



# Peran Kepemimpinan Transformasional dan Supervisi Akademik terhadap Kinerja Guru yang Dimoderasi Motivasi Kerja

Murwanto Setyo Nugroho<sup>1</sup>, Bambang Sumardjoko<sup>2</sup>, Achmad Fathoni<sup>3</sup>, Dwi Setyo Astuti<sup>4</sup>

<sup>1,2,3,4</sup>Universitas Muhammadiyah Surakarta, Indonesia

E-mail: [q100240006@student.ums.ac.id](mailto:q100240006@student.ums.ac.id)

| Article Info                                                                                                                                                                                                                                                                              | Abstract                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Article History</b><br>Received: 2025-05-13<br>Revised: 2025-06-23<br>Published: 2025-07-02<br><br><b>Keywords:</b><br><i>Transformational Leadership;</i><br><i>Academic Supervision;</i><br><i>Teacher Performance;</i><br><i>Work Motivation;</i><br><i>Educational Management.</i> | <p>This study examines the influence of transformational leadership and academic supervision on teacher performance, with work motivation as a moderating variable, within the context of the Merdeka Belajar (Freedom to Learn) policy. Employing a quantitative approach, data were collected from 25 junior high school teachers using structured questionnaires and analyzed using Structural Equation Modeling based on Partial Least Squares (SEM-PLS). The results indicate that both transformational leadership and academic supervision have a positive and significant impact on teacher performance. Moreover, work motivation was found to moderate and strengthen both relationships. The <math>R^2</math> value of 0.684 indicates that the model explains 68.4% of the variance in teacher performance, while a <math>Q^2</math> value of 0.41 suggests strong predictive relevance. These findings highlight the importance of integrating managerial and psychological approaches to enhance teacher effectiveness. Practically, school leaders are advised to adopt inspirational leadership styles, implement collaborative academic supervision, and foster intrinsic teacher motivation. Theoretically, this research contributes a comprehensive model linking leadership, supervision, and motivation to teacher performance. Future studies should test this model in broader educational contexts and consider qualitative approaches to deepen the understanding of motivational dynamics.</p>                                  |
| Artikel Info                                                                                                                                                                                                                                                                              | Abstrak                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Sejarah Artikel</b><br>Diterima: 2025-05-13<br>Direvisi: 2025-06-23<br>Dipublikasi: 2025-07-02<br><br><b>Kata kunci:</b><br><i>Kepemimpinan Transformasional;</i><br><i>Supervisi Akademik;</i><br><i>Kinerja Guru;</i><br><i>Motivasi Kerja;</i><br><i>Manajemen Pendidikan.</i>      | <p>Penelitian ini mengkaji pengaruh kepemimpinan transformasional dan supervisi akademik terhadap kinerja guru dengan motivasi kerja sebagai variabel moderator dalam konteks kebijakan Merdeka Belajar. Menggunakan pendekatan kuantitatif, data dikumpulkan dari 25 guru SMP melalui kuesioner terstruktur dan dianalisis dengan metode <i>Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares</i> (SEM-PLS). Hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan supervisi akademik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, dan motivasi kerja terbukti memoderasi kedua hubungan tersebut, memperkuat pengaruh keduanya terhadap kinerja. Nilai <math>R^2</math> sebesar 0,684 menunjukkan bahwa model menjelaskan 68,4% variabel kinerja guru, sementara <math>Q^2</math> sebesar 0,41 menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif yang kuat. Temuan ini menekankan pentingnya mengintegrasikan pendekatan manajerial dan psikologis dalam meningkatkan efektivitas guru. Implikasi praktisnya, pemimpin sekolah disarankan menerapkan gaya kepemimpinan inspiratif, melaksanakan supervisi akademik secara kolaboratif, serta mendorong motivasi intrinsik guru. Secara teoretis, penelitian ini menyumbangkan model komprehensif yang mengaitkan kepemimpinan, supervisi, dan motivasi terhadap kinerja guru. Penelitian selanjutnya perlu menguji model ini pada konteks pendidikan yang lebih luas dan mempertimbangkan pendekatan kualitatif untuk pendalaman pemahaman terhadap dinamika motivasi.</p> |

## I. PENDAHULUAN

Dalam menghadapi era globalisasi dan perkembangan teknologi yang semakin pesat, sistem pendidikan di Indonesia dituntut untuk mampu menciptakan sumber daya manusia yang adaptif, inovatif, dan berdaya saing tinggi. Untuk menjawab tuntutan tersebut, peningkatan kualitas pendidikan menjadi fokus utama, yang salah satunya diwujudkan melalui kebijakan Merdeka Belajar oleh Kementerian Pendidikan,

Kebudayaan, Riset, dan Teknologi. Program ini memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dalam merancang proses pembelajaran serta mendorong peran aktif guru sebagai motor utama dalam pelaksanaan pendidikan (Sumarno et al., 2023; Elazhari et al., 2022).

Namun, efektivitas pelaksanaan kebijakan pendidikan sangat bergantung pada peran guru dalam menjalankan tugas profesional mereka. Kinerja guru mencerminkan sejauh mana mereka

mampu mengelola pembelajaran, mengevaluasi hasil belajar, serta melakukan inovasi dalam kegiatan mengajar. Permendiknas No. 16 Tahun 2007 dan Mulyasa (2013) menekankan bahwa kinerja guru merupakan indikator penting dalam menilai kualitas pendidikan nasional. Sayangnya, berbagai laporan menunjukkan masih terdapat kesenjangan signifikan dalam performa guru, terutama dalam hal penguasaan metode pembelajaran, asesmen, dan pengembangan profesional (Sumarno, Widodo, et al., 2023).

