah tujuan-tujuan organisasi, yang dipengaruhi oleh kemampuan upaya tersebut untuk memenuhi kebutuhan individu. Indikator yang diusulkan oleh Pinder meliputi kinerja, penghar-gaan, tantangan, tanggung jawab, pengembangan, ketertiban, dan kesempatan. Wibowo (2013) menambahkan bahwa motivasi kerja adalah keahlian dalam mengarahkan, mengendalikan, dan menggerakkan seseorang untuk melakukan tindakan yang diinginkan berdasarkan sasaran yang telah ditetapkan. Dimensi motivasi kerja, menurut Wibowo, meliputi kebutuhan untuk berprestasi, memperluas pergaulan, dan menguasai pekerjaan.

Dornyei dan Ushioda (2021) berpendapat bahwa motivasi kerja adalah usaha yang men-imbulkan, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku yang sesuai dengan lingkungan kerja da-lam organisasi. Dimensi motivasi kerja yang mereka usulkan mencakup faktor internal, seperti per-sepsi diri, harga diri, harapan pribadi, dan kepuasan kerja, serta faktor eksternal, seperti sifat peker-jaan dan sistem imbalan yang berlaku. Menurut Thoyib et al. (2017), motivasi adalah pengendali dari dalam diri seseorang yang menjadi saluran untuk mencapai tujuan, dengan indikator seperti aktualisasi diri, penghargaan, cinta, keamanan, dan faktor psikologis. Colquitt et al. (2015) menambahkan bahwa motivasi adalah serangkaian kekuatan enerjik yang berasal dari dalam maupun luar diri karyawan, yang memprakarsai upaya kerja dan menentukan arah, intensitas, ser-ta ketahanannya.

Pratiwi dan Idawati (2019) mengartikan motivasi kerja sebagai segala sesuatu yang muncul dari hasrat seseorang, yang menimbulkan gairah serta keinginan dari dalam diri untuk mempengaruhi, mengarahkan, dan memelihara perilaku guna mencapai tujuan yang sesuai dengan lingkup kerja. Mereka membagi motivasi menjadi motivasi intrinsik, yang muncul tanpa rangsangan eksternal karena kebutuhan individu, dan motivasi ekstrinsik, yang timbul karena rangsangan dari luar individu.

Dari berbagai pendapat ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah dorongan, keinginan kuat, kebutuhan besar, atau harapan tinggi seseorang untuk mencapai tujuan pribadi atau organisasi sesuai standar yang diinginkan, sehingga mendorong individu un-tuk berusaha mencapainya. Dimensi dan indikator motivasi kerja meliputi faktor intrinsik antara lain aktualisasi prestasi dan pengembangan diri serta faktor ekstrinsik seperti imbalan, kondisi pekerjaan, dan hubungan antar pribadi.

METODE

Identifikasi Masalah

Identifikasi masalah dalam penelitian ini berangkat dari rendahnya produktivitas kerja guru SD Negeri di Kabupaten Tasikmalaya, khususnya pada guru yang mendekati masa pensiun, yang ditandai dengan kurangnya keterlibatan dalam pengembangan diri dan inovasi pembelajaran. Kondisi ini diduga berkaitan dengan belum optimalnya kepemimpinan transformasional kepala sekolah serta lemahnya motivasi kerja guru. Oleh karena itu, diperlukan evaluasi model struktural untuk menjelaskan pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap produktivitas guru menggunakan pendekatan SEM-PLS.

Model Pemecahan Masalah

Model pemecahan masalah dalam penelitian ini menggunakan pendekatan Structural Equa-tion Modeling dengan metode Partial Least Squares (SEM-PLS) untuk mengevaluasi hubungan antara kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan produktivitas kerja guru. Pendekatan ini memungkinkan analisis pengaruh langsung maupun tidak langsung antar variabel dalam satu model yang utuh.

Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, data dikumpulkan dengan menggunakan teknik penyebaran kuesioner kepada responden. Kuesioner digunakan sebagai instrumen penelitian dalam pendekatan kuanti-tatif untuk mengumpulkan pendapat responden terkait pernyataan yang diberikan oleh peneliti mengenai perilaku, perasaan, sikap, kepercayaan, nilai, persepsi, Perceived Organizational Support (POS), dan pengalaman responden atau partisipan sesuai dengan variabel-variabel yang sedang diteliti. Variabel yang diteliti dalam penelitian ini adalah variabel Produktivitas kerja guru (Y), Kepemimpinan Transformasional (X1), dan Motivasi Kerja (X2).

Pengolahan Data dan Analisis

Analisis variabel menggunakan metode non-parametrik Partial Least Square (PLS) Structural Equation Modeling (SEM) pada aplikasi Smart PLS. Pemilihan teknik analisis PLS-SEM disebabkan penelitian ini diawali dengan pendekatan kualitatif, yang membangun konstruk variabel- variabel penelitian berdasarkan penemuan pada locus penelitian. Sehingga model penelitian yang dibangun adalah berlandasan prinsip konstruksivisme, bukan positivisme.

