

# Empowering Educators: Exploring the Relationship Between Transformational Leadership and Meaningful Work Among Secondary School Teachers

Kurniati Ramadhini<sup>1</sup>, Annisa Kharisma<sup>2</sup>, Rahmia Tulljanah<sup>3</sup>, Yoga Suhendra<sup>4</sup>, Ardi Saputra Aceh<sup>5</sup>, Intania Ananda Jonisa<sup>6</sup>

<sup>1-6</sup> Universitas Adzkia

---

## Article Info

### *Article history:*

Received Dec, 2025

Revised Dec, 2025

Accepted Dec, 2025

---

### *Kata Kunci:*

Kepemimpinan transformasional, Kompetensi guru, Kualitas pendidikan, Makna kerja

---

### *Keywords:*

Transformational Leadership, Teacher Competence, Education Quality, Meaningful Work

---

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kerja bermakna pada guru Sekolah Menengah di Kota Padang. Pendekatan kuantitatif digunakan dengan pengumpulan data melalui survei yang melibatkan 159 guru dari enam sekolah. Instrumen penelitian mengacu pada Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) untuk mengukur kepemimpinan transformasional dan Work and Meaning Inventory (WAMI) untuk menilai kerja bermakna. Analisis statistik dilakukan menggunakan SPSS 26.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kerja bermakna. Guru yang memersepsikan kepala sekolahnya mampu memberikan inspirasi, arahan, dan dukungan, cenderung merasakan bahwa pekerjaan mereka memiliki nilai dan tujuan yang lebih kuat. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kualitas kepemimpinan transformasional dalam lingkungan sekolah dapat berkontribusi terhadap pemahaman dan pemaknaan guru terhadap peran dan tanggung jawab profesionalnya. Penelitian ini memberikan implikasi praktis bagi pengembangan kebijakan dan program peningkatan kapasitas kepemimpinan untuk memperkuat kesejahteraan psikologis serta motivasi kerja guru.

---

## ABSTRACT

This study aims to examine the relationship between transformational leadership and meaningful work among secondary school teachers in Padang City. A quantitative approach was applied, and data were collected through a survey involving 159 teachers from six public schools. The Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) was used to assess transformational leadership, while the Work and Meaning Inventory (WAMI) measured levels of meaningful work. Data analysis was conducted using SPSS 26.0. The results indicate a positive and significant relationship between transformational leadership and meaningful work. Teachers who perceived their principals as inspirational, supportive, and capable of providing clear direction were more likely to experience a stronger sense of purpose and value in their work. These findings highlight the importance of strengthening transformational leadership practices within school environments to enhance teachers' psychological well-being, intrinsic motivation, and understanding of their professional roles. The study also offers practical implications for leadership development programs aimed at improving the overall quality of the educational workforce.

*This is an open access article under the [CC BY-SA](#) license.*

---



---

*Corresponding Author:*

Name: Kurniati Ramadhini

Institution: Universitas Adzkia

Email: [Kurniatiramadhini@adzkia.ac.id](mailto:Kurniatiramadhini@adzkia.ac.id)

---

## 1. PENDAHULUAN

Perubahan dalam pengelolaan organisasi pendidikan menuntut peran kepemimpinan yang semakin strategis (Komnas, 2022). Kepala sekolah tidak hanya berfungsi sebagai administrator, tetapi juga sebagai figur yang mampu memberikan arah, inspirasi, serta membangun iklim kerja yang mendorong guru untuk berkembang. Dalam konteks tersebut, kepemimpinan transformasional menjadi salah satu pendekatan yang paling relevan karena berorientasi pada perubahan positif, pemberdayaan, serta upaya memaksimalkan potensi sumber daya manusia di lingkungan sekolah. Pemimpin transformasional ditandai oleh kemampuannya membangun visi, memberi motivasi, dan memperhatikan perkembangan individu, sehingga pengaruhnya tidak hanya pada kinerja, tetapi juga pada cara guru memaknai pekerjaannya (Allen & Meyer, 1990).