Untuk mengatasi hal tersebut, salah satu aspek yang banyak disoroti adalah gaya kepemimpinan kepala sekolah. Dalam hal ini, kepemimpinan transformasional menjadi salah satu pendekatan yang dianggap efektif dalam mendorong perubahan positif di lingkungan sekolah. Kepemimpinan jenis ini menekankan pentingnya visi, inspirasi, dan pemberdayaan anggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama (Bass, 1985). Kepala sekolah yang mengadopsi gaya kepemimpinan transformasional tidak hanya berfungsi sebagai manajer administratif, melainkan juga sebagai agen perubahan yang mendorong guru untuk berkembang dan berinovasi dalam pembelajaran (Fitriyanti et al., 2022).

Namun, tidak semua guru memberikan respon positif terhadap gaya kepemimpinan transformasional. Beberapa guru mungkin mengalami kesulitan dalam menyesuaikan diri dengan ekspektasi tinggi atau visi idealistik dari pemimpinnya. Dalam konteks ini, supervisi akademik dapat berperan sebagai pendekatan pelengkap yang menjembatani antara tuntutan manajerial dengan realitas di lapangan. Melalui kegiatan observasi kelas, bimbingan, dan evaluasi, kepala sekolah dapat memberikan umpan balik yang berguna bagi guru untuk meningkatkan kualitas pengajarannya (Kustianah et al., 2023).

Supervisi akademik yang dilaksanakan secara konsisten dan partisipatif dapat meningkatkan kompetensi pedagogik serta profesionalisme guru. Sayangnya, model supervisi yang terlalu bersifat top-down justru kerap menimbulkan resistensi karena guru merasa kurang dilibatkan dalam proses tersebut. Oleh karena itu, perlu dikembangkan pendekatan supervisi yang lebih dialogis dan kolaboratif untuk menciptakan suasana belajar yang kondusif (Fitriyanti et al., 2022; Lorensius et al., 2022).

Selain dua faktor manajerial tersebut, motivasi kerja guru juga memiliki peranan penting dalam mempengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan di sekolah. Motivasi

merupakan dorongan internal yang membentuk sikap dan perilaku seseorang dalam bekerja. Guru yang memiliki motivasi tinggi cenderung lebih terbuka terhadap bimbingan dan arahan, serta lebih proaktif dalam memperbaiki diri (Kustianah et al., 2023). Teori *self-determination* yang dikembangkan oleh Deci dan Ryan (1985) menjelaskan bahwa motivasi intrinsik mendorong individu untuk bekerja dengan semangat meski tanpa insentif eksternal. Oleh karena itu, dalam konteks pendidikan, motivasi kerja bersama dengan gaya kepemimpinan dan supervisi akademik dapat mempengaruhi kinerja guru (Fitriyanti et al., 2022).

Studi terdahulu banyak mengungkap hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja guru (Dewi, 2021; Dwijayanti, Mardiana, et al., 2022), dan antara supervisi akademik dengan efektivitas pembelajaran (Elazhari, Yusrizal, et al., 2022). Namun, sebagian besar penelitian tersebut hanya menitikberatkan pada hubungan langsung antar variabel dan belum mengeksplorasi peran motivasi kerja sebagai faktor yang memperkuat atau memperlemah pengaruh tersebut. Padahal, dalam praktik di sekolah, ketiga variabel ini saling berkaitan dan membentuk ekosistem yang kompleks dalam memengaruhi kinerja guru.

Beberapa penelitian juga memiliki keterbatasan dalam hal pendekatan metodologis. Misalnya, Handoyo dan Wibowo (2019) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional tidak selalu berdampak langsung terhadap praktik mengajar di kelas, yang mengindikasikan perlunya melihat faktor psikologis seperti motivasi kerja. Penelitian Nugraha dan Wiyani (2020) juga menunjukkan bahwa meskipun persepsi guru terhadap supervisi akademik positif, tidak secara otomatis hal tersebut berdampak pada peningkatan performa mengajar. Bahkan, penelitian oleh Hariri dan Kusumawardani (2021) hanya menyoroti pengaruh faktor eksternal terhadap kinerja guru tanpa memasukkan faktor internal seperti kepuasan dan motivasi kerja.

Berdasarkan paparan tersebut, terlihat adanya kesenjangan penelitian yang signifikan. Masih sedikit kajian yang menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan supervisi akademik secara simultan terhadap kinerja guru dengan mempertimbangkan motivasi kerja sebagai variabel moderasi. Padahal, model integratif seperti ini dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang menentukan profesionalisme guru secara utuh.

