

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN ADAPTABILITAS GURU
MENGIMPLEMENTASIKAN PEMBELAJARAN DIGITAL
DI SEKOLAH DASAR**



TESIS

diajukan untuk memenuhi sebagian syarat untuk memperoleh gelar Magister
Pendidikan Guru Sekolah Dasar

Oleh:

Wini Handayani
2308592

**PROGRAM STUDI MAGISTER PENDIDIKAN GURU SEKOLAH DASAR
KAMPUS UPI DI TASIKMALAYA
UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA
2025**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN ADAPTABILITAS GURU
MENGIMPLEMENTASIKAN PEMBELAJARAN DIGITAL
DI SEKOLAH DASAR**

Oleh
Wini Handayani

S.Pd Universitas Pendidikan Indonesia, 2009

Sebuah Tesis yang diajukan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar
Magister Pendidikan (M.Pd.) pada Program Studi Magister Pendidikan Guru Sekolah
Dasar

© Wini Handayani
Universitas Pendidikan Indonesia
Juli 2025

Hak Cipta dilindungi undang-undang.
Tesis ini tidak boleh diperbanyak seluruhnya atau sebagian,
dengan dicetak ulang, difoto kopi, atau cara lainnya tanpa izin dari penulis.

WINI HANDAYANI

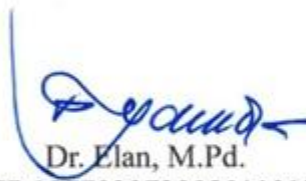
**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN ADAPTABILITAS GURU
MENGIMPLEMENTASIKAN PEMBELAJARAN DIGITAL
DI SEKOLAH DASAR**

Disetujui dan disahkan oleh,
Pembimbing I,



Dr. Syarip Hidayat, S.Pd., M.Pd.
NIP 198007082005011002

Pembimbing II,



Dr. Elan, M.Pd.
NIP 197703072008011017

Mengetahui,
Ketua Program Studi Magister PGSD,



Dr. Ghullam Hamdu, M.Pd.
NIP 198006222008011004

ABSTRAK

Kemajuan teknologi digital telah mendorong perubahan paradigma pembelajaran di sekolah dasar, terutama dengan meningkatnya tuntutan integrasi teknologi dalam proses belajar mengajar. Guru kini tidak hanya dituntut menguasai materi, tetapi juga mampu beradaptasi dengan metode pembelajaran digital yang terus berkembang. Dalam situasi ini, kepala sekolah memegang peran strategis untuk mengarahkan, memotivasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung adaptasi teknologi. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dan adaptabilitas guru dalam mengimplementasikan pembelajaran digital di sekolah dasar. Penelitian dilakukan dengan pendekatan kuantitatif melalui survei, menggunakan teknik purposive sampling, serta dianalisis dengan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis AMOS. Instrumen penelitian berupa kuesioner yang dikembangkan dari indikator kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan adaptabilitas guru. Hasil penelitian mengungkap bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja serta kemampuan guru beradaptasi dalam pembelajaran digital. Kepemimpinan transformasional tercermin dari kemampuan kepala sekolah mengambil keputusan, memberikan motivasi, berkomunikasi terbuka, memberi arahan jelas, dan menumbuhkan rasa tanggung jawab guru. Temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kepuasan kerja dan adaptabilitas guru dalam mengimplementasikan pembelajaran digital. Implikasi praktisnya, sekolah dasar perlu mengembangkan program pelatihan kepemimpinan transformasional dan mendorong kolaborasi, adaptasi teknologi, serta profesionalisme guru demi mendukung mutu pembelajaran digital.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Adaptabilitas Guru, Implementasi Pembelajaran Digital, Sekolah Dasar.

