

Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Profesionalisme Guru Pendidikan Agama Islam dalam Perspektif Manajemen Pendidikan Islam: Studi pada Sekolah Dasar se-Kota Tasikmalaya

Nova Sariwati,^{1*} Rojab Riswan Taufik,² Sally Badriya Hisniati,³ Nina Indriana,⁴ dan Titin Sunaryati⁵

^{1,2,3,4,5} UIN Sunan Gunung Djati Bandung, Indonesia

*Corresponding author: nova.sariwati@gmail.com

Abstrak: Kualitas guru Pendidikan Agama Islam (PAI) di jenjang sekolah dasar merupakan determinan penting bagi pembentukan karakter religius generasi muda, namun studi empiris tentang faktor kepemimpinan yang memengaruhi profesionalisme guru PAI masih relatif terbatas, khususnya pada konteks masyarakat dengan tradisi keislaman yang kuat. Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap tiga dimensi profesionalisme guru PAI, yaitu motivasi kerja, disiplin kerja, dan kinerja, dengan locus penelitian di Kota Tasikmalaya yang dikenal sebagai Kota Santri. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei korelasional terhadap 216 guru PAI sekolah dasar yang dipilih melalui proportionate stratified random sampling dari populasi 470 orang. Data dianalisis melalui tiga model regresi linear sederhana yang berdiri sendiri. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja ($R^2 = 0,517$), disiplin kerja ($R^2 = 0,467$), dan kinerja guru PAI ($R^2 = 0,520$), dengan seluruh nilai signifikansi di bawah 0,05. Pembahasan dilakukan dengan mengintegrasikan teori kepemimpinan transformasional Barat dengan konsep kepemimpinan Islam, seperti khilafah, amanah, dan uswah hasanah, untuk menunjukkan bahwa temuan empiris ini selaras dengan nilai-nilai normatif Islam tentang tanggung jawab kepemimpinan pendidikan. Penelitian ini berkontribusi pada pengembangan teori manajemen pendidikan Islam yang berbasis bukti dan memberikan implikasi kebijakan bagi penguatan kapasitas kepemimpinan kepala sekolah di lingkungan pendidikan Islam.

Kata Kunci: Kepemimpinan transformasional, Motivasi kerja, Disiplin kerja, Kinerja guru PAI, Manajemen pendidikan Islam.

Pendahuluan

Mutu pendidikan agama Islam di jenjang sekolah dasar menempati posisi yang strategis dalam sistem pendidikan nasional karena bersinggungan langsung dengan fase pembentukan karakter anak yang paling menentukan. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional mengamanatkan bahwa kurikulum pendidikan dasar dan menengah wajib memuat pendidikan agama, sehingga Pendidikan Agama Islam (PAI) menjadi mata pelajaran yang tidak dapat dihilangkan dari satuan pendidikan, baik negeri maupun swasta. Ketentuan ini mencerminkan keyakinan kolektif bangsa Indonesia bahwa dimensi keimanan dan ketakwaan merupakan fondasi pertama bagi pembentukan generasi yang utuh, mendahului dimensi kecakapan intelektual maupun keterampilan teknis lainnya. Anak usia sekolah dasar berada dalam fase konkret operasional menurut teori perkembangan kognitif Piaget, yaitu fase yang paling responsif terhadap internalisasi nilai melalui keteladanan dan pembiasaan (Piaget & Inhelder, 1969). Kajian Budiharjo dan Abidin (2025) menegaskan bahwa rentang usia tujuh hingga sebelas tahun merupakan jendela paling produktif bagi penanaman nilai keislaman secara bertahap, sehingga kualitas pembelajaran PAI di jenjang SD memiliki bobot yang jauh melampaui sekadar pengantar bagi jenjang pendidikan agama berikutnya.

Kualitas pembelajaran PAI tidak dapat dipisahkan dari kondisi guru yang mengampunya. Tiga dimensi profesionalisme guru, yaitu motivasi kerja, disiplin kerja, dan kinerja, secara bersama-sama menentukan apakah pembelajaran agama di kelas berlangsung secara bermakna atau sekadar rutinitas administratif belaka. Persoalannya, guru PAI di Indonesia menghadapi sejumlah tantangan struktural yang berpotensi melemahkan ketiga dimensi tersebut. Posisi guru PAI yang berada dalam dua jalur administrasi sekaligus, yaitu Kementerian Agama dan Dinas Pendidikan, kerap menimbulkan persoalan sinkronisasi kewenangan yang berujung pada keterlambatan pencairan tunjangan profesi (Caswita, dalam Radartasik, 2026). Guru PAI non-ASN yang belum tersertifikasi bahkan hanya menerima insentif sebesar tiga ratus ribu hingga lima ratus ribu rupiah per bulan, jauh di bawah upah minimum kota. Kondisi ini menciptakan kerentanan motivasional yang nyata bagi profesi yang secara sosial dituntut menjadi teladan moral bagi peserta didik.

Dalam situasi demikian, peran kepala sekolah sebagai pemimpin satuan pendidikan menjadi faktor penyeimbang yang menentukan. Berbagai kajian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, yaitu model kepemimpinan yang menggerakkan pengikut melampaui kepentingan pribadi menuju tujuan kolektif yang lebih bermakna (Burns, 1978; Bass, 1985), merupakan gaya kepemimpinan yang paling konsisten terbukti berpengaruh positif terhadap berbagai dimensi profesionalisme guru di berbagai konteks pendidikan, termasuk pendidikan Islam (Firmansyah dkk., 2022; Nurabadi dkk., 2021). Namun demikian, sebagian besar penelitian terdahulu cenderung menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap satu variabel dependen saja,

paling umum kinerja guru secara umum, tanpa secara spesifik menyoroti populasi guru PAI di jenjang sekolah dasar dan tanpa menempatkan ketiga dimensi profesionalisme tersebut dalam satu kerangka penelitian yang terintegrasi.

