

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
KEPALA SEKOLAH TERHADAP KINERJA GURU
MELALUI IKLIM KERJA DAN KOMPETENSI GURU
SMK NEGERI KABUPATEN BANJAR**

**KAMSIAH
NIM. 2320111320027**



**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PENDIDIKAN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS LAMBUNG MANGKURAT
BANJARMASIN
2025**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
KEPALA SEKOLAH TERHADAP KINERJA GURU
MELALUI IKLIM KERJA DAN KOMPETENSI GURU
SMK NEGERI KABUPATEN BANJAR**

**KAMSIAH
NIM. 2320111320027**

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat memperoleh Gelar Magister pada Program
Studi Magister Administrasi Pendidikan

**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PENDIDIKAN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS LAMBUNG MANGKURAT
BANJARMASIN
2025**

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Kamsiah

NIM : 2320111320027

Tempat/Tanggal lahir : Pemakuan, 16 April 1981

Program Studi : Magister Administrasi Pendidikan

Dengan ini menyatakan bahwa tesis yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Melalui Iklim Kerja dan Kompetensi Guru SMK Kabupaten Banjar” beserta seluruh isinya dan kelengkapannya adalah benar hasil karya tulisan Saya, kecuali kutipan – kutipan yang telah disebutkan sumbernya.

Sesuai pernyataan ini, Saya bersedia bertanggung jawab atas segala resiko apabila terdapat pelanggaran dalam tulisan ini.

Banjarmasin, Juli 2025
Yang Membuat Pernyataan

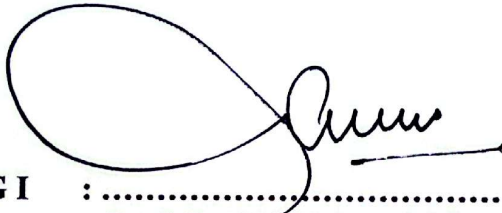


Kamsiah
NIM 2320111320027

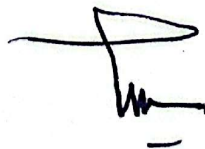
HALAMAN PENGESAHAN

**NASKAH TESIS INI DISETUJUI UNTUK
DIUSULKAN KEPADA DEWAN PENGUJI**

OLEH



PEMBIMBING I :
Prof. Dr. H. Wahyu, M.S
NIP 195509101981031005



PEMBIMBING II :
Dr. Muhammad Saleh, M.Pd
NIP 195803281986031003

HALAMAN PENGESAHAN DEWAN PENGUJI

Tesis Calon Magister : Kamsiah

NIM : 2320111320027

Disetujui Pada Tanggal : 8 Juli 2025

Oleh Dewan Penguji

1. Prof. Dr. Hj. Aslamiah, M.Pd., Ph.D. (Ketua)
NIP 196001101986032001
2. Prof. Dr. H. Wahyu, M.S. (Penguji I)
NIP 195509101981031005
3. Dr. Muhammad Saleh, M.Pd. (Penguji II)
NIP 195803281986031003
4. Prof. Dr. Hj. Aslamiah, M.Pd., Ph.D. (Penguji III)
NIP 196001101986032001

**Mengetahui
Ketua Program Studi
Magister Administrasi Pendidikan**



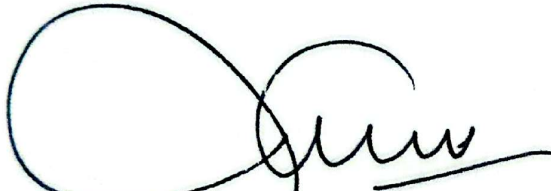
**Prof. Dr. Hj. Aslamiah, M.Pd., Ph.D.
NIP 196001101986032001**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
KEPALA SEKOLAH TERHADAP KINERJA GURU
MELALUI IKLIM KERJA DAN KOMPETENSI GURU
SMK NEGERI KABUPATEN BANJAR**

