# PENGARUH KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF TERHDAP KOMPETENSI GURU MELALUI MOTIVASI DAN PLC

*Yenny Anggraeni[1], Ai Erlinawati[2], Iwan Mochamad Taufik, Cecep Rahmat Suherli[3]*

[1] Administrasi Pendidikan, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Pendidikan Indonesia

[1]yennyanggraen17@upi.edu

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan partisipatif kepala sekolah terhadap kompetensi guru dengan mempertimbangkan peran mediasi motivasi guru dan *Professional Learning Community* (PLC). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Data dikumpulkan dari guru sekolah dasar melalui penyebaran kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan terhadap kompetensi guru, terutama melalui motivasi guru sebagai mediator utama. PLC juga berperan dalam meningkatkan motivasi dan kompetensi guru, meskipun pengaruh berlapis melalui PLC dan motivasi secara simultan tidak menunjukkan signifikansi. Temuan ini menegaskan pentingnya penguatan kepemimpinan dan lingkungan kerja yang kolaboratif dalam pengembangan profesionalisme guru. Implikasi penelitian ini menunjukkan bahwa strategi peningkatan kompetensi guru tidak hanya perlu difokuskan pada pelatihan teknis, tetapi juga pada penciptaan iklim kerja yang mendukung dan kolaboratif. Dengan demikian, kepala sekolah memiliki peran strategis sebagai penggerak budaya belajar yang positif di lingkungan sekolah. Penelitian ini juga memberikan kontribusi empiris terhadap pengembangan model kepemimpinan pendidikan yang berbasis kolaborasi dan motivasi intrinsik

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Partisipatif, *Professional Learning Community*, PLS-SEM, Kompetensi Guru, Motivasi Guru.

**Abstract**

*This study aims to analyze the influence of participatory leadership of the principal on teacher competence, by considering the mediating role of teacher motivation and Professional Learning Community (PLC). Using a quantitative approach with the Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method, data were collected from elementary school teachers through questionnaires. The results showed that participatory leadership had a significant effect on teacher competence, especially through teacher motivation as the main mediator. PLC also plays a role in increasing motivation and competence, although the layered influence through PLC and motivation simultaneously is not significant. This finding emphasizes the importance of strengthening leadership and a collaborative environment in developing teacher professionalism. The implications of these results indicate that strategies for improving teacher competence should not only focus on technical training, but also on creating a supportive and collaborative work climate. Thus, the principal has an important role as a driver of a positive learning culture in the school environment. This study also provides empirical contributions to the development of educational leadership models based on collaboration and intrinsic motivation*.

**Keywords:** *Participative Leadership, PLC, PLS-SEM, Teacher Competence, Teacher Motivation*.

## 1. PENDAHULUAN

Dalam sistem pendidikan, kepala sekolah memegang peranan strategis sebagai pemimpin yang mengarahkan, mengelola, dan mengembangkan potensi guru agar dapat memberikan pembelajaran yang efektif dan inovatif. Kepala sekolah tidak hanya bertanggung jawab atas

aspek administratif, tetapi juga menjadi pemimpin pembelajaran yang mampu membentuk budaya sekolah yang positif. Sebagai pemimpin, kepala sekolah harus memiliki visi yang jelas dan kemampuan untuk memotivasi serta memberdayakan tenaga pendidik. Dengan demikian, kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai pengelola, tetapi juga sebagai fasilitator dan inspirator yang mendukung pengembangan profesionalisme guru.

Keberhasilan dalam kepemimpinan sekolah sangat bergantung pada gaya kepemimpinan yang diterapkan, salah satunya adalah kepemimpinan partisipatif.

Kepemimpinan partisipatif merupakan gaya kepemimpinan di mana kepala sekolah melibatkan guru dalam pengambilan keputusan dan pengelolaan sekolah (Smith, 2023). Dengan pendekatan ini, guru memiliki kesempatan untuk menyampaikan aspirasi, memberikan masukan, serta turut serta dalam menentukan kebijakan yang berhubungan dengan proses pendidikan. Partisipasi aktif guru dalam pengelolaan sekolah akan meningkatkan rasa memiliki terhadap institusi tempat mereka bekerja, sehingga mereka lebih termotivasi dalam menjalankan tugasnya. Selain itu, kepemimpinan partisipatif juga dapat memperkuat hubungan profesional antara kepala sekolah dan guru, menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis, serta mendorong munculnya inovasi dalam pembelajaran. Studi menunjukkan bahwa model kepemimpinan ini terbukti efektif dalam meningkatkan profesionalisme guru melalui peningkatan rasa keterlibatan dan tanggung jawab dalam proses pendidikan.