Kekosongan ini menjadi lebih bermakna ketika dikaitkan dengan konteks sosial-keagamaan tertentu. Kota Tasikmalaya, lokasi penelitian ini dilaksanakan, dikenal luas sebagai Kota Santri dengan lebih dari seribu lima ratus pondok pesantren dan populasi Muslim yang mencapai 98,59 persen dari total penduduk (Rakyat Priangan, 2024). Dalam ekosistem sosial-keagamaan yang sedemikian kuat, motivasi dan disiplin guru PAI diduga tidak semata-mata ditentukan oleh faktor kepemimpinan eksternal, melainkan juga oleh internalisasi nilai religius yang telah mengakar dalam habitus masyarakat santri. Pertanyaannya kemudian adalah, apakah dan sejauh mana kepemimpinan transformasional kepala sekolah tetap memberikan kontribusi yang signifikan terhadap motivasi, disiplin, dan kinerja guru PAI di tengah kuatnya faktor religiusitas internal tersebut. Pertanyaan inilah yang menjadi titik tolak penelitian ini.

Berangkat dari latar belakang tersebut, penelitian ini dirumuskan untuk menjawab tiga pertanyaan penelitian. Pertama, apakah kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja guru PAI sekolah dasar se-Kota Tasikmalaya. Kedua, apakah kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja guru PAI sekolah dasar se-Kota Tasikmalaya. Ketiga, apakah kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru PAI sekolah dasar se-Kota Tasikmalaya. Penelitian ini memberikan kontribusi orisinal pada setidaknya tiga aspek. Aspek pertama berkaitan dengan locus penelitian yang secara spesifik menyoroti guru PAI jenjang sekolah dasar di wilayah dengan kepadatan ekosistem pendidikan Islam yang tinggi, suatu konteks yang relatif jarang menjadi fokus kajian kepemimpinan pendidikan sebelumnya. Aspek kedua berkaitan dengan desain variabel dependen ganda yang memungkinkan analisis komparatif tentang dimensi profesionalisme mana yang paling responsif terhadap kepemimpinan transformasional. Aspek ketiga, dan yang menjadi penekanan utama artikel ini, berkaitan dengan upaya mengintegrasikan kerangka teori kepemimpinan transformasional yang lahir dari tradisi keilmuan manajemen Barat dengan konsep-konsep kepemimpinan dalam tradisi Islam, seperti khilafah, amanah, dan uswah hasanah, sehingga temuan penelitian dapat dimaknai secara lebih utuh dalam kerangka epistemologi manajemen pendidikan Islam.

Tinjauan Literatur

0. Kepemimpinan Transformasional: Konstruksi Teoretis Barat

Konsep kepemimpinan transformasional pertama kali diperkenalkan oleh Burns (1978) dalam karyanya yang berjudul *Leadership*. Burns membedakan secara tegas antara kepemimpinan transaksional, yang bertumpu pada pertukaran kondisional antara pemimpin dan pengikut, dengan kepemimpinan transformasional, yang mengubah orientasi nilai dan aspirasi pengikut secara mendasar sehingga mereka bersedia melampaui kepentingan diri sendiri demi tujuan kolektif yang lebih luhur. Bass (1985) kemudian mengembangkan kerangka Burns menjadi model yang lebih operasional dengan merumuskan empat dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu pengaruh ideal atau idealized influence, motivasi inspirasional atau inspirational motivation, stimulasi intelektual atau intellectual stimulation, dan perhatian individual atau individualized consideration. Keempat dimensi ini kemudian diperkuat melalui penelitian empiris yang luas oleh Bass dan Avolio (1994) dalam kerangka Full Range Leadership Model, yang menempatkan kepemimpinan transformasional pada ujung paling aktif dan konstruktif dari kontinum gaya kepemimpinan, berseberangan dengan kepemimpinan laissez-faire yang pasif dan tidak terlibat.

Dimensi pengaruh ideal merujuk pada perilaku kepala sekolah yang menampilkan integritas, konsistensi, dan keberanian mengambil risiko demi kepentingan bersama, sehingga menjadi figur yang dikagumi dan dipercaya oleh bawahannya. Dimensi motivasi inspirasional merujuk pada kapasitas pemimpin mengomunikasikan visi yang menarik dan menumbuhkan optimisme kolektif terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dimensi stimulasi intelektual merujuk pada upaya pemimpin mendorong bawahan berpikir kreatif, mempertanyakan asumsi lama, dan mengembangkan solusi inovatif terhadap permasalahan kerja. Dimensi perhatian individual merujuk pada kepedulian pemimpin terhadap kebutuhan, potensi, dan perkembangan setiap individu secara personal (Bass & Riggio, 2006). Meta-analisis yang dilakukan oleh Judge dan Piccolo (2004) terhadap puluhan studi lintas sektor menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional secara konsisten berkorelasi positif dengan kepuasan kerja, motivasi, dan kinerja pengikut, dengan kekuatan hubungan yang jauh melampaui kepemimpinan transaksional.

1. Kepemimpinan dalam Perspektif Islam dan Titik Temunya dengan Kepemimpinan Transformasional

Konsep kepemimpinan dalam Islam bertumpu pada fondasi teologis yang berbeda secara mendasar dari

kerangka manajemen sekuler, meskipun pada tataran perilaku terdapat banyak titik temu dengan kepemimpinan transformasional. Konsep khilafah, sebagaimana termaktub dalam Al-Qur'an surah Al-Baqarah ayat 30, menempatkan manusia sebagai wakil Allah di muka bumi yang diberi amanah untuk mengelola sumber daya secara adil dan bertanggung jawab. Ibn Khaldun (2015) dalam Muqaddimah menegaskan bahwa kepemimpinan yang efektif lahir dari kombinasi antara legitimasi moral dan kapasitas mengelola ashabiyah, yaitu solidaritas kolektif yang menggerakkan kelompok menuju tujuan bersama, sebuah konsep yang memiliki kemiripan struktural dengan dimensi motivasi inspirasional dalam kepemimpinan transformasional.

Al-Mawardi (1996) dalam Al-Ahkam al-Sultaniyyah merumuskan bahwa kepemimpinan dalam Islam mengandung dua dimensi kewajiban sekaligus, yaitu kewajiban menjaga agama atau hirasat al-din, dan kewajiban mengelola urusan duniawi atau siyasat al-dunya. Kedua dimensi ini relevan secara langsung dengan posisi kepala sekolah di lingkungan pendidikan Islam, yang tidak hanya bertanggung jawab atas pengelolaan administratif sekolah, tetapi juga atas pemeliharaan nilai-nilai keislaman dalam keseluruhan proses pendidikan. Beekun dan Badawi (1999) dalam kajian khusus tentang kepemimpinan Islam menegaskan bahwa pemimpin Muslim yang ideal menggabungkan empat kualitas, yaitu siddiq atau kejujuran, amanah atau dapat dipercaya, tabligh atau kemampuan menyampaikan visi secara efektif, dan fathanah atau kecerdasan dalam pengambilan keputusan. Keempat kualitas ini, jika dipetakan secara cermat, menunjukkan korespondensi yang erat dengan keempat dimensi kepemimpinan transformasional Bass. Siddiq dan amanah berkorespondensi dengan idealized influence, tabligh berkorespondensi dengan inspirational motivation, dan fathanah berkorespondensi dengan intellectual stimulation.