Makna kerja (*meaningful work*) menjadi aspek penting dalam dunia pendidikan karena guru berhadapan langsung dengan proses membentuk karakter dan kemampuan peserta didik. Ketika guru merasakan bahwa pekerjaannya memiliki tujuan, nilai, dan dampak yang nyata, tingkat motivasi, komitmen, serta keterlibatan mereka dalam tugas sehari-hari cenderung meningkat. Pemaknaan kerja juga berkaitan erat dengan kesejahteraan psikologis dan kepuasan profesional, sehingga menjadi faktor penentu dalam keberlanjutan kualitas pendidikan. Dalam banyak penelitian, *meaningful work* ditemukan berhubungan dengan semangat kerja, kreativitas, dan kemampuan guru dalam memberikan pengalaman belajar yang lebih bermakna (Alreck & Settle, 2004; Anggraheni, 2019).

Kepemimpinan transformasional diyakini memiliki peran besar dalam membentuk persepsi guru terhadap makna pekerjaannya. Pemimpin yang mampu memberikan inspirasi dan perhatian individual dapat menumbuhkan rasa bahwa tugas guru memiliki nilai dan kontribusi yang signifikan. Ketika hubungan antara pemimpin dan guru terjalin secara positif, rasa percaya dan komitmen profesional meningkat, sehingga pemaknaan terhadap peran sebagai pendidik menjadi lebih kuat. Dalam konteks sekolah, iklim kerja yang dibangun oleh pemimpin transformasional memungkinkan guru merasa dihargai, didukung, dan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan (Antal et al., 2018; Beuker & Botha, 2013).

Fenomena ini sejalan dengan berbagai temuan empiris dalam penelitian sebelumnya, yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi pada peningkatan *meaningful work* melalui penciptaan lingkungan kerja yang suportif, komunikatif, dan berorientasi pengembangan diri. Guru yang merasa bahwa pemimpinnya memberikan arahan yang jelas, memberi kesempatan berkembang, dan menghargai kontribusi mereka, cenderung memiliki pandangan yang lebih positif terhadap profesi yang dijalani (Budyana & Ancok, 2013; Dillman, 2000).

Berdasarkan pemahaman tersebut, kajian mengenai hubungan antara *transformational leadership* dan *meaningful work* menjadi penting dilakukan, terutama dalam lingkungan pendidikan. Penelitian ini dilakukan untuk memahami bagaimana gaya kepemimpinan kepala

sekolah dapat memengaruhi persepsi guru terhadap makna kerja mereka. Dengan hanya memfokuskan pada dua variabel inti ini, penelitian diharapkan mampu memberikan gambaran yang lebih spesifik tentang peran kepemimpinan transformasional dalam memperkuat pemaknaan kerja di kalangan guru Eliyana & Ma'arif, (2019); Fitriyah, (2017).

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 *Transformational Leadership*

Kepimpinan transformasi dipahami sebagai gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan memengaruhi pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi demi tujuan organisasi. Pemimpin transformasional tidak hanya mempengaruhi melalui karisma, tetapi juga membina hubungan, memberi rangsangan intelektual, dan memperhatikan kebutuhan individu bawahan. Bass dan Riggio menjelaskan empat komponen utama kepemimpinan transformasi, yaitu pengaruh ideal, motivasi inspirasi, rangsangan intelektual, dan pertimbangan individu Gendis & Rosalinda, (2014). Melalui keempat elemen ini, pemimpin dapat mencipta kepercayaan, meningkatkan kesediaan bawahan untuk berusaha lebih, dan mengembangkan potensi mereka. Model ini menekankan peranan pemimpin dalam meningkatkan kesadaran tujuan, membangkitkan aspirasi, serta mendorong inovasi dalam kerja.