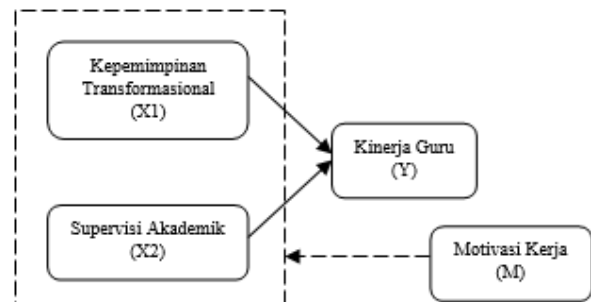
Penelitian ini hadir untuk mengisi kekosongan tersebut dengan mengusulkan model konseptual yang menggabungkan kepemimpinan transformasional dan supervisi akademik sebagai prediktor langsung kinerja guru, serta menempatkan motivasi kerja sebagai variabel moderasi. Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dan analisis regresi moderasi, penelitian ini tidak hanya bertujuan memperkaya khazanah keilmuan dalam bidang administrasi pendidikan, tetapi juga diharapkan memberikan kontribusi praktis bagi pengembangan strategi manajerial sekolah yang lebih adaptif dan kontekstual.

## II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara empiris pengaruh kepemimpinan transformasional dan supervisi akademik terhadap kinerja guru, dengan mempertimbangkan peran motivasi kerja sebagai variabel moderasi. Studi ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan pengumpulan data numerik dan pengujian hubungan antar variabel melalui analisis statistik. Fokus utama penelitian adalah mengeksplorasi bagaimana kepemimpinan kepala sekolah, sistem supervisi, dan tingkat motivasi guru dapat memengaruhi peningkatan kinerja mereka dalam konteks pendidikan menengah (Nadyanti & Dewi, 2024; Akbar & Imaniyati, 2019). Subjek penelitian adalah guru SMP Muhammadiyah PK Daarul Arqom Klaten, yang dipilih karena memiliki struktur organisasi formal dan sistem supervisi yang dapat diteliti secara terukur. Pendekatan yang digunakan bersifat *cross-sectional*, dengan seluruh guru sebagai populasi sekaligus sampel (Hidayah, 2021; Mulyani & Wiarta, 2021).

Pengumpulan data dilakukan melalui survei daring menggunakan kuesioner berbasis *Google Form* dengan skala Likert lima poin. Instrumen dibagi menjadi empat bagian: kepemimpinan transformasional (KT), supervisi akademik (SA), motivasi kerja (MK), dan kinerja guru (KG). Setiap indikator dikembangkan berdasarkan teori dan referensi dari penelitian sebelumnya guna menjamin validitas isi (Sumarno et al., 2023; Elazhari et al., 2022). Untuk memastikan kualitas data, dilakukan uji validitas konstruk menggunakan analisis faktor konfirmatori (CFA) dan uji reliabilitas melalui *Cronbach Alpha* dan *Composite Reliability* (Hamidah & Supardi, 2024; Priyono, Qomariah, et al., 2018). Proses ini bertujuan memastikan bahwa setiap item instrumen benar-benar mengukur konstruk yang dimaksud serta memiliki konsistensi antar item.

Analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modelling* berbasis *Partial Least Squares* (SEM-PLS), yang cocok untuk sampel kecil dan model struktural kompleks. Teknik ini memungkinkan analisis hubungan langsung antar variabel serta efek moderasi dalam satu model yang integratif, dengan toleransi tinggi terhadap data non-normal dan potensi multikolinearitas atau heteroskedastisitas (Akbar et al., 2024; Dwijayanti et al., 2022; Hair et al., 2017). Sebelum pengujian model struktural, dilakukan uji asumsi seperti uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas untuk memastikan kelayakan data dalam analisis regresi (Suryadi & Yusup, 2023; Priyono, Kurniawan, et al., 2018). Langkah-langkah ini bertujuan agar hasil analisis dapat diinterpretasikan secara valid dan reliabel. Berikut model konseptual pada penelitian ini:



Gambar 1. Model Konseptual Penelitian

Setelah model dinyatakan layak, tahap selanjutnya adalah pengujian hipotesis untuk mengetahui hubungan antar variabel yang telah dirumuskan. Hipotesis pertama (H1) dan kedua (H2) menguji pengaruh langsung kepemimpinan transformasional dan supervisi akademik terhadap kinerja guru. Sementara itu, hipotesis ketiga (H3) dan keempat (H4) menguji peran motivasi kerja sebagai variabel moderasi terhadap hubungan antara kepemimpinan transformasional dan supervisi akademik terhadap kinerja guru. Pengujian ini memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang dinamika variabel-variabel yang memengaruhi performa guru di lingkungan sekolah menengah (Nadyanti & Dewi, 2024; Adzkiya, 2021).

Temuan ini memungkinkan sekolah merumuskan pendekatan manajerial yang sesuai dengan karakteristik motivasional guru, sehingga mampu meningkatkan kinerja secara optimal. Selain itu, penelitian ini membuka peluang studi lanjutan dengan pengujian model serupa di berbagai konteks pendidikan, baik dari segi lokasi geografis, budaya organisasi, maupun jenjang sekolah (Mulyani & Wiarta, 2021;

Leniwati & Arafat, 2017). Dengan pendekatan kuantitatif, instrumen terstandar, serta analisis statistik lanjutan, studi ini diharapkan mampu menjadi rujukan ilmiah berbasis bukti dalam peningkatan mutu pendidikan (Sumarno et al., 2023; Akbar & Imaniyati, 2019).

### III. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Hasil Penelitian

Hasil analisis data penelitian dilakukan dalam dua tahap yaitu Uji Model Pengukuran (*Outer Model*) dan Uji Model Struktural (*Inner Model*). Adapun hasil Uji Model Pengukuran sebagai berikut:

##### 1. Hasil Uji Validitas Konvergen (AVE)

Seluruh konstruk dalam model penelitian ini dinyatakan sah dan layak digunakan untuk pengujian struktural serta pengujian hipotesis H1 hingga H4, termasuk analisis moderasi oleh variabel motivasi kerja yang dapat dilihat pada Tabel 1.