PEMBAHASAN

Deskripsi Data Penelitian

Analisis deskriptif dilakukan untuk memberikan gambaran umum mengenai karakteristik da-ta penelitian sebelum dilakukan analisis lanjutan menggunakan SEM-PLS. Analisis ini bertujuan untuk mengetahui kecenderungan responden terhadap masing-masing variabel, yaitu kepem-impinan transformasional, motivasi kerja, dan produktivitas kerja guru. Data yang disajikan men-cakup nilai rata-rata, simpangan baku, serta distribusi frekuensi respon terhadap setiap indikator pada masing-masing variabel.

Tabel 1. Deskriptif Data

Statistics				
		Kepemimpinan Transformasional	Motivasi Kerja	Produktivitas Kerja Guru
N	Valid	50	50	50
	Missing	0	0	0
Mean		139.86	141.86	128.12
Median		136.00	146.00	124.50
Mode		132[a]	145	106
Std. Deviation		19.533	28.657	25.466
Variance		381.551	821.225	648.516
Skewness		.527	-.407	.471
Std. Error of Skewness		.337	.337	.337
Kurtosis		-.547	-.964	-.304
Std. Error of Kurtosis		.662	.662	.662
Minimum		106	90	80
Maximum		187	185	182
a. Multiple modes exist. The smallest value is shown				

Kepemimpinan Transformasional

Nilai rata-rata sebesar 139,86 menunjukkan persepsi guru terhadap kepemimpinan trans-formasional kepala sekolah cenderung tinggi. Nilai standar deviasi sebesar 19,533 menandakan adanya variasi sedang dalam persepsi antar responden. Skewness positif (0,527) menunjukkan dis-tribusi data condong ke kiri, artinya lebih banyak responden yang memberikan nilai di bawah rata-rata. Kurtosis negatif (-0,547) menunjukkan distribusi agak datar (platykurtic). Dengan nilai mini-mum 106 dan maksimum 187, terdapat keragaman cukup luas dalam persepsi guru.

Motivasi Kerja

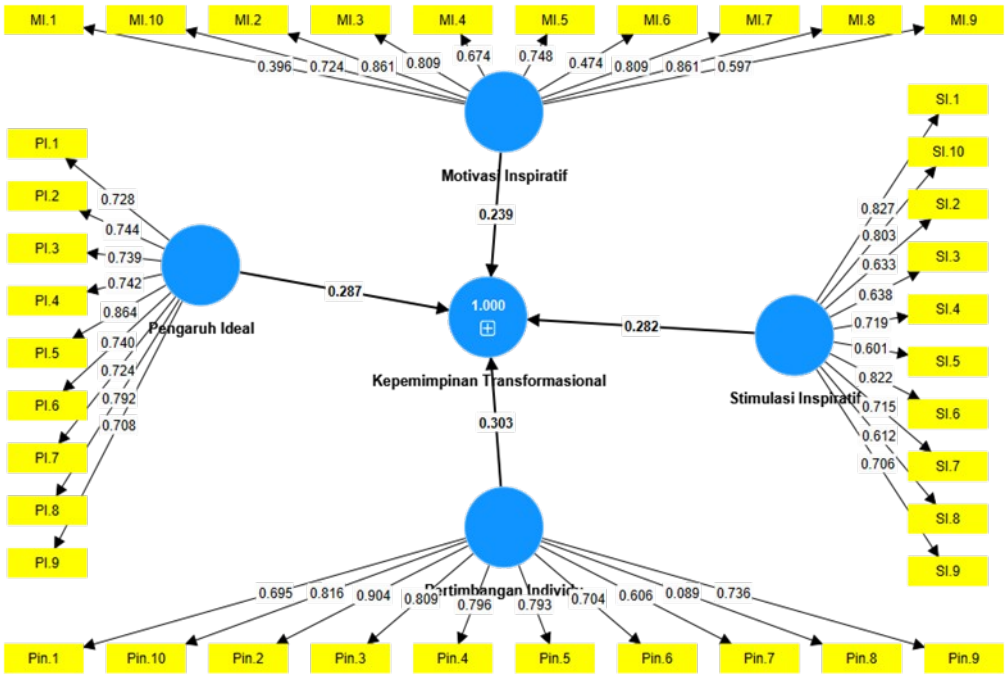
Rata-rata sebesar 141,86 menunjukkan bahwa tingkat motivasi kerja guru juga berada pada kategori tinggi. Standar deviasi 28,657 menunjukkan variasi yang cukup besar antar responden. Skewness negatif (-0,407) menandakan distribusi condong ke kanan, artinya banyak responden yang memberikan skor di atas rata-rata. Kurtosis negatif (-0,964) mengindikasikan distribusi yang datar, tidak terlalu mengelompok pada nilai tengah. Hal ini menunjukkan motivasi kerja guru bervariasi secara luas, dengan persepsi umumnya tetap positif.