Implementasi kepemimpinan partisipatif tidak hanya berdampak pada motivasi kerja guru, tetapi juga mendorong terbentuknya Komunitas Pembelajaran Profesional atau *Professional Learning Community* (PLC). PLC adalah wadah kolaborasi di mana guru dapat berbagi praktik terbaik, mendiskusikan permasalahan pembelajaran, dan mendukung pengembangan kompetensi profesional mereka (Jones & Brown, 2023). Dalam PLC, guru tidak hanya mendapatkan kesempatan untuk belajar dari pengalaman rekan sejawat, tetapi juga dapat mengevaluasi dan meningkatkan efektivitas metode pembelajaran yang mereka gunakan. Keterlibatan dalam PLC membantu guru untuk terus mengembangkan diri, memahami tren pendidikan terkini, serta meningkatkan kualitas pembelajaran yang mereka berikan kepada siswa. Studi menunjukkan bahwa kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah serta budaya organisasi yang positif memiliki kontribusi signifikan terhadap efektivitas PLC (Adams et al., 2023). Oleh karena itu, kepemimpinan partisipatif yang diterapkan dengan baik dapat memperkuat budaya kolaborasi dan pembelajaran berkelanjutan di kalangan guru.

Namun, implementasi kepemimpinan partisipatif dan PLC masih menghadapi berbagai tantangan. Beberapa di antaranya adalah kurangnya dukungan dari pimpinan sekolah, rendahnya partisipasi guru, serta keterbatasan sumber daya untuk mendukung kegiatan PLC (Nguyen, 2023). Tantangan ini dapat menghambat efektivitas PLC dan membatasi dampak positifnya terhadap profesionalisme guru. Salah satu kendala utama adalah kurangnya waktu yang dialokasikan untuk kegiatan PLC, mengingat beban kerja guru yang cukup tinggi. Selain itu, kurangnya pemahaman mengenai manfaat PLC juga menjadi faktor penghambat dalam penerapan konsep ini di sekolah. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan yang lebih sistematis dalam mengatasi hambatan tersebut. Pimpinan sekolah harus menyediakan dukungan yang memadai, baik dalam bentuk kebijakan, pelatihan,

maupun fasilitas yang mendukung keberlangsungan PLC. Dengan demikian, manfaat dari PLC dapat dirasakan secara maksimal oleh seluruh tenaga pendidik.

Dengan adanya kepemimpinan partisipatif yang kuat, motivasi kerja guru dapat meningkat, yang pada akhirnya berdampak pada kualitas pembelajaran. Guru yang memiliki motivasi tinggi cenderung lebih inovatif dan berkomitmen dalam menjalankan tugasnya. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif kepala sekolah memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja guru (Johnson, 2023). Motivasi yang tinggi akan meningkatkan kepuasan kerja guru dan berdampak positif pada kinerja mereka dalam mengajar. Guru yang merasa dihargai dan didukung dalam pekerjaannya akan lebih antusias dalam menciptakan pengalaman belajar yang menarik bagi siswa. Selain itu, keterlibatan guru dalam PLC memberikan mereka kesempatan untuk refleksi dan pengembangan diri, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kompetensi profesional mereka. Motivasi yang tinggi juga berperan dalam menciptakan suasana belajar yang lebih dinamis dan interaktif, sehingga siswa pun dapat merasakan manfaatnya secara langsung.