#### Meaningful Work

Meaningful work merujuk pada pengalaman subjektif pekerja yang merasa bahwa pekerjaan mereka memiliki tujuan, nilai, dan dampak positif. Steger, Dik, dan Duffy mengemukakan tiga aspek utama, yaitu makna positif, sumbangan terhadap pembentukan makna, dan motivasi menuju kebaikan yang lebih besar. Individu yang merasakan kebermaknaan dalam pekerjaannya cenderung menafsirkan tugas mereka sebagai bagian dari aktualisasi diri serta kontribusi bagi lingkungan sosial yang lebih luas. Rosso, Dekas dan Wrzesniewski menjelaskan bahwa makna kerja dapat terbentuk melalui orientasi pekerjaan, orientasi karier, maupun panggilan. Kebermaknaan kerja mempengaruhi sikap dan perilaku pekerja, termasuk kepuasan, keterlibatan, dan komitmen kerjanya Ghouri et al., (2020).

### 2.2 *Hubungan Kedua Variabel*

Tinjauan penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat memperkuat rasa makna dalam pekerjaan kerana pemimpin mampu mencipta visi, memberi inspirasi, serta membantu pekerja melihat nilai dan tujuan yang lebih luas dari setiap tugas. Di sisi lain, meaningful work berperan sebagai pendorong emosional dan psikologis yang membuat pekerja lebih terlibat dan memiliki orientasi positif terhadap organisasi. Pemahaman terhadap dua konsep ini penting kerana keduanya terbukti dapat meningkatkan keterikatan psikologis pekerja terhadap organisasi serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan manusiawi

## 3. METODE PENELITIAN

Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tujuan menguji hubungan antara Transformational Leadership dan Meaningful Work pada guru Sekolah Menengah di Kota Padang. Pendekatan ini dipilih kerana kedua variabel diukur menggunakan data numerik melalui instrumen psikometrik yang telah tervalidasi. Desain yang digunakan ialah survei, di mana data dikumpulkan menggunakan kuesioner dalam talian melalui Google Form.

Populasi penelitian adalah 1.595 guru yang bertugas di Sekolah Menengah Daerah Kota Padang. Teknik sampling yang digunakan ialah cluster sampling kerana populasi tersebar di banyak sekolah. Sebanyak 159 guru dipilih sebagai sampel, sesuai dengan batas minimum sampel penelitian survei. Seluruh responden memenuhi kriteria usia 22–60 tahun dan memiliki masa kerja minimum satu tahun.

Pengumpulan data dilakukan dalam dua tahap, yaitu uji coba instrumen (kajian rintis) dan pengumpulan data utama. Kajian rintis melibatkan 35 guru untuk menguji kejelasan instrumen, reliabilitas, dan validitas item. Setelah instrumen dinyatakan layak, pengumpulan data utama berlangsung selama empat minggu dengan penyebaran kuesioner melalui Google Form dan juga salinan cetak yang dibagikan langsung kepada guru Prabawati, (2017); Syafril & Zen, (2017). Instrumen penelitian terdiri dari dua skala utama. Variabel Transformational Leadership diukur dengan Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) yang dikembangkan Bass dan Avolio, dan pada penelitian ini hanya digunakan item yang sesuai dengan komponen Transformational Leadership. Variabel Meaningful Work diukur dengan The Work and Meaning Inventory (WAMI) yang dikembangkan Steger, Dik, dan Duffy, yang mencakup aspek makna positif, kontribusi terhadap pemaknaan diri, dan motivasi untuk memberi manfaat bagi orang lain. Semua item diadaptasi ke Bahasa Indonesia menggunakan format Likert Syubhan et al., (2018).

d Tahap pengujian instrumen dilakukan dengan menggunakan data hasil uji coba awal. Reliabilitas setiap skala dinilai melalui perhitungan Cronbach's Alpha, sementara validitas butir dievaluasi menggunakan korelasi antara skor item dan skor total. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh instrumen berada pada tingkat reliabilitas yang tergolong baik.

