

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Budaya Sekolah di Lingkungan Korwil Karawaci Kota Tangerang dengan Motivasi Kerja Guru Sebagai Variabel Mediasi

Bernadeth Septina Nugraheni¹, Kasmari Kasmari²

Universitas Stikubank Semarang^{1,2}

bernadetseptina7065@mhs.unisbank.ac.id, fkasmari@edu.unisbank.ac.id

ABSTRACT

A strong school culture is a key factor in improving the quality of education and teacher performance within the school environment. This study aims to analyze the influence of the principal's transformational leadership on school culture, with teacher work motivation as a moderating variable, in elementary schools in the Karawaci Regional Coordination area, Tangerang City. Transformational leadership is measured through three main dimensions: inspirational motivation, individual consideration, and intellectual stimulation. The study used a quantitative approach with a survey method, distributing questionnaires to teachers as respondents. Data were analyzed using Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS SEM). The results show that all dimensions of transformational leadership have a positive and significant effect on teacher work motivation and school culture. Teacher work motivation has been shown to strengthen the influence of transformational leadership on school culture. The effectiveness of principal leadership in shaping a collaborative, disciplined, and innovative school culture will be further strengthened when supported by high levels of teacher work motivation.

Keywords: *transformational leadership, teacher work motivation, school culture*

ABSTRAK

Budaya sekolah yang kuat menjadi salah satu faktor kunci dalam peningkatan mutu pendidikan dan kinerja guru di lingkungan sekolah. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap budaya sekolah dengan motivasi kerja guru sebagai variabel moderasi pada sekolah dasar di wilayah Korwil Karawaci, Kota Tangerang. Kepemimpinan transformasional diukur melalui tiga dimensi utama, yaitu *inspirational motivation*, *Individual consideration*, dan *intellectual stimulation*. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei melalui penyebaran kuesioner kepada guru sebagai responden. Data dianalisis menggunakan metode *Partial Least Square Structural Equation Modeling* (PLS SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh dimensi kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja guru dan budaya sekolah. Motivasi kerja guru terbukti memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap budaya sekolah. Efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dalam membentuk budaya sekolah yang kolaboratif, disiplin, dan inovatif akan semakin kuat ketika didukung oleh tingkat motivasi kerja guru yang tinggi.

Kata kunci: *kepemimpinan transformasional, motivasi kerja guru, budaya sekolah*

PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan pilar utama dalam membangun sumber daya manusia yang unggul, berkarakter, dan berdaya saing di era globalisasi. Indonesia merupakan

negara yang memberlakukan pendidikan formal, non formal, dan informal sesuai dengan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Salah satu jalur pendidikan formal yaitu melalui sekolah, yang terdiri dari jenjang dasar, menengah, dan tinggi. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS, 2024), jumlah peserta didik di Indonesia mencapai lebih dari 53 juta siswa yang tersebar di lebih dari 400 ribu satuan pendidikan formal di seluruh wilayah Indonesia. Angka tersebut menunjukkan bahwa sekolah berperan besar dalam membentuk kualitas sumber daya manusia dan menjadi fondasi pembangunan nasional di masa depan.

Sekolah sebagai lembaga pendidikan formal yang berfungsi sebagai tempat mentransfer pengetahuan, serta wadah pembentukan budaya, karakter, dan nilai moral bagi peserta didik. Kualitas pendidikan ditentukan oleh kurikulum dan fasilitas, serta kepemimpinan tenaga pengajar dan budaya sekolah yang berkembang di dalamnya (Suryadi, 2023). Menurut Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikbudristek, 2024), peningkatan kualitas pendidikan di Indonesia masih menghadapi tantangan seperti kesenjangan mutu antar wilayah, keterbatasan sarana belajar, dan kebutuhan penguatan kapasitas kepemimpinan sekolah.

Organisasi saat ini menghadapi berbagai tantangan lingkungan yang mengancam keberlangsungan dan kinerja jangka panjang, sehingga perlu mencari cara untuk meningkatkan dan mempertahankan kinerja di tengah persaingan yang ketat (Al-Mawali, 2013; Muthimi, et al., 2021). Salah satu cara yaitu dengan menerapkan konsep kepemimpinan yang berkualitas guna mencapai keberhasilan suatu organisasi. Kepemimpinan merupakan aspek penting yang tidak dapat dipisahkan dari kinerja akademik siswa di sekolah (Musyoki, et al., 2021). Kinerja siswa di sekolah terbentuk melalui kebiasaan dan aturan yang ada di sekolah yaitu budaya sekolah.

Budaya sekolah terbentuk secara alami dan merupakan hasil dari proses panjang interaksi sosial, kepemimpinan, dan nilai-nilai yang ditanamkan secara konsisten dalam organisasi. Menurut Deal dan Peterson (2016), budaya sekolah yang kuat dapat menjadi “perekat sosial” yang menyatukan seluruh warga sekolah dalam mencapai tujuan bersama. Budaya mencakup simbol, kebiasaan, ritual, dan pola interaksi yang mencerminkan identitas organisasi sekolah. Budaya sekolah mencakup seperangkat nilai, norma, dan kebiasaan yang dihayati oleh seluruh warga sekolah (Brown, 2004; Heenan, et al., 2023).

Budaya yang positif akan tercermin dalam disiplin, kolaborasi, tanggung jawab, dan inovasi guru dalam pembelajaran. Budaya yang kolaboratif memperkuat rasa memiliki, meningkatkan motivasi, dan mendorong pencapaian akademik. Budaya sekolah yang kuat sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah yang transformasional (Heenan, et al., 2023). Sebaliknya, budaya sekolah yang lemah kerap dihubungkan dengan rendahnya komunikasi, kurangnya motivasi guru, dan minimnya perhatian pimpinan terhadap kebutuhan individu guru. Hal ini menjadikan budaya sekolah merupakan salah satu indikator penting dalam menentukan kualitas penyelenggaraan pendidikan.