Produktivitas Kerja Guru

Nilai rata-rata 128,12 menunjukkan produktivitas kerja guru berada pada tingkat sedang ke tinggi. Standar deviasi sebesar 25,466 menunjukkan penyebaran yang cukup besar antar respond-en. Skewness positif (0,471) menunjukkan distribusi condong ke kiri, sehingga lebih banyak guru yang memberikan nilai di bawah rata-rata. Kurtosis negatif (-0,304) menunjukkan bentuk distribusi yang agak datar, dengan nilai minimum 80 dan maksimum 182, yang mengindikasikan adanya variasi yang signifikan dalam tingkat produktivitas guru.

Analisis Outer Model Tahap 1

1. Kepemimpinan Transformasional



Gambar 1. Hasil Perhitungan Outer Model Awal Variabel Kepemimpinan Transformasional

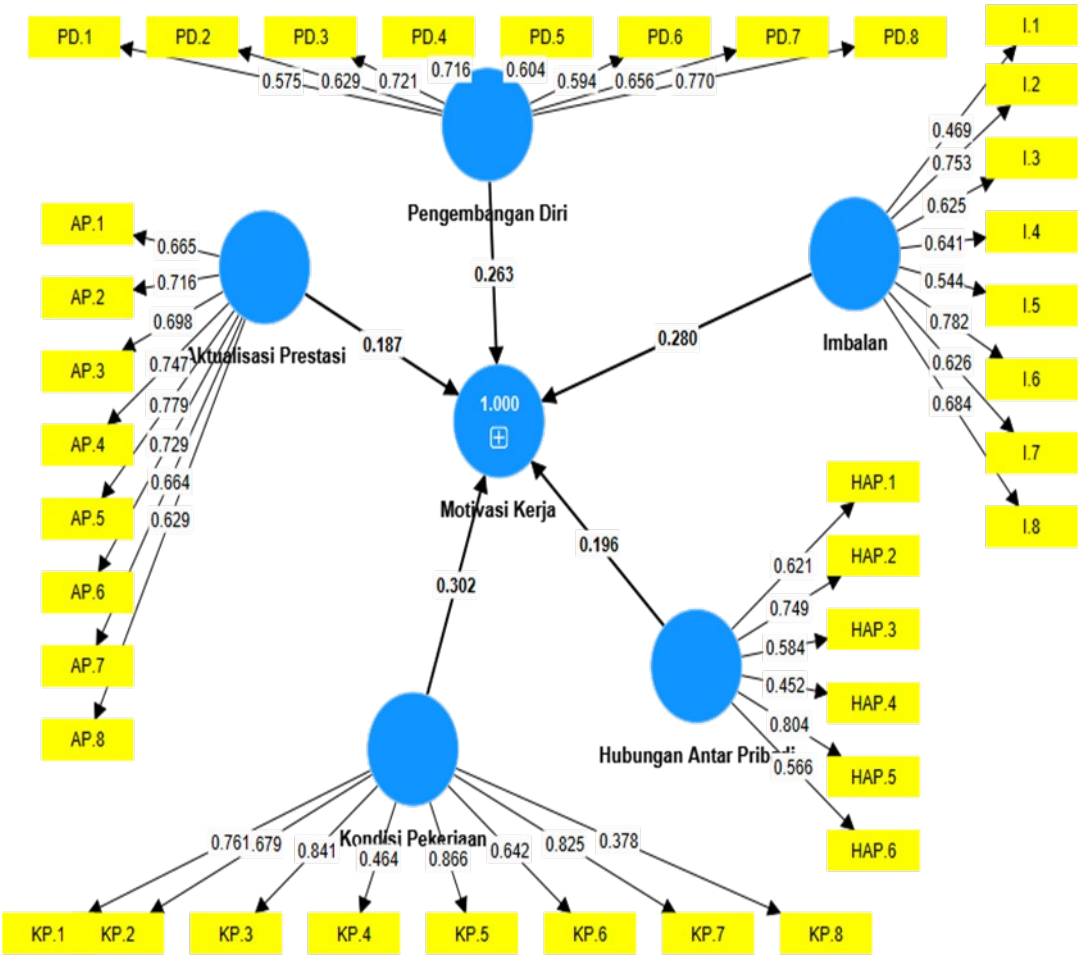
Berikut adalah rekapitulasi nilai Loading Factor, Composite Reliability (CR), dan Average Variance Extracted (AVE) dari Variabel kepemimpinan transformasional :

Tabel 2. Nilai Loading Factor, CR, dan AVE dari Item Pengukuran Indikator Variabel Kepem-impinan Transformasional

No.	Indikator	Item Valid	Item Tidak Valid	CR	AVE
1	Pengaruh Ideal	PI.1,PI.2,PI.3,PI.4,PI.5, PI.6,PI.7,PI.8,PI.9	-	0,922	0,569
2	Motivasi Inspiratif	MI.2, MI.3, MI.5, MI.7, MI.8, MI.10	MI.1,MI.4,MI.6, MI.9	0,907	0,507
3	Stimulasi Intelektual	SI.1, SI.2, SI.3, SI.4, SI.6, SI.7,SI.9, SI.10	SI.5, SI.8	0,901	0,507
4	Pertimbangan Individu	Pin.1, Pin.2, Pin.3, Pin.4, Pin.5, Pin.6, Pin.9, Pin.10	Pin.7,Pin.8	0,911	0,530

