

---

## FAKTOR ORGANISASI PENENTU KINERJA GURU DAN STAF DI SEKOLAH

Oktavia Iskandar  
Program Studi Magister Manajemen, Universitas Tarumanagara  
oktavia.117232043@stu.untar.ac.id

Yanuar  
Program Studi Magister Manajemen, Universitas Tarumanagara  
yanuar@fe.untar.ac.id (*corresponding author*)

*Masuk: 21-05-2025, revisi: 01-07-2025, diterima untuk diterbitkan: 01-07-2025*

---

**Abstract:** This study examines the impact of Transformational Leadership, Work-Life Balance, and Motivation on the performance of teachers and staff at Sekolah ABC, with Work Engagement serving as a mediating variable. The research is grounded in the importance of performance as a measure of organizational success and addresses a gap in previous studies concerning the leadership-performance relationship. A quantitative approach was employed using a descriptive design and PLS-SEM analysis, based on data collected through questionnaires from 190 respondents in March 2025. The results indicate that all three independent variables have a positive and significant effect on performance, with Work Engagement mediating the effect of Transformational Leadership on performance. These findings highlight the critical role of leadership, work-life balance, and motivation in enhancing engagement, which in turn contributes to improved performance. As an implication, educational institutions should develop human resource strategies that foster engagement to achieve optimal performance.

**Keywords:** Transformational Leadership, Work-Life Balance, Motivation, Work Engagement, Performance

**Abstrak:** Penelitian ini meneliti dampak dari Kepemimpinan Transformasional, *Work Life Balance*, dan Motivasi terhadap kinerja guru dan staf di Sekolah ABC, dengan Keterlibatan Kerja berfungsi sebagai variabel mediasi. Latar belakang penelitian ini didasari oleh pentingnya kinerja sebagai ukuran sukses sebuah organisasi, serta adanya celah pada penelitian sebelumnya mengenai hubungan antara kepemimpinan dan kinerja. Metode yang digunakan adalah kuantitatif dengan desain deskriptif dan analisis PLS-SEM, berdasarkan data yang dikumpulkan melalui kuesioner dari 190 responden pada Maret 2025. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga variabel independen memberikan dampak yang positif dan signifikan terhadap kinerja, sementara Keterlibatan Kerja terbukti menjadi mediator dalam pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja. Temuan ini menegaskan pentingnya peranan kepemimpinan, keseimbangan kerja, dan motivasi dalam meningkatkan keterlibatan yang berkontribusi pada perbaikan kinerja. Sebagai implikasi, lembaga pendidikan harus merumuskan strategi sumber daya manusia yang mendukung keterlibatan guna mencapai kinerja yang maksimal.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Transformasional, *Work Life Balance*, Motivasi, Keterlibatan Kerja, Kinerja

### PENDAHULUAN

#### Latar Belakang

Kinerja adalah indikator utama kesuksesan suatu organisasi dan penggerak produktivitas. Di tengah persaingan global dan kemajuan teknologi, organisasi memerlukan karyawan yang memiliki kinerja unggul untuk mempertahankan daya saing (Jnaneswar dan Ranjit, 2020; Dessler, 2020). Oleh karena itu, penting untuk mengeksplorasi faktor-faktor yang

mempengaruhi kinerja, seperti kepemimpinan, keseimbangan kerja dan hidup, motivasi, dan keterlibatan dalam pekerjaan.

Kepemimpinan transformasional memiliki peranan signifikan dalam mendorong karyawan untuk melebihi ekspektasi melalui visi dan dorongan (Bass, 1985), dan telah terbukti meningkatkan kinerja (Qalati et al. , 2022; Sürücü et al. , 2022). Namun, hasil berbeda dari Eliyana et al. (2019) yang menunjukkan tidak adanya pengaruh yang signifikan menimbulkan kesenjangan dalam riset yang ada. Untuk menjawab hal ini, keterlibatan kerja ditempatkan sebagai variabel yang memediasi. Karyawan yang terlibat biasanya lebih termotivasi dan peka terhadap pendekatan kepemimpinan transformasional, sehingga berkontribusi pada peningkatan kinerja (Lai et al. , 2020).

*Work Life Balance* dan motivasi juga dianggap berperan dalam kinerja. Keseimbangan ini membantu menyelaraskan stres dan tuntutan pribadi, sedangkan motivasi, khususnya yang bersifat intrinsik mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih efektif (Borgia et al. , 2022; Ouakouak dan Zaitouni, 2020).

Penelitian ini dilaksanakan di Sekolah ABC Jakarta. Dalam lingkungan pendidikan, kinerja guru dan tenaga staf memiliki dampak besar terhadap efektivitas proses belajar dan pembangunan karakter siswa. Sayangnya, hasil kinerja dalam kategori “Baik” dan “Sangat Baik” menunjukkan penurunan dari 66,31–68,18% menjadi 65,48% selama periode 2021 hingga semester pertama 2024, yang menunjukkan perlunya evaluasi terhadap faktor-faktor yang memengaruhi kinerja tersebut.

**Tabel 1**

**Data Capaian Kinerja Staf dan Guru Sekolah ABC, Jakarta**

Capaian Kinerja	2021		2022		2023		2024
	Semester 1	Semester 2	Semester 1	Semester 2	Semester 1	Semester 2	Semester 1
Kurang	9.09%	9.66%	9.09%	10.16%	8.42%	9.47%	8.63%
Cukup	22.73%	22.73%	24.60%	23.53%	23.68%	23.16%	25.89%
Baik	59.09%	58.52%	58.29%	57.75%	55.79%	56.84%	53.30%
Sangat Baik	9.09%	9.09%	8.02%	8.56%	12.11%	10.53%	12.18%
Istimewa	-	-	-	-	-	-	-

Sumber: Data Capaian Kinerja Sekolah ABC, Jakarta.

Dengan adanya kecenderungan penurunan itu, studi ini bertujuan untuk mengeksplorasi dampak dari Kepemimpinan Transformasional, *Work Life Balance*, dan Motivasi terhadap Kinerja, dengan Keterlibatan Kerja sebagai variabel yang memediasi.

## TINJAUAN PUSTAKA

Penelitian ini berlandaskan pada dua teori utama, yaitu Teori Kepemimpinan Transformasional (Bass, 1985) dan *Self Determination Theory* (Deci dan Ryan, 1985), yang memberikan pemahaman mengenai hubungan antara kepemimpinan, motivasi, tingkat keterlibatan dalam pekerjaan, keseimbangan kerja-hidup, dan kinerja.

