

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH DAN KOMPETENSI GURU TERHADAP KINERJA GURU MELALUI MOTIVASI KERJA DI SD NEGERI KECAMATAN SAMARINDA SEBERANG**

**Wahyudi Nafarin <sup>1</sup>, Nurlaili <sup>2</sup>, Amir Masruhim <sup>3</sup>, Laili Qomariyah <sup>4</sup>,  
Usfandi Haryaka <sup>5</sup>, Jamil <sup>6</sup>**

Program Studi Magister Manajemen Pendidikan , Universitas

Mulawarman <sup>1,2,3,4,5,6</sup>

Surel: [wahyuditaduh@gmail.com](mailto:wahyuditaduh@gmail.com)

**Abstract:** *This study aims to analyze the influence of principals' transformational leadership style and teachers' competence on teacher performance, both directly and indirectly through work motivation as an intervening variable. The study employed a quantitative approach using a survey method involving 177 public elementary school teachers in the Samarinda Seberang District. Data were collected through Likert-scale questionnaires and analyzed using path analysis. The results indicate that principals' transformational leadership style and teachers' competence have a significant effect on work motivation. Furthermore, work motivation has a significant effect on teacher performance and is able to mediate the influence of transformational leadership and teacher competence on teacher performance. These findings emphasize that improving teacher performance depends not only on professional competence but also on the effectiveness of school leadership in fostering teachers' work motivation. This study provides practical implications for the management of elementary schools, particularly in strengthening transformational leadership and the continuous development of teacher competence.*

**Keywords:** *transformational leadership, teacher competence, work motivation, teacher performance.*

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan kompetensi guru terhadap kinerja guru, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei yang melibatkan 177 guru Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Samarinda Seberang. Data dikumpulkan melalui kuesioner berskala Likert dan dianalisis menggunakan analisis jalur (path analysis). Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan kompetensi guru berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Selanjutnya, motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru serta mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompetensi guru terhadap kinerja guru. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja guru tidak hanya bergantung pada kompetensi profesional, tetapi juga pada efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun motivasi kerja guru. Penelitian ini memberikan implikasi praktis bagi pengelolaan sekolah dasar, khususnya dalam memperkuat kepemimpinan transformasional dan pengembangan kompetensi guru secara berkelanjutan.

**Kata kunci:** kepemimpinan transformasional, kompetensi guru, motivasi kerja, kinerja guru.

## PENDAHULUAN

Kualitas pendidikan dasar sangat ditentukan oleh kualitas kinerja guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya. Guru tidak hanya berperan sebagai penyampai materi pembelajaran, tetapi juga sebagai fasilitator, pembimbing, dan agen perubahan yang berkontribusi langsung terhadap pencapaian tujuan pendidikan. Oleh karena itu, kinerja guru menjadi indikator strategis dalam menilai keberhasilan penyelenggaraan pendidikan di sekolah dasar. (Damayanti et al., 2022)

Dalam praktik di lapangan, kinerja guru sering kali belum menunjukkan hasil yang optimal. Beberapa permasalahan yang masih dijumpai antara lain kurangnya kesiapan guru dalam menyusun perangkat pembelajaran, penggunaan metode pembelajaran yang belum variatif, serta rendahnya pemanfaatan hasil evaluasi untuk perbaikan pembelajaran. Temuan tersebut sejalan dengan penelitian (Aziz et al., 2025) yang menyatakan bahwa guru masih menghadapi kesulitan dalam mendesain perangkat pembelajaran karena keterbatasan waktu, sumber belajar, penyesuaian terhadap kurikulum, serta integrasi teknologi dalam proses pembelajaran. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja guru memerlukan dukungan sistemik, khususnya dari kepemimpinan kepala sekolah dan penguatan kompetensi guru.

Kepemimpinan transformasional kepala sekolah dipandang sebagai salah satu pendekatan kepemimpinan yang relevan dalam konteks pendidikan modern. Kepemimpinan ini menekankan pada kemampuan pemimpin dalam memberikan visi inspiratif, keteladanan,

stimulasi intelektual, serta perhatian individual kepada guru. Melalui kepemimpinan transformasional, kepala sekolah diharapkan mampu menciptakan iklim kerja yang kondusif dan memotivasi guru untuk meningkatkan kinerjanya secara berkelanjutan (Hermansah et al., 2025)