Dari seluruh item pertanyaan sebanyak 39 butir, 31 butir pertanyaan yang dipertahan-kan dan 8 butir pertanyaan di reduksi terdapat

2. Motivasi Kerja



Gambar 2. Hasil Perhitungan Outer Model Awal Variabel Motivasi Kerja

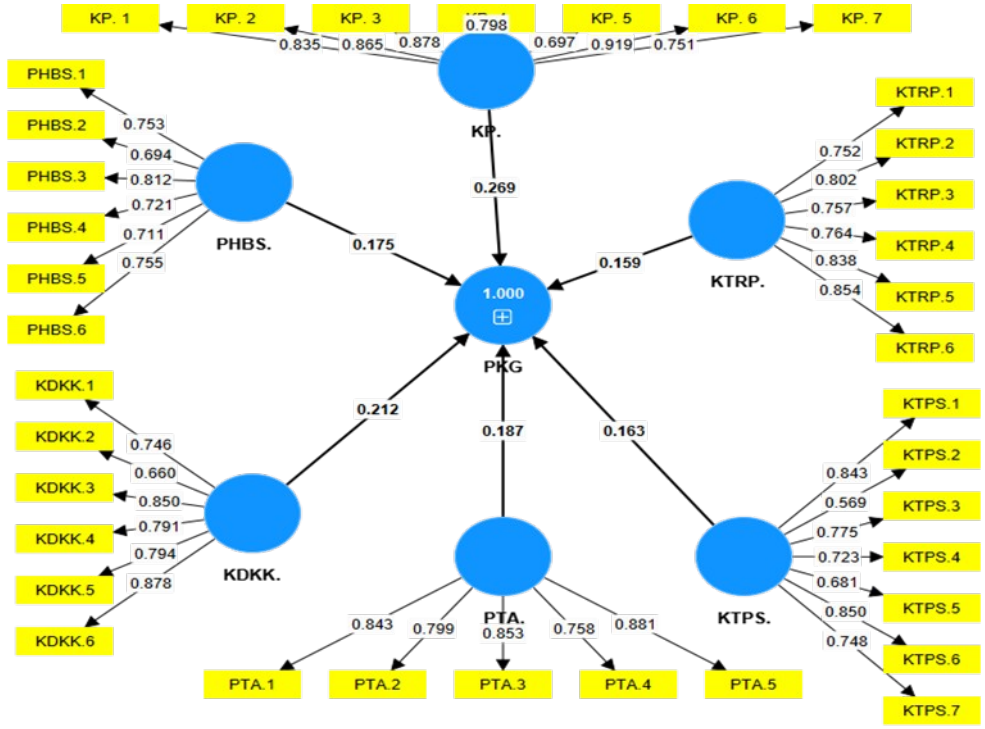
Berikut adalah rekapitulasi nilai Loading Factor, Composite Reliability (CR), dan Average Variance Extracted (AVE) dari Variabel Motivasi Kerja :

Tabel 2. Nilai *Loading Factor*, CR, dan AVE dari Item Pengukuran Indikator Variabel Motivasi Kerja

No.	Indikator	Item Valid	Item Tidak Valid	CR	AVE
1	Aktualisasi Prestasi	AP.1, AP.2, AP.3, AP.4, AP.5, AP.6, AP.7, AP.8	-	0,887	0,597
2	Pengembangan Diri	PD.2, PD.3, PD.4, PD.5, PD.6, PD.7	PD.1,PD.8	0,860	0,537
3	Imbalan	I.2, I.3, I.4, I.6, I.7, I.8	I.1,I5	0,850	0,519
4	Kondisi Pekerjaan	KP.1, KP.2, KP.3, KP.5, KP.6, KP.7	KP.4,KP.8	0,880	0,593
5	Hubungan Antar Pribadi	HAP.1, HAP.2, HAP.5	HAP.3,HAP.4,HAP.6	0,801	0,510

Dari seluruh item pertanyaan sebanyak 38 butir, 29 butir pertanyaan yang dipertahan-kan dan 9 butir pertanyaan di reduksi terdapat

3. Produktivitas Kerja Guru



Gambar 3. Hasil Perhitungan Outer Model Awal Variabel Produktivitas Kerja Guru

Berikut adalah rekapitulasi nilai Loading Factor, Composite Reliability (CR), dan Average Variance Extracted (AVE) dari Variabel Produktivitas Kerja Guru:

Tabel 2. Nilai Loading Factor, CR, dan AVE dari Item Pengukuran Indikator Variabel Produktivitas Kerja Guru

No.	Indikator	Item Valid	Item Tidak Valid	CR	AVE
1	Pencapaian Hasil Belajar Siswa	PHBS.1, PHBS.2, PHBS.3, PHBS.4, PHBS.5, PHBS.6	-	0,880	0,551
2	Kualitas Pengajaran	KP.1, KP.2. KP.3, KP.4, KP.5, KP.6, KP.7	-	0,936	0,678
3	Kepatuhan terhadap Rencana Pembelajaran	KTRP.1, KTRP.2, KTRP.3, KTRP.4, KTRP.5, KTRP.6	-	0,912	0,633
4	Penyelesaian Tugas Administratif	PTA.1, PTA.2, PTA.3, PTA.4, PTA.5	-	0,916	0,685
5	Kontribusi terhadap Pengembangan	KTPS.1, KTPS.3, KTPS.4, KTPS.5, KTPS.6, KTPS.7	KTPS.2	0,897	0,558