Teori Kepemimpinan Transformasional mengungkapkan bahwa pemimpin yang efektif dapat memotivasi karyawan untuk mencapai lebih dari yang diharapkan dengan menggunakan pengaruh yang ideal, motivasi yang menginspirasi, rangsangan intelektual, serta perhatian secara personal. Pendekatan kepemimpinan ini mendorong keterlibatan karyawan, meningkatkan motivasi mereka, dan memperkuat kinerja melalui hubungan emosional serta pengembangan individu.

Sementara itu, Teori SDT menyoroti tiga kebutuhan psikologis mendasar, yaitu otonomi, kompetensi, dan hubungan sosial yang membentuk dasar dari motivasi intrinsik. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan ini dapat meningkatkan motivasi, keterlibatan, dan kontribusi optimal dari karyawan. SDT juga membedakan antara motivasi intrinsik (yang berasal dari makna dan kepuasan pribadi) dan ekstrinsik (yang diperoleh dari faktor-faktor luar seperti penghargaan).

Dalam konteks SDT, keseimbangan kerja-hidup berfungsi untuk memenuhi kebutuhan otonomi serta kesejahteraan psikologis. Karyawan yang memiliki kontrol atas peran dan waktu kerja mereka umumnya lebih termotivasi dan terlibat, yang berdampak positif pada peningkatan kinerja. Oleh karena itu, keseimbangan kerja-hidup menjadi elemen krusial yang memperkuat pengaruh motivasi dan dukungan organisasi terhadap produktivitas.

### **Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional adalah suatu gaya kepemimpinan yang fokus pada penginspirasi, motivasi, dan pemberdayaan dengan mengandalkan visi serta nilai-nilai bersama (Carless et al., 2000). Bass (1985) menekankan pentingnya peran pemimpin dalam memfasilitasi perkembangan individu, mendorong kreativitas, serta komitmen jangka panjang dengan menggunakan pendekatan yang inovatif. Gaya kepemimpinan ini juga berkaitan dengan terbentuknya budaya kerja yang fleksibel dan efektif (Sikandar et al., 2022), serta dapat mempengaruhi perilaku positif melalui perhatian pribadi dan rangsangan intelektual (Qalati et al., 2022).

### ***Work Life Balance***

Work life balance adalah kemampuan seseorang untuk mengatur tuntutan dari pekerjaan dan kehidupan pribadi. Ahmet et al. (2024) mengungkapkan bahwa keseimbangan ini sangat penting untuk mempertahankan kesehatan mental dan fokus, dan jika dikelola dengan baik, dapat meningkatkan kinerja (Duan et al., 2022). Borgia et al. (2022) menekankan bahwa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi juga mendukung tingkat produktivitas. Jadi, keseimbangan ini menjadi elemen strategis dalam menciptakan tempat kerja yang sehat dan berkelanjutan.

### **Motivasi**

Motivasi kerja adalah proses psikologis yang mendorong perilaku untuk mencapai tujuan kerja. Menurut Adıgüzel et al. (2022), motivasi memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja dan ketahanan pegawai. Berdasarkan SDT (Deci dan Ryan, 1985), motivasi yang bersifat intrinsik berasal dari penguasaan otonomi, kemampuan, dan hubungan sosial. Motivasi tersebut menjadi pendorong alami bagi individu untuk berkembang dan menemukan makna pekerjaannya (Jnaneswar dan Ranjit, 2022). Di sisi lain, motivasi ekstrinsik, seperti penghargaan, lebih efektif untuk pencapaian jangka pendek (Ouakouak dan Zaitouni, 2020). Keduanya bersama-sama mendorong semangat kerja yang berkelanjutan.

### **Keterlibatan Kerja**

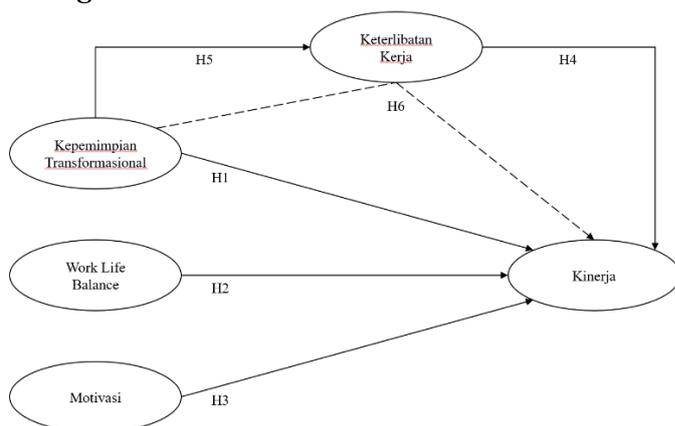
Keterlibatan kerja merupakan keadaan mental di mana seseorang berpartisipasi secara fisik, berpikir, dan merasakan dalam pekerjaan yang dilakukan (Kahn, 1990). Faktor-faktor yang mempengaruhi keterlibatan mencakup arti pekerjaan, rasa aman, dan kesiapan emosional. Iddagoda et al. (2024) mengelompokkan keterlibatan menjadi tiga dimensi, yaitu kognitif, emosional, dan perilaku. Hong et al. (2024) mengatakan bahwa keterlibatan berfungsi sebagai penghubung antara kepemimpinan dan kinerja. Tingkat keterlibatan yang tinggi meningkatkan partisipasi, kesetiaan, dan kinerja yang maksimal dalam mencapai tujuan organisasi.

### **Kinerja**

Kinerja merupakan cerminan dari hasil tindakan individu yang berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi (Dessler, 2020). Selain dari tugas pokok, kinerja juga melibatkan perilaku kontekstual seperti membantu rekan kerja dan menunjukkan inisiatif (Susanto et al., 2022; Qalati et al., 2022). Indikator yang diungkapkan oleh Isa dan Indriyani (2023) terdiri dari kualitas, kuantitas, tanggung jawab, dan inisiatif. Campbell (1990) serta Sonnentag dan Frese (2002) mengemukakan bahwa kinerja memiliki sifat multidimensi, yang meliputi kinerja tugas dan lingkup konteks yang saling melengkapi.