Tabel 1.1 Data Pra- Survei Sekolah di Korwil Karawaci

No	Nama Sekolah	Kepemimpinan Transformasional	Motivasi Kerja Guru	Budaya Sekolah	Keterangan
1	SDN Karawaci 1	5	5	5	Kepala sekolah inspiratif dan komunikatif
2	SDN Karawaci 3	3	3	3	Dukungan kepala sekolah cukup, partisipasi guru
3	SDN Karawaci 5	4	4	5	Budaya kolaboratif tinggi, motivasi guru sangat baik
4	SDN Karawaci 6	2	2	2	Kepemimpinan lemah, motivasi guru rendah
5	SDN Karawaci 7	4	4	4	Dukungan dan perhatian individual tinggi
6	SDN Karawaci 8	5	5	5	Budaya inovatif dan komunikasi dua arah terjalin baik
7	SDN Karawaci 13	3	3	3	Kinerja stabil namun kurang dorongan inovasi
8	SDN Karawaci Baru 1	4	4	4	Kepala sekolah memberi arahan dan penghargaan
9	SDN Karawaci Baru 2	5	4	4	Disiplin tinggi, kepala sekolah memberi motivasi rutin
10	SDN Karawaci Baru 4	3	3	3	Budaya kerja cukup, namun inovasi belum optimal

Sumber: Data Survei Peneliti, 2025

Berdasarkan tabel 1.1 diketahui bahwa hasil pra-survey terhadap 10 sekolah dasar di wilayah Korwil Pendidikan Karawaci, masih ditemukan variasi budaya sekolah antarsekolah. Beberapa sekolah telah menunjukkan budaya sekolah yang positif melalui tingginya kolaborasi guru, kedisiplinan, dan komitmen terhadap peningkatan mutu. Selanjutnya, Variasi motivasi mencerminkan bahwa sebagian guru memiliki dorongan kerja yang kuat, namun sebagian lainnya masih kurang termotivasi, sehingga menimbulkan ketidakseimbangan dalam kualitas kinerja dan budaya sekolah. Tingkat motivasi kerja guru masih beragam dan belum merata di seluruh sekolah. Keragaman yang ada mengindikasikan perlunya pendekatan kepemimpinan yang lebih efektif dari pemimpin, supaya motivasi guru dapat ditingkatkan secara merata dan berdampak positif pada penguatan budaya sekolah.

Secara keseluruhan implementasi kepemimpinan dan budaya sekolah di wilayah Korwil Karawaci, Kota Tangerang menunjukkan variasi yang cukup signifikan. Budaya sekolah yang positif merupakan salah satu tugas penting kepala sekolah dalam memberikan kepemimpinan. Kepemimpinan dalam organisasi berfungsi sebagai alat pengendali dan sebagai faktor strategis yang menentukan arah perubahan dan keberhasilan jangka panjang organisasi. Pendekatan kepemimpinan yang bersifat transformasional menjadi semakin relevan untuk diterapkan dalam organisasi pendidikan modern (Leithwood & Jantzi, 2005).

Salah satu gaya kepemimpinan yang relevan dengan tantangan pendidikan modern adalah kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional menekankan kemampuan pemimpin dalam menginspirasi, memberikan perhatian individual, dan menstimulasi pemikiran kreatif untuk mengarahkan bawahan mencapai tujuan organisasi (Bass & Avolio, 1994; Kimeto, et al., 2017). Pemimpin transformasional yang berperan melampaui ekspektasi, dan studi empiris menunjukkan bahwa mereka mendorong pengikut untuk berprestasi lebih baik (Wang, et al, 2011; Musyoki, et al., 2021). Penelitian terbaru mengenai kepemimpinan transformasional di Indonesia mengungkapkan bahwa praktik kepemimpinan yang visioner, empatik, dan kolaboratif mampu memperkuat iklim sekolah dan efektivitas organisasi (Qurrota, et al., 2024).

Kepemimpinan transformasional terdiri atas beberapa dimensi, beberapa diantaranya yaitu *inspirational motivation*, *Individual consideration*, dan *intellectual stimulation*. Kepala sekolah berperan sebagai “transformer” sekolah karena perilaku kepemimpinan mereka secara langsung memengaruhi kinerja akademik. Pemimpin yang memiliki pengaruh ideal lebih mudah mendapatkan kepercayaan dan loyalitas

dari guru, sehingga proses internalisasi visi dan nilai organisasi dapat berjalan secara lebih efektif (Bass & Avolio, 1994). *Inspirational motivation* mencerminkan kemampuan kepala sekolah dalam menanamkan semangat, isi, dan optimisme kepada seluruh guru. Pemimpin yang menerapkan motivasi inspirasi dapat menyampaikan visi yang menggugah, membangkitkan antusiasme, dan menjalin komitmen kolektif dalam mencapai tujuan sekolah (Anwar, 2023).

Individual consideration menunjukkan perhatian kepala sekolah terhadap pengembangan pribadi dan profesional setiap guru. Pemimpin yang menerapkan konsep perhatian individu dapat berperan sebagai mentor yang aktif mendengarkan kebutuhan guru, memberikan bimbingan, dan menciptakan kesempatan pengembangan kompetensi sesuai karakteristik individu (Khan, et al., 2022). Ketika guru merasa diperhatikan secara individual oleh kepala sekolah melalui pelatihan, feedback personal, dan delegasi tugas yang jelas, maka mereka akan lebih termotivasi, berkomitmen dan berkontribusi pada budaya sekolah yang lebih kolaboratif (Irdiyansyah, 2024).

Intellectual stimulation berkaitan dengan dorongan untuk berpikir kritis, berinovasi, dan mencari solusi kreatif terhadap permasalahan pembelajaran (Alzoraiki, 2024). Kepala sekolah yang menerapkan konsep stimulasi intelektual baik akan mendorong guru untuk mempertanyakan asumsi lama, mencoba metode pembelajaran baru, dan berkolaborasi dalam menemukan praktik terbaik (Ismail, 2008). Kepala sekolah membuka ruang bagi guru untuk bereksperimen, berdiskusi antar-guru, dan mengimplementasikan ide baru dengan dukungan struktur sekolah yang memadai. Intellectual stimulation menjadi katalisator perubahan budaya sekolah yang adaptif, inovatif, dan berkualitas.

Penelitian terdahulu oleh Fauzan, et al. (2020), Alessa (2021), Sianipar & Putri (2025), dan Astuti, et al. (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap budaya sekolah. Kepemimpinan transformasional kepala sekolah terbukti berperan besar dalam membentuk budaya sekolah yang adaptif, berorientasi mutu, dan berkelanjutan (Leithwood, 2019). Sedangkan, beberapa penelitian terdahulu oleh Sidik, et al. (2025) dan Hidayat & Mulyani (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap budaya sekolah, namun bisa menjadi signifikan dengan menggunakan variabel motivasi guru sebagai variabel mediasi.

Efektivitas kepemimpinan transformasional dalam membangun budaya sekolah sangat bergantung pada motivasi kerja guru sebagai faktor mediasi. Kepemimpinan yang berlandaskan visi bersama, karisma, serta motivasi inspiratif mampu meningkatkan keterlibatan guru dalam mencapai tujuan sekolah (Berkovic & Eyal, 2020; Duraku & Hoxha, 2022; Heenan, et al., 2023). Guru yang memiliki motivasi tinggi akan lebih mudah terinspirasi dan terdorong untuk mengadopsi nilai-nilai budaya positif yang dibawa kepala sekolah (Wang, 2025). Sebaliknya, guru dengan motivasi rendah akan cenderung pasif meskipun kepala sekolah sudah menerapkan gaya kepemimpinan transformasional. Budaya sekolah, kepemimpinan transformasional, dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru (Berek, et al., 2024).