ABSTRACT

Advances in digital technology have driven a paradigm shift in learning in elementary schools, particularly with the increasing demand for technology integration in the teaching and learning process. Teachers are now required not only to master the material but also to be able to adapt to the ever-evolving digital learning methods. In this situation, principals play a strategic role in directing, motivating, and creating a work environment that supports technological adaptation. This study aims to analyze the influence of transformational leadership on teacher job satisfaction and adaptability in implementing digital learning in elementary schools. The study was conducted using a quantitative approach through a survey, using a purposive sampling technique, and analyzed using AMOS-based Structural Equation Modeling (SEM). The research instrument was a questionnaire developed from indicators of transformational leadership, job satisfaction, and teacher adaptability. The results revealed that the principal's transformational leadership has a positive and significant effect on teacher job satisfaction and adaptability in digital learning. Effective leadership is reflected in the principal's ability to make decisions, provide motivation, communicate openly, provide clear direction, and foster a sense of responsibility in teachers. These findings confirm that transformational leadership can improve teacher performance while shaping a positive organizational culture. The practical implication is that elementary schools need to develop transformational leadership training programs for principals and strengthen organizational cultures that encourage collaboration, technology adaptation, and teacher professionalism to support the quality of digital learning..

Keywords: Transformational Leadership, Job Satisfaction, Teacher Adaptability, Digital Learning Implementation, Elementary Schools.

DAFTAR ISI

	Halaman
LEMBAR PENGESAHAN	i
PERNYATAAN.....	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
ABSTRAK	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Rumusan Masalah.....	13
1.3 Tujuan Penelitian	14
1.4 Manfaat Penelitian	14
1.5 Ruang Lingkup Penelitian.....	15
1.6 Sistematika Penulisan Tesis.....	15
BAB II KAJIAN TEORI	
2.1 Kepemimpinan Transformasional.....	17
2.1.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional.....	17
2.1.2 Dimensi Kepemimpinan Transformasional	19
2.1.3 Prinsip-Prinsip Kepemimpinan Transformasional	20
2.1.4 Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah.....	21
2.2 Kepuasan Kerja Guru.....	24
2.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja	24
2.2.2 Teori – teori kepuasan kerja.....	25
2.2.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja.....	28
2.3 Adaptabilitas Guru	29
2.3.1 Pengertian Adaptabilitas	29
2.3.2 Dimensi Adaptabilitas Guru.....	32
2.3.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Adaptabilitas Guru.....	32
2.3.4 Definisi Pembelajaran Digital	33
2.3.5 Dimensi Adaptabilitas Guru dalam Pembelajaran Digital	35
2.3.6 Adaptabilitas Guru dalam Pembelajaran Digital.....	38
2.3.7 Manfaat Pembelajaran Digital	39
2.4 Kajian Penelitian Terdahulu	41
2.5 Kerangka Pemikiran.....	43
2.6 Hipotesis	46

BAB III METODE PENELITIAN

3.1	Desain Penelitian	48
3.2	Lokasi dan Waktu Penelitian	49
3.2.1	Lokasi Penelitian	49
3.2.2	Waktu Penelitian	49
3.3	Populasi dan Sampel	49
3.3.1	Populasi	49
3.3.2	Sampel	50
3.4	Definisi Operasional	51
3.5	Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data	53
3.5.1	Teknik Pengumpulan Data	53
3.6	Teknik Analisis Data	53
3.6.1	Asumsi <i>Structural Equation Modelling</i> (SEM)	54
3.6.2	Analisa Data <i>Structural Equation Modelling</i> (SEM)	57
3.6.3	Uji Validitas dan Reliabilitas	62
3.6.4	Menilai Kriteria <i>Goodness of fit</i>	63
3.6.5	Pengujian Hipotesis	66

BAB IV HASIL PENELITIAN

4.1	Gambaran Umum Profil Penelitian	67
4.1.1	Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin	69
4.1.2	Karakteristik Responden berdasarkan Usia	70
4.1.3	Karakteristik Responden berdasarkan Pendidikan	71
4.1.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Statust Kepegawaian	71
4.1.5	Data Kepala Sekolah	72
4.1.6	Karakteristik Responden Berdasarkan Penerapan Pembelajaran Digital	73
4.2	Deskripsi Hasil Analisis Data	74
4.2.1	Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah	74
4.2.2	Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja Guru	77
4.2.3	Deskripsi Variabel Adaptabilitas Guru	80
4.3	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja dan Adaptabilitas Guru Mengimplementasikan Pembelajaran Digital di Sekolah Dasar di Kecamatan Kawalu Kota Tasikmalaya	83
4.3.1	Menyusun Diagram Jalur dan Persamaan Struktural	83
4.3.2	Asumsi Data SEM	84
4.3.3	Uji Validitas dan Reliabilitas	86
4.3.4	Menilai Kriteria <i>Goodness of Fit</i>	88