Berdasarkan latar belakang dan tinjauan pustaka, maka kerangka pemikiran yang dibangun sebagai berikut:

**Gambar 1**  
**Kerangka Pemikiran**



Sumber: Peneliti (2025)

Teori Kepemimpinan Transformasional (Bass, 1985) dan SDT (Deci dan Ryan, 1985) menjadi landasan untuk memahami hubungan antara kepemimpinan, motivasi, keseimbangan kehidupan kerja, keterlibatan, dan kinerja. Pemimpin yang bersifat transformasional memberikan motivasi melalui visi dan perhatian yang lebih personal. Tingkat motivasi cenderung meningkat ketika otonomi, kemampuan, dan hubungan sosial dipenuhi, yang juga didukung oleh keseimbangan antara hidup dan pekerjaan. Keterlibatan dalam pekerjaan berperan sebagai penghubung antara kepemimpinan dan hasil kinerja. Penelitian ini menguji bagaimana sinergi antarvariabel tersebut dapat mendorong peningkatan kinerja secara berkelanjutan.

### Hipotesis

Menurut Bass (1985), kepemimpinan transformasional yang melibatkan inspirasi, keteladanan, dan pemberdayaan dapat menciptakan atmosfer kerja yang positif dan mendorong kinerja yang sangat baik. Penelitian sebelumnya mengungkapkan bahwa pengaruh teladan, motivasi yang menginspirasi, serta perhatian terhadap individu memiliki peran yang krusial dalam meningkatkan kinerja (Sikandar et al., 2022; Surücü et al., 2022; Qalati et al., 2022), termasuk di bidang kreatif dan pendidikan (Jnaneswar dan Ranjit, 2020; Rawasdeh et al., 2020; Mulyani et al., 2021; Yanuar dan Veliando, 2021). Namun, Eliyana et al. (2019) menemukan bahwa dampaknya tidak signifikan, sehingga diperlukan penelitian lebih lanjut dalam konteks yang berbeda.

**H1: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.**

Selain kepemimpinan, *work life balance* adalah salah satu faktor penting yang berdampak pada kinerja. Keseimbangan ini mendukung perhatian, efisiensi, dan lingkungan kerja yang positif (Susanto et al., 2022; Borgia et al., 2022). Fleksibilitas dalam waktu memungkinkan karyawan untuk mengatur tanggung jawab dengan lebih baik (Duan et al., 2022). Dalam bidang pendidikan, guru yang memiliki keseimbangan mampu mempertahankan kinerja yang baik meskipun dihadapkan pada tekanan (Prabowo et al., 2023). Ini sejalan dengan *Self Determination Theory* (Deci dan Ryan, 1985) yang menekankan pentingnya pemenuhan kebutuhan psikologis yang mendasar.

**H2: Work Life Balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.**

Motivasi kerja memegang peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Baik Motivasi dalam pekerjaan memiliki peran yang sangat penting untuk meningkatkan hasil kerja. Baik motivasi intrinsik (seperti kebanggaan, tanggung jawab, dan otonomi) maupun ekstrinsik (seperti insentif) terbukti memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja (Adıgüzel et al., 2022; Endeshaw, 2023; Uz Kurt et al., 2023). Ini sejalan dengan temuan Yanuar dan Veliando (2021). Motivasi dari dalam dianggap lebih efektif dalam meningkatkan semangat kerja. Dalam konteks pendidikan, guru yang memiliki motivasi tinggi menunjukkan hasil kerja yang lebih baik (Mulyani et al., 2021). Ini sesuai dengan *Self Determination Theory* (Deci dan Ryan, 1985) yang menekankan pentingnya otonomi, kompetensi, dan hubungan sosial.

**H3: Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.**

Keterlibatan dalam pekerjaan memiliki peranan penting dalam meningkatkan motivasi, konsentrasi, dan tanggung jawab para karyawan yang berpengaruh langsung pada hasil kerja mereka (Aftab et al., 2022; Hong et al., 2024; Lai et al., 2020). Karyawan yang terlibat menunjukkan semangat dan komitmen yang tinggi (Rabuana dan Yanuar, 2023). Di bidang pendidikan, keterlibatan dari pengajar meningkatkan kinerja melalui pemahaman terhadap visi dan hubungan emosional dengan institusi (Rachman et al., 2024). Berdasarkan *Self Determination Theory* (Deci dan Ryan, 1985), keterlibatan berkembang ketika kebutuhan akan otonomi, kompetensi, dan hubungan sosial dipenuhi.

**H4: Keterlibatan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.**

Kepemimpinan transformasional memiliki peran penting dalam meningkatkan partisipasi karyawan melalui inspirasi, dorongan, dan perhatian secara individu. Dukungan emosional dan intelektual yang diberikan oleh pemimpin dapat meningkatkan keterlibatan yang lebih mendalam (Ali et al., 2024; Wojtczuk-Turek, 2022). Suasana kerja yang aman juga berkontribusi pada keterlibatan yang lebih aktif (Hoekx et al., 2024). Dalam bidang pendidikan, jenis kepemimpinan ini dapat meningkatkan partisipasi guru (Wijayati, 2020). Berdasarkan Bass (1985) dalam Teori Kepemimpinan Transformasional, pengaruh ideal dan stimulasi intelektual memperkuat hubungan emosional dan kognitif dalam keterlibatan kerja.

**H5: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterlibatan Kerja.**

Keterlibatan dalam pekerjaan tidak hanya dipengaruhi oleh kepemimpinan yang bersifat transformasional, tetapi juga berfungsi sebagai jembatan dalam hubungan antara kepemimpinan dan hasil kerja. Studi yang dilakukan oleh Aftab et al. (2023), Lai et al. (2020), dan Park et al. (2021) menunjukkan bahwa keterlibatan berperan penting dalam menghubungkan pengaruh kepemimpinan terhadap produktivitas dan perilaku positif. Dalam bidang pendidikan, Wijayati (2020) menegaskan pentingnya keterlibatan guru untuk meningkatkan kinerja sekolah. Secara teoritis, pemenuhan kebutuhan psikologis melalui kepemimpinan transformasional (Bass, 1985; Deci dan Ryan, 1985) mendukung keterlibatan yang dapat mendorong kinerja.