**Tabel 1.** Hasil Uji Validitas Konvergen (AVE)

| No | Konstruk                           | AVE   | Interpretasi          |
|----|------------------------------------|-------|-----------------------|
| 1  | Kepemimpinan Transformasional (KT) | 0.615 | Valid ( $\geq 0.50$ ) |
| 2  | Supervisi Akademik (SA)            | 0.594 | Valid ( $\geq 0.50$ ) |
| 3  | Kinerja Guru (KG)                  | 0.672 | Valid ( $\geq 0.50$ ) |
| 4  | Motivasi Kerja (MK)                | 0.707 | Valid ( $\geq 0.50$ ) |
| 5  | Interaksi KT x MK                  | 0.528 | Valid ( $\geq 0.50$ ) |
| 6  | Interaksi SA x MK                  | 0.536 | Valid ( $\geq 0.50$ ) |

Berdasarkan hasil analisis validitas konvergen yang ditunjukkan melalui nilai Average Variance Extracted (AVE), seluruh konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi syarat minimal  $\geq 0,50$ , yang menandakan bahwa indikator-indikator pada setiap variabel mampu merepresentasikan konstruk secara valid dan konsisten. Konstruk Kepemimpinan Transformasional (AVE = 0,615), Supervisi Akademik (0,594), Motivasi Kerja (0,707), dan Kinerja Guru (0,672) menunjukkan validitas konvergen yang kuat. Selain itu, dua konstruk interaksi, yakni Kepemimpinan Transformasional  $\times$  Motivasi Kerja (0,528) dan Supervisi Akademik  $\times$  Motivasi Kerja (0,536), juga memenuhi kriteria validitas konvergen.

##### 2. Hasil Uji Reliabilitas Konstruk

Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini menunjukkan bahwa seluruh konstruk

Kepemimpinan Transformasional (KT), Supervisi Akademik (SA), Motivasi Kerja (MK), dan Kinerja Guru (KG) memiliki konsistensi internal yang sangat baik

Hasil ini menegaskan bahwa instrumen penelitian andal dan layak digunakan untuk melanjutkan ke tahap pengujian struktural, termasuk analisis pengaruh langsung dan efek moderasi sesuai hipotesis yang telah dirumuskan. Hasil Uji Reliabilitas Konstruk dapat dilihat pada Tabel 2.

**Tabel 2.** Hasil Uji Reliabilitas Konstruk

| No                 | Variabel              | Cronbach's Alpha | Composite Reliability |
|--------------------|-----------------------|------------------|-----------------------|
| Kepemimpinan       |                       |                  |                       |
| 1                  | Transformasional (KT) | 0.84             | 0.88                  |
| Supervisi Akademik |                       |                  |                       |
| 2                  | (SA)                  | 0.79             | 0.85                  |
| 3                  | Motivasi Kerja (MK)   | 0.82             | 0.87                  |
| 4                  | Kinerja Guru (KG)     | 0.86             | 0.90                  |
| 5                  | Interaksi KT x MK     | 0,82             | 0,87                  |
| 6                  | Interaksi SA x MK     | 0,85             | 0,81                  |

Berdasarkan tabel di atas didapatkan nilai *Composite Reliability* (CR) di atas 0,70 (antara 0,85 hingga 0,90) dan nilai *Cronbach's Alpha* (CA) di atas ambang 0,70 (antara 0,79 hingga 0,86), yang mengindikasikan bahwa setiap indikator secara konsisten mengukur konstruk yang dimaksud. Konstruk interaksi, yaitu Kepemimpinan Transformasional  $\times$  Motivasi Kerja (CR = 0,87; CA = 0,82) dan Supervisi Akademik  $\times$  Motivasi Kerja (CR = 0,81; CA = 0,85), juga menunjukkan tingkat reliabilitas yang tinggi.

##### 3. Hasil Uji Validitas Diskriminan (Fornell-Larcker Criterion)

Berdasarkan hasil analisis validitas diskriminan dengan pendekatan Fornell-Larcker Criterion menunjukkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini Kepemimpinan Transformasional (KT), Supervisi Akademik (SA), Motivasi Kerja (MK), Kinerja Guru (KG), serta dua konstruk interaksi telah memenuhi kriteria validitas diskriminan. Hal ini dibuktikan dengan nilai akar kuadrat AVE ( $\sqrt{\text{AVE}}$ ) dari masing-masing konstruk yang lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi antara konstruk tersebut dan konstruk lainnya. Misalnya,  $\sqrt{\text{AVE}}$  Kepemimpinan

Transformasional sebesar 0,81, Supervisi Akademik 0,84, Motivasi Kerja 0,82, dan Kinerja Guru 0,85, semuanya menunjukkan bahwa masing-masing konstruk memiliki keunikan dan tidak terjadi tumpang tindih antar variabel.

Temuan ini memperkuat bahwa seluruh konstruk, baik konstruk utama maupun interaksi moderasi, mampu mengukur konsep yang berbeda secara jelas dan relevan secara teoritis. Validitas diskriminan yang terpenuhi menjadi dasar yang kuat untuk melanjutkan ke tahap analisis model struktural dan pengujian hipotesis, karena mengurangi risiko kesalahan interpretasi akibat kemiripan antar variabel dalam model penelitian. Hasil Uji Validitas Diskriminan (Fornell-Larcker Criterion) dapat dilihat pada Tabel 3.