4.3.5 Pengujian Hipotesis.....	89
--------------------------------	----

BAB V PEMBAHASAN

5.1 Pembahasan.....	91
5.1.1 Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah di Sekolah Dasar yang ada di wilayah Kecamatan Kawalu.....	91
5.1.2 Kepuasan Kerja Guru di Sekolah Dasar yang ada di wilayah Kecamatan Kawalu.....	94
5.1.3 Adaptabilitas Guru dalam Pembelajaran Digital di Sekolah Dasar yang ada di wilayah Kecamatan Kawalu.....	98
5.1.4 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja Guru Dalam Mengimplementasikan Pembelajaran Digital Di Sekolah Dasar yang ada di wilayah Kecamatan Kawalu.....	100
5.1.5 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Adaptabilitas Guru Dalam Mengimplementasikan Pembelajaran Digital Di Sekolah Dasar yang ada di wilayah Kecamatan Kawalu.....	102

BAB VI SIMPULAN DAN SARAN

6.1 Simpulan	105
6.2 Saran	106

DAFTAR PUSTAKA	107
-----------------------------	------------

DAFTAR TABEL

1.1	Pra Survei Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah di Kecamatan Kawalu	9
1.2	Pra Survei Adaptabilitas Guru dalam Pembelajaran Digital	10
1.3	Pra Survei Kepuasan Kerja Guru	11
2.1	Penelitian Terdahulu	41
3.1	Daftar Populasi	50
3.2	Operasionalisasi Variabel	52
3.3	Kriteria Penskoran Alternatif Jawaban	53
3.4	Variabel Konstruksi Variabel	57
3.5	Model Persamaan Struktural	61
3.6	Model Pengukuran	61
3.7	<i>Goodness Fit Index</i>	65
4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	69
4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	70
4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	71
4.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Status Kepegawaian	72
4.5	Karakteristik Kepala Sekolah Berdasarkan Jenis Kelamin	72
4.6	Karakteristik Kepala Sekolah Berdasarkan Pendidikan	73
4.7	Karakteristik Responden Berdasarkan Penerapan Pembelajaran Digital	74
4.8	Gambaran Umum Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah pada Sekolah Dasar di Kecamatan Kawalu	75
4.9	Gambaran Umum Kepuasan Kerja Guru pada Sekolah Dasar di Kecamatan Kawalu	77
4.10	Gambaran Umum Adaptabilitas Guru dalam Pembelajaran Digital pada Sekolah Dasar di Kecamatan Kawalu	80
4.11	Hasil Uji Normalitas	83
4.12	Hasil Uji <i>Multivariate outliers</i>	85
4.13	<i>Computation of degrees of freedom (Default model)</i>	86
4.14	Hasil Uji Validitas	87
4.15	Hasil Uji Reliabilitas	88
4.16	Menilai <i>Goodness of Fit</i>	88

4.17	Hasil Uji Hipotesis Penelitian Pengaruh Langsung	89
5.1	Deskripsi Gambaran Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah di Sekolah Dasar yang ada di wilayah Kecamatan Kawalu	91
5.2	Deskripsi Gambaran Kepuasan Guru di Sekolah Dasar yang ada di wilayah Kecamatan Kawalu	94
5.3	Deskripsi Gambaran Adaptabilitas Guru dalam Pembelajaran Digital di SD yang ada di wilayah Kecamatan Kawalu	98

DAFTAR GAMBAR

2.1	Kerangka Pemikiran.....	46
3.1	Path Diagram.....	60
4.1	Diagram Jalur Model Pengukuran.....	83
4.2	<i>Goodness of Fit</i>	88