**H6: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Keterlibatan Kerja sebagai mediasi.**

## METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan metode kuantitatif dengan teknik analisis *Structural Equation Modeling* yang berbasis *Partial Least Square* (PLS), dan dianalisis menggunakan aplikasi *SmartPLS* versi 4.0. Sampel dalam studi ini terdiri dari 190 orang, yaitu para guru dan staf di Sekolah ABC. Penentuan ukuran sampel mengikuti saran Hair et al. (2022), yang merekomendasikan jumlah sampel minimal harus 5 hingga 10 kali jumlah indikator yang ada dalam model. Dengan total terdapat 38 indikator dan memperhatikan jumlah populasi yang

terbatas, maka ukuran sampel yang diambil adalah 190 responden ( $38 \times 5 = 190$ ). Pengumpulan data dilakukan pada bulan Maret 2025 melalui kuesioner daring tertutup, yang dirancang berdasarkan indikator dari setiap variabel. Setiap item diukur dengan menggunakan skala Likert 5 poin, dengan opsi jawaban: Sangat Tidak Setuju (1), Tidak Setuju (2), Netral (3), Setuju (4), dan Sangat Setuju (5). Analisis data meliputi pengujian validitas dan reliabilitas (*outer model*), serta analisis hubungan antara konstruk (*inner model*). Evaluasi dilakukan berdasarkan indikator statistik seperti *loading factor*, *Average Variance Extracted (AVE)*, *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*, *composite reliability*, dan *Cronbach's alpha*, sesuai dengan kriteria yang ditetapkan oleh Hair et al. (2022).

**Tabel 2**  
**Operasionalisasi Variabel**

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Kepemimpinan Transformasional (Carless et al., 2000)	-	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atasan menyampaikan visi masa depan secara jelas dan positif, memberikan arah dan motivasi.</li> <li>2. Atasan menyampaikan visi masa depan secara jelas dan positif, memberikan arah dan motivasi.</li> <li>3. Atasan memberikan pengakuan atas pencapaian dan mendorong kepercayaan diri.</li> <li>4. Atasan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, penuh kepercayaan, dan kolaboratif.</li> <li>5. Atasan mendorong berpikir kreatif dan eksplorasi solusi dalam menyelesaikan masalah.</li> <li>6. Atasan menunjukkan integritas dengan konsistensi antara ucapan dan tindakan.</li> <li>7. Atasan menunjukkan kompetensi tinggi dan menjadi teladan bagi karyawan.</li> </ol>	Interval
<i>Work Life Balance</i> (Brough et al., 2014)	-	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saya memiliki keseimbangan waktu yang baik antara pekerjaan dan aktivitas di luar pekerjaan.</li> <li>2. Saya mengalami kesulitan dalam menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi.</li> <li>3. Saya merasa keseimbangan antara pekerjaan dan aktivitas non-kerja saat ini cukup baik.</li> <li>4. Secara keseluruhan, saya percaya kehidupan kerja dan non-kerja saya seimbang.</li> </ol>	Interval
Motivasi (Uzkurt, C., et al., 2023)	Intrinsik	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saya bekerja karena saya menikmati pekerjaan ini.</li> <li>2. Pekerjaan ini menyenangkan bagi saya.</li> <li>3. Saya merasa bahagia saat menjalani pekerjaan ini.</li> </ol>	Interval
	Ekstrinsik	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saya memilih pekerjaan ini karena membantu saya mencapai tujuan hidup.</li> <li>2. Saya bekerja untuk memenuhi rencana karier saya.</li> <li>3. Saya bekerja karena sesuai dengan nilai-nilai pribadi saya.</li> <li>4. Saya bekerja untuk menjadi yang terbaik dan meraih keberhasilan.</li> <li>5. Saya bekerja karena ini bagian penting dari hidup saya dan saya tidak ingin gagal.</li> </ol>	Interval
Keterlibatan Kerja Sumber: (Shuck, B., et al., 2017)	Keterlibatan Kognitif	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saya benar-benar fokus saat bekerja.</li> <li>2. Saya berkonsentrasi penuh pada pekerjaan.</li> <li>3. Saya memperhatikan tanggung jawab kerja saya.</li> <li>4. Di tempat kerja, saya fokus pada pekerjaan saya.</li> </ol>	Interval
	Keterlibatan Perilaku	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saya mendorong diri untuk melampaui ekspektasi kerja.</li> <li>2. Saya bersedia memberikan upaya ekstra tanpa diminta.</li> <li>3. Saya sering bekerja lebih dari yang diminta demi keberhasilan tim.</li> <li>4. Saya bekerja lebih keras untuk mencapai tujuan organisasi.</li> </ol>	Interval

	Keterlibatan Emosional	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pekerjaan ini memiliki makna pribadi bagi saya.</li> <li>2. Saya merasa memiliki keterikatan kuat terhadap pekerjaan.</li> <li>3. Saya percaya pada misi dan tujuan organisasi ini.</li> <li>4. Saya peduli pada masa depan organisasi ini.</li> </ol>	Interval
Kinerja Kerja Sumber: (Duan et al., 2022)	-	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saya menyelesaikan tugas sesuai yang ditentukan.</li> <li>2. Saya memenuhi standar kinerja yang ditetapkan.</li> <li>3. Saya menjalankan tanggung jawab pekerjaan dengan baik.</li> <li>4. Saya tidak mengabaikan kewajiban dalam pekerjaan.</li> <li>5. Saya selalu melaksanakan tugas-tugas penting dengan baik.</li> </ol>	Interval

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**Analisis Deskriptif Variabel Penelitian**

Tujuan dari analisis deskriptif dalam penelitian ini adalah untuk memberikan gambaran umum mengenai karakteristik para responden, sebagaimana ditampilkan pada Tabel 3 di bawah ini.

**Tabel 3**  
**Karakteristik Responden Penelitian**

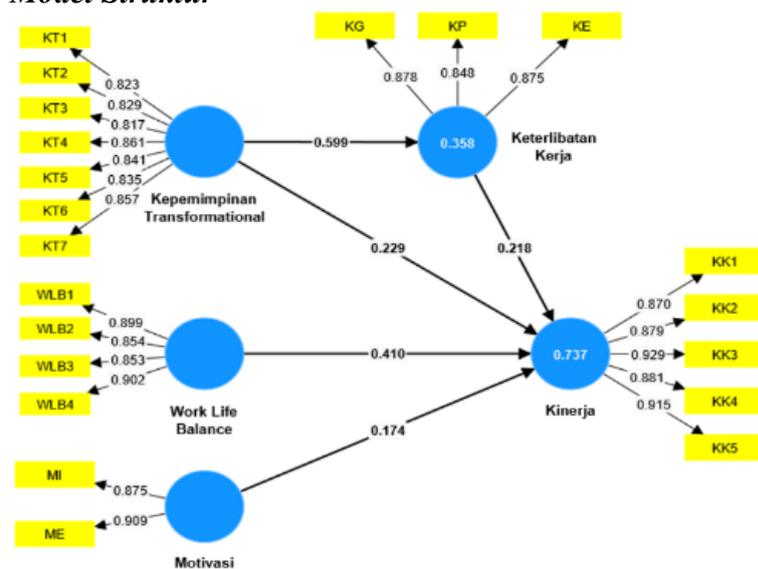
Karakteristik	Kategori	Jumlah (orang)	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	66	34,70%
	Perempuan	124	65,30%
Usia	< 25 tahun	18	9,47%
	25-35 tahun	63	33,16%
	36-45 tahun	71	37,37%
	> 45 tahun	38	20%
Profesi	Staf <i>Back Office</i>	40	21,05%
	Guru	150	78,95%
Unit Kerja	TK	15	7,90%
	SD	54	28,42%
	SMP	30	15,79%
	SMA	24	12,63%
	SMK	27	14,21%
	<i>Office</i>	40	21,05%
Pendidikan Terakhir	SMA/SMK	11	5,79%
	Diploma	2	1,05%
	S1	156	82,11%
	S2	21	11,05%
	S3	0	0%

