



Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Kerja Terhadap Kompetensi Pedagogik Guru Sekolah Dasar

Devi Nuraeni*, Nurkolis, Endang Wuryandini

Universitas Persatuan Guru Republik Indonesia Semarang, Indonesia

*nuraenidevi012@gmail.com

Abstract

This study is motivated by issues in teachers' pedagogical competence, which directly affect the quality of learning. Pedagogical competence is a key ability in designing, implementing, and evaluating learning, yet many teachers still face challenges in its application. Two factors presumed to influence pedagogical competence are principals' transformational leadership and work culture. The objectives of this study are to examine: (1) the effect of principals' transformational leadership on teachers' pedagogical competence, (2) the effect of work culture on teachers' pedagogical competence, and (3) the simultaneous effect of both factors on the pedagogical competence of elementary school teachers in Pabelan District, Semarang Regency. The research employed a quantitative correlational design. The population consisted of 193 elementary school teachers, with a sample of 130 teachers selected using proportional random sampling. Data were collected through questionnaires that had been tested for validity and reliability, and analyzed using classical assumption tests, simple linear regression, and multiple regression. The results revealed that (1) transformational leadership has a significant positive effect on pedagogical competence ($t = 10.909 > t\text{-table} = 1.978$) with a contribution of 48.20% (moderate category); (2) work culture also has a significant positive effect ($t = 10.181 > t\text{-table} = 1.978$) with a contribution of 44.70% (moderate category); and (3) multiple regression analysis confirmed that both variables jointly influence pedagogical competence, contributing 60% (strong category). These findings emphasize that optimal transformational leadership and a solid work culture can significantly enhance teachers' pedagogical competence.

Keywords: *Transformational Leadership; Work Culture; Teacher Pedagogical Competence*

Abstrak

Penelitian ini dilatarbelakangi permasalahan kompetensi pedagogik guru yang berpengaruh terhadap mutu pembelajaran. Kompetensi ini merupakan kemampuan utama dalam merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran, namun banyak guru masih mengalami kendala dalam penerapannya. Dua faktor yang diduga berpengaruh terhadap kompetensi pedagogik adalah kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan budaya kerja. Penelitian ini bertujuan mengetahui 1) pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kompetensi pedagogik guru, 2) pengaruh budaya kerja terhadap kompetensi pedagogik guru, serta 3) pengaruh keduanya secara simultan terhadap kompetensi pedagogik guru SD Negeri di Kecamatan Pabelan, Kabupaten Semarang. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis korelasional. Populasi mencakup 193 guru SD Negeri di Kecamatan Pabelan, dengan sampel 130 guru melalui teknik *probability sampling* jenis *proportional random sampling*. Pengumpulan data menggunakan kuesioner yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Data dianalisis dengan uji asumsi klasik, regresi linier sederhana, dan berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, 1) kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kompetensi pedagogik guru dengan t hitung

10,909 > t tabel (1,978) serta kontribusi 48,20% kategori sedang. 2) budaya kerja juga berpengaruh positif signifikan dengan t hitung 10,181 > t tabel (1,978) dan kontribusi 44,70% kategori sedang. 3) Regresi linier berganda membuktikan kedua variabel bebas berpengaruh bersama terhadap kompetensi pedagogik guru dengan kontribusi 60% kategori kuat. Temuan ini menegaskan kepemimpinan transformasional optimal dan budaya kerja solid mampu meningkatkan kompetensi pedagogik guru.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional; Budaya Kerja; Kompetensi Pedagogik Guru

Pendahuluan

Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru menegaskan bahwa seorang pendidik wajib menguasai empat kompetensi utama, salah satunya adalah kompetensi pedagogik. Kompetensi ini memiliki peran sentral karena berkaitan langsung dengan kemampuan guru memahami karakteristik peserta didik, merancang pembelajaran, melaksanakan proses belajar mengajar, serta melakukan evaluasi sesuai dengan tujuan pendidikan. Senada dengan regulasi tersebut, Hanifah et al., (2023) menekankan bahwa kemampuan pedagogik menjadi elemen mendasar yang harus dimiliki guru, khususnya dalam mengatur jalannya kelas serta mengelola aktivitas pembelajaran.

Peran dan fungsi guru tidak dapat dilepaskan dari kepemimpinan kepala sekolah. Wijayanto et al., (2021) menyatakan bahwa dalam dinamika organisasi masa kini, gaya kepemimpinan yang dianggap paling sesuai dan efektif adalah kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan ini pada dasarnya merupakan upaya mengubah individu maupun kelompok agar bersedia berkembang dan memperbaiki diri, dengan menekankan aspek motivasi serta pemenuhan kebutuhan penghargaan bawahan (Surya & Setyawati, 2021). Data prapenelitian menunjukkan kepemimpinan kepala sekolah di SD Negeri Kecamatan Pabelan Kabupaten Semarang masih tergolong cukup, ditandai lemahnya keteladanan, motivasi, kreativitas, budaya kerja kolaboratif, serta peran sebagai agen perubahan.