Tingkat motivasi kerja guru menjadi salah satu faktor yang sangat mempengaruhi keberhasilan tersebut, di mana motivasi guru sering kali ditentukan oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah yang mampu menginspirasi, memberikan dukungan individual, dan mendorong inovasi dalam proses pembelajaran. Ryan dan Deci (2020) melalui *Self Determination Theory* menjelaskan bahwa motivasi individu

dipengaruhi oleh kebutuhan akan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan. Kepala sekolah yang mampu memenuhi kebutuhan tersebut melalui kepemimpinan transformasional akan mendorong meningkatnya motivasi intrinsik guru, yang akhirnya memperkuat penerapan nilai-nilai budaya sekolah secara lebih berkelanjutan. Penelitian oleh Heenan, et al. (2023) menunjukkan bahwa motivasi guru dapat memediasi pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap budaya sekolah.

Beberapa penelitian terdahulu telah mengkaji hubungan antara kepemimpinan transformasional, motivasi kerja guru, dan budaya sekolah dengan hasil penelitian yang masih menunjukkan adanya kesenjangan. Sebagian penelitian menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara langsung terhadap budaya sekolah (Fauzan et al., 2020; Alessa, 2021; Astuti et al., 2023; Sianipar & Putri, 2025), sedangkan penelitian lainnya menunjukkan bahwa pengaruh tersebut tidak signifikan atau menjadi lebih kuat apabila melibatkan motivasi kerja guru sebagai variabel mediasi (Hidayat & Mulyani, 2023; Sidik et al., 2025). Sebagian besar penelitian terdahulu lebih banyak dilakukan pada jenjang pendidikan tertentu maupun di kota-kota besar, sehingga belum memberikan gambaran mengenai mekanisme hubungan ketiga variabel tersebut pada lingkungan Koordinator Wilayah (Korwil) Pendidikan yang memiliki karakteristik organisasi, pola pembinaan, dan budaya kerja yang berbeda.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini menawarkan kebaruan dengan mengembangkan model hubungan yang menempatkan motivasi kerja guru sebagai variabel mediasi dalam pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap budaya sekolah pada lingkungan Korwil Karawaci Kota Tangerang. Penelitian ini menguji pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap budaya sekolah, dan menjelaskan bagaimana kepemimpinan kepala sekolah mampu membentuk budaya sekolah melalui peningkatan motivasi kerja guru.

Penelitian ini dilakukan untuk menjawab kesenjangan empiris antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah, motivasi kerja guru, dan budaya sekolah di tingkat korwil. Penelitian berupaya menguji sejauh mana kepemimpinan transformasional kepala sekolah dapat mempengaruhi budaya sekolah, dan peran motivasi kerja guru dalam memperkuat atau memperlemah hubungan tersebut. Penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam memperkuat pengembangan model kepemimpinan transformasional pada organisasi pendidikan, Korwil Pendidikan, kepala sekolah, dan pemerintah daerah dalam merumuskan strategi peningkatan budaya sekolah melalui penguatan motivasi kerja guru. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris terhadap pengembangan model kepemimpinan transformasi yang berorientasi mutu dengan judul: “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Budaya Sekolah di Lingkungan Korwil Karawaci, Kota Tangerang dengan Motivasi Kerja Guru sebagai Variabel Mediasi”.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif dengan pendekatan survei untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap budaya sekolah melalui motivasi kerja guru sebagai variabel mediasi. Objek penelitian adalah guru Sekolah Dasar (SD) di wilayah Korwil Karawaci, Kota Tangerang, dengan populasi sebanyak 390 guru. Sampel penelitian ditentukan menggunakan teknik purposive sampling berdasarkan kriteria guru aktif, memiliki

pengalaman mengajar minimal dua tahun, serta terlibat dalam kegiatan sekolah, dengan jumlah sampel minimal sebanyak 197 responden yang dihitung menggunakan rumus Slovin. Data primer dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner menggunakan skala Likert, kemudian dianalisis menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) berbantuan perangkat lunak SmartPLS 3, yang meliputi pengujian validitas dan reliabilitas instrumen, evaluasi outer model dan inner model, serta pengujian hipotesis baik pengaruh langsung maupun tidak langsung (mediasi) melalui prosedur bootstrapping.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini meliputi usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan terakhir, lama bekerja, dan pendapatan bulanan. Sebanyak 204 guru yang berasal dari Sekolah Dasar di wilayah Koordinator Wilayah (Korwil) Karawaci, Kota Tangerang, berpartisipasi dalam penelitian ini melalui pengisian kuesioner secara daring.

Tabel 4.1 Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Jumlah (n)	Persentase (%)
Usia	20–30 tahun	49	24
	31–40 tahun	106	52
	41–50 tahun	32	16
	>50 tahun	17	8
Jenis Kelamin	Laki-laki	49	24
	Perempuan	155	76
Pendidikan Terakhir	Diploma (D1/D2/D3)	0	0
	Strata Satu (S1)	140	69
	Strata Dua (S2)	64	31
	Strata Tiga (S3)	0	0
Lama Bekerja	<2 tahun	19	9
	2–5 tahun	88	43
	6–10 tahun	75	37
	>10 tahun	22	11
Pendapatan Bulanan	<Rp3.000.000	0	0
	Rp3.000.001–Rp5.000.000	133	65
	Rp5.000.001–Rp10.000.000	58	28
	Rp10.000.001–Rp15.000.000	9	4
	>Rp15.000.000	4	3

Sumber: Data penelitian diolah (2026).

Berdasarkan tabel 4.1, mayoritas responden berada pada rentang usia 31–40 tahun sebanyak 106 orang (52%), yang menunjukkan bahwa sebagian besar guru berada pada usia produktif dengan pengalaman profesional yang cukup dalam menjalankan tugas sebagai pendidik. Dari aspek jenis kelamin, responden didominasi oleh guru perempuan sebanyak 155 orang (76%), sedangkan guru laki-laki berjumlah 49 orang (24%). Komposisi ini sejalan dengan karakteristik tenaga pendidik di jenjang sekolah dasar yang

Analisis Deskriptif

Pengukuran analisis deskriptif dilakukan menggunakan skala Likert lima poin dengan rentang skor 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju). Interpretasi nilai rata-rata mengacu pada kategori rendah (1,00–2,33), sedang (2,34–3,67), dan tinggi (3,68–5,00).

Tabel 4.2 Ringkasan Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Jumlah Indikator	Mean	Kategori
Inspirational Motivation	10	3,802	Tinggi
Individual Consideration	3	3,789	Tinggi
Intellectual Stimulation	3	3,541	Sedang
Teacher's Motivation	5	3,874	Tinggi
School Culture	7	3,622	Sedang

Sumber: Data penelitian diolah (2026).

Berdasarkan tabel 4.2, variabel Teacher's Motivation memperoleh nilai rata-rata tertinggi sebesar 3,874, yang menunjukkan bahwa guru memiliki tingkat motivasi kerja yang tinggi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab profesionalnya. Variabel *Inspirational Motivation* memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,802, sedangkan *Individual Consideration* memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,789. Kedua variabel tersebut termasuk dalam kategori tinggi, yang mengindikasikan bahwa responden memberikan penilaian positif terhadap kemampuan kepala sekolah dalam memberikan inspirasi, membangun semangat kerja, memberikan perhatian kepada kebutuhan individu, serta memberikan apresiasi kepada guru.