Konsep uswah hasanah yang termaktub dalam surah Al-Ahzab ayat 21 memberikan landasan teologis yang paling kuat bagi dimensi idealized influence. Al-Thabari menafsirkan uswah hasanah sebagai qudwah yang mencakup seluruh aspek kepribadian dan tindakan yang layak diteladani, sementara Al-Razi menegaskan bahwa keteladanan bekerja lebih efektif daripada instruksi verbal karena menyentuh dimensi afektif dan perilaku pengikut sekaligus. Dalam konteks ini, kepala sekolah yang menjalankan idealized influence secara hakikatnya sedang mengaktualisasikan prinsip uswah hasanah dalam lingkup institusional, suatu pemahaman yang menjadikan kepemimpinan transformasional bukan sekadar teknik manajerial impor, melainkan ekspresi kontemporer dari nilai kepemimpinan yang telah lama dikenal dalam tradisi Islam.

2. Motivasi Kerja dalam Perspektif Psikologi Humanistik dan Islam

Motivasi kerja dalam penelitian ini diukur berdasarkan kerangka hierarki kebutuhan yang dikembangkan oleh Maslow (1943), yang menyatakan bahwa manusia dimotivasi oleh lima lapisan kebutuhan yang tersusun hierarkis, yaitu kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Kerangka ini telah digunakan secara luas dalam penelitian manajemen pendidikan karena kesederhanaannya dalam memetakan kebutuhan guru sebagai pekerja. Namun demikian, dalam konteks guru PAI yang bekerja di lingkungan masyarakat religius, motivasi kerja tidak dapat sepenuhnya dijelaskan melalui kerangka hierarki kebutuhan yang bersifat sekuler tersebut.

Al-Ghazali dalam Ihya Ulum al-Din mengemukakan konsep niat atau niyyah sebagai penentu nilai dari setiap amal perbuatan, termasuk pekerjaan. Bagi guru PAI, mengajar bukan semata pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri dalam pengertian Maslow, melainkan ibadah yang diniatkan untuk meraih ridha Allah. Surah Al-Mujadilah ayat 11 yang menegaskan bahwa Allah akan meninggikan derajat orang-orang berilmu memberikan landasan motivasional yang melampaui hierarki kebutuhan duniawi, yaitu motivasi transendental yang berorientasi pada pahala akhirat. Dalam kerangka inilah penelitian ini memahami bahwa motivasi kerja guru PAI bersifat berlapis, mengandung baik komponen motivasi yang responsif terhadap kondisi kerja duniawi sebagaimana dijelaskan Maslow, maupun komponen motivasi transendental yang relatif otonom dari pengaruh kepemimpinan eksternal. Pemahaman berlapis ini menjadi kerangka interpretatif penting bagi pembahasan hasil penelitian pada bagian selanjutnya.

3. Disiplin Kerja dalam Perspektif Manajemen dan Konsep Itqan

Disiplin kerja dalam penelitian ini mengacu pada kerangka yang dikembangkan oleh Sutrisno (2016), yang mendefinisikan disiplin sebagai sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya. Sutrisno membedakan disiplin menjadi dua jenis, yaitu disiplin normatif yang bersumber dari internalisasi nilai dan disiplin kalkulatif yang bergantung pada pengawasan dan sanksi eksternal. Pembedaan ini relevan secara langsung dengan konsep itqan al-amal dalam tradisi Islam, yaitu prinsip kesempurnaan dan ketelitian dalam bekerja yang bersumber dari hadis Nabi Muhammad SAW yang menyatakan bahwa Allah mencintai seseorang yang apabila mengerjakan suatu pekerjaan, ia melakukannya dengan itqan atau sebaik-baiknya. Konsep itqan menempatkan disiplin kerja bukan sebagai kepatuhan yang dipaksakan, melainkan sebagai ekspresi keimanan yang termanifestasi dalam etos kerja yang konsisten, sehingga secara teoretis dapat dikategorikan sebagai bentuk paling murni dari disiplin normatif.

Konsep amanah dalam surah An-Nisa ayat 58 memberikan landasan tambahan bagi disiplin kerja guru. Al-Mawardi (1996) menerapkan ayat ini secara spesifik pada tanggung jawab pemimpin dan pekerja dalam mengelola jabatan secara profesional dan adil. Bagi guru PAI, kehadiran tepat waktu, penyelesaian tugas administratif sesuai tenggat, dan kepatuhan terhadap aturan sekolah dapat dimaknai sebagai penunaian amanah profesional yang memiliki konsekuensi pertanggungjawaban di hadapan Allah, bukan semata-mata kepatuhan birokratis terhadap atasan.

4. Kinerja Guru dan Standar Kompetensi Nasional

Kinerja guru dalam penelitian ini diukur berdasarkan empat kompetensi yang ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru, yaitu kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian, dan sosial. Mulyasa (2019) menjelaskan bahwa keempat kompetensi tersebut bekerja secara terintegrasi dalam praktik mengajar sehari-hari dan baru tampak nyata dalam interaksi guru dengan peserta didik, materi pelajaran, rekan sejawat, dan lingkungan sekolah. Dalam konteks guru PAI, kompetensi kepribadian memiliki bobot yang relatif lebih besar dibandingkan guru mata pelajaran umum, karena guru PAI dituntut menjadi cerminan hidup dari nilai-nilai yang diajarkannya, sejalan dengan prinsip uswah hasanah yang telah dibahas sebelumnya.