Kondisi ini mencerminkan kesenjangan antara kepemimpinan ideal dan praktik yang dirasakan guru di lapangan. Salah satu faktor penting lainnya yang ikut mempengaruhi kompetensi pedagogik guru adalah budaya kerja (Pardiyanti et al., 2024). Nilai-nilai, adat, dan cara berinteraksi yang dikembangkan secara kolaboratif oleh semua anggota sekolah tercermin dalam budaya ini. Terciptanya budaya kerja yang kolaboratif, adaptif terhadap perubahan, dan berfokus pada mutu pendidikan akan menumbuhkan lingkungan yang mendukung peningkatan kompetensi pedagogik guru. Berdasarkan data awal, budaya kerja guru masih berada pada tingkat cukup.

Beberapa aspek penting seperti disiplin, komitmen terhadap tugas, kerjasama tim, tanggung jawab, serta ketelitian dan efisiensi belum dijalankan secara optimal. Situasi tersebut mencerminkan budaya kerja guru masih lemah. Oleh karena itu, dibutuhkan upaya strategis yang dirancang secara sistematis dan dijalankan secara konsisten untuk membangun sekaligus memperkuat budaya kerja yang profesional di lingkungan sekolah. Urgensi penelitian ini terletak pada kebutuhan untuk menemukan strategi peningkatan kualitas pendidikan dasar yang berfokus pada penguatan kapasitas guru.

Mustafa (2024) menjelaskan setiap pendidik dituntut memiliki kecakapan ini agar mampu berperan dalam mencerdaskan kehidupan bangsa. Kompetensi pedagogik guru perlu mendapat perhatian serius mengingat guru merupakan aktor utama dalam implementasi kurikulum dan pencapaian tujuan pendidikan nasional. Oleh sebab itu, penelitian ini diarahkan untuk memberi sumbangan baik secara teoritis maupun praktis dengan menegaskan pentingnya kepemimpinan transformasional kepala sekolah serta

budaya kerja sebagai faktor utama dalam penguatan kompetensi pedagogik. Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya kerja berperan penting dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru. Misalnya penelitian Londongallo & Tung (2025) menggunakan kreativitas sebagai variabel mediasi, namun tidak menjelaskan jenjang sekolah yang menjadi objek kajian.

Sementara itu, studi Zulfah (2023) hanya menyoroti peningkatan kompetensi pedagogik guru melalui supervisi akademik di SD Negeri 2 Rumbuk Kecamatan Sakra. Hingga kini, belum ada penelitian yang menelaah secara simultan keterkaitan antara kepemimpinan transformasional dan budaya kerja dengan kompetensi pedagogik guru di sekolah dasar. Padahal, jenjang ini merupakan landasan utama bagi perkembangan pendidikan peserta didik di tingkat berikutnya. Studi ini dirancang untuk menghadirkan kontribusi ilmiah yang berbeda dengan menelaah secara simultan pengaruh kepemimpinan transformasional serta budaya kerja terhadap kompetensi pedagogik guru.

Keunikan penelitian ini semakin terlihat dari cakupan wilayah kajian yang melibatkan seluruh Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Pabelan, Kabupaten Semarang. Dengan demikian, temuan yang diperoleh tidak hanya menggambarkan situasi di satu sekolah, melainkan juga mencerminkan kecenderungan umum yang terjadi di berbagai sekolah dasar di wilayah tersebut. Pengambil kebijakan dan praktisi sekolah dasar memerlukan hasil penelitian yang menggambarkan hubungan kepemimpinan transformasional, budaya kerja, dan kompetensi pedagogik guru. Berangkat dari kebutuhan tersebut, penelitian ini difokuskan untuk mengkaji isu tersebut dengan mengangkat judul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Kerja terhadap Kompetensi Pedagogik Guru Sekolah Dasar.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian korelasional, yang bertujuan untuk mengetahui hubungan serta pengaruh antarvariabel penelitian. Populasi penelitian melibatkan seluruh guru Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Pabelan Kabupaten Semarang yang berjumlah 193 orang. Penentuan sampel menggunakan teknik *probability sampling* dengan metode *proportional random sampling* sehingga menghasilkan jumlah sampel sebanyak 130 guru. Jenis data dalam penelitian ini adalah data primer yang bersumber dari kuesioner. Instrumen penelitian berupa kuesioner dengan skala Likert yang telah melalui uji validitas dan reliabilitas. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada guru sampel, kemudian data diolah dengan SPSS. Analisis data dilakukan melalui beberapa tahap, meliputi uji asumsi klasik (normalitas, multikolinearitas, heteroskedastisitas, dan linearitas). Kemudian dilanjutkan dengan uji regresi linier sederhana untuk melihat pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Adapun uji regresi linier berganda untuk menguji pengaruh kedua variabel independen secara simultan terhadap kompetensi pedagogik guru.

Hasil dan Pembahasan

Penelitian ini menggunakan data primer sebagai sumber pokok dalam pengolahan informasi. Proses pengumpulan data dilaksanakan dengan menyebarkan instrumen kuesioner kepada 130 responden yang telah ditentukan secara purposif sebelumnya, sehingga data yang diperoleh benar-benar relevan dengan tujuan penelitian. Penyusunan instrumen kuesioner didasarkan pada kerangka teori, sehingga setiap pernyataan yang diajukan mampu menggambarkan konsep yang diteliti serta menghasilkan tanggapan yang relevan dan sesuai dari para responden.