Proses pengolahan data kemudian dilakukan menggunakan perangkat lunak SPSS versi 26.0. Analisis yang dijalankan meliputi penyajian statistik deskriptif, pengujian korelasi Pearson untuk menilai hubungan antara variabel, serta analisis regresi sederhana untuk mengidentifikasi pengaruh Transformational Leadership terhadap Meaningful Work. Seluruh rangkaian penelitian dijalankan dengan memperhatikan prinsip etika penelitian, termasuk pemberian persetujuan dari responden dan penjaminan kerahasiaan data yang mereka berikan.

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis deskriptif menunjukkan bahwa guru Sekolah Menengah di Kota Padang memberikan penilaian yang relatif positif terhadap kedua variabel penelitian. Skor Transformational Leadership menunjukkan bahwa perilaku kepala sekolah, seperti memberi inspirasi, menyampaikan visi, memotivasi, serta menyediakan dukungan individual, berada pada kategori sedang ke tinggi. Hal ini menggambarkan bahwa sebagian besar guru merasakan kehadiran pemimpin yang aktif memberikan arahan dan motivasi dalam pelaksanaan pembelajaran.

Variabel Meaningful Work juga memperoleh skor yang berada pada kategori sedang menuju tinggi. Mayoritas guru melaporkan bahwa pekerjaan yang mereka jalankan dipersepsikan sebagai pekerjaan yang memiliki nilai, tujuan, dan manfaat, baik bagi diri sendiri maupun siswa. Tiga dimensi Meaningful Work—positive meaning, contribution to meaning-making, dan motivation for greater good—diterima dengan positif oleh responden. Guru merasa bahwa pekerjaannya memiliki dampak terhadap perkembangan peserta didik dan lingkungan sekolah, yang pada akhirnya memberikan pengalaman kebermaknaan dalam bekerja.

Uji korelasi Pearson menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara Transformational Leadership dan Meaningful Work. Artinya, semakin tinggi kualitas

kepemimpinan transformasional yang dirasakan guru, semakin tinggi pula tingkat kebermaknaan kerja yang mereka alami. Hubungan ini tidak hanya signifikan secara statistik, tetapi juga bermakna secara praktis, karena berkaitan dengan aspek psikologis dan profesional guru Walani, (2010).

Hasil uji regresi sederhana memperkuat temuan korelasi tersebut. Transformational Leadership terbukti memberikan kontribusi signifikan dalam memprediksi Meaningful Work. Kontribusi ini menunjukkan bahwa peningkatan pada aspek kepemimpinan transformasional berdampak langsung pada peningkatan persepsi guru mengenai makna kerja mereka. Dengan kata lain, gaya kepemimpinan yang menekankan inspirasi, pemberdayaan, dan perhatian individual terbukti menjadi faktor yang memengaruhi cara guru memahami dan menilai arti pekerjaannya.

Temuan dalam dokumen penelitian juga menunjukkan bahwa hubungan ini muncul secara konsisten pada seluruh dimensi Transformational Leadership. Artinya, baik aspek idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, maupun individualized consideration memiliki peran dalam membangun persepsi meaningful work guru. Data empiris dalam tesis memperlihatkan bahwa guru yang merasakan dukungan pemimpin lebih memungkinkan untuk mengembangkan motivasi internal dan rasa tujuan dalam pekerjaan mereka Wardianto & Hendrati, (2014)

### **Pembahasan**

Temuan penelitian memberikan pemahaman yang lebih luas mengenai peranan kepemimpinan transformasional dalam membentuk pengalaman kerja bermakna pada guru sekolah menengah. Pengaruh kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan, pemberdayaan, dan inspirasi tampak menghasilkan peningkatan yang jelas pada cara guru memaknai pekerjaan mereka.