Kompetensi guru, khususnya kompetensi pedagogik, sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah yang kondusif. Kompetensi pedagogik mencakup pemahaman mendalam terhadap strategi pembelajaran, pengelolaan kelas, serta asesmen yang efektif (Williams, 2023). Guru yang memiliki kompetensi pedagogik yang baik mampu menyesuaikan strategi pengajarannya dengan kebutuhan siswa, sehingga proses belajar menjadi lebih efektif. Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif dan budaya sekolah yang positif secara bersama-sama berkontribusi terhadap peningkatan kompetensi pedagogik guru (Harris & Lee, 2023). Dengan demikian, kombinasi antara kepemimpinan partisipatif, motivasi kerja, dan PLC menjadi strategi yang efektif dalam meningkatkan kompetensi guru. Selain itu, lingkungan kerja yang mendukung akan mendorong guru untuk terus berkembang dan mengadopsi inovasi pendidikan yang dapat meningkatkan kualitas pembelajaran.

Dalam jangka panjang, kepemimpinan partisipatif dapat menciptakan budaya sekolah yang lebih *inklusif* dan *suportif*. Sekolah yang menerapkan kepemimpinan ini mengalami peningkatan *retensi* tenaga pendidik karena guru merasa lebih dihargai dan didukung dalam pengembangan profesional mereka. Ketika guru merasa memiliki peran dalam pengambilan keputusan dan diberi ruang untuk berkontribusi, mereka akan lebih loyal terhadap institusi tempat mereka bekerja. Selain itu, hubungan antara guru dan siswa menjadi lebih baik karena guru lebih termotivasi untuk menciptakan lingkungan belajar yang interaktif. Siswa juga akan mendapatkan manfaat dari metode pengajaran yang lebih inovatif dan sesuai dengan kebutuhan mereka. Dengan berbagai strategi ini, diharapkan kepemimpinan partisipatif dapat lebih optimal dalam meningkatkan profesionalisme guru dan kualitas pendidikan secara keseluruhan. Oleh karena itu, penguatan kepemimpinan partisipatif dalam dunia pendidikan harus terus didorong guna menciptakan lingkungan belajar yang lebih berkualitas dan berorientasi pada perkembangan profesional yang berkelanjutan.

## 2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian *eksplanatori*, yang bertujuan untuk menguji hubungan kausal antar variabel laten dalam model

konseptual yang telah dirumuskan sebelumnya. Metode analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares* (SEM-PLS). Pendekatan SEM-PLS dipilih karena memiliki kemampuan untuk menganalisis model dengan kompleksitas tinggi, cocok untuk jumlah sampel kecil (di bawah 100 responden), serta tidak mengharuskan asumsi normalitas data (Hair et al., 2017). Teknik ini juga efektif untuk mengevaluasi baik model pengukuran maupun model struktural secara simultan.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru sekolah dasar di wilayah Kabupaten Purwakarta, dengan jumlah responden sebanyak 70 orang. Karena ukuran populasi relatif kecil dan dapat dijangkau seluruhnya, maka teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh (Sugiyono, 2019), di mana seluruh anggota populasi dijadikan sampel penelitian. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner tertutup yang disusun berdasarkan indikator-indikator dari variabel Kepemimpinan Partisipatif, Kompetensi Guru, Motivasi Guru, dan Professional Learning Community (PLC). Setiap item dalam instrumen diukur menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju).

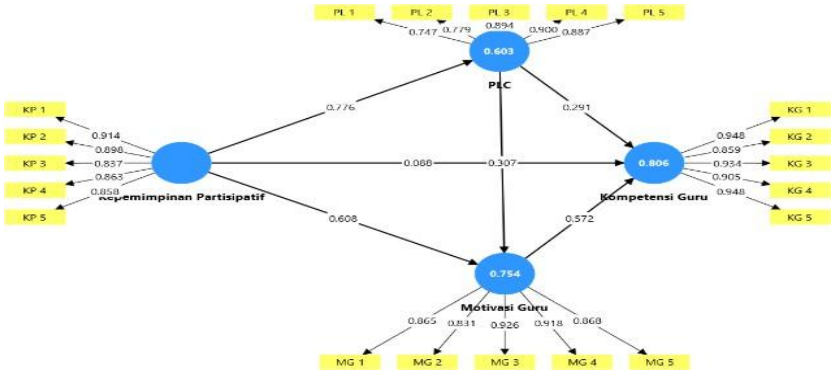
Analisis data dilakukan dengan menggunakan perangkat lunak SmartPLS versi 4.0, dimulai dengan pengujian model pengukuran (*outer model*) untuk menilai validitas dan reliabilitas instrumen. Validitas konvergen dievaluasi melalui nilai *loading factor* dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE), sedangkan validitas diskriminan diuji dengan *metode cross loading* dan kriteria *Fornell-Larcker* (Hair et al., 2019). Reliabilitas konstruk diuji melalui nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*, dengan batas minimal yang disarankan sebesar 0,70 (Ghozali & Latan, 2015).