Sumber: Data primer, diolah oleh peneliti

**Analisis Model Struktural (*Inner Model*)**

Analisis inner model dalam PLS-SEM bertujuan untuk mengevaluasi hubungan antar konstruk laten serta menguji hipotesis penelitian. Melalui analisis ini, kita dapat mengukur besarnya pengaruh antar variabel, mengidentifikasi tingkat signifikansi hubungan (melalui t-statistic dan p-value), serta menentukan nilai R<sup>2</sup> yang menunjukkan seberapa besar variabel independen dapat menjelaskan variabel dependen. Dengan demikian, analisis ini menjadi sangat penting dalam menilai kekuatan prediktif model secara empiris.

**Gambar 2**  
**Model Struktur**



Sumber: Output Smart PLS 4.0 (2025)

**Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Menurut Hair et al. (2022), nilai R-square ( $R^2$ ) berkisar antara 0 hingga 1. Nilai  $R^2$  yang semakin tinggi menunjukkan bahwa model tersebut memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menjelaskan hubungan antara variabel independen dan dependen.

**Tabel 4**  
**Nilai R-Square ( $R^2$ )**

Variabel	R-square ( $R^2$ )
Keterlibatan Kerja	0,358
Kinerja	0,737

Sumber: Data primer, diolah oleh peneliti

Nilai  $R^2$  Keterlibatan Kerja sebesar 0,358 menandakan bahwa 35,8% dari variasi dijelaskan oleh Kepemimpinan Transformasional.  $R^2$  Kinerja sebesar 0,737 menunjukkan bahwa 73,7% dipengaruhi oleh Kepemimpinan Transformasional, *Work Life Balance*, Motivasi, dan Keterlibatan Kerja, sementara 26,3% lainnya berasal dari faktor-faktor di luar model. Berdasarkan penjelasan Hair et al. (2022), angka tersebut menunjukkan bahwa model ini memiliki kekuatan prediktif yang tinggi terhadap Kinerja.

**Uji Effect Size ( $f^2$ )**

Uji efek ukuran ( $f^2$ ) digunakan untuk mengetahui seberapa kuat pengaruh setiap variabel independen terhadap variabel dependen. Menurut Hair et al. (2022), nilai  $f^2$  yang mencapai 0,02 dianggap kecil, 0,15 sedang, dan 0,35 besar. Uji ini berfungsi untuk melengkapi  $R^2$  dalam menilai kontribusi dari setiap variabel.

**Tabel 5**  
**Nilai Uji Effect Size ( $f^2$ )**

Variabel	Effect Size ( $f^2$ )	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional → Keterlibatan Kerja	0,558	Efek besar
Kepemimpinan Transformasional → Kinerja	0,100	Efek kecil
Keterlibatan Kerja → Kinerja	0,084	Efek kecil
Motivasi → Kinerja	0,054	Efek kecil
Work Life Balance → Kinerja	0,383	Efek besar

Sumber: Data primer, diolah oleh peneliti

**Uji *Q-Square* / *Cross-Validated Redundancy* ( $Q^2$ )**

*Cross-Validated Redundancy* ( $Q^2$ ) berfungsi untuk mengukur seberapa baik model dapat memprediksi variabel dependen. Hair et al. (2022) menyebutkan bahwa nilai  $Q^2 > 0$  menunjukkan bahwa prediksi model cukup relevan, sedangkan nilai  $Q^2 \leq 0$  menunjukkan bahwa model tidak mampu melakukan prediksi dengan baik.

**Tabel 6****Nilai Uji *Q-Square* / *Cross-Validated Redundancy* ( $Q^2$ )**

Variabel	$Q^2$
Keterlibatan Kerja	0,263
Kinerja	0,582

Sumber: Data primer, diolah oleh peneliti

Nilai  $Q^2$  sebesar 0,263 untuk Keterlibatan Kerja dan 0,582 untuk Kinerja menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif terhadap kedua variabel tersebut, sesuai dengan kriteria Hair et al. (2022). Sementara itu, variabel Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, dan Work Life Balance tidak memiliki nilai  $Q^2$  karena berperan sebagai variabel independen yang tidak diprediksi dalam model.

**Analisis Hipotesis**

Pengujian hipotesis bertujuan untuk menilai signifikansi hubungan antar variabel dalam model struktural. Berikut ini hasil hipotesisnya:

**Tabel 7****Hasil Uji Hipotesis**

Hipotesis	<i>T statistic</i>	<i>P values</i>	<i>Path Coefficient</i>	Keterangan
H1: Kepemimpinan Transformasional → Kinerja	3,778	0,000	0,299	Positif dan signifikan
H2: <i>Work Life Balance</i> → Kinerja	6,974	0,000	0,410	Positif dan signifikan
H3: Motivasi → Kinerja	2,449	0,014	0,174	Positif dan signifikan
H4: Keterlibatan Kerja → Kinerja	3,287	0,001	0,218	Positif dan signifikan
H5: Kepemimpinan Transformasional → Keterlibatan Kerja	11,228	0,000	0,599	Positif dan signifikan
H6: Kepemimpinan Transformasional → Keterlibatan Kerja → Kinerja	2,986	0,003	0,130	Positif dan signifikan

Sumber: Data primer, diolah oleh peneliti

**PEMBAHASAN**

Hasil pengujian pada Hipotesis pertama (H1) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dengan nilai jalur koefisien 0,299, *t statistic* 3,778, dan *p value* 0,000), sehingga hipotesis H1 dinyatakan diterima. Temuan ini mendukung teori Bass (1985) yang menekankan bahwa pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian individual merupakan faktor penting dalam mendorong peningkatan kinerja. Implikasinya, pemimpin yang visioner dan suportif mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, sehingga mendorong semangat kerja serta meningkatkan kinerja guru dan staf di Sekolah ABC. Hasil ini juga konsisten dengan temuan sebelumnya dari Sikandar et al. (2022), Surücü et al. (2022), serta Yanuar dan Veliando (2021), yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja organisasi, baik dalam konteks pendidikan maupun bisnis.