5. Penelitian Terdahulu dan Pengembangan Hipotesis

Sejumlah penelitian terdahulu telah menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap masing-masing dimensi profesionalisme guru, meskipun jarang yang menempatkan ketiganya dalam satu desain penelitian yang terintegrasi. Pada dimensi motivasi kerja, Zulfahmi dkk. (2024) menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi guru sekolah dasar, dengan dimensi inspirational motivation sebagai prediktor paling dominan. Pada dimensi disiplin kerja, Yuliatwati dkk. (2023) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap disiplin kerja guru SD negeri, sementara Juwantini dkk. (2022) menambahkan bahwa disiplin kerja yang terbentuk dari kepemimpinan transformasional pada gilirannya menjadi penentu kinerja guru. Pada dimensi kinerja, meta-analisis Firmansyah dkk. (2022) terhadap enam puluh lima studi independen di kawasan Asia menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah secara konsisten berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, komitmen, dan efikasi diri guru, yang ketiganya merupakan prediktor langsung kinerja.

Penelitian yang secara spesifik menyoroti konteks pendidikan Islam juga memberikan dukungan empiris yang kuat. Nurabadi dkk. (2021) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan spiritual kepala sekolah secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja guru SD dan prestasi belajar siswa, dengan kepemimpinan spiritual yang mengintegrasikan nilai keagamaan menunjukkan dampak yang lebih kuat pada konteks sekolah dengan guru berlatar belakang agama yang kental. Mukaddamah (2024) dalam studi kasus di sekolah dasar menemukan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah berperan krusial dalam meningkatkan kinerja guru melalui penciptaan iklim kerja yang kondusif dan pemberian motivasi berkelanjutan. Islami dkk. (2020) menambahkan dimensi mediasi dengan menemukan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru dimediasi oleh motivasi, sebuah temuan yang mengindikasikan bahwa ketiga variabel dependen dalam penelitian ini, yaitu motivasi, disiplin, dan kinerja, sesungguhnya membentuk sistem yang saling mengokohkan, bukan tiga hasil yang terpisah dan tidak berkaitan.

Berdasarkan kajian teoretis dan empiris di atas, penelitian ini merumuskan tiga hipotesis sebagai berikut. Hipotesis pertama, kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja guru PAI sekolah dasar se-Kota Tasikmalaya. Hipotesis kedua, kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja guru PAI sekolah dasar se-Kota Tasikmalaya. Hipotesis ketiga, kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru PAI sekolah dasar se-Kota Tasikmalaya.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan paradigma positivistik, yang memandang realitas sosial sebagai sesuatu yang dapat diamati, diukur, dan dianalisis secara objektif melalui prosedur statistik yang terstandarisasi (Sugiyono, 2019). Desain penelitian yang digunakan adalah survei dengan model korelasional-regresi, yang bertujuan menguji kekuatan dan signifikansi pengaruh satu variabel independen terhadap beberapa variabel dependen yang diuji secara terpisah. Variabel independen dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional kepala sekolah, sedangkan variabel dependen terdiri atas tiga variabel, yaitu motivasi kerja, disiplin kerja, dan kinerja guru PAI, yang masing-masing diuji melalui persamaan regresi linear sederhana yang berdiri sendiri.

Populasi penelitian ini adalah seluruh guru PAI yang bertugas di sekolah dasar se-Kota Tasikmalaya pada tahun ajaran 2025/2026, yang berjumlah 470 orang dan tersebar di sepuluh kecamatan. Penentuan ukuran sampel menggunakan rumus Slovin dengan taraf kesalahan lima persen, menghasilkan ukuran sampel minimal sebesar 216 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah proportionate stratified random sampling, yaitu pengambilan sampel secara acak dengan memperhatikan proporsi populasi guru PAI di setiap kecamatan, sehingga representativitas sampel terhadap keseluruhan populasi dapat terjaga.

Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner berskala Likert lima poin yang terdiri atas seratus tiga puluh butir pernyataan, mencakup dua puluh sembilan butir untuk variabel kepemimpinan transformasional yang dikembangkan dari empat dimensi Bass dan Avolio, tiga puluh satu butir untuk variabel motivasi kerja yang dikembangkan dari lima dimensi hierarki kebutuhan Maslow, tiga puluh butir untuk variabel disiplin kerja yang dikembangkan dari lima dimensi konsep Sutrisno, dan empat puluh butir untuk variabel kinerja guru yang dikembangkan dari empat kompetensi dalam Peraturan Pemerintah Nomor 16 Tahun 2007. Setiap butir pernyataan diberi skor dari satu untuk jawaban sangat tidak setuju hingga lima untuk jawaban sangat setuju.

Sebelum digunakan dalam pengambilan data utama, instrumen diuji cobakan kepada tiga puluh responden di luar sampel penelitian. Uji validitas menggunakan teknik korelasi Product Moment Pearson, dengan kriteria butir dinyatakan valid apabila nilai r hitung lebih besar dari r tabel sebesar 0,361 pada derajat kebebasan dua puluh delapan dan taraf signifikansi 0,05 (Riduwan, 2018). Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh seratus tiga puluh butir instrumen pada keempat variabel dinyatakan valid. Uji reliabilitas menggunakan teknik Cronbach's Alpha dengan ambang batas minimal 0,70 sebagai kriteria instrumen reliabel (Nunnally, 1978; Sekaran, 2003). Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa keempat instrumen memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas 0,70 dengan kategori reliabilitas baik, sehingga seluruh instrumen dinyatakan layak digunakan dalam pengambilan data penelitian utama.

Analisis data dilaksanakan secara bertahap menggunakan perangkat lunak SPSS. Tahap pertama adalah analisis statistik deskriptif untuk memotret kondisi empiris setiap variabel melalui nilai rata-rata, standar deviasi, dan kategori interpretasi skor. Tahap kedua adalah uji normalitas menggunakan teknik Kolmogorov-Smirnov sebagai prasyarat analisis regresi, mengingat ukuran sampel penelitian yang melebihi lima puluh responden (Ghozali, 2021). Tahap ketiga adalah analisis regresi linear sederhana yang dilakukan sebanyak tiga kali secara independen untuk menguji pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap masing-masing variabel dependen. Tahap keempat adalah uji hipotesis melalui uji t parsial pada taraf signifikansi 0,05, dengan kriteria hipotesis alternatif diterima apabila nilai t hitung lebih besar dari t tabel dan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05.