**Nama : KAMSI AH
NIM : 2320111320027**

Disetujui Komisi Pembimbing

Pembimbing I



**Prof. Dr. H. Wahyu, M.S
NIP 195509101981031005**

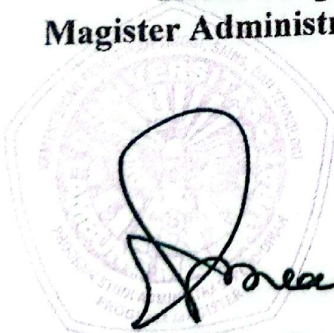
Pembimbing II



**Dr. Muhammad Saleh, M.Pd
NIP 195803281986031003**

Diketahui

**Ketua Program Studi
Magister Administrasi Pendidikan**



**Prof. Dr. Hj. Aslamiah, M.Pd., Ph.D.
NIP 196001101986032001**

**Direktur
Program Pascasarjana**



**Prof Dr. Ir. Danang Biyatmoko, M.Si.
NIP 196805071993031020**

ABSTRAK

Kamsiah. 2025. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Melalui Iklim Kerja Dan Kompetensi Guru SMK Kabupaten Banjar. Program Magister Administrasi Pendidikan, Program Pascasarjana, Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin. Pembimbing: (I) Wahyu, (II) Muhammad Saleh.

Kata Kunci: kepemimpinan transformasional, iklim kerja, kompetensi guru, kinerja guru

Kinerja guru merupakan faktor kunci dalam menentukan kualitas pembelajaran dan pencapaian tujuan pendidikan di sekolah. Salah satu elemen penting yang memengaruhi kinerja guru adalah kepemimpinan kepala sekolah. Dalam konteks ini, kepemimpinan transformasional diyakini mampu mendorong peningkatan kinerja guru melalui penciptaan iklim kerja yang positif serta penguatan kompetensi profesional guru. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kinerja guru, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui iklim kerja dan kompetensi guru di SMK Negeri Kabupaten Banjar.

Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif. Populasi diambil dari guru-guru yang berasal dari 7 SMK Negeri di Kabupaten Banjar sebanyak 339 orang dan sampel yang dipilih secara proporsional dengan teknik *simple random sampling* yakni sebanyak 183 orang. Instrumen penelitian berupa angket berskala Likert yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Teknik analisis data menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dan regresi berganda untuk menguji hubungan antarvariabel.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) kepemimpinan transformasional kepala sekolah, iklim kerja, kompetensi guru, dan kinerja guru berada dalam kategori baik; (2) terdapat pengaruh langsung kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kinerja guru; (3) terdapat pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap iklim kerja dan kompetensi guru; (4) terdapat pengaruh langsung iklim kerja dan kompetensi guru terhadap kinerja guru; serta (5) terdapat pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru melalui iklim kerja dan kompetensi guru. Secara keseluruhan, model penelitian ini menjelaskan bahwa 61,2% variasi kinerja guru dipengaruhi oleh ketiga variabel bebas.

Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja guru tidak dapat dilepaskan dari kualitas kepemimpinan kepala sekolah serta iklim kerja yang mendukung dan program pengembangan kompetensi yang berkelanjutan. Implikasi dari hasil penelitian ini menggarisbawahi perlunya penguatan praktik kepemimpinan yang tidak hanya menekankan dimensi administratif, tetapi juga memfokuskan pada inspirasi, stimulasi intelektual, dan pemberdayaan individu. Disarankan pula agar pengembangan iklim kerja dan peningkatan kompetensi guru dijadikan agenda prioritas institusional yang berkelanjutan. Penelitian ini juga membuka ruang bagi eksplorasi lanjutan terhadap variabel lain yang relevan dalam memahami determinan kinerja guru secara lebih luas dan kontekstual.

ABSTRACT

Kamsiah. 2025. *The Influence of Principals' Transformational Leadership on Teacher Performance through Work Climate and Teacher Competence at Vocational High Schools in Banjar Regency.* Master's Program in Educational Administration, Postgraduate Program, Lambung Mangkurat University Banjarmasin. Supervisors: (1) Wahyu., (2) Muhammad Saleh.

Keywords: transformational leadership, work climate, teacher competence, teacher performance

Teacher performance is a key factor in determining the quality of learning and the achievement of educational goals in schools. One of the critical elements influencing teacher performance is school leadership. In this context, transformational leadership is believed to foster improved teacher performance by shaping a positive work climate and strengthening professional teacher competence. This study aims to examine the influence of transformational leadership on teacher performance, both directly and indirectly through the mediating roles of work climate and teacher competence in public vocational high schools in Banjar Regency.

This research employed a quantitative approach. The population consisted of 339 teachers from seven public vocational high schools in Banjar Regency. A total of 183 respondents were selected proportionally using a simple random sampling technique. The research instrument was a Likert-scale questionnaire that had been validated and tested for reliability. Data were analyzed using path analysis and multiple regression to examine the causal relationships among variables.