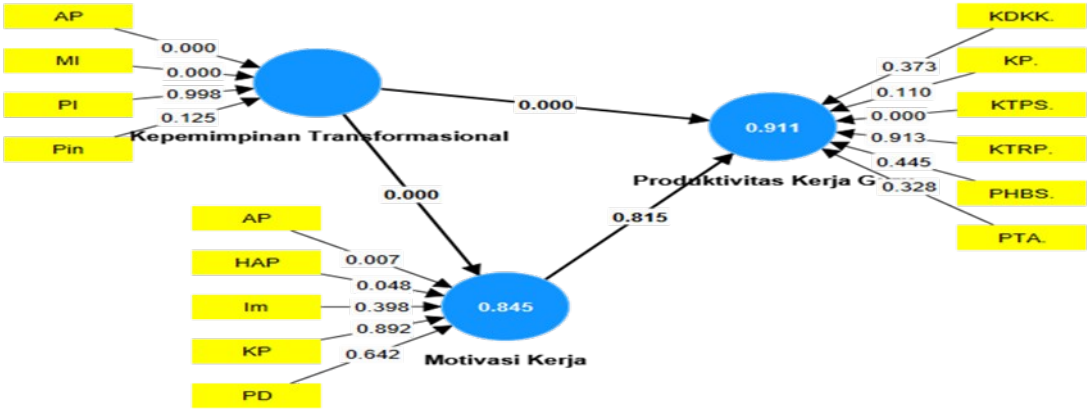
	Sekolah				
6	Keterlibatan dalam Kegiatan Kolaboratif	KDKK.1, KDKK.2, KDKK.3, KDKK.4, KDKK.5, KDKK.6		0,908	0,624

Dari seluruh item pertanyaan sebanyak 37 butir, 36 butir pertanyaan yang dipertahankan dan 1 butir pertanyaan di reduksi terdapat

Analisis Outer Model Tahap 2

Evaluasi outer model tahap 2 dilakukan terhadap variabel yang diukur oleh masing-masing indikatornya yang merupakan indikator tipe formatif. Evaluasi model pada tahap ini dilakukan dengan mengangkat nilai Latent Variabel dari setiap indikator dari hasil perhitungan menggunakan PLS Algorithm.

Evaluasi model pengukuran pada tingkat high order component (HOC) untuk masing-masing variabel eksogen dan endogen dilakukan dengan pendekatan tipe formatif. Evaluasi model pengukuran dengan indikator tipe formatif menggunakan nilai Outher Weight, Loading Factor dan Outer VIP



Gambar 4. Bagan Output Outer Model Second Order Konstelasi

Model Penelitian Produktivitas Kerja Guru

Berikut ini adalah tabel rekapitulasi nilai Outer VIP, nilai Weight Factor, dan Loading Factor serta signifikasinya.

Tabel 4. Rekapitulasi Nilai Outer Weights, Signifikansi (T Statistics), P Values, Loading Factor dan Outer VIF pada Model Pengukuran Tahap 2

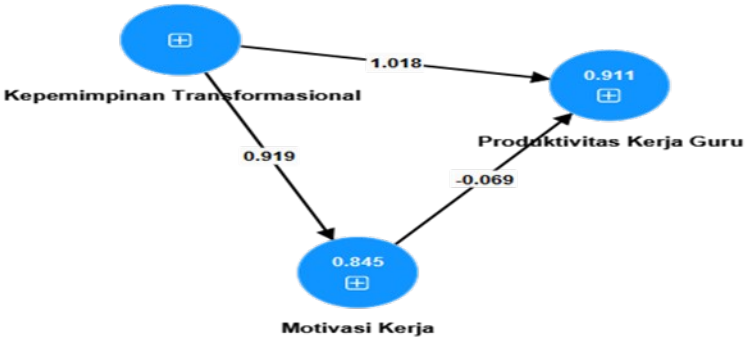
Jalur	*Outer Weight*	*T statistics*	*P values*	*Outer Loading*	*Outer* VIF
AP -> Kepemimpinan Transformasional	0.459	3.864	0.000	0,601	5.440
AP -> Motivasi Kerja	0.606	2.695	0.007	0,418	1.634
HAP -> Motivasi Kerja	0.453	1.978	0.048	0,746	8.822
Im -> Motivasi Kerja	0.182	0.845	0.398	0,397	6.411
KDKK. -> Produktivitas Kerja Guru	0.191	0.890	0.373	0,871	8.557
KP -> Motivasi Kerja	-0.017	0.136	0.892	0,829	2.187
KP. -> Produktivitas Kerja Guru	0.316	1.600	0.110	0.857	6.345
KTPS. -> Produktivitas Kerja Guru	0.904	8.318	0.000	0.886	2.802
KTRP. -> Produktivitas Kerja Guru	-0.012	0.110	0.913	0.905	2.073