Oleh karena itu, penguatan gaya kepemimpinan ini menjadi strategi penting dalam mendorong efektivitas dan produktivitas kerja secara berkelanjutan.

Hasil pengujian Hipotesis kedua (H2) menunjukkan bahwa work life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dengan nilai jalur koefisien 0,410, *t statistic* 6,974, dan *p value* 0,000, sehingga hipotesis H2 diterima. Temuan ini mendukung teori Self-Determination (Deci & Ryan, 1985), yang menyatakan bahwa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mendorong motivasi dan kinerja melalui pemenuhan kebutuhan psikologis dasar. Implikasinya, guru dan staf di Sekolah ABC yang mampu menjaga keseimbangan hidup cenderung lebih fokus, produktif, dan bertanggung jawab, sehingga berdampak langsung pada peningkatan kinerja. Hasil ini juga konsisten dengan temuan Susanto et al. (2022), Borgia et al. (2022), dan Duan et al. (2022), yang menunjukkan bahwa work life balance berkontribusi signifikan terhadap kinerja dan kesejahteraan karyawan. Oleh karena itu, dukungan terhadap keseimbangan kerja dan kehidupan menjadi strategi penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan berkelanjutan.

Hasil pengujian pada Hipotesis ketiga (H3) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dengan nilai jalur koefisien 0,174, *t statistic* 2,449, dan *p value* 0,014, sehingga hipotesis H3 dinyatakan diterima. Temuan ini sejalan dengan teori Self-Determination dari Deci dan Ryan (1985), yang menyatakan bahwa motivasi akan meningkat apabila kebutuhan psikologis dasar seperti otonomi, kompetensi, dan keterhubungan terpenuhi. Implikasinya, guru dan staf di Sekolah ABC yang memiliki kepuasan dalam menjalankan tugas (motivasi intrinsik), serta mendapatkan dukungan lingkungan dan penghargaan (motivasi ekstrinsik), cenderung menunjukkan kinerja yang lebih tinggi. Hasil ini juga didukung oleh temuan Adigüzel et al. (2022), Edenshaw (2023), dan Uzkuurt et al. (2023), yang menyatakan bahwa motivasi merupakan faktor kunci dalam mendorong produktivitas dan pencapaian kinerja dalam berbagai konteks organisasi. Oleh karena itu, menciptakan lingkungan kerja yang dapat memenuhi kebutuhan motivasional menjadi strategi penting dalam meningkatkan kinerja secara berkelanjutan.

Hasil pengujian pada Hipotesis keempat (H4) menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dengan nilai jalur koefisien 0,218, *t statistic* 3,287, dan *p value* 0,001, sehingga hipotesis H4 dinyatakan diterima. Temuan ini mendukung teori Self-Determination dari Deci dan Ryan (1985) yang menjelaskan bahwa keterlibatan kerja akan meningkat apabila kebutuhan psikologis dasar seperti kompetensi, otonomi, dan keterhubungan terpenuhi. Implikasinya, guru dan staf di Sekolah ABC yang merasa didukung secara psikologis menunjukkan keterlibatan secara kognitif, emosional, dan perilaku, yang tercermin dalam fokus, antusiasme, serta kesediaan memberikan usaha ekstra, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja. Hasil ini juga konsisten dengan temuan sebelumnya dari Hong et al. (2024), Iddagoda et al. (2024), serta Scrimshire et al. (2022), yang menunjukkan bahwa keterlibatan kerja merupakan faktor penting dalam mendorong produktivitas dan kinerja organisasi. Oleh karena itu, peningkatan keterlibatan kerja menjadi strategi yang relevan untuk memperkuat kinerja secara berkelanjutan.

Hasil pengujian pada Hipotesis kelima (H5) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan sangat signifikan terhadap keterlibatan kerja dengan nilai jalur koefisien 0,599, *t statistic* 11,228, dan *p value* 0,000, sehingga hipotesis H5 dinyatakan diterima. Temuan ini mendukung teori Bass (1985), yang menyatakan bahwa pemimpin transformasional meningkatkan keterlibatan karyawan melalui pengaruh ideal, perhatian individual, dan motivasi inspiratif. Implikasinya, pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas, dukungan personal, dan semangat kolektif menciptakan rasa memiliki serta keterikatan yang kuat terhadap pekerjaan. Di Sekolah ABC, gaya kepemimpinan yang inspiratif terbukti membangun lingkungan kerja yang mendorong partisipasi aktif dan komitmen kerja yang tinggi. Hasil ini konsisten dengan penelitian sebelumnya dari Ali et al. (2024), Hoekx et al. (2024), serta Wojtczuk-Turek (2022), yang menunjukkan bahwa

kepemimpinan positif memperkuat keterlibatan emosional dan psikologis karyawan, serta meningkatkan partisipasi dan dedikasi dalam lingkungan kerja.