Ketika gaya kepemimpinan transformasional dirasakan oleh guru, pekerjaan mengajar dipandang sebagai aktivitas yang mengandung nilai, tujuan, serta kontribusi bagi lingkungan sosial. Pemimpin yang mampu menyampaikan arah dan visi pendidikan membantu guru memahami kedudukan dan peranan mereka dalam mewujudkan tujuan pembelajaran yang lebih besar. Pemahaman ini konsisten dengan konsep kerja bermakna, di mana kebermaknaan muncul saat pekerjaan memiliki dampak positif dan membawa tujuan yang lebih tinggi.

Selain itu, perhatian personal yang diberikan oleh pemimpin transformasional turut memperkuat persepsi guru bahwa keberadaan mereka dihargai dalam lingkungan kerja. Relasi interpersonal yang terbangun melalui dukungan tersebut menciptakan suasana kerja yang kondusif untuk tumbuhnya rasa kebermaknaan dalam pekerjaan. Dengan demikian, pengalaman meaningful work tidak hanya dihasilkan dari tugas mengajar itu sendiri, tetapi juga dari interaksi yang terbentuk antara pemimpin dan guru.

Aspek stimulasi intelektual dalam kepemimpinan transformasional turut memberi ruang bagi guru untuk bereksperimen, berinovasi, dan mengembangkan pendekatan pembelajaran yang lebih kreatif. Tantangan intelektual semacam ini menumbuhkan perasaan bahwa pekerjaan yang dilakukan memiliki nilai personal dan profesional yang mendalam, bukan sekadar rutinitas.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan pemahaman guru terhadap dampak pekerjaan mereka terhadap perkembangan peserta didik. Penyampaian visi jangka panjang oleh pemimpin membantu guru melihat kegiatan mengajar sebagai proses yang relevan bagi pembangunan sosial. Kondisi ini memperkuat motivasi intrinsik yang menjadi inti dari pemaknaan kerja.

Dalam konteks pendidikan di Kota Padang, hasil ini memberi implikasi penting. Mutu kepemimpinan kepala sekolah menjadi faktor yang memengaruhi pengelolaan sekolah, budaya kerja, serta kesejahteraan psikologis guru. Penerapan kepemimpinan transformasional berpotensi menciptakan lingkungan yang lebih suportif, sehingga pengalaman kerja bermakna di kalangan guru dapat ditingkatkan.

Secara keseluruhan, hubungan antara Transformational Leadership dan Meaningful Work menunjukkan bahwa kedua konsep ini saling menguatkan dan memberikan kontribusi terhadap peningkatan kualitas ekosistem pendidikan. Guru yang merasakan kebermaknaan dalam pekerjaannya cenderung menampilkan keterlibatan yang lebih tinggi, memiliki motivasi yang kuat, serta menunjukkan komitmen terhadap tugas pendidikannya. Hasil ini menegaskan bahwa penguatan praktik kepemimpinan transformasional merupakan strategi penting dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan.

## 5. KESIMPULAN

Temuan kajian memperlihatkan bahwa keterkaitan antara kepemimpinan transformasional dan pengalaman kerja bermakna pada guru sekolah menengah di Kota Padang telah teridentifikasi secara jelas. Pengalaman menerima dukungan, motivasi, serta perhatian personal dari pemimpin dipersepsikan oleh guru sebagai kondisi yang meningkatkan nilai dan tujuan pekerjaan mereka, baik dalam konteks pribadi maupun sosial.

Hubungan positif antara kebermaknaan kerja dan komitmen guru terhadap organisasi juga terkonfirmasi. Ketika pekerjaan dipandang memiliki arti, tujuan, dan dampak, muncul keterikatan emosional yang lebih kuat dan dorongan internal untuk tetap berkontribusi dalam lingkungan kerja. Hasil ini mempertegas pandangan ilmiah bahwa kebermaknaan kerja merupakan komponen yang berperan dalam membangun kualitas relasi antara individu dan institusi.