Jalur	*Outer Weight*	*T statistics*	*P values*	*Outer Loading*	*Outer* VIF
MI -> Kepemimpinan Transformasional	0.616	5.445	0.000	0.865	1.765
PD -> Motivasi Kerja	-0.107	0.465	0.642	0.664	7.095
PHBS. -> Produktivitas Kerja Guru	-0.119	0.764	0.445	0.670	7.943
PI -> Kepemimpinan Transformasional	0.000	0.003	0.998	0.611	1.781
PTA. -> Produktivitas Kerja Guru	-0.227	0.979	0.328	0.985	8.535
Pin -> Kepemimpinan Transformasional	0.101	1.533	0.125	0.669	1.615

Dari tabel di atas, semua indikator yang nilai Weight Factor yang mempunyai nilai kurang dari 0,5 ada 12 indikator, dan nilai Outer VIF yang lebih dari 5 ada 8 Indikator.

Analisis Model Struktural (Inner Model)

Analisis Inner Model atau model struktural dilakukan untuk mengukur sejauh mana keterkai-tan antara variabel eksogen dengan variabel endogen yang telah dibangun. Analisis ini mem-berikan pemahaman tentang kekuatan hubungan antar variabel yang terlibat dalam model yang dibangun. Berikut hasil iterasi algoritma PLS model struktural dari produktivitas kerja guru dengan nilai koefisien jalurnya (β).



Gambar 5. Hasil Uji Model Struktural Produktivitas Kerja Guru

Nilai Koefisien Jalur (Path Coefficients)

Path Coefficients adalah koefisien yang menunjukkan kekuatan dan arah hubungan anta-ra variabel laten dalam model. Dalam konteks analisis jalur (path analysis), path coefficients ber-fungsi untuk mengukur seberapa besar pengaruh satu variabel terhadap variabel lain.

Tabel. 5. Koefisien Jalur, T Statistic, P Value Dirrec Effect

Jalur	*Path coefficients*	*T-Statistic*	*P Value*
Kepemimpinan Transformasional -> Motivasi Kerja	0.919	34.580	0.000
Kepemimpinan Transformasional -> Produktivitas Kerja Guru	1.018	3.529	0.000
Motivasi Kerja -> Produktivitas Kerja Guru	-0.069	0.234	0.815

1. Terdapat pengaruh langsung yang sangat kuat dan signifikan ($p < 0.05$), dengan nilai koefisien 0.919. Ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepemimpinan transformasional, maka motivasi kerja juga cenderung meningkat.
2. Terdapat pengaruh langsung yang positif dan signifikan ($p < 0.05$), dengan koefisien 1.018. Artinya, kepemimpinan transformasional secara langsung meningkatkan produktivitas kerja guru.

3. Tidak signifikan (p = 0.815 > 0.05) dan memiliki arah negatif (-0.069), menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja guru dalam model ini.

Tabel. 6. Koefisien Jalur, T Statistic, P Value Indirrec Effect

Jalur	*Path coefficients*	*T-Statistic*	*P Value*
Kepemimpinan Transformasional -> Produktivitas Kerja Guru	-0.064	0,229	0,819

Efek tidak langsung dari Kepemimpinan Transformasional terhadap Produktivitas Kerja Guru melalui Motivasi Kerja tidak signifikan (p = 0.819) dan nilai koefisiennya negatif (-0.064). Hal ini se-jalan dengan tidak signifikannya jalur Motivasi Kerja → Produktivitas Kerja Guru.

Tabel. 7. Koefisien Jalur, T Statistic, P Value Total Effect

Jalur	*Path coefficients*	*T-Statistic*	*P Value*
Kepemimpinan Transformasional -> Motivasi Kerja	0.919	34.580	0.000
Kepemimpinan Transformasional -> Produktivitas Kerja Guru	0.954	42.424	0.000
Motivasi Kerja -> Produktivitas Kerja Guru	-0.069	0.234	0.815

1. Koefisien jalur sebesar 0.919, T-statistic 34.580, dan P Value 0.000 menunjukkan bahwa pengaruh total Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja adalah sangat kuat dan signifikan. Artinya, semakin tinggi penerapan kepemimpinan transformasional, maka motivasi kerja guru akan meningkat secara signifikan.
2. Koefisien jalur sebesar 0.954, T-statistic 42.424, dan P Value 0.000 menunjukkan bahwa secara keseluruhan, Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh total yang sangat kuat dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja Guru, baik melalui pengaruh langsung maupun melalui jalur tidak langsung (mediator). Hal ini mengindikasikan bahwa kepem-impinan transformasional merupakan faktor penting dalam mendorong produktivitas kerja guru.
3. Koefisien jalur sebesar -0.069, T-statistic 0.234, dan P Value 0.815 menunjukkan bahwa pengaruh total Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja Guru adalah tidak signifikan. Hal ini berarti bahwa dalam model ini, motivasi kerja tidak memberikan kontribusi yang bermak-na terhadap peningkatan produktivitas kerja guru.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung yang sangat kuat dan signifikan terhadap motivasi kerja guru (koefisien jalur = 0.919; T-statistic = 34.580; P = 0.000). Temuan ini sejalan dengan penelitian oleh Anong (2024) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan moti-vasi kerja guru di sekolah dasar negeri. Studi oleh Azhari et al. (2020) juga menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah secara signifikan meningkatkan motivasi kerja guru. Haestetika et al. (2023) menambahkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap inovasi guru melalui peningkatan motivasi kerja. Oktafia et al. (2024) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi intrinsik berkontri-busi pada kompetensi kerja guru, yang berdampak pada kepuasan kerja. Marlina et al. (2023) juga menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di sekolah dasar.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Produktivitas Kerja Guru

Analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan ter-hadap produktivitas kerja guru (koefisien jalur = 0.954; T-statistic = 42.424; P = 0.000). Aditya et al. (2024) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional, bersama dengan iklim or-ganisasi dan kerja tim, dapat mengoptimalkan produktivitas kerja guru. Ulindasari et al. (2025) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dan kompetensi guru membentuk kiner-ja guru melalui mediasi budaya organisasi. Marlina et al. (2023) menunjukkan bahwa kepem-impinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Haestetika et al. (2023) menambahkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh terhadap inovasi guru, yang merupakan indikator produktivitas kerja. Oktafia et al. (2024) juga menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi intrinsik meningkatkan kompetensi kerja guru, yang berdampak pada kepuasan kerja dan produktivi-tas.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja Guru

Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja guru (koefisien jalur = -0.069; T-statistic = 0.234; P = 0.815). Namun, be-berapa studi sebelumnya menunjukkan adanya hubungan positif antara motivasi kerja dan kinerja guru. Azhari et al. (2020) menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja guru. Haestetika et al. (2023) menyatakan bahwa motivasi kerja berkontribusi pada inovasi guru. Oktafia et al. (2024) menunjukkan bahwa motivasi intrinsik meningkatkan kompetensi kerja guru. Marlina et al. (2023) menegaskan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Ulindasari et al. (2025) menyatakan bahwa motivasi kerja, bersama dengan kepemimpinan transformasional, membentuk kinerja guru melalui budaya organisasi.

Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Produktivitas Kerja Guru melalui Motivasi Kerja

Analisis jalur tidak langsung menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja guru melalui motivasi kerja tidak signifikan (koefisien jalur = -0.064; T-statistic = 0.229; P = 0.819). Namun, beberapa studi sebelumnya menunjukkan bah-wa motivasi kerja dapat menjadi mediator dalam hubungan antara kepemimpinan transfor-masional dan kinerja guru. Marlina et al. (2023) menemukan bahwa motivasi kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru. Haestetika et al. (2023) menyatakan bahwa motivasi kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan inovasi guru. Oktafia et al. (2024) menunjukkan bahwa motivasi intrinsik memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja. Ulindasari et al. (2025) menegaskan bahwa budaya organisasi, yang dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja, membentuk kinerja guru. Azhari et al. (2020) juga menyatakan bahwa motivasi kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transfor-masional terhadap kinerja guru.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang didukung oleh berbagai penelitian terbaru, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh lang-sung dan total yang sangat kuat serta signifikan terhadap motivasi kerja dan produktivitas ker-ja guru, menunjukkan pentingnya peran pemimpin dalam menciptakan visi, inspirasi, dan ling-kungan kerja yang mendukung peningkatan kinerja. Namun, motivasi kerja tidak terbukti ber-pengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja guru secara langsung maupun sebagai medi-ator, yang mengindikasikan bahwa dalam konteks ini, motivasi bukan faktor utama pendorong produktivitas. Oleh karena itu, peningkatan produktivitas kerja guru lebih tepat diarahkan pada penguatan praktik kepemimpinan transformasional di lingkungan sekolah yang secara lang-sung dapat memengaruhi hasil kerja guru secara optimal.

REFERENSI

Anong, S. H. B. O. (2024). Influence of transformational leadership on teachers' motivation in public elementary schools in Davao Oriental. Nexus International Journal of Science and Education, 1(2).

Anderson, D. (2017). Organization development: The process of leading organizational change (3rd ed.). SAGE Publications.

As'ad, M., & Fidiyanto, M. (2021). Psikologi industri dan organisasi. Liberty.

Azhari, F., Sujanto, B., & Suryadi, S. (2020). The effect of transformational leadership style and job motivation on job performance teachers of upper secondary school at Jongggol. In-donesian Journal of Educational Review, 6(2).

Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2018). Transformational leadership and employee perfor-mance: The role of identification, engagement and proactive personality. International Journal of Hospitality Management, 77, 64–75.

Busro, M. (2018). Teori-teori manajemen sumber daya manusia. Prenadamedia Group.

Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2015). Organizational behavior: Improving per-formance and commitment in the workplace (4th ed.). McGraw-Hill Education.