The results revealed that: (1) the levels of transformational leadership, work climate, teacher competence, and teacher performance were in the "good" category; (2) transformational leadership had a direct effect on teacher performance; (3) transformational leadership had direct effects on both work climate and teacher competence; (4) work climate and teacher competence had direct effects on teacher performance; and (5) transformational leadership had indirect effects on teacher performance through work climate and teacher competence. Overall, the proposed model explained 61.2% of the variance in teacher performance.

These findings affirm that enhancing teacher performance cannot be separated from the quality of school leadership, a supportive work climate, and continuous professional development programs. The results imply the need to reinforce leadership practices that emphasize not only administrative functions but also inspiration, intellectual stimulation, and individual empowerment. Furthermore, institutions are encouraged to prioritize the development of work climate and teacher competence in a sustainable manner. This study also opens opportunities for future research to explore other relevant variables that contribute to a more comprehensive and contextual understanding of the determinants of teacher performance.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, yang telah memberikan Rahmat dan Karunia-Nya sehingga proposal penelitian yang berjudul *“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Melalui Iklim Kerja dan Kompetensi Guru SMK Negeri Kabupaten Banjar.”* ini dapat diselesaikan. Proposal penelitian ini disusun dan dibuat dalam rangka memenuhi salah satu persyaratan tugas akhir untuk menyelesaikan pendidikan pada Program Studi Magister Administrasi Pendidikan Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin.

Proposal penelitian ini tidak akan dapat terselesaikan tanpa bantuan dari berbagai pihak. Saya mengucapkan terima kasih yang tiada terhingga kepada seluruh pihak yang membantu dalam menyelesaikan proposal ini kepada:

1. Prof. Dr. Ahmad, S.E., M.Si. Rektor Universitas Lambung Mangkurat
2. Prof. Dr. Ir. Danang Biyatmoko, M.Si. Direktur Program Pascasarjana Universitas Lambung Mangkurat
3. Prof. Dr. Hj. Aslamiah, M. Pd, Ph. D. Ketua Program Studi Magister Administrasi Pendidikan Program Pascasarjana Universitas Lambung Mangkurat.
4. Prof. Dr. H. Wahyu, M.S. sebagai Dosen Pembimbing I dan Dr. Muhammad Saleh, M.Pd. sebagai Dosen Pembimbing II.
5. Tim Penguji penelitian tesis Program Studi Magister Administrasi Pendidikan Universitas Lambung Mangkurat. Banjarmasin.

3. Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Kalimantan Selatan beserta seluruh staf yang telah banyak membantu untuk penyelesaian proposal penelitian ini.
4. Seluruh Kepala SMK Negeri di Kabupaten Banjar yang telah memberikan ijin penelitian ini.
5. Seluruh keluarga yang telah banyak mendukung dan membantu untuk kelancaran penulisan proposal penelitian ini.
6. Teman-teman mahapeserta didik Administrasi Pendidikan ULM Banjarmasin yang telah banyak membantu dan memberikan saran untuk kelancaran penulisan proposal penelitian ini.
7. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah membantu menyusun proposal penelitian ini.

Proposal ini belum sempurna mengingat kemampuan, keterampilan dan pengalaman yang masih sangat terbatas. Oleh karena itu, kritik dan saran yang bersifat membangun sangat diharapkan. Akhir kata, semoga Allah SWT memberikan karunia-Nya dan proposal ini dapat bermanfaat bagi pembaca dan dunia pendidikan.

Banjarmasin, 8 Juli 2025

Peneliti

Kamsiah

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PERNYATAAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN PEMBIMBING	iv
HALAMAN PENGESAHAN PENGUJI	v
HALAMAN PERSETUJUAN	vi
ABSTRAK.....	vii
ABSTRACT.....	vii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	11
C. Tujuan Penelitian.....	12
D. Manfaat Penelitian.....	13
E. Definisi Operasional Variabel	14
1. Kinerja Guru	14
2. Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah	15
3. Iklim Kerja.....	16
4. Kompetensi Guru.....	16
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	19
A. Kinerja Guru	19
1. Pengertian Kinerja Guru	19
2. Faktor-faktor Yang Memengaruhi Kinerja Guru.....	20
3. Indikator Kinerja Guru	22
B. Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah	23
1. Pengertian Kepemimpinan Transformasional	23
2. Dampak Kepemimpinan Transformasional.....	28
3. Indikator Kepemimpinan Transformasional	30
C. Iklim Kerja.....	32
1. Pengertian Iklim Kerja.....	32
2. Faktor-faktor yang Memengaruhi Iklim	34
3. Indikator Iklim Kerja	38
D. Kompetensi Guru.....	40
1. Pengertian Kompetensi Guru	40
2. Macam-Macam Kompetensi Guru	41
3. Indikator Kompetensi Guru	43
E. Kerangka Pemikiran	45
1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru	45