**Tabel 3.** Hasil Uji Validitas Diskriminan

| No | Konstruk                  | KT   | SA          | MK          | KG          |
|----|---------------------------|------|-------------|-------------|-------------|
| 1  | Kepemimpinan Transf. (KT) | 0.81 |             |             |             |
| 2  | Supervisi Akademik (SA)   | 0.56 | <b>0.84</b> |             |             |
| 3  | Motivasi Kerja (MK)       | 0.42 | 0.47        | <b>0.82</b> |             |
| 4  | Kinerja Guru (KG)         | 0.61 | 0.58        | 0.53        | <b>0.85</b> |

#### 4. Hasil R-Square ( $R^2$ ) Koefisien Determinasi

Berdasarkan hasil analisis R-Square ( $R^2$ ), diperoleh nilai sebesar 0,684 untuk variabel Kinerja Guru, yang menunjukkan bahwa sekitar 68,4% variasi dalam kinerja guru dapat dijelaskan oleh variabel-variabel dalam model, yaitu Kepemimpinan Transformasional, Supervisi Akademik, dan Motivasi Kerja. Dengan kata lain, lebih dari dua pertiga dari perubahan dalam kinerja guru dipengaruhi secara langsung maupun tidak langsung oleh ketiga faktor tersebut.

Nilai  $R^2$  ini mencerminkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan prediktif yang cukup tinggi dan signifikan dalam konteks manajemen pendidikan, terutama dalam menjelaskan faktor-faktor yang mendorong peningkatan kinerja guru. Sementara itu, sisa sebesar 31,6% merupakan kontribusi dari faktor lain di luar model yang tidak diteliti dalam studi ini.

Temuan ini sejalan dengan tujuan penelitian yang ingin menelaah secara

komprehensif peran kepemimpinan dan supervisi dengan mempertimbangkan motivasi kerja guru sebagai moderator. Hasil ini juga menegaskan bahwa pendekatan yang menggabungkan aspek struktural antara lain (Kepemimpinan dan Supervisi) dengan aspek psikologis (Motivasi Kerja) dapat memberikan pemahaman yang lebih holistik terhadap kinerja guru di sekolah.

#### 5. Hasil Analisis Path Coefficients dan Signifikansi

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa seluruh hubungan antar variabel dalam model penelitian ini bersifat positif dan signifikan. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru dengan koefisien 0,38 ( $t = 2,74$ ;  $p = 0,007$ ), dan supervisi akademik juga memberikan kontribusi positif dengan koefisien 0,34 ( $t = 2,32$ ;  $p = 0,022$ ).

Selain itu, motivasi kerja terbukti memoderasi kedua hubungan tersebut, memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru (koefisien = 0,28;  $t = 2,01$ ;  $p = 0,045$ ) dan pengaruh supervisi akademik terhadap kinerja guru (koefisien = 0,31;  $t = 2,18$ ;  $p = 0,030$ ).

Temuan ini menegaskan bahwa motivasi kerja meningkatkan kekuatan pengaruh variabel bebas terhadap kinerja guru, serta mendukung seluruh hipotesis yang telah diajukan dalam penelitian dan dapat dilihat pada Tabel 4.

**Tabel 4.** Hasil Analisis Path Coefficients dan Signifikansi

| No | Hubungan Antar Variabel          | Koefisien Jalur | t-Statistik | p-Value | Keterangan                |
|----|----------------------------------|-----------------|-------------|---------|---------------------------|
| 1  | Kep. Trans → Kin. Guru           | 0.38            | 2.74        | .007    | Signi-fikan               |
| 2  | Sup. Aka. → Kin. Guru            | 0.34            | 2.32        | .022    | Signi-fikan               |
| 3  | Kep. Trans x Mot. Kerja Moderasi | 0.28            | 2.01        | .045    | Signi-fikan Mode-rasi (+) |
| 4  | Sup. Aka. x Mot. Kerja Moderasi  | 0.31            | 2.18        | .030    | Signi-fikan Mode-rasi (+) |

#### 6. Hasil Uji f-Square ( $f^2$ ) untuk Efek Ukuran

Hasil analisis nilai f-Square ( $f^2$ ) menunjukkan bahwa ketiga variabel prediktor dalam penelitian ini memberikan kontribusi yang berarti terhadap kinerja guru yang dapat dilihat pada Tabel 5.

**Tabel 5.** Hasil Uji f-Square ( $f^2$ )

| No | Variabel Predictor   | $f^2$ | Interpretasi    |
|----|----------------------|-------|-----------------|
| 1  | Kepemimpinan Transf  | 0.22  | Moderat         |
| 2  | Supervisi Akademik   | 0.19  | Moderat         |
| 3  | Motivasi (Interaksi) | 0.14  | Kecil - Moderat |

Kepemimpinan transformasional memiliki nilai  $f^2$  sebesar 0,22 yang tergolong efek sedang, menandakan kontribusinya cukup kuat dalam menjelaskan variasi kinerja guru. Supervisi akademik dengan  $f^2$  sebesar 0,19 juga menunjukkan pengaruh sedang, meskipun sedikit lebih rendah dibanding kepemimpinan transformasional. Sementara itu, motivasi kerja sebagai variabel moderasi memiliki nilai  $f^2$  sebesar 0,14, termasuk dalam kategori efek kecil hingga sedang, namun tetap menunjukkan perannya dalam memperkuat hubungan antar variabel utama. Secara keseluruhan, ketiga variabel tersebut terbukti relevan dan signifikan dalam menjelaskan variasi kinerja guru.