Hasil dan Pembahasan

1. Karakteristik Responden

Dari 216 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini, komposisi jenis kelamin menunjukkan dominasi guru laki-laki sebesar 64,35 persen berbanding 35,65 persen guru perempuan, suatu pola yang berbeda secara mencolok dari komposisi gender guru sekolah dasar secara nasional yang justru didominasi perempuan. Perbedaan ini diduga berkaitan dengan tradisi pesantren di Kota Tasikmalaya yang menempatkan figur ustaz laki-laki sebagai otoritas keilmuan Islam yang dominan, sehingga lulusan program studi PAI laki-laki cenderung lebih banyak memilih karier sebagai guru agama. Dari sisi usia, mayoritas responden berada pada rentang tiga puluh satu hingga empat puluh tahun sebesar 55,56 persen, diikuti rentang empat puluh satu hingga lima puluh tahun sebesar 31,48 persen, yang menunjukkan bahwa tenaga pengajar PAI di Kota Tasikmalaya didominasi oleh guru pada fase karier pertengahan yang matang dan produktif. Dari sisi pendidikan terakhir, seluruh responden telah memenuhi kualifikasi minimal sarjana strata satu, dengan rincian 75,93 persen berpendidikan S1, 22,69 persen berpendidikan S2, dan 1,39 persen berpendidikan S3, suatu capaian yang melampaui rata-rata nasional kualifikasi akademik guru sekolah dasar.

2. Hasil Uji Prasyarat Analisis

Hasil uji normalitas Kolmogorov-Smirnov terhadap keempat variabel penelitian menunjukkan nilai signifikansi yang melebihi 0,05 pada seluruh variabel, sehingga data dinyatakan berdistribusi normal dan memenuhi prasyarat analisis regresi linear. Hasil analisis statistik deskriptif menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional memperoleh skor rata-rata sebesar 116,50 dengan kategori tinggi, variabel motivasi kerja memperoleh skor rata-rata sebesar 112,41 dengan kategori tinggi, variabel disiplin kerja memperoleh skor rata-rata sebesar 112,81 dengan kategori tinggi, sedangkan variabel kinerja guru memperoleh skor rata-rata sebesar 112,28 dengan kategori cukup. Temuan bahwa kinerja guru berada pada kategori yang relatif lebih rendah dibandingkan ketiga variabel lainnya merupakan temuan deskriptif yang penting dan akan dibahas lebih lanjut pada bagian pembahasan.

3. Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis pertama menghasilkan persamaan regresi $\hat{Y}_1 = 29,267 + 0,714X$ dengan koefisien korelasi R sebesar 0,719 dan koefisien determinasi R^2 sebesar 0,517, yang berarti kepemimpinan transformasional kepala sekolah menjelaskan 51,7 persen variasi motivasi kerja guru PAI. Nilai t hitung sebesar 15,137 dengan signifikansi 0,000 melebihi nilai t tabel sebesar 1,971 pada derajat kebebasan 214, sehingga hipotesis pertama diterima.

Pengujian hipotesis kedua menghasilkan persamaan regresi $\hat{Y}_2 = 32,878 + 0,686X$ dengan koefisien korelasi R sebesar 0,683 dan koefisien determinasi R^2 sebesar 0,467, yang berarti kepemimpinan transformasional kepala sekolah menjelaskan 46,7 persen variasi disiplin kerja guru PAI. Nilai t hitung sebesar 13,687 dengan signifikansi 0,000 melebihi nilai t tabel, sehingga hipotesis kedua diterima.

Pengujian hipotesis ketiga menghasilkan persamaan regresi $\hat{Y}_3 = 28,710 + 0,717X$ dengan koefisien korelasi R sebesar 0,721 dan koefisien determinasi R^2 sebesar 0,520, yang berarti kepemimpinan transformasional kepala sekolah menjelaskan 52,0 persen variasi kinerja guru PAI. Nilai t hitung sebesar 15,233 dengan signifikansi 0,000 melebihi nilai t tabel, sehingga hipotesis ketiga diterima.

Tabel 1 menyajikan rekapitulasi hasil ketiga pengujian hipotesis untuk memudahkan pembacaan komparatif.

Tabel 1 Rekapitulasi Hasil Analisis Regresi Linear Sederhana

Hubungan	R	R ²	b	t hitung	Sig.	Keputusan
X terhadap Y1 (Motivasi)	0,719	0,517	0,714	15,137	0,000	H1 diterima
X terhadap Y2 (Disiplin)	0,683	0,467	0,686	13,687	0,000	H2 diterima
X terhadap Y3 (Kinerja)	0,721	0,520	0,717	15,233	0,000	H3 diterima

Berdasarkan tabel di atas, dapat diidentifikasi bahwa urutan kekuatan pengaruh kepemimpinan transformasional dari yang terbesar adalah kinerja guru, motivasi kerja, kemudian disiplin kerja. Seluruh hipotesis dalam penelitian ini diterima, yang berarti kepemimpinan transformasional kepala sekolah terbukti secara empiris berpengaruh positif dan signifikan terhadap ketiga dimensi profesionalisme guru PAI sekolah dasar se-Kota Tasikmalaya.

4. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja Guru PAI

Temuan bahwa kepemimpinan transformasional menjelaskan 51,7 persen variasi motivasi kerja guru PAI mengonfirmasi secara empiris argumentasi teoretis Bass dan Avolio (1994) bahwa pemimpin transformasional bekerja dengan mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan pengikut pada lapisan yang lebih tinggi dalam hierarki Maslow. Namun, untuk memahami secara utuh mekanisme di balik temuan ini, perlu ditelusuri bagaimana keempat dimensi kepemimpinan transformasional bekerja secara spesifik pada konteks guru PAI. Dimensi idealized influence merespons kebutuhan keamanan psikologis guru, di mana kepala sekolah yang konsisten dan adil menciptakan rasa aman yang memungkinkan guru mengalihkan energi psikologisnya dari kecemasan administratif menuju fokus pada tugas mengajar. Dimensi inspirational motivation merespons kebutuhan akan makna kerja, sebuah kebutuhan yang bagi guru PAI memiliki resonansi khusus karena pekerjaan mengajar agama secara inheren mengandung dimensi panggilan profetik. Kepala sekolah yang mampu menghubungkan tugas harian guru PAI dengan misi pembentukan karakter umat akan mengaktifkan motivasi yang jauh lebih dalam dibandingkan sekadar pemenuhan target administratif.