Setelah memastikan bahwa semua konstruk memenuhi syarat validitas dan reliabilitas, tahap selanjutnya adalah pengujian model struktural (*inner model*). Dalam tahap ini dilakukan evaluasi terhadap nilai *R-square* untuk melihat kekuatan prediksi model, serta uji signifikansi pengaruh antar variabel laten menggunakan metode *bootstrapping* dengan 5.000 sampel ulang (resampling). Hasil pengujian ini digunakan untuk menilai hubungan langsung maupun tidak langsung antar konstruk dalam model.

Dengan menggunakan pendekatan SEM-PLS, penelitian ini diharapkan mampu menghasilkan model teoritis yang akurat dan dapat menjelaskan hubungan antar variabel secara empiris, serta memberikan kontribusi terhadap pengembangan kebijakan pendidikan, khususnya dalam konteks peningkatan kinerja guru melalui kepemimpinan dan penguatan profesionalisme.

## 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 3.1 HASIL




**Gambar 1.** Model struktural (inner model) dari analisis Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS-SEM)

Uji *convergent validity* dengan *loading factor* disajikan dalam table berikut :

**Tabel 1.**

Uji *Convergent Validity* dengan *Loading Factor*

| | Kepemimpinan Partisipatif | Kompetensi Guru | Motivasi Guru | PLC | Ket |
|---|---|---|---|---|---|
| KG 1 | | 0.948 | | | Valid |
| KG 2 | | 0.859 | | | Valid |
| KG 3 | | 0.934 | | | Valid |
| KG 4 | | 0.905 | | | Valid |
| KG 5 | | 0.948 | | | Valid |
| KP 1 | 0.914 | | | | Valid |
| KP 2 | 0.898 | | | | Valid |
| KP 3 | 0.837 | | | | Valid |
| KP 4 | 0.863 | | | | Valid |
| KP 5 | 0.858 | | | | Valid |
| MG 1 | | | 0.865 | | Valid |
| MG 2 | | | 0.831 | | Valid |
| MG 3 | | | 0.926 | | Valid |
| MG 4 | | | 0.918 | | Valid |
| MG 5 | | | 0.868 | | Valid |
| PL 1 | | | | 0.747 | Valid |
| PL 2 | | | | 0.779 | Valid |
| PL 3 | | | | 0.894 | Valid |
| PL 4 | | | | 0.900 | Valid |
| PL 5 | | | | 0.887 | Valid |

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan, seluruh indikator pada keempat konstruk penelitian, yaitu Kepemimpinan Partisipatif, Kompetensi Guru, Motivasi Guru, dan

*Professional Learning Community* (PLC), menunjukkan nilai *loading factor* yang memenuhi syarat validitas konvergen. Pada konstruk Kompetensi Guru, indikator KG1 hingga KG5 memiliki nilai loading antara 0,859 hingga 0,948, yang menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut memiliki kekuatan tinggi dalam menjelaskan konstruk yang diukur.

Hal serupa juga ditunjukkan oleh konstruk Kepemimpinan Partisipatif, di mana kelima indikator (KP1–KP5) memiliki nilai *loading factor* berkisar antara 0,837 hingga 0,914, yang mengindikasikan tingkat validitas konvergen yang sangat baik. Demikian pula, pada konstruk Motivasi Guru, seluruh indikator (MG1–MG5) mencatatkan nilai *loading factor* yang tinggi, yaitu antara 0,831 hingga 0,926, yang menunjukkan bahwa indikator tersebut konsisten dalam merepresentasikan konstruk motivasi.

Adapun konstruk Professional Learning Community (PLC) juga memenuhi kriteria validitas konvergen, meskipun dua indikator awal, yaitu PL1 dan PL2, memiliki nilai *loading factor* paling rendah yaitu 0,747 dan 0,779. Meskipun demikian, nilai tersebut masih berada di atas ambang batas minimum 0,70, sehingga tetap dapat dinyatakan valid secara konvergen. Tiga indikator lainnya (PL3–PL5) bahkan menunjukkan nilai *loading factor* yang sangat baik, yakni antara 0,894 hingga 0,900.