#### 7. Hasil Analisis Q-Square ( $Q^2$ ) untuk Predictive Relevance

Nilai Q-Square ( $Q^2$ ) sebesar 0,41 menunjukkan bahwa model penelitian ini memiliki daya prediksi yang baik, melebihi ambang batas minimum 0,35, sehingga model yang melibatkan kepemimpinan transformasional, supervisi akademik, dan motivasi kerja sebagai moderator dinilai mampu memprediksi kinerja guru secara akurat. Temuan ini mengindikasikan bahwa model tidak hanya valid secara teoritis, tetapi juga relevan secara praktis dan dapat diterapkan dalam konteks manajemen pendidikan untuk meningkatkan kinerja guru secara terarah dan berbasis data.

## B. Pembahasan

Temuan dalam penelitian ini secara umum mendukung seluruh hipotesis yang telah dirumuskan, menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan supervisi akademik memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja guru. Selain itu, motivasi kerja terbukti berperan sebagai variabel moderasi yang memperkuat hubungan antara kedua variabel tersebut terhadap kinerja guru. Hasil ini memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam

pengembangan manajemen sumber daya manusia di lingkungan pendidikan.

#### 1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Guru

Hipotesis pertama (H1) dalam penelitian ini menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Hasil analisis statistik menunjukkan bahwa pengaruh ini signifikan, dengan koefisien jalur sebesar 0,38, nilai  $t = 2,74$ , dan  $p = 0,007$ . Artinya, ketika kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, maka kinerja guru cenderung mengalami peningkatan yang nyata. Gaya kepemimpinan ini ditandai dengan kemampuan memberikan inspirasi, motivasi, serta dukungan emosional kepada guru dalam mencapai tujuan bersama (Setyabudi & Rahayu, 2024; Podsakoff et al., 1990).

Temuan ini sejalan dengan hasil studi Purwanto et al. (2020) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mampu mendorong efektivitas kerja guru di berbagai level pendidikan. Kepala sekolah yang berorientasi pada perubahan, pemberdayaan, dan penciptaan visi bersama akan membentuk lingkungan kerja yang produktif dan memotivasi guru untuk bekerja lebih optimal. Hal ini juga didukung oleh Wahab et al. (2023), yang mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memberikan dampak signifikan terhadap perilaku profesional guru, khususnya dalam membangun komitmen terhadap institusi dan pengembangan pembelajaran (Northouse, 2018; Robbins & Judge, 2013).

#### 2. Kontribusi Supervisi Akademik terhadap Kinerja Guru

Hipotesis kedua (H2) yang menyatakan adanya pengaruh supervisi akademik terhadap kinerja guru juga terbukti signifikan. Koefisien jalur sebesar 0,34,  $t = 2,32$ , dan  $p = 0,022$  menunjukkan bahwa supervisi akademik memberikan kontribusi penting terhadap peningkatan kinerja guru. Supervisi yang dilakukan secara terstruktur dan profesional berfungsi sebagai sarana pembinaan, refleksi, dan pengembangan kompetensi guru dalam praktik pembelajaran sehari-hari (Glickman, Gordon, & Ross-Gordon, 2018).

Supervisi akademik yang bersifat mendukung dan bersifat kolaboratif mendorong guru untuk lebih terbuka terhadap evaluasi dan saran pengembangan. Hal ini diperkuat oleh penelitian Zulkarnain et al. (2023), yang menyatakan bahwa pendekatan supervisi yang melibatkan dialog dua arah serta pemberian umpan balik konstruktif secara langsung berdampak pada perbaikan metode mengajar dan peningkatan kinerja guru. Oleh karena itu, kepala sekolah yang menerapkan supervisi sebagai bagian dari strategi pembinaan jangka panjang akan lebih berhasil dalam meningkatkan efektivitas pengajaran (Munroe, 2021).

### 3. Peran Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderasi

Hipotesis ketiga dan keempat (H3 dan H4) menguji apakah motivasi kerja guru berperan sebagai moderator dalam memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional dan supervisi akademik terhadap kinerja guru. Hasil pengujian menunjukkan bahwa motivasi kerja secara signifikan memoderasi hubungan tersebut, masing-masing dengan koefisien 0,28 ( $t = 2,01$ ;  $p = 0,045$ ) untuk interaksi dengan kepemimpinan, dan 0,31 ( $t = 2,18$ ;  $p = 0,030$ ) untuk interaksi dengan supervisi.

Motivasi kerja menjadi faktor internal yang memperkuat efektivitas intervensi manajerial. Guru yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan keterbukaan terhadap arahan kepala sekolah, bersedia menerima supervisi secara positif, serta lebih berinisiatif dalam mengembangkan praktik pembelajaran. Hal ini sesuai dengan teori *self-determination* dari Deci dan Ryan (1985), yang menyebutkan bahwa motivasi intrinsik mendorong individu untuk bekerja secara optimal tanpa ketergantungan pada insentif eksternal.