Tabel 1. Distribusi Data Variabel Kepemimpinan Transformasional

Kategori	Interval Nilai	Frekuensi	Persentase
Sangat Rendah	163 – 181	16	12%
Rendah	182 – 200	42	32%
Cukup	201 – 219	46	35%
Tinggi	220 – 238	21	16%
Sangat Tinggi	239 – 257	5	4%
Jumlah		130	100%

Tabel 1 menunjukkan bahwa sebagian besar kepala sekolah termasuk dalam kategori cukup dengan persentase terbesar yaitu 35%. Selanjutnya, kategori rendah berada di posisi kedua sebesar 32%, diikuti kategori tinggi sebesar 16%, kategori sangat rendah 12%, serta kategori sangat tinggi yang hanya mencapai 4%. Adapun gambaran mengenai kondisi variabel budaya kerja dapat dilihat secara lebih rinci pada tabel yang disajikan di bawah ini.

Tabel 2. Distribusi Data Variabel Budaya Kerja

Kategori	Interval Nilai	Frekuensi	Persentase
Sangat Rendah	86 – 101	3	2%
Rendah	102 – 117	27	21%
Cukup	118 – 133	62	48%
Tinggi	134 – 149	32	25%
Sangat Tinggi	150 – 165	6	5%
Jumlah		130	100%

Hasil penyajian data menunjukkan bahwa mayoritas responden termasuk dalam kategori cukup dengan persentase sebesar 48%. Posisi berikutnya ditempati oleh kategori tinggi yang mencapai 25%, sedangkan kategori rendah berada pada angka 21%. Sementara itu, hanya 5% responden yang masuk dalam kategori sangat tinggi, dan kategori sangat rendah tercatat paling sedikit dengan proporsi 2%. Deskripsi mengenai variabel kompetensi guru disajikan secara lebih detail melalui tabel berikut yang memuat data hasil penelitian.

Tabel 3. Distribusi Data Variabel Kompetensi Pedagogik Guru

Kategori	Interval Nilai	Frekuensi	Persentase
Sangat Rendah	126 – 143	11	6%
Rendah	144 – 161	45	23%
Cukup	162 – 179	81	42%
Tinggi	180 – 197	43	22%
Sangat Tinggi	198 – 214	13	7%
Jumlah		130	100%

Hasil penyajian data memperlihatkan bahwa sebagian besar guru termasuk dalam kategori cukup dengan persentase 42%. Posisi berikutnya ditempati kategori rendah sebesar 23%, kemudian kategori tinggi sebesar 22%, disusul sangat tinggi 7%, dan sangat rendah 6%. Selanjutnya, data yang terkumpul dianalisis melalui serangkaian uji asumsi klasik, mencakup uji normalitas, multikolinearitas, heteroskedastisitas, serta linearitas. Uji normalitas bertujuan untuk memastikan apakah distribusi data pada variabel independen maupun dependen memenuhi kriteria normal (Sahir, 2021). Dalam penelitian ini, pengujian dilakukan menggunakan metode Kolmogorov-Smirnov, yang menghasilkan nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,200.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa data terdistribusi secara normal, sejalan dengan pendapat Rahmawati & Liswandi (2022) yang menegaskan bahwa distribusi data dapat dinyatakan normal apabila nilai Asymp. Sig. (2-tailed) melebihi 0,05. Setelah

pengujian ini, analisis dilanjutkan dengan uji multikolinearitas menggunakan program SPSS, dan hasil lengkapnya ditampilkan pada tabel berikut.

Tabel 4. Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	<i>Tolerance</i>	VIF
Kepemimpinan Transformasional	.689	1.436
Budaya Kerja	.635	1.267

Analisis yang ditampilkan pada tabel 4 memperlihatkan bahwa seluruh variabel penelitian memiliki nilai *tolerance* lebih besar dari 0,10 serta nilai VIF kurang dari 10,00. Temuan ini mengindikasikan bahwa model regresi yang digunakan telah lolos dari gejala multikolinearitas sesuai dengan kriteria yang dijelaskan oleh (Febry & Teofilus, 2020). Setelah uji ini, tahapan berikutnya dari uji asumsi klasik adalah pengujian heteroskedastisitas dengan metode Glejser, yang hasilnya dapat dilihat pada tabel selanjutnya.

Tabel 5. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Variabel	Signifikansi
Kepemimpinan Transformasional	0,268
Budaya Kerja	0,129

Uji heteroskedastisitas sendiri digunakan untuk mengidentifikasi ada atau tidaknya perbedaan varians residual pada model regresi (Ayu et al., 2025). Berdasarkan data pada tabel, model regresi dalam penelitian ini dinyatakan bebas dari permasalahan heteroskedastisitas. Hal ini terbukti dari nilai signifikansi variabel kepemimpinan transformasional kepala sekolah sebesar 0,268 dan budaya kerja sebesar 0,129, keduanya melebihi ambang batas 0,05. Hasil tersebut selaras dengan pandangan Vikaliana et al., (2022) yang menyebutkan bahwa suatu model regresi dianggap bebas heteroskedastisitas apabila nilai signifikansi lebih tinggi dari 0,05.