Hasil uji AVE (*Average Variance Extracted*) disajikan dalam tabel berikut:

**Tabel 2.** Uji AVE (*Average Variance Extracted*)

| | Average Variance Extracted (AVE) | Ket |
|---|---|---|
| Kepemimpinan Partisipatif | 0.712 | Valid |
| Kompetensi Guru | 0.765 | Valid |
| Motivasi Guru | 0.778 | Valid |
| PLC | 0.845 | Valid |

Berdasarkan hasil analisis, seluruh konstruk dalam model ini menunjukkan nilai AVE yang melebihi batas minimum 0,50, yang berarti masing-masing konstruk memiliki tingkat *konsistensi internal* yang baik. Secara rinci, variabel Kepemimpinan Partisipatif memiliki nilai AVE sebesar 0,712, yang mengindikasikan bahwa 71,2% varians dari indikator-indikatornya mampu dijelaskan oleh konstruk tersebut. Selanjutnya, konstruk Kompetensi Guru memperoleh nilai AVE sebesar 0,765, dan konstruk Motivasi Guru memiliki nilai AVE sebesar 0,778, yang menunjukkan bahwa lebih dari 75% varians indikator dapat dijelaskan oleh variabel laten masing-masing. Adapun konstruk *Professional Learning Community* (PLC) memiliki nilai AVE tertinggi, yaitu sebesar 0,845, yang menunjukkan bahwa konstruk ini memiliki kualitas pengukuran yang sangat kuat.

Hasil Uji Discriminant Validity menggunakan *cross loading* disajikan dalam tabel berikut:

**Tabel 3.** Uji *Discriminant Validity* Menggunakan *Cross Loading*

| | Kepemimpinan Partisipatif | Kompetensi Guru | Motivasi Guru | PLC | Ket |
|---|---|---|---|---|---|
| KG 1 | 0.727 | 0.948 | 0.800 | 0.749 | Valid |
| KG 2 | 0.750 | 0.859 | 0.806 | 0.775 | Valid |
| KG 3 | 0.775 | 0.934 | 0.838 | 0.739 | Valid |
| KG 4 | 0.689 | 0.905 | 0.769 | 0.654 | Valid |
| KG 5 | 0.727 | 0.948 | 0.800 | 0.780 | Valid |
| KP 1 | 0.914 | 0.744 | 0.801 | 0.708 | Valid |
| KP 2 | 0.898 | 0.679 | 0.705 | 0.710 | Valid |
| KP 3 | 0.837 | 0.595 | 0.666 | 0.582 | Valid |
| KP 4 | 0.863 | 0.740 | 0.754 | 0.725 | Valid |
| KP 5 | 0.858 | 0.721 | 0.764 | 0.657 | Valid |
| MG 1 | 0.684 | 0.688 | 0.865 | 0.640 | Valid |
| MG 2 | 0.722 | 0.753 | 0.831 | 0.639 | Valid |
| MG 3 | 0.800 | 0.834 | 0.926 | 0.692 | Valid |
| MG 4 | 0.763 | 0.848 | 0.918 | 0.746 | Valid |
| MG 5 | 0.760 | 0.719 | 0.868 | 0.715 | Valid |
| PL 1 | 0.537 | 0.624 | 0.579 | 0.747 | Valid |
| PL 2 | 0.600 | 0.655 | 0.669 | 0.779 | Valid |
| PL 3 | 0.704 | 0.653 | 0.661 | 0.894 | Valid |
| PL 4 | 0.651 | 0.684 | 0.619 | 0.900 | Valid |
| PL 5 | 0.759 | 0.770 | 0.745 | 0.887 | Valid |

Berdasarkan hasil pengolahan data, seluruh indikator dalam penelitian ini menunjukkan nilai loading tertinggi terhadap konstruk yang diukur. Misalnya, indikator KG1 memiliki nilai loading sebesar 0,948 terhadap konstruk Kompetensi Guru, yang lebih tinggi dibandingkan nilai loading terhadap Kepemimpinan Partisipatif (0,727), Motivasi Guru (0,800), dan Professional Learning Community (PLC) (0,749). Demikian pula, indikator KP1 memiliki nilai loading tertinggi terhadap Kepemimpinan Partisipatif sebesar 0,914, indikator MG3 terhadap Motivasi Guru sebesar 0,926, serta indikator PL4 terhadap PLC sebesar 0,900.