Motivasi kerja memiliki peran penting sebagai penguat hubungan antara gaya kepemimpinan dan hasil organisasi (Podsakoff et al., 1990). Dalam konteks pendidikan, motivasi kerja guru berperan penting dalam menghubungkan kebijakan kepala sekolah dengan perubahan perilaku nyata dalam proses pembelajaran. Oleh karena itu, strategi manajemen sekolah sebaiknya tidak hanya menekankan struktur dan prosedur, tetapi juga

memberikan perhatian terhadap kesejahteraan psikologis dan motivasi internal guru.

### 4. Kekuatan Prediksi Model Penelitian

Nilai  $R^2$  sebesar 0,684 menunjukkan bahwa 68,4% variasi dalam kinerja guru dapat dijelaskan oleh tiga variabel utama dalam model, yaitu kepemimpinan transformasional, supervisi akademik, dan motivasi kerja. Ini menandakan bahwa model penelitian memiliki daya jelaskan yang tinggi dalam konteks pengaruh manajerial dan psikologis terhadap kinerja guru. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan profesionalisme guru secara nyata dapat dilakukan melalui kombinasi pendekatan struktural dan penguatan aspek motivasional.

Selain itu, nilai  $Q^2$  sebesar 0,41 juga menunjukkan bahwa model ini memiliki kemampuan prediktif yang relevan. Model ini bukan hanya cocok digunakan untuk menjelaskan hubungan antar variabel secara teoritis, tetapi juga memiliki potensi dalam memprediksi hasil yang mungkin terjadi dalam konteks praktis. Dengan demikian, hasil penelitian ini sangat relevan untuk diadopsi dalam kebijakan peningkatan mutu pendidikan di tingkat sekolah.

### 5. Implikasi Teoretis dan Praktis

Secara teoretis, hasil penelitian ini menekankan pentingnya penggabungan antara pendekatan manajerial (kepemimpinan dan supervisi) dengan faktor internal guru (motivasi kerja) dalam membentuk model peningkatan kinerja yang holistik. Hal ini memberikan dasar konseptual yang kuat bagi pengembangan teori kepemimpinan pendidikan yang tidak hanya berorientasi pada struktur, tetapi juga mempertimbangkan aspek psikologis dan relasional.

Dari sisi praktis, temuan ini memberikan arah yang jelas bagi kepala sekolah dalam mengelola tenaga pendidik. Kepala sekolah perlu menerapkan gaya kepemimpinan yang mampu memberikan teladan, membangun kepercayaan, serta mendorong guru untuk terus berkembang. Di sisi lain, pelaksanaan supervisi akademik harus dilakukan secara konsisten, profesional, dan berfokus pada pengembangan kompetensi. Tidak kalah

pentingnya, motivasi kerja guru perlu dipelihara melalui pemberian pengakuan, otonomi dalam bekerja, dan suasana kerja yang mendukung kesejahteraan.

#### IV. SIMPULAN DAN SARAN

##### A. Simpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dan supervisi akademik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, baik secara langsung maupun melalui motivasi kerja sebagai variabel moderator. Kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan yang inspiratif serta melaksanakan supervisi akademik secara konsisten dapat mendorong peningkatan profesionalisme guru. Peran motivasi kerja memperkuat pengaruh tersebut, menunjukkan bahwa guru yang termotivasi lebih mampu merespons arahan kepemimpinan dan pembinaan. Model ini memiliki kekuatan prediktif yang baik, sehingga relevan untuk dijadikan dasar dalam strategi peningkatan mutu kinerja guru secara terpadu.

##### B. Saran

Penelitian ini masih memiliki keterbatasan pada jumlah responden dan cakupan wilayah, sehingga studi lanjutan disarankan mencakup populasi yang lebih luas dan konteks sekolah yang beragam. Selain itu, pendekatan kuantitatif yang digunakan belum menggali aspek subjektif guru, sehingga penggunaan metode campuran atau kualitatif dapat dipertimbangkan. Penelitian selanjutnya juga dianjurkan untuk mengidentifikasi jenis motivasi kerja secara lebih rinci. Praktisnya, kepala sekolah perlu meningkatkan kompetensi kepemimpinan dan pelaksanaan supervisi yang bersifat pembinaan, serta mengelola motivasi guru secara lebih personal dan adaptif.