Tabel 6. Hasil Uji Linearitas

Variabel	<i>Deviation From Linearity</i>
Kepemimpinan Transformasional	0,360
Budaya Kerja	0,657

Selain itu Jafar et al., (2023) menambahkan bahwa dasar pengambilan keputusan dalam uji linearitas adalah apabila nilai signifikansi berada di atas 0,05, yang menandakan adanya hubungan linear. Melalui analisis dengan SPSS, diperoleh nilai signifikansi *Deviation from Linearity* antara kompetensi pedagogik guru dan kepemimpinan transformasional sebesar 0,360, sementara antara kompetensi pedagogik guru dan budaya kerja sebesar 0,657. Karena kedua nilai tersebut lebih besar dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa hubungan antara kompetensi pedagogik guru dengan kepemimpinan transformasional maupun dengan budaya kerja bersifat linear.

Hipotesis pertama yang di uji ialah pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap kompetensi pedagogik guru. Berdasarkan olah data, diperoleh t hitung $10,909 > t$ tabel $(1,978)$ dengan signifikansi $0,000 < 0,05$. Dengan demikian H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya, ada pengaruh variabel kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap variabel kompetensi pedagogik guru di SDN Kecamatan Pabelan Kabupaten Semarang. Hasil uji koefisien determinasi melalui uji regresi sederhana menunjukkan *R Square* sebesar 0,482 termasuk dalam kategori sedang, yang berarti 48,20% variasi kompetensi pedagogik guru dapat dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional (Putri et al., 2020).

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Astuti et al., (2025) yang melakukan penelitian tentang pengaruh kepemimpinan transformasional namun pada tingkat SMP. Dalam konteks ini, belum optimalnya kompetensi pedagogik guru diatasi dengan cara kepala sekolah juga harus lebih aktif dalam memberikan motivasi kepada warga sekolah guna menumbuhkan optimisme dan antusiasme dalam menjalankan tugas serta mencapai tujuan pendidikan yang lebih baik. Dengan demikian, lingkungan sekolah dapat menjadi lebih dinamis dan inspiratif, mendorong seluruh komponen pendidikan untuk terus berkembang dan berinovasi.

Selain itu menurut Astuti et al., (2025) hal-hal yang mampu meningkatkan kompetensi pedagogik guru SMP adalah melalui kemampuan untuk mempengaruhi dan menginspirasi. Kepala sekolah dapat mengarahkan serta mengelola sumber daya sekolah secara optimal guna meningkatkan kualitas pendidikan dan pencapaian sasaran organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, penelitian Astuti et al., (2025) menegaskan kepemimpinan transformasional yang baik akan semakin meningkatkan kompetensi pedagogik guru SMP di Kecamatan Rembang, Kabupaten Rembang. Selain itu Triantoro et al., (2025) juga mendukung penelitian ini dengan menunjukkan hasil kepemimpinan kepala sekolah berbasis pendekatan transformasional berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kompetensi pedagogik guru.

Penelitian yang dilakukan oleh Supartiningsih et al., (2024) juga memperkuat temuan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi pedagogik guru SMA. Berdasarkan temuan penelitian Supartiningsih et al., (2024) kepemimpinan transformasional kepala sekolah yang dapat meningkatkan kompetensi pedagogik guru yaitu kepemimpinan yang memiliki karisma, mampu menggerakkan, memotivasi dan membangun komitmen bawahannya untuk melakukan perubahan melalui inovasi-inovasi, mampu memberi perhatian kepada bawahannya dalam rangka mencapai visi, misi dan tujuan sekolah.

Penelitian ini mendukung dan melengkapi penelitian terdahulu dengan memberikan kontribusi baru melalui fokus pada jenjang Sekolah Dasar dimana penelitian yang dilakukan oleh Astuti et al., (2025) berfokus pada jenjang SMP dan penelitian yang dilakukan oleh Supartiningsih et al., (2024) yang berfokus pada jenjang SMA. Hal-hal yang mampu mendukung peningkatan kompetensi pedagogik guru dalam penelitian ini yaitu kemampuan kepala sekolah dalam menyampaikan pesan positif yang mampu menumbuhkan rasa percaya diri.

Temuan tersebut selaras dengan pandangan Harsono & Prasetyo (2021) yang menekankan bahwa keterampilan komunikasi kepala sekolah memiliki peran besar dalam meningkatkan kinerja guru. Hal senada juga dikemukakan oleh Silalahi (2024) yang menyatakan bahwa kejelasan dan akurasi komunikasi sangat berpengaruh terhadap perilaku maupun capaian kerja bawahan. Dengan demikian, komunikasi dalam kepemimpinan tidak cukup dipahami sebagai keterampilan teknis, melainkan harus dilihat sebagai komponen fundamental yang menentukan efektivitas kepemimpinan.