Hasil uji validitas diskriminan dengan *latent variable correlations* didapatkan hasil berikut:

**Tabel 4.** Uji Validitas Diskriminan dengan *Latent Variable Correlations*

| | Kepemimpinan Partisipatif | Kompetensi Guru | Motivasi Guru | PLC | AVE | Sqrt AVE |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Kepemimpinan Partisipatif | 1.000 | 0.799 | 0.847 | 0.776 | 0.712 | 0.844 |
| Kompetensi Guru | 0.799 | 1.000 | 0.874 | 0.806 | 0.765 | 0.875 |
| Motivasi Guru | 0.847 | 0.874 | 1.000 | 0.779 | 0.778 | 0.882 |
| PLC | 0.776 | 0.806 | 0.779 | 1.000 | 0.845 | 0.919 |

Berdasarkan hasil pengolahan data, diperoleh nilai √AVE sebagai berikut: Kepemimpinan Partisipatif sebesar 0,844, Kompetensi Guru sebesar 0,875, Motivasi Guru sebesar 0,882, dan *Professional Learning Community* (PLC) sebesar 0,919. Seluruh nilai √AVE tersebut lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasi antar konstruk lainnya. Sebagai contoh, √AVE dari Kepemimpinan Partisipatif (0,844) lebih tinggi dibandingkan nilai korelasinya dengan Kompetensi Guru (0,799), Motivasi Guru (0,847), dan PLC (0,776). Hal yang sama juga berlaku pada variabel lainnya. Misalnya, √AVE dari PLC (0,919) lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan Kepemimpinan Partisipatif (0,776), Kompetensi Guru (0,806), dan Motivasi Guru (0,779).

Hasil uji validitas diskriminan dengan *Fornell-Larcker criterion* disajikan dalam tabel berikut:

**Tabel 5.** Uji Validitas Diskriminan dengan *Fornell-Larcker Criterion*

| | Kepemimpinan Partisipatif | Kompetensi Guru | Motivasi Guru | PLC |
|---|---|---|---|---|
| Kepemimpinan Partisipatif | 0.874 | | | |
| Kompetensi Guru | 0.799 | 0.919 | | |
| Motivasi Guru | 0.847 | 0.874 | 0.882 | |
| PLC | 0.776 | 0.806 | 0.779 | 0.844 |

Berdasarkan hasil analisis, seluruh konstruk dalam penelitian ini menunjukkan bahwa nilai diagonal (yakni nilai akar AVE) memiliki nilai yang lebih tinggi daripada korelasi antar konstruk lainnya di baris dan kolom yang sama. Misalnya, nilai akar AVE untuk konstruk Kepemimpinan Partisipatif adalah 0,874, yang lebih tinggi daripada korelasinya dengan konstruk Kompetensi Guru (0,799), Motivasi Guru (0,847), dan PLC (0,776). Hal serupa juga berlaku pada konstruk Kompetensi Guru, dengan nilai akar AVE sebesar 0,919, yang lebih tinggi dari korelasinya dengan Kepemimpinan Partisipatif (0,799), Motivasi Guru (0,874), dan PLC (0,806).

Konstruk Motivasi Guru memiliki akar AVE sebesar 0,882, yang juga lebih besar dibandingkan korelasinya dengan konstruk lainnya, yakni Kepemimpinan Partisipatif (0,847), Kompetensi Guru (0,874), dan PLC (0,779). Terakhir, konstruk *Professional Learning Community* (PLC) menunjukkan nilai akar AVE sebesar 0,844, lebih tinggi

dibandingkan korelasinya dengan Kepemimpinan Partisipatif (0,776), Kompetensi Guru (0,806), dan Motivasi Guru (0,779).