Selain kepemimpinan, kompetensi guru merupakan faktor internal yang tidak kalah penting dalam menentukan kinerja. Kompetensi pedagogik dan profesional yang memadai memungkinkan guru merancang dan melaksanakan pembelajaran secara efektif, sesuai dengan kebutuhan peserta didik. Penelitian (Rahmawati et al., 2024) menunjukkan bahwa kompetensi pedagogik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, serta semakin optimal apabila didukung oleh motivasi kerja yang tinggi. Namun demikian, kompetensi yang dimiliki guru belum tentu terkonversi secara optimal menjadi kinerja tanpa adanya motivasi kerja yang kuat. Temuan penelitian terbaru oleh Nadia Hani Sofiatussalma dan Budhi Cahyono menegaskan bahwa motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat pengaruh kompetensi pedagogik dan profesionalisme terhadap kinerja guru.

Motivasi kerja berperan sebagai penggerak internal yang mendorong guru untuk mengaktualisasikan kompetensi dan merespons kepemimpinan kepala sekolah secara positif (Sarinah et al., 2024) Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini memfokuskan kajian pada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan kompetensi guru terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja. Penelitian ini diharapkan dapat

memberikan kontribusi empiris dalam pengembangan manajemen pendidikan dasar, khususnya terkait strategi peningkatan kinerja guru

### **Transformasional**

(Wilson Heenan et al., 2023) mengutip Lethwood dkk *Transformasional leadership is seen to be sensitive to organization building developing shared vision, distributing and building school culture necessary to current restructuring efforts in schools.*

Kepemimpinan Transformasional adalah kepemimpinan yang melibatkan perubahan dalam organisasi, dan kepemimpinan ini juga didefinisikan sebagai kepemimpinan yang membutuhkan tindakan memotivasi Para bawahan agar bersedia bekerja demi sasaran-sasaran “Tingkat Tinggi” yang dianggap melampaui kepentingan pribadinya pada saat itu. Menurut (Asbari & Novitasari, 2024) kepemimpinan transformasional memiliki empat dimensi utama, yaitu *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration.* Melalui dimensi tersebut, pemimpin mampu menjadi teladan yang dikagumi oleh bawahannya, memberikan motivasi dan inspirasi, mendorong kreativitas serta inovasi, dan memberikan perhatian terhadap kebutuhan pengembangan setiap individu.

### **Kompetensi Guru**

Dalam Undang-undang Guru dan Dosen No.14/2005 Pasal 10 ayat 1 Dan Peraturan Pemerintah No.19/2005 pasal 28 ayat 3 yang dikutip Jamil dalam bukunya dinyatakan bahwa

kompetensi guru meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional: (Dewi et al., 2025)

### **Motivasi Kerja**

Motivasi berasal dari kata motif. Menurut M. Sherif, (2022) bahwa motif adalah istilah generik yang meliputi semua faktor internal yang mengarah ke berbagai jenis perilaku yang bertujuan, semua pengaruh internal seperti kebutuhan (*needs*) yang berasal dari fungsi-fungsi organism, dorongan dan keinginan, aspirasi, dan selera sosial yang bersumber dari fungsi-fungsi tersebut. Istilah motivasi menurut Robert Kreitner dan Angela Kinicky dalam (Arifudin et al., 2020) diambil dari istilah Latin *mavere*, berarti “pindah”, dalam konteks sekarang motivasi adalah “proses-proses psikologis meminta mengarahkan, arahan, dan menetapkan tindakan sukarela yang mengarah pada tujuan”. Para manager perlu memahami proses psikologis ini jika mereka ingin berhasil memandu para karyawan menuju sasaran organisasinya. Menurut Mangkunegara, (2020) motivasi kerja adalah suatu kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Motivasi kerja menumbuhkan semangat, arah, dan konsistensi perilaku dalam melaksanakan tugas. Motivasi kerja berfungsi sebagai kekuatan pendorong yang membuat individu bersemangat dalam menjalankan tanggung jawabnya,

### **Kinerja Guru**

Kinerja guru merupakan

pencapaian nyata dalam segi kualitas dan kuantitas dari tugasnya, yang mencakup perencanaan, pelaksanaan, evaluasi pembelajaran, dan analisis evaluasi, Kinerja guru adalah gambaran kemampuan seorang guru dalam menjalankan tugasnya disekolah dan mencerminkan perbuatan yang terlihat selama proses pembelajaran (Silalahi et al., 2023) Kinerja guru lebih menekankan pada perilaku pendidik dalam menjalankan tugasnya serta efektivitas pendidikan dalam mencapai tujuan yang diharapkan untuk pesertadidik. Pencapaian seorang guru harus memenuhi standar yang telah ditetapkan, jika guru telah memenuhi standar tersebut, maka dapat dianggap memiliki kualitas yang baik. Sebaliknya, jika seorang guru belum memenuhi standar yang baik, maka belum dapat dianggap berhasil (Mutholib et al., 2021).