Kepala sekolah yang dapat menyampaikan pesan dengan cara inspiratif dan konstruktif mampu membangun suasana emosional yang positif, sekaligus menumbuhkan profesionalisme guru, termasuk dalam penguasaan kompetensi pedagogik. Selain itu, komunikasi yang dijalankan secara efektif dalam kerangka kepemimpinan transformasional juga berfungsi sebagai jembatan untuk membangun rasa saling percaya, memperkuat keterikatan emosional, serta menumbuhkan komitmen guru terhadap visi dan misi sekolah.

Proses komunikasi yang berlangsung dua arah memungkinkan kepala sekolah bukan hanya bertindak sebagai penyampai instruksi, tetapi juga menjadi pendengar yang responsif terhadap kebutuhan dan aspirasi guru. Kondisi ini menciptakan hubungan kerja

yang harmonis dan partisipatif, sehingga kepemimpinan transformasional dapat memainkan peran strategisnya dalam menyatukan nilai motivasi, penghargaan, dan pengakuan terhadap kontribusi guru sebagai bagian dari budaya kerja yang sehat dan produktif.

Berdasarkan bukti empiris mengenai pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kompetensi pedagogik, sangat diperlukan langkah konkret dari Dinas Pendidikan untuk menyelenggarakan program pelatihan kepemimpinan berbasis transformasional yang disertai supervisi dan pendampingan berkesinambungan. Pelatihan ini tidak hanya difokuskan pada peningkatan keterampilan komunikasi, tetapi juga diarahkan untuk menanamkan pola pikir kepemimpinan visioner yang dapat menginspirasi guru berinovasi dalam praktik pembelajaran.

Apabila kebijakan berbasis riset ini diterapkan secara konsisten, maka kualitas pendidikan dasar akan meningkat secara signifikan dan sekolah dapat lebih optimal menjalankan fungsinya sebagai fondasi utama dalam membangun sumber daya manusia yang unggul. Hipotesis kedua (H2) menyatakan bahwa budaya kerja memiliki peranan penting dalam memengaruhi kompetensi pedagogik guru. Hasil analisis statistik menunjukkan nilai t hitung sebesar 10,181, jauh melampaui t tabel 1,978, dengan tingkat signifikansi 0,000 yang berada di bawah batas 0,05. Berdasarkan hasil ini, H_0 dinyatakan ditolak dan H_a diterima, sehingga dapat dipastikan bahwa budaya kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap peningkatan kompetensi pedagogik guru.

Lebih lanjut, hasil pengujian koefisien determinasi menghasilkan nilai *R Square* sebesar 0,447, yang menandakan bahwa kontribusi budaya kerja terhadap kompetensi pedagogik guru mencapai 44,70% dan termasuk kategori sedang. Dengan kata lain, hampir separuh variasi yang terjadi pada kompetensi pedagogik guru dapat dijelaskan melalui faktor budaya kerja (Putri et al., 2020). Hasil penelitian ini menunjukkan budaya kerja berpengaruh signifikan dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru. Sebuah temuan yang konsisten dengan penelitian Rahmawati et al., (2022) yang menemukan pengaruh positif budaya kerja terhadap kompetensi pedagogik dan kontribusi bersama budaya kerja dengan supervisi akademik sebesar 83,3% terhadap kompetensi pedagogik pada konteks SMK.

Temuan keselarasan ini menegaskan argumen teoritis bahwa nilai-nilai organisasi menciptakan kondisi struktural dan psikologis yang memungkinkan guru mengimplementasikan praktik pedagogik secara lebih efektif. Rahmawati et al., (2022) memberikan pernyataan bahwa budaya kerja mencerminkan nilai-nilai yang tertanam dalam institusi pendidikan dan secara langsung membentuk perilaku profesional para guru. Hasil penelitian ini menguatkan pandangan tersebut dengan menunjukkan bahwa guru yang beroperasi dalam lingkungan kerja yang menekankan nilai-nilai positif seperti ketelitian, disiplin waktu, tanggung jawab, dan kerja sama cenderung terdorong untuk meningkatkan kompetensi pedagogik mereka secara signifikan.

Budaya kerja seperti ini berfungsi sebagai pedoman normatif yang tidak hanya membentuk persepsi guru mengenai standar kinerja yang diharapkan, tetapi juga menciptakan motivasi internal untuk mewujudkan ekspektasi tersebut dalam praktik pembelajaran sehari-hari. Lebih jauh, keberadaan budaya kerja yang konsisten dan terinternalisasi ini membantu guru membangun pola pikir profesional, meningkatkan efektivitas interaksi dengan peserta didik, serta mendorong inovasi dalam strategi pengajaran, sehingga kompetensi pedagogik yang berkembang menjadi lebih adaptif dan relevan dengan tuntutan pendidikan modern.

Namun demikian, terdapat perbedaan penting yang perlu ditelaah. Rahmawati et al., (2022) menemukan bahwa supervisi akademik memiliki bobot pengaruh yang lebih besar dibanding budaya kerja dalam model berganda. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai

koefisien β supervisi akademik = 0,683 dan β budaya = 0,282. Sedangkan pada studi ini kepemimpinan transformasional dan budaya kerja sama-sama muncul sebagai prediktor. Perbedaan tersebut kemungkinan disebabkan oleh tiga factor, 1) perbedaan konteks jenjang antara SMK dengan jenjang SD di mana tuntutan profesional berbeda sehingga mekanisme peningkatan kompetensi berbeda, 2) perbedaan konstruk variabel dimana supervisi akademik berbeda dengan kepemimpinan transformasional meski keduanya merupakan bentuk dukungan kepemimpinan dan 3) perbedaan sampel.