2.	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Iklim Kerja.....	45
3.	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Kompetensi Guru.....	47
4.	Pengaruh Iklim Kerja Terhadap Kinerja Guru	49
5.	Pengaruh Kompetensi Guru Terhadap Kinerja Guru	49
6.	Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Melalui Iklim Kerja.....	50
7.	Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Melalui Kompetensi Guru.....	51
F.	Hipotesis Penelitian	53
BAB III	METODE PENELITIAN.....	54
A.	Rancangan Penelitian	54
B.	Populasi dan Sampel.....	56
1.	Populasi.....	56
2.	Sampel	57
C.	Instrumen Penelitian	60
1.	Instrumen Variabel Kinerja Guru	61
2.	Instrumen Variabel Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah	62
3.	Instrumen Variabel Iklim Kerja.....	64
4.	Instrumen Variabel Kompetensi Guru	64
D.	Teknik Pengumpulan Data	65
E.	Teknik Pengujian Instrumen.....	67
1.	Uji Validitas	67
2.	Uji Realiabilitas	68
F.	Teknik Analisis Data	69
1.	Analisis Deskriptif Data Penelitian.....	69
2.	Pengujian Hipotesis	70
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	78
A.	Hasil Penelitian.....	78
1.	Gambaran Umum Lokasi Penelitian	78
2.	Karakteristik Responden	81
3.	Hasil Uji Validitas Dan Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian.....	83
4.	Deskripsi Data Hasil Penelitian.....	88
5.	Hasil Uji Prasyarat	115
6.	Hasil Pengujian Hipotesis	123
B.	Pembahasan	140
1.	Pengaruh Secara Langsung Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru SMK Negeri di Kabupaten Banjar	140
2.	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Secara Langsung Terhadap Iklim Kerja SMK Negeri di Kabupaten Banjar	143
3.	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Secara Langsung Terhadap Kompetensi Guru SMK Negeri di Kabupaten Banjar	147

4. Pengaruh Iklim Kerja Secara Langsung Terhadap Kinerja Guru SMK Negeri di Kabupaten Banjar	150
5. Pengaruh Kompetensi Guru Secara Langsung Terhadap Kinerja Guru SMK Negeri di Kabupaten Banjar	153
6. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Secara Tidak Langsung Terhadap Kinerja Guru Melalui Iklim Kerja SMK Negeri di Kabupaten Banjar	156
7. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Secara Tidak Langsung Terhadap Kinerja Guru Melalui Kompetensi Guru SMK Negeri di Kabupaten Banjar	159
BAB V PENUTUP.....	164
A. Kesimpulan.....	164
B. Saran.....	165
DAFTAR PUSTAKA	167
LAMPIRAN.....	172