Dornyei, Z., & Ushioda, E. (2021). Teaching and researching motivation (3rd ed.). Routledge.

Fadillah, R., Mulyana, N., & Wibowo, M. E. (2013). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Jurnal Ilmu Administrasi Negara, 13(2), 110–120.

Grant, A. M., & Wrzesniewski, A. (2011). The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions. Journal of Applied Psychology, 96(2), 175–189.

Haestetika, M., Marsidin, S., Anisah, & Sulastri. (2023). The influence of principal's transforma-tional leadership and work motivation on teacher innovation at state elementary schools. Journal of Education Research and Evaluation, 7(4), 615–621.

Han, J., & Yin, H. (2016). Teacher motivation: Definition, research development and implications for teachers. Cogent Education, 3(1), 1217819.

Indrati, R., Susanti, I., & Pramudyo, R. (2022). Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan. Jurnal Ekonomi dan Bisnis, 25(1), 55–65.

Iqbal, M. (2021). Kepemimpinan transformasional: Konsep dan aplikasi dalam organisasi. Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 9(1), 20–32.

Jena, L. K., Pradhan, S., & Panigrahy, N. P. (2017). Pursuit of organizational trust: Role of em-ployee engagement, psychological well-being and transformational leadership. Asia Pa-cific Management Review, 22(3), 227–234.

Kammerhoff, J., Lauenstein, O., & Schütz, A. (2018). Leading toward harmony—Different types of conflict mediate how followers' perceptions of transformational leadership are related to job satisfaction and performance. European Management Journal, 37(2), 210–221.

Kim, M. J., Kim, S., & Lee, H. (2019). Understanding productivity: Perspectives of manufacturing industries. International Journal of Production Economics, 212, 70–81.

Kinicki, A., & Williams, B. (2016). Management: A practical introduction (7th ed.). McGraw-Hill Education.

Kuswibowo, A. (2021). Produktivitas guru dalam perspektif manajemen pembelajaran. Jurnal Ilmiah Pendidikan dan Pembelajaran, 6(2), 89–97.

Lutfiya, H., Cahyono, A., & Siregar, Y. R. (2021). Analisis produktivitas kerja guru dalam proses pembelajaran. Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 9(1), 70–81.

Niessen, C., Mader, I., Stride, C. B., & Jimmieson, N. L. (2017). Thriving when exhausted: The role of perceived transformational leadership. Journal of Vocational Behavior, 103, 41–51.

Nusran, M., Husaini, H., & Haris, M. (2018). Produktivitas guru dan kontribusinya terhadap kinerja sekolah. Jurnal Ilmiah Pendidikan, 12(1), 14–23.

Oktafia, N., Prayani, D., & Hartono, E. (2024). The role of transformational leadership. [Nama jurnal tidak lengkap, perlu dilengkapi]

Pamela, A., & Oloko, M. (2015). Influence of employee motivation on organizational perfor-mance in Kenya: A case of Kenya Commercial Bank. International Journal of Scientific and Research Publications, 5(12), 1–13.

Pinder, C. C. (2013). Work motivation in organizational behavior (2nd ed.). Psychology Press.

Pratiwi, A., & Idawati, H. (2019). Pengaruh motivasi intrinsik dan ekstrinsik terhadap kinerja pegawai. Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis, 4(1), 11–20.

Robbins, S. P. (2013). Organizational behavior (15th ed.). Pearson Education.

Sappa, V. V., Wardhani, P. A., & Santoso, H. B. (2023). Pengaruh kompetensi dan motivasi ter-hadap produktivitas guru. Jurnal Pendidikan dan Teknologi, 14(2), 45–55.

Sudrajat, A. (2020). Manajemen sumber daya manusia dalam pendidikan. Deepublish.

Suharyati, E. (2017). Motivasi dalam meningkatkan kinerja karyawan. CV Jejak.

Sutrisno, E. (2019). Manajemen sumber daya manusia. Kencana.

Thoonen, E. E. J., Sleegers, P. J. C., Oort, F. J., Peetsma, T. T. D., & Geijsel, F. P. (2011). How to improve teaching practices: The role of teacher motivation, organizational factors, and leadership practices. Educational Administration Quarterly, 47(3), 496–536.

Thoyib, A., Musadieq, M. A., & Ashar, K. (2017). Analisis motivasi kerja karyawan di lingkungan pendidikan. Jurnal Administrasi Bisnis, 43(1), 160–168.

Utami, S., Nugroho, Y., & Firmansyah, R. (2019). Pengaruh kepemimpinan dan kompetensi ter-hadap produktivitas kerja. Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis, 10(1), 1–10.

Wang, G., Oh, I.-S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2017). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. Group & Organization Management, 36(2), 223–270.

Wibowo, A. (2013). Motivasi dalam manajemen. Rajawali Pers.

Wibowo, A. (2018). Manajemen kinerja. Rajawali Pers.

Wulandari, T., Rini, E. S., & Ginting, S. A. (2020). Analisis produktivitas kerja guru dan pengaruhnya terhadap kinerja. Jurnal Pendidikan dan Manajemen, 4(1), 10–18.