Hal tersebut dapat terjadi karena n kecil pada penelitian Rahmawati et al., (2022) berisiko memperbesar R^2 , sedangkan $n = 130$ pada studi ini lebih stabil. Hal-hal yang mampu mendukung peningkatan kompetensi pedagogik guru SD Negeri Kecamatan Pabelan yaitu kesiapan guru untuk memberi dan menerima masukan. Hal ini sesuai dengan apa yang ditemukan oleh penelitian Susanti et al., (2025) menekankan pentingnya kesiapan guru dalam memberikan dan menerima masukan secara tepat dari rekan sejawat, guna memastikan keberlanjutan dan relevansi fungsi sekolah.

Temuan penelitian ini mendukung pandangan tersebut dengan menegaskan bahwa budaya kerja di sekolah tidak sekadar menjadi struktur formal atau kerangka kelembagaan, melainkan juga berperan sebagai iklim sosial-emosional yang memberi dukungan bagi guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya secara maksimal. Budaya kerja yang terbentuk secara alami ini menembus praktik sehari-hari, menciptakan kebiasaan dan pola interaksi yang mendukung kolaborasi, refleksi diri, dan pengembangan kompetensi guru.

Dengan kata lain, budaya kerja di sekolah bukanlah sekadar aturan yang dipaksakan dari tingkat manajemen, tetapi menjadi elemen hidup yang menggerakkan peningkatan kualitas pengajaran, memperkuat hubungan antar staf, serta mendorong proses pembelajaran yang adaptif dan berkelanjutan. Fenomena ini menunjukkan bahwa implementasi budaya kerja yang efektif mampu menjembatani teori dan praktik profesionalisme guru secara konsisten. Dalam konteks tersebut, budaya kerja yang terjaga secara konsisten dan berfokus pada profesionalisme memiliki kemampuan untuk menciptakan lingkungan yang mendukung guru dalam melakukan refleksi diri secara berkelanjutan, sekaligus memperbaiki dan menyempurnakan strategi pembelajaran yang mereka terapkan.

Fakta tersebut memperkuat hasil penelitian Maryoto et al., (2020) dalam penelitiannya menyatakan budaya organisasi yang mengedepankan kepercayaan dan komunikasi terbuka dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif, sehingga guru merasa lebih termotivasi untuk memberikan yang terbaik dalam proses pembelajaran. Budaya organisasi yang kuat tidak hanya berperan sebagai fondasi struktural, tetapi juga membentuk atmosfer kerja yang kondusif, menumbuhkan rasa tanggung jawab, serta meningkatkan motivasi guru untuk mencapai keberhasilan individu maupun tujuan kolektif sekolah (Maryoto et al., 2020).

Dengan demikian, interaksi antara budaya kerja dan kompetensi pedagogik bersifat fleksibel dan dinamis, bukan sekadar prosedural atau mekanis. Proses ini menunjukkan bahwa internalisasi nilai-nilai kelembagaan dalam praktik sehari-hari dapat memicu transformasi nyata, mendorong guru untuk terus mengembangkan kemampuan pedagogik mereka secara sistematis, adaptif, dan berkelanjutan, khususnya di SD Negeri Kecamatan Pabelan, Kabupaten Semarang. Fenomena ini memperkuat gagasan bahwa budaya kerja yang efektif merupakan katalisator utama bagi peningkatan kualitas pengajaran dan profesionalisme guru.

Menimbang adanya pengaruh yang signifikan antara budaya kerja dan kompetensi pedagogik guru, Dinas Pendidikan didorong untuk memperkuat budaya kerja di lingkungan sekolah melalui berbagai langkah strategis, seperti program pembinaan

karakter organisasi, pelatihan tentang nilai-nilai profesionalisme, serta pemantauan berkelanjutan terhadap penerapannya. Langkah-langkah ini penting untuk memastikan bahwa budaya kerja yang produktif dan positif tidak hanya menjadi konsep teoritis, tetapi benar-benar tercermin dalam perilaku sehari-hari para guru.

Dengan penerapan kebijakan yang berbasis temuan penelitian, diharapkan tercipta peningkatan nyata dalam kinerja guru sekaligus peningkatan mutu pendidikan, baik secara umum di tingkat sekolah dasar, maupun secara spesifik di SD Negeri Kecamatan Pabelan, Kabupaten Semarang. Kebijakan yang terstruktur dan berorientasi pada praktik ini menjadi sarana efektif untuk menumbuhkan profesionalisme guru dan mendukung tercapainya standar pendidikan yang lebih tinggi. Pengujian hipotesis ketiga (H3) menunjukkan bahwa nilai F_{hitung} sebesar 95,123 jauh melampaui F_{tabel} sebesar 3,07 pada taraf signifikansi 5%. Dengan tingkat signifikansi 0,000 yang lebih kecil dari 0,05, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Hasil ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kompetensi pedagogik guru. Nilai R^2 sebesar 0,600 menegaskan bahwa kedua variabel tersebut mampu menjelaskan 60% variasi kompetensi pedagogik guru, yang dikategorikan kuat. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Londongallo & Tung (2025) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berkorelasi positif dengan penguatan kompetensi pedagogik, sedangkan budaya organisasi juga memberikan kontribusi nyata dalam mendukung peningkatan kapasitas guru.