Hasil pengujian pada Hipotesis keenam (H6) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja melalui keterlibatan kerja, dengan nilai jalur koefisien 0,130, *t statistic* 2,986, dan *p value* 0,003, sehingga hipotesis H6 dinyatakan diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa pemimpin yang efektif tidak hanya memengaruhi kinerja secara langsung, tetapi juga membangkitkan semangat, komitmen, dan keterlibatan guru dan staf dalam menjalankan tugas. Berdasarkan teori Kepemimpinan Transformasional dari Bass (1985), pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian individual membentuk lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan kognitif, emosional, dan perilaku. Sejalan dengan teori Self-Determination (Deci & Ryan, 1985), keterlibatan kerja meningkat ketika kebutuhan dasar psikologis seperti otonomi, kompetensi, dan keterhubungan terpenuhi—dan peran pemimpin sangat penting dalam menciptakan kondisi tersebut. Di Sekolah ABC, guru dan staf yang merasa dihargai dan didukung menunjukkan tingkat keterlibatan yang tinggi, yang berdampak langsung pada peningkatan kinerja. Temuan ini didukung oleh penelitian Aftab et al. (2023), Lai et al. (2020), dan Park et al. (2021), yang menegaskan bahwa keterlibatan kerja berperan sebagai mediator penting dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, keseimbangan kerja-hidup, motivasi, dan keterlibatan di tempat kerja mempunyai dampak positif dan signifikan terhadap performa guru dan staf di Sekolah ABC. Seorang pemimpin yang visioner, menginspirasi, dan mendukung sangat berperan dalam menciptakan suasana kerja yang baik, meningkatkan motivasi, serta mendorong partisipasi dan kinerja, baik secara langsung maupun tidak. Mereka yang berhasil menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung lebih fokus, bertanggung jawab, dan produktif. Selain itu, guru dan staf yang memiliki motivasi baik dari dalam (intrinsik) maupun luar diri (ekstrinsik) serta merasa didukung secara emosional menunjukkan semangat dan dedikasi yang tinggi dalam bekerja. Temuan ini menegaskan peranan penting pemimpin dalam menciptakan rasa memiliki, komitmen, dan atmosfer kerja yang positif, yang pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan kinerja secara keseluruhan di lingkungan sekolah.

### **Keterbatasan**

Penelitian ini memiliki beberapa batasan yang perlu diperhatikan. Pertama, cakupan penelitian hanya pada satu lembaga pendidikan, sehingga hasil yang didapat belum bisa diterapkan secara luas ke sekolah atau institusi lain yang memiliki karakteristik yang berbeda. Kedua, metode yang digunakan adalah kuantitatif dengan alat kuesioner tertutup, yang mengurangi kesempatan untuk menggali pandangan dan pengalaman subjektif para responden secara mendalam. Sebagai hasilnya, aspek kualitatif yang dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang fenomena yang diteliti belum sepenuhnya terungkap. Ketiga, pengukuran variabel kinerja didasarkan pada penilaian subjektif dari responden, yang bisa menimbulkan bias dan belum sepenuhnya mencerminkan keadaan kinerja dengan objektif berdasarkan indikator evaluatif yang lebih terukur.

### **Saran**

Berdasarkan hasil temuan dan keterbatasan penelitian ini, terdapat beberapa saran yang dapat diajukan untuk pengembangan penelitian di masa mendatang serta untuk perbaikan praktik manajerial di sekolah. Pertama, sebaiknya penelitian berikutnya dilakukan pada sejumlah sekolah atau kelompok sekolah yang sejenis agar dapat memperoleh temuan yang lebih representatif dan dapat diterapkan secara umum. Kedua, disarankan untuk menggunakan

pendekatan campuran (*mixed methods*) agar dapat memadukan kekuatan dari data kuantitatif dan eksplorasi kualitatif, sehingga memberikan wawasan yang lebih mendalam dan menyeluruh. Ketiga, hasil penelitian menunjukkan bahwa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan memiliki dampak langsung yang paling signifikan terhadap kinerja. Dengan demikian, pihak manajemen sekolah perlu meningkatkan program keseimbangan kerja-hidup melalui kebijakan yang fleksibel, waktu istirahat yang cukup, serta dukungan untuk kesehatan mental dan kesejahteraan staf. Selanjutnya, kepemimpinan transformasional terbukti memiliki dampak besar terhadap keterlibatan kerja, yang pada gilirannya berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja. Oleh karena itu, manajemen disarankan untuk terus mengembangkan gaya kepemimpinan yang visioner, inspiratif, mendukung, dan mendorong inovasi. Pelatihan kepemimpinan secara rutin dapat menjadi strategi penting untuk memperkuat penerapan prinsip-prinsip tersebut. Di sisi lain, meskipun pengaruh motivasi terhadap kinerja tidak terlalu besar, usaha untuk meningkatkan motivasi tetap perlu dilakukan, baik melalui pemberian penghargaan yang adil (ekstrinsik) maupun memberikan makna pada pekerjaan serta pengembangan diri (intrinsik). Terakhir, untuk meningkatkan akurasi temuan, penelitian yang akan datang sebaiknya menggunakan pengukuran kinerja yang lebih objektif dengan indikator evaluasi yang sudah terstandarisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adigüzel, Z., & Sonmez Çakır, F. (2022). Examining the effects of strategic orientation and motivation on performance and innovation in the production sector of automobile spare parts. *European Journal of Management Studies*, 27(2), 131–153. <https://doi.org/10.1108/EJMS-01-2022-0007>
- Aftab, J., Sarwar, H., Kiran, A., Abid, N., & Ahmad, S. B. (2022). The impact of transformational leadership on job performance: Mediating role of work engagement and moderating role of leaders' managerial skills. *Frontiers in Psychology*, 13, 879-892. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.879892>
- Ahmed, S., Ashrafi, D. M., Ahmed, R., Ahmed, E., & Azim, M. (2024). How employee engagement mediates the training and development and work-life balance towards job performance of the private banks? *The TQM Journal*. <https://doi.org/10.1108/TQM-10-2023-0516>
- Ali, M., Niu, X., & Rubel, M. R. B. (2024). The influence of transformational and transactional leadership on employee retention: Mediating role of employee engagement. *Management Matters*. Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/MANM-03-2024-0022>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Borgia, M. S., Di Virgilio, F., La Torre, M., & Khan, M. A. (2022). *Relationship between work-life balance and job performance moderated by knowledge risks: Are bank employees ready? Sustainability*, 14(9), 5416. <https://doi.org/10.3390/su14095416>
- Brough, P., Timms, C., O'Driscoll, M. P., Kalliath, T., Siu, O. L., Sit, C., & Lo, D. (2014). Work-life balance: A longitudinal evaluation of a new measure across Australia and New Zealand workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(19), 2724–2744. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.899262>
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 1, pp. 687–732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 389–405. <https://doi.org/10.1023/A:1022991115523>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer Science & Business Media.

- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson.
- Duan, S. X., Deng, H., & Wibowo, S. (2022). Exploring the impact of digital work on work–life balance and job performance: A technology affordance perspective. *Information Technology & People*, 36(5), 2009–2029. <https://doi.org/10.1108/ITP-01-2021-0013>
- Eliyana, A., Ma'arif, S. and Muzakki (2019). *Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. European Research on Management and Business Economics, Vol. 25 No. 3, pp. 144-150*, <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>.
- Endeshaw, B. (2023). The mediating effect of job satisfaction on the link between employees' motivation and job performance. *Research Square*. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-2158214/v1>.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Hoekx, L., Lambrechts, F., & Vandekerckhof, P. (2024). The influence of family firm CEOs' transformational leadership on employee engagement: The mediating role of psychological safety. *Journal of Family Business Management*. <https://doi.org/10.1108/JFBM-12-2023-0298>.
- Hong, L., & Mohamed Zainal, S. R. (2024). The role of mindfulness skill and inclusive leadership in job performance among secondary teachers in Hong Kong. *Journal of Asia Business Studies*. <https://doi.org/10.1108/JABS-08-2023-0313>
- Iddagoda, A., Abraham, R., Keppetipola, M., & Dissanayake, H. (2024). The influence of military virtues on job performance in the Sri Lanka Air Force: Direct or mediated effects? *International Journal of Ethics and Systems*. <https://doi.org/10.1108/IJOES-01-2024-0010>
- Isa, M., & Indrayati, N. (2023). The role of work–life balance as mediation of the effect of work–family conflict on employee performance. *SA Journal of Human Resource Management*, 21(0), a1910. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v21i0.1910>
- Jnaneswar, K., & Ranjit, G. (2020). *Effect of transformational leadership on job performance: Testing the mediating role of corporate social responsibility. Journal of Advances in Management Research*, 17(5), 605–625. <https://doi.org/10.1108/JAMR-05-2020-0068>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>.
- Lai, F.-Y., Tang, H.-C., Lu, S.-C., Lee, Y.-C., & Lin, C.-C. (2020). *Transformational leadership and job performance: The mediating role of work engagement. SAGE Open*, 10(1), 1-11. <https://doi.org/10.1177/2158244019899085>
- Mulyani, N. M. H., & Wiarta, I. W. (2021). Kontribusi Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru. *JP2: Jurnal Pedagogi dan Pembelajaran*, 4(1), 158-167. <https://doi.org/10.23887/jp2.v4i1.32117>
- Ouakouak, M. L., Zaitouni, M. G., & Arya, B. (2020). *Ethical leadership, emotional leadership, and quitting intentions in public organizations: Does employee motivation play a role? Leadership & Organization Development Journal*, 41(2), 257-275. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2019-0206>
- Park, J., Han, S. J., Kim, J., & Kim, W. (2021). Structural relationships among transformational leadership, affective organizational commitment, and job performance: The mediating role of employee engagement. *European Journal of Training and Development*, 46(9), 920–936. <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2020-0149>
- Prabowo, H., Pratomo, D. J., & Indriasari, I. (2023). The effect of work-life balance, work discipline, and work environment on job satisfaction with teacher performance as an intervening variable. *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 13(1), 176–187. [https://doi.org/10.22441/jurnal\\_mix.2023.v13i1.012](https://doi.org/10.22441/jurnal_mix.2023.v13i1.012)
- Qalati, S. A., Zafar, Z., Fan, M., Sanchez Limon, M. L., & Khaskheli, M. B. (2022). *Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior: A mediated model. Heliyon*, e11374. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11374>.

- Rabuana, N. K. D. N., & Yanuar (2023). The influence of work environment and work engagement on employee performance mediated by employee well-being. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(3), 541–557. <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v4i3.523>
- Rachman, A., Sunarno, S., Saputra, N., Judijanto, L., Nurhidin, E., & Zamroni, M. A. (2024). Enhancing teacher performance through millennial teacher characteristics, work culture, and person-job fit mediated by employee engagement. *Nazhruna: Jurnal Pendidikan Islam*, 7(2), 270–289. <https://doi.org/10.31538/nzh.v7i2.4636>
- Rawashdeh, A. M., Elayan, M., Shamout, M. D., & Saleh, M. H. (2020). Job satisfaction as a mediator between transformational leadership and employee performance: Evidence from a developing country. *Management Science Letters*, 10(2020), 3855–3864. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.7.026>
- Scripshire, A. J., Edwards, B. D., Crosby, D., & Anderson, S. J. (2022). Investigating the effects of high-involvement climate and public service motivation on engagement, performance, and meaningfulness in the public sector. *Journal of Managerial Psychology*, 38(1), 1–20. <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2021-0158>
- Shuck, B., Adelson, J. L., & Reio, T. G. Jr. (2017). The employee engagement scale: Initial evidence for construct validity and implications for theory and practice. *Human Resource Management*, 56(6), 953–977. <https://doi.org/10.1002/hrm.21811>
- Sikandar, A. Q., Zuhaib, Z., Mingyue, F., Sánchez Limón, M. L., & Khaskheli, M. B. (2022). *Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior: A mediated model*. *Heliyon*, 8(11), e11374. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11374>
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. In S. Sonnentag (Ed.), *Psychological management of individual performance* (pp. 3–25). Chichester, UK: John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/0470013419.ch1>
- Sürücü, L., Maslakçı, A., & Sesen, H. (2022). *Transformational leadership, job performance, self-efficacy, and leader support: Testing a moderated mediation model*. *Baltic Journal of Management*, 17(4), 467–483. <https://doi.org/10.1108/BJM-08-2021-0306>
- Susanto, P., Hoque, M. E., Jannat, T., Emely, B., Zona, M. A., & Islam, M. A. (2022). Work-life balance, job satisfaction, and job performance of SMEs employees: The moderating role of family-supportive supervisor behaviors. *Frontiers in Psychology*, 13, 906876. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.906876>
- Uzkurt, C., Ceyhan, S., Ekmekcioglu, E. B., & Akpinar, M. T. (2023). Government support, employee motivation and job performance in the COVID-19 times: Evidence from Turkish SMEs during the short work period. *International Journal of Emerging Markets*. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-04-2022-0629>
- Veliando, M., & Yanuar (2021). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh motivasi. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, 3(2), 407–416. <https://doi.org/10.24912/jmk.v3i2.11887>
- Wijayati, D. T. (2020). Analisis komparatif pengaruh transformational leadership terhadap kinerja sekolah yang dimediasi stakeholder engagement pada SMP Negeri dan SMP Swasta di Jawa Timur. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(4), 1478–1485. Universitas Negeri Surabaya. <https://doi.org/10.26740/jim.v8n4.p1478-1486>
- Wojtczuk-Turek, A. (2022). Who needs transformational leadership to craft their job? The role of work engagement and personal values. *Baltic Journal of Management*, 17(5), 654–670. <https://doi.org/10.1108/BJM-04-2022-0170>