Hasil Uji Construct Reliability dengan *Cronbach's Alpha* disajikan dalam tabel berikut:

**Tabel 6.** Uji *Construct Reliability* dengan *Cronbach's Alpha*

| | Cronbach's Alpha | Ket |
|---|---|---|
| Kepemimpinan Partisipatif | 0.923 | Reliabel |
| Kompetensi Guru | 0.954 | Reliabel |
| Motivasi Guru | 0.928 | Reliabel |
| PLC | 0.897 | Reliabel |

Berdasarkan hasil perhitungan, seluruh variabel dalam penelitian ini menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* yang berada jauh di atas batas minimum. Konstruk Kepemimpinan Partisipatif memperoleh nilai sebesar 0,923, yang menunjukkan *konsistensi internal* yang sangat tinggi. Demikian pula konstruk Kompetensi Guru, yang bahkan memiliki nilai tertinggi sebesar 0,954, mengindikasikan bahwa seluruh indikator dalam variabel ini sangat *homogen* dalam mengukur konsep yang sama.

Konstruk Motivasi Guru juga menunjukkan tingkat reliabilitas yang sangat baik dengan nilai 0,928, sementara konstruk *Professional Learning Community* (PLC) memperoleh nilai 0,897, yang juga berada dalam kategori reliabel. Keempat konstruk tersebut dapat dinyatakan memiliki reliabilitas yang kuat dan konsisten dalam pengukuran variabelnya masing-masing.

Hasil uji fit disajikan dalam tabel berikut :

**Tabel 7.** Uji Model Fit

| | Saturated Model | Estimated Model |
|---|---|---|
| SRMR | 0.062 | 0.062 |
| d_ULS | 0.818 | 0.818 |
| d_G | 1.191 | 1.191 |
| Chi-square | 384.476 | 384.476 |
| NFI | 0.777 | 0.777 |

Nilai *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) yang diperoleh adalah 0.062. Nilai ini berada di bawah batas ambang 0.08, yang menunjukkan bahwa terdapat perbedaan residual yang kecil antara *matriks kovarian model* dan *matriks kovarian data aktual*, sehingga model dapat dikatakan memiliki kecocokan yang baik.

**Tabel 8.** Uji $R^2$ (*R-squared*)

| | R-square | R-square adjusted |
|---|---|---|
| Kompetensi Guru | 0.806 | 0.797 |
| Motivasi Guru | 0.754 | 0.747 |
| PLC | 0.603 | 0.597 |

Nilai d_ULS (*Unweighted Least Squares discrepancy*) dan d_G (*Geodesic discrepancy*) masing-masing sebesar 0.818 dan 1.191. Meskipun kedua nilai ini tidak memiliki ambang batas universal yang tegas seperti SRMR, nilai yang relatif rendah menunjukkan bahwa selisih antara data observasi dan model cukup kecil, yang mendukung kesimpulan bahwa model dapat diterima.

Selanjutnya, nilai *Chi-square* sebesar 384.476 muncul pada baik model jenuh (*saturated model*) maupun model estimasi. Meskipun nilai Chi-square absolut tidak dapat diinterpretasikan secara langsung tanpa memperhatikan derajat kebebasan (*degrees of freedom*), fakta bahwa nilainya sama untuk kedua model mengindikasikan bahwa tidak ada perbedaan signifikan antara keduanya. Hal ini memperkuat argumen bahwa model estimasi tidak jauh berbeda dari model jenuh, yang merupakan model dengan kecocokan sempurna.

Terakhir, nilai *Normed Fit Index* (NFI) yang diperoleh adalah 0.777. NFI berada dalam kisaran 0 hingga 1, dengan nilai lebih tinggi menunjukkan kecocokan model yang lebih baik. Meskipun nilai ini belum mencapai ambang ideal sebesar 0.90, angka 0.777 masih menunjukkan tingkat kecocokan model yang cukup, meskipun tidak optimal.

Hasil uji $R^2$ disajikan dalam tabel berikut:

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai *R-square* untuk variabel Kompetensi Guru sebesar 0,806 dan *adjusted R-square* 0,797, yang berarti 80,6% variasi dalam kompetensi guru dapat dijelaskan oleh variabel-variabel dalam model. Ini merupakan nilai yang sangat tinggi untuk penelitian sosial, menandakan bahwa model memiliki