Model Pengukuran

Evaluasi model pengukuran pada penelitian ini menggunakan pendekatan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), yang meliputi pengujian validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk. Validitas konvergen dievaluasi melalui nilai *outer loading* dan *Average Variance Extracted* (AVE), sedangkan validitas diskriminan dievaluasi menggunakan nilai *Cross Loading*, *Fornell-Larcker Criterion*, dan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT). Selanjutnya, reliabilitas konstruk dievaluasi menggunakan nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Model pengukuran dinyatakan memenuhi persyaratan apabila seluruh indikator dan konstruk memenuhi kriteria yang direkomendasikan dalam analisis PLS-SEM.

Tabel 4.3 Hasil Evaluasi Validitas Konvergen (*Outer Loading*)

Variabel	Rentang Outer Loading	Kriteria	Keterangan
School Culture	0,825–0,881	>0,70	Valid

Inspirational Motivation	0,801–0,853	>0,70	Valid
Individual Consideration	0,846–0,914	>0,70	Valid
Intellectual Stimulation	0,886–0,897	>0,70	Valid
Teacher's Motivation	0,800–0,828	>0,70	Valid

Sumber: Data diolah menggunakan SmartPLS 3.

Berdasarkan tabel 4.3, seluruh indikator memiliki nilai *outer loading* berkisar antara 0,800 hingga 0,914, sehingga seluruh indikator telah memenuhi batas minimum sebesar 0,70. Nilai tersebut menunjukkan bahwa setiap indikator mampu merepresentasikan konstruk yang diukur dengan baik. Dengan demikian, seluruh indikator dinyatakan memenuhi persyaratan validitas konvergen dan tidak terdapat indikator yang perlu dieliminasi dari model penelitian.

Selain dievaluasi melalui nilai *outer loading*, validitas konvergen juga ditinjau berdasarkan nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Nilai AVE menunjukkan kemampuan suatu konstruk dalam menjelaskan varians indikator-indikator penyusunnya. Suatu konstruk dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila memiliki nilai AVE lebih besar dari 0,50.

Tabel 4.4 Nilai Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	AVE	Kriteria	Keterangan
School Culture	0,791	>0,50	Valid
Teacher's Motivation	0,695	>0,50	Valid
Inspirational Motivation	0,792	>0,50	Valid
Individual Consideration	0,717	>0,50	Valid
Intellectual Stimulation	0,660	>0,50	Valid

Sumber: Data diolah menggunakan SmartPLS 3.

Berdasarkan tabel 4.4, seluruh konstruk memiliki nilai AVE di atas 0,50, yaitu berkisar antara 0,660 hingga 0,792. Hasil tersebut menunjukkan bahwa masing-masing konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikator yang membentuknya. Dengan demikian, seluruh konstruk telah memenuhi persyaratan validitas konvergen.

Selanjutnya, validitas diskriminan dievaluasi untuk memastikan bahwa setiap konstruk memiliki karakteristik yang berbeda dengan konstruk lainnya. Pengujian dilakukan menggunakan nilai *Cross Loading*, *Fornell-Larcker Criterion*, dan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT).

Tabel 4.5 Ringkasan Hasil Validitas Diskriminan

Metode	Hasil	Kriteria	Keterangan
Cross Loading	Memenuhi	Loading tertinggi pada konstruk sendiri	Valid
Fornell-Larcker Criterion	Memenuhi	$\sqrt{AVE} > \text{Korelasi antarkonstruk}$	Valid
HTMT	Memenuhi	<0,90	Valid

Sumber: Data diolah menggunakan SmartPLS 3.

Hasil pengujian validitas diskriminan menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai *cross loading* tertinggi pada konstruk yang diukurnya. Selain itu, nilai akar kuadrat AVE pada setiap konstruk lebih besar dibandingkan korelasi

antarkonstruk berdasarkan kriteria *Fornell-Larcker*. Pengujian menggunakan HTMT juga menunjukkan seluruh nilai berada di bawah batas maksimum 0,90. Dengan demikian, seluruh konstruk memiliki kemampuan yang baik dalam membedakan dirinya dengan konstruk lain sehingga validitas diskriminan dinyatakan terpenuhi.

Setelah seluruh persyaratan validitas terpenuhi, evaluasi model pengukuran dilanjutkan dengan pengujian reliabilitas untuk mengetahui tingkat konsistensi internal setiap konstruk. Reliabilitas dievaluasi menggunakan nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Konstruk dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,60 dan *Composite Reliability* lebih besar dari 0,70.

Tabel 4.6 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Keterangan
School Culture	0,934	0,947	Reliabel
Inspirational Motivation	0,951	0,958	Reliabel
Individual Consideration	0,870	0,919	Reliabel
Intellectual Stimulation	0,869	0,920	Reliabel
Teacher's Motivation	0,871	0,906	Reliabel

Sumber: Data diolah menggunakan SmartPLS 3.

Berdasarkan tabel 4.6, seluruh konstruk memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas 0,60 dan Composite Reliability di atas 0,70. Nilai tersebut menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki tingkat konsistensi internal yang baik dalam mengukur konsep yang diteliti. Dengan demikian, seluruh variabel penelitian dinyatakan reliabel dan layak digunakan pada tahap evaluasi model struktural.

Secara keseluruhan, hasil evaluasi model pengukuran menunjukkan bahwa seluruh indikator telah memenuhi persyaratan validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas. Oleh karena itu, model pengukuran dalam penelitian ini dinyatakan telah memenuhi kriteria yang direkomendasikan dalam analisis PLS-SEM sehingga analisis dapat dilanjutkan pada evaluasi model struktural (*inner model*).

Analisis SEM PLS

Analisis SEM-PLS pada tahap ini difokuskan pada evaluasi model struktural (*inner model*) untuk mengetahui kemampuan model dalam menjelaskan hubungan antarvariabel laten yang diteliti. Evaluasi model struktural dilakukan setelah model pengukuran memenuhi seluruh persyaratan validitas dan reliabilitas. Pada penelitian ini, kualitas model struktural dievaluasi menggunakan nilai koefisien determinasi (*R-Square*), relevansi prediktif (*Q-Square*), dan *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR). Ketiga ukuran tersebut digunakan untuk menilai kemampuan prediksi, relevansi model, dan tingkat kesesuaian model dengan data empiris sebelum dilakukan pengujian hipotesis.

Tabel 4.7 Nilai Koefisien Determinasi (R-Square)

Variabel Endogen	R Square	R Square Adjusted	Interpretasi
Teacher's Motivation	0,594	0,587	Sedang

School Culture	0,561	0,552	Sedang
----------------	-------	-------	--------

Sumber: Olah Data SmartPLS 3.

Berdasarkan tabel 4.7, variabel *Teacher's Motivation* memiliki nilai R^2 sebesar 0,594, yang berarti sebesar 59,4% variasi motivasi kerja guru dapat dijelaskan oleh variabel *Inspirational Motivation*, *Individual Consideration*, dan *Intellectual Stimulation*, sedangkan sisanya sebesar 40,6% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Selanjutnya, variabel *School Culture* memiliki nilai R^2 sebesar 0,561, yang menunjukkan bahwa 56,1% variasi budaya sekolah dapat dijelaskan oleh ketiga dimensi kepemimpinan transformasional bersama dengan motivasi kerja guru, sedangkan 43,9% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti. Berdasarkan kriteria Chin (1998), kedua nilai tersebut berada pada kategori sedang, sehingga model memiliki kemampuan yang cukup baik dalam menjelaskan variabel endogen.

Tabel 4.8 Nilai Predictive Relevance (Q-Square)

Variabel Endogen	Q^2	Interpretasi
Teacher's Motivation	0,384	Tinggi
School Culture	0,394	Tinggi

Sumber: Olah Data SmartPLS 3.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai Q^2 pada variabel *Teacher's Motivation* sebesar 0,384, sedangkan pada variabel *School Culture* sebesar 0,394. Kedua nilai tersebut berada di atas batas 0,35, sehingga menunjukkan bahwa model memiliki *predictive relevance* yang tinggi. Artinya, model yang dibangun memiliki kemampuan prediksi yang baik dalam menjelaskan perubahan pada kedua variabel endogen berdasarkan hubungan antarvariabel yang dirumuskan dalam penelitian.

Tabel 4.9 Goodness of Fit Model

Indikator	Nilai	Kriteria	Keterangan
SRMR	0,048	< 0,08	Good Fit
NFI	0,882	Mendekati 1	Good Fit
d_ULS	0,922	—	Memenuhi
d_G	0,446	—	Memenuhi

Sumber: Olah Data SmartPLS 3.

Berdasarkan tabel 4.9, nilai SRMR sebesar 0,048, yang berada di bawah batas maksimum 0,08, menunjukkan bahwa model memiliki tingkat kesesuaian (*goodness of fit*) yang sangat baik. Nilai NFI sebesar 0,882 juga menunjukkan bahwa model memiliki kecocokan yang baik dengan data empiris. Selain itu, nilai d_ULS dan d_G berada dalam batas yang dapat diterima sehingga semakin memperkuat bahwa model struktural tidak mengalami penyimpangan yang berarti. Dengan demikian, hasil evaluasi menunjukkan bahwa model SEM-PLS yang dibangun telah memenuhi kriteria *goodness of fit* dan layak digunakan untuk pengujian hubungan antarvariabel serta pengujian hipotesis penelitian.

Secara keseluruhan, hasil evaluasi model struktural menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan yang cukup baik dalam menjelaskan variabel endogen, didukung oleh nilai R^2 yang berada pada kategori sedang, nilai Q^2 yang menunjukkan relevansi prediktif tinggi, serta nilai SRMR yang memenuhi kriteria *good fit*. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa model SEM-PLS yang

dikembangkan telah memiliki kualitas yang memadai sehingga dapat digunakan untuk menguji hubungan langsung maupun tidak langsung antarvariabel pada tahap pengujian hipotesis.

Analisis Data dan Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan menggunakan metode *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS)* dengan prosedur *bootstrapping* pada perangkat lunak SmartPLS 3. Pengujian bertujuan untuk mengetahui signifikansi pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung antarvariabel dalam model penelitian. Keputusan terhadap hipotesis didasarkan pada nilai koefisien jalur (*original sample*), *t-statistic*, dan *p-value*. Hipotesis dinyatakan diterima apabila memiliki nilai *t-statistic* lebih besar dari 1,96 dan *p-value* kurang dari 0,05 pada tingkat signifikansi 5%. Hasil pengujian hipotesis disajikan pada Tabel 4.26.

Tabel 4.26 Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Hubungan Antarvariabel	Original Sample	t-statistic	p-value	Keputusan
H1	Inspirational Motivation → Teacher's Motivation	0,528	10,660	0,000	Diterima
H2	Individual Consideration → Teacher's Motivation	0,271	6,714	0,000	Diterima
H3	Intellectual Stimulation → Teacher's Motivation	0,425	8,770	0,000	Diterima
H4	Inspirational Motivation → School Culture	0,316	5,366	0,000	Diterima
H5	Individual Consideration → School Culture	0,199	3,715	0,000	Diterima
H6	Intellectual Stimulation → School Culture	0,252	4,861	0,000	Diterima
H7	Inspirational Motivation → Teacher's Motivation → School Culture	0,168	4,239	0,000	Diterima
H8	Individual Consideration → Teacher's Motivation → School Culture	0,086	3,909	0,000	Diterima
H9	Intellectual Stimulation → Teacher's Motivation → School Culture	0,135	4,303	0,000	Diterima

Sumber: Data diolah menggunakan SmartPLS 3.

Berdasarkan tabel 4.26, seluruh hubungan antarvariabel memiliki koefisien jalur (*original sample*) bernilai positif dengan nilai berkisar antara 0,086 hingga 0,528. Hal ini menunjukkan bahwa setiap hubungan yang diuji memiliki arah pengaruh positif. Selain itu, seluruh jalur memiliki nilai *t-statistic* lebih besar dari 1,96 dan *p-value* sebesar 0,000 ($<0,05$), sehingga seluruh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dinyatakan diterima.

Hasil pengujian pengaruh langsung menunjukkan bahwa *Inspirational Motivation*, *Individual Consideration*, dan *Intellectual Stimulation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Teacher's Motivation* maupun *School Culture*. Di antara seluruh hubungan langsung yang diuji, pengaruh *Inspirational Motivation* terhadap *Teacher's Motivation* memiliki koefisien jalur terbesar ($\beta = 0,528$), sedangkan pengaruh *Individual Consideration* terhadap *School Culture* memiliki koefisien jalur terkecil ($\beta = 0,199$).

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung juga menunjukkan bahwa *Teacher's Motivation* mampu memediasi pengaruh *Inspirational Motivation*, *Individual Consideration*, dan *Intellectual Stimulation* terhadap *School Culture*. Ketiga jalur mediasi memiliki nilai *t-statistic* masing-masing sebesar 4,239, 3,909, dan 4,303 dengan nilai *p-value* sebesar 0,000, sehingga seluruh hipotesis mediasi dinyatakan diterima.

PEMBAHASAN

Pengaruh *Inspirational Motivation* terhadap *Teacher's Motivation*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Inspirational Motivation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Teacher's Motivation*. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kemampuan kepala sekolah dalam mengomunikasikan visi, memberikan inspirasi, serta membangun optimisme kepada guru, maka semakin tinggi pula motivasi kerja guru. Kondisi tersebut sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Bass dan Riggio (2006), yang menyatakan bahwa pemimpin yang mampu memberikan inspirasi akan mendorong munculnya motivasi intrinsik dan komitmen anggota organisasi terhadap pencapaian tujuan bersama.

Temuan penelitian ini mendukung hasil penelitian Heenan et al. (2023), Muthimi et al. (2021), dan Alessa (2021) yang menyatakan bahwa *Inspirational Motivation* berkontribusi dalam meningkatkan motivasi serta komitmen kerja guru. Namun demikian, hasil penelitian ini berbeda dengan temuan Kayago et al. (2023) yang menyatakan bahwa pengaruh tersebut tidak selalu signifikan pada organisasi dengan birokrasi yang tinggi atau tingkat partisipasi guru yang rendah. Perbedaan tersebut diduga dipengaruhi oleh karakteristik organisasi dan konteks penelitian yang berbeda.

Pengaruh *Individual Consideration* terhadap *Teacher's Motivation*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Individual Consideration* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Teacher's Motivation*. Hal ini menunjukkan bahwa perhatian kepala sekolah terhadap kebutuhan, potensi, serta pengembangan profesional guru mampu meningkatkan motivasi kerja guru. Temuan tersebut sesuai dengan teori Bass dan Avolio (1994) yang menjelaskan bahwa perhatian individual dari pemimpin menciptakan lingkungan kerja yang suportif sehingga anggota organisasi merasa dihargai dan terdorong untuk memberikan kinerja terbaiknya.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Alessa (2021) dan Kayago et al. (2023) yang menyatakan bahwa *Individual Consideration* meningkatkan motivasi dan perilaku kerja positif. Sebaliknya, Fauzan et al. (2020) serta Yong dan Zhang (2023) menemukan bahwa pengaruh tersebut dapat dipengaruhi oleh faktor lain, seperti kepuasan kerja, stres peran, dan iklim organisasi. Perbedaan hasil tersebut menunjukkan bahwa efektivitas perhatian individual sangat dipengaruhi oleh kondisi organisasi tempat penelitian dilakukan.

Pengaruh *Intellectual Stimulation* terhadap *Teacher's Motivation*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Intellectual Stimulation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Teacher's Motivation*. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepala sekolah yang mendorong guru untuk berpikir kritis, kreatif, dan inovatif mampu meningkatkan motivasi kerja guru. Hasil tersebut sejalan dengan pendapat Bass (1999) yang menyatakan bahwa stimulasi intelektual mendorong individu untuk mengembangkan kemampuan berpikir sehingga meningkatkan motivasi dan keterlibatan dalam pekerjaan.

Temuan ini mendukung penelitian Yu dan Jang (2024) serta Alessa (2021) yang menyatakan bahwa *Intellectual Stimulation* meningkatkan motivasi dan komitmen guru. Akan tetapi, Kayago et al. (2023) serta Fauzan et al. (2020) melaporkan bahwa pengaruh tersebut tidak selalu signifikan pada organisasi yang kurang mendukung inovasi atau masih menerapkan birokrasi yang kaku.

Pengaruh *Inspirational Motivation* terhadap *School Culture*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Inspirational Motivation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *School Culture*. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah yang mampu menginspirasi guru melalui visi dan tujuan yang jelas dapat membangun budaya sekolah yang positif, seperti meningkatnya komitmen, kerja sama, dan rasa memiliki terhadap sekolah. Temuan ini mendukung teori Bass dan Riggio (2006) bahwa motivasi inspirasional mampu membentuk nilai dan perilaku bersama dalam organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Heenan et al. (2023) serta Sianipar dan Putri (2025) yang menemukan bahwa *Inspirational Motivation* berperan penting dalam membangun budaya sekolah. Namun demikian, Kayago et al. (2023) dan Metawa et al. (2023) menemukan hasil yang berbeda, yaitu pengaruh tersebut tidak selalu signifikan pada organisasi dengan birokrasi yang kaku dan tingkat partisipasi anggota yang rendah.

Pengaruh *Individual Consideration* terhadap *School Culture*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Individual Consideration* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *School Culture*. Perhatian kepala sekolah terhadap kebutuhan dan pengembangan guru mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis, saling menghargai, dan mendukung terbentuknya budaya sekolah yang positif. Temuan tersebut mendukung teori Schein (2010) yang menjelaskan bahwa perilaku pemimpin menjadi dasar terbentuknya nilai-nilai organisasi.

Hasil penelitian ini memperkuat penelitian Heenan et al. (2023) dan Alessa (2021) yang menyatakan bahwa perhatian individual pemimpin memperkuat budaya organisasi. Sebaliknya, Kayago et al. (2023) serta Yong dan Zhang (2023) menyatakan bahwa hubungan tersebut tidak selalu signifikan apabila organisasi menghadapi tingkat stres kerja yang tinggi atau sistem kerja yang sangat terstruktur.

Pengaruh *Intellectual Stimulation* terhadap *School Culture*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Intellectual Stimulation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *School Culture*. Kepala sekolah yang mendorong guru untuk berpikir kritis, kreatif, dan inovatif mampu membangun budaya sekolah yang adaptif terhadap perubahan dan berorientasi pada pembelajaran berkelanjutan. Temuan ini sejalan dengan teori Bass dan Avolio (1994) yang menekankan bahwa stimulasi intelektual mendorong terciptanya organisasi yang inovatif dan terbuka terhadap perubahan.

Temuan ini didukung oleh Wang et al. (2023), Heenan et al. (2023), serta Yu dan Jang (2024). Namun demikian, Kayago et al. (2023) dan Fauzan et al. (2020) melaporkan bahwa pengaruh tersebut tidak selalu signifikan apabila organisasi belum memiliki budaya inovasi dan masih didominasi oleh birokrasi yang kaku.

Peran Mediasi *Teacher's Motivation* pada Hubungan *Inspirational Motivation* terhadap *School Culture*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Teacher's Motivation* mampu memediasi pengaruh *Inspirational Motivation* terhadap *School Culture*. Hal ini menunjukkan bahwa inspirasi yang diberikan kepala sekolah terlebih dahulu meningkatkan motivasi kerja guru, kemudian mendorong terbentuknya budaya sekolah yang positif. Temuan tersebut mendukung penelitian Sianipar dan Putri (2025) serta Heenan et al. (2023), tetapi berbeda dengan Kayago et al. (2023) dan Metawa et al. (2023) yang menyatakan bahwa pengaruh kepemimpinan inspiratif terhadap budaya organisasi lebih bersifat langsung daripada melalui motivasi guru.

Peran Mediasi *Teacher's Motivation* pada Hubungan *Individual Consideration* terhadap *School Culture*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Teacher's Motivation* mampu memediasi pengaruh *Individual Consideration* terhadap *School Culture*. Perhatian kepala sekolah terhadap guru meningkatkan motivasi kerja yang selanjutnya mendorong terciptanya budaya sekolah yang kolaboratif dan suportif. Temuan ini mendukung penelitian Siahaan dan Suryani (2024) serta Zhang et al. (2023). Namun demikian, hasil penelitian ini berbeda dengan Kayago et al. (2023) yang menyatakan bahwa perhatian individual dapat memengaruhi budaya organisasi secara langsung tanpa melalui motivasi kerja.

Peran Mediasi *Teacher's Motivation* pada Hubungan *Intellectual Stimulation* terhadap *School Culture*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Teacher's Motivation* mampu memediasi pengaruh *Intellectual Stimulation* terhadap *School Culture*. Dorongan kepala sekolah agar guru berpikir kritis dan inovatif meningkatkan motivasi kerja guru, yang selanjutnya memperkuat budaya sekolah yang adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pada pembelajaran. Temuan ini mendukung penelitian Widodo dan Nurhadi (2023) serta Al-Husseini et al. (2022). Namun demikian, hasil penelitian ini berbeda dengan Aydin dan Kaya (2021) yang menyatakan bahwa *Intellectual Stimulation* lebih banyak memberikan pengaruh langsung terhadap budaya organisasi tanpa melalui motivasi guru sebagai variabel mediasi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Pada penelitian ini dilakukan pengujian terhadap pengaruh dimensi kepemimpinan transformasional yang terdiri atas *inspirational motivation*, *individual consideration*, dan *intellectual stimulation* terhadap budaya sekolah dengan motivasi kerja guru sebagai variabel intervening di lingkungan Korwil Karawaci, Kota Tangerang. Berdasarkan hasil analisis data menggunakan metode *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS)*, diperoleh simpulan bahwa *inspirational motivation*, *individual consideration*, dan *intellectual stimulation* masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja guru. Temuan ini menunjukkan bahwa kemampuan kepala sekolah dalam memberikan inspirasi, perhatian individual, serta dorongan untuk berpikir kreatif dan inovatif mampu meningkatkan motivasi kerja guru.

Selain itu, ketiga dimensi kepemimpinan transformasional tersebut juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya sekolah. Semakin tinggi kemampuan kepala sekolah dalam menginspirasi guru, memberikan perhatian terhadap kebutuhan individu, serta mendorong inovasi dalam pembelajaran, semakin kuat budaya sekolah yang terbentuk. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran penting dalam menciptakan lingkungan sekolah yang harmonis, kolaboratif, adaptif, dan berorientasi pada pencapaian tujuan bersama.

Hasil penelitian juga membuktikan bahwa motivasi kerja guru berperan sebagai variabel intervening dalam hubungan antara *inspirational motivation*, *individual consideration*, dan *intellectual stimulation* terhadap budaya sekolah. Dengan kata lain, pengaruh ketiga dimensi kepemimpinan transformasional terhadap budaya sekolah menjadi lebih kuat melalui peningkatan motivasi kerja guru. Temuan ini menegaskan bahwa motivasi kerja guru merupakan mekanisme penting yang menjembatani pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam membangun budaya sekolah yang positif.

DAFTAR PUSTAKA

- Acar, A. Z., & Acar, P., 2021. *The effects of organizational culture and innovativeness on business performance in healthcare institutions*. Journal of Health Management, Vol. 23, No.1.
- Alessa. 2021. The Dimensions of Transformational Leadership and Its Organizational Effects in Public Universities in Saudi Arabia: A Systematic Review. Journal of Psychology.
- Alkharusi, Hussain. (2022). A descriptive analysis and interpretation of data from Likert scales in educational and psychological research. Indian Journal of Psychology and Education, Vol. 12, No. 2
- Alzoraiki, M. 2024. Transformational leadership practices and their impact on teachers' performance in secondary schools. International Journal of Educational Leadership and Management, Vol. 12, No. 2.
- Anwar, R. N. 2023. Inspirational Motivation for Principal Transformational Leadership as an Effort to Improve Teacher Performance in PAUD Institutions. Universitas PGRI Madiun.
- Astuti, R., Yuli, E., & Ghufro, A. 2023. The influence of transformational leadership, school culture, and job satisfaction on teacher performance in public elementary schools of Temanggung District. Jurnal Sosioedukasi, Vol. 12, No.4.

- Badan Pusat Statistik. 2024. Statistik Pendidikan Indonesia 2024. Jakarta: BPS.
<https://www.bps.go.id>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J.,. 2004. Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass, B. M., & Riggio, R.,. 2021. Transformational Leadership 3rd edition. New York: Routledge.
- Bass, B. M.,. 1999. Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 8, No. 1.
- Berek, S., Widiastuti, N. P. E., & Lumba, R. 2024. Pengaruh budaya sekolah, kepemimpinan transformasional, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru di sekolah menengah pertama negeri. *Jurnal Pendidikan dan Kepemimpinan*, Vol. 9, No. 1).
- Biabi, et al.,. 2025. Enhancing Teacher Performance: the Impact of Work Motivation, Teacher Competence, and Organizational Culture with Transformational Leadership as a Moderator. *International Journal of Society Reviews*, Vol. 3, No. 4.
- Deal, T. E., & Peterson, K. D.,. 1999. Shaping School Culture: The Heart of Leadership. San Francisco: Jossey-Bass
- Deal, T. E., & Peterson, K.,. 2009. Shaping school culture: Pitfalls, paradoxes, and promises 2nd edition. San Francisco: Jossey-Bass.
- Deci, E. L., & Ryan, R.,. 2000. The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, Vol. 11, No. 4.
- Diefendorff, et al.,. 2022. Work Motivation. *Journal of Psychology*.
- Etomes, et al. 2024. Transformational leadership for sustainable productivity in higher education institutions of Cameroon. *Journal of Higher Education*.
- Fauzan, et al.,. 2020. The Influence of Transformational Leadership in Moderating Job Satisfaction and Intrinsic Motivation on Teachers’ Task Performance. *Advances in Economics, Business and Management Research*, Vol. 173.
- Fitriani, R., & Rahardjo, M.,. 2023. The role of inspirational motivation in enhancing teacher engagement and organizational commitment. *Asian Journal of Educational Research*, Vol. 13, No.2.
- Ghozali, I.,. 2018. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I.,. 2021. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 26. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, et al.,. (2019). Partial Least Squares Structural Equation Modeling- Based Discrete Choice Modeling: An Illustration In Modeling Retailer Choice. *Business Research*.
- Hair, J.F. et al. (2021). Partial least squares structural equation modeling (pls- sem) using r, practical assessment, research and evaluation.
- Hapsari, D., & Wibowo, S.,. 2022. The influence of individualized consideration on employee satisfaction and commitment in educational institutions. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 29, No. 4.
- Heenan, R., Holmes, K., & Sullivan, A. 2023. Transformational School Leadership and the Development of Positive School Culture: A Systematic Review. *Journal of Educational Administration*, Vol. 61, No. 4.

- Henseler, J., et al. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, Vol. 43, No.1
- Hidayat, R., & Mulyani, D. 2023. The indirect effect of transformational leadership on teacher performance through school culture and motivation. *Jurnal Pendidikan dan Kepemimpinan*, Vol. 11, No. 3.
- Irdiyansyah, M. (2024). Individual consideration and teacher commitment in the Indonesian education system. *Jurnal Kepemimpinan dan Manajemen Pendidikan*, Vol. 9.
- Ismail, A. 2008. Relationship between Transformational Leadership, Empowerment, and Team Effectiveness: A Study in One Local Authority. *Jurnal Siasat Bisnis*, Vol. 12, No.1.
- Kaya, N.,. 2024. Transformational leadership and organizational performance: The moderating role of organizational culture. *European Journal of Educational Research*, Vol.13, No. 1.
- Kayago, M., Njoroge, C., & Waithira, M.,. 2023. Inspirational motivation and academic performance in higher education institutions. *African Journal of Educational Management*, Vol.12, No. 3.
- Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi. 2024. Statistik Pendidikan Dasar dan Menengah 2024. Jakarta: Pusat Data dan Teknologi Informasi Kemendikbudristek. <https://www.kemdikbud.go.id>
- Khan, I. U., Amin, R. U., & Saif, N. 2022. Individualized Consideration and Idealized Influence of Transformational Leadership: Mediating Role of Inspirational Motivation and Intellectual Stimulation. *International Journal of Leadership in Education*.
- Kimeto, P., Muriithi, S., & Kiiru, D. 2017. Influence of transformational leadership on teachers' job satisfaction in public secondary schools in Kenya. *International Journal of Education and Research*, Vol. 5, No. 6.
- Kumar, S., & Dubey, R.,. 2022. Revisiting Herzberg's two-factor theory: Evidence from teachers in higher education. *International Journal of Educational Management*, Vol. 36, No. 4.
- Layek, A., & Koodamara, N.,. 2023. Effects of transformational leadership on organizational citizenship behavior and work commitment among educators. *International Journal of Leadership in Education*, Vol. 26.
- Leithwood, K. 2019. The Transformational School Leadership Framework: Linking Leadership to Learning and School Improvement. *Educational Management Administration & Leadership*, Vol. 47.
- LPPM Unindra. 2023. Variasi Motivasi Kerja Guru di Kabupaten Tangerang. *Jurnal Pengabdian dan Penelitian Masyarakat*, Vol. 6, No. 2.
- Mulyasa, E.,. 2013. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Musyoki, K., Muriithi, S., & Kiiru, D. 2021. Influence of head teachers' leadership styles on students' academic performance in public secondary schools in Kenya. *Journal of Education and Practice*, Vol. 12.
- Muthimi, et al.,. 2021. Exploring the role of inspirational motivation to institutions of higher learning: Empirical evidence from selected universities in Kenya. *Research in Business & Social Science*, Vol. 10, No. 4.

- Nguyen, T. T., Pham, H. Q., & Le, D. T., 2023. Transformational leadership and employee engagement: The mediating role of organizational commitment. *Journal of Management Development*, Vol. 42, No. 5.
- Northouse, P., 2022. *Leadership: Theory and Practice* 9th edition. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Pemerintah Kota Tangerang. 2024. *Laporan Statistik Pendidikan Kota Tangerang Tahun 2024*. Dinas Pendidikan Kota Tangerang. <https://tangerangkota.go.id>
- Priyatno, D., 2020. *SPSS Panduan Praktis Olah Data Statistik*. Yogyakarta: Mediakom.
- Qurrota A'yun, N., Sulisworo, D., & Maryani, I. (2024). The role of transformational leadership and teacher collaboration in strengthening school effectiveness in Indonesia. *Jurnal Manajemen Pendidikan Indonesia*, Vol. 9, No. 2.
- Rahman, N., & Samad, S., 2024. Organizational culture, work engagement, and job satisfaction among teachers: The mediating role of professional commitment. *Teaching and Teacher Education*, Vol. 136.
- Schein, E., 2010. *Organizational culture and leadership* 3th edition. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E., 2017. *Organizational Culture and Leadership* 4th edition. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schindler, P., 2020. *Business Research Methods* (13th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Sergiovanni, T. J. 1984. Leadership and Excellence in Schooling: Outstanding Teachers Make the Difference. *Educational Leadership*, Vol. 41, No. 5.
- Sianipar & Putri. 2025. The Role of Transformational Leadership in Improving School Performance a Systematic Literature Review (SLR). *International Journal of Research And Innovation In Social Science (IJRISS)*, Vol. 8.
- Sidik, A., Supriadi, E., & Saryanto, R. 2025. The influence of transformational leadership, curriculum understanding and work motivation on teacher performance based on school culture. *Jurnal EduCendikia*, Vol. 7.
- Sugiyono. 2019. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sujarweni, V. W., 2022. *Metodologi Penelitian: Lengkap, Praktis, dan Mudah Dipahami*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.
- Suryadi, D. 2023. Kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah menengah. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, Vol. 14, No. 1, Hal. 22 - 34.
- Sya'roni, M., 2023. Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja guru, dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru di SDN 18 Lubuk Sikaping. *Journal of Islamic Education Studies (JISE)*, Vol. 2, No. 2.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. 2003. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 78.
- Vo, et al., 2022. Work Motivation: The Roles of Individual Needs and Social Conditions. *Journal of Sciences*, Vol. 12, No. 2.
- Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, Vol. 36.
- Wang, L. 2025. Teacher motivation as a moderating factor in the relationship between transformational leadership and school culture. *Asia Pacific Journal of Education*, Vol. 45.

- Wang, L., Chen, J., & Liu, Y.,. 2023. The mediating role of school climate in the relationship between transformational leadership and teacher performance. *Frontiers in Psychology*, Vol. 14.
- Wiharja, I.,. 2024. Hubungan motivasi kerja dengan kinerja guru di SMA Negeri 3 Surabaya. *Character: Jurnal Penelitian Psikologi dan Pendidikan*, Vo.11, No. 1.
- Wiyono, G.,. 2011. *Merancang Penelitian Bisnis dengan Alat Analisis SPSS 17.0 & SmartPLS 2.0*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Wiyono, G.,. 2021. *Merancang Penelitian Bisnis dengan Alat Analisis SPSS 25.0 & SmartPLS 3.0*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Yong, S., & Zhang, T.,. 2023. Individual consideration and employee engagement in educational institutions: Evidence from China. *Asia Pacific Education Review*, Vol. 24, No. 2.
- Yu, H., & Jang, J.,. 2024. Transformational leadership and organizational commitment: The mediating role of motivation among university staff. *Journal of Educational Administration*, Vol.62.
- Yukl, G.,. 2020. *Leadership in Organizations* 9th edition. New York: Pearson Education.
- Zhou, M., Li, X., & Zhang, Y.,. 2023. Self-determination, work engagement, and teacher motivation: Testing the mediation model. *Teaching and Teacher Education*, Vol.125.