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
3.1	Populasi penelitian55
3.2	Jumlah sampel penelitian60
3.3	Kisi-kisi instrumen kepemimpinan transformasional kepala sekolah61
3.4	Kisi-kisi instrumen iklim kerja63
3.5	Kisi-kisi Instrumen motivasi berprestasi64
3.6	Kisi-kisi Instrumen kinerja guru64
3.7	Kriteria penilaian deskripsi variabel66
3.8	Kriteria penilaian deskripsi variabel penelitian70
4.1	Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin81
4.2	Karakteristik responden berdasarkan usia82
4.3	Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan82
4.4	Karakteristik responden berdasarkan masa kerja83
4.5	Hasil uji validitas instrumen kepemimpinan transformasional kepala sekolah84
4.6	Hasil uji validitas instrumen iklim kerja85
4.7	Hasil uji validitas instrumen kompetensi kerja86
4.8	Hasil uji validitas instrumen kinerja guru86
4.9	Ringkasan hasil uji validitas instrumen variabel87
4.10	Ringkasan uji reliabilitas instrumen88
4.11	Kriteria Penilaian Deskripsi Variabel Penelitian89
4.12	Statistik deskriptif kepemimpinan transformasional kepala sekolah90
4.13	Distribusi frekuensi skor variabel kepemimpinan transformasional kepala sekolah91
4.14	Pengelompokan skor kepemimpinan transformasional kepala sekolah93
4.15	Rerata Skor variabel kepemimpinan transformasional kepala sekolah94
4.16	Statistik deskriptif iklim kerja97
4.17	Distribusi frekuensi iklim kerja98
4.18	Pengelompokan skor iklim kerja100
4.19	Rerata variabel kompetensi guru101
4.20	Statistik deskriptif variabel kompetensi guru102
4.21	Distribusi frekuensi kompetensi guru104
4.22	Distribusi frekuensi kompetensi guru105
4.23	Rerata variabel kompetensi guru107
4.24	Statistik deskriptif kinerja guru109
4.25	Distribusi frekuensi kinerja guru110
4.26	Pengelompokan skor kinerja guru112
4.27	Rerata variabel kinerja guru.....113
4.28	Hasil uji One Simple Kolmogorov-Smirnov115
4.29	Hasil uji normalitas.....116
4.30	Hasil uji linearitas kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kinerja guru118
4.31	Hasil uji linearitas kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan iklim kerja118

4.32	Hasil uji linearitas kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan kompetensi guru	119
4.33	Hasil uji linearitas iklim kerja dengan kinerja guru	120
4.34	Hasil uji linearitas kompetensi guru dengan kinerja guru	120
4.35	Ringkasan hasil pengujian linearitas antar variabel	121
4.36	Hasil uji multikolinieritas model 1	121
4.37	Hasil uji multikolinieritas model 2	122
4.38	Hasil uji multikolinieritas model 3	122
4.39	Hasil uji regresi variabel X, Z1, Z2 terhadap Y	124
4.40	Hasil uji regresi variabel X terhadap Z1	128
4.41	Hasil uji regresi variabel X terhadap Z2	131
4.42	Ringkasan hasil uji analisis regresi <i>Path Analysis</i>	138

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Kerangka berpikir penelitian	51
3.1 Bagan alur rancangan penelitian	55
4.1 Grafik penyebaran data kepemimpinan transformasional kepala sekolah ..	91
4.2 Grafik tingkat kecenderungan penilaian kepemimpinan transformasional kepala sekolah	94
4.3 Grafik penyebaran data iklim kerja	99
4.4 Grafik distribusi jawaban responden pada variabel iklim kerja	100
4.5 Grafik penyebaran data kompetensi guru	104
4.6 Grafik distribusi jawaban responden pada variabel kompetensi guru	106
4.7 Grafik penyebaran data kinerja guru	111
4.8 Grafik distribusi jawaban responden pada variabel kinerja guru	113
4.9 Grafik hasil uji normalitas	116
4.10 Grafik histogram dan p-plot	117
4.11 Ringkasan hasil uji analisis jalur (<i>Path analysis</i>)	134
4.12 Diagram <i>Path analysis</i> pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kinerja guru melalui iklim kerja	135
4.13 Diagram <i>Path analysis</i> pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kinerja guru melalui kompetensi guru	136

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1 Surat Ijin Penelitian Pascasarjana	172
2 Ijin Penelitian dari Balitbang Kabupaten Banjar.	173
3 Sertifikat Plagiasi	174
4 Sertifikat TOEFL	175
5 Surat Keterangan Penerimaan Jurnal (LoA)	176
6 Kuesioner Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah	179
7 Kuesioner Iklim Kerja.....	182
8 Kuesioner Kompetensi Guru	184
9 Kuesioner Kinerja Guru	187
10 Rekapitulasi Uji Validitas	189
11 Rekapitulasi uji Reliabilitas	192
12 Rekapitulasi Data Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah	196
13 Rekapitulasi Data Iklim Kerja	199
14 Rekapitulasi Data Kompetensi Guru	202
15 Rekapitulasi Data Kinerja Guru	205
16 Hasil Uji Normalitas	208
17 Hasil Uji Linearitas	211
18 Hasil Uji Regresi 1	215
19 Hasil Uji Regresi 1	217
20 Hasil Uji Regresi 1	219
21 Riwayat Hidup Penulis	221