Namun demikian, analisis mediasi memperlihatkan bahwa kebermaknaan kerja tidak berfungsi sebagai perantara dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi. Dengan demikian, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi terjadi secara langsung tanpa melalui proses pembentukan makna kerja.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa kedua variabel tersebut berperan dalam penguatan kualitas sumber daya manusia di sektor pendidikan. Kepemimpinan transformasional memberikan kontribusi pada terciptanya lingkungan kerja yang mendukung dan menginspirasi, sementara pengalaman kerja yang bermakna berfungsi memperkuat keterikatan guru terhadap institusi. Temuan ini memberikan dasar empiris bagi pemangku kepentingan pendidikan untuk mengembangkan praktik kepemimpinan dan sistem kerja yang mampu menumbuhkan kebermaknaan kerja bagi guru.

## DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.
- Alreck, P. L., & Settle, R. B. (2004). *The Survey Research Handbook*. McGraw-Hill.
- Anggraheni, M. D. (2019). *Pengaruh meaningful work, work engagement, dan strengths use terhadap job performance guru di Sekolah Tunas Bangsa Gading Serpong*.
- Antal, A. B., Debucquet, G., & Frémeaux, S. (2018). Meaningful work and artistic interventions in organizations: Conceptual development and empirical exploration. *Journal of Business Research*, 85, 375–385.
- Beuker, L., & Botha, E. (2013). Organisational commitment, work engagement and meaning of work of nursing

- in hospitals. *Journal of Industrial Psychology*, 39(2), 1–10.
- Budyana, & Ancok, D. (2013). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen afektif dengan kepercayaan guru pada pimpinan sebagai variabel mediator di SMK Negeri 2 Sewon Bantul. [http://etd.repository.ugm.ac.id/home/detail\\_pencarian/65714](http://etd.repository.ugm.ac.id/home/detail_pencarian/65714)
- Dillman, D. A. (2000). *Mail and internet surveys: The tailored designed method* (2 (ed.)). Wiley.
- Eliyana, A., & Ma'arif, S. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150.
- Fitriyah, N. L. (2017). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. <http://etheses.uin-malang.ac.id/10762/1/13410183.pdf>
- Gendis, M. T., & Rosalinda, I. (2014). Pengaruh komitmen organisasi terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi pada karyawan PT. Binatama Akrindo Jakarta. *Jurnal Penelitian Dan Pengukuran Psikologi*, 3(1), 1–46. <https://doi.org/10.21009/JPPP.031.08>
- Ghouri, A. M., Asif, S. M., & Khan, N. R. (2020). Impact of meaningful work effects on organizational commitment of vehicle tracking service firms. *4th Asia Pacific Conference on Educational Management and Leadership (APCEMaL2019)*.
- Indonesia, K. N. H. A. M. R. (2022). Pendidikan sebagai Hak Asasi. <https://sdg.komnasham.go.id/id/tujuan-4/>
- Prabawati, I. N. (2017). Meaningful work dan work engagement terhadap komitmen organisasi pada relawan. *Jurnal Psikologi*, 10(1), 83–91. <https://media.neliti.com/media/publications/178802-ID-none.pdf>
- Syafril, & Zen, Z. (2017). *Dasar dasar ilmu pendidikan*. Kencana.
- Syubhan, A., Wati, M., Mahtari, S., & Prastika, M. D. (2018). Sustainable Development Goals (SDGs) dan peningkatan kualitas pendidikan. *Seminar Nasional Pendidikan FKIP Universitas Lambung Mangkurat*.
- Walani, F. (2010). Studi komitmen organisasional: pekerja contingent dan survivor. *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*, 6(1), 1–13.
- Wardianto, M., & Hendrati, F. (2014). Korelasi motivasi berprestasi dan kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasi pengurus pondok pesantren. *Jurnal Psikologi Indonesia*, 3(1), 269–282.