DAFTAR LAMPIRAN

1	Surat Keputusan.....	113
2	Waktu Penelitian	114
3	Kuesioner.....	115
4	Rekapitulasi Data Kuesioner	119
5	Struktur Model Diagram Path	128
6	Uji Asumsi Data	129
7	Uji Validitas.....	133
8	Uji Reliabilitas.....	134
9	Uji Hipotesis dan Pengaruh Langsung	135
10	Riwayat Hidup.....	136

DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, M. (2008). *Psikologi Industri*. Liberty. Yogyakarta.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W.H. Freeman. New York.
- Bass, B. M. (1990). *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications. Thousand Oaks, CA.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press. New York.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2010). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. Mahwah, NJ.
- Bates, A. W. (2015). *Teaching in a digital age: Guidelines for designing teaching and learning*. Tony Bates Associates Ltd. Vancouver.
- Bates, A. W., & Poole, G. (2003). *Effective teaching with technology in higher education*. Jossey-Bass. San Francisco, CA.
- Bogler, R. (2001). The influence of leadership style on teacher job satisfaction. *Educational Administration Quarterly*, 37(5), 662–683.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row. New York.
- Chasanah, N. (2008). *Perilaku Organisasi*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Collie, R. J., & Martin, A. J. (2016). Adaptability: An important capacity for effective teachers. *Educational Practice and Theory*, 38(1), 27–39.
- Collie, R. J., & Martin, A. J. (2017). Teachers' psychological functioning in the workplace: Exploring the roles of contextual beliefs, need satisfaction, and personal characteristics. *Educational Psychology*, 37(6), 699–717.
- Darling-Hammond, L. (2000). Teacher quality and student achievement. *Education Policy Analysis Archives*, 8(1), 1–44.
- Darling-Hammond, L. (2010). *The flat world and education: How America's commitment to equity will determine our future*. Teachers College Press. New York.
- Efendi, E., dkk. (2022). *Implementasi Kurikulum Merdeka di Sekolah Dasar*. Jakarta: CV Pustaka Ilmu Group.

- Evawati, T., Yuliejantiningasih, Y., & Nurkolis, N. (2023). Pengaruh lingkungan kerja, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru di sekolah menengah kejuruan negeri se-Kabupaten Pekalongan. *Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP)*, 11(3). <https://doi.org/10.26877/jmp.v11i3.14931>
- Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change*. Jossey-Bass. San Francisco, CA.
- Fullan, M. (2013). *Stratosphere: Integrating technology, pedagogy, and change knowledge*. Pearson. Toronto.
- Garrison, D. R., & Vaughan, N. D. (2008). *Blended learning in higher education: Framework, principles, and guidelines*. Jossey-Bass. San Francisco, CA.
- Gee, J. P. (2007). *What video games have to teach us about learning and literacy*. Palgrave Macmillan. New York.
- Griffith, J. (2004). Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover, and school performance. *Journal of Educational Administration*, 42(3), 333–356.
- Griffin, P., & Hoyle, D. (2019). Teacher adaptability and school performance. *Journal of School Leadership*, 29(4), 543–560.
- Harjanto, I. (2018). *Adaptabilitas Guru dan Profesionalisme*. Deepublish. Yogyakarta.
- Hargreaves, A. (2003). *Teaching in the knowledge society: Education in the age of insecurity*. Teachers College Press. New York.
- Hasibuan, M. S. P. (2007). *Manajemen: Dasar, pengertian, dan masalah*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Harris, A., & Jones, M. (2017). Leading education change and improvement. *School Leadership & Management*, 37(2), 123–127.
- Herzberg, F. (dalam Noermijati, 2008). *Teori dua faktor*. Malang: Universitas Brawijaya Press.
- Husamah, dkk. (2024). *Transformasi Pendidikan Berbasis Teknologi*. Yogyakarta: CV Budi Utama.
- Idrus, M. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Irawati, dkk. (2022). *Literasi Digital dan Kepemimpinan Manajerial*. Surabaya: Zifatama Jawa.
- Kencana, A., & Disha, N. (2024). Strategi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pembelajaran di era digital. *Sindoro Cendekia Pendidikan*, 2(5). <https://ejournal.warunayama.org/index.php/sindorocendekiapendidikan/article/view/8949>

- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 201–227.
- Luthans, F. (2008). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill. New York.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (1993). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Misra, S. (2020). *Digital Teaching and Learning*. New Delhi: Global Vision Publishing House.
- Mishra, P., & Koehler, M. J. (2006). Technological pedagogical content knowledge: A framework for teacher knowledge. *Teachers College Record*, 108(6), 1017–1054.
- Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42(4), 403–419.
- Mulyono. (2021). *Manajemen SDM Pendidikan*. Yogyakarta: Deepublish.
- Munandar, A. S. (2008). *Psikologi Industri dan Organisasi*. UI Press. Jakarta.
- OECD. (2020). *Education at a Glance 2020: OECD Indicators*. OECD Publishing. Paris.
- Pardede, A., dkk. (2023). *Pengembangan SDM dalam Pendidikan*.
- Ployhart, R. E., & Bliese, P. D. (2006). Individual adaptability (I-ADAPT) theory: Conceptualizing the antecedents, consequences, and measurement of individual differences in adaptability. In S. Burke, L. Pierce, & E. Salas (Eds.), *Understanding adaptability: A prerequisite for effective performance within complex environments* (pp. 3–39). Elsevier Science. Amsterdam.
- Prensky, M. (2001). *Digital natives, digital immigrants*. *On the Horizon*, 9(5), 1–6.
- Pulakos, E. D. (2000). The development of a model of adaptability and a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612–624.
- Rees, E. (2001). *The Transformation of Leadership*. Jossey-Bass. San Francisco, CA.
- Riyanto, Y. (2020). *Manajemen Pendidikan di Era Digital*. Surabaya: Unesa University Press.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). Free Press. New York.
- Rose, D. H., & Meyer, A. (2002). *Teaching every student in the digital age: Universal design for learning*. ASCD. Alexandria, VA.

- Solihin, E., Giatman, M., & Ernawati, E. (2021). Dampak gaya kepemimpinan kepala sekolah pada kepuasan pekerjaan guru dan motivasi kerja. *Jurnal Imiah Pendidikan dan Pembelajaran*, 5(2), 279. <https://doi.org/10.23887/jipp.v5i2.34420>
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasi*. Andi Publisher. Yogyakarta.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Sage Publications. Thousand Oaks, CA.
- Sugihartini, N., dkk. (2018). *Kepuasan Kerja Guru dan Lingkungan Sekolah*. Denpasar: Universitas Pendidikan Ganesha Press.
- Tamsah, H., & Nurung, A. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia Modern*. Makassar: CV. Media Sains Indonesia.
- Tohir, T., Hartinah, S., & Habibi, H. (2025). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kompetensi digital guru SMP Negeri di Pemalang. *Jurnal Pendas*, 10(2). <https://journal.unpas.ac.id/index.php/pendas/article/view/24759>
- Umiyati, dkk. (2022). *Pentingnya SDM dalam Organisasi Pendidikan*. Bandung: CV. Widina Media Utama.
- UNESCO. (2020). *Global Education Monitoring Report 2020: Inclusion and education*. UNESCO Publishing. Paris.
- Wijayanto, T., dkk. (2019). *Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Guru*. Yogyakarta: Deepublish.
- Windasari, R., dkk. (2022). *Kepemimpinan Transformasional dalam Organisasi Pendidikan*. Surabaya: CV Zifatama Jawa.
- Yammarino, F. J., & Bass, B. M. (1990). Transformational leadership and multiple levels of analysis. *Human Relations*, 43(10), 975–995.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations* (4th ed.). Prentice Hall. Upper Saddle River, NJ.
- Zulfah, A. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja guru PNS di SMK Negeri eks Kawedanan Indramayu. *Edum Journal*, 6(1), 55–79. <https://doi.org/10.31943/edumjournal.v6i1.136>