Merujuk pada temuan tersebut, dibutuhkan strategi berkesinambungan untuk memperkuat praktik kepemimpinan transformasional kepala sekolah sekaligus memperkuat budaya kerja profesional di lingkungan sekolah. Kepala sekolah tidak cukup sekadar berfungsi sebagai pengelola administrasi, tetapi juga harus berperan sebagai pemimpin visioner yang mampu menghadirkan inspirasi, membangun iklim kerja kolaboratif, serta mendorong tumbuhnya profesionalisme guru. Pada akhirnya, kualitas pendidikan sangat bergantung pada kemampuan kepala sekolah dalam menanamkan budaya kerja positif yang secara konsisten mendukung perkembangan kompetensi pedagogik guru.

Selain itu, penguatan kepemimpinan transformasional perlu diwujudkan melalui program yang terstruktur, seperti pelatihan kepemimpinan berbasis visi, *workshop* manajemen perubahan, serta pendampingan intensif yang mendorong kepala sekolah menginternalisasi nilai-nilai kepemimpinan modern. Di sisi lain, budaya kerja yang sehat dapat ditanamkan melalui pembiasaan nilai integritas, disiplin, kerja sama, dan tanggung jawab yang dijalankan secara konsisten dalam aktivitas sehari-hari di sekolah. Dengan demikian, tercipta ekosistem pendidikan yang tidak hanya mendorong peningkatan kompetensi pedagogik, tetapi juga membangun karakter guru sebagai pendidik profesional yang mampu menjawab tantangan zaman. Apabila sinergi antara kepemimpinan dan budaya kerja ini terjaga secara berkelanjutan, maka sekolah akan berkembang menjadi institusi yang adaptif, inovatif, serta berdaya saing dalam mencetak generasi unggul. Efektivitas kepemimpinan transformasional dan keberadaan budaya kerja yang kondusif menjadi dua faktor yang saling melengkapi dalam membentuk guru yang profesional serta mampu merefleksikan praktik pembelajarannya.

Oleh sebab itu, lembaga yang memiliki kewenangan dalam bidang pendidikan, terutama Dinas Pendidikan, penting untuk secara berkala menyelenggarakan pelatihan kepemimpinan berbasis transformasi bagi para kepala sekolah. Selain itu, penguatan budaya kerja sekolah juga perlu dilakukan melalui penanaman nilai-nilai positif seperti kolaborasi, tanggung jawab, dan disiplin. Apabila kedua aspek ini berjalan beriringan, peningkatan kompetensi pedagogik guru akan lebih optimal dan secara langsung berkontribusi pada kualitas hasil belajar siswa.

Kesimpulan

Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi pedagogik guru dengan nilai *R Square* sebesar 48,20% yang tergolong pada kategori sedang. Uji korelasi memperlihatkan hubungan kuat antara kedua variabel tersebut dengan *pearson correlation* sebesar 0,694. Komunikasi yang dilakukan kepala sekolah disertai penghargaan dan keyakinan terhadap kemampuan guru terbukti meningkatkan rasa percaya diri, sehingga berdampak langsung pada mutu pengajaran serta kualitas pembelajaran di kelas. Selanjutnya, budaya kerja juga terbukti memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi pedagogik guru, dengan nilai *R Square* sebesar 44,70% yang termasuk kategori sedang. Uji korelasi menunjukkan hubungan yang kuat dengan nilai *pearson correlation* sebesar 0,669. Budaya kerja sekolah telah menciptakan suasana yang terbuka terhadap masukan, baik dari pimpinan maupun sesama guru. Praktik saling memberi dan menerima umpan balik tersebut menjadi fondasi penting bagi tumbuhnya kolaborasi yang sehat sekaligus mendukung perbaikan berkesinambungan di lingkungan sekolah. Secara simultan, kepemimpinan transformasional dan budaya kerja memberikan pengaruh terhadap kompetensi pedagogik guru dengan kontribusi sebesar 60%, yang dikategorikan kuat. Temuan ini membuktikan bahwa pengaruh kedua variabel akan lebih besar jika dijalankan secara bersamaan dibandingkan secara terpisah. Berdasarkan temuan ini, Dinas Pendidikan disarankan mengadakan pelatihan kepemimpinan transformasional bagi kepala sekolah serta membangun budaya kerja produktif melalui lokakarya, pendampingan, dan penghargaan. Kepala sekolah diharapkan mampu memotivasi guru, membangun komunikasi konstruktif, dan memperkuat kolaborasi. Guru perlu menerapkan strategi pembelajaran variatif, meningkatkan keterampilan evaluasi objektif, dan menjaga profesionalisme. Penelitian selanjutnya disarankan menambah variabel atau memperluas lingkup pada wilayah dan jenjang berbeda agar pemahaman faktor yang memengaruhi kompetensi pedagogik lebih komprehensif.