Apa yang menarik untuk dicermati adalah bagaimana temuan ini berdialog dengan kerangka motivasi transendental yang telah dibahas pada tinjauan literatur. Konstanta regresi sebesar 29,267 pada persamaan X terhadap Y_1 menunjukkan bahwa terdapat komponen motivasi dasar guru PAI yang independen dari pengaruh kepemimpinan, suatu komponen yang secara teoretis dapat diasosiasikan dengan motivasi transendental berbasis niat ibadah sebagaimana dikemukakan Al-Ghazali. Dengan kata lain, motivasi kerja guru PAI di Kota Tasikmalaya tidak sepenuhnya bersumber dari faktor eksternal kepemimpinan, melainkan juga ditopang oleh fondasi keimanan yang bekerja secara otonom. Namun demikian, fakta bahwa lebih dari separuh variasi motivasi tetap dapat dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional menunjukkan bahwa kedua sumber motivasi tersebut, yang transendental dan yang manajerial, bekerja secara aditif dan saling memperkuat, bukan saling menggantikan. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Zulfahmi dkk. (2024) yang menemukan bahwa inspirational motivation merupakan dimensi paling berpengaruh terhadap motivasi guru sekolah dasar, dan memperkaya temuan tersebut dengan menunjukkan bahwa dalam konteks guru beragama kuat, inspirational motivation paling efektif ketika dikemas dalam bahasa nilai dan misi keagamaan, bukan sekadar bahasa target kuantitatif.

5. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Disiplin Kerja Guru PAI

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap disiplin kerja guru PAI tercatat sebagai yang paling rendah di antara ketiga variabel dependen, meskipun tetap signifikan secara statistik dengan R^2 sebesar 0,467. Pola ini memerlukan penjelasan teoretis yang cermat agar tidak disalahpahami sebagai indikasi lemahnya peran kepemimpinan. Penjelasan yang paling masuk akal terletak pada karakteristik konstruk disiplin kerja itu sendiri, yang dalam kerangka Sutrisno (2016) terbagi menjadi disiplin normatif yang bersumber dari internalisasi nilai dan disiplin kalkulatif yang bergantung pada pengawasan eksternal. Sebagaimana telah dibahas, konsep itqan al-amal dalam tradisi Islam menempatkan disiplin kerja sebagai ekspresi keimanan yang relatif otonom dari faktor kepemimpinan eksternal. Guru PAI yang dibesarkan dalam ekosistem pesantren dan komunitas santri Tasikmalaya membawa modal sosial berupa kesadaran disiplin yang telah terinternalisasi sejak dini melalui pendidikan keagamaan informal, sehingga komponen disiplin yang dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan formal di sekolah relatif lebih kecil dibandingkan komponen disiplin yang bersumber dari nilai religius internal.

Konstanta regresi sebesar 32,878 pada persamaan X terhadap Y2, yang merupakan konstanta tertinggi di antara ketiga persamaan regresi penelitian ini, memperkuat interpretasi tersebut. Nilai konstanta yang besar mengindikasikan adanya komponen dasar disiplin kerja yang signifikan dan tidak bergantung pada kepemimpinan kepala sekolah. Temuan ini sejalan dengan, sekaligus memperkaya, hasil penelitian Yuliawati dkk. (2023) yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara bersama-sama memengaruhi disiplin kerja guru SD negeri. Penelitian ini menunjukkan bahwa pada konteks guru beragama kuat seperti di Kota Tasikmalaya, budaya organisasi yang relevan tidak semata budaya organisasi sekolah dalam pengertian sekuler, melainkan juga budaya religius masyarakat yang melingkupi sekolah tersebut. Meskipun demikian, perlu ditegaskan bahwa nilai R^2 sebesar 46,7 persen tetaplah angka yang substansial, yang berarti kepala sekolah tetap memegang kendali yang nyata atas pembentukan disiplin kerja guru PAI, terutama melalui dimensi idealized influence yang menanamkan keteladanan dalam ketaatan pada peraturan dan dimensi individualized consideration yang membangun rasa memiliki terhadap institusi sekolah.

6. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Guru PAI

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru PAI tercatat sebagai yang terkuat di antara ketiga variabel dependen, dengan R^2 sebesar 0,520 dan koefisien regresi sebesar 0,717, keduanya merupakan nilai tertinggi dalam penelitian ini. Posisi paling kuat ini secara konseptual dapat dijelaskan melalui sifat multidimensional kinerja guru, yang mencakup secara simultan kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian, dan sosial sebagaimana ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 16 Tahun 2007. Tidak ada satu pun dari keempat kompetensi tersebut yang berada di luar jangkauan kepemimpinan transformasional, karena setiap dimensi kepemimpinan transformasional memiliki korespondensi langsung dengan satu atau lebih kompetensi tersebut. Dimensi idealized influence berkorespondensi dengan kompetensi kepribadian, dimensi inspirational motivation berkorespondensi dengan kompetensi pedagogik, dimensi intellectual stimulation berkorespondensi dengan kompetensi profesional, dan dimensi individualized consideration berkorespondensi dengan kompetensi sosial.

Temuan deskriptif yang patut dicermati secara khusus adalah bahwa rata-rata skor kinerja guru PAI berada pada kategori cukup, berbeda dari motivasi kerja dan disiplin kerja yang berada pada kategori tinggi. Kesenjangan ini mengindikasikan bahwa kondisi afektif dan perilaku guru yang sudah positif belum sepenuhnya bertransformasi menjadi kinerja profesional yang optimal, kemungkinan besar disebabkan oleh standar kompetensi formal yang menuntut kapasitas teknis, seperti pemanfaatan teknologi pembelajaran dan pengembangan keprofesian berbasis penelitian, yang belum sepenuhnya dikuasai oleh sebagian guru PAI. Justru pada titik inilah kepemimpinan transformasional menemukan ruang kontribusinya yang paling signifikan. Nilai R^2 tertinggi pada hubungan kepemimpinan dengan kinerja menunjukkan bahwa kesenjangan antara kondisi afektif yang baik dan kinerja teknis yang masih perlu ditingkatkan dapat dijembatani secara efektif melalui penguatan kepemimpinan transformasional, khususnya dimensi intellectual stimulation yang mendorong guru mengembangkan kompetensi profesionalnya secara berkelanjutan. Temuan ini konsisten dengan hasil meta-analisis Firmansyah dkk. (2022) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional secara konsisten memiliki pengaruh terkuat terhadap kinerja guru dibandingkan terhadap variabel afektif lainnya di kawasan Asia, dan memberikan nuansa baru dengan menunjukkan bahwa kekuatan pengaruh ini justru semakin terlihat ketika terdapat kesenjangan antara kondisi motivasional yang sudah baik dengan capaian kinerja yang masih memerlukan dorongan tambahan.