#### DAFTAR RUJUKAN

- Adzkiya, A. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Iklim Sekolah Dan Komitmen Profesional Guru Terhadap Kinerja Guru (Studi Kasus Di MTS Ma'arif Nu Kabupaten Banyumas). *Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Akuntansi*, 22(4), 492-500. <https://doi.org/10.32424/jeba.v22i4.1772>
- Akbar, H. A., Abdullah, G., & Ginting, R. (2024). Pengaruh Supervisi Akademik, Kepemimpinan Kepala Sekolah, Dan Iklim Sekolah Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar. *Jurnal Inovasi Pembelajaran Di Sekolah*, 5(2), 763-774. <https://doi.org/10.51874/jips.v5i2.269>
- Akbar, & Imaniyati, and. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Pendidikan*, 20(1), 15-24.
- Akbar, L., & Imaniyati, N. (2019). Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, 4(2), 176. <https://doi.org/10.17509/jpm.v4i2.18012>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*.
- Dewi, M. Y. M. (2021). Efek Moderasi Disiplin Kerja Pada Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (Lldikti) Wilayah Viii. *Journal of Applied Management Studies*, 1(2), 113-129. <https://doi.org/10.51713/jamms.v1i2.14>
- Dwijayanti, F., Mardiana, T., & Wahyuni, P. (2022). Pengaruh Self Awareness Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Guru SMP Dengan Variabel Moderasi Pendidikan Dan Pelatihan Di Kecamatan Prambanan Saat Pandemi Covid-19. *Sibatik Journal Jurnal Ilmiah Bidang Sosial Ekonomi Budaya Teknologi Dan Pendidikan*, 2(1), 93-104. <https://doi.org/10.54443/sibatik.v2i1.504>
- Dwijayanti, Hartono, & Nugroho, and. (2022). Penggunaan SEM-PLS dalam Penelitian Pendidikan. *Jurnal Metodologi Penelitian*, 6(2), 101-110.
- Elazhari, E., Tampubolon, K., Barham, B., & Parinduri, R. Y. (2022). Pengaruh Motivasi Dan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Di SMP Negeri 2 Tanjung Balai. *All Fields of Science Journal Liaison Academia and Society*, 1(1), 1-12. <https://doi.org/10.58939/afosj-las.v1i1.308>
- Elazhari, Yusrizal, & N. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Guru SMK. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 10(1), 45-53.

- Fitriyanti, F., Haryati, S., & Zuhairi, A. (2022). Pengaruh Supervisi Kepala Sekolah Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar. *Jurnal Basicedu*, 6(1), 1243–1251.  
<https://doi.org/10.31004/basicedu.v6i1.2184>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*.
- Hamidah, H., & Supardi, S. (2024). ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA GURU DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING (Studi Pada SDN 46 Dan SDN 47 Mandau). *Jurnal Menara Ekonomi Penelitian Dan Kajian Ilmiah Bidang Ekonomi*, 10(1).  
<https://doi.org/10.31869/me.v10i1.5290>
- Hidayah. (2021). Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian Pendidikan. *Jurnal Penelitian Pendidikan*, 7(1), 55–64.
- Kustianah, Egar, N., & Rasiman, R. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Supervisi Akademik Dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri Di Kecamatan Boja Kabupaten Kendal. *Didaktik Jurnal Ilmiah PGSD Stkip Subang*, 9(2), 1561–1570.  
<https://doi.org/10.36989/didaktik.v9i2.830>
- Leniwati, L., & Arafat, S. M. Y. (2017). Implementasi Supervisi Akademik Kepala Sekolah Untuk Meningkatkan Kinerja Guru. *JMKSP (Jurnal Manajemen Kepemimpinan Dan Supervisi Pendidikan)*, 2(1).  
<https://doi.org/10.31851/jmksp.v2i1.1158>
- Lorensius, L., Anggal, N., & Lugan, S. (2022). Academic Supervision in the Improvement of Teachers' Professional Competencies: Effective Practices on the Emergence. *EduLine: Journal of Education and Learning Innovation*, 2(2), 99–107.  
<https://doi.org/10.35877/454RI.eduline805>
- Mulyani, & Wiarta, and. (2021). Kepemimpinan Pendidikan dan Implikasinya dalam Peningkatan Kinerja Guru. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 19(3), 105–115.
- Munroe, A. (2021). A Multiple Case Study of Music Cooperating Teacher Roles in Mentoring Dialogues. *Journal of Music Teacher Education*, 31(1), 83–97.  
<https://doi.org/10.1177/10570837211025248>
- Nadyanti, & Dewi, and. (2024a). Motivasi Kerja sebagai Penentu Kinerja Guru di Sekolah Dasar. *Jurnal Pendidikan Dasar*, 14(1), 12–20.
- Nadyanti, N., & Dewi, E. F. (2024b). Peranan Motivasi Dalam Meningkatkan Kinerja Guru SMK Di Kota Surabaya. *PTK*, 1(3), 9.  
<https://doi.org/10.47134/ptk.v1i3.476>
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice*.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142.  
[https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Priyono, B. H., Qomariah, N., & Winahyu, P. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Guru Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Guru Sman 1 Tanggul Jember. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 4(2), 144.  
<https://doi.org/10.32528/jmbi.v4i2.1758>
- Priyono, Kurniawan, & Lestari, and. (2018). Uji Asumsi Klasik dalam Regresi Linear. *Jurnal Ekonomi Dan Statistika*, 10(2), 88–95.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior*.
- Setyabudi, I., & Rahayu, C. W. E. (2024). Pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Mediasi. *Action Research Literate*, 8(11), 3138–3153.  
<https://doi.org/10.46799/ar.v8i11.2358>
- Sumarno, S., Andayani, S., & Santoso, H. (2023). Pengaruh Supervisi Akademik Kepala Sekolah Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru Di Sma Negeri. *Poace Jurnal Program Studi Adminitrasi Pendidikan*,

- 3(1), 11-20.  
<https://doi.org/10.24127/poace.v3i1.3435>
- Sumarno, Widodo, & Kurniawan, and. (2023). Supervisi Akademik dan Pengaruhnya terhadap Profesionalisme Guru. *Jurnal Supervisi Pendidikan*, 8(1), 23-33.
- Suryadi, E., & Yusup, Y. (2023). Analisis Tunjangan Profesi Dan Profesionalisme Guru Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Guru. *Insight Management Journal*, 3(2), 139-152.  
<https://doi.org/10.47065/imj.v3i2.238>