Daftar Pustaka

- Astuti, C. P., Soedjono, & Prayito, M. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Kompetensi Pedagogik Guru SMP Se-Kecamatan Rembang Kabupaten Rembang. *JMPIS: Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial*, 6(3), 2261-2271.
- Ayu, F. A., Haryati, T., & Kusumaningsih, W. (2025). Pengaruh Peran Kepala Sekolah , Kompetensi Pedagogik dan Disiplin Kerja Guru terhadap Mutu Lulusan (Studi Korelasi Deskriptif). *Aulad: Journal on Early Childhood*, 8(1), 511-524.
- Febry, T., & Teofilus. (2020). *SPSS (Aplikasi Pada Penelitian Manajemen Bisnis)*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Hanifah, F., Nurasiah, I., & Nurmeta, I. K. (2023). Analisis Kompetensi Pedagogik Guru SD dalam Menggunakan Kurikulum Merdeka di Sekolah Penggerak. *Attadib: Journal of Elementary Education*, 7(3), 1-11.
- Harsono, H., & Prasetyo, I. (2021). Kompetensi Komunikasi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru SMK Kartika VI Balikpapan. *Jurnal Manajerial Bisnis*, 4(3), 174-189.
- Jafar, I., Amrullah, M. N., Yunas, A., & Gufran. (2023). Manfaat Penggunaan Lentera terhadap Tingkat Pengetahuan Mahasiswa Jurusan Jurnalistik UIN Alauddin Makassar. *Jurnal Publisitas*, 12(2), 31-56.
- Londongallo, A., & Tung, K. Y. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kompetensi Pedagogik Guru dengan Variabel Mediator Kreativitas Guru. *Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 8(3), 3523-3528.

- Maryoto, Danim, S., & Connie. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompetensi Pedagogik terhadap Kinerja Guru SMPN Sekecamatan Muara Beliti. *Jurnal Manajer Pendidikan*, 15(03), 285-294.
- Mustafa, P. S. (2024). *Profesi Keguruan Untuk Mahasiswa Pendidikan dan Keguruan*. Mataram: Pustaka Madani.
- Putri, M. S. K., Kusumawat, S., & Firmansyah, M. (2020). Analisis Faktor Kesiapan Akademik terkait Efikasi Belajar dan Jumlah Satuan Kredit Semester (SKS) terhadap Prestasi Akademik Mahasiswa. *Jurnal Bio Komplementer Medicine*, 7(2), 1-9.
- Rahmawati, M. P., & Liswandi, L. (2022). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT XYZ. *FIRM Journal of Management Studies*, 7(1), 65-72.
- Rahmawati, R., & Noor, M. (2022). Pengaruh Budaya Kerja Dan Supervisi Akademik Terhadap Profesionalisme Guru SMK. *POACE: Jurnal Program Studi Adminitrasi Pendidikan*, 2(2), 191-202.
- Sahir, S. H. (2021). *Metodologi Penelitian*. Mataram: Karya Bakti Makmur Indonesia.
- Silalahi, E. E. (2024). *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Purwokerto: Pena Persada Kerta Utama.
- Supartiningsih, S., Abdullah, G., & Nurkolis, N. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Pemanfaatan PMM Terhadap Kompetensi Pedagogik Guru SMA. *Jurnal Inovasi Pembelajaran di Sekolah*, 5(1), 141-150.
- Surya, R. A. B., & Setyawati, C. Y. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan di CV. Surya Jaya Makmur. *PERFORMA: Jurnal Manajemen dan Start-Up Bisnis*, 6(1), 1-10.
- Susanti, A., Rukayat, Y., & Fajar, F. (2025). Pengaruh Budaya Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Sukabumi. *Indonesian Journal of Strategic Management*, 8(1), 79-92.
- Triantoro, R. P., Mawardi, M. F., Safitri, A., & Cinantya, C. (2025). Tinjauan Litertaur Strategi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru. *Jurnal Ilmiah Pendidik Indonesia*, 4(1), 15-26.
- Untoro, J., Nurkolis, N., & Sudana, I. M. (2023). Pengaruh Supervisi Akademik Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Profesionalisme Guru Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Pringsurat Kabupaten Temanggung. *Jurnal Inovasi Pembelajaran di Sekolah*, 4(2), 669-678.
- Vikaliana, R., Pujiyanto, A., Mulyati, A., Fika, R., Ronaldo, R., Reza, H. K., Ngii, E., Dwikotjo, F., Suharni, & Ulfa, L. (2022). *Ragam Penelitian dengan SPSS*. Sukoharjo: Tahta Media Group.
- Wijayanto, S., Abdullah, G., & Wuryandini, E. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 9(1), 54-63.
- Zulfah, H. (2023). Peningkatan Kompetensi Pedagogik Guru melalui Kegiatan Supervisi Akademik. *YASIN: Jurnal Pendidikan dan Sosial Budaya*, 3(2), 275-284.