7. Model Terintegrasi: Sinergi antara Kepemimpinan Transformasional dan Nilai Islam dalam Membentuk Profesionalisme Guru PAI

Ketiga temuan di atas, jika dibaca secara terintegrasi, menghasilkan satu kesimpulan substantif yang menjadi kontribusi teoretis utama artikel ini. Kepemimpinan transformasional dan nilai-nilai Islam yang dianut secara

internal oleh guru PAI tidak bekerja sebagai dua sumber yang saling berkompetisi dalam membentuk motivasi, disiplin, dan kinerja, melainkan sebagai dua sistem yang saling melengkapi dan memperkuat. Pada variabel yang secara konseptual lebih dekat dengan internalisasi nilai personal, yaitu disiplin kerja, kontribusi kepemimpinan eksternal relatif lebih kecil karena ruang yang tersisa telah banyak diisi oleh kesadaran religius. Sebaliknya, pada variabel yang secara konseptual lebih bergantung pada kapasitas teknis dan kondisi lingkungan kerja, yaitu kinerja, kontribusi kepemimpinan eksternal menjadi yang paling besar karena hanya melalui pemberdayaan, pembinaan, dan iklim kerja yang kondusiflah kompetensi teknis guru dapat berkembang.

Pemahaman ini menggarisbawahi pentingnya merumuskan model kepemimpinan kepala sekolah yang secara sadar mengintegrasikan dimensi spiritual ke dalam praktik kepemimpinan transformasional, alih-alih memperlakukan kepemimpinan transformasional sebagai teknik manajerial yang netral nilai. Kepala sekolah yang efektif di lingkungan pendidikan Islam, sebagaimana ditunjukkan oleh temuan Nurabadi dkk. (2021), adalah kepala sekolah yang mampu menghidupkan dimensi idealized influence melalui keteladanan yang berakar pada konsep uswah hasanah, menghidupkan dimensi inspirational motivation melalui artikulasi visi yang menghubungkan tugas mengajar dengan misi dakwah dan pembentukan akhlak, menghidupkan dimensi intellectual stimulation melalui dorongan ijtihad pedagogis yang tetap berpijak pada prinsip syariat, dan menghidupkan dimensi individualized consideration melalui perhatian personal yang dilandasi semangat ukhuwah. Model kepemimpinan transformasional yang terintegrasi dengan nilai Islam semacam ini, yang dapat disebut sebagai kepemimpinan transformasional-spiritual, merupakan kerangka yang paling tepat untuk menjelaskan dinamika kepemimpinan pendidikan di wilayah dengan tradisi keislaman yang kental seperti Kota Tasikmalaya, dan layak dikembangkan lebih lanjut sebagai kontribusi konseptual bagi disiplin manajemen pendidikan Islam.

8. Implikasi Manajerial bagi Pengelolaan Sumber Daya Guru PAI

Temuan penelitian ini memiliki sejumlah implikasi praktis bagi pengelolaan pendidikan Islam, khususnya di tingkat sekolah dasar. Pertama, rekrutmen dan pengembangan kepala sekolah perlu menempatkan kompetensi kepemimpinan transformasional sebagai kriteria utama, bukan kriteria tambahan, dengan penekanan khusus pada kemampuan mengintegrasikan nilai keislaman ke dalam praktik kepemimpinan sehari-hari. Kedua, mengingat rata-rata kinerja guru PAI berada pada kategori cukup sementara motivasi dan disiplin sudah tinggi, program pengembangan profesional berkelanjutan perlu difokuskan secara spesifik pada penguatan kompetensi pedagogik berbasis teknologi dan kompetensi profesional berbasis riset, dua area yang teridentifikasi sebagai titik lemah dalam standar kompetensi nasional. Ketiga, mengingat persoalan struktural berupa keterlambatan tunjangan profesi guru yang melingkupi guru PAI di Kota Tasikmalaya, pembenahan kepemimpinan di tingkat sekolah perlu diiringi oleh pembenahan kebijakan di tingkat birokrasi yang menyangkut sinkronisasi kewenangan antara Kementerian Agama dan Dinas Pendidikan, karena kepemimpinan transformasional yang kuat di tingkat sekolah tidak dapat sepenuhnya mengompensasi tekanan struktural yang bersumber dari kebijakan di tingkat yang lebih tinggi.

9. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki sejumlah keterbatasan yang perlu diakui secara jujur. Penggunaan tiga persamaan regresi sederhana yang berdiri sendiri tidak memungkinkan pengujian efek mediasi antarvariabel dependen, sehingga belum dapat dipastikan apakah motivasi atau disiplin berfungsi sebagai variabel antara yang menjembatani pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja. Data penelitian ini juga bersifat cross-sectional, sehingga tidak dapat menangkap dinamika temporal perubahan motivasi, disiplin, dan kinerja guru dari waktu ke waktu. Pengukuran ketiga variabel dependen yang mengandalkan instrumen self-report juga tidak terlepas dari kemungkinan bias keinginan sosial. Keterbatasan-keterbatasan ini membuka peluang bagi penelitian lanjutan yang menggunakan pendekatan structural equation modeling untuk menguji efek mediasi secara simultan, serta penelitian longitudinal yang dapat menangkap dinamika kausal antarvariabel secara lebih meyakinkan.

Kesimpulan

Penelitian ini membuktikan secara empiris bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, disiplin kerja, dan kinerja guru Pendidikan Agama Islam di sekolah dasar se-Kota Tasikmalaya, dengan kontribusi penjelasan varians berkisar antara 46,7 hingga 52,0 persen pada ketiga variabel tersebut. Kekuatan pengaruh yang bervariasi pada ketiga variabel, dengan urutan kinerja, motivasi, dan disiplin dari yang terkuat hingga yang relatif lebih lemah, mencerminkan karakteristik masing-masing konstruk dalam merespons faktor kepemimpinan eksternal di tengah kuatnya internalisasi nilai religius pada komunitas guru PAI di wilayah dengan tradisi keislaman yang mengakar kuat. Integrasi antara teori kepemimpinan transformasional Barat dengan konsep kepemimpinan Islam, seperti khilafah, amanah, dan uswah hasanah, menunjukkan bahwa kedua kerangka tersebut tidak saling bertentangan, melainkan saling memperkaya

dalam menjelaskan dinamika kepemimpinan pendidikan di lingkungan masyarakat Muslim.