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian korelasional. Metode survei digunakan untuk memperoleh data mengenai persepsi guru terhadap gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah, kompetensi guru, motivasi kerja, dan kinerja guru. Subjek penelitian adalah 177 guru sekolah dasar negeri di Kecamatan Samarinda Seberang yang dipilih sebagai responden. Instrumen penelitian berupa kuesioner dengan skala Likert lima tingkat. Variabel gaya kepemimpinan transformasional diukur melalui indikator pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual. Kompetensi guru mencakup kompetensi pedagogik dan profesional. Motivasi kerja diukur

melalui indikator kompensasi dan penghargaan, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, keadilan organisasi, pengakuan, serta pengembangan karier. Kinerja guru diukur melalui indikator perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, pengembangan profesional, dan kerja sama.

Uji validitas dan reliabilitas instrumen dilakukan sebelum analisis data. Seluruh variabel menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* di atas 0,6 sehingga dinyatakan reliabel. Teknik analisis data menggunakan analisis jalur (path analysis) dengan bantuan program SPSS untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung antarvariabel.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Analisis regresi Jalur pengaruh gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan kompetensi guru terhadap motivasi kerja berdasarkan nilai signifikansi dari kedua variabel yaitu  $X_1 = 0,045$  dan  $X_2 = 0,001$  lebih kecil dari 0,05. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa model regresi model I, yakni variabel gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan kompetensi guru berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Berdasarkan besarnya nilai  $R^2$  atau R square yang terdapat pada tabel 4.1 sebesar 0,682, hal ini menunjukkan bahwa kontribusi atau sumbangan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan kompetensi guru terhadap motivasi kerja adalah sebesar 46,5% sementara sisanya sebesar 53,5% merupakan kontribusi dari variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian. Analisis regresi

pengaruh gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah, kompetensi guru, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru : nilai signifikansi dari ketiga variabel yaitu  $X_1 = 0,013$ ,  $X_2 = 0,003$  dan  $M = 0,001$  lebih kecil dari 0,05. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa Regresi Model II, yakni variabel gaya kepemimpinan transformasioanl kepala sekolah, kompetensi guru dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Berdasarkan besarnya  $R^2$  atau R Square yang terdapat pada tabel 4.9 adalah 0,512. Hal ini menunjukkan bahwa kontribusi gaya kepemimpinan transformasioanl kepala sekolah, kompetensi guru dan motivasi kerja adalah sebesar 51,2% sementara sisanya 48,8% merupakan kontribusi dari variabel-variabel lain yang tidak diteliti.

Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja guru. Kompetensi guru juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Selanjutnya, motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Analisis jalur memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan kompetensi guru tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja guru, tetapi juga memiliki pengaruh tidak langsung melalui motivasi kerja sebagai variabel *intervening*. Besarnya koefisien determinasi menunjukkan bahwa kombinasi gaya kepemimpinan transformasional, kompetensi guru, dan motivasi kerja mampu menjelaskan lebih dari separuh variasi kinerja guru, sementara sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Hasil kalkulator sobel Tes jalur I nilai *P.Value* yang diperoleh  $0,0001 < 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja guru melalui variabel motivasi kerja (*intervening*) atau secara tidak langsung variabel motivasi kerja mampu memediasi pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kinerja guru. Adapun Hasil kalkulator sobel tes Jalur II nilai *P.Value* yang diperoleh  $0,001 < 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa variabel kompetensi guru berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja guru melalui variabel motivasi kerja (*intervening*) atau secara tidak langsung variabel motivasi kerja mampu memediasi pengaruh variabel kompetensi guru terhadap kinerja guru.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah meningkatkan motivasi kerja guru melalui visi yang jelas, dukungan, dan dorongan sehingga guru lebih bersemangat dan bertanggung jawab. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi dan kinerja guru.

Kompetensi guru juga berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja. Guru yang memiliki kompetensi pedagogik dan profesional yang baik cenderung lebih percaya diri dan termotivasi dalam melaksanakan tugasnya. Oleh karena itu, peningkatan kompetensi guru perlu menjadi perhatian sekolah.

Selain itu, motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi antara kepemimpinan transformasional, kompetensi guru, dan kinerja guru.

Dengan demikian, peningkatan kinerja guru perlu dilakukan melalui penguatan kepemimpinan kepala sekolah, peningkatan kompetensi guru, dan pengembangan motivasi kerja.

### KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pelaksanaan kegiatan pengabdian kepada masyarakat yang telah Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan kompetensi guru berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru serta mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kompetensi guru terhadap kinerja guru. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja guru di sekolah dasar memerlukan kepemimpinan yang inspiratif, kompetensi guru yang kuat, serta motivasi kerja yang terpelihara dengan baik.

### UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih kepada Dosen Magister Manajemen Pendidikan universitas Mulawarman yang telah membimbing dalam penelitian ini, Seluruh Sekolah Dasar (SD) Negeri Kecamatan Samarinda Seberang yang telah bersedia membantu dalam penelitian ini, Semua pihak yang tidak bisa saya sebutkan satu-persatu, semoga tuhan yang maha kuasa membalas setiap kebaikan ini dengan pahala yang berlipat ganda aamiin.

### DAFTAR RUJUKAN

- Asbari, M., & Novitasari, D. (2024). Kepemimpinan Transformasional sebagai Katalisator Inovasi dan Kinerja Organisasi: Tinjauan Literatur. *Journal of Information Systems and Management (JISMA)*, 3(6), 86–108. <https://doi.org/10.4444/jisma.v3i6.1149>
- Aziz, A., Zulhingga, & Amir, A. (2025). Analisis Kesulitan Guru Dalam Mendesain Perangkat Pembelajaran Kurikulum Merdeka (Studi Kasus Pada Guru Matematika SD Islam Terpadu Al-Furqon Madina). *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 9(2), 22207–22221. <https://doi.org/10.31004/jptam.v9i2.31084>
- Damayanti, Rd. R., Sumantri, M. S., Dhieni, N., & Karnadi. (2022). Guru sebagai Agen of Change dalam Pendidikan Anak. *Jurnal Obsesi: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, 6(2), 960–976. <https://doi.org/10.31004/obsesi.v6i2.1602>
- Dewi, L. A. N., Rahmawati, M., & Setiawati, C. R. (2025). Kompetensi Pedagogik Guru Sekolah Dasar Dalam Implementasi Kurikulum Merdeka. *Jurnal Pendidikan Dasar Dan Keguruan*, 10(1), 65–78. <https://doi.org/10.47435/jpdk.v10i1.3379>
- Hermansah, Muh. R. K. Y., Rosmilawati, I., & Juansah, D. E. (2025). Studi Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru dan Mutu Pendidikan di

- Sekolah Dasar. *Jurnal Basicedu*, 9(4), 824–836. <https://doi.org/10.31004/basicedu.v9i4.9995>
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Cetakan 14). PT Remaja Rosdakarya.
- Mutholib, A., Hanim, Z., & Azainil. (2021). Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kinerja Guru di SMA Negeri 1 Muara Wahau. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Pendidikan*, 1(1), 1–8. <https://doi.org/10.30872/jimpian.v1i1.457>
- Rahmawati, A., Mustaji, Setyowati, S., Hariyati, N., & Roesminingsih, E. (2024). Pengaruh Kompetensi Pedagogik dan Motivasi terhadap Kinerja Guru. *Journal of Education Research*, 5(3), 2500–2505. <https://doi.org/10.37985/jer.v5i3.1049>
- Sarinah, S., Taufan, A., Mardalena, M., Saukani, S., Aryanti, P. T., & Sasmita, R. (2024). Transformational Leadership on Teacher Performance Through the Mediating Role of Motivation. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(1), 133–149. <https://doi.org/10.31538/ndh.v9i1.4568>
- Silalahi, E. K., Simbolon, D. H., & Sebayang, K. (2023). Analisis Kinerja Guru Dalam Melaksanakan Pembelajaran di SDS RK Xaverius Namorambe. *BULLET: Jurnal Multidisiplin Ilmu*, 2(3), 673–680.
- Wilson Heenan, I., De Paor, D., Lafferty, N., & Mannix
- McNamara, P. (2023). The Impact of Transformational School Leadership on School Staff and School Culture in Primary Schools—A Systematic Review of International Literature. *Societies*, 13(6), 133. <https://doi.org/10.3390/soc13060133>