

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, MOTIVASI
KERJA DAN KUALITAS KEHIDUPAN KERJA TERHADAP
KOMPETENSI PEDAGOGIK GURU MADRASAH ALIYAH NEGERI
KABUPATEN MALANG**

TESIS



Oleh:

KHOIRUN NISA

230106220018

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2025**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, MOTIVASI KERJA DAN
KUALITAS KEHIDUPAN KERJA TERHADAP KOMPETENSI PEDAGOGIK GURU
MADRASAH ALIYAH NEGERI KABUPATEN MALANG**

TESIS

**Diajukan untuk Memenuhi Sebagian Syarat
Memperoleh Gelar Magister dalam Program Studi
Manajemen Pendidikan Islam**



Oleh:

KHOIRUN NISA

230106220018

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2025**

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Khoirun Nisa

NIM : 230106220018

Program Studi : Magister (S2), Manajemen Pendidikan Islam

Institusi : Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Menyatakan bahwa tesis ini yang berjudul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja Dan Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kompetensi Pedagogik Guru Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Malang”** secara keseluruhan adalah hasil penelitian atau karya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Batu, 24 September 2025



Khoirun Nisa

NIM. 230106220018

LEMBAR PERSETUJUAN

Tesis dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja Dan Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kompetensi Pedagogik Guru Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Malang”** yang disusun oleh Khoirun Nisa (230106220018), telah diperiksa dan disetujui untuk diuji.

Malang, 27 November 2025

Pembimbing I,



Prof. Dr. H. Munirul... Abidin, M. Ag
NIP. 197204202002121003

Pembimbing II,



Dr. Muhammad... Hambali, M. Ag
NIP. 197304042014111003

Mengetahui:

Ketua Program Studi



Dr. H. Moh. Fadil, M. Pd. 1
NIP. 196512051994031003

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Tesis yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja Dan Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kompetensi Pedagogik Guru Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Malang” yang disusun oleh Khoirun Nisa (230106220018) ini, telah diuji dalam ujian tesis pada tanggal 15 Desember 2025.

Dewan Penguji:

Prof. Dr. Abdul Malik Karim Amrullah, M.Pd.I
NIP. 197606162005011005

Penguji Utama

Dr. Indah Aminatuz Zuhriyah, M.Pd
NIP. 197902022006042003

Ketua Penguji

Prof. Dr. H. Munirul Abidin, M. Ag
NIP. 197204202002121003

Pembimbing I/ Penguji

Dr. Muh. Hambali, M.Ag
NIP. 197304042014111003

Pembimbing II/ Penguji

Mengetahui,

Dr. H. Prasasatiana UTN Maulana Malik Ibrahim Malang



Prof. Dr. H. Agus Maimun, M. Pd
NIP. 196508171998031003

PEDOMAN TRANSLITERASI

Transliterasi yang diterapkan dalam penulisan tesis ini mengacu pada pedoman transliterasi yang ditetapkan oleh Surat Keputusan Bersama Menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI No.158 Tahun 1987 dan No. 0543b/U/1987 yang diuraikan secara garis besar sebagai berikut:

A. Huruf

ا	=	Tidak dilambangkan	ز	=	Z	ق	=	q
ب	=	B	س	=	S	ك	=	k
ت	=	T	ش	=	Sy	ل	=	L
ث	=	S	ص	=	ṣ	م	=	m
ج	=	J	ض	=	D	ن	=	n
ح	=	H	ط	=	ṭ	و	=	w
خ	=	Kh	ظ	=	ẓ	ه	=	h
د	=	D	ع	=	‘	ء	=	’
ذ	=	Ẓ	غ	=	G	ي	=	y
ر	=	R	ف	=	F			

B. Huruf Vokal

Vokal Pendek		Vokal panjang		Diftong	
اَ	A	اَ	Ā	اَي	Ay
اِ	I	اِي	Ī	اَو	Aw
اُ	U	اُو	Ū	اُأ	ba’

MOTTO

Allah tidak mengatakan hidup ini mudah, tetapi Allah berjanji bahwa:

فَإِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا

“Maka, sesungguhnya beserta kesulitan ada kemudahan”
(QS. Al-Insyirah: 5)¹

¹ Shihab, M Quraish. Al-Quran Dan Maknanya. Lentera Hati, 2020.

HALAMAN PERSEMBAHAN

Alhamdulillahirabbil'alamin, dengan segala kerendahan hati dan rasa syukur yang tiada hentinya selalu penulis panjatkan kepada Allah SWT yang telah memberikan rahmat yang tiada terhitung yang dapat kita rasakan hingga detik ini. Shalawat dan salam senantiasa tercurahkan kepada beliau Nabi besar Muhammad SAW, yang telah membawa kita pada nikmatnya kehidupan yakni dengan adanya Islam dan iman. Tesis ini ku persembahkan untuk:

1. Orang tua saya Alm. Bpk. Jito dan Ibu Ernawati, Suami saya, M. Taufiq Hidayat, serta keluarga besar saya yang senantiasa mendo'akan dan selalu mendukung saya dalam mengenyam pendidikan.
2. Dosen pembimbing I, Prof. Dr. H. Munirul Abidin, M. Ag., dan Dosen Pembimbing II, Dr. Muh. Hambali, M.Ag., atas bimbingan dalam penulisan proposal tesis ini.
3. Seluruh dosen UIN Maulana Malik Ibrahim Malang yang telah memberikan ilmu, wawasan, serta pengalaman akademik yang menjadi landasan penting dalam penyusunan dan penyelesaian penelitian ini.
4. Semua pihak yang telah membantu, baik secara langsung maupun tidak langsung, hingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik.

KATA PENGANTAR

Penulis ingin mengungkapkan rasa syukur yang tak terhingga kepada Allah SWT., atas segala rahmat, petunjuk, dan kekuatan-Nya yang memungkinkan penulis menyelesaikan tesis ini sebagai salah satu syarat kelulusan dalam menempuh gelar Magister Pendidikan. Sholawat serta salam senantiasa tercurahkan kepada panutan hidup kita Nabi Muhammad SAW., yang telah menjadi cahaya dalam kehidupan hingga saat ini.

Proses penulisan tesis ini, penulis menyadari bahwa tidaklah mudah. Berbagai tantangan, kelelahan, dan keraguan menghadang. Namun, dengan dukungan, motivasi, dan doa dari berbagai pihak, penulis dapat melangkah maju dan mengatasi setiap rintangan yang ada. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Rektor UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, Prof. Dr. Hj. Ilfi Nur Diana, M.Si. dan para wakil rektor.
2. Direktur Pascasarjana, Prof. H. Agus Maimun, M.Pd. kami berterima kasih atas segala layanan dan fasilitas yang sangat baik, yang telah diberikan selama proses studi.
3. Ketua dan Sekretaris Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam Dr. H. Moh. Padil, M.Pd. dan Dr. M. Fahim Tharaba, M. Pd. terima kasih atas motivasi dan dukungan moral yang telah diberikan selama studi.
4. Dosen pembimbing Prof. Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag. dan Dr. Muh. Hambali, M.Ag., Penulis berterima kasih atas dukungan dan koreksi yang diberikan dalam penulisan Tesis.
5. Para dosen Pascasarjana, terutama jurusan magister manajemen pendidikan Islam, yang telah berbagi ilmu pengetahuan, wawasan, dan inspirasi untuk meningkatkan kualitas akademik penulis.
6. Semua staf dan tenaga kependidikan Pascasarjana yang telah memberikan berbagai kemudahan dalam layanan akademik dan administratif selama menyelesaikan studi.

7. Orang tua dan keluarga penulis yang telah menjadi teladan, penuntun, dan pilar dalam kehidupan penulis, serta memberikan dukungan dan doa dalam setiap perjalanan penulis.
8. Teman-teman penulis yang setia menemani penulis, memberikan dukungan, dan menjadi tempat berbagi selama penulis menjalani perkuliahan.

Penulis sadar bahwa penelitian ini memiliki keterbatasan dan ketidaksempurnaan. Oleh karena itu, penulis sangat menghargai setiap komentar, saran, dan kritik yang membangun terhadap penelitian ini

Batu, 2 Mei 2025

Penulis

Khoirun Nisa

230106220018

ABSTRAK

Nisa, Khoirun. 2025. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kompetensi Pedagogik Guru Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Malang. Tesis, Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam. Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Pembimbing I: Prof. Dr. H. Munirul Abidin, M. Ag., Pembimbing II: Dr. Muh. Hambali, M. Ag.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Kualitas Kehidupan Kerja, Kompetensi Pedagogik

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kualitas kehidupan kerja terhadap kompetensi pedagogik guru di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kabupaten Malang. Latar belakang penelitian dilandasi oleh pentingnya kompetensi pedagogik sebagai kemampuan dasar yang harus dimiliki guru dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi proses pembelajaran secara efektif. Namun, variasi kualitas kehidupan kerja serta faktor internal dan eksternal guru sering kali memengaruhi tingkat kompetensi tersebut. Oleh sebab itu, penelitian ini menguji secara empiris pengaruh langsung dan tidak langsung variabel-variabel tersebut melalui pendekatan struktural.

Penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan teknik analisis *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM–PLS). Sampel penelitian terdiri dari guru MAN di Kabupaten Malang. Instrumen penelitian berupa kuesioner skala Likert yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Analisis data meliputi pengujian outer model, inner model, nilai R-square, Q-square, dan pengujian hipotesis melalui path coefficients serta analisis efek langsung maupun tidak langsung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kompetensi pedagogik (p-value= 0,012), kualitas kehidupan kerja (p-value= 0,000), dan motivasi kerja guru (p-value= 0,000). Kualitas kehidupan kerja (p-value= 0,000) dan motivasi kerja (p-value= 0,001) juga terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kompetensi pedagogik. Selain itu, penelitian ini menemukan pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kompetensi pedagogik melalui variabel kualitas kehidupan kerja dan motivasi kerja sebagai mediator. Nilai R-square dan Q-square menunjukkan bahwa model penelitian memiliki daya prediktif yang kuat, sehingga struktur hubungan antarvariabel dinilai memadai.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan kompetensi pedagogik guru tidak hanya ditentukan oleh kemampuan individual, tetapi sangat dipengaruhi oleh pola kepemimpinan kepala madrasah, lingkungan kerja yang kondusif, serta tingkat motivasi kerja guru. Temuan ini memberikan implikasi penting bagi manajemen pendidikan dalam meningkatkan kualitas proses dan hasil pembelajaran di madrasah.

ABSTRACT

Nisa, Khoirun. 2025. The Influence of Transformational Leadership, Work Motivation, and Quality of Work Life on the Pedagogical Competence of Teachers at State Islamic Senior High Schools (MAN) in Malang Regency. **Thesis**, Master's Program in Islamic Educational Management, Postgraduate School, Maulana Malik Ibrahim State Islamic University of Malang. Supervisor I: Prof. Dr. H. Munirul Abidin, M. Ag., Supervisor II: Dr. Muh. Hambali, M. Ag.

Keywords: Transformational Leadership, Work Motivation, Quality of Work Life, Pedagogical Competence

This study aims to analyze the influence of transformational leadership, work motivation, and quality of work life on teachers' pedagogical competence at Madrasah Aliyah Negeri (MAN) in Malang Regency. The background of this research lies in the essential role of pedagogical competence as a fundamental capability that teachers must possess in planning, implementing, and evaluating effective learning processes. Variations in the quality of work life, along with internal and external factors affecting teachers, often contribute to differences in their pedagogical competence. Therefore, this study empirically examines the direct and indirect effects among these variables using a structural approach.

The study employed a quantitative research method using Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM–PLS) as the analytical technique. The research sample consisted of teachers from Madrasah Aliyah Negeri (MAN) in Malang Regency. The research instrument was a Likert-scale questionnaire that had undergone validity and reliability testing. Data analysis included evaluation of the outer model, inner model, R-square, Q-square, and hypothesis testing through path coefficients, as well as an assessment of both direct and indirect effects. The findings indicate that transformational leadership has a significant effect on pedagogical competence ($p\text{-value} = 0.012$), quality of work life ($p\text{-value} = 0.000$), and teachers' work motivation ($p\text{-value} = 0.000$). Furthermore, quality of work life ($p\text{-value} = 0.000$) and work motivation ($p\text{-value} = 0.001$) were also found to significantly influence pedagogical competence. In addition, the study identified indirect effects of transformational leadership on pedagogical competence through the mediating variables of quality of work life and work motivation. The R-square and Q-square values demonstrate strong predictive power of the research model, indicating that the structural relationships among variables are adequately supported.

Overall, this study confirms that the enhancement of teachers' pedagogical competence is not solely determined by individual capability but is strongly influenced by school leadership patterns, a supportive work environment, and teachers' work motivation. These findings offer important implications for educational management in improving the quality of teaching and learning in Islamic senior high schools.

الملخص

تأثير القيادة التحويلية، ودافعية العمل، وجودة الحياة الوظيفية في الكفاءة البيداغوجية لدى ٢٠٢٥. النساء، خيرٌ معلّمي المدارس الثانوية الإسلامية الحكومية (في محافظة مالانج). رسالة ماجستير، برنامج إدارة التربية الإسلامية، كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج. المشرف الأول: أ.د. منير العابدين، م.أ.غ. المشرف الثاني: د. محمد حمبلي، م.أ.غ.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، دافعية العمل، جودة الحياة الوظيفية، الكفاءة البيداغوجية

يهدف هذا البحث إلى تحليل أثر القيادة التحويلية، ودافعية العمل، وجودة الحياة الوظيفية في الكفاءة البيداغوجية لدى معلّمي المدارس الثانوية الإسلامية الحكومية في محافظة مالانج. وينطلق البحث من الدور الجوهري الذي تمثله الكفاءة البيداغوجية بوصفها قدرةً أساسية لا بدّ أن يمتلكها المعلم في تخطيط عملية التعليم، وتنفيذها، وتقومها بفعالية. كما أن التباين في جودة الحياة الوظيفية، إلى جانب العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في المعلّم، يُسهم في اختلاف مستويات الكفاءة البيداغوجية. وعليه، يتناول هذا البحث بالدراسة الإمبريقية التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين هذه المتغيرات من خلال منهجية بنوية تحليلية.

استخدمت الدراسة منهج البحث الكمي بالاعتماد على تقنية التحليل البنوي باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية وتكوّن عيّنة البحث من معلّمي المدارس الثانوية الإسلامية (SEM-PLS) بطريقة المربعات الصغرى الجزئية الحكومية في محافظة مالانج. أما أداة البحث فكانت استبانة وفق مقياس ليكرت، خضعت لاختبارات الصدق والثبات. (Inner Model) ونموذج البنية، (Outer Model) وشملت إجراءات تحليل البيانات تقييم نموذج القياس إضافةً إلى اختبار الفرضيات من خلال (Q-square) ومعامل التنبؤ (R-square) وقيمتي معامل التحديد معاملات المسار، ودراسة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة.

وفي جودة الحياة (p = 0.015) أظهرت النتائج أنّ القيادة التحويلية تؤثر تأثيراً معنوياً في الكفاءة البيداغوجية (p = 0.000) كما تبين أنّ جودة الحياة الوظيفية (p = 0.000) وفي دافعية العمل لدى المعلّمين (p = 0.000) الوظيفية لهما تأثير معنوي في الكفاءة البيداغوجية. إضافةً إلى ذلك، كشفت الدراسة (p = 0.001) ودافعية العمل (p = 0.000) عن وجود تأثيرات غير مباشرة للقيادة التحويلية في الكفاءة البيداغوجية من خلال كلّ من جودة الحياة الوظيفية ودافعية تمتع النموذج بقوة تنبؤية عالية، مما يدل Q-square و R-square العمل بوصفهما متغيرين وسيطين. وتُظهر قيم على ملائمة البنية العامة للعلاقات بين المتغيرات المدروسة.

وبوجه عام، تؤكد هذه الدراسة أنّ تنمية الكفاءة البيداغوجية لدى المعلّمين لا تعتمد على القدرات الفردية فحسب، بل تتأثر تأثيراً كبيراً بأنماط القيادة المدرسية، وبالبيئة الوظيفية الداعمة، وبمستوى دافعية العمل. وتقدّم هذه النتائج دلالات مهمة لمجال إدارة التربية في تحسين جودة التعليم والتعلّم في المدارس الثانوية الإسلامية.

DAFTAR ISI

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN	ii
LEMBAR PERSETUJUAN.....	iii
LEMBAR PENGESAHAN TESIS	iv
PEDOMAN TRANSLITERASI	v
MOTTO	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN	vii
KATA PENGANTAR	viii
ABSTRAK	x
ABSTRACT.....	xi
الملخص	xii
DAFTAR ISI.....	xiii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah.....	9
C. Tujuan Penelitian	10
D. Manfaat Penelitian.....	11
E. Hipotesis Penelitian	12
F. Ruang Lingkup Penelitian.....	15
G. Originalitas Penelitian	15
H. Definisi Operational	20
I. Sistematika Pembahasan	21
BAB II KAJIAN TEORI.....	23
A. Kepemimpinan Transformasional	23
B. Motivasi Kerja	30
C. Quality of work life (QWL).....	33
D. Kompetensi Pedagogik	39
E. Pengaruh Antar Variabel.....	48
F. Kerangka Berpikir	56
BAB III METODE PENELITIAN.....	59

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	59
B. Lokasi Penelitian.....	60
C. Populasi dan Sampel	61
D. Teknik Pengumpulan Data.....	62
E. Variabel Penelitian	63
F. Instrumen Penelitian.....	64
G. Teknik Analisis Data.....	72
BAB IV HASIL PENELITIAN	77
A. Gambar umum Responden.....	77
B. Deskripsi Variabel.....	79
C. Analisis Data PLS	83
D. Uji Hipotesis	101
BAB V PEMBAHASAN	106
A. Pengaruh Langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Kompetensi Pedagogik Guru.....	106
B. Pengaruh Langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Kualitas Kehidupan Kerja Guru	110
C. Pengaruh Langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi kerja Guru.....	113
D. Pengaruh Langsung Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kompetensi Pedagogik Guru	117
E. Pengaruh Langsung Motivasi Kerja terhadap Kompetensi Pedagogik Guru	121
F. Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Kompetensi Pedagogik Guru Melalui Kualitas Kehidupan Kerja	124
G. Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Kompetensi Pedagogik Guru Melalui Motivasi Kerja	127
BAB VI PENUTUP	131
A. Kesimpulan	131
B. Saran.....	133
DAFTAR PUSTAKA	136
LAMPIRAN.....	145

DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1. Lokasi Penelitian.....	60
Tabel 3. 2. Populasi Guru di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Malang	61
Tabel 3. 3. Alternatif Jawaban Kuisisioner.....	63
Tabel 3. 4. Variabel dan Indikator Penelitian	65
Tabel 3. 5. Distribusi Interpretasi.....	75
Tabel 3. 6. Kriteria PenilaianPLS	76
Tabel 4. 1. Distribusi jenis kelamin responden	77
Tabel 4. 2. Distribusi Pendidikan Terakhir responden.....	78
Tabel 4. 3. Distribusi Jawaban responden variabel kepemimpinan transformasional.....	79
Tabel 4. 4. Distribusi Jawaban responden variabel Motivasi kerja.....	80
Tabel 4. 5. Distribusi Jawaban responden variabel Kualitas kehidupan kerja (QWL).....	81
Tabel 4. 6. Distribusi Jawaban responden variabel kompetensi pedagogik.....	82
Tabel 4. 7. Outer loading sebelum modifikasi	84
Tabel 4. 8. Uji Convergent Validity sesudah modifikasi	86
Tabel 4. 9. Cross-Loadings	88
Tabel 4. 10. Collinearity Among Indicators (VIF)	90
Tabel 4. 11. Average Variance Extracted (AVE), Composite Reliability (CR), Crombach's Alpha	93
Tabel 4. 12. Discriminant Validity.....	94
Tabel 4. 13. Heterotrait–Monotrait Ratio (HTMT).....	95
Tabel 4. 14. Nilai R-Square.....	96
Tabel 4. 15. Construct Crossvalidated Redundancy	98
Tabel 4. 16. Nilai F-Square	99
Tabel 4. 17. Direct Effect.....	101
Tabel 4. 18. Indirect Effect	103

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1. Kerangka Berpikir Penelitian	57
Gambar 3. 1. Alur Pengujian loading factor	73
Gambar 4. 1. Persentase jenis kelamin responden	77
Gambar 4. 2. Persentase Pendidikan terakhir responden	78
Gambar 4. 3. Outer loading tahap awal (sebelum modifikasi)	84
Gambar 4. 4. Validitas konvergen tahap kedua (sesudah modifikasi)	86
Gambar 4. 5. Direct Effect (Path Coefficients)	101
Gambar 4. 6. Indirect Effect	103

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Guru merupakan elemen kunci dalam proses pendidikan yang menentukan kualitas pembelajaran di satuan pendidikan, termasuk di madrasah. Salah satu indikasi kualitas Pendidikan dapat dilihat dari peringkat skor PISA (*Programme for International Student Assessment* (PISA) yang diinisiasi oleh *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD) adalah suatu studi untuk mengevaluasi sistem pendidikan yang diikuti oleh lebih dari 70 negara di seluruh dunia. Hasil PISA ini memang tidak bisa dijadikan patokan utama dalam mengukur kualitas Pendidikan di Indonesia, namun dapat dijadikan media dalam mengetahui tingkat kualitas pendidikan di Indonesia dikancah internasional. Indonesia menempati peringkat 68 dari 80 negara yang berpartisipasi dalam PISA 2022, diukur dari hasil pendidikan dengan memperhatikan faktor-faktor seperti literasi, kemampuan matematika, dan sains.² Dalam ekosistem pendidikan, guru memegang peran sentral sebagai fasilitator pembelajaran yang berkontribusi langsung terhadap perkembangan intelektual, moral, dan keterampilan peserta didik. Meskipun tidak dapat dijadikan satu-satunya tolok ukur, hasil tersebut menunjukkan adanya kebutuhan peningkatan kualitas kompetensi guru, terutama kompetensi pedagogik yang berkaitan langsung dengan praktik pembelajaran di kelas.

² OECD (2023), PISA 2022 Results (Volume I): The State of Learning and Equity in Education, PISA, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/53f23881-en>.

Dalam konteks ini, kinerja guru khususnya kompetensi pedagogik menjadi salah satu kompetensi inti yang harus dimiliki oleh setiap guru untuk memastikan proses pembelajaran berlangsung efektif dan bermakna. Kompetensi pedagogik mencakup kemampuan guru dalam merancang pembelajaran, memahami karakteristik peserta didik, melaksanakan pembelajaran yang kreatif dan adaptif, serta melakukan penilaian dan evaluasi secara komprehensif.³ Tingkat penguasaan kompetensi pedagogik guru sangat menentukan kualitas proses dan hasil belajar siswa, sehingga menjadi fokus utama dalam peningkatan mutu pendidikan di berbagai jenjang, termasuk Madrasah Aliyah. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa kompetensi pedagogik guru di madrasah masih belum optimal. Berbagai studi menemukan bahwa guru masih mengalami kendala dalam merancang pembelajaran berbasis diferensiasi, memanfaatkan teknologi secara pedagogis, mengelola kelas, serta menerapkan evaluasi otentik secara konsisten. Kondisi ini mengindikasikan perlunya upaya komprehensif untuk memperkuat kompetensi pedagogik guru secara berkelanjutan. Sejumlah penelitian terbaru menunjukkan bahwa kompetensi pedagogik guru di Indonesia masih menghadapi tantangan, terutama dalam penerapan pembelajaran berpusat pada siswa, asesmen formatif, dan diferensiasi pembelajaran. Kompetensi pedagogik yang kuat berpengaruh signifikan terhadap hasil belajar siswa, terutama dalam konteks tuntutan pembelajaran abad 21.

³ Mulyasa, E. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: Remaja Rosda Karya, 2021.

Keberhasilan institusi pendidikan sangat ditentukan oleh kualitas kinerja guru, karena guru berperan sebagai fasilitator, motivator, dan penggerak utama dalam pencapaian tujuan pendidikan. Di tengah dinamika kebijakan pendidikan nasional dan global, tuntutan terhadap profesionalisme dan akuntabilitas guru semakin meningkat. Sayangnya, berbagai studi menunjukkan bahwa kinerja guru di madrasah masih menghadapi tantangan yang kompleks, mulai dari rendahnya motivasi, ketidakpuasan kerja, hingga kurangnya kepemimpinan yang inspiratif.⁴ Hal ini menunjukkan perlunya upaya strategis untuk meningkatkan kinerja guru dalam kompetensi pedagogik secara sistemik.

Permasalahan utama dalam konteks madrasah adalah adanya kesenjangan antara harapan kinerja ideal dengan realitas yang terjadi di lapangan. Banyak guru menunjukkan tingkat kinerja yang belum optimal dalam aspek perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pengajaran, serta evaluasi hasil belajar. Penelitian yang dilakukan oleh Mulyasa mengungkapkan bahwa sebagian besar guru mengalami stagnasi profesional akibat kurangnya motivasi intrinsik dan dukungan lingkungan kerja.⁵ Hal ini berdampak pada rendahnya kualitas layanan pendidikan yang diberikan kepada peserta didik. Dengan demikian, perlu dilakukan identifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru secara menyeluruh.

Salah satu faktor penting yang memengaruhi kompetensi pedagogik guru adalah kepemimpinan transformasional kepala madrasah. Pemimpin

⁴ Sagala, S. (2010). *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Alfabeta.

⁵ Mulyasa, E. (2015). *Menjadi Guru Profesional*. Remaja Rosdakarya

transformatif mampu membangun visi yang inspiratif, memberikan keteladanan, serta memberdayakan guru untuk meningkatkan kapasitas profesionalnya. Penelitian terkini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif memiliki pengaruh positif terhadap kompetensi pedagogik dan profesional guru melalui peningkatan iklim organisasi, pemberdayaan, dan dukungan moral.⁶ Kepemimpinan transformatif meningkatkan otonomi guru dan iklim organisasi yang sehat, sehingga berdampak pada peningkatan kompetensi pedagogik dan kreativitas dalam pengajaran.

Kepemimpinan transformatif memiliki peran sentral dalam membentuk budaya kerja yang inovatif, kolaboratif, dan produktif di lembaga pendidikan. Gaya kepemimpinan ini mendorong kepala sekolah atau madrasah untuk bertindak sebagai agen perubahan, yang tidak hanya mengarahkan, tetapi juga menginspirasi dan membangkitkan potensi terbaik dari setiap guru. Dalam konteks madrasah, kepala sekolah yang transformatif mampu menanamkan visi keislaman, memberikan keteladanan moral, serta menumbuhkan rasa memiliki dan komitmen terhadap misi Lembaga.⁷ Studi oleh Susanti dan Maulidina juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif secara signifikan meningkatkan kepuasan dan kinerja guru di madrasah, karena menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan profesional dan

⁶ Badar, M. (2024). *The Impact of Transformational Leadership Dimensions on Teachers' Pedagogical Competence*. Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v9i1.10696>

⁷ Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations* (7th ed.). Pearson

psikologis guru.⁸ Kepemimpinan transformasional berdampak pada pemberian motivasi langsung melalui teladan dari seorang pemimpin.

Kepemimpinan transformasional dalam pendidikan Islam berperan sebagai motor penggerak perubahan organisasi menuju peningkatan mutu pendidikan. Pemimpin yang transformasional bukan hanya berorientasi pada manajemen administratif, tetapi juga pada pembinaan nilai, motivasi, dan pemberdayaan sumber daya manusia. Dalam perspektif pendidikan Islam, kepemimpinan transformasional tidak hanya dimaknai sebagai kemampuan pemimpin dalam mengubah struktur organisasi, tetapi juga dalam membangun nilai-nilai spiritual dan moral di lingkungan lembaga pendidikan. Pemimpin yang transformasional berperan sebagai agen perubahan yang menumbuhkan semangat kerja guru melalui visi keislaman dan budaya mutu yang berkelanjutan.⁹ Dalam konteks madrasah, kepala madrasah yang memiliki visi transformasional akan mampu menumbuhkan motivasi kerja guru serta memperbaiki kualitas kehidupan kerja melalui keteladanan dan komunikasi yang inspiratif.

Selain kepemimpinan, motivasi kerja merupakan determinan utama kompetensi guru. Guru dengan motivasi tinggi menunjukkan keterlibatan yang lebih besar dalam pengembangan diri, inovasi pedagogik, dan pengajaran bermutu. Teori kebutuhan McClelland menekankan bahwa kebutuhan akan pencapaian (*need for achievement*) sangat menentukan performa guru.

⁸ Susanti, R., & Maulidina, N. (2023). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru madrasah. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 11(1), 45–58.

⁹ Muhammad In'am Esha, *Kebijakan Pendidikan Islam: Transformasional, Reformasi, dan Disrupsi* (Malang: UIN-Maliki Press, 2021)

Penelitian terbaru menunjukkan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh lebih kuat terhadap kemampuan pedagogik dibanding motivasi ekstrinsik. Secara global, motivasi kerja merupakan prediktor signifikan terhadap kompetensi dan performa pedagogik guru, terutama pada konteks pendidikan menengah.

Sementara itu, motivasi kerja merupakan kekuatan pendorong internal yang menentukan intensitas, arah, dan ketekunan perilaku kerja seorang guru. Dalam dunia pendidikan, guru yang memiliki motivasi tinggi akan menampilkan dedikasi, keterlibatan aktif dalam proses pembelajaran, serta keinginan untuk terus berkembang. Teori motivasi kerja yang dikembangkan oleh McClelland menekankan pentingnya kebutuhan akan pencapaian (*need for achievement*) yang banyak ditemukan pada guru yang berprestasi tinggi.¹⁰ Guru yang memiliki motivasi tinggi senantiasa memiliki dorongan untuk belajar dan mengembangkan potensi dan kapasitas dirinya. Dalam penelitian oleh Prasetyo dan Handayani, ditemukan bahwa motivasi intrinsik, seperti rasa tanggung jawab, kepuasan dalam mengajar, dan komitmen moral terhadap peserta didik, lebih berpengaruh terhadap kinerja guru dibanding motivasi ekstrinsik.¹¹ Motivasi kerja tinggi yang dimiliki guru mendorong guru senantiasa belajar mengembangkan kompetensi, memiliki loyalitas tinggi dan kenyamanan dalam melaksanakan tugasnya.

Faktor eksternal lain yang tak kalah penting adalah *Quality of Work Life* (QWL). QWL mencerminkan sejauh mana lingkungan kerja mampu

¹⁰ McClelland, D. C. (1987). *Human Motivation*. Cambridge University Press

¹¹ Prasetyo, A., & Handayani, T. (2021). Peran motivasi kerja terhadap kinerja guru. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 26(3), 198–210.

menyediakan keamanan, kesejahteraan, kesempatan berkembang, serta suasana kerja yang mendukung produktivitas. QWL yang baik berkontribusi langsung pada kenyamanan psikologis, stabilitas emosional, dan komitmen guru terhadap pekerjaannya. Guru dengan QWL tinggi memiliki tingkat inovasi pedagogik yang lebih baik, terutama dalam mengadopsi pendekatan pembelajaran baru dan teknologi pendidikan.

Di sisi lain, kualitas kehidupan kerja (QWL) mencerminkan sejauh mana institusi pendidikan menyediakan lingkungan yang sehat, adil, dan mendukung kesejahteraan guru secara holistik. QWL tidak hanya berkaitan dengan upah atau beban kerja, tetapi juga mencakup penghargaan atas kontribusi guru, kesempatan untuk berkembang, keseimbangan kerja-hidup, serta dukungan dari pimpinan dan rekan sejawat. Menurut Walton terdapat delapan dimensi QWL seperti kondisi kerja yang aman, partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan pengakuan sosial merupakan komponen penting dalam menciptakan kepuasan kerja.¹² Kinerja guru tidak hanya dipengaruhi oleh faktor internal, seperti motivasi kerja, tetapi juga oleh faktor eksternal, seperti *quality of work life* (QWL), yang mencerminkan kondisi kerja dan kesejahteraan guru dalam lingkungan pendidikan. Menurut Gibson dkk, pentingnya memahami motivasi adalah karena tingkat motivasi yang tinggi merupakan kontributor signifikan terhadap kinerja.¹³ Seiring dengan meningkatnya tuntutan profesionalisme dan kualitas pembelajaran di lembaga pendidikan Islam, pemahaman mengenai faktor-faktor yang memengaruhi

¹² Walton, R. E. (1975). Criteria for quality of working life. In *The Quality of Working Life*, Davis & Cherns (Eds.). Free Press.

¹³ Gibson, Ivancevich & Donnelly. 2011. *Perilaku, Struktur, Proses*. Jakarta: Salemba Empat.

kinerja guru menjadi semakin relevan untuk dikaji secara empiris. Peningkatan kualitas pendidikan tidak hanya bergantung pada faktor-faktor eksternal seperti kebijakan pendidikan, tetapi juga pada kondisi internal, termasuk kesejahteraan guru di tempat kerja. Kualitas kehidupan kerja (QWL) yang baik akan memotivasi guru untuk lebih berprestasi, mengurangi tingkat stres, dan memperbaiki keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka.¹⁴ Guru yang merasa dihargai dan memiliki kesempatan untuk berkembang dalam pekerjaan mereka cenderung akan lebih efektif dalam mengajar.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kualitas kehidupan kerja terhadap kompetensi pedagogik guru di Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Malang. Secara khusus, penelitian ini ingin mengetahui kontribusi masing-masing variabel secara parsial maupun simultan dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru, serta memberikan rekomendasi strategis bagi penguatan manajemen pendidikan di madrasah. Berbagai studi sebelumnya telah membahas pengaruh kepemimpinan atau motivasi terhadap kinerja guru, namun masih terbatas yang mengkaji secara integratif tiga variabel ini secara bersamaan dalam konteks madrasah negeri di daerah. Selain itu, banyak penelitian berfokus pada sekolah umum, sementara studi tentang madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam dengan karakteristik khas masih relatif sedikit.¹⁵ Penelitian ini hadir untuk mengisi celah tersebut dengan memberikan

¹⁴ Nanjundeswaraswamy, T.S. and swamy, D.R. (2013) Quality of work life of employees in private technical institutions. *International Journal for Quality Research*, 7 (3), pp. 431-442.

¹⁵ Suryana, A., & Nur, S. (2020). *Pengembangan Profesional Guru Madrasah*. Pustaka Pelajar.

perspektif baru mengenai sinergi antar variabel dalam mempengaruhi kinerja guru terkhusus pada kompetensi pedagogik secara holistik.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini penting dilakukan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kualitas kehidupan kerja terhadap kompetensi pedagogik guru di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Malang. Kebaruan penelitian ini terletak pada pendekatan integratif yang menggabungkan tiga variabel strategis sekaligus, serta memasukkan indikator kompetensi pedagogik. Selain itu, masih terbatas penelitian yang mengkaji kompetensi pedagogik guru madrasah dengan pendekatan kuantitatif. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam penguatan model pengembangan kompetensi guru, serta kontribusi praktis bagi pengambil kebijakan di lingkungan pendidikan Islam. Dengan pendekatan kuantitatif dan fokus pada Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Malang, penelitian ini diharapkan memperkuat kebijakan berbasis bukti dalam upaya peningkatan mutu pendidikan Islam.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kompetensi pedagogik guru MAN di Kabupaten Malang?
2. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap Kualitas Kehidupan Kerja guru MAN di Kabupaten Malang?

3. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja Guru MAN di Kabupaten Malang?
4. Bagaimana pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap kompetensi pedagogik guru MAN di Kabupaten Malang?
5. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kompetensi pedagogik guru MAN di Kabupaten Malang
6. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kompetensi pedagogik melalui kualitas kehidupan kerja pada guru MAN di Kabupaten Malang?
7. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kompetensi pedagogik melalui motivasi kerja pada guru MAN di kabupaten malang?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kompetensi pedagogik guru MAN di Malang.
2. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional guru terhadap Kualitas Kehidupan Kerja guru MAN di Kabupaten Malang.
3. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional guru terhadap motivasi kerja guru MAN di Kabupaten Malang.
4. Menganalisis pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap kompetensi pedagogik kerja guru MAN di Kabupaten Malang.

5. Menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kompetensi pedagogik guru MAN di Kabupaten Malang.
6. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kompetensi pedagogik melalui Kualitas Kehidupan Kerja guru pada MAN di Kabupaten Malang.
7. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kompetensi pedagogic melalui motivasi kerja guru pada MAN di Kabupaten Malang.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi dalam berbagai aspek, baik secara teoretis maupun praktis, sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks pendidikan. Hasil temuan mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kualitas kehidupan kerja (*Quality of Work Life*) terhadap kompetensi pedagogik guru akan memperkaya literatur dan model konseptual yang relevan dalam kajian perilaku organisasi di sektor pendidikan.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini memberikan manfaat bagi berbagai pihak sebagai berikut:

- a. Bagi pihak madrasah: Penelitian ini memberikan data dan informasi empirik yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kebijakan internal dan menyusun strategi peningkatan kinerja guru secara lebih terarah. Hasil penelitian juga dapat dijadikan dasar dalam menyusun program pelatihan, penguatan motivasi, serta perbaikan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas guru.
- b. Bagi Penelitian Selanjutnya: Penelitian ini dapat menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya yang ingin mengembangkan studi serupa dengan objek, variabel, atau pendekatan metodologis yang berbeda. Penggunaan metode SEM-PLS dalam penelitian ini juga dapat menjadi rujukan dalam penelitian berbasis model structural.

E. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang kebenarannya masih perlu dibuktikan secara empiris. Menurut Sugiyono, hipotesis adalah pernyataan atau dugaan sementara yang masih harus diuji melalui pengumpulan dan analisis data di lapangan.¹⁶ Hipotesis juga disebut sebagai suatu pernyataan yang bersifat tentative mengenai hubungan antar variabel, yang dirumuskan berdasarkan kajian teori dan didukung oleh fakta empiris.¹⁷ Dalam penelitian ini, hipotesis disusun untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) terhadap kinerja guru.

¹⁶ Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

¹⁷ Arikunto, S. (2013). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.

Rumusan hipotesis mengacu pada tujuan penelitian dan didasarkan pada teori-teori yang telah dikaji sebelumnya. Hipotesis Nol (H_0) adalah pernyataan yang menyatakan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen. Hipotesis ini biasanya diuji untuk dibuktikan salah atau tidaknya. Hipotesis Alternatif (H_1) adalah pernyataan yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen, dan menjadi hipotesis yang akan diterima jika H_0 ditolak berdasarkan hasil analisis. Untuk itu, setiap hipotesis disusun dalam dua bentuk, yaitu hipotesis nol (H_0) dan hipotesis alternatif (H_1), Hipotesis alternatif (H_1) sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kompetensi pedagogik guru MAN di Kabupaten Malang.
2. Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kualitas kehidupan kerja guru MAN di Kabupaten Malang.
3. Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja guru MAN di Kabupaten Malang.
4. Terdapat pengaruh yang signifikan antara kualitas kehidupan kerja terhadap kompetensi pedagogik Guru MAN di Kabupaten Malang.
5. Terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kompetensi pedagogik guru MAN di Kabupaten Malang
6. Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kompetensi pedagogik melalui kualitas kehidupan kerja pada guru MAN di Kabupaten Malang.

7. Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kompetensi pedagogik melalui motivasi kerja pada guru MAN di Kabupaten Malang.

Sedangkan hipotesis nol (H_0) dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kompetensi pedagogik MAN di Kabupaten Malang.
2. Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kualitas kehidupan kerja guru MAN di Kabupaten Malang.
3. Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja guru MAN di Kabupaten Malang.
4. Tidak ada pengaruh yang signifikan antara kualitas kehidupan kerja terhadap kompetensi pedagogik guru MAN di Kabupaten Malang.
5. Tidak ada pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja guru terhadap kompetensi pedagogik guru MAN di Kabupaten Malang
6. Tidak ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kompetensi pedagogik melalui kualitas kehidupan kerja guru pada MAN di Kabupaten Malang.
7. Tidak ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kompetensi pedagogik melalui motivasi kerja guru pada MAN di Kabupaten Malang.

F. Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian ini bertujuan untuk memberikan batasan yang jelas agar penelitian tetap terarah, fokus, dan tidak melebar dari permasalahan utama. Batasan ini mencakup aspek substansi, lokasi, waktu, serta pihak-pihak yang menjadi subjek dalam penelitian. Adapun ruang lingkup penelitian ini dijelaskan sebagai berikut:

1. Substansi penelitian fokus pada analisis pengaruh tiga variable independent (kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*)) terhadap kompetensi pedagogik sebagai variable dependen.
2. Penelitian dilaksanakan di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Malang, meliputi tiga madrasah, MAN 1 Malang, MAN 2 Malang, dan Man 3 Malang. Lokasi ini dipilih karena relevansi konteks kelembagaan, ketersediaan data, serta potensi peran variable-variabel penelitian dalam peningkatan mutu Pendidikan madrasah.

G. Originalitas Penelitian

Penelitian ini memiliki tingkat kebaruan (*novelty*) yang signifikan dalam konteks kajian manajemen pendidikan Islam, khususnya yang berfokus pada peningkatan kinerja guru madrasah. Penelitian ini mengintegrasikan tiga variabel utama: kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) dalam satu model yang simultan dan aplikatif pada konteks MAN Kabupaten Malang. Penelitian mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja guru telah dilakukan oleh berbagai peneliti sebelumnya,

baik di lingkungan sekolah umum maupun madrasah. Fokus variabel umumnya meliputi motivasi kerja, kemampuan profesional, dan kualitas kehidupan kerja (*Quality of Work Life/QWL*). Namun, sebagian besar penelitian tersebut dilakukan secara parsial dan belum secara integratif mengkaji ketiga variabel secara bersamaan, apalagi dalam konteks madrasah di bawah Kementerian Agama. Berikut adalah beberapa penelitian terdahulu yang relevan:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Badar (2025) yang berjudul *The Impact of Transformational Leadership Dimensions on Teachers' Pedagogical Competence*. Menganalisis pengaruh dimensi kepemimpinan transformasional terhadap kompetensi pedagogik guru madrasah. Hasilnya menunjukkan bahwa *idealized influence* dan *intellectual stimulation* berpengaruh positif signifikan, sedangkan *inspirational motivation* justru memiliki efek negatif dalam penelitian ini.¹⁸
1. Penelitian yang dilakukan oleh Suryani (2020) yang berjudul pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru di SMA Negeri Surabaya. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa "*semakin tinggi tingkat motivasi guru, maka semakin tinggi pula kualitas kinerjanya dalam melaksanakan tugas pembelajaran*".¹⁹ Namun, penelitian ini belum mempertimbangkan faktor lain seperti lingkungan kerja dan kompetensi individual.

¹⁸ Badar, M. (2025). *The impact of transformational leadership dimensions on teachers' pedagogical competence*. Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 9(1), 123–139.

¹⁹ Suryani, T. (2020). *Motivasi Kerja sebagai Faktor Penentu Kinerja Guru SMA Negeri di Surabaya*. Jurnal Manajemen Pendidikan, 8(1), 40–50.

2. Wulandari & Setiawan (2022) mengkaji pengaruh QWL terhadap kinerja guru di sekolah swasta Jakarta. Mereka menyimpulkan bahwa "*lingkungan kerja yang sehat, kejelasan beban kerja, dan dukungan manajerial memberikan kontribusi besar terhadap kinerja guru*".²⁰ Penelitian ini memperkuat pentingnya kualitas kehidupan kerja, tetapi belum mengaitkannya dengan motivasi internal atau kemampuan personal guru.
3. Ismawati (2023) melakukan penelitian yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 dan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kabupaten Paliwarimandar Sulawesi Barat. Penelitian ini menemukan bahwa "*Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) ada pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru, (2) ada pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja guru, (3) ada pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap kinerja guru, (4) ada pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja secara simultan terhadap kinerja guru*".²¹ Penelitian ini tidak memasukkan variabel keseimbangan kualitas kehidupan kerja bagi seorang guru.
4. Pratama (2024) meneliti pengaruh *Motivasi Kerja, Quality Of Work Life, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru SMAN 2 Kota Batu*. Ia

²⁰ Wulandari, A., & Setiawan, H. (2022). *Pengaruh Quality of Work Life terhadap Kinerja Guru di Sekolah Swasta*. Jurnal Kepemimpinan dan Organisasi Pendidikan, 10(3), 55–62.

²¹ Ismawati, *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 dan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kabupaten Polewarimandar Sulawesi Barat*, Tesis, Undergraduate thesis, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, 2023.

menyatakan bahwa "*QWL lebih dominan daripada motivasi dalam membentuk kinerja guru yang berkelanjutan*".²² Namun, penelitian ini tidak menyertakan kemampuan guru sebagai variabel yang diuji.

5. Wicaksono (2025) melakukan penelitian yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kyai Terhadap Peningkatan Jumlah Santri Melalui Profesionalisme Guru di Pondok Pesantren Ihyaul Qur'an Nururrahman Wagir Malang. Penelitian ini memiliki hasil bahwa "(1) Pondok Pesantren Ihyaul Qur'an Nururrahman Wagir Malang memiliki tingkat kepemimpinan transformasional yang "*cukup*" dengan nilai rata – rata di angka 168,54 atau di interval 160 – 176; (2) Profesionalisme guru yang dimiliki oleh Pondok Pesantren Ihyaul Qur'an Nururrahman Wagir Malang berada dalam kategori "*cukup*", dimana nilai rata – rata yang diperoleh sebesar 81,04 atau di interval 77 – 85; (3) Pondok Pesantren Ihyaul Qur'an Nururrahman Wagir Malang memiliki peningkatan jumlah santri "*cukup*" dengan nilai rata – rata 79,15 atau di interval 74 – 83; (4) Adanya pengaruh signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap profesionalisme guru, dimana dengan nilai signifikansi 0,000 atau kurang dari 0,05; (5) Kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan jumlah santri, dimana dengan nilai signifikansi 0,000 atau kurang dari 0,05; (6) Kepemimpinan transformasional kyai secara

²² Pratama, Burhana Rizky, *Pengaruh Motivasi Kerja, Quality Of Work Life, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru SMAN 2 Kota Batu*, Tesis, Undergraduate thesis, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, 2024.

*langsung memberikan pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan jumlah santri, dengan besar nilai pengaruh langsung ialah 0,370 sedangkan besar nilai pengaruh tidak langsung ialah 0,283.” Secara objek penelitian dan variabel dependen berbeda.*²³

Dari pernyataan di atas, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar penelitian sebelumnya hanya mengkaji pengaruh satu atau dua variabel terhadap kompetensi pedagogik secara terpisah. Belum ditemukan kajian yang mengintegrasikan ketiga variabel secara bersamaan (kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan Kualitas Kehidupan kerja QWL) dalam satu model untuk mengukur pengaruh simultan dan menentukan variabel paling dominan terhadap kompetensi pedagogik, khususnya di MAN (Madrasah Aliyah Negeri) yang memiliki kekhasan kepemimpinan transformasional yang ada, birokrasi, budaya organisasi keagamaan, dan tantangan tersendiri. Dengan demikian, penelitian ini orisinal dan memberikan kontribusi baru dalam:

1. Mengisi kekosongan riset integratif terkait kepemimpinan transformasional, motivasi, dan QWL.
2. Memberikan pemetaan variabel dominan dalam peningkatan kinerja guru madrasah.
3. Menyediakan data dan rekomendasi berbasis bukti (*evidence-based*) bagi perbaikan manajerial madrasah di bawah Kementerian Agama.

²³ Wicaksono, Amhar Galih, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kyai Terhadap Peningkatan Jumlah Santri Melalui Profesionalisme Guru di Pondok Pesantren Ihyaul Qur'an Nururrahman Wagir Malang*, Tesis, Undergraduate thesis, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, 2024.

H. Definisi Operational

Definisi operasional variabel bertujuan untuk menjelaskan makna variabel yang telah diteliti. Disamping itu, definisi operasional adalah unsur penelitian yang memberitahukan bagaimana cara untuk mengukur suatu variabel yang sedang diteliti. Dalam penelitian ini, terdapat empat variabel utama, yaitu kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*), dan kompetensi pedagogik. Masing-masing variabel didefinisikan secara operasional sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional (X_1) adalah gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi dan memotivasi bawahan untuk melampaui kepentingan pribadi demi tujuan organisasi, serta mendorong perubahan positif melalui pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Pemimpin transformasional tidak hanya memberi arahan, tetapi juga membentuk nilai dan visi bersama
2. Motivasi kerja (X_2) dalam penelitian ini didefinisikan sebagai dorongan internal maupun eksternal yang memengaruhi semangat, arah, dan intensitas guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.
3. Kualitas kehidupan kerja (*Quality of Work Life* atau disingkat QWL) (X_3) dalam konteks penelitian ini didefinisikan sebagai persepsi guru terhadap kualitas lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional.
4. Kompetensi pedagogik (Y) adalah seperangkat kemampuan mengelola proses pembelajaran yang mencakup penguasaan karakteristik peserta didik,

perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian pembelajaran secara efektif. Menurut Perdirjen GTK No. 2626/B/HK.04.01/2023, kompetensi pedagogik mencakup kemampuan guru dalam merancang pembelajaran yang memfasilitasi diferensiasi, mengelola interaksi pembelajaran yang inklusif, melakukan asesmen formatif dan sumatif, memanfaatkan teknologi pembelajaran, dan melakukan refleksi berkelanjutan untuk meningkatkan kualitas mengajar.

I. Sistematika Pembahasan

Berisikan pembahasan tentang sistematika pembahasan tesis, dimana penelitian ini disusun dalam lima bab utama. Uraian singkat sistematika pembahasan setiap bab adalah sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan berisi uraian mengenai latar belakang masalah yang mendasari pentingnya penelitian ini dilakukan, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, hipotesis penelitian, ruang lingkup penelitian, originalitas penelitian, definisi operational serta sistematika penulisan.

Bab II Kajian Teori dan kerangka pemikiran, menyajikan landasan teori yang meliputi konsep-konsep kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, kualitas kehidupan kerja, dan kompetensi pedagogik guru sebagai pendekatan utama. Selain itu, bab ini juga memuat hasil-hasil penelitian terdahulu yang relevan, serta kerangka pemikiran konseptual.

Bab III Metode Penelitian menjelaskan pendekatan dan jenis penelitian yang digunakan, lokasi dan waktu penelitian, populasi dan sampel, teknik

pengumpulan dan analisis data, serta tahapan uji validitas dan reliabilitas instrumen dengan pendekatan SEM-PLS.

Bab IV Hasil Penelitian menyajikan hasil analisis data yang meliputi deskripsi responden dan variabel penelitian, hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS.

Bab V Pembahasan, bagian yang memuat pembahasan hasil secara mendalam mengenai pengaruh masing-masing variabel independen terhadap kompetensi pedagogik guru, baik secara parsial maupun simultan. Pembahasan dalam bab ini juga mengaitkan temuan penelitian dengan teori yang relevan.

Bab VI Penutup, memuat kesimpulan dari temuan utama penelitian, implikasi teoretis dan praktis, keterbatasan penelitian yang dihadapi, serta saran-saran untuk penelitian selanjutnya.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Kepemimpinan Transformasional

1. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan kepemimpinan yang menekankan proses perubahan menyeluruh yang dilakukan oleh pemimpin terhadap bawahannya melalui motivasi, inspirasi, dan pembinaan nilai-nilai bersama. Kepemimpinan transformasional terjadi ketika pemimpin dan pengikut saling meningkatkan satu sama lain menuju tingkat moral dan motivasi yang lebih tinggi. Pemimpin transformasional mampu memengaruhi bawahan dengan memberikan visi yang inspiratif, menstimulasi kreativitas, serta memperhatikan kebutuhan individu dalam proses pengembangan. Pemimpin transformasional tidak hanya berfokus pada pencapaian tujuan jangka pendek, melainkan juga pada transformasi personal dan kolektif para pengikutnya.

Kepemimpinan transformatif dibangun dari dua kata, yaitu “kepemimpinan (*leadership*)” dan “transformasional (*transformational*)”. Istilah “transformasional” berasal dari kata to “*transform*”, yang bermakna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda, misalkan mentransformasikan visi menjadi realita, atau mengubah sesuatu yang potensial menjadi aktual.²⁴ Transformasional karenanya mengandung

²⁴ Husain Usman, *Manajemen: Teori, Praktik & Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), hlm 320

makna sifat-sifat yang dapat mengubah sesuatu menjadi bentuk lain, misalnya mengubah mengubah energi potensial menjadi energi aktual atau motif berprestasi menjadi prestasi riil.²⁵Teori transformasional sering disebut sebagai teori-teori relasional kepemimpinan (*relational theories of leadership*). Teori ini berfokus pada hubungan yang terbentuk antara pemimpin dan pengikutnya. Pemimpin transformatif biasanya memiliki etika yang tinggi dan standart moral.²⁶Pemimpin memotivasi dan mengilhami atau menginspirasi orang dengan membantu anggota kelompok memahami potensinya untuk kemudian ditransformasikan menjadi perilaku nyata dalam rangka penyelesaian tugas pokok dan fungsi dalam kebersamaan, pemimpin transformasional terfokus pada kinerja anggota kelompok, tapi juga ingin setiap orang untuk memenuhi potensinya.

Grand theory kepemimpinan transformasional bertumpu pada pendekatan perilaku dan karismatik dalam organisasi, sebagaimana dirumuskan oleh Bass dalam *Full Range Leadership Theory*.²⁷ Teori ini membedakan antara gaya kepemimpinan transaksional yang berbasis pada pertukaran insentif dengan transformasional yang berorientasi pada perubahan nilai, moral, dan komitmen. Pendekatan ini diperkuat oleh teori

²⁵ Sudarwin Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hlm 219

²⁶ Sudarwan Danim & Suparnio, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009) hlm. 9

²⁷ Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Sage Publications.

motivasi seperti *Self-Determination Theory*²⁸ dan *Empowerment Theory*²⁹, yang menekankan pentingnya otonomi dan pengembangan diri dalam proses kepemimpinan yang efektif. Karakteristik dan Ciri Khas Kepemimpinan Transformasional. Bass dan Riggio mengidentifikasi empat dimensi utama dari kepemimpinan transformasional, yaitu:³⁰

1. **Pengaruh Ideal (Idealized Influence)** – Pemimpin menjadi panutan dan membangun kepercayaan melalui nilai-nilai moral yang tinggi. Pengaruh ideal merupakan aspek kepemimpinan transformasional yang menunjukkan kemampuan pemimpin untuk menjadi teladan moral dan etika, sehingga menumbuhkan rasa hormat, kepercayaan, dan loyalitas dari pengikutnya.³¹ Pemimpin yang memiliki karakter ini menunjukkan konsistensi antara ucapan dan tindakan, serta bersedia mengambil risiko demi kepentingan organisasi dan nilai-nilai yang diyakini. Penelitian terbaru oleh Tari dkk mengemukakan dalam konteks pendidikan tinggi di Eropa menunjukkan bahwa pengaruh ideal sangat signifikan dalam meningkatkan kinerja tim akademik dan memperkuat budaya mutu

²⁸ Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.

²⁹ Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471–482.

³⁰ Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

³¹ Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

institusional.³² Para pemimpin yang menunjukkan dedikasi terhadap nilai-nilai inti institusi mampu menginspirasi anggota tim untuk mencapai hasil yang lebih tinggi.

2. **Motivasi Inspiratif (Inspirational Motivation)** – Pemimpin membangkitkan semangat kolektif dan memberikan arah melalui visi yang jelas. Dimensi ini menunjukkan kemampuan pemimpin untuk mengkomunikasikan visi dan misi organisasi secara meyakinkan, serta membangkitkan semangat, optimisme, dan antusiasme di kalangan pengikut.³³ Pemimpin yang memiliki karakter motivasi inspiratif mampu menjelaskan tujuan bersama yang menantang namun bermakna, sehingga membangun kesadaran kolektif. Jun dan Lee menemukan bahwa motivasi inspiratif secara signifikan meningkatkan perilaku inovatif dan keterlibatan karyawan dalam organisasi berbasis teknologi.³⁴ Kepemimpinan yang inspiratif menciptakan suasana kerja yang penuh semangat dan dorongan intrinsik untuk berprestasi.
3. **Stimulasi Intelektual (Intellectual Stimulation)** – Pemimpin mendorong inovasi dan berpikir kritis, serta menghargai pendekatan yang tidak konvensional. Pemimpin yang menerapkan stimulasi intelektual

³² Tarí, J. J., Heras-Saizarbitoria, I., & Pereira-Moliner, J. (2023). Inspiring excellence: How transformational leadership shapes institutional performance in higher education. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 40(3), 671–690.

³³ Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). Sage Publications.

³⁴ Jun, S., & Lee, J. (2023). The effect of transformational leadership on innovative behavior: Focusing on the mediating effect of psychological empowerment. *Frontiers in Psychology*, 14, 1013556.

mendorong pengikut untuk berpikir kritis, mengevaluasi asumsi yang ada, dan mencari solusi inovatif terhadap permasalahan. Mereka menciptakan budaya yang mendukung pembelajaran dan kreativitas.³⁵ Stimulasi intelektual dari pemimpin meningkatkan kemampuan organisasi dalam mengelola pengetahuan dan mendorong pembelajaran organisasi.³⁶ Pemimpin yang menantang pemikiran konvensional memungkinkan munculnya inovasi berkelanjutan.

4. **Pertimbangan Individual (Individualized Consideration)** – Pemimpin menunjukkan perhatian dan dukungan terhadap kebutuhan dan pengembangan setiap individu. Aspek ini menekankan perhatian personal yang diberikan pemimpin terhadap kebutuhan dan potensi masing-masing individu dalam organisasi. Pemimpin bertindak sebagai mentor dan pelatih yang mendukung pengembangan personal dan profesional bawahan.³⁷ Pemimpin menentukan arah dalam mengembangkan personal dari rekan atau bawahannya. Pertimbangan individual secara signifikan berkontribusi terhadap terciptanya lingkungan kerja yang inklusif dan suportif.³⁸ Hal ini berdampak positif terhadap retensi karyawan dan peningkatan kepuasan kerja.

³⁵ Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Sage Publications.

³⁶ Jin, Y., Lee, H., & Goh, M. (2022). Transformational leadership and knowledge sharing: The mediating role of intellectual stimulation. *Frontiers in Psychology*, 13, 883224.

³⁷ Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

³⁸ Ghasabeh, M. S., Reaiche, C., & Soosay, C. (2015). The emerging role of transformational leadership. *The Journal of Developing Areas*, 49(6), 459–467

Gaya kepemimpinan ini ditandai oleh orientasi jangka panjang, penguatan budaya organisasi, dan keterlibatan emosional yang tinggi antara pemimpin dan pengikut.³⁹ Pemimpin dengan model kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang memiliki visi ke depan dan mampu mengidentifikasi perubahan lingkungan serta mampu mentransformasi perubahan tersebut ke dalam organisasi, memelopori perubahan dan memberikan motivasi dan inspirasi kepada individu-individu karyawan (santri, siswa, mahasiswa, umat followers) untuk kreatif dan inovatif, serta membangun team work yang solid; membawa perubahan dalam etos kerja dan kinerja manajemen; berani dan bertanggung jawab memimpin dan mengendalikan organisasi.⁴⁰ Gaya kepemimpinan transformasional akan memberikan pengaruh positif pada hubungan antara atasan dan bawahan. Dengan konsep kepemimpinan transformasional, bawahan akan merasa percaya, kagum, bangga, loyal, dan hormat kepada atasannya serta termotivasi untuk mengerjakan pekerjaan dengan hasil yang melebihi target yang telah ditentukan bersama.⁴¹ Dengan demikian, kepemimpinan transformasional tidak hanya mengelola tugas, tetapi juga membentuk karakter dan membangun visi kolektif.

Kepemimpinan juga merupakan suatu proses memperngaruhi yang termanifestasikan dalam perilaku-perilaku dan interaksi-interaksi Antara

³⁹ Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). Sage Publications.

⁴⁰ M. Fahim Tharaba, *Kepemimpinan Pendidikan Islam (Islamic Education Leadership)*, (Malang: Dream Litera Buana, 2016), hlm. 124-126 31

⁴¹ Urip Triyono, *kepemimpinan Transformasional dalam Pendidikan: Formal, Non Formal, dan Informal*, (Yogyakarta: Deepublish, 20019), hlm. 101.

pemimpin dan bawahnnya, yang terjalin dalam suatu konteks tertentu untuk mencapai tujuan-tujuan dan cita-cita bersama.⁴² Keberhasilan kepemimpinan kepala madrasah dalam menghadapi tantangan perubahan pendidikan modern sangat ditentukan oleh kemampuannya dalam menginspirasi guru untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan zaman dan berorientasi pada mutu pembelajaran.² Dalam konteks ini, kepemimpinan transformasional menjadi faktor pendorong utama bagi meningkatnya motivasi kerja dan kualitas kehidupan kerja guru. Pemimpin yang mampu membangun hubungan emosional dan memberikan teladan positif akan mendorong guru untuk bekerja dengan lebih bermakna, bersemangat, dan memiliki rasa tanggung jawab tinggi terhadap tugas profesionalnya. Dengan demikian, hasil pemikiran Walid memperkuat argumentasi bahwa kepemimpinan transformasional di madrasah berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja guru melalui proses inspirasi, stimulasi intelektual, dan pembinaan nilai-nilai kerja Islami. Temuan ini sejalan dengan teori Bass dan Avolio yang menekankan empat dimensi utama kepemimpinan transformasional, yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*, yang secara sinergis mendorong terwujudnya kinerja guru yang optimal dan berorientasi mutu.

Maka dari itu Keberhasilan pemimpin ditentukan melalui beberapa faktor, diantaranya adalah: sifat cerdas dan sifat dewasa dalam memimpin sebuah organisasi yang ditunjukkan melalui perilaku secara luas, memiliki

⁴² Muhammad Walid, *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengelola Perubahan (Studi Kasus pada Madrasah Ibtidaiyah Negeri Malang 1 dan Madrasah Aliyah Negeri Malang 1)*, (Disertasi Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2019), h. 45.

hubungan sosial yang luas mampu bergaul dengan siapa saja, memiliki motivasi yang kuat untuk menghasilkan sebuah prestasi, menunjukkan sikap hubungan sosial yang dinamis.

B. Motivasi Kerja

1. Pengertian Motivasi kerja

Motivasi kerja merupakan salah satu determinan utama dalam keberhasilan organisasi, termasuk lembaga pendidikan. Motivasi dipahami sebagai serangkaian dorongan internal dan eksternal yang memicu, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku seseorang dalam mencapai tujuan tertentu.⁴³ Motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan individu untuk mencapai sasaran. Dalam konteks pendidikan, motivasi kerja guru memegang peranan penting dalam menentukan kualitas proses pembelajaran, keterlibatan profesional, serta kesuksesan peserta didik.

Secara umum, motivasi terbagi menjadi dua jenis: motivasi intrinsik, yang berasal dari dalam diri individu (misalnya, kepuasan kerja, pencapaian, dan rasa tanggung jawab), dan motivasi ekstrinsik, yang dipengaruhi oleh faktor eksternal (seperti kompensasi, pengakuan, dan kondisi lingkungan kerja). Teori *Self-Determination Theory* menjelaskan bahwa motivasi intrinsik sangat penting untuk keberlanjutan dan keterlibatan dalam tugas profesional yang kompleks, seperti mengajar.⁴⁴ Motivasi kerja guru tidak hanya ditentukan oleh insentif finansial, tetapi juga oleh lingkungan kerja yang mendukung,

⁴³ Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (12th ed.). McGraw-Hill Education.

⁴⁴ Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. Guilford Press.

peluang pengembangan profesional, dan persepsi terhadap makna pekerjaan sebagai bentuk kontribusi sosial.⁴⁵

2. Motivasi kerja dalam Perspektif Islam

Dalam Islam, kerja memiliki kedudukan yang tinggi dan mulia. Aktivitas kerja bukan hanya dipandang sebagai pemenuhan kebutuhan duniawi, tetapi juga sebagai bentuk ibadah yang akan bernilai di sisi Allah SWT jika dilandasi niat yang benar dan dilaksanakan dengan sungguh-sungguh. Sebagai mana firman Allah dalam Qur'an Surat. At-Taubah ayat 105 yang berbunyi:

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ ۖ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلٰى عَلِيمِ الْغَيْبِ
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Terjemahan: Dan Katakanlah: Bekerjalah kamu, maka Allah akan melihat pekerjaanmu, begitu juga Rasul-Nya dan orang-orang mukmin.. (QS. At-Taubah:105)

Ayat ini menunjukkan pentingnya kerja sebagai bentuk amal yang akan dinilai oleh Allah. Setiap upaya kerja yang dilakukan oleh seorang hamba, termasuk seorang pendidik, tidak hanya berdampak sosial, tetapi juga bernilai ukhrawi. Hal ini juga ditegaskan Allah dalam firman-Nya dalam Qur'an surat Al-Mulk ayat 2:

⁴⁵ Susanty, A., & Miradipta, R. (2021). *Exploring the Effect of Work Motivation on Teacher's Performance: A Case Study in Indonesian Secondary Schools*. *International Journal of Educational Management*, 35(4), 765–780. <https://doi.org/10.1108/IJEM-09-2020-0432>

الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا ۚ وَهُوَ الْعَزِيزُ الْعَفُوفُ

Terjemahan: (Allah) yang menciptakan mati dan hidup untuk menguji kamu, siapa di antara kamu yang paling baik amalannya. (Q.S Al-Mulk: 2)

Motivasi kerja dalam Islam juga berlandaskan pada nilai usaha yang tekun dan kesadaran akan tanggung jawab personal. Hal ini tercermin dalam firman Allah dalam Qu'an Surat. An-Najm ayat 39 yang berbunyi:

وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَىٰ

Terjemahan: Dan bahwa manusia hanya memperoleh apa yang telah diusahakannya. (Q.S An-Najm: 39)

Ayat ini mengajarkan bahwa keberhasilan ditentukan oleh ikhtiar maksimal dan bukan semata-mata oleh hasil. Oleh karena itu, motivasi kerja dalam Islam tidak hanya berorientasi pada hasil atau balasan duniawi, tetapi juga pada niat ikhlas. Dalam konteks pendidikan, guru yang bekerja dengan semangat dan motivasi tinggi akan mampu menjalankan fungsinya sebagai pendidik sekaligus teladan moral.

3. Indikator Motivasi Kerja

Berbagai penelitian menyebutkan bahwa indikator motivasi kerja guru mencakup berbagai aspek, di antaranya:

- a. **Makna dan Tujuan Pekerjaan:** Guru yang memahami bahwa pekerjaannya berdampak besar pada masa depan generasi bangsa cenderung memiliki motivasi yang tinggi.⁴⁶

⁴⁶ Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2020). *Fundamentals of Human Resource Management* (9th ed.). McGraw-Hill Education

- b. **Pengakuan dan Penghargaan:** Pengakuan formal dari lembaga, siswa, maupun masyarakat atas kontribusi guru menjadi sumber motivasi penting.⁴⁷
- c. **Kondisi Lingkungan Kerja:** Lingkungan kerja yang kondusif, kolaboratif, dan mendukung kesejahteraan psikologis sangat memengaruhi motivasi.⁴⁸
- d. **Peluang Pengembangan Profesional:** Kesempatan untuk meningkatkan kapasitas melalui pelatihan, seminar, dan jenjang karier menjadi pendorong motivasi berkelanjutan.⁴⁹
- e. **Kepuasan Kerja dan Stabilitas Emosional:** Guru yang merasa puas dengan tugasnya dan memiliki keseimbangan emosional akan menunjukkan tingkat motivasi kerja yang tinggi.⁵⁰

C. Quality of work life (QWL)

1. Pengertian Quality of Work Life (QWL)

Quality of Work Life (QWL) atau kualitas kehidupan kerja adalah konsep multidimensional yang mencakup persepsi pekerja terhadap kondisi kerja, kesejahteraan fisik dan psikologis, hubungan interpersonal, serta keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Konsep ini pertama kali diperkenalkan secara komprehensif oleh Walton pada tahun 1973,

⁴⁷ Susanty, A., & Miradipta, R. (2021). *Exploring the Effect of Work Motivation on Teacher's Performance: A Case Study in Indonesian Secondary Schools*. *International Journal of Educational Management*, 35(4), 765–780. <https://doi.org/10.1108/IJEM-09-2020-0432>

⁴⁸ Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson Education.

⁴⁹ Guskey, T. R. (2020). *Evaluating Professional Development*. Corwin Press.

⁵⁰ Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2020). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Springer.

sebagai pendekatan yang menekankan pada peningkatan kualitas hidup pekerja melalui pengaturan kerja yang manusiawi, demokratis, dan produktif.⁵¹ Dalam perkembangannya, QWL menjadi indikator penting dalam mengukur tingkat kepuasan kerja, loyalitas, dan kinerja pegawai, termasuk guru sebagai elemen utama dalam dunia Pendidikan.⁵² Dalam konteks pendidikan, QWL menjadi sangat penting karena guru sebagai aktor utama pendidikan tidak hanya bekerja dengan fisik dan intelektual, tetapi juga dengan emosi dan nilai. Kualitas kehidupan kerja guru akan berpengaruh terhadap stabilitas emosional, semangat kerja, serta komitmen terhadap institusi.⁵³ Guru yang mengalami tekanan kerja tinggi, lingkungan yang tidak suportif, dan kurangnya keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi berisiko mengalami *burnout*, yang akan menurunkan efektivitas pembelajaran. Oleh karena itu, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi guru merupakan investasi strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan secara keseluruhan.

Penelitian De Carlo et al. pada 2021 juga menunjukkan bahwa QWL memiliki hubungan signifikan dengan kinerja dan motivasi kerja tenaga pendidik.⁵⁴ Faktor-faktor seperti kejelasan peran, kepemimpinan yang suportif, penghargaan, rasa aman secara emosional, dan kesempatan pengembangan karier sangat berkontribusi terhadap meningkatnya produktivitas kerja guru.

⁵¹ Walton, R. E. (1973). *Quality of Working Life: What Is It?*. *Sloan Management Review*, 15(1), 11–21

⁵² Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2019). *Applied Psychology in Talent Management* (8th ed.). SAGE Publications.

⁵³ Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2021). *Career Management* (6th ed.). SAGE Publications.

⁵⁴ De Carlo, N. A., Teixeira, M. A. P., & Dias, S. (2021). *Work Environment and Quality of Work Life: Evidence from Brazilian Teachers*. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(15), 7963. <https://doi.org/10.3390/ijerph18157963>

Hubungan erat yang terjadi antara QWL dengan kinerja seseorang, dimana seseorang yang merasa aman dan nyaman secara psikologi, fisik, dan emosional dalam lingkungan kerjanya, akan berpengaruh pada kinerja dan loyalitasnya.⁵⁵ Hal ini menunjukkan bahwa QWL bukan sekadar isu kesejahteraan, tetapi juga berimplikasi langsung terhadap outcome pendidikan.

2. Quality of Work Life (QWL) dalam Perspektif Islam

Islam memandang pekerjaan sebagai bagian integral dari ibadah, dan setiap aspek kehidupan kerja dipertimbangkan dalam kerangka etika dan tanggung jawab spiritual. Oleh karena itu, kualitas kehidupan kerja dalam Islam tidak hanya dipahami sebagai pemenuhan kebutuhan material, tetapi juga sebagai bentuk *taqarrub ilallah* (pendekatan diri kepada Allah). Konsep kerja dalam Islam sangat menghargai keadilan, keseimbangan hidup, dan penghargaan terhadap kontribusi pekerja, sebagaimana ditegaskan dalam firman Allah QS. Al-Baqarah ayat 286, bahwa manusia tidak dibebani di luar kemampuannya, yang secara implisit menunjukkan perlunya keseimbangan dan keadilan dalam dunia kerja.

Salah satu prinsip utama dalam Islam terkait QWL adalah keadilan (al-'adl). Dalam Al-qur'an Surat. An-Nahl ayat 90, Allah SWT memerintahkan untuk menegakkan keadilan dan berbuat ihsan, yang dapat diartikan sebagai pemberian hak-hak pekerja secara proporsional, termasuk dalam hal upah yang layak, waktu kerja manusiawi, dan jaminan terhadap kesehatan fisik maupun

⁵⁵ Rashid, M. M., Rahman, M. A., & Khalid, M. K. (2019). *Impact of Quality of Work Life on Job Performance: Evidence from Public Universities in Bangladesh*. *International Journal of Business and Management*, 14(9), 52–63. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v14n9p52>

psikis pekerja. Hal ini menegaskan pentingnya menghormati hak-hak pekerja dengan adil dan tepat waktu.

Lebih dari itu, Islam juga menekankan pentingnya *mizan* (keseimbangan) dalam menjalani kehidupan. Dalam QS. Al-Furqan ayat 67 dijelaskan bahwa kaum beriman adalah mereka yang hidup dalam keseimbangan tidak boros dan tidak kikir yang dalam konteks pekerjaan dapat dimaknai sebagai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (*work-life balance*). Seorang pendidik yang tenggelam dalam pekerjaan tanpa ruang untuk keluarga, ibadah, dan pengembangan diri pribadi akan kehilangan esensi dari keseimbangan hidup yang Islami. QWL yang ideal dalam pandangan Islam adalah sistem kerja yang tidak hanya memfasilitasi produktivitas, tetapi juga menumbuhkan ketenangan jiwa, kebahagiaan, dan rasa memiliki terhadap tempat kerja.

3. Indikator Quality of Work Life (QWL)

a. Kondisi Kerja Fisik dan Psikologis

Salah satu dimensi utama QWL adalah kondisi fisik tempat kerja, yang mencakup aspek kenyamanan, keamanan, serta fasilitas pendukung yang ada di tempat kerja.⁵⁶ Dalam konteks pendidikan, kondisi ini merujuk pada kelas yang aman dan nyaman, sarana yang memadai untuk mengajar, serta lingkungan yang bebas dari gangguan fisik seperti kebisingan atau kerusakan fasilitas. Selain itu, aspek psikologis juga sangat penting

⁵⁶ Walton, R. E. (1973). *Quality of Working Life: What Is It?*. *Sloan Management Review*, 15(1), 11–21.

lingkungan yang mendukung kesehatan mental guru, misalnya ruang istirahat yang nyaman, kebijakan yang memperhatikan kesejahteraan mental, dan adanya dukungan sosial dari sesama rekan kerja. Lingkungan fisik dan psikologis yang buruk dapat meningkatkan tingkat stres, yang pada akhirnya menurunkan produktivitas dan kepuasan kerja.⁵⁷ Penelitian ini relevan bagi dunia pendidikan, di mana beban kerja fisik dan psikologis guru sering kali sangat berat. Kualitas lingkungan kerja yang baik akan mendorong kinerja guru lebih baik lagi.

b. Kepastian dan Keadilan dalam Hubungan Kerja

QWL sangat dipengaruhi oleh hubungan yang ada antara pekerja dan atasan, serta adanya keadilan dalam pengelolaan organisasi. Kepastian dalam hak dan kewajiban termasuk kejelasan peran dan tanggung jawab mempengaruhi rasa aman seorang guru dalam melaksanakan tugasnya.⁵⁸ Dalam dunia pendidikan, hal ini mencakup adanya struktur yang jelas terkait jam kerja, beban kerja yang realistis, serta prosedur yang adil dalam penilaian dan promosi.

c. Penghargaan dan Pengakuan terhadap Kontribusi:

Penghargaan terhadap kontribusi individu adalah salah satu faktor kunci dalam meningkatkan QWL.⁵⁹ Dalam pendidikan, penghargaan ini bisa berbentuk pengakuan atas prestasi akademik siswa, penghargaan terhadap

⁵⁷ Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational Behavior*. Pearson.

⁵⁸ Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2019). *Applied Psychology in Talent Management* (8th ed.). SAGE Publications.

⁵⁹ Rashid, M. M., Rahman, M. A., & Khalid, M. K. (2019). *Impact of Quality of Work Life on Job Performance: Evidence from Public Universities in Bangladesh*. *International Journal of Business and Management*, 14(9), 52–63. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v14n9p52>

inovasi pengajaran, serta dukungan terhadap pengembangan profesional guru. Apresiasi terhadap usaha dan pencapaian berfungsi tidak hanya untuk memberikan rasa puas, tetapi juga memperkuat motivasi dan semangat kerja guru.

d. Pengembangan Karier dan Kesempatan Belajar:

Indikator QWL berikutnya adalah kesempatan untuk mengembangkan karier dan kemampuan profesional. Kesempatan untuk belajar dan berkembang di tempat kerja adalah salah satu faktor utama yang memengaruhi QWL.⁶⁰ Dalam pendidikan, ini bisa berarti kesempatan bagi guru untuk mengikuti pelatihan, mendapatkan sertifikasi, atau bahkan kesempatan untuk menduduki posisi manajerial atau kepemimpinan di sekolah. Guru yang merasa bahwa mereka dapat terus berkembang dalam profesinya cenderung lebih termotivasi dan berkomitmen pada pekerjaannya.

Dalam perspektif Islam, ilmu pengetahuan adalah bagian dari kewajiban, sebagaimana disebutkan dalam QS. Al-Alaq ayat 1-5 yang mendorong umat Islam untuk terus belajar. Hal ini mengindikasikan bahwa pendidikan dan pengembangan diri adalah aspek yang sangat dihargai dalam kehidupan kerja, termasuk bagi para pendidik.

e. Keseimbangan Kehidupan Kerja dan Pribadi (Work-Life Balance)

Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi sangat penting dalam menjaga QWL. Guru yang terus-menerus tenggelam dalam pekerjaan tanpa memiliki waktu untuk keluarga atau pengembangan diri

⁶⁰ Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2021). *Career Management* (6th ed.). SAGE Publications.

pribadi dapat mengalami stress berlebih dan burnout. Oleh karena itu, menyediakan fleksibilitas waktu kerja, mengurangi beban administratif yang tidak perlu, serta mendorong kegiatan sosial dan spiritual yang menyeimbangkan hidup adalah aspek penting dari QWL. Islam mengajarkan pentingnya keseimbangan dalam hidup. QS. Al-Furqan ayat 67 mengingatkan kita untuk tidak bersikap berlebihan dalam segala hal, yang bisa diterjemahkan dalam konteks kerja sebagai prinsip keseimbangan antara kerja dan kehidupan pribadi. Rasulullah SAW juga memberikan contoh terbaik dalam menjaga keseimbangan antara ibadah, keluarga, dan tugas-tugas sosial.

f. Hubungan Sosial yang Positif dan Dukungan Organisasi

Terakhir, hubungan sosial yang baik antara rekan kerja dan atasan, serta dukungan sosial dari organisasi, adalah indikator penting dalam menentukan kualitas kehidupan kerja. Dukungan dari rekan kerja dan manajer sangat penting dalam menciptakan atmosfer yang positif dan produktif.⁶¹ Dalam dunia pendidikan, hubungan yang baik antara guru dan kepala sekolah, antara guru dan sesama guru, akan memperkuat ikatan sosial dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung.

D. Kompetensi Pedagogik

1. Pengertian Kompetensi Pedagogik

Kompetensi pedagogik merupakan kemampuan yang harus dimiliki guru dalam mengelola pembelajaran secara efektif. Undang-Undang Guru dan Dosen No. 14 Tahun 2005 menjelaskan bahwa kompetensi pedagogik adalah

⁶¹ De Carlo, N. A., Teixeira, M. A. P., & Dias, S. (2021). *Work Environment and Quality of Work Life: Evidence from Brazilian Teachers. International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(15), 7963. <https://doi.org/10.3390/ijerph18157963>

kecakapan guru dalam memahami karakteristik peserta didik, merancang pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran, melakukan evaluasi, serta mengembangkan peserta didik sesuai potensi mereka.⁶² Kompetensi ini menjadi fondasi bagi profesionalisme guru karena terkait langsung dengan kualitas proses belajar. Kinerja pendidik merujuk pada sejauh mana seorang guru dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif, yang meliputi kualitas pengajaran, interaksi dengan siswa, serta pencapaian tujuan pendidikan. Kinerja ini tidak hanya diukur dari seberapa baik seorang guru mengajar, tetapi juga dari sejauh mana mereka dapat memotivasi, mendukung perkembangan siswa, dan berkontribusi pada peningkatan kualitas pendidikan secara keseluruhan.

Pedagogik merupakan seni sekaligus ilmu mengajar yang memadukan teori belajar, interaksi sosial, dan praktik kelas untuk menghasilkan pembelajaran yang efektif.⁶³ Dengan demikian, kompetensi pedagogik adalah integrasi antara pengetahuan, keterampilan mengajar, pemahaman peserta didik, serta kemampuan reflektif guru dalam memperbaiki praktik pembelajaran. Arti kata pedagogik diambil dari bahasa Yunani, *paedos* dan *agagos*. *Paedos* memiliki arti anak dan *agegos* berarti membimbing. Yang jika digabungkan berarti membimbing anak. Kata membimbing merupakan tugas guru sebagai pengajar.⁶⁴ Kinerja guru khususnya kompetensi pedagogik mencakup penguasaan materi pembelajaran, kemampuan dalam

⁶² Mulyasa, E. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: Remaja Rosda Karya, 2021.

⁶³ Arends, Richard I. *Learning to Teach*. New York: McGraw-Hill, 2012.

⁶⁴ Ima Nurwahidah and Tatang Muhtar, "Kompetensi Pedagogik Guru Pasca Pandemi Covid-19," *Jurnal Basicedu* 6, no. 4 (May 12, 2022): 5692–99, <https://doi.org/10.31004/basicedu.v6i4.3113>.

menyampaikan materi secara jelas, serta kemampuan untuk menciptakan lingkungan pembelajaran yang kondusif. Secara umum, kinerja pendidik dapat dinilai melalui beberapa aspek berikut:⁶⁵

- a. Keterampilan mengajar: Kualitas pengajaran dan cara penyampaian materi yang menarik dan mudah dipahami oleh siswa.
- b. Pengelolaan kelas: Kemampuan untuk mengelola perilaku siswa, menciptakan suasana kelas yang nyaman, dan menjaga disiplin.
- c. Interaksi sosial dan komunikasi: Keterampilan dalam berkomunikasi dengan siswa, rekan sejawat, dan orang tua siswa.
- d. Kreativitas dan inovasi dalam pengajaran: Kemampuan guru untuk mengembangkan metode pembelajaran yang inovatif sesuai dengan kebutuhan siswa.

Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan (Permendikbud) Nomor 16 Tahun 2007 yang mengatur tentang standar kualifikasi akademik dan kompetensi guru menetapkan, guru harus memenuhi standar kualifikasi akademik. Kualifikasi tersebut meliputi:⁶⁶

- a. Menguasai karakteristik peserta didik Memahami karakter peserta didik yang meliputi aspek fisik, intelektual, sosial-emosional, moral, spiritual dan latar belakang sosial budaya serta mengidentifikasi potensi, bekal ajar, dan kesulitan belajar peserta didik.

⁶⁵ Supardi. 2014. *Kinerja Guru*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

⁶⁶ Anwar, "Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru Di SMA Negeri 9 Makassar."

- b. Menguasai materi pelajaran dan prinsip pembelajaran Memahami materi pelajaran dan prinsip pembelajaran yang sesuai dengan materi yang diajarkan serta menerapkannya dengan berbagai pendekatan, strategi, metode dan teknik pembelajaran yang kreatif dan mendidik.
- c. Mengembangkan kurikulum Memahami prinsip pengembangan kurikulum dan menentukan tujuan dan pengalaman belajar serta memilih dan menata materi yang terkait dengan pengalaman dan tujuan pembelajaran yang sesuai dengan karakter peserta didik.
- d. Perencanaan pembelajaran yang mendidik Memahami prinsip desain pembelajaran, menyusun rencana lengkap untuk kelas, laboratorium, dan lapangan dengan mempertimbangkan keamanan.
- e. Penggunaan media pembelajaran Menggunakan media dan sumber belajar yang sesuai dengan karakteristik peserta didik dan mata pelajaran untuk mencapai tujuan pembelajaran.
- f. Pengambilan keputusan dalam pembelajaran Membuat keputusan pembelajaran sesuai situasi yang berkembang.
- g. Pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi Menggunakan teknologi untuk mendukung pembelajaran.
- h. Fasilitasi potensi peserta didik Menyediakan kegiatan pembelajaran untuk mendorong potensi dan kreativitas peserta didik.
- i. Komunikasi efektif dengan peserta didik Menggunakan strategi komunikasi efektif, empatik, dan santun dengan bahasa yang mendidik.

- j. Penilaian dan evaluasi belajar Memahami prinsip penilaian, menentukan aspek penting yang dinilai, mengembangkan instrumen penilaian, serta menganalisis hasil untuk evaluasi proses dan hasil belajar.
- k. Pemanfaatan hasil penilaian Menggunakan informasi hasil penilaian untuk remedial, pengayaan, dan peningkatan pembelajaran.
- l. Tindakan reflektif untuk peningkatan pembelajaran Melakukan refleksi dan penelitian tindakan kelas untuk perbaikan pembelajaran

Selain itu faktor yang mempengaruhi kinerja guru menurut Gibson ada tiga hal yakni: faktor individu (kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang).⁶⁷ Faktor psikologis (persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja). Faktor organisasi (struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan atau reward system). Jadi dapat diketahui bahwa factor yang mempengaruhi kinerja guru secara garis besar dibagi atas factor internal dan factor eksternal begitupun kompetensi pedagogik yang merupakan bagian dari kinerja guru. Dalam penelitian ini motivasi kerja sebagai aspek kinerja guru dari faktor psikologi dan termasuk faktor internal, sedangkan Quality of work life QWL bertindak sebagai faktor organisasi sekaligus faktor eksternal dalam menilai kompetensi pedagogik guru.

2. Kompetensi Pedagogik dalam Perspektif Islam

Guru memiliki peran utama di dalam kelas, guru sebagai pengorganisasi lingkungan belajar peserta didik serta sebagai fasilitator belajar

⁶⁷ Gibson, Ivancevich & Donnelly. 2011. Perilaku, Struktur, Proses. Jakarta: Salemba Empat.

peserta didik.⁶¹ Guru harus mampu menjadi motivator, fasilitator, pembimbing dan innovator.⁶⁸ Adapun peran spesifik yang dimiliki guru, (1) Guru sebagai model, (2) Guru sebagai perencana, (3) Guru sebagai pemimpin, (4) Guru sebagai pembimbing ke mana arah belajar. Allah berfirman dalam surat Al-Baqarah ayat 151:

كَمَا أَرْسَلْنَا فِيكُمْ رَسُولًا مِّنكُمْ يَتْلُوا عَلَيْكُمْ آيَاتِنَا وَيُزَكِّيكُمْ وَيُعَلِّمُكُمُ الْكِتَابَ
وَالْحِكْمَةَ وَيُعَلِّمُكُم مَّا لَمْ تَكُونُوا تَعْلَمُونَ⁶⁹

Artinya: “Sebagaimana (Kami telah menyempurnakan nikmat kepadamu), Kami pun mengutus kepadamu seorang Rasul (Nabi Muhammad) dari (kalangan) kamu yang membacakan kepadamu ayat-ayat Kami, menyucikan kamu, dan mengajarkan kepadamu kitab (Al-Qur’an) dan hikmah (sunah), serta mengajarkan apa yang belum kamu ketahui.”⁶⁹ Jadi dapat kita ambil arti bahwa tugas guru adalah sebagai pengajar (murabbiy, mu’allim)

Tertulis juga dalam surat An-Nahl ayat 125 bahwa guru bertugas sebagai pembimbing, ayat tersebut berbunyi:

أَدْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِهِمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ
هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ ۖ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ

Artinya: “Serulah (manusia) ke jalan Tuhanmu dengan hikmah dan pengajaran yang baik serta debatlah mereka dengan cara yang lebih baik. Sesungguhnya

⁶⁸ Amrina Rosyada, Edi Harapan, and Rohana Rohana, “Pengaruh Kompetensi Pedagogik Guru Terhadap Kualitas Pembelajaran Sekolah Menengah Atas Di Kota Sekayu, Sumatera Selatan,” *Jurnal Manajemen Pendidikan: Jurnal Ilmiah Administrasi, Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan* 3, no. 1 (April 26, 2021): 31–42, <https://doi.org/10.21831/jump.v3i1.38295>.

⁶⁹ Nu Online, “Surat Al-Baqarah Ayat 151,” Nu Online, n.d., <https://quran.nu.or.id/al-baqarah/151>.

Tuhanmu Dialah yang paling tahu siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan Dia (pula) yang paling tahu siapa yang mendapat petunjuk.”⁷⁰

Dalam persiapan dan proses mengajar, guru harus menentukan dengan jelas kompetensi dasar apa yang akan dimiliki peserta didik, apa yang harus dilakukan, apa yang dipelajari, bagaimana mempelajarinya dan bagaimana guru tau apakah peserta didik sudah menguasai kompetensi yang diajarkan. Jika kita lihat UU No. 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen, ada beberapa kompetensi yang harus dimiliki seorang guru, salah satunya adalah kompetensi pedagogik.

Kinerja pendidik dalam perspektif Islam juga mencakup niat yang ikhlas, kepedulian terhadap perkembangan moral dan karakter siswa, serta kesungguhan dalam menerapkan nilai-nilai Islam dalam proses pendidikan. Hal ini berarti bahwa kinerja seorang guru tidak hanya diukur dari pencapaian akademik siswa, tetapi juga dari aspek pembentukan akhlak dan karakter yang baik.

3. Relevansi Indikator Kompetensi Pedagogik dengan Mutu Pendidikan

Kinerja guru khususnya kompetensi pedagogic merupakan pencerminan dari kemampuan guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab profesionalnya, baik dalam aspek pembelajaran, pembimbingan, maupun tugas tambahan lainnya. Menurut Mulyasa, kinerja guru adalah hasil kerja yang dicapai oleh guru dalam melaksanakan tugas berdasarkan kemampuan, pengalaman, dan kesungguhan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang

⁷⁰ Nu Online, “Surat An-Nahl Ayat 125,” Nu Online, n.d., <https://quran.nu.or.id/an-nahl/125>

diberikan.⁷¹ Dalam konteks manajemen pendidikan, kinerja guru menjadi indikator penting dalam menilai mutu lembaga pendidikan secara keseluruhan.

Secara regulatif, penguatan peran dan kinerja guru ditegaskan dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, khususnya pada Pasal 20 yang menyatakan bahwa guru wajib merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, menilai hasil pembelajaran, serta meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan.⁷² Penilaian terhadap kinerja guru telah diatur dalam berbagai regulasi teknis, di antaranya Permendiknas No. 35 Tahun 2010 yang menjelaskan indikator kinerja guru berbasis empat kompetensi utama: pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian. Di lingkungan madrasah, indikator ini juga ditegaskan dalam KMA No. 890 Tahun 2019 dan KMA No. 792 Tahun 2018, yang menjadi acuan dalam penilaian kinerja guru madrasah. Indikator kinerja tersebut meliputi:

a. Perencanaan Pembelajaran

Guru harus mampu menyusun perangkat pembelajaran (silabus dan RPP) secara sistematis dan sesuai dengan kurikulum yang berlaku. Menurut Permendiknas No. 41 Tahun 2007, perencanaan pembelajaran merupakan bagian dari standar proses pendidikan nasional, yang wajib dimiliki oleh setiap guru sebagai bentuk profesionalisme.⁷³

⁷¹ Mulyasa, E. (2013). *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.

⁷² Republik Indonesia. (2005). *Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen*. Jakarta: Sekretariat Negara.

⁷³ Kementerian Pendidikan Nasional. (2007). *Permendiknas Nomor 41 Tahun 2007 tentang Standar Proses*. Jakarta: Kemdiknas.

b. Pelaksanaan Pembelajaran

Indikator ini mencakup kemampuan guru dalam mengelola kelas, menerapkan metode yang tepat, memotivasi peserta didik, dan mengintegrasikan nilai-nilai karakter atau keagamaan, terutama di madrasah. Pelaksanaan pembelajaran yang efektif berkontribusi terhadap peningkatan hasil belajar siswa.⁷⁴

c. Evaluasi Pembelajaran

Evaluasi dilakukan untuk mengukur ketercapaian kompetensi peserta didik secara objektif dan menyeluruh. Permendikbud No. 23 Tahun 2016 menyatakan bahwa guru wajib menyusun dan menggunakan instrumen penilaian yang sahih dan dapat dipertanggungjawabkan.⁷⁵

d. Pengembangan Profesionalisme

Guru berkinerja tinggi senantiasa aktif dalam pengembangan diri, baik melalui pelatihan, seminar, maupun kegiatan ilmiah seperti Penelitian Tindakan Kelas (PTK). Hal ini selaras dengan Pasal 20 UU Guru dan Dosen yang mewajibkan pengembangan kompetensi secara berkelanjutan.

e. Komitmen dan Keteladanan

Kompetensi kepribadian dan sosial guru tercermin dalam kedisiplinan, tanggung jawab, kejujuran, dan hubungan interpersonal yang baik. Kode Etik Guru Indonesia menegaskan bahwa guru harus menjadi

⁷⁴ Suyanto & Jihad, A. (2013). *Menjadi Guru Profesional: Strategi Meningkatkan Kualifikasi dan Kualitas Guru di Era Global*. Jakarta: Erlangga.

⁷⁵ Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. (2016). *Permendikbud Nomor 23 Tahun 2016 tentang Standar Penilaian Pendidikan*. Jakarta: Kemdikbud.

teladan dalam sikap dan perilaku, baik di lingkungan sekolah maupun masyarakat.

f. Kontribusi terhadap Lingkungan Sekolah/Madrasah

Guru juga dinilai dari partisipasinya dalam kegiatan pengembangan sekolah, pembinaan ekstrakurikuler, dan kerja sama dengan orang tua dan masyarakat. Hal ini sejalan dengan semangat Pasal 40 UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas, yang mendorong sinergi antara pendidik dan masyarakat

Indikator-indikator kinerja tersebut tidak hanya menjadi alat ukur administratif, tetapi juga menjadi tolok ukur utama dalam manajemen mutu pendidikan. Kinerja guru yang baik akan menciptakan budaya mutu di sekolah/madrasah, sehingga meningkatkan kepercayaan publik terhadap institusi pendidikan.⁷⁶ Oleh karena itu, evaluasi kinerja guru harus dilakukan secara sistematis, dan berkelanjutan.

E. Pengaruh Antar Variabel

1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap kompetensi pedagogik

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan pada inspirasi, motivasi, stimulasi intelektual, dan perhatian individual.⁷⁷ Pemimpin transformasional mampu menciptakan visi bersama dan memberikan pengaruh positif terhadap perilaku serta kinerja bawahannya, termasuk guru. Dalam konteks pendidikan, kepemimpinan

⁷⁶ Sallis, E. (2002). *Total Quality Management in Education* (3rd ed.). London: Routledge.

⁷⁷ Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications

transformatif penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendorong guru untuk meningkatkan profesionalisme serta pencapaian kinerja yang optimal.

Penelitian oleh Aydin, Sarier, dan Uysal menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif memiliki korelasi positif yang signifikan terhadap kinerja guru di berbagai negara.⁷⁸ Pemimpin yang visioner dan inspiratif tidak hanya meningkatkan kepercayaan diri guru, tetapi juga membantu mereka mencapai standar kinerja yang lebih tinggi. Lebih lanjut, pemimpin transformatif dapat memfasilitasi inovasi dalam pembelajaran dan menciptakan budaya sekolah yang mendukung peningkatan kinerja.

Di Indonesia, studi oleh Mulyadi di lingkungan madrasah menunjukkan bahwa kepala madrasah yang menerapkan prinsip kepemimpinan transformatif berperan penting dalam meningkatkan disiplin kerja, kolaborasi antarguru, dan hasil pembelajaran siswa.⁷⁹

Penelitian terkait kepemimpinan transformatif dalam dunia kerja juga dapat menjadi faktor pendukung dalam peningkatan kinerja. Kepemimpinan transformatif bukan faktor utama dalam meningkatkan kinerja organisasi atau keberhasilan.⁸⁰ Dengan demikian, kepemimpinan

⁷⁸ Aydin, A., Sarier, Y., & Uysal, S. (2013). *The effect of school principals' leadership styles on teachers' organizational commitment and job satisfaction*. Educational Sciences: Theory and Practice, 13(2), 806–811.

⁷⁹ Mulyadi, A. (2020). *Kepemimpinan transformatif kepala sekolah dan pengaruhnya terhadap kinerja guru*. Jurnal Kependidikan, 10(2), 132–145.

⁸⁰ Hambali, M., & Idris. (2020). Transformational leadership, organizational culture, quality assurance, and organizational performance: Case study in Islamic higher education

transformasional menjadi determinan penting namun bukan satu-satunya dalam meningkatkan kinerja guru di madrasah. Transformasi dalam diri guru terjadi saat pemimpin berhasil menanamkan visi yang kuat dan nilai kerja yang bermakna. Kepemimpinan transformasional memungkinkan guru menemukan keterpanggilan dalam mendidik, bukan sekadar menjalankan tugas administratif. Inilah yang kemudian berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kualitas dan produktivitas kinerja guru di madrasah.

H₁: Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kompetensi pedagogik guru MAN di Kabupaten Malang.

2. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap kompetensi pedagogik

Motivasi kerja adalah dorongan internal dan eksternal yang mempengaruhi sikap individu dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Teori motivasi dari Herzberg membedakan antara faktor-faktor motivator (seperti pencapaian dan pengakuan) dan faktor higienis (seperti kondisi kerja dan gaji).⁸¹ Dalam konteks pendidikan, guru yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan tanggung jawab yang besar, kreativitas dalam mengajar, dan keterlibatan yang tinggi terhadap perkembangan peserta didik.

institutions. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 18(3), 572–587.
<https://doi.org/10.21776/ub.jam.2020.018.03.18>

⁸¹ Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.

Penelitian oleh Sutarto mengungkapkan bahwa motivasi kerja secara signifikan mempengaruhi kinerja guru di sekolah negeri dan swasta.⁸² Guru yang merasa dihargai dan memiliki tujuan kerja yang jelas akan lebih antusias dalam melaksanakan tugas, meningkatkan kompetensi diri, serta memberikan pelayanan pendidikan yang berkualitas. Selain itu, motivasi intrinsik seperti panggilan jiwa dan nilai pengabdian juga memperkuat komitmen profesional guru.

Studi lain oleh Rachman dan Mulyani juga menunjukkan bahwa program peningkatan motivasi seperti pelatihan, insentif, dan reward system secara positif berkontribusi pada peningkatan performa kerja guru.⁸³ Oleh karena itu, peningkatan motivasi kerja menjadi salah satu strategi penting dalam meningkatkan kinerja guru di madrasah. Motivasi kerja merupakan energi internal yang menentukan semangat dan integritas seorang guru dalam melaksanakan tugasnya. Guru yang memiliki motivasi tinggi cenderung lebih adaptif terhadap perubahan, lebih proaktif dalam meningkatkan kompetensi, serta menunjukkan komitmen profesional yang tinggi terhadap hasil belajar siswa dan faktor yang menjadi inti dari kinerja guru.

H₂: Pengaruh yang signifikan antara Kepemimpinan Transformasional terhadap kompetensi pedagogik Guru MAN di Kabupaten Malang.

⁸² Sutarto, A. (2020). *Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru di sekolah menengah*. Jurnal Pendidikan dan Pengajaran, 53(3), 214–223.

⁸³ Rachman, D., & Mulyani, T. (2019). *Hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja guru*. Jurnal Pendidikan, 20(2), 119–130.

3. Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap kompetensi pedagogik

Kualitas Kehidupan Kerja (Quality of Work Life/QWL) mencerminkan tingkat kesejahteraan, kepuasan, dan kenyamanan yang dirasakan karyawan selama menjalankan tugasnya. Menurut Walton, indikator QWL meliputi keamanan kerja, kompensasi yang layak, kesempatan pengembangan, serta hubungan sosial yang harmonis di tempat kerja.⁸⁴ Dalam sektor pendidikan, QWL sangat menentukan produktivitas dan loyalitas guru terhadap lembaga pendidikan.

Penelitian oleh Yuliana dan Prasajo menunjukkan bahwa guru dengan QWL yang tinggi cenderung memiliki motivasi yang lebih besar, tingkat stres kerja yang lebih rendah, serta komitmen organisasi yang lebih kuat.⁸⁵ Faktor-faktor seperti beban kerja yang seimbang, dukungan administratif, dan fasilitas kerja yang memadai berkontribusi langsung terhadap kinerja guru.

Studi di madrasah oleh Nurhadi memperkuat temuan tersebut, bahwa peningkatan kualitas kehidupan kerja guru berdampak positif terhadap pelaksanaan tugas pembelajaran, pengembangan diri, dan partisipasi dalam kegiatan sekolah.⁸⁶ Dengan demikian, QWL bukan hanya berdampak pada kesejahteraan guru, tetapi juga kinerja secara keseluruhan. Kualitas

⁸⁴ Walton, R. E. (1973). *Quality of work life: What is it?* Sloan Management Review, 15(1), 11–21.

⁸⁵ Yuliana, D., & Prasajo, L. D. (2021). *Hubungan kualitas kehidupan kerja dengan kinerja guru*. Jurnal Manajemen Pendidikan, 9(1), 67–78.

⁸⁶ Nurhadi, H. (2022). *Kualitas kehidupan kerja dan pengaruhnya terhadap kinerja guru madrasah*. Edukasi: Jurnal Pendidikan Islam, 14(1), 23–34.

kehidupan kerja yang baik di madrasah tidak hanya menciptakan kenyamanan, tetapi juga membentuk loyalitas dan dedikasi guru. Dengan lingkungan kerja yang mendukung secara emosional, spiritual, dan profesional, guru merasa dihargai dan dibutuhkan, sehingga terdorong untuk menunjukkan performa terbaiknya dalam mendidik generasi penerus umat.

H₃: Pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja guru terhadap kompetensi pedagogik Guru MAN di Kabupaten Malang.

4. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja

Pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk meningkatkan motivasi kerja dengan membangkitkan semangat kerja melalui visi yang jelas, pengakuan individu, dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan.⁸⁷ Dengan memberikan inspirasi dan dukungan, pemimpin membantu guru merasa dihargai, didengar, dan termotivasi untuk berkontribusi secara optimal.

Penelitian oleh Leithwood dan Jantzi menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan salah satu faktor paling berpengaruh terhadap motivasi guru, terutama dalam lingkungan sekolah yang menghadapi tantangan besar.⁸⁸ Pemimpin yang transformatif mampu menumbuhkan rasa kepemilikan dan tanggung jawab dalam diri guru.

⁸⁷ Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

⁸⁸ Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). *The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement*. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 112–129.

Di Indonesia, studi oleh Sumarni mengungkap bahwa kepala madrasah yang berperan sebagai agen perubahan mampu meningkatkan motivasi guru melalui pemberian apresiasi, dialog terbuka, dan pemberdayaan guru dalam kegiatan pengembangan sekolah.⁸⁹ Oleh karena itu, hubungan ini menunjukkan adanya keterkaitan erat antara gaya kepemimpinan dan dorongan kerja guru.

H₄: Pengaruh yang signifikan antara Kepemimpinan Transformatif terhadap motivasi kerja guru MAN di Kabupaten Malang.

5. Pengaruh Kepemimpinan Transformatif terhadap Kualitas

Kehidupan Kerja

Pemimpin transformasional turut memengaruhi kualitas kehidupan kerja melalui penciptaan lingkungan kerja yang suportif, fleksibel, dan menyenangkan. Mereka tidak hanya fokus pada hasil kerja, tetapi juga pada kondisi kesejahteraan dan kenyamanan bawahannya. Ini sesuai dengan pandangan Yukl bahwa pemimpin transformatif memperhatikan keseimbangan antara tugas dan kesejahteraan personal staf.⁹⁰

Gaya kepemimpinan transformasional secara signifikan meningkatkan persepsi positif terhadap lingkungan kerja, termasuk keseimbangan kerja-kehidupan, kejelasan peran, dan komunikasi yang efektif.⁹¹ Hal ini berdampak langsung terhadap kualitas kehidupan kerja para guru. Dalam

⁸⁹ Sumarni, D. (2018). *Kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja guru*. Jurnal Administrasi Pendidikan, 25(1), 33–45.

⁹⁰ Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations* (7th ed.). Pearson.

⁹¹ Ahmad, A. R., & Din, M. S. (2009). *The influence of leadership style on job satisfaction among teachers*. Journal of Educational Administration, 47(4), 447–465.

konteks madrasah, kepemimpinan kepala sekolah yang transformasional terbukti memberikan dukungan terhadap program kesejahteraan guru, peningkatan fasilitas, dan pengembangan profesional. Studi oleh Hamid menunjukkan bahwa guru yang dipimpin secara transformatif lebih puas terhadap aspek pekerjaan mereka dan menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi terhadap institusi.⁹²

H₅: Pengaruh yang signifikan antara Kepemimpinan Transformasional terhadap kualitas kehidupan kerja guru MAN di Kabupaten Malang.

6. Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap kompetensi pedagogik melalui Motivasi Kerja dan Kualitas Kehidupan Kerja

Kepemimpinan transformasional tidak hanya memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja guru khususnya kompetensi pedagogik, tetapi juga pengaruh tidak langsung melalui peningkatan motivasi kerja dan kualitas kehidupan kerja. Pemimpin dapat memengaruhi hasil akhir (kinerja) dengan terlebih dahulu meningkatkan kondisi internal (motivasi) dan eksternal (lingkungan kerja) dari bawahannya. Penelitian oleh Ali dan Ahmad menunjukkan bahwa motivasi kerja dan QWL secara bersamaan menjadi mediator yang signifikan dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja guru.⁹³ Hambali dan Idris dalam penelitiannya menyatakan bahwa meskipun kepemimpinan transformasional secara

⁹² Hamid, A. (2021). *Peran kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas kehidupan kerja guru*. Jurnal Pendidikan Madrasah, 7(1), 55–66.

⁹³ Ali, M., & Ahmad, N. (2017). *The impact of leadership on teachers' performance: A mediating role of motivation*. International Journal of Educational Management, 31(3), 383–399.

teoritis memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi, dalam konteks perguruan tinggi Islam pengaruh tersebut tidak selalu signifikan, tergantung pada budaya organisasi dan kualitas sistem penjaminan mutu yang diterapkan.⁹⁴ Pemimpin yang menginspirasi dapat meningkatkan motivasi, dan pada saat yang sama menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja guru. Penelitian lokal oleh Andriani menemukan bahwa kombinasi antara kepemimpinan, motivasi, dan QWL membentuk jalur pengaruh yang kompleks namun signifikan terhadap hasil kerja guru.⁹⁵ Maka dari itu, pendekatan yang holistik dalam membangun kepemimpinan dan sistem kerja sangat dibutuhkan untuk mencapai kinerja guru yang optimal.

H₆: Pengaruh yang signifikan antara Kepemimpinan Transformasional terhadap kompetensi pedagogik melalui motivasi kerja guru MAN di Kabupaten Malang.

H₇: Pengaruh yang signifikan antara Kepemimpinan Transformasional terhadap kompetensi pedagogik melalui kualitas kehidupan kerja MAN di Kabupaten Malang.

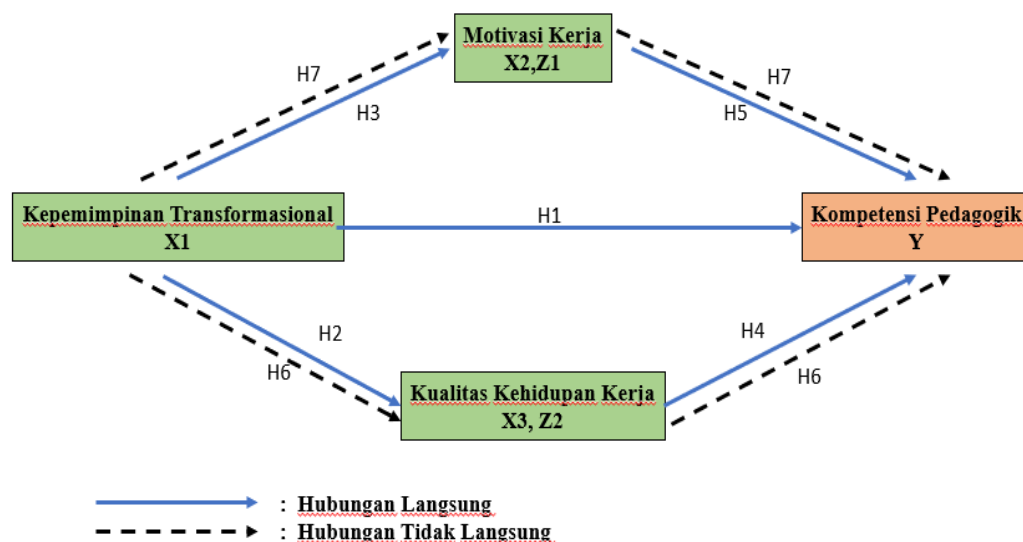
F. Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir merupakan struktur konseptual yang menggambarkan hubungan antara variabel-variabel yang diteliti. Dalam penelitian

⁹⁴ Hambali, M., & Idris. (2020). Transformational leadership, organizational culture, quality assurance, and organizational performance: Case study in Islamic higher education institutions. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 18(3), 572–587. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2020.018.03.18>

⁹⁵ Andriani, S. (2021). *Kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru*. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(2), 103–117.

ini, Kepemimpinan transformasional (X1), motivasi kerja (X2), dan kualitas kehidupan kerja (*quality of work life-QWL*) (X3) dianggap sebagai faktor-faktor yang memengaruhi kompetensi pedagogik (Y). Selain bertindak sebagai variabel bebas motivasi kerja dan kualitas kehidupan kerja juga diasumsikan sebagai variabel antara atau intervening. Pengaruh antar variabel ini perlu dianalisis untuk mengetahui sejauh mana masing-masing variabel mempengaruhi kinerja pendidik di lingkungan pendidikan Islam. Berikut gambaran pengaruh antar variabel sebagai pada penelitian ini:



Gambar 2. 1. Kerangka Berpikir Penelitian

Berdasarkan Gambar 2.1 berikut penjabaran dari kerangka berpikir

1. Pengaruh langsung

a. H1 (X1 terhadap Y)

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kompetensi pedagogik guru.

- b. H2 (X1 terhadap X3)

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kualitas kehidupan kerja guru

- c. H3 (X1 terhadap X2)

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja guru.

- d. H4 (X3 terhadap Y)

Pengaruh kualitas kehidupan kerja guru terhadap kompetensi pedagogik guru.

- e. H5 (X2 terhadap Y)

Pengaruh motivasi kerja guru terhadap kompetensi pedagogik guru.

2. Pengaruh tidak langsung

- a. H6 (X1 terhadap Y melalui Z2)

Pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap kompetensi pedagogik Guru melalui kualitas kehidupan kerja guru

- b. H5 (X2 terhadap Y melalui Z1)

Pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap kompetensi pedagogik melalui motivasi kerja guru

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian *explanatory research* (penelitian penjelasan). Pendekatan secara kuantitatif memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi pola hubungan dan mengukur kekuatan pengaruh antar variabel secara objektif dan sistematis.⁹⁶ Pendekatan ini membaca hasil dari fenomena yang diukur dengan angka. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini berfokus pada pengumpulan data numerik dan pengujian hipotesis menggunakan teknik statistik.

Jenis penelitian *explanatory* digunakan karena penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel bebas dan variabel terikat. Dalam konteks ini, penelitian mengkaji pengaruh kepemimpinan transformasional (X1), motivasi kerja (X2), dan kualitas kehidupan kerja (X3) terhadap kompetensi pedagogik guru (Y). *Explanatory research* berupaya menjawab pertanyaan “mengapa” dan “bagaimana” suatu fenomena terjadi melalui pengujian hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya.⁹⁷ Untuk mendukung analisis, penelitian ini menggunakan model analisis Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS) karena mampu mengakomodasi hubungan laten antar variabel serta menguji model pengukuran dan struktural secara simultan.

⁹⁶ Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

⁹⁷ Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). SAGE Publications.

B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di seluruh Madrasah Aliyah Negeri (MAN) yang berada di Kabupaten Malang, dengan total jumlah madrasah Aliyah negeri sebanyak tiga madrasah, berikut detail lokasi penelitian:

Tabel 3. 1. Lokasi Penelitian

No.	Nama Madrasah	Alamat
1.	MAN 1 Malang	Raya Putat Lor, Kecamatan Gondanglegi, Kabupaten Malang, Provinsi Jawa Timur.
2.	MAN 2 Malang	Jl. Mayor Damar No. 35 Pagedangan Kec. Turen Kab. Malang Jawa Timur.
3.	MAN 3 Malang	Jalan Trisula No.545, Kalisangkrah, Sumberoto, Kec. Donomulyo, Kabupaten Malang, Jawa Timur

Pemilihan lokasi ini didasarkan pada pertimbangan bahwa Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Malang merupakan madrasah negeri dengan karakteristik keislaman yang kuat dan keberagaman latar belakang guru. Selain itu, sekolah ini juga menjadi contoh lembaga pendidikan Islam menengah yang aktif dalam pengembangan mutu pendidikan serta implementasi nilai-nilai spiritual dalam lingkungan kerja. Waktu pelaksanaan penelitian ini dimulai dari tahap perencanaan, penyusunan instrumen, pengumpulan data, hingga analisis data selama periode Agustus hingga November 2025. Jadwal ini disesuaikan dengan kalender akademik dan kegiatan operasional madrasah agar proses penelitian tidak mengganggu aktivitas pembelajaran dan administrasi sekolah.

C. Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang memiliki karakteristik tertentu dan ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari serta ditarik kesimpulannya.⁹⁸ Dalam penelitian ini, populasi yang dimaksud adalah seluruh guru tetap yang mengajar di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1, MAN 2 dan MAN 3 Kabupaten Malang pada tahun ajaran 2024/2025, dengan jumlah total sebanyak 150 orang. Berikut sebaran populasi guru Madrasah Aliyah negeri yang ada di Kabupaten Malang:

Tabel 3. 2. Populasi Guru di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Malang

No.	MAN di Kab. Malang	Populasi
1.	MAN 1	72
2.	MAN 2	40
3.	MAN 3	38
Total		150

Sampel merupakan bagian dari populasi yang benar-benar digunakan dalam penelitian dan dianggap mewakili seluruh populasi.⁹⁹ Karena jumlah populasi masih dalam kategori sedang dan memungkinkan untuk dijangkau secara menyeluruh, maka penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh (sensus), yaitu menjadikan seluruh anggota populasi sebagai sampel penelitian. Teknik ini digunakan ketika populasi relatif kecil dan peneliti ingin memperoleh data dari seluruh responden untuk meningkatkan keakuratan hasil analisis.

⁹⁸ Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta

⁹⁹ Arikunto, S. (2013). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta

D. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui observasi, dokumentasi, dan metode angket (kuesioner), yaitu instrumen tertulis yang diberikan kepada responden untuk memperoleh data mengenai variabel yang diteliti. Kuesioner di sebarakan melalui Google Form yang dikirim kepada guru dengan media komunikasi guru melalui admin atau operator grup guru sekolah.

Teknik pengumpulan data merupakan langkah penting dalam metode penelitian karena menentukan kualitas data yang akan digunakan untuk menjawab rumusan masalah dan menguji hipotesis.¹⁰⁰ Penggunaan kuesioner dinilai efektif untuk mengumpulkan data dalam jumlah besar secara efisien dan memungkinkan responden menjawab secara mandiri. Dalam konteks penelitian kuantitatif, kuesioner merupakan alat utama karena mampu mengukur persepsi, sikap, dan kecenderungan responden secara sistematis.¹⁰¹ Selain kuesioner, teknik dokumentasi juga digunakan untuk melengkapi informasi kontekstual, seperti data jumlah guru, struktur organisasi, serta visi dan misi madrasah.

Kuesioner disusun menggunakan skala Likert lima poin, pilihan skala lima poin digunakan karena memberikan rentang jawaban yang lebih seimbang dan fleksibel, mencakup pilihan dari “sangat tidak setuju” hingga “sangat setuju”. Selain itu, skala lima poin dinilai lebih mudah dipahami oleh responden serta lebih stabil dalam pengukuran dibandingkan skala empat poin yang cenderung memaksa responden untuk memilih secara ekstrem tanpa pilihan tengah (neutral

¹⁰⁰ Sri Harini, (2021). Metodologi Penelitian Tesis Kuantitatif, Hand Out MMPI UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

¹⁰¹ Utama.(2012). Metode Penelitian Pendidikan Kuantitatif, Kualitatif, Ptk,R&D. kartasura: Fairuz Media.

point). Skala Likert lima poin menghasilkan reliabilitas dan validitas yang baik dalam penelitian sosial karena menyediakan opsi tengah yang dapat menangkap keraguan atau ketidaktegasan responden.¹⁰² Berikut lima alternatif jawaban yang digunakan:

Tabel 3. 3. Alternatif Jawaban Kuisisioner

Alternatif Jawaban	Skor
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Ragu (R)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

E. Variabel Penelitian

Dalam suatu penelitian kuantitatif, identifikasi variabel merupakan langkah penting untuk menjelaskan hubungan antar fenomena yang diamati. Variabel adalah atribut atau karakteristik yang dapat diukur dan mengalami perubahan dari satu individu ke individu lain atau dari satu waktu ke waktu lain.¹⁰³ Penelitian ini mengkaji pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja guru, dengan mempertimbangkan peran variabel intervening sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Setiap variabel memiliki peran yang spesifik dan diukur menggunakan indikator yang telah divalidasi oleh kajian teoritis dan hasil-hasil penelitian sebelumnya. Berikut variabel-variabel pada penelitian ini:

¹⁰² Joshi, A., Kale, S., Chandel, S., & Pal, D. K. (2015). *Likert Scale: Explored and Explained*. British Journal of Applied Science & Technology, 7(4), 396–403. <https://doi.org/10.9734/BJAST/2015/14975>

¹⁰³ Sutarna.(2012). Metode Penelitian Pendidikan Kuantitatif, Kualitatif, Ptk,R&D. kartasura: Fairuz Media.

1. Variabel Bebas atau independent (X)

Variabel bebas berfungsi sebagai faktor yang memengaruhi atau menjadi prediktor bagi variabel lainnya. variabel bebas adalah variabel yang memengaruhi atau menjadi sebab perubahan variabel terikat.¹⁰⁴ Dalam konteks ini, kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kualitas kehidupan kerja diasumsikan memiliki pengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja guru.

2. Variabel Terikat atau dependen (Y)

Variabel terikat merupakan hasil atau konsekuensi dari interaksi antar variabel bebas. Variabel terikat dipengaruhi oleh variabel bebas. Dalam penelitian ini kinerja guru sebagai variabel yang dipengaruhi (Y).

3. Variabel Mediasi atau Intervening

Variabel mediasi berperan menjembatani pengaruh antara variabel bebas dan variabel terikat. Dalam penelitian ini, kualitas kehidupan kerja (QWL) juga dianalisis sebagai variabel intervening yang dapat memperkuat atau melemahkan pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja. Variabel intervening menjelaskan bagaimana atau mengapa suatu efek terjadi antara variabel independen dan dependen.

F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat yang digunakan dalam pengumpulan data. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner yang dirancang untuk mengukur empat variabel utama: kepemimpinan

¹⁰⁴ Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

transformatif, motivasi kerja, kualitas kehidupan kerja, dan kinerja guru. Setiap variabel terdiri dari sejumlah item pernyataan yang diadaptasi dari teori-teori yang relevan serta penelitian terdahulu yang telah teruji validitas dan reliabilitasnya.

Tabel 3. 4. Variabel dan Indikator Penelitian

Variabel	Dimensi	Indikator kode	Pernyataan
Kepemimpinan transformasional (Bass & Avolio (1994))	Pengaruh Ideal	X1.1	Kepala madrasah menjadi teladan dalam bersikap dan berperilaku.
		X1.2	Kepala madrasah memiliki integritas dan memegang teguh nilai-nilai moral dalam kepemimpinannya.
	Motivasi Inspiratif	X1.3	Kepala madrasah memberikan visi dan misi yang menginspirasi untuk peningkatan mutu pembelajaran.
		X1.4	Kepala madrasah mampu membangkitkan semangat kerja seluruh guru dalam mencapai tujuan madrasah.
	Stimulasi Intelektual	X1.5	Kepala madrasah mendorong guru untuk berpikir kreatif dan inovatif dalam pembelajaran.
		X1.6	Kepala madrasah terbuka

			terhadap ide baru dan mendukung pemecahan masalah secara kritis.
	Pertimbangan Individual	X1.7	Kepala madrasah memahami kebutuhan pribadi dan profesional masing-masing guru.
		X1.8	Kepala madrasah memberikan dukungan dan pembinaan individual kepada guru sesuai potensinya.
Motivasi Kerja (Herzberg,1959)	Motivasi Intrinsik	X2.1	Saya merasa bangga ketika berhasil membantu siswa memahami pelajaran.
		X2.2	Saya merasa pekerjaan saya sebagai guru memberikan makna dalam hidup saya.
		X2.3	Saya memiliki keinginan kuat untuk terus mengembangkan kemampuan mengajar saya.
		X2.4	Saya merasa tertantang untuk mencapai target-target pembelajaran yang lebih tinggi.
	Motivasi Ekstrinsik	X2.5	Saya termotivasi bekerja karena adanya tunjangan atau insentif tambahan.
		X2.6	Saya merasa semangat mengajar meningkat karena

			hubungan baik dengan kepala madrasah.
		X2.7	Lingkungan kerja yang nyaman membuat saya betah di madrasah ini.
		X2.8	Pengakuan atau penghargaan dari pihak madrasah membuat saya merasa dihargai.
Quality of Work Life (QWL) (Cascio)	Fisik dan Psikologis	X3.1	Saya merasa aman dan nyaman saat melaksanakan tugas mengajar di madrasah.
		X3.2	Beban kerja saya sebagai guru masih dalam batas yang wajar dan tidak menyebabkan stres berlebihan.
	Work-Life Balance	X3.3	Saya dapat menyeimbangkan waktu antara pekerjaan di madrasah dan tanggung jawab di rumah.
		X3.4	Jadwal kerja di madrasah memberi ruang cukup untuk kegiatan keluarga dan sosial.
	Pengembangan dan Partisipasi	X3.5	Saya sering dilibatkan dalam pengambilan keputusan terkait kegiatan pembelajaran.
		X3.6	Saya mendapat kesempatan

			mengikuti pelatihan atau workshop peningkatan kompetensi.
	Keadilan dan Kesejahteraan	X3.7	Sistem penghargaan dan tunjangan di madrasah ini sudah adil dan proporsional.
		X3.8	Saya merasa kesejahteraan sebagai guru cukup diperhatikan oleh pimpinan madrasah.
Kompetensi Pedagogik (Y), (Permendiknas No. 16 Tahun 2007, Mulyasa 2021, dan OECD (2025))	Memahami Karakteristik Peserta Didik	Y1.1	Saya berupaya memahami perbedaan kemampuan dan latar belakang siswa sebelum mengajar.
		Y1.2	Saya mampu menyesuaikan metode pembelajaran dengan karakteristik peserta didik.
		Y1.3	Saya memperhatikan perbedaan gaya belajar siswa (visual, auditori, kinestetik) dalam pembelajaran
		Y1.4	Saya mengenali potensi dan kesulitan belajar siswa untuk membantu perkembangan mereka.
	Menguasai Teori Belajar dan Prinsip Pembelajaran yang Mendidik	Y2.1	Saya menerapkan berbagai teori belajar dalam proses pembelajaran di kelas.
		Y2.2	Saya menggunakan pendekatan pembelajaran

			aktif untuk meningkatkan keterlibatan siswa.
		Y2.3	Saya memanfaatkan media dan teknologi pembelajaran untuk memperkuat pemahaman siswa.
		Y3.3	Saya menanamkan nilai-nilai karakter dan akhlak dalam proses pembelajaran.
	Pengembangan Kurikulum dan Rencana Pembelajaran	Y3.1	Saya menyusun RPP atau modul pembelajaran sesuai dengan capaian pembelajaran kurikulum yang berlaku.
		Y3.2	Saya mampu menyesuaikan materi ajar dengan konteks kehidupan nyata siswa.
		Y3.3	Saya melakukan inovasi dalam perancangan pembelajaran agar lebih menarik dan kontekstual.
		Y3.4	Saya mengintegrasikan nilai-nilai keislaman dalam rancangan pembelajaran.
	Pelaksanaan Pembelajaran yang Mendidik dan Dialogis	Y4.1	Saya mendorong siswa untuk berpikir kritis dan berpartisipasi aktif selama pembelajaran.
		Y4.2	Saya memberikan

			kesempatan siswa untuk berkolaborasi dan berbagi pendapat dalam kelompok.
		Y4.3	Saya mampu mengelola kelas dengan baik agar proses pembelajaran berjalan kondusif.
		Y4.4	Saya memanfaatkan teknologi digital (seperti video, e-learning, atau aplikasi) dalam pembelajaran untuk meningkatkan efektivitas belajar.
	Penilaian dan Evaluasi Pembelajaran	Y5.1	Saya melakukan penilaian tidak hanya pada hasil belajar, tetapi juga pada proses pembelajaran.
		Y5.2	Saya menggunakan berbagai teknik evaluasi (tes, observasi, portofolio) sesuai karakteristik siswa.
		Y5.3	Saya memberikan umpan balik yang konstruktif kepada siswa untuk memperbaiki hasil belajar.
		Y5.4	Saya melakukan refleksi terhadap hasil penilaian untuk meningkatkan strategi pembelajaran berikutnya.

	Inovasi dan Refleksi Pembelajaran Berbasis Teknologi	Y6.1	Saya secara aktif memanfaatkan teknologi digital (seperti aplikasi pembelajaran atau platform daring: Google Classroom, Edmodo, atau e-learning madrasah) untuk menciptakan pengalaman belajar yang lebih menarik bagi siswa.
		Y6.2	Saya melakukan refleksi terhadap efektivitas penggunaan teknologi dalam kegiatan belajar mengajar untuk meningkatkan kualitas pembelajaran di kelas.
		Y6.3	Saya mengembangkan kreativitas digital dalam membuat bahan ajar interaktif (video, media animasi, konten digital) atau menyesuaikan media pembelajaran digital sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan siswa.
		Y6.4	Saya berbagi praktik atau hasil refleksi penggunaan teknologi pembelajaran dengan rekan sejawat untuk perbaikan bersama.

Setiap item dalam kuesioner dipilih dengan hati-hati untuk memastikan kesesuaian dengan konsep teoretis yang digunakan dalam penelitian ini, serta relevansi dalam konteks pendidikan Islam. Sebelum digunakan, instrumen ini diuji coba kepada sampel terbatas untuk memastikan validitas dan reliabilitas. Validitas diuji melalui validasi isi oleh para ahli di bidang manajemen pendidikan dan psikologi, sedangkan reliabilitas diukur menggunakan koefisien Cronbach's Alpha. Validitas dan reliabilitas instrumen adalah faktor penting dalam penelitian kuantitatif untuk memastikan bahwa instrumen dapat mengukur apa yang seharusnya diukur dan memberikan hasil yang konsisten.¹⁰⁵

G. Teknik Analisis Data

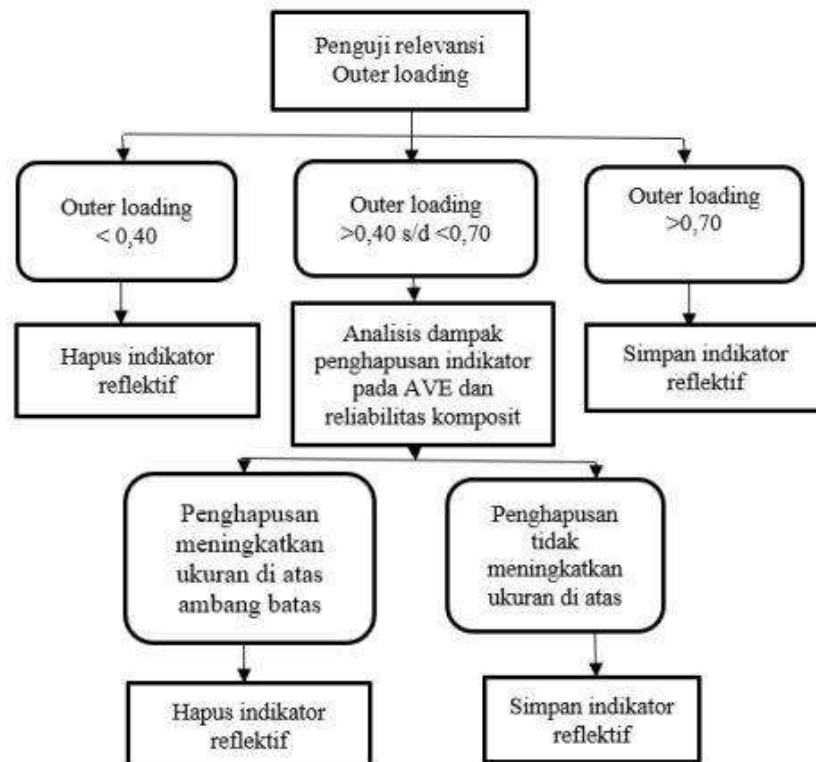
Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis Structural Equation Modeling – Partial Least Squares (SEM-PLS). Metode SEM-PLS dipilih karena memiliki keunggulan dalam menguji model struktural dan pengukuran secara simultan, tidak mensyaratkan asumsi distribusi normal, serta fleksibel untuk jumlah sampel kecil hingga menengah. Selain itu, SEM-PLS juga mampu menguji model teoritis yang kompleks dan bersifat prediktif, yang sesuai dengan tujuan penelitian ini.

1. Pengujian Outer Model (Model Pengukuran)

Outer model digunakan untuk mengevaluasi validitas dan reliabilitas konstruk dengan memperhatikan hubungan antara konstruk laten (variabel yang tidak bisa diukur secara langsung) dan indikator-indikatornya. Pengujian dilakukan melalui beberapa kriteria sebagai berikut:

¹⁰⁵ Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta

- a) Loading Factor, yaitu kekuatan indikator dalam merepresentasikan konstruk. Indikator dinyatakan valid jika memiliki nilai loading factor $\geq 0,70$, meskipun nilai antara 0,60–0,70 masih dapat diterima dalam studi eksploratif.¹⁰⁶
- b) Average Variance Extracted (AVE) digunakan untuk mengukur validitas konvergen. Suatu konstruk dikatakan memiliki validitas konvergen yang baik jika nilai AVE $\geq 0,50$.¹⁰⁷



Gambar 3. 1. Alur Pengujian loading factor

¹⁰⁶ Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

¹⁰⁷ Ibid

- c) Composite Reliability (CR) dan Cronbach's Alpha digunakan untuk mengukur reliabilitas konstruk. Nilai CR yang baik adalah $\geq 0,70$, dan Cronbach's Alpha minimal $\geq 0,60$.¹⁰⁸
- d) Discriminant Validity dilakukan untuk memastikan bahwa suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lainnya. Pengujian dilakukan melalui *cross loading* dan Fornell-Larcker Criterion, dengan syarat nilai akar AVE harus lebih besar dari korelasi antar konstruk.¹⁰⁹

2. Pengujian Inner Model (Model Struktural)

Inner model digunakan untuk menganalisis hubungan kausal antar konstruk laten berdasarkan hipotesis yang telah dirumuskan. Evaluasi inner model dilakukan melalui:

- a) **R-Square (R^2)**, yaitu ukuran kontribusi variabel bebas dalam menjelaskan variabel terikat. Nilai R^2 menunjukkan kekuatan prediksi dari model struktural terhadap konstruk endogen.¹¹⁰
- b) **Koefisien Jalur (Path Coefficients) dan Uji Signifikansi Statistik**, dianalisis menggunakan metode *bootstrapping* untuk menguji hipotesis. Nilai *t-statistic* $\geq 1,96$ menunjukkan bahwa hubungan antar konstruk signifikan pada tingkat signifikansi 5%.¹¹¹

¹⁰⁸ Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi menggunakan SmartPLS 3.0 untuk Penelitian Empiris*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

¹⁰⁹ *ibid*

¹¹⁰ Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

¹¹¹ Latan, H. (2013). *Structural Equation Modeling: Teori dan Implementasi SmartPLS*. Bandung: Alfabeta.

- c) **Effect Size (f^2)** digunakan untuk mengetahui seberapa besar kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat. Kriteria nilai f^2 adalah: kecil (0,02), sedang (0,15), dan besar (0,35).¹¹²
- d) **Predictive Relevance (Q^2)** digunakan untuk mengukur kemampuan model dalam memprediksi data. Nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif yang baik.¹¹³

Untuk menentukan nilai interpretasi, pedoman yang digunakan adalah penelitian oleh Suharsimi Arikunto, yaitu:¹¹⁴

Tabel 3. 5. Distribusi Interpretasi

No	Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
1	0,00 – 0,199	Sangat Rendah
2	0,20 – 0,399	Rendah
3	0,40 – 0,599	Sedang / Cukup
4	0,60 – 0,799	Kuat / Tinggi
5	0,80 – 1,00	Sangat Kuat / Sangat Tinggi

Setelah meninjau bagan yang disajikan, tampak jelas bahwa nilai interpretasi mencakup spektrum dari sangat lemah hingga luar biasa ampuh. Selanjutnya peneliti tersebut menggunakan kriteria penilaian model PLS seperti yang dikemukakan oleh Chin dalam Imam Ghazali, yaitu sebagai berikut:¹¹⁵

¹¹² Ghazali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi menggunakan SmartPLS 3.0 untuk Penelitian Empiris*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

¹¹³ Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

¹¹⁴ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek* (Jakarta: Rineka Cipta, 2005), 103.

¹¹⁵ Imam Ghazali. *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square* (Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2006), 80

Tabel 3. 6. Kriteria Penilaian PLS

Kriteria	Penjelasan
Evaluasi Model Struktural	
R^2 untuk variable endogen	Hasil R^2 sebesar 0.67, 0.33, dan 0.19 untuk variable laten endogen dalam model struktural mengindikasikan bahwa model baik dan lemah
Estimasi Koefisien Jalur	Nilai estimasi untuk hubungan jalur dalam model struktural harus signifikan. Nilai signifikan ini dapat diperoleh dengan prosedur bootstrapping
F^2 untuk <i>effect size</i>	Nilai F^2 sebesar 0.2, 0.15 dan 0.35 dapat diinterpretasikan apakah predikat variable laten mempunyai pengaruh yang lemah, medium, atau besar pada tingkat struktural.
Evaluasi Model Pengukuran Reflective	
<i>Loading Factor</i>	Nilai <i>loading factor</i> harus diatas 0,70
<i>Composite Reliability</i>	<i>Composite reliability</i> mengukur <i>internal consistency</i> dan nilainya harus diatas 0,60
<i>Average Variance Extracted</i>	Nilai <i>average variance extracted</i> (AVE) harus diatas 5
Validitas Deskriminan	Nilai akar kuadrat dari AVE harus lebih besar dari nilai korelasi antar variable laten
<i>Cross Loading</i>	Merupakan ukuran dari nilai validitas deskriminan. Diusahakan setiap indicator memiliki <i>loading</i> lebih tinggi dari setiap variabel laten yang diukur dibandingkan dengan indicator untuk laten variable lainnya
Evaluasi Model Pengukuran Formatif	
Signifikan Nilai Weight	Nilai estimasi untuk model pengukuran formatif harus signifikan. Tingkat signifikan ini dinilai dengan prosedur Bootstrapping
Multikolonieritas	Variabel manifest dalam blok harus diuji apakah terdapat multi kol. Nilai <i>variance inflation</i> apakah (VIF) dapat digunakan untuk menguji hal ini. Nilai VIF diatas 10 mengindikasikan terdapat multikol.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Gambar umum Responden

Hasil penelitian ini akan menguraikan tentang tahap-tahap penelitian dari awal sampai akhir. Pada tahap ini akan dijelaskan metode pengumpulan data sedangkan pada tahap terakhir akan dipaparkan pengujian hipotesis. Subjek penelitian ini merupakan guru aktif MAN di Kabupaten Malang. Pada penelitian ini responden terdiri dari beberapa gambaran umum, diantaranya:

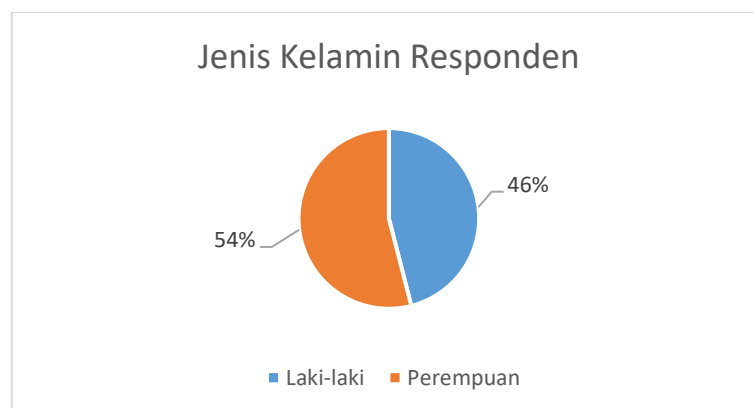
1. Jenis Kelamin

Distribusi partisipasi dalam penelitian ini berdasarkan jenis kelamin meliputi:

Tabel 4. 1. Distribusi jenis kelamin responden

No.	Jenis Kelamin	N	%
1.	Laki-laki	69	46 %
2.	Perempuan	81	54 %
Total		150	100 %

Sumber: Hasil penyebaran angket di MAN 1, MAN 2, dan MAN 3 Kab. Malang



Gambar 4. 1. Persentase jenis kelamin responden

Berdasarkan tabel dan gambar 4.1, diketahui bahwa responden guru laki-laki sebanyak 69 orang atau 46% dari keseluruhan sampel. Responden berjenis kelamin perempuan sebanyak 81 orang atau 54% dari keseluruhan sampel. Oleh karena itu dapat diketahui bahwa jumlah responden guru perempuan lebih banyak dibandingkan responden guru laki-laki di MAN Kabupaten Malang.

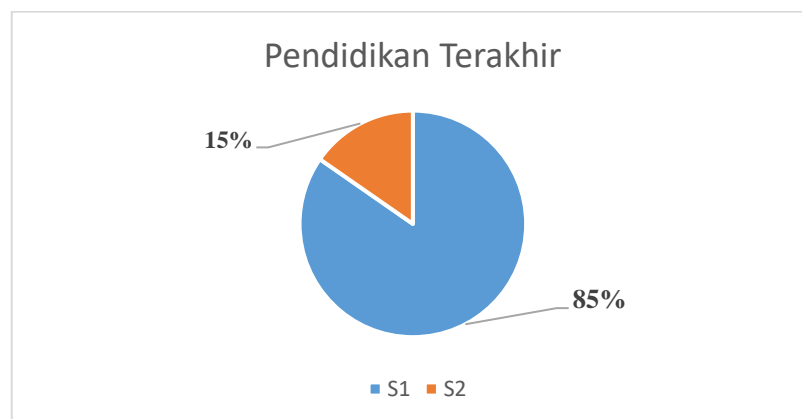
2. Pendidikan Terakhir

Distribusi partisipasi berdasarkan tingkat pendidikan terakhir terdiri atas tingkat sarjana (S1) dan magister (S2), dengan data sebagai berikut:

Tabel 4. 2. Distribusi Pendidikan Terakhir responden

No.	Pendidikan terakhir	N	%
1.	S1	127	84,67
2.	S2	23	15,33
Total		150	100%

Sumber: Hasil penyebaran angket di MAN 1, MAN 2, dan MAN 3 Kab. Malang



Gambar 4. 2. Persentase Pendidikan terakhir responden

Berdasarkan tabel dan gambar 4.2, diketahui bahwa responden dengan kualifikasi Pendidikan terakhir Sarjana (S1) sebanyak 127 orang atau 85% dari keseluruhan sampel. Responden dengan Pendidikan terakhir magister (S2)

sebanyak 23 orang atau 15% dari keseluruhan sampel. Oleh karena itu dapat diketahui bahwa jumlah responden guru dengan Pendidikan terakhir S1 lebih banyak dibandingkan responden guru dengan Pendidikan terakhir S2 di MAN Kabupaten Malang.

B. Deskripsi Variabel

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari satu variabel dependen (Y) berupa kompetensi pedagogic, dengan tiga variabel independent (X1) kepemimpinan, (X2) motivasi kerja, dan (X3) Kualitas kehidupan kerja. Variabel motivasi kerja dan variabel kualitas kehidupan kerja juga dapat bertindak sebagai variabel mediasi. Berikut data rekapitulasi dan tabulasi dari hasil jawaban responden pada tiap variabel uji:

1. Variabel Kepemimpinan Transformatif

Kepemimpinan transformatif sebagai variabel X1 pada penelitian ini diukur menggunakan 8 item pernyataan. Data disajikan dalam table berikut:

Tabel 4. 3. Distribusi Jawaban responden variabel kepemimpinan transformatif

Item	Alternatif jawaban										Total		Mean
	STS		TS		R		S		SS				
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X1.1	1	0,67	0	0	12	8	49	33	88	59	150	100	4.487
X1.2	1	0,67	0	0	8	5	61	41	80	53	150	100	4.460
X1.3	1	0,67	0	0	5	3	72	48	72	48	150	100	4.427
X1.4	1	0,67	0	0	8	5	71	47	70	47	150	100	4.393
X1.5	1	0,67	0	0	3	2	83	55	63	42	150	100	4.380
X1.6	1	0,67	0	0	11	7	73	49	65	43	150	100	4.340
X1.7	1	0,67	2	1,3	18	12	76	51	53	35	150	100	4.187
X1.8	1	0,67	0	0	10	7	87	58	52	35	150	100	4.260

Berdasarkan tabel 4.3 diatas dapat disimpulkan bahwa pada variabel kepemimpinan transformatif nilai rata-rata tertinggi sebesar 4.487. Rata-

rata tertinggi berada pada X1.1 pernyataan “Kepala madrasah menjadi teladan dalam bersikap dan berperilaku”, yang merupakan bagian dari indikator pengaruh ideal. Adapun nilai rata-rata terendah (4.187) berada pada pernyataan “Kepala madrasah memahami kebutuhan pribadi dan profesional masing-masing guru” (X1.7), yang merupakan bagian dari indikator *Individualized Consideration*.

2. Variabel Motivasi kerja

Motivasi kerja sebagai variabel X2 pada penelitian ini diukur menggunakan 8 item pernyataan. Data disajikan dalam table berikut:

Tabel 4. 4. Distribusi Jawaban responden variabel Motivasi kerja

Item	Alternatif jawaban										Total		Mean
	STS		TS		R		S		SS				
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X2.1	1	0,67	0	0	1	1	33	22	115	77	150	100	4.740
X2.2	1	0,67	0	0	2	1	38	25	109	73	150	100	4.693
X2.3	1	0,67	0	0	2	1	54	36	93	62	150	100	4.587
X2.4	1	0,67	0	0	3	2	68	45	78	52	150	100	4.480
X2.5	14	9,33	12	8	34	23	38	25	52	35	150	100	3.587
X2.6	11	7,33	7	4,7	21	14	64	43	47	31	150	100	3.860
X2.7	1	0,67	0	0	5	3	55	37	89	59	150	100	4.540
X2.8	3	2	1	0,7	18	12	63	42	65	43	150	100	4.240

Berdasarkan tabel 4.4 diatas dapat disimpulkan bahwa pada variabel motivasi kerja memiliki nilai rata-rata tertinggi sebesar 4.740 (X2.1). Rata-rata tertinggi pada pernyataan “*Saya merasa bangga ketika berhasil membantu siswa memahami pelajaran*”. Nilai tertinggi pada pernyataan dari indikator motivasi intrinsik. Adapun nilai rata-rata terendah berada pada pernyataan X2.5 yang berbunyi “*Saya termotivasi bekerja karena adanya tunjangan atau insentif tambahan*”. Nilai mean terendah sebesar 3.587 yang merupakan bagian dari indikator motivasieksrinsik.

3. Variabel Kualitas Kehidupan Kerja (QWL)

Kualitas kehidupan kerja (QWL) sebagai variabel X3 pada penelitian ini diukur menggunakan 8 item pernyataan dari 4 indikator yang ada. Data disajikan dalam table berikut:

Tabel 4. 5. Distribusi Jawaban responden variabel Kualitas kehidupan kerja (QWL)

Item	Alternatif jawaban										Total		Mean
	STS		TS		R		S		SS				
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X3.1	1	0,67	0	0	6	4	69	46	74	49	150	100	4.433
X3.2	1	0,67	1	0,7	12	8	84	56	52	35	150	100	4.233
X3.3	1	0,67	1	0,7	9	6	87	58	52	35	150	100	4.253
X3.4	1	0,67	0	0	4	3	79	53	66	44	150	100	4.393
X3.5	2	1,33	3	2	27	18	87	58	31	21	150	100	3.947
X3.6	1	0,67	0	0	11	7	74	49	64	43	150	100	4.333
X3.7	1	0,67	3	2	19	13	83	55	44	29	150	100	4.107
X3.8	1	0,67	1	0,7	19	13	79	53	50	33	150	100	4.173

Berdasarkan tabel 4.5 diatas dapat disimpulkan bahwa pada variabel kualitas kehidupan kerja (QWL) nilai rata-rata tertinggi sebesar 4.433 (X3.1). Rata-rata tertinggi berada pada pernyataan “*Saya merasa aman dan nyaman saat melaksanakan tugas mengajar di madrasah*” yang merupakan bagian dari indikator fisik dan psikologi. Adapun nilai rata-rata terendah berada pada pernyataan “*Saya sering dilibatkan dalam pengambilan keputusan terkait kegiatan pembelajaran*” (X3.5). Nilai rata-rata terendah sebesar 3.947 yang merupakan bagian dari indikator pengembangan dan partisipasi.

4. Variabel Kompetensi Pedagogik

Transformasi digital sebagai variabel X1 pada penelitian ini diukur menggunakan 5 item pernyataan. Data disajikan dalam table berikut:

Tabel 4. 6. Distribusi Jawaban responden variabel kompetensi pedagogik

Item	Alternatif jawaban										Total		Mean
	STS		TS		R		S		SS				
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Y1	1	0,67	0	0	3	2	84	56	62	41	150	100	4.373
Y2	1	0,67	0	0	5	3	94	63	50	33	150	100	4.280
Y3	1	0,67	0	0	7	5	94	63	48	32	150	100	4.253
Y4	1	0,67	0	0	6	4	86	57	57	38	150	100	4.320
Y5	1	0,67	1	0,7	10	7	90	60	48	32	150	100	4.220
Y6	1	0,67	0	0	4	3	75	50	70	47	150	100	4.420
Y7	1	0,67	0	0	4	3	80	53	65	43	150	100	4.387
Y8	1	0,67	0	0	9	6	53	35	87	58	150	100	4.540
Y9	1	0,67	0	0	4	3	77	51	68	45	150	100	4.407
Y10	1	0,67	0	0	5	3	85	57	59	39	150	100	4.340
Y11	1	0,67	0	0	4	3	85	57	60	40	150	100	4.353
Y12	1	0,67	0	0	8	5	64	43	77	51	150	100	4.440
Y13	1	0,67	0	0	3	2	67	45	79	53	150	100	4.487
Y14	1	0,67	0	0	2	1	72	48	75	50	150	100	4.467
Y15	1	0,67	0	0	3	2	74	49	72	48	150	100	4.440
Y16	1	0,67	0	0	15	10	86	57	58	39	150	100	4.200
Y17	1	0,67	0	0	2	1	66	44	81	54	150	100	4.507
Y18	1	0,67	0	0	6	4	93	62	50	33	150	100	4.273
Y19	1	0,67	0	0	1	1	88	59	60	40	150	100	4.373
Y20	1	0,67	0	0	0	0	87	58	62	41	150	100	4.393
Y21	2	1,33	0	0	24	16	94	63	30	20	150	100	4.000
Y22	1	0,67	1	0,7	10	7	89	59	49	33	150	100	4.227
Y23	1	0,67	2	1,3	21	14	93	62	33	22	150	100	4.033
Y24	1	0,67	3	2	13	9	90	60	43	29	150	100	4.140

Berdasarkan tabel 4.6 diatas dapat disimpulkan bahwa pada variabel kompetensi pedagogik nilai rata-rata tertinggi sebesar 4.540 (Y.8). Rata-rata tertinggi berada pada pernyataan “*Saya menanamkan nilai-nilai karakter dan akhlak dalam proses pembelajaran.*” yang merupakan bagian dari indikator menguasai teori belajar dan prinsip pembelajaran yang mendidik. Adapun nilai rata-rata terendah berada pada pernyataan “*Saya secara aktif memanfaatkan teknologi digital (seperti aplikasi pembelajaran atau platform daring: Google Classroom, Edmodo, atau e-learning madrasah) untuk menciptakan*

pengalaman belajar yang lebih menarik bagi siswa.” (Y.21). Nilai rata-rata terendah sebesar 4.000 yang merupakan bagian dari indikator inovasi dan refleksi pembelajaran berbasis teknologi.

C. Analisis Data PLS

Analisis data PLS (Partial Least Square) dilakukan dengan dua langkah. Langkah pertama adalah mengevaluasi validitas dan reliabilitas instrumen yang digunakan, yang tercermin dalam data yang terkumpul. Setelah tahap ini diselesaikan, langkah selanjutnya adalah menganalisis data sesuai dengan hipotesis yang diajukan. Dalam terminologi PLS, tahap pertama ini disebut sebagai pengujian model pengukuran (measurement model) atau model luar (outer model), sedangkan tahap kedua disebut sebagai pengujian model struktural (structural model) atau model dalam (inner model).

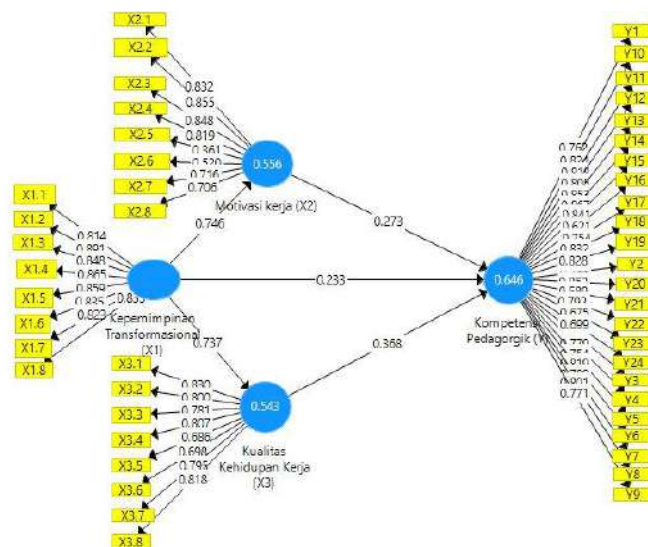
1. Pengujian Outer Model

Outer model digunakan untuk mengevaluasi validitas dan reliabilitas konstruk dengan memperhatikan hubungan antara konstruk laten (variabel yang tidak bisa diukur secara langsung) dan indikator-indikatornya. Adapun pengujian yang dilakukan pada outer model meliputi:

a. Outer Loading

Outer loading digunakan untuk mengevaluasi keabsahan tiap elemen dalam suatu alat ukur. Nilai convergent validity adalah nilai loading faktor pada variabel laten dengan indikator-indikatornya. Nilai yang diharapkan melebihi dari angka $> 0,7$ dijadikan sebagai standar pedoman. Meskipun demikian, nilai minimum 0,5 dapat diterima jika keandalan dan keabsahan

konstruksi memenuhi persyaratan, serta jika model masih dalam tahap awal. Validitas konvergen dari model pengukuran dengan refleksi indikator dinilai berdasarkan korelasi antara skor item dengan skor variabel laten yang diestimasi dengan program PLS. Berikut adalah gambar hasil kalkulasi model SEM PLS, selanjutnya dilihat nilai loading faktor indikator-indikator pada setiap variabel:



Gambar 4. 3. Outer loading tahap awal (sebelum modifikasi)

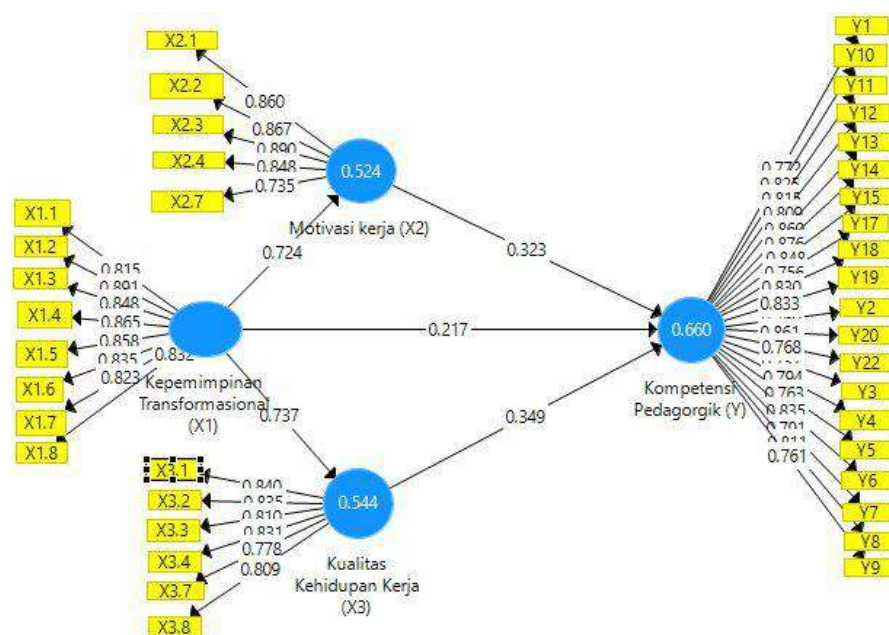
Tabel 4. 7. Outer loading sebelum modifikasi

Item	Kepemimpinan Transformatif (X1)	Kompetensi Pedagogik (Y)	Kualitas Kehidupan Kerja (X3)	Motivasi kerja (X2)
X1.1	0.814			
X1.2	0.891			
X1.3	0.848			
X1.4	0.865			
X1.5	0.859			
X1.6	0.835			
X1.7	0.823			
X1.8	0.833			
X2.1				0.832
X2.2				0.855
X2.3				0.848

X2.4				0.819
X2.5				0.361
X2.6				0.520
X2.7				0.716
X2.8				0.706
X3.1			0.830	
X3.2			0.800	
X3.3			0.781	
X3.4			0.807	
X3.5			0.686	
X3.6			0.698	
X3.7			0.795	
X3.8			0.818	
Y1		0.762		
Y10		0.824		
Y11		0.818		
Y12		0.805		
Y13		0.853		
Y14		0.867		
Y15		0.841		
Y16		0.621		
Y17		0.754		
Y18		0.832		
Y19		0.828		
Y2		0.766		
Y20		0.862		
Y21		0.589		
Y22		0.792		
Y23		0.675		
Y24		0.699		
Y3		0.742		
Y4		0.779		
Y5		0.754		
Y6		0.819		
Y7		0.789		
Y8		0.801		
Y9		0.771		

Berdasarkan data 150 responden seperti yang ditampilkan pada tabel di atas, menunjukkan bahwa setelah dilakukan perhitungan, beberapa indikator dari setiap dimensi atau variabel memiliki nilai outer loading yang

kurang dari 0,7. Nilai outer loading sebesar 0.6 – 0.7 masih dapat diterima dengan ketentuan nilai average variance extracted (AVE) harus lebih besar dari 0.5. Pada data di atas menunjukkan bahwa indikator yang di bawah 0.5 dinyatakan tidak valid dan di hapus. Setelah proses seleksi tersebut, dilakukan perhitungan tahap kedua yang menghasilkan data sebagai berikut:



Gambar 4. 4. Validitas konvergen tahap kedua (sesudah modifikasi)

Tabel 4. 8. Uji Convergent Validity sesudah modifikasi

Item	Kepemimpinan Transformatif (X1)	Kompetensi Pedagogik (Y)	Kualitas Kehidupan Kerja (X3)	Motivasi kerja (X2)
X1.1	0.815			
X1.2	0.891			
X1.3	0.848			
X1.4	0.865			
X1.5	0.858			
X1.6	0.835			
X1.7	0.823			

X1.8	0.832			
X2.1				0.860
X2.2				0.867
X2.3				0.890
X2.4				0.848
X2.7				0.735
X3.1			0.840	
X3.2			0.835	
X3.3			0.810	
X3.4			0.831	
X3.7			0.778	
X3.8			0.809	
Y1		0.772		
Y10		0.825		
Y11		0.815		
Y12		0.809		
Y13		0.860		
Y14		0.876		
Y15		0.848		
Y17		0.756		
Y18		0.830		
Y19		0.833		
Y2		0.769		
Y20		0.861		
Y22		0.768		
Y3		0.737		
Y4		0.794		
Y5		0.763		
Y6		0.835		
Y7		0.791		
Y8		0.811		
Y9		0.761		

Berdasarkan data yang tercantum dalam tabel 4.8 dan gambar diatas, hasil dari perhitungan kedua menunjukkan bahwa setiap variabel yang diteliti dalam penelitian memiliki nilai outer loading yang lebih besar dari 0,7.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semua item instrumen dianggap valid.

b. Cross-Loading

Cross-loading digunakan untuk mengevaluasi validitas diskriminan pada level indikator. Dalam SEM-PLS, suatu indikator dikatakan memiliki validitas diskriminan yang baik apabila nilai loading-nya pada konstruk asal lebih tinggi dibandingkan loading indikator tersebut pada konstruk lain. Menurut Hair indikator yang memiliki nilai cross-loading tertinggi pada konstruk tempat ia seharusnya mengukur menunjukkan bahwa indikator tersebut memiliki kemampuan diskriminatif yang memadai dan tidak bercampur dengan konstruk lain.¹¹⁶ Oleh karena itu, analisis cross-loading menjadi langkah penting untuk memastikan bahwa indikator-indikator dalam penelitian ini mampu membedakan dengan jelas antara Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Kualitas Kehidupan Kerja, dan Kompetensi Pedagogik. Tabel berikut menyajikan hasil cross-loading tiap indikator terhadap seluruh konstruk dalam model.

Tabel 4. 9. Cross-Loadings

	Kepemimpinan Transformasional (X1)	Kompetensi Pedagogik (Y)	Kualitas Kehidupan Kerja (X3)	Motivasi kerja (X2)
X1.1	0.815	0.569	0.598	0.599
X1.2	0.891	0.613	0.603	0.605
X1.3	0.848	0.616	0.597	0.582
X1.4	0.865	0.609	0.632	0.583
X1.5	0.858	0.651	0.644	0.628
X1.6	0.835	0.557	0.618	0.638

¹¹⁶ Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook*. Springer.

X1.7	0.823	0.534	0.666	0.631
X1.8	0.832	0.637	0.628	0.633
X2.1	0.642	0.601	0.583	0.860
X2.2	0.607	0.665	0.657	0.867
X2.3	0.628	0.686	0.672	0.890
X2.4	0.582	0.650	0.704	0.848
X2.7	0.589	0.550	0.653	0.735
X3.1	0.599	0.678	0.840	0.761
X3.2	0.570	0.593	0.835	0.632
X3.3	0.493	0.628	0.810	0.603
X3.4	0.585	0.660	0.831	0.670
X3.7	0.679	0.589	0.778	0.568
X3.8	0.674	0.573	0.809	0.567
Y1	0.567	0.772	0.751	0.658
Y10	0.600	0.825	0.633	0.652
Y11	0.582	0.815	0.575	0.559
Y12	0.640	0.809	0.581	0.593
Y13	0.650	0.860	0.652	0.703
Y14	0.553	0.876	0.642	0.673
Y15	0.588	0.848	0.674	0.705
Y17	0.565	0.756	0.536	0.590
Y18	0.554	0.830	0.576	0.578
Y19	0.532	0.833	0.619	0.578
Y2	0.553	0.769	0.671	0.586
Y20	0.529	0.861	0.615	0.628
Y22	0.568	0.768	0.546	0.514
Y3	0.463	0.737	0.546	0.476
Y4	0.569	0.794	0.675	0.561
Y5	0.582	0.763	0.599	0.554
Y6	0.604	0.835	0.615	0.632
Y7	0.527	0.791	0.536	0.564
Y8	0.637	0.811	0.627	0.678
Y9	0.519	0.761	0.512	0.552

Berdasarkan tabel 4.9, seluruh indikator menunjukkan nilai loading tertinggi pada konstruk asalnya masing-masing dibandingkan loading terhadap konstruk lain. Hal ini menunjukkan bahwa setiap indikator mampu merepresentasikan konstruk yang diukur secara tepat dan tidak

terjadi tumpang tindih antar konstruk. Selain itu, indikator variabel QWL dan Kompetensi Pedagogik juga menunjukkan struktur cross-loading yang jelas dan terpisah, menandakan bahwa masing-masing konstruk bersifat unik dan dapat dibedakan satu sama lain. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model pengukuran dalam penelitian ini telah memenuhi persyaratan validitas diskriminan berdasarkan analisis cross-loading.

c. Collinearity Among Indicator (VIF)

Evaluasi collinearity antar indikator dilakukan dengan menggunakan nilai Variance Inflation Factor (VIF) untuk memastikan bahwa tidak terjadi multikolinearitas yang berlebihan di dalam model pengukuran. Nilai VIF yang melebihi 5 menunjukkan adanya potensi redundansi antar indikator, sedangkan nilai VIF antara 3–5 masih dapat diterima dengan pertimbangan teoritis tertentu.¹¹⁷ Analisis ini penting untuk memastikan bahwa setiap indikator memberikan kontribusi unik dalam menjelaskan konstruk serta tidak terjadi tumpang tindih informasi antar indikator. Tabel berikut menyajikan nilai VIF masing-masing indikator pada seluruh variabel penelitian.

Tabel 4. 10. Collinearity Among Indicators (VIF)

Indikator	VIF	Indikator	VIF
X1.1	2.792	Y1	3.536
X1.2	4.477	Y10	3.375
X1.3	3.229	Y11	3.551
X1.4	3.476	Y12	3.986

¹¹⁷ Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook*. Springer.

X1.5	3.488	Y13	5.779
X1.6	3.087	Y14	5.248
X1.7	2.503	Y15	4.303
X1.8	2.558	Y17	2.849
X2.1	2.597	Y18	3.988
X2.2	2.713	Y19	5.279
X2.3	3.353	Y2	3.512
X2.4	2.681	Y20	5.584
X2.7	1.595	Y22	3.015
X3.1	2.547	Y3	3.042
X3.2	2.768	Y4	3.535
X3.3	2.668	Y5	2.937
X3.4	2.490	Y6	3.663
X3.7	2.289	Y7	2.790
X3.8	2.594	Y8	3.641
		Y9	2.902

Nilai VIF indikator Kompetensi Pedagogik berada pada rentang 2.79–5.78. Beberapa indikator (Y13, Y14, Y19, Y20) memiliki nilai VIF di atas 5. Namun karena seluruh indikator menunjukkan loading factor yang sangat tinggi (0.83–0.87), dan nilai AVE serta Composite Reliability konstruk telah memenuhi kriteria, maka indikator tersebut tetap dipertahankan. Kenaikan VIF dipahami sebagai akibat adanya kemiripan konten antarindikator, namun masih dalam batas toleransi untuk konstruk reflektif.¹¹⁸ Dengan demikian, tidak ada indikator yang dieliminasi

Evaluasi collinearity antarindikator dilakukan melalui Variance Inflation Factor (VIF). Hasil menunjukkan sebagian besar VIF berada antara 2.79–4.30, namun terdapat beberapa indikator yang memiliki nilai

¹¹⁸ Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook*. Springer.

sedikit lebih tinggi, yaitu Y13 (5.77), Y14 (5.25), Y19 (5.28), dan Y20 (5.58).

Batas toleransi VIF dalam model reflektif dapat mencapai 5, bahkan masih dapat diterima hingga 10 selama indikator memiliki kontribusi teoritis yang kuat dan loading yang tinggi.¹¹⁹ Dalam penelitian ini, keempat indikator tersebut memiliki outer loading antara 0.83–0.87, sehingga sangat kuat secara statistik dan esensial secara teoritik. Oleh karena itu, indikator tidak dieliminasi karena:

1. Nilai loading sangat tinggi sehingga secara konseptual merepresentasikan variabel dengan baik.
2. AVE tetap tinggi dan validitas konvergen terpenuhi.
3. Redundansi indikator masih dalam batas wajar untuk konstruk reflektif yang memiliki cakupan konten luas¹²⁰

Dengan demikian, semua indikator dipertahankan karena masih berada dalam batas yang dapat diterima dan tidak mengancam stabilitas model.

d. Construct Validity (Average Variance Extracted (AVE), Composite Reliability (CR), Crombach's Alpha)

Pengujian validitas dan reliabilitas konstruk dilakukan untuk memastikan bahwa indikator-indikator yang digunakan mampu mengukur

¹¹⁹ Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook*. Springer.

¹²⁰ Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). Testing measurement invariance of composites using partial least squares. *International Marketing Review*, 33(3), 405–431.

konstruk secara konsisten dan akurat. Validitas konvergen dinilai melalui nilai Average Variance Extracted (AVE), di mana nilai minimum yang disyaratkan adalah 0.50, yang menunjukkan bahwa lebih dari 50% varians indikator dijelaskan oleh konstruk yang diukur.¹²¹ Selain itu, reliabilitas konstruk diuji melalui nilai Composite Reliability (CR) dan Cronbach's Alpha, yang keduanya mensyaratkan nilai minimal 0.70 sebagai indikasi reliabilitas internal yang baik. Tabel berikut menyajikan nilai AVE, CR, dan Cronbach's Alpha untuk seluruh variabel penelitian.

Tabel 4. 11. Average Variance Extracted (AVE), Composite Reliability (CR), Cronbach's Alpha

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0.943	0.943	0.953	0.716
Kompetensi Pedagogik (Y)	0.972	0.973	0.974	0.651
Kualitas Kehidupan Kerja (X3)	0.901	0.901	0.924	0.668
Motivasi kerja (X2)	0.896	0.899	0.924	0.709

Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki nilai AVE lebih besar dari 0.50, sehingga memenuhi kriteria validitas konvergen. Selain itu, nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha untuk seluruh variabel berada di atas 0.70, yang menandakan bahwa indikator-indikator tersebut konsisten dalam mengukur konstruk yang

¹²¹ Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.

sama. Kombinasi hasil ini menunjukkan bahwa model pengukuran telah memenuhi syarat validitas dan reliabilitas yang kuat, sehingga indikator layak digunakan dalam analisis struktural berikutnya.

e. Discriminant Validity

Evaluasi discriminant validity dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konstruk dalam model mampu berdiri secara independen dan tidak mengukur konsep yang sama. Discriminant validity dinilai menggunakan kriteria Fornell–Larcker, yang mensyaratkan bahwa akar kuadrat AVE suatu konstruk harus lebih besar dibandingkan korelasi konstruk tersebut dengan konstruk lainnya.¹²² Berikut nilai Fornell-Larcker yang diperoleh:

Tabel 4. 12. Discriminant Validity

	(X1)	(Y)	(X3)	(X2)
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0.846			
Kompetensi Pedagogik (Y)	0.708	0.807		
Kualitas Kehidupan Kerja (X3)	0.737	0.759	0.817	
Motivasi kerja (X2)	0.724	0.751	0.776	0.842

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai akar kuadrat AVE pada setiap konstruk lebih tinggi dibandingkan dengan korelasinya terhadap konstruk lain. Hal ini menegaskan bahwa tiap konstruk (Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, QWL, dan Kompetensi Pedagogik) memiliki karakteristik yang berbeda dan tidak terjadi pelanggaran validitas diskriminan. Dengan demikian, model pengukuran dapat dinyatakan memenuhi kriteria Fornell–Larcker. Selain Fornell–Larcker, validitas

¹²² Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.

diskriminan juga dinilai menggunakan Heterotrait–Monotrait Ratio (HTMT) yang direkomendasikan sebagai pendekatan modern dalam SEM-PLS. Nilai HTMT harus berada di bawah 0.85 untuk konstruk yang berbeda secara konseptual, atau di bawah 0.90 untuk penelitian sosial yang kompleks.¹²³ Analisis HTMT membantu memastikan bahwa korelasi antara konstruk berbeda tidak melebihi batas toleransi yang dapat mengindikasikan ketidakjelasan konsep. Tabel berikut menyajikan nilai HTMT antar konstruk dalam model penelitian ini.

Tabel 4. 13. Heterotrait–Monotrait Ratio (HTMT)

	Kepemimpinan Transformasional (X1)	Kompetensi Pedagogik (Y)	Kualitas Kehidupan Kerja (X3)	Motivasi kerja (X2)
KT (X1)				
KP (Y)	0.737			
KKK (X3)	0.796	0.807		
MK (X2)	0.789	0.800	0.865	

Berdasarkan data yang tercantum dalam tabel 4.13 menunjukkan bahwa setiap variabel yang diteliti dalam penelitian memiliki nilai HTMT berada dalam rentang 0.737–0.865, sehingga masih berada di bawah ambang 0.90. Hal ini menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki *discriminant validity* yang baik dan tidak terdapat masalah tumpang tindih antar konstruk. Misalnya, nilai HTMT antara Kepemimpinan Transformasional dan Kompetensi Pedagogik sebesar 0.737, serta antara Motivasi Kerja dan Kompetensi Pedagogik sebesar 0.800, yang seluruhnya berada dalam batas yang direkomendasikan oleh literatur.

¹²³ Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). Testing measurement invariance of composites using partial least squares. *International Marketing Review*, 33(3), 405–431.

Nilai tertinggi terlihat pada hubungan antara Motivasi Kerja (X2) dan Kualitas Kehidupan Kerja (X3) yaitu 0.865, namun masih tetap berada di bawah ambang batas 0.90, sehingga hubungan kedua konstruk ini tetap dapat diterima. Secara keseluruhan, hasil ini menegaskan bahwa seluruh konstruk dalam model memiliki keunikan dan tidak saling mengukur konsep yang sama. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kriteria *discriminant validity* berdasarkan HTMT telah terpenuhi, dan model pengukuran layak untuk dilanjutkan pada analisis struktural (*inner model*).

2. Pengujian Inner Model

a. Analisis R²

Uji *inner model* pada analisis SEM-PLS bertujuan untuk mengevaluasi kemampuan model struktural dalam menjelaskan variasi konstruk endogen melalui nilai *coefficient of determination* atau R-Square (R²). Nilai R² menunjukkan seberapa besar kontribusi variabel eksogen dalam memprediksi variabel endogen, sehingga semakin tinggi nilainya maka semakin kuat model struktural yang terbentuk. Dalam konteks penelitian ini, konstruk endogen mencakup Kompetensi Pedagogik, Kualitas Kehidupan Kerja, dan Motivasi Kerja, yang masing-masing dipengaruhi oleh variabel eksogen dalam model. Hasil R² dan R² Adjusted berikut memberikan gambaran mengenai tingkat prediktabilitas model yang dihasilkan.

Tabel 4. 14. Nilai R-Square

	R Square	R Square Adjusted
Kompetensi Pedagogik (Y)	0.660	0.653
Kualitas Kehidupan Kerja	0.544	0.540

(X3)		
Motivasi kerja (X2)	0.524	0.521

Berdasarkan hasil pada tabel, nilai R^2 untuk variabel Kompetensi Pedagogik (Y) sebesar 0.660 menunjukkan bahwa 66% variasi Kompetensi Pedagogik dapat dijelaskan oleh variabel eksogen dalam model penelitian. Nilai ini berada pada kategori kuat, sehingga model memiliki daya jelaskan yang sangat baik. Selanjutnya, konstruk Kualitas Kehidupan Kerja (X3) memperoleh nilai R^2 sebesar 0.544, yang berarti bahwa 54,4% variasi dalam QWL dapat diterangkan oleh variabel prediktornya dan termasuk kategori moderat. Sementara itu, konstruk Motivasi Kerja (X2) menunjukkan nilai R^2 sebesar 0.524, menandakan tingkat kemampuan jelaskan yang juga berada pada kategori moderat. Secara keseluruhan, temuan ini mengindikasikan bahwa model struktural memiliki kapasitas prediktif yang memadai, terutama dalam menjelaskan variasi Kompetensi Pedagogik sebagai variabel utama dalam penelitian. Jika nilai R^2 Adjusted yang relatif dekat dengan R^2 menunjukkan bahwa model stabil dan tidak mengalami bias akibat jumlah prediktor dalam model.

b. Analisis Q2

Uji *predictive relevance* (Q-Square) merupakan bagian dari evaluasi *inner model* pada SEM-PLS yang digunakan untuk mengukur kemampuan prediktif model terhadap variabel endogen. Nilai Q^2 dihitung melalui pendekatan *blindfolding* berdasarkan perbandingan antara SSO (*Sum of Squares Observations*) dan SSE (*Sum of Squares Prediction Errors*).

Semakin besar nilai Q^2 (di atas 0), semakin tinggi kemampuan model dalam menghasilkan prediksi yang relevan terhadap variabel yang diukur. Secara umum, nilai Q^2 sebesar 0.02 dikategorikan lemah, 0.15 moderat, dan 0.35 kuat. Dengan demikian, hasil Q^2 dalam penelitian ini memberikan gambaran mengenai seberapa baik variabel eksogen mampu memprediksi variabel endogen yang menjadi fokus analisis. Berikut hasil analisis Q^2 :

Tabel 4. 15. Construct Crossvalidated Redundancy

	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Kepemimpinan Transformasional (X1)	1.200.000	1.200.000	
Kompetensi Pedagogik (Y)	3.000.000	1.812.025	0.396
Kualitas Kehidupan Kerja (X3)	900.000	596.624	0.337
Motivasi kerja (X2)	750.000	503.483	0.329

Hasil uji Q^2 menunjukkan bahwa konstruk Kompetensi Pedagogik (Y) memiliki nilai Q^2 sebesar 0.396, yang berada pada kategori kuat, menandakan bahwa model memiliki daya prediksi yang sangat baik terhadap variabel tersebut. Selanjutnya, konstruk Kualitas Kehidupan Kerja (X3) memperoleh nilai Q^2 sebesar 0.337, sedangkan Motivasi Kerja (X2) sebesar 0.329. Kedua nilai ini termasuk dalam kategori prediktif moderat menuju kuat, sehingga model dinilai memiliki kemampuan prediktif yang cukup baik terhadap variabel-variabel tersebut. Sementara itu, konstruk Kepemimpinan Transformasional (X1) tidak memiliki nilai Q^2 karena merupakan variabel eksogen. Secara keseluruhan, hasil ini

menegaskan bahwa model penelitian mampu memberikan prediksi yang relevan dan akurat terhadap variabel endogen, sehingga mendukung kelayakan model struktural yang dihasilkan.

c. Analisis f^2

Dalam analisis *inner model* pada pendekatan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), salah satu parameter penting untuk dievaluasi adalah effect size (f^2). Uji f^2 digunakan untuk mengetahui seberapa besar kontribusi masing-masing variabel prediktor (eksogen) terhadap variabel endogen apabila variabel tersebut dimasukkan atau dikeluarkan dari model. Dengan kata lain, f^2 memberikan informasi mengenai kekuatan pengaruh setiap variabel dalam menjelaskan variabel yang diprediksi, sehingga analisis ini melengkapi informasi yang diperoleh dari nilai R-Square. Mengacu pada kriteria yang dikemukakan oleh Hair, nilai f^2 sebesar 0.02 dikategorikan kecil, 0.15 sedang, dan 0.35 besar. Oleh karena itu, pengujian *effect size* sangat penting untuk memahami mana variabel yang benar-benar memberikan kontribusi substantif dalam model struktural penelitian. Hasil perhitungan f^2 dalam penelitian ini disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4. 16. Nilai F-Square

	KT (X1)	KP (Y)	KKK (X3)	MK (X2)
KT (X1)		0.055	1.191	1.103
KP (Y)				
KKK (X3)		0.119		
MK (X2)		0.107		

Berdasarkan hasil analisis f^2 pada tabel di atas, variabel

Kepemimpinan Transformasional (X1) memiliki nilai effect size sebesar

0.055 terhadap Kompetensi Pedagogik (Y). Nilai ini berada pada kategori pengaruh kecil, namun demikian tetap menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan kontribusi dalam membentuk kompetensi pedagogik guru, meskipun tidak dominan. Akan tetapi, nilai f^2 yang sangat tinggi ditunjukkan pada pengaruh X1 terhadap Kualitas Kehidupan Kerja (X3) sebesar 1.191, serta terhadap Motivasi Kerja (X2) sebesar 1.103. Nilai ini berada jauh di atas kategori “besar”, sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan faktor yang sangat kuat dalam mempengaruhi kondisi psikologis, lingkungan kerja, serta dorongan motivasional guru di madrasah.

Selanjutnya, variabel Kualitas Kehidupan Kerja (X3) memberikan kontribusi terhadap Kompetensi Pedagogik dengan nilai f^2 sebesar 0.119, yang termasuk dalam kategori kecil menuju sedang. Temuan ini menunjukkan bahwa pemenuhan aspek-aspek kualitas kehidupan kerja seperti kenyamanan lingkungan, hubungan interpersonal, dan keseimbangan kerja berpengaruh terhadap tingkat kemampuan pedagogik guru, meskipun tidak secara dominan. Adapun variabel Motivasi Kerja (X2) memiliki nilai f^2 sebesar 0.107, yang juga termasuk kategori pengaruh kecil. Hal ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja tetap berperan dalam peningkatan kompetensi pedagogik, namun kekuatan pengaruhnya tidak sebesar variabel lainnya.

Secara keseluruhan, hasil uji f^2 menunjukkan bahwa variabel dengan kontribusi terbesar pada model adalah Kepemimpinan Transformasional,

khususnya dalam mempengaruhi variabel mediatif seperti kualitas kehidupan kerja dan motivasi kerja. Sementara itu, kontribusi terhadap Kompetensi Pedagogik lebih tersebar antara ketiga variabel prediktor, meskipun berada pada kategori kecil. Temuan ini memberikan gambaran bahwa peningkatan kompetensi pedagogik tidak hanya ditentukan oleh satu aspek saja, tetapi merupakan hasil dari kombinasi faktor kepemimpinan, kondisi lingkungan kerja, dan motivasi internal guru.

D. Uji Hipotesis

Uji hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai P-Values. Hipotesis penelitian dapat dinyatakan diterima apabila nilai P-Values $< 0,05$. Berikut adalah hasil uji hipotesis yang diperoleh:

Tabel 4. 17. Direct Effect

Hipotesis	Pengaruh antar variabel	P Values	Keterangan
1	KT (X1) -> KP (Y)	0.015	Diterima
2	KT (X1) -> KKK(X3)	0.000	Diterima
3	KT(X1) -> MK (X2)	0.000	Diterima
4	KKK (X3) -> KP (Y)	0.000	Diterima
5	MK (X2) -> KP (Y)	0.002	Diterima

Path Coefficients

	Original Sempl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics (O/...	P Values
Kepemimpinan Transformasional (X1) -> Kompetensi Ped...	0.217	0.219	0.100	2.168	0.015
Kepemimpinan Transformasional (X1) -> Kualitas Kehidup...	0.737	0.730	0.072	10.192	0.000
Kepemimpinan Transformasional (X1) -> Motivasi kerja (X2)	0.724	0.711	0.086	8.426	0.000
Kualitas Kehidupan Kerja (X3) -> Kompetensi Pedagogik ...	0.349	0.358	0.092	3.803	0.000
Motivasi kerja (X2) -> Kompetensi Pedagogik (Y)	0.323	0.302	0.111	2.920	0.002

Gambar 4. 5. Direct Effect (Path Coefficients)

Sumber: Olah data Smartpls3

1. Pengujian Hipotesis 1

Berdasarkan tabel 4.15, terlihat bahwa hipotesis 1 menunjukkan nilai P-Value kurang dari 0,05, yakni sebesar 0,015. Nilai ini mengindikasikan

bahwa variabel dimensi kepemimpinan transformasional memiliki dampak langsung terhadap kompetensi pedagogic guru. Dengan demikian, dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional mendukung peningkatan kompetensi pedagogic guru di madrasah.

2. Pengujian Hipotesis 2

Berdasarkan tabel 4.15, terlihat bahwa hipotesis 2 menunjukkan nilai P-Value kurang dari 0,05, yakni sebesar 0,000. Nilai ini mengindikasikan bahwa variabel dimensi kepemimpinan transformasional memiliki dampak langsung terhadap kualitas kehidupan kerja guru di lembaga madrasah. Dengan demikian, dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional mendorong kualitas kehidupan kerja bagi guru yang dapat meningkatkan dalam pendekatan pembelajaran, manajemen, dan pengembangan program di madrasah.

3. Pengujian Hipotesis 3

Dari tabel 4.15, terlihat bahwa hipotesis 3 menunjukkan nilai P-Value kurang dari 0,05, yakni sebesar 0,000. Nilai ini mengindikasikan bahwa variabel dimensi kepemimpinan transformasional memiliki dampak langsung terhadap motivasi kerja guru. Dengan demikian, dapat ditarik kesimpulan bahwa adanya kepemimpinan transformasional di dalam madrasah mampu mendukung peningkatan motivasi kerja guru.

4. Pengujian Hipotesis 4

Dari tabel 4.15, terlihat bahwa hipotesis 4 menunjukkan nilai P-Value kurang dari 0,05, yakni sebesar 0,000. Nilai ini mengindikasikan

bahwa variabel dimensi kualitas kehidupan kerja memiliki dampak langsung terhadap kompetensi pedagogik guru. Dengan demikian, dapat ditarik kesimpulan bahwa adanya kualitas kehidupan kerja guru yang nyaman dan mendukung guru untuk mengembangkan kompetensi pedagogiknya.

5. Pengujian Hipotesis 5

Dari tabel 4.15, terlihat bahwa hipotesis 5 menunjukkan nilai P-Value kurang dari 0,05, yakni sebesar 0,002. Nilai ini mengindikasikan bahwa variabel dimensi motivasi kerja memiliki dampak langsung terhadap kompetensi pedagogik guru. Dengan demikian, dapat ditarik kesimpulan bahwa guru yang memiliki motivasi yang tinggi juga memiliki kemauan dalam meningkatkan kemampuan pedadogiknya.

Tabel 4. 18. Indirect Effect

HIPOTESIS	Pengaruh antar variabel	P Values	Keterangan
6	KT -> KKK (X3) -> KP (Y)	0.000	Diterima
7	KT(X1) -> MK (X2) -> KP (Y)	0.006	Diterima

	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics (O/...	P Values
Perimpinan Transformasional (X1) -> Kualitas Kehidupan Kerja (X3) -> Ko...	0.257	0.259	0.065	3.930	0.000
Perimpinan Transformasional (X1) -> Motivasi kerja (X2) -> Kompetensi P...	0.234	0.219	0.093	2.508	0.006

Gambar 4. 6. Indirect Effect

Sumber: Olah data Smartpls3

6. Pengujian hipotesis 6

Berdasarkan tabel 4.16, diperoleh dari uji *indirect effect* terlihat bahwa hipotesis 6 menunjukkan nilai P-Value kurang dari 0,05, yakni

sebesar 0,000. Angka ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh secara tidak langsung terhadap kompetensi pedagogik melalui kualitas kehidupan kerja, artinya variabel kualitas kehidupan kerja berperan sebagai perantara dalam hubungan antara dimensi kepemimpinan transformasional dan kompetensi pedagogik. Selain dampak tidak langsung melalui kualitas kehidupan kerja, dimensi kepemimpinan transformasional juga memiliki dampak langsung terhadap kompetensi pedagogik, terbukti dari data pada tabel 4.15. Tabel tersebut menunjukkan $P\text{-Value} < 0,05$, yaitu 0,015. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis keenam diterima. Kualitas kehidupan kerja berperan sebagai parsial mediasi, dikarenakan baik secara *direct effect* maupun secara *indirect effect* memiliki nilai signifikansi kurang dari 0,05 dan berpengaruh secara positif terhadap kompetensi pedagogik.

7. Pengujian hipotesis 7

Berdasarkan tabel 4.16, terlihat bahwa hipotesis 7 menunjukkan nilai $P\text{-Value}$ kurang dari 0,05, yakni sebesar 0,006. Angka ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh secara tidak langsung terhadap kompetensi pedagogik melalui motivasi kerja, artinya variabel motivasi kerja berperan sebagai perantara dalam hubungan antara dimensi kepemimpinan transformasional dan kompetensi pedagogik. Selain dampak tidak langsung melalui kualitas kehidupan kerja, dimensi kepemimpinan transformasional juga memiliki dampak

langsung terhadap kompetensi pedagogik, terbukti dari data pada tabel 4.15. Tabel tersebut menunjukkan $P\text{-Value} < 0,05$, yaitu 0,015. Olehkarena itu motivasi kerja bertindak sebagai parsial mediasi, karena berpengaruh secara positif dengan signifikansi kurang dari 0,05 baik secara *direct effect* maupun secara *indirect effect*. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketujuh diterima.

BAB V

PEMBAHASAN

A. Pengaruh Langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Kompetensi Pedagogik Guru

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kompetensi pedagogik guru, ditunjukkan oleh nilai *P-Value* sebesar 0,012, lebih kecil dari batas signifikansi 0,05. Temuan ini menegaskan bahwa praktik kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh kepala madrasah misalnya melalui pemberian inspirasi, teladan moral, stimulasi intelektual, serta perhatian individual secara nyata berkontribusi terhadap peningkatan kemampuan pedagogik guru.

Kepemimpinan transformasional memiliki peran strategis dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru, karena gaya kepemimpinan ini menekankan inspirasi, motivasi, serta perhatian individual.¹²⁴ Kepala madrasah yang mampu menjadi teladan, memberikan dorongan inovasi, dan menunjukkan visi pendidikan yang jelas akan memberi pengaruh signifikan terhadap kualitas perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran guru. Kepemimpinan transformasional juga menciptakan lingkungan kerja yang mendorong guru untuk terus mengembangkan kemampuan profesional dalam

¹²⁴ Tarí, J. J., Heras-Saizarbitoria, I., & Pereira-Moliner, J. (2023). Inspiring excellence: How transformational leadership shapes institutional performance in higher education. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 40(3), 671–690..

memahami karakteristik peserta didik serta mengelola pembelajaran secara efektif.

Integrasi nilai-nilai Islam dalam kepemimpinan transformasional tercermin dalam prinsip keteladanan (*uswah hasanah*), amanah, dan tanggung jawab moral pemimpin pendidikan. Al-Qur'an menegaskan pentingnya keteladanan dalam kepemimpinan sebagaimana disebutkan dalam QS. al-Ahzab [33]: 21, bahwa Rasulullah saw. merupakan teladan yang baik bagi umat manusia.¹²⁵ Dalam konteks madrasah, kepala madrasah yang mampu menunjukkan integritas, keadilan, serta komitmen terhadap mutu pendidikan akan memberikan pengaruh ideal bagi guru. Keteladanan ini sejalan dengan dimensi *idealized influence* dalam kepemimpinan transformasional, yang mendorong guru untuk meningkatkan kompetensi pedagogik melalui perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran yang lebih berkualitas.

Perhatian individual dan stimulasi intelektual yang menjadi ciri kepemimpinan transformasional sejalan dengan prinsip pengembangan ilmu pengetahuan dalam Islam. Al-Qur'an menegaskan bahwa Allah Swt. akan meninggikan derajat orang-orang yang beriman dan berilmu pengetahuan sebagaimana tercantum dalam QS. al-Mujadalah [58]: 11. Ayat ini menegaskan bahwa pengembangan kompetensi, termasuk kompetensi pedagogik guru, merupakan bagian dari upaya peningkatan kualitas keilmuan yang bernilai ibadah. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional yang mendorong pengembangan profesional guru tidak hanya berdampak pada peningkatan

¹²⁵ M Quraish Shihab, *Al-Quran Dan Maknanya* (Lentera Hati, 2020)

kinerja pedagogik, tetapi juga selaras dengan nilai-nilai Islam dalam pengembangan sumber daya manusia di lingkungan madrasah.

Selain itu, interaksi yang dibangun melalui dimensi *individualized consideration* memberikan ruang bagi guru untuk mendapatkan bimbingan personal sehingga kompetensi pedagogiknya terus berkembang. Guru yang merasa diperhatikan oleh pemimpin cenderung memiliki motivasi intrinsik untuk meningkatkan kemampuan mengajar dan melakukan refleksi terhadap kinerjanya.¹²⁶ Dengan demikian, kepemimpinan transformasional tidak hanya memengaruhi perilaku guru, tetapi juga mendorong peningkatan kualitas profesional secara mendalam.

Penelitian ini sejalan dengan temuan dalam studi kuantitatif oleh Muhammad Badar yang meneliti pengaruh dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional terhadap kompetensi pedagogik guru madrasah. Dalam penelitian tersebut, dimensi *idealized influence*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration* terbukti secara positif dan signifikan meningkatkan kompetensi pedagogik guru.¹²⁷ Penelitian oleh Badar melaporkan bahwa dimensi *inspirational motivation* menunjukkan efek negatif terhadap kompetensi pedagogik, suatu hasil yang berbeda dari ekspektasi umum. Hal ini mengindikasikan bahwa tidak semua aspek kepemimpinan transformasional memberikan kontribusi sama terhadap kemampuan pedagogik

¹²⁶ Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). Transformational school leadership for large-scale reform. *Educational Administration Quarterly*, 42(4), 76–109.

¹²⁷ Badar, M. (2024). *The Impact of Transformational Leadership Dimensions on Teachers' Pedagogical Competence*. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v9i1.10696>

sehingga perlu keseimbangan dalam penerapan gaya kepemimpinan agar benar-benar mendukung perkembangan profesional guru. Namun pada hasil penelitian ini diperoleh bahwa semua dimensi indikator berpengaruh secara positif terhadap kompetensi pedagogik. Hal ini dikarenakan subjek, faktor lingkungan dari tiap lokasi penelitian memiliki kondisi yang beragam.

Penelitian oleh Suhadi dkk. pada guru SMK di Kabupaten Demak menunjukkan bahwa model kepemimpinan transformasional kepala sekolah memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kompetensi pedagogik dalam konteks pengembangan kurikulum dan pemanfaatan teknologi informasi.¹²⁸ Hal ini relevan dengan hasil penelitian ini, apalagi dalam meningkatkan aspek pedagogik terkait penggunaan teknologi atau inovasi pembelajaran. Artinya kepemimpinan transformasional dapat mendukung modernisasi dan profesionalisasi guru.

Temuan penelitian ini mendukung berbagai studi sebelumnya yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap peningkatan kompetensi guru.¹²⁹ Hasil analisis PLS yang menunjukkan pengaruh signifikan memperkuat argumentasi bahwa kepemimpinan transformasional merupakan faktor kunci dalam peningkatan kompetensi pedagogik di MAN Kabupaten Malang.

¹²⁸ Suhadi, S., Kusrina, T., & Suriswo, S. (2025). *Pengaruh Model Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Peningkatan Kompetensi Pedagogik dalam Pengembangan Kurikulum dan Pemanfaatan Teknologi Informasi pada Guru SMK Negeri Se Kabupaten Demak*. Jurnal Pendidikan Indonesia, 6(8), 4233–4251. <https://doi.org/10.59141/japendi.v6i8.8525>

¹²⁹ Pratiwi, R. (2021). Transformational leadership and teacher competence. *Journal of Educational Studies*, 15(1), 88–99.

B. Pengaruh Langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Kualitas Kehidupan Kerja Guru

Nilai *P-Value* sebesar 0,000 menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja guru. Pemimpin transformasional pada umumnya menciptakan lingkungan kerja yang suportif, demokratis, dan menghargai kontribusi guru, sehingga mampu meningkatkan kualitas kehidupan kerja (Quality of Work Life/QWL). Pemimpin yang inspiratif, memberi dukungan emosional, serta memberi ruang partisipasi akan menciptakan iklim kerja yang positif dan kondusif. Hal ini sejalan dengan pendapat.¹³⁰ bahwa gaya kepemimpinan yang suportif memiliki dampak langsung terhadap kepuasan kerja, rasa aman, dan kesejahteraan psikologis pegawai.

Kepemimpinan yang mampu menciptakan kualitas kehidupan kerja yang baik sejalan dengan prinsip keadilan, musyawarah, dan penghormatan terhadap martabat manusia. Al-Qur'an menegaskan pentingnya kepemimpinan yang adil dan amanah sebagaimana tercantum dalam QS. an-Nisa' [4]: 58, yang memerintahkan para pemimpin untuk menunaikan amanah dan menetapkan hukum secara adil.¹³¹ Kepala madrasah yang menjalankan kepemimpinan transformasional dengan adil, terbuka, dan menghargai peran guru akan menciptakan rasa kepercayaan dan kesejahteraan psikologis, yang merupakan bagian penting dari kualitas kehidupan kerja guru.

¹³⁰ Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.

¹³¹ M Quraish Shihab, *Al-Quran Dan Maknanya* (Lentera Hati, 2020)

Kepemimpinan transformasional yang memberi ruang partisipasi dan dukungan emosional selaras dengan prinsip musyawarah dalam Islam. Al-Qur'an menegaskan pentingnya musyawarah dalam pengambilan keputusan sebagaimana disebutkan dalam QS. asy-Syura [42]: 38. Kepala madrasah yang melibatkan guru dalam pengambilan keputusan, mendengarkan aspirasi, serta memberikan dukungan moral akan membangun iklim kerja yang harmonis dan kondusif. Iklim kerja yang demikian tidak hanya meningkatkan kepuasan dan kesejahteraan kerja guru, tetapi juga memperkuat komitmen mereka terhadap lembaga dan tanggung jawab pendidikan sebagai bagian dari pengabdian kepada Allah Swt.

Kepala madrasah yang menerapkan dimensi *idealized influence* dan *inspirational motivation* umumnya membangun harapan kerja yang jelas dan memberikan penghargaan non-material yang dapat meningkatkan persepsi guru tentang kualitas lingkungan kerjanya. Kondisi tersebut mendorong guru untuk merasa dihargai dan memiliki kesempatan berkembang. Lingkungan kerja yang sehat dan suportif menjadi fondasi utama peningkatan QWL guru pada lembaga pendidikan Islam.

Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berdampak signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja (*Quality of Work Life*) guru mendapat dukungan empiris dari literatur kuantitatif sebelumnya. Misalnya, dalam studi kuantitatif oleh peneliti yang meneliti staf akademik di perguruan tinggi profesional di Malaysia, ditemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mampu menjelaskan sekitar 23,1 % varians

QWL ($R^2 = 0,231$), menunjukkan bahwa transformasional leadership memiliki kontribusi nyata terhadap persepsi kualitas hidup kerja staf akademik.¹³² Hal ini relevan dengan konteks madrasah atau sekolah di Indonesia, karena lingkungan akademik atau pendidikan cenderung memiliki karakteristik pekerjaan dan tantangan yang sebanding, sehingga mendukung temuan penelitian ini, bahwa transformasional leadership di madrasah mampu meningkatkan QWL guru.

Studi kuantitatif dengan sampel guru menengah di Indonesia misalnya penelitian pada guru-guru SMU di Kota Surabaya menunjukkan bahwa transformasional leadership dari kepala sekolah secara langsung meningkatkan kepuasan terhadap kualitas kehidupan kerja guru, dan pada gilirannya memediasi hubungan terhadap perilaku ekstra-peran (OCB).¹³³ Hasil ini mendukung temuan pada tesis ini, dan memberikan bukti bahwa kepemimpinan transformasional melalui gaya kepemimpinan yang demokratis, memperhatikan kesejahteraan guru, memberikan dukungan moral dan professional mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan persepsi guru terhadap kualitas kehidupan kerja, dan mendukung kesejahteraan serta kinerja mereka dalam jangka panjang.

¹³² Syarifah Durrah Uzma Syed Jaffar Mohiuddin, Mawarni Mohamed (2025). The Impact of Transformational Leadership on Lecturers' Quality of Work Life: A Case Study at a Malaysian Professional College. *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*, 9(02), 1137-1143.

¹³³ Kaihatu, T. S., & Rini, W. A. (2007). *Kepemimpinan Transformasional dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan atas Kualitas Kehidupan Kerja, Komitmen Organisasi dan Perilaku Ekstra Peran: Studi pada Guru-Guru SMU di Kota Surabaya*. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 9(1), 49–61.

Temuan penelitian ini memperkuat hasil studi terdahulu bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan meningkatkan QWL di institusi Pendidikan.¹³⁴ Dengan demikian, hasil uji empiris dalam penelitian ini menegaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan faktor penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang bermakna dan berkualitas bagi guru.

Dengan demikian, keberpautan temuan penelitian ini dengan literatur empiris nasional dan internasional memperkuat klaim bahwa kepemimpinan transformasional berperan signifikan dalam meningkatkan QWL guru. Hal ini bukan hanya relevan untuk aspek motivasional atau emosional, tetapi turut mempengaruhi kondisi kerja seperti rasa aman, penghargaan, komunitas kerja, serta kepuasan kerja yang semuanya merupakan komponen penting dari QWL. Untuk itu, penerapan kepemimpinan transformasional di madrasah hendaknya dipertimbangkan sebagai strategi manajerial jangka panjang untuk mendukung kesejahteraan guru dan stabilitas profesionalisme.

C. Pengaruh Langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi kerja Guru

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja guru dengan nilai *P-Value* sebesar 0,000. Pemimpin transformasional mampu memberikan

¹³⁴ Sari, D., & Taufik, H. (2020). Kepemimpinan transformasional dan kualitas kehidupan kerja. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 10(1), 33–42.

pengaruh inspiratif, dukungan personal, dan visi yang jelas sehingga dapat meningkatkan motivasi kerja para guru.

Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh penting terhadap motivasi kerja guru, terutama karena kemampuan pemimpin dalam memberikan inspirasi, perhatian personal, dan dorongan untuk berprestasi. Sejalan dengan teori Bass dan Riggio, pemimpin transformasional mampu membangkitkan motivasi intrinsik melalui komunikasi visi dan misi lembaga secara kuat.¹³⁵ Guru yang merasakan dukungan dan arahan dari pemimpin cenderung lebih bersemangat melaksanakan tugas-tugas pembelajaran.

Dimensi *intellectual stimulation* juga memicu guru untuk berpikir kreatif, mencoba pendekatan berbeda, dan terus belajar. Hal ini memperkuat motivasi kerja karena guru merasa diberi ruang untuk berkembang secara profesional. Pemimpin yang transformasional tidak hanya mengarahkan, tetapi juga memfasilitasi guru dalam mengembangkan kompetensinya sehingga motivasi kerja semakin meningkat.

Integrasi nilai Islam dalam temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional selaras dengan konsep kepemimpinan Islami yang menekankan keteladanan (*uswah hasanah*), amanah, dan tanggung jawab moral. Dalam perspektif Islam, pemimpin bukan hanya pengarah organisasi, tetapi juga pendidik dan pembimbing spiritual sebagaimana ditegaskan dalam Al-Qur'an Surat Al-Ahzab ayat 21 yang artinya "*Sesungguhnya telah ada pada diri Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu*". Pemimpin

¹³⁵ Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

transformasional yang mampu menginspirasi dan memberi perhatian personal mencerminkan nilai ihsan dan rahmah, yang mendorong guru bekerja bukan semata karena kewajiban struktural, tetapi sebagai bentuk pengabdian dan ibadah kepada Allah SWT. Motivasi kerja guru dalam konteks ini tumbuh dari kesadaran spiritual bahwa mengajar adalah amanah dan ladang amal saleh.

Dimensi *intellectual stimulation* dalam kepemimpinan transformasional sejalan dengan ajaran Islam yang mendorong pengembangan akal dan pencarian ilmu secara berkelanjutan. Islam menempatkan ilmu sebagai fondasi kemuliaan manusia, sebagaimana firman Allah SWT dalam Qur'an surat Al-Mujadilah ayat 11 yang artinya "*Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu beberapa derajat*". Ketika pemimpin memberikan ruang bagi guru untuk berpikir kreatif, berinovasi, dan meningkatkan kompetensi, hal tersebut sejalan dengan nilai ijtihad dan ta'lim wa ta'allum. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional yang terintegrasi dengan nilai-nilai Islam tidak hanya meningkatkan motivasi kerja guru secara profesional, tetapi juga memperkuat motivasi spiritual untuk menjalankan tugas pendidikan secara optimal dan penuh keikhlasan.

Temuan penelitian ini juga sesuai dengan studi kuantitatif yang menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional berperan besar dalam meningkatkan motivasi kerja guru. Penelitian kuantitatif oleh Afsar dkk. pada sektor pendidikan menunjukkan bahwa dimensi inspirasi dan motivasi pemimpin transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi

intrinsik pegawai ($\beta = 0,41$; $p < 0,01$).¹³⁶ Studi tersebut menegaskan bahwa ketika pemimpin memberikan makna dan tujuan kerja, maka guru akan memiliki dorongan internal yang lebih kuat untuk mencapai standar kinerja tinggi. Temuan ini mendukung hasil penelitian ini bahwa kepemimpinan transformasional secara langsung meningkatkan motivasi kerja para guru melalui visi yang inspiratif dan sikap suportif.

Penelitian kuantitatif lain dengan subjek guru SMA di Indonesia juga menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja ($t\text{-value} = 4,662$; $p < 0,001$).¹³⁷ Penelitian tersebut menegaskan bahwa dukungan personal dan perhatian individual dari kepala sekolah memberikan rasa aman psikologis dan penghargaan sosial yang berdampak langsung pada peningkatan motivasi guru. Hal ini menunjukkan bahwa karakteristik kepemimpinan transformasional — seperti memberikan teladan, dukungan emosional, dan penghargaan non-material — menjadi faktor penting dalam mendorong guru untuk berupaya lebih keras dalam menjalankan tugas profesionalnya.

Studi lain juga menemukan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya meningkatkan motivasi kerja tetapi juga memperkuat komitmen

¹³⁶ Afsar, B., Badir, Y. F., & Saeed, B. B. (2014). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate. *Journal of Workplace Learning*, 26(8), 506–525.

¹³⁷ Nurjanah, N., Sunaryo, H., & Prasetyo, A. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 9(2), 155–166.

organisasi guru ($p < 0,05$).¹³⁸ Kondisi ini memperkuat argumentasi bahwa gaya kepemimpinan transformasional menciptakan lingkungan kerja yang positif, organisasi yang bermakna, serta hubungan interpersonal yang sehat. Implikasi ini sejalan dengan konteks madrasah, di mana hubungan personal dan spiritual antara pemimpin dan guru sangat berpengaruh terhadap motivasi kerja. Dengan demikian, hasil penelitian Anda mendapatkan dukungan empiris yang kuat dari berbagai studi kuantitatif nasional maupun internasional.

Hasil analisis empiris dalam penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap motivasi kerja guru.¹³⁹ Artinya, kepala madrasah dapat meningkatkan motivasi kerja guru melalui pendekatan kepemimpinan yang bersifat inspiratif, humanis, dan memberdayakan.

D. Pengaruh Langsung Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kompetensi

Pedagogik Guru

Hasil uji hipotesis menunjukkan nilai *P-Value* sebesar 0,000, yang berarti kualitas kehidupan kerja memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap kompetensi pedagogik guru. Guru yang bekerja dalam lingkungan yang nyaman, aman, dan mendukung cenderung lebih bersemangat dalam mengembangkan keterampilan pedagogiknya.

¹³⁸ Eliyana, A., & Ma'arif, S. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research Studies Journal*, 22(3), 106–118.

¹³⁹ Maryani, S. (2021). Pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja guru. *Jurnal Pendidikan*, 19(1), 55–65.

Kualitas kehidupan kerja yang baik memberikan kontribusi besar terhadap peningkatan kompetensi pedagogik guru. Guru yang merasa aman secara psikologis, nyaman di lingkungan kerja, dan memperoleh dukungan profesional cenderung menunjukkan kinerja pedagogik yang lebih baik. QWL mencakup berbagai aspek seperti keseimbangan kerja-hidup, hubungan kerja harmonis, kesempatan pengembangan, serta lingkungan kerja yang sehat. Semua aspek tersebut memungkinkan guru lebih fokus dalam mengembangkan keahlian mengajarnya. Lingkungan kerja yang positif mendorong guru untuk melaksanakan pembelajaran dengan penuh tanggung jawab, melakukan inovasi pedagogik, dan meningkatkan profesionalitas dalam merencanakan serta mengevaluasi pembelajaran. Guru yang memiliki QWL tinggi biasanya menunjukkan tingkat stres rendah sehingga mampu memaksimalkan kompetensi pedagogiknya.

Integrasi nilai Islam dalam temuan ini menegaskan bahwa kualitas kehidupan kerja (*Quality of Work Life*) merupakan bagian dari prinsip masalah dan keadilan (al-'adl) dalam pengelolaan sumber daya manusia menurut perspektif Islam. Islam menekankan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang manusiawi, aman, dan bermartabat agar individu dapat menjalankan amanahnya secara optimal. Hal ini sejalan dengan firman Allah SWT dalam Al-qur'an surat Asy-Syu'ara ayat 183 yang artinya "*Dan janganlah kamu merugikan manusia pada hak-haknya*". Lingkungan kerja yang memberikan rasa aman secara psikologis, hubungan kerja yang harmonis, serta dukungan profesional mencerminkan pemenuhan hak-hak guru sebagai

pendidik, sehingga mereka mampu mengembangkan kompetensi pedagogiknya secara maksimal sebagai bentuk tanggung jawab moral dan spiritual.

Peningkatan kompetensi pedagogik guru dalam konteks QWL yang baik juga selaras dengan konsep itqan (bekerja secara profesional dan berkualitas) dan amanah dalam Islam. Guru yang berada dalam lingkungan kerja yang seimbang dan sehat cenderung mampu melaksanakan tugas pembelajaran dengan penuh kesungguhan dan keikhlasan. Kualitas kehidupan kerja yang mendukung pengembangan diri dan mengurangi stres memungkinkan guru untuk terus belajar, berinovasi, dan meningkatkan kompetensi pedagogiknya, sehingga proses pembelajaran tidak hanya efektif secara akademik, tetapi juga bernilai ibadah dan berorientasi pada pembentukan insan yang berilmu dan berakhlak.

Temuan penelitian ini sesuai studi kuantitatif yang menegaskan bahwa kualitas kehidupan kerja (QWL) memiliki pengaruh signifikan terhadap kompetensi atau kinerja pedagogik guru. Misalnya, penelitian kuantitatif yang dilakukan oleh Haryono dkk., menunjukkan bahwa QWL berpengaruh positif terhadap kompetensi profesional guru, dengan nilai signifikansi $<0,05$.¹⁴⁰ Studi tersebut menyoroti bahwa aspek kesejahteraan psikologis, dukungan organisasi, dan hubungan kerja harmonis menjadi prediktor utama peningkatan kompetensi pedagogik. Hal ini konsisten dengan hasil penelitian ini, yang menunjukkan bahwa guru dengan QWL baik lebih mampu menjalankan fungsi

¹⁴⁰ Haryono, S., Amalia, R., & Priyono, B. (2020). Quality of work life and teacher performance: A quantitative study. *International Journal of Instruction*, 13(3), 689–704.

pedagogik secara optimal. Penelitian lain juga menunjukkan hasil serupa, yaitu bahwa QWL secara signifikan meningkatkan kinerja guru ($t\text{-value} = 5,327$; $p < 0,001$).¹⁴¹ Penelitian ini menekankan bahwa kenyamanan lingkungan kerja, rasa aman, dan peluang pengembangan memiliki kontribusi besar pada peningkatan kualitas pembelajaran. Temuan tersebut memberikan bukti bahwa peningkatan QWL tidak hanya berdampak pada kepuasan kerja, tetapi juga langsung mempengaruhi profesionalitas guru dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran.

Selain itu, penelitian kuantitatif oleh Nawawi dan Ratnaningsih menemukan bahwa QWL berpengaruh positif terhadap inovasi pembelajaran dan kompetensi guru ($p < 0,01$).¹⁴² Hal ini menunjukkan bahwa guru dengan kualitas kehidupan kerja yang baik lebih mampu beradaptasi, melakukan inovasi pedagogik, dan mengembangkan strategi pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan siswa. Dengan demikian, temuan penelitian ini memperkuat bukti empiris bahwa QWL merupakan salah satu determinan penting dalam peningkatan kompetensi pedagogik di madrasah.

Penelitian ini memperkuat berbagai temuan sebelumnya bahwa QWL berpengaruh signifikan terhadap kompetensi dan kinerja guru.¹⁴³ Dengan

¹⁴¹ Indra, R., & Anwar, M. (2021). The impact of quality of work life on teacher performance in Indonesian schools. *Journal of Educational Management*, 10(1), 55–70.

¹⁴² Nawawi, A., & Ratnaningsih, I. (2020). Quality of work life and its impact on teaching innovation and teacher competence. *Educational Research and Reviews*, 15(11), 672–680.

¹⁴³ Yulianti, S. (2022). Kualitas kehidupan kerja dan kompetensi guru. *Jurnal Evaluasi Pendidikan*, 4(1), 67–78.

demikian, peningkatan QWL harus menjadi perhatian utama madrasah untuk meningkatkan kompetensi pedagogik secara berkelanjutan.

E. Pengaruh Langsung Motivasi Kerja terhadap Kompetensi Pedagogik

Guru

Hasil pengujian menunjukkan nilai *P-Value* sebesar **0,001**, yang berarti motivasi kerja guru berpengaruh langsung terhadap kompetensi pedagogik. Motivasi kerja merupakan dorongan internal maupun eksternal yang menggerakkan individu untuk mencapai tujuan dan melakukan tugas secara optimal. Motivasi kerja merupakan variabel penting yang memengaruhi kompetensi pedagogik guru. Guru yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan komitmen dalam memberikan pembelajaran terbaik, melakukan perbaikan berkelanjutan, serta mengembangkan diri melalui pelatihan maupun kegiatan refleksi. Menurut teori motivasi Herzberg, motivasi intrinsik seperti pencapaian, penghargaan, dan pengembangan diri sangat memengaruhi kualitas kinerja profesional seseorang. Motivasi kerja juga mendorong guru untuk lebih disiplin, kreatif, dan aktif dalam melaksanakan tugas pembelajaran. Guru yang termotivasi lebih termotivasi untuk memahami karakteristik siswa, mengelola kelas, serta menyusun strategi pembelajaran yang efektif sehingga kompetensi pedagogiknya meningkat.

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap kompetensi pedagogik guru juga sejalan dengan berbagai hasil penelitian kuantitatif terdahulu. Penelitian oleh Sutrisno dan Aisyah, menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja

pedagogik guru ($p < 0,01$).¹⁴⁴ Studi ini menegaskan bahwa guru dengan motivasi tinggi lebih konsisten dalam melakukan perencanaan pembelajaran, penerapan metode kreatif, dan evaluasi pembelajaran yang berkualitas. Hal ini memperkuat pemahaman bahwa motivasi kerja merupakan salah satu faktor psikologis yang menentukan tingkat profesionalitas guru.

Penelitian lain juga menunjukkan bahwa motivasi intrinsik dan ekstrinsik memiliki kontribusi besar terhadap peningkatan kompetensi profesional dan pedagogik guru ($\beta = 0,472$; $p < 0,001$).¹⁴⁵ Dalam penelitian tersebut, motivasi intrinsik seperti kebutuhan berprestasi, penghargaan, dan pengembangan diri terbukti menjadi pendorong utama bagi guru untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Hasil ini sejalan dengan teori Herzberg tentang pentingnya motivator intrinsik dalam peningkatan kinerja profesional.

Motivasi kerja guru memiliki dimensi spiritual yang kuat, sejalan dengan konsep niat dan ikhlas dalam Islam. Dalam perspektif Islam, motivasi kerja tidak hanya bersumber dari dorongan material atau pengakuan eksternal, tetapi juga dari kesadaran bahwa pekerjaan merupakan bentuk ibadah dan amanah dari Allah SWT. Guru yang memiliki niat lurus dan motivasi kerja yang tinggi akan terdorong untuk melaksanakan tugas pembelajaran dengan penuh tanggung jawab, kesungguhan, dan komitmen, sehingga kompetensi pedagogiknya berkembang secara berkelanjutan.

¹⁴⁴ Sutrisno, S., & Aisyah, N. (2020). Work motivation and its effect on pedagogical competence of teachers. *International Journal of Educational Administration*, 8(2), 101–110.

¹⁴⁵ Bahri, S., & Chairunisa, N. (2021). The effect of work motivation on teacher professional competence. *Journal of Educational Research*, 18(2), 145–154.

Motivasi kerja yang kuat dalam Islam juga berkaitan dengan konsep ihsan dan itqan, yaitu melakukan pekerjaan secara terbaik dan profesional. Guru yang termotivasi secara intrinsik akan berupaya meningkatkan kemampuan merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran sebagai wujud kesempurnaan amal. Hal ini selaras dengan firman Allah SWT dalam Al-qur'an surat At-Taubah ayat 105 yang artinya "*Dan katakanlah: bekerjalah kamu, maka Allah akan melihat pekerjaanmu*". Dengan demikian, motivasi kerja yang dilandasi nilai-nilai keimanan tidak hanya meningkatkan kompetensi pedagogik guru secara teknis, tetapi juga memperkuat tanggung jawab moral dan spiritual dalam mendidik generasi yang berilmu dan berakhlak mulia.

Motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kompetensi pedagogik dalam konteks guru madrasah ($t\text{-value} = 4,115; p < 0,001$).¹⁴⁶ Penelitian tersebut menunjukkan bahwa guru yang termotivasi memiliki kecenderungan lebih tinggi untuk melakukan inovasi pembelajaran, meningkatkan disiplin dalam perencanaan, serta melakukan refleksi terhadap praktik mengajar. Dengan demikian, temuan penelitian ini memperkuat hasil penelitian terdahulu bahwa motivasi kerja merupakan faktor kunci dalam peningkatan kompetensi pedagogik guru. Hasil tersebut, dapat dipahami bahwa motivasi kerja menjadi faktor penting dalam peningkatan kualitas guru di MAN Kabupaten Malang.

¹⁴⁶ Sari, M., & Supardi, S. (2022). The influence of work motivation on pedagogical competence of Islamic teachers. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 12(1), 45–58.

F. Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Kompetensi Pedagogik Guru Melalui Kualitas Kehidupan Kerja

Pengujian *indirect effect* menunjukkan nilai *P-Value* sebesar 0,000, sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh tidak langsung signifikan terhadap kompetensi pedagogik melalui kualitas kehidupan kerja. Hal ini menandakan bahwa QWL berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kompetensi pedagogik.

Kepemimpinan transformasional tidak hanya berpengaruh secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan kualitas kehidupan kerja. Pemimpin yang mendukung, menginspirasi, dan memberikan perhatian personal akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, yang pada akhirnya meningkatkan kompetensi pedagogik guru. Model mediasi ini menguatkan teori bahwa QWL merupakan variabel psikologis penting yang memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja guru.

Pemimpin yang transformasional mampu menciptakan suasana kerja harmonis, memberikan kesempatan peningkatan profesional, dan menumbuhkan rasa memiliki terhadap institusi. Ketika QWL meningkat, guru menjadi lebih fokus dalam melaksanakan pembelajaran dan meningkatkan kompetensi pedagogiknya. Hal ini menjadikan mediasi QWL bersifat signifikan secara struktural dalam model penelitian. Madrasah perlu memperkuat lingkungan kerja untuk memaksimalkan efektivitas kepemimpinan transformasional.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak langsung secara signifikan terhadap kompetensi pedagogik melalui kualitas kehidupan kerja (QWL). Temuan ini menjadi penting karena kajian mengenai relasi ketiga variabel tersebut masih relatif terbatas, terutama dalam konteks lembaga pendidikan Islam seperti Madrasah Aliyah Negeri. Sebagian besar penelitian sebelumnya hanya menyoroti pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja guru atau hanya memfokuskan QWL sebagai prediktor tunggal terhadap kepuasan kerja maupun produktivitas. Sangat jarang penelitian yang secara komprehensif menguji QWL sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kompetensi pedagogik sebuah kompetensi yang bersifat spesifik profesi dan tidak sekadar kinerja umum.

Dari perspektif teoretis, hasil ini memperluas pemahaman bahwa mekanisme pengaruh kepemimpinan tidak hanya bekerja melalui inspirasi dan dukungan psikologis, tetapi juga melalui penciptaan lingkungan kerja yang berkualitas. Guru yang merasakan keselamatan kerja, keseimbangan hidup-kerja, hubungan interpersonal positif, serta kesempatan pengembangan profesional cenderung lebih siap meningkatkan kemampuan pedagogiknya. Temuan ini mengisi celah akademik, karena penelitian mengenai QWL sebagai mediator dalam ranah pendidikan Islam masih minim, khususnya dalam hubungannya dengan kompetensi pedagogik yang menjadi inti profesionalisme guru.

Temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran strategis dalam menciptakan lingkungan kerja yang berkeadilan dan bermartabat, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kompetensi pedagogik guru. Dalam perspektif Islam, pemimpin memiliki tanggung jawab untuk mewujudkan masalah dan menjaga kesejahteraan orang-orang yang dipimpinnya. Pemimpin transformasional yang mengedepankan perhatian personal, keadilan, dan visi bersama sejatinya telah menjalankan amanah kepemimpinan Islami yang berorientasi pada pemenuhan hak-hak guru, sehingga kualitas kehidupan kerja mereka meningkat.

Peningkatan kualitas kehidupan kerja yang dimediasi oleh kepemimpinan transformasional tersebut selaras dengan nilai ihsan dan itqan dalam Islam, di mana kondisi kerja yang nyaman, aman, dan mendukung memungkinkan guru melaksanakan tugas pedagogiknya secara optimal. Lingkungan kerja yang sehat secara fisik dan psikologis mendorong guru untuk mengembangkan kompetensi mengajar sebagai bentuk kesungguhan dalam menjalankan amanah pendidikan. Hal ini sejalan dengan firman Allah SWT dalam QS. Al-Baqarah ayat 286 yang artinya *“Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya”*. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional yang memperhatikan kualitas kehidupan kerja tidak hanya meningkatkan kompetensi pedagogik guru secara profesional, tetapi juga mencerminkan praktik kepemimpinan Islami yang menyeimbangkan tuntutan kinerja dengan nilai kemanusiaan dan spiritual.

Penelitian ini berkontribusi pada literatur dengan menguji model mediasi yang jarang dibahas, sekaligus membuktikan bahwa peningkatan QWL dapat memperkuat efektivitas kepemimpinan transformasional dalam membangun kompetensi pedagogik. Hal ini merupakan nilai kebaruan penting karena belum banyak studi yang menjelaskan proses psikologis dan organisasional yang menghubungkan gaya kepemimpinan dengan kemampuan pedagogik guru secara lebih mendalam.

G. Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Kompetensi Pedagogik Guru Melalui Motivasi Kerja

Hipotesis ketujuh menunjukkan nilai *P-Value* sebesar **0,004**, yang berarti motivasi kerja secara signifikan memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kompetensi pedagogik. Pemimpin transformasional yang inspiratif dan suportif mampu menumbuhkan motivasi kerja guru, dan motivasi inilah yang kemudian meningkatkan kompetensi pedagogik mereka.

Kepemimpinan transformasional yang mampu menumbuhkan motivasi kerja guru sejalan dengan prinsip tarbiyah dan ta'dib dalam Islam, yaitu membimbing dan mendidik dengan penuh perhatian, teladan, dan dukungan moral. Pemimpin yang memberikan inspirasi dan dukungan personal tidak hanya memfasilitasi pengembangan profesional guru, tetapi juga menanamkan kesadaran spiritual bahwa pekerjaan mereka adalah amanah dan ibadah. Motivasi kerja yang tumbuh dari kepemimpinan yang islami mendorong guru untuk melaksanakan tugas pedagogiknya dengan penuh kesungguhan, tanggung jawab, dan keikhlasan.

Motivasi kerja sebagai mediator dalam hubungan kepemimpinan transformasional dengan kompetensi pedagogik mencerminkan nilai ihsan dan itqan, yaitu berusaha sebaik mungkin dalam setiap pekerjaan. Guru yang termotivasi secara intrinsik akan terdorong untuk terus belajar, berinovasi, dan meningkatkan kualitas pengajaran sebagai bentuk pengabdian kepada Allah SWT dan pelayanan terhadap peserta didik. Hal ini sejalan dengan firman Allah SWT dalam QS. At-Taubah ayat 105 yang artinya *“Dan katakanlah: Bekerjalah kamu, maka Allah akan melihat pekerjaanmu, begitu juga Rasul-Nya dan orang-orang mukmin”*. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional yang menguatkan motivasi kerja tidak hanya meningkatkan kompetensi pedagogik guru secara profesional, tetapi juga menumbuhkan tanggung jawab moral dan spiritual yang konsisten dengan ajaran Islam.

Motivasi kerja terbukti menjadi mediator penting dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kompetensi pedagogik. Pemimpin transformasional mampu membangkitkan motivasi kerja melalui visi yang inspiratif, perhatian individual, dan dorongan inovasi.¹⁴⁷ Guru yang termotivasi akan mengembangkan kompetensi pedagogiknya dengan lebih serius, baik melalui pelatihan formal maupun refleksi pembelajaran.

Mediasi motivasi kerja menunjukkan bahwa peran pemimpin sangat penting dalam membangun semangat internal guru. Pemimpin yang memberikan dukungan moral, penghargaan, dan kesempatan berkembang akan meningkatkan motivasi kerja guru sehingga berdampak pada kompetensi

¹⁴⁷ Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

pedagogik. Mekanisme ini memperkuat bukti bahwa motivasi merupakan faktor psikologis kuat dalam meningkatkan kualitas pembelajaran. Hasil penelitian ini konsisten dengan studi Maryani yang menyatakan bahwa motivasi memediasi hubungan antara kepemimpinan dan kinerja guru.¹⁴⁸ Oleh karena itu, madrasah perlu menerapkan gaya kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan motivasi guru sehingga kompetensi pedagogiknya lebih optimal.

Pengujian hipotesis juga menunjukkan bahwa motivasi kerja menjadi mediator signifikan antara kepemimpinan transformasional dan kompetensi pedagogik. Meskipun hubungan antara kepemimpinan transformasional dan motivasi telah banyak dibahas dalam literatur manajemen, penelitian yang secara spesifik menguji bagaimana motivasi kerja memediasi pembentukan kompetensi pedagogik guru masih sangat jarang dilakukan, terutama dalam konteks madrasah. Sebagian penelitian sebelumnya berfokus pada kinerja guru secara umum, bukan pada aspek kompetensi pedagogik yang memiliki struktur indikator yang lebih kompleks dan berkaitan langsung dengan proses pembelajaran.

Penelitian ini memberikan kontribusi baru dengan menunjukkan bahwa dorongan internal yang dibangun oleh pemimpin transformasional melalui visi inspiratif, dukungan individual, serta stimulasi intelektual berperan penting dalam menggerakkan guru untuk mengembangkan kompetensi pedagogiknya. Mediasi motivasi ini memberikan sudut pandang baru bahwa kompetensi

¹⁴⁸ Maryani, S. (2021). Pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja guru. *Jurnal Pendidikan*, 19(1), 55–65.

pedagogik tidak hanya terbentuk oleh pelatihan atau kebijakan struktural, tetapi juga oleh faktor psikologis dan emosional yang dibangun melalui interaksi kepemimpinan.

Secara empiris, model mediasi ini memperkaya literatur kepemimpinan pendidikan, terutama karena masih jarang penelitian yang memeriksa jalur tidak langsung menuju kompetensi pedagogik melalui mekanisme motivasional. Temuan ini sekaligus memperkuat argumentasi akademik bahwa peningkatan kualitas pembelajaran tidak dapat dilepaskan dari peran pemimpin dalam membangun motivasi intrinsik guru.

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data paparan hasil penelitian yang telah dipaparkan melalui pembahasan, maka kesimpulan dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kompetensi pedagogik guru. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional oleh kepala madrasah—melalui inspirasi, motivasi, keteladanan, serta dukungan individual—maka semakin tinggi pula kemampuan guru dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran secara profesional.
2. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja (Quality of Work Life) guru. Temuan ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan yang inspiratif dan suportif mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih nyaman, aman, harmonis, dan kondusif, sehingga guru merasakan kualitas kehidupan kerja yang lebih baik.
3. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja guru. Artinya, pemimpin yang mampu memberikan visi yang jelas, menghargai kontribusi guru, serta mendorong inovasi akan meningkatkan semangat dan dorongan intrinsik guru dalam melaksanakan tugas-tugas profesionalnya.

4. Kualitas kehidupan kerja berpengaruh signifikan terhadap kompetensi pedagogik guru. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung secara fisik, psikologis, dan profesional memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kemampuan pedagogik guru, terutama dalam memahami karakter peserta didik dan mengelola pembelajaran.
5. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kompetensi pedagogik guru. Guru yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung menunjukkan komitmen yang lebih besar dalam meningkatkan kualitas pembelajaran, melakukan inovasi, serta mengembangkan kompetensi profesionalnya.
6. Kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak langsung terhadap kompetensi pedagogik melalui kualitas kehidupan kerja. Artinya, kualitas kehidupan kerja berperan sebagai mediator yang memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kompetensi pedagogik guru. Semakin baik QWL guru, semakin kuat pula kontribusi gaya kepemimpinan transformasional terhadap peningkatan kompetensi pedagogik.
7. Kepemimpinan transformasional juga berpengaruh tidak langsung terhadap kompetensi pedagogik melalui motivasi kerja. Hal ini menegaskan bahwa motivasi kerja guru menjadi faktor penting yang menjembatani pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap peningkatan kompetensi pedagogik. Pemimpin yang mampu menumbuhkan motivasi guru secara konsisten akan berdampak positif terhadap kualitas pembelajaran.

Penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional, kualitas kehidupan kerja, dan motivasi kerja merupakan faktor strategis yang berperan

penting dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Malang. Temuan ini memberikan implikasi teoretis dan praktis bagi pengembangan manajemen pendidikan Islam, khususnya dalam meningkatkan kualitas guru sebagai ujung tombak keberhasilan pembelajaran.

B. Saran

Berdasarkan hasil temuan ini, saran yang dapat diberikan peneliti antara lain:

1. Bagi pihak MAN Kabupaten Malang, disarankan untuk semakin memperkuat praktik kepemimpinan transformasional di lingkungan kerja, khususnya melalui peningkatan kemampuan kepala madrasah dalam memberikan inspirasi, motivasi, serta pembinaan individual bagi guru. Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kompetensi pedagogik, tetapi juga berpengaruh secara tidak langsung melalui mediasi kualitas kehidupan kerja (QWL) dan motivasi kerja. Karena itu, madrasah perlu:
 - a. **Meningkatkan kualitas kehidupan kerja guru** melalui penyediaan sarana prasarana yang memadai, pengelolaan beban kerja yang proporsional, penguatan iklim kerja kolaboratif, serta peluang pengembangan karier. Upaya ini penting karena QWL terbukti menjadi jalur mediasi signifikan dalam meningkatkan kompetensi pedagogik.
 - b. **Mengembangkan program strategis untuk meningkatkan motivasi kerja guru**, seperti pemberian apresiasi, penghargaan kinerja, penguatan komunikasi, serta penugasan berbasis passion dan keahlian guru. Temuan

penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kompetensi pedagogik, sehingga peningkatan motivasi berimplikasi langsung pada peningkatan kualitas pembelajaran.

- c. **Mengintegrasikan mekanisme mediasi dalam kebijakan madrasah,** misalnya dengan memformulasikan program kepemimpinan yang berfokus pada peningkatan kesejahteraan psikologis guru (melalui QWL) serta program peningkatan motivasi internal guru. Dengan demikian, dampak kepemimpinan transformasional dapat dimaksimalkan baik secara langsung maupun melalui jalur mediasi.

Selain itu, peningkatan kompetensi guru melalui pelatihan, workshop, coaching akademik, serta forum komunitas belajar perlu terus dilakukan untuk memastikan guru memiliki kompetensi pedagogik yang selaras dengan perkembangan pedagogi modern dan kebutuhan peserta didik.

2. Bagi Penelitian selanjutnya, disarankan untuk memperluas model penelitian dengan mempertimbangkan variabel mediasi maupun moderasi lain yang potensial memengaruhi kompetensi pedagogik, seperti budaya organisasi, komitmen kerja, kesejahteraan psikologis, atau kepuasan kerja. Mengingat hasil penelitian ini menunjukkan bahwa mediasi QWL dan motivasi kerja memainkan peran penting, penelitian selanjutnya dapat:

- a. Menguji model mediasi berantai (*sequential mediation*), misalnya:

Kepemimpinan Transformasional → *Motivasi Kerja* → *QWL* → *Kompetensi Pedagogik*.

- b. Menguji kemungkinan moderasi, misalnya oleh masa kerja, gender, status kepegawean atau karakteristik madrasah.
- c. Memperluas lokasi penelitian agar hasilnya memiliki kemampuan generalisasi yang lebih kuat, baik antarjenis madrasah maupun antarwilayah.
- d. Menggunakan pendekatan mixed methods sehingga peneliti dapat menggali lebih dalam mekanisme psikologis di balik mediasi QWL dan motivasi kerja, sehingga temuan kuantitatif dapat diperkaya dengan insight kualitatif yang lebih mendalam.

DAFTAR PUSTAKA

Al- Qur'anul Karim

- Afsar, B., Badir, Y. F., & Saeed, B. B. (2014). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate. *Journal of Workplace Learning*, 26(8), 506–525.
- Ahmad, A. R., & Din, M. S. (2009). *The influence of leadership style on job satisfaction among teachers*. *Journal of Educational Administration*, 47(4), 447–465.
- Ali, M., & Ahmad, N. (2017). *The impact of leadership on teachers' performance: A mediating role of motivation*. *International Journal of Educational Management*, 31(3), 383–399.
- Andriani, S. (2021). *Kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru*. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(2), 103–117.
- Anwar, Andi Ratu Ayuashari. “Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru Di SMA Negeri 9 Makassar.” Universitas Negeri Makassar, 2021. [https://eprints.unm.ac.id/23655/1/SKRIPSI_Andi Ratu AyuAshari Anwar_1743042001.pdf](https://eprints.unm.ac.id/23655/1/SKRIPSI_Andi_Ratu_AyuAshari_Anwar_1743042001.pdf).
- Arends, Richard I. *Learning to Teach*. New York: McGraw-Hill, 2012.
- Arikunto, S. (2013). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Aydin, A., Sarier, Y., & Uysal, S. (2013). *The effect of school principals' leadership styles on teachers' organizational commitment and job satisfaction*. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 13(2), 806–811.
- Badar, M. (2024). *The Impact of Transformational Leadership Dimensions on Teachers' Pedagogical Competence*. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v9i1.10696>
- Bahri, S., & Chairunisa, N. (2021). The effect of work motivation on teacher professional competence. *Journal of Educational Research*, 18(2), 145–154.

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Sage Publications.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Cascio, W. F. (2010). *Managing Human Resources*. McGraw-Hill.
- Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2019). *Applied Psychology in Talent Management* (8th ed.). SAGE Publications.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471–482.
- De Carlo, N. A., Teixeira, M. A. P., & Dias, S. (2021). *Work Environment and Quality of Work Life: Evidence from Brazilian Teachers*. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(15), 7963. <https://doi.org/10.3390/ijerph18157963>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2020). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Springer.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Eliyana, A., & Ma'arif, S. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research Studies Journal*, 22(3), 106–118.
- Esha, M. I. (2021). *Kebijakan Pendidikan Islam: Transformasional, Reformasi, dan Disrupsi*. Malang: UIN-Maliki Press.
- Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). *Comparison of Convenience Sampling and Purposive Sampling*. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1–4. <https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Ghasabeh, M. S., Reaiche, C., & Soosay, C. (2015). The emerging role of transformational leadership. *The Journal of Developing Areas*, 49(6), 459–467. <https://doi.org/10.1353/jda.2015.0090>

- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi menggunakan SmartPLS 3.0 untuk Penelitian Empiris*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, Ivancevich & Donnelly. 2011. *Perilaku, Struktur, Proses*. Jakarta: Salemba Empat.
- Guskey, T. R. (2020). *Evaluating Professional Development*. Corwin Press.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2021). *Career Management* (6th ed.). SAGE Publications.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook*. Springer.
- Hamid, A. (2021). *Peran kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas kehidupan kerja guru*. *Jurnal Pendidikan Madrasah*, 7(1), 55–66.
- Hamzah. (2021). *Pengaruh Kemampuan Profesional terhadap Kinerja Guru SMP di Kota Makassar*. *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 27(2), 25–34.
- Haryono, S., Amalia, R., & Priyono, B. (2020). Quality of work life and teacher performance: A quantitative study. *International Journal of Instruction*, 13(3), 689–704.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). Testing measurement invariance of composites using partial least squares. *International Marketing Review*, 33(3), 405–431.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.
- Husain Usman, Manajemen: Teori, Praktik & Riset Pendidikan, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), hlm 320
- Indra, R., & Anwar, M. (2021). The impact of quality of work life on teacher performance in Indonesian schools. *Journal of Educational Management*, 10(1), 55–70.
- Ismawati, *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 dan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kabupaten Polewarimandar Sulawesi Barat*, Tesis, Undergraduate thesis, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, 2023.

- Jin, Y., Lee, H., & Goh, M. (2022). Transformational leadership and knowledge sharing: The mediating role of intellectual stimulation. *Frontiers in Psychology*, 13, 883224. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.883224>
- Joshi, A., Kale, S., Chandel, S., & Pal, D. K. (2015). *Likert Scale: Explored and Explained*. British Journal of Applied Science & Technology, 7(4), 396–403. <https://doi.org/10.9734/BJAST/2015/14975>
- Jun, S., & Lee, J. (2023). The effect of transformational leadership on innovative behavior: Focusing on the mediating effect of psychological empowerment. *Frontiers in Psychology*, 14, 1013556. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1013556>
- Kaihatu, T. S., & Rini, W. A. (2007). *Kepemimpinan Transformasional dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan atas Kualitas Kehidupan Kerja, Komitmen Organisasi dan Perilaku Ekstra Peran: Studi pada Guru-Guru SMU di Kota Surabaya*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, 9(1), 49–61.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. (2016). *Permendikbud Nomor 23 Tahun 2016 tentang Standar Penilaian Pendidikan*. Jakarta: Kemdikbud.
- Latan, H. (2013). *Structural Equation Modeling: Teori dan Implementasi SmartPLS*. Bandung: Alfabeta
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). *The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement*. Journal of Educational Administration, 38(2), 112–129.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). Transformational school leadership for large-scale reform. *Educational Administration Quarterly*, 42(4), 76–109.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Maryani, S. (2021). Pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja guru. *Jurnal Pendidikan*, 19(1), 55–65.
- McClelland, D. C. (1987). *Human Motivation*. Cambridge University Press
- Mulyadi, A. (2020). *Kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan pengaruhnya terhadap kinerja guru*. Jurnal Kependidikan, 10(2), 132–145.
- Mulyasa, E. (2013). *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Mulyasa, E. (2015). *Menjadi Guru Profesional*. Remaja Rosdakarya
- Mulyasa, E. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: Remaja Rosda Karya, 2021.
- Nadeem, M., & Khaliq, A. (2019). Quality of work life as a mediator. *International Journal of Educational Management*, 33(3), 452–466.
- Nanjundeswaraswamy, T.S. and swamy, D.R. (2013) Quality of work life of employees in private technical institutions. *International Journal for Quality Research*, 7 (3), pp. 431-442.
- Nawawi, A., & Ratnaningsih, I. (2020). Quality of work life and its impact on teaching innovation and teacher competence. *Educational Research and Reviews*, 15(11), 672–680.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2020). *Fundamentals of Human Resource Management* (9th ed.). McGraw-Hill Education.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). Sage Publications.
- Nurjanah, N., Sunaryo, H., & Prasetyo, A. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 9(2), 155–166.
- Nurhadi, H. (2022). *Kualitas kehidupan kerja dan pengaruhnya terhadap kinerja guru madrasah*. Edukasi: Jurnal Pendidikan Islam, 14(1), 23–34.
- Nurwahidah, Ima, and Tatang Muhtar. “Kompetensi Pedagogik Guru Pasca Pandemi Covid19.” *Jurnal Basicedu* 6, no. 4 (May 12, 2022): 5692–99. <https://doi.org/10.31004/basicedu.v6i4.3113>.
- OECD (2025), “Preparing teachers for digital education: Continuing professional learning on digital skills and pedagogies”, OECD Education Policy Perspectives, No.122, OECD Publishing, Paris.
- Online, Nu. “Surat Al-Baqarah Ayat 151.” Nu Online, n.d. <https://quran.nu.or.id/al-baqarah/151>.
- . “Surat An-Nahl Ayat 125.” Nu Online, n.d. <https://quran.nu.or.id/an-nahl/125>.
- OECD (2023), *PISA 2022 Results (Volume I): The State of Learning and Equity in Education*, PISA, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/53f23881-en>.
- Pramesti, D., & Nurhayati, S. (2021). Motivasi kerja dan kompetensi pedagogik guru. *Jurnal Pendidikan Islam*, 12(2), 144–156.

- Prasetyo, A., & Handayani, T. (2021). Peran motivasi kerja terhadap kinerja guru. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 26(3), 198–210.
- Pratama, Burhana Rizky, *Pengaruh Motivasi Kerja, Quality Of Work Life, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru SMAN 2 Kota Batu*, Tesis, Undergraduate thesis, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, 2024.
- Pratiwi, R. (2021). Transformational leadership and teacher competence. *Journal of Educational Studies*, 15(1), 88–99.
- Rachman, D., & Mulyani, T. (2019). *Hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja guru*. *Jurnal Pendidikan*, 20(2), 119–130.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational Behavior*. Pearson
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Rosyada, Amrina, Edi Harapan, and Rohana Rohana. “Pengaruh Kompetensi Pedagogik Guru Terhadap Kualitas Pembelajaran Sekolah Menengah Atas Di Kota Sekayu, Sumatera Selatan.” *Jurnal Manajemen Pendidikan: Jurnal Ilmiah Administrasi, Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan* 3, no. 1 (April 26, 2021): 31–42. <https://doi.org/10.21831/jump.v3i1.38295>.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. Guilford Press.
- Rashid, M. M., Rahman, M. A., & Khalid, M. K. (2019). *Impact of Quality of Work Life on Job Performance: Evidence from Public Universities in Bangladesh*. *International Journal of Business and Management*, 14(9), 52–63. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v14n9p52>
- Republik Indonesia. (2005). *Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen*. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Sagala, S. (2009). *Konsep dan Makna Pembelajaran: Untuk Membantu Memecahkan Problematika Belajar dan Mengajar*. Bandung: Alfabeta.
- Sagala, S. (2010). *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Alfabeta.
- Sallis, E. (2002). *Total Quality Management in Education* (3rd ed.). London: Routledge
- Sari, D., & Taufik, H. (2020). Kepemimpinan transformasional dan kualitas kehidupan kerja. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 10(1), 33–42.

- Sari, M., & Supardi, S. (2022). The influence of work motivation on pedagogical competence of Islamic teachers. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 12(1), 45–58.
- Shihab, M Quraish. Al-Quran Dan Maknanya. Lentera Hati, 2020.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. Wiley.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (2008). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons.
- Sri Harini, (2021). Metodologi Penelitian Tesis Kuantitatif, Hand Out MMPI UIN Maulana Malik Ibrahim Malang
- Sudarwan Danim & Suparnio, Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009).
- Sudarwin Danim, Visi Baru Manajemen Sekolah, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006),
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suhadi, S., Kusrina, T., & Suriswo, S. (2025). Pengaruh Model Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Peningkatan Kompetensi Pedagogik dalam Pengembangan Kurikulum dan Pemanfaatan Teknologi Informasi pada Guru SMK Negeri Se Kabupaten Demak. *Jurnal Pendidikan Indonesia*, 6(8), 4233–4251. <https://doi.org/10.59141/japendi.v6i8.8525>
- Suharsimi Arikunto. (2005). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sumarni, D. (2018). *Kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja guru*. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 25(1), 33–45.
- Supardi. 2014. *Kinerja Guru*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Susanty, A., & Miradipta, R. (2021). *Exploring the Effect of Work Motivation on Teacher's Performance: A Case Study in Indonesian Secondary Schools*. *International Journal of Educational Management*, 35(4), 765–780. <https://doi.org/10.1108/IJEM-09-2020-0432>

- Susanti, R., & Maulidina, N. (2023). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru madrasah. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 11(1), 45–58.
- Suryana, A., & Nur, S. (2020). *Pengembangan Profesional Guru Madrasah*. Pustaka Pelajar.
- Suryani, T. (2020). *Motivasi Kerja sebagai Faktor Penentu Kinerja Guru SMA Negeri di Surabaya*. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 8(1), 40–50.
- Sutama. (2012). *Metode Penelitian Pendidikan Kuantitatif, Kualitatif, Ptk, R&D*. kartaSura: Fairuz Media.
- Sutarto, A. (2020). *Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru di sekolah menengah*. *Jurnal Pendidikan dan Pengajaran*, 53(3), 214–223.
- Sutrisno, S., & Aisyah, N. (2020). Work motivation and its effect on pedagogical competence of teachers. *International Journal of Educational Administration*, 8(2), 101–110.
- Suyanto & Jihad, A. (2013). *Menjadi Guru Profesional: Strategi Meningkatkan Kualifikasi dan Kualitas Guru di Era Global*. Jakarta: Erlangga.
- Syarifah, D.U.S.J.M, & Mawarni, M. (2025). The Impact of Transformational Leadership on Lecturers' Quality of Work Life: A Case Study at a Malaysian Professional College. *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*, 9(02), 1137–1143 <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.47772/IJRISS.2025.9020092>
- Tarí, J. J., Heras-Saizarbitoria, I., & Pereira-Moliner, J. (2023). Inspiring excellence: How transformational leadership shapes institutional performance in higher education. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 40(3), 671–690. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-08-2022-0257>
- Tharaba, M. Fahim. (2016). *Kepemimpinan Pendidikan Islam (Islamic Education Leadership)*, (Malang: Dream Litera Buana.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.
- Urip Triyono. (20019). *Kepemimpinan Transformasional dalam Pendidikan: Formal, NonFormal, dan Informal*. Yogyakarta: Deepublish.
- Walid, Muhammad. *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengelola Perubahan (Studi Kasus pada Madrasah Ibtidaiyah Negeri Malang 1 dan Madrasah Aliyah Negeri Malang 1)*. Disertasi Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2019.

- Walton, R. E. (1973). *Quality of Working Life: What Is It?*. *Sloan Management Review*, 15(1), 11–21.
- Walton, R. E. (1975). Criteria for quality of working life. In *The Quality of Working Life*, Davis & Cherns (Eds.). Free Press.
- Wulandari, A., & Setiawan, H. (2022). *Pengaruh Quality of Work Life terhadap Kinerja Guru di Sekolah Swasta*. *Jurnal Kepemimpinan dan Organisasi Pendidikan*, 10(3), 55–62.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations* (7th ed.). Pearson.
- Yulianti, S. (2022). Kualitas kehidupan kerja dan kompetensi guru. *Jurnal Evaluasi Pendidikan*, 4(1), 67–78.
- Walton, R. E. (1973). *Quality of work life: What is it?* *Sloan Management Review*, 15(1), 11–21.
- Wicaksono, Amhar Galih, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kyai Terhadap Peningkatan Jumlah Santri Melalui Profesionalisme Guru di Pondok Pesantren Ihyaul Qur'an Nururrahman Wagir Malang*, Tesis, Undergraduate thesis, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, 2024.
- Yuliana, D., & Prasajo, L. D. (2021). *Hubungan kualitas kehidupan kerja dengan kinerja guru*. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 9(1), 67–78.

LAMPIRAN

Lampiran 1. Instrumen Penelitian

No	Butir Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
Variabel Kepemimpinan Transformasional						
Pengaruh Ideal						
1	Kepala madrasah menjadi teladan dalam bersikap dan berperilaku.					
2	Kepala madrasah memiliki integritas dan memegang teguh nilai-nilai moral dalam kepemimpinannya					
Motivasi Inspiratif						
3	Kepala madrasah memberikan visi dan misi yang menginspirasi untuk peningkatan mutu pembelajaran.					
4	Kepala madrasah mampu membangkitkan semangat kerja seluruh guru dalam mencapai tujuan madrasah.					
Stimulasi Intelektual						
5	Kepala madrasah mendorong guru untuk berpikir kreatif dan inovatif dalam pembelajaran.					
6	Kepala madrasah terbuka terhadap ide baru dan mendukung pemecahan masalah secara kritis.					
Pertimbangan Individual						
7	Kepala madrasah memahami kebutuhan pribadi dan profesional masing-masing guru.					
8	Kepala madrasah memberikan dukungan dan pembinaan individual kepada guru sesuai potensinya.					
MOTIVASI KERJA						
Motivasi Intrinsik						
9	Saya merasa bangga ketika berhasil membantu siswa memahami pelajaran.					

10	Saya merasa pekerjaan saya sebagai guru memberikan makna dalam hidup saya.					
11	Saya memiliki keinginan kuat untuk terus mengembangkan kemampuan mengajar saya.					
12	Saya merasa tertantang untuk mencapai target-target pembelajaran yang lebih tinggi.					
Motivasi Ekstrinsik						
13	Saya termotivasi bekerja karena adanya tunjangan atau insentif tambahan.					
14	Saya merasa semangat mengajar meningkat karena hubungan baik dengan kepala madrasah.					
15	Lingkungan kerja yang nyaman membuat saya betah di madrasah ini.					
16	Pengakuan atau penghargaan dari pihak madrasah membuat saya merasa dihargai.					
KUALITAS KEHIDUPAN KERJA						
Fisik dan Psikologis						
17	Saya merasa aman dan nyaman saat melaksanakan tugas mengajar di madrasah.					
18	Beban kerja saya sebagai guru masih dalam batas yang wajar dan tidak menyebabkan stres berlebihan.					
Work-life Balance						
19	Saya dapat menyeimbangkan waktu antara pekerjaan di madrasah dan tanggung jawab di rumah.					
20	Saya menerima masukan dari rekan sejawat dan pimpinan untuk perbaikan pembelajaran.					

Pengembangan dan Partisipasi						
21	Saya sering dilibatkan dalam pengambilan keputusan terkait kegiatan pembelajaran.					
22	Saya mendapat kesempatan mengikuti pelatihan atau workshop peningkatan kompetensi.					
Keadilan dan Kesejahteraan						
23	Sistem penghargaan dan tunjangan di madrasah ini sudah adil dan proporsional.					
24	Saya merasa kesejahteraan sebagai guru cukup diperhatikan oleh pimpinan madrasah.					
KOMPETENSI PEDAGOGIK						
Memahami Karakteristik Peserta Didik						
25	Saya berupaya memahami perbedaan kemampuan dan latar belakang siswa sebelum mengajar.					
26	Saya mampu menyesuaikan metode pembelajaran dengan karakteristik peserta didik.					
27	Saya memperhatikan perbedaan gaya belajar siswa (visual, auditori, kinestetik) dalam pembelajaran					
28	Saya mengenali potensi dan kesulitan belajar siswa untuk membantu perkembangan mereka.					
Menguasai Teori Belajar dan Prinsip Pembelajaran yang Mendidik						
29	Saya menerapkan berbagai teori belajar dalam proses pembelajaran di kelas.					
30	Saya menggunakan pendekatan pembelajaran aktif untuk meningkatkan keterlibatan siswa.					
31	Saya memanfaatkan media dan teknologi pembelajaran untuk memperkuat pemahaman siswa.					

32	Saya menanamkan nilai-nilai karakter dan akhlak dalam proses pembelajaran.					
Pengembangan Kurikulum dan Rencana Pembelajaran						
33	Saya menyusun RPP atau modul pembelajaran sesuai dengan capaian pembelajaran kurikulum yang berlaku.					
34	Saya mampu menyesuaikan materi ajar dengan konteks kehidupan nyata siswa.					
35	Saya melakukan inovasi dalam perancangan pembelajaran agar lebih menarik dan kontekstual.					
36	Saya mengintegrasikan nilai-nilai keislaman dalam rancangan pembelajaran.					
Pelaksanaan Pembelajaran yang Mendidik dan Dialogis						
37	Saya mendorong siswa untuk berpikir kritis dan berpartisipasi aktif selama pembelajaran.					
38	Saya memberikan kesempatan siswa untuk berkolaborasi dan berbagi pendapat dalam kelompok.					
39	Saya mampu mengelola kelas dengan baik agar proses pembelajaran berjalan kondusif.					
40	Saya memanfaatkan teknologi digital (seperti video, e-learning, atau aplikasi) dalam pembelajaran untuk meningkatkan efektivitas belajar.					
Penilaian dan Evaluasi Pembelajaran						
41	Saya melakukan penilaian tidak hanya pada hasil belajar, tetapi juga pada proses pembelajaran.					
42	Saya menggunakan berbagai teknik evaluasi (tes, observasi, portofolio) sesuai karakteristik siswa.					
43	Saya memberikan umpan balik yang konstruktif kepada siswa untuk memperbaiki hasil belajar.					
44	Saya melakukan refleksi terhadap hasil penilaian untuk meningkatkan strategi pembelajaran berikutnya.					

Inovasi dan Refleksi Pembelajaran Berbasis Teknologi					
45	Saya secara aktif memanfaatkan teknologi digital (seperti aplikasi pembelajaran atau platform daring: Google Classroom, Edmodo, atau e-learning madrasah) untuk menciptakan pengalaman belajar yang lebih menarik bagi siswa.				
46	Saya melakukan refleksi terhadap efektivitas penggunaan teknologi dalam kegiatan belajar mengajar untuk meningkatkan kualitas pembelajaran di kelas.				
47	Saya mengembangkan kreativitas digital dalam membuat bahan ajar interaktif (video, media animasi, atau konten digital Islami) atau menyesuaikan media pembelajaran digital sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan siswa.				
48	Saya berbagi praktik baik atau hasil refleksi penggunaan teknologi pembelajaran dengan rekan sejawat untuk perbaikan bersama.				

Lampiran 2. Dokumentasi Observasi MAN 1, MAN 2, dan MAN 3 Kab. Malang



Lampiran 3. Surat Ijin Penelitian



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No.34 Dadaprejo Kota Batu 65123, Telepon (0341) 531133
 Website: <https://psosia.uin-malang.ac.id/>, Email: psa@uin-malang.ac.id

Nomor : B-4061/Ps/TL.00/10/2025 29 Oktober 2025
 Lampiran : -
 Perihal : **Permohonan Izin Penelitian**

Yth. Bapak / Ibu
Kepala MAN 1 Malang

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dalam rangka penyelesaian tugas akhir studi/penulisan tesis, kami mohon dengan hormat kepada Bapak/Ibu berkenan memberikan izin penelitian, untuk mengumpulkan data dan informasi terkait dengan kondisi yang akan menjadi objek penelitian tesis, demi mendukung pengembangan penelitian penulisan tesis yang akan dilakukan oleh mahasiswa kami berikut ini:

Nama	: Khoirun Nisa
NIM	: 230108220018
Program Studi	: Magister Studi Islam
Dosen Pembimbing	: 1. Prof. Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag 2. Dr. Muh. Hambali, M.Ag
Judul Penelitian	: Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Malang

Demikian surat permohonan izin penelitian ini, atas perhatian dan izin yang diberikan, kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Direktur,

 Agus Maimun





Dokumen ini telah dianda tangani secara elektronik.

TOKEN : Ue02be9N



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No. 34 Dadaprejo Kota Batu 65323, Telepon (0341) 531 133
Website: <http://psca.uin-malang.ac.id/>, Email: pps@uin-malang.ac.id

Nomor : B-4062/Ps/TL.00/10/2025

29 Oktober 2025

Lampiran : -

Perihal : **Permohonan Izin Penelitian**

Yth. Bapak / Ibu
Kepala MAN 2 Malang

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dalam rangka penyelesaian tugas akhir studi/penulisan tesis, kami mohon dengan hormat kepada Bapak/Ibu berkenan memberikan izin penelitian, untuk mengumpulkan data dan informasi terkait dengan kondisi yang akan menjadi objek penelitian tesis, demi mendukung pengembangan penelitian penulisan tesis yang akan dilakukan oleh mahasiswa kami berikut ini:

Nama	: Khoirun Nisa
NIM	: 230106220018
Program Studi	: Magister Studi Islam
Dosen Pembimbing	: 1. Prof. Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag 2. Dr. Muh. Hambali, M.Ag
Judul Penelitian	: Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Malang

Demikian surat permohonan izin penelitian ini, atas perhatian dan izin yang diberikan, kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Direktur,



Agus Maimun



Dokumen ini telah dianda tangensi secara elektronik.

TOKEN : U0f0b0dM



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No. 34 Dadaprejo Kota Batu 65123, Telp: (0341) 531133
Website: <https://pasca.uin-malang.ac.id/>, Email: pps@uin-malang.ac.id

Nomor : B-4063/Ps/TL.00/10/2025

29 Oktober 2025

Lampiran : -

Perihal : **Pemohonan Izin Penelitian**

Yth. Bapak / Ibu
Kepala MAN 3 Malang

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dalam rangka penyelesaian tugas akhir studi/penulisan tesis, kami mohon dengan hormat kepada Bapak/Ibu berkenan memberikan izin penelitian, untuk mengumpulkan data dan informasi terkait dengan kondisi yang akan menjadi objek penelitian tesis, demi mendukung pengembangan penelitian penulisan tesis yang akan dilakukan oleh mahasiswa kami berikut ini:

Nama	: Khoirun Nisa
NIM	: 230106220018
Program Studi	: Magister Studi Islam
Dosen Pembimbing	: 1. Prof. Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag 2. Dr. Muh. Hambali, M.Ag
Judul Penelitian	: Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Malang

Demikian surat permohonan izin penelitian ini, atas perhatian dan izin yang diberikan, kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Direktur,



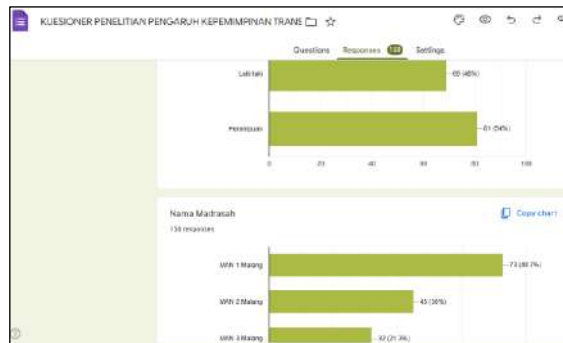
Agus Maimun



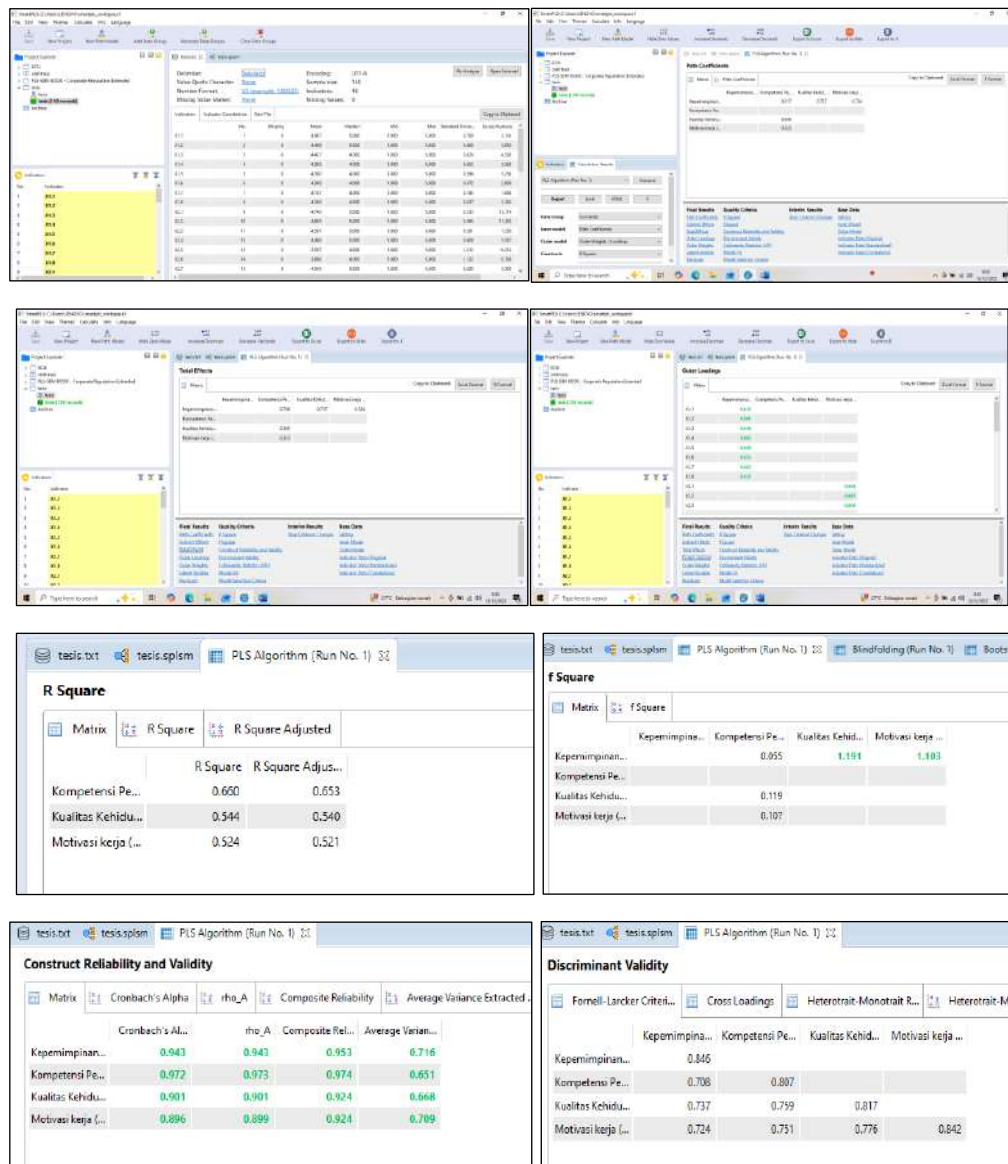
Dokumen ini telah dianda tangani secara elektronik.

Teken : **Udizbe9M**

Lampiran 4. Hasil Pengisian Angket (Google form)



Lampiran 5. Hasil Running SEM-PLS



Discriminant Validity				
	Fornell-Larcker Criteri...	Cross Loadings	Heterotrait-Monotrait R...	Heterotrait-Monotrait R...
	Kepemimpinan...	Kompetensi Pe...	Kualitas Kehid...	Motivasi kerja ...
X1.1	0.815	0.569	0.598	0.599
X1.2	0.891	0.613	0.605	0.605
X1.3	0.848	0.616	0.597	0.582
X1.4	0.865	0.609	0.632	0.589
X1.5	0.858	0.651	0.644	0.628
X1.6	0.895	0.557	0.618	0.638
X1.7	0.823	0.534	0.666	0.631
X1.8	0.832	0.637	0.628	0.633

Discriminant Validity				
	Fornell-Larcker Criteri...	Cross Loadings	Heterotrait-Monotrait R...	Heterotrait-Monotrait R...
	Kepemimpinan...	Kompetensi Pe...	Kualitas Kehid...	Motivasi kerja ...
Kepemimpinan...				
Kompetensi Pe...	0.737			
Kualitas Kehid...	0.796	0.807		
Motivasi kerja (...)	0.789	0.890	0.865	

tesis.bst

tesis.splom

PLS Algorithm (Run No. 1) 22

Collinearity Statistics (VIF)

Outer VIF Values

Inner VIF Values

	VIF
X1.1	2.792
X1.2	4.477
X1.3	3.229
X1.4	3.476
X1.5	3.488
X1.6	3.087
X1.7	2.503

Construct Crossvalidated Redundancy

Total

Case1

Case2

Case3

Case4

Case5

Case6

Case7

	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
Kepemimpinan...	1200.000	1200.000	
Kompetensi Pe...	3000.000	1812.025	0.396
Kualitas Kehidu...	900.000	596.624	0.337
Motivasi kerja (...)	750.000	503.483	0.329

Path Coefficients					
	Mean, STDEV, T-Values, P-Val...	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias Co...	Samples	
	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics (O/...	P Values
Kepemimpinan...	0.217	0.216	0.098	2.218	0.014
Kepemimpinan...	0.737	0.728	0.067	10.956	0.000
Kepemimpinan...	0.724	0.708	0.080	9.053	0.000
Kualitas Kehidu...	0.349	0.357	0.098	3.575	0.000
Motivasi kerja (...)	0.323	0.301	0.115	2.815	0.003

Specific Indirect Effects					
	Mean, STDEV, T-Values, P-Val...	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias Co...	Samples	
	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics (O/...	P Values
Kepemimpinan...	0.257	0.259	0.071	3.628	0.000
Kepemimpinan...	0.234	0.216	0.093	2.529	0.006

DAFTAR RIWAYAT HIDUP



Nama : Khoirun Nisa

NIM : 230106220018

Tempat, Tanggal Lahir : Malang, 24 November 1997

Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam

Alamat : Selobekiti, Desa Plandi, Wonosari, Kab. Malang

Email : khoirunnisa1181@gmail.com

Riwayat Pendidikan :

- 2002-2004 : RA Subulassalam
- 2004-2010 : MINU Plandi 02
- 2010-2013 : SMPN 1 Ngajum
- 2013-2016 : SMAN 1 Kepanjen
- 2016-2020 : Universitas Brawijaya Malang
- 2024-2025 : UIN Maulana Malik Ibrahim Malang