Penelitian ini menyumbangkan kontribusi teoretis berupa konsep kepemimpinan transformasional-spiritual sebagai model yang lebih kontekstual bagi kepemimpinan pendidikan Islam, serta kontribusi empiris berupa data kuantitatif yang spesifik tentang besaran pengaruh kepemimpinan transformasional pada konteks guru PAI sekolah dasar yang selama ini belum banyak mendapatkan perhatian dalam literatur manajemen pendidikan Islam. Bagi pengelola pendidikan, temuan ini menegaskan urgensi penguatan kapasitas kepemimpinan transformasional kepala sekolah sebagai strategi yang dapat dipertanggungjawabkan secara empiris untuk meningkatkan kualitas profesionalisme guru PAI, sembari tetap memperhatikan bahwa pembenahan struktural pada tingkat kebijakan tetap diperlukan untuk mengatasi persoalan kesejahteraan yang tidak dapat sepenuhnya dikompensasi oleh kepemimpinan di tingkat sekolah semata.

Daftar Pustaka

- Al-Mawardi, A. (1996). *The ordinances of government* (W. H. Wahba, Trans.). Garnet Publishing.
- Arikunto, S. (2019). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik* (Edisi revisi). Rineka Cipta.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- 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.
- Beekun, R. I., & Badawi, J. A. (1999). *Leadership: An Islamic perspective*. Amana Publications.
- Budiharjo, E., & Abidin, Z. (2025). Psychological dimension in the design of Islamic education learning technology based on Piaget's theory. *Journal of Scientific Research, Education, and Technology*, 4(2), 1-18.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Caswita. (2026, Januari 7). Tunjangan guru PAI Kota Tasikmalaya masih tertahan, AGPAII sebut masalah sinkronisasi kewenangan. *Radartasik.id*.
- Elviliza, R., Yulita, P., Gistituati, N., Rusdinal, & Nellitawati. (2025). Pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kinerja guru di sekolah dasar. *Jurnal Kepemimpinan dan Pengurusan Sekolah*, 10(4), 1973-1982.
- Firmansyah, F., Prasajo, L. D., Jaedun, A., & Retnawati, H. (2022). Transformational leadership effect on teacher performance in Asia: A meta-analysis. *Cypriot Journal of Educational Sciences*, 17(6), 2127-2146.
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 26* (Edisi ke-10). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ibn Khaldun. (2015). *The Muqaddimah: An introduction to history* (F. Rosenthal, Trans.). Princeton University Press.
- Islahiyah, I., Ramdan, R., Atikah, A., & Mutoharoh, M. (2025). Peran kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan iklim sekolah yang kondusif terhadap kinerja guru di Sekolah Islam Terpadu Bina Bangsa Serang. *Journal of Innovative and Creativity*, 11(1), 1-18.
- Islami, N., Sutrisno, & Mulyadi. (2020). The effect of transformational leadership toward teacher performance: The mediating role of teacher motivation. *International Journal of Instruction*, 13(4), 855-870.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Juwantini, N., Rochman, T., & Edy, S. (2022). Pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan kepuasan kerja terhadap disiplin kerja dan dampaknya pada kinerja. *Jurnal Emas: Ekonomi Manajemen Akuntansi Kewirausahaan*, 2(2), 36-42.
- Kustianah, N. R. (2023). Pengaruh kepemimpinan transformasional, supervisi akademik dan motivasi kerja terhadap kinerja guru sekolah dasar di Kecamatan Boja Kabupaten Kendal. *Didaktik: Jurnal Ilmiah PGSD STKIP Subang*.
- Mardizal, J., Anggriawan, F., Al Haddar, G., & Arifudin, O. (2023). Model kepemimpinan transformational, visioner dan authentic kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di era 4.0. *Innovative: Journal of Social Science Research*, 3(5), 2994-3003.
- Maris, I. S., Komariah, A., & Bakar, A. (2016). Kepemimpinan transformasional, kinerja guru dan mutu sekolah. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 23(2), 1-12.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Mukaddamah, I. (2024). Peran kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru: Studi kasus di sekolah dasar. *Al-Mikraj: Jurnal Studi Islam dan Humaniora*, 5(1), 438-448.
- Mulyasa, E. (2019). *Standar kompetensi dan sertifikasi guru*. Remaja Rosdakarya.
- Munawar, M., Kosasih, A., & Fakhruddin, A. (2024). Implementasi nilai-nilai moderasi beragama dalam

- pembelajaran PAI di sekolah sebagai upaya pembentukan karakter moderat. *Didaktika: Jurnal Kependidikan*, 13(3), 3413-3428.
- Nugraha, S., Supriadi, & Anwar, S. (2020). Pembelajaran Pendidikan Agama Islam (PAI) di SD. *Taklim: Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 18(2), 1-14.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Nurabadi, A., Irianto, J., Bafadal, I., Juharyanto, Gunawan, I., & Adha, M. A. (2021). The effect of instructional, transformational and spiritual leadership on elementary school teachers' performance and students' achievements. *Jurnal Cakrawala Pendidikan*, 40(1), 17-31.
- Oupen, S. M., Agung, A. A. G., & Yudana, I. M. (2021). Kontribusi kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, disiplin kerja, dan motivasi kerja terhadap komitmen organisasional guru SD. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 11(1), 32-41.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru.
- Piaget, J., & Inhelder, B. (1969). *The psychology of the child* (H. Weaver, Trans.). Basic Books.
- Riduwan. (2018). *Belajar mudah penelitian untuk guru, karyawan, dan peneliti pemula*. Alfabeta.
- Sekaran, U. (2003). *Research methods for business: A skill-building approach* (4th ed.). John Wiley & Sons.
- Sugiyono. (2017). *Statistika untuk penelitian*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Kencana Prenadamedia Group.
- Sya'roni, S., Herlambang, T., & Cahyono, D. (2018). Dampak motivasi, disiplin kerja dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru. *Jurnal Sains Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 8(2), 1-10.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Yuliawati, Y., Rini, R., Hariri, H., & Handoko, H. (2023). Pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan budaya organisasi terhadap disiplin kerja guru SD negeri. *Paramurobi: Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 6(2), 14-26.
- Zulfahmi, Nurmalina, & Hanafi, I. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap motivasi dan kinerja guru di sekolah dasar. *Multiple: Journal of Global and Multidisciplinary*, 2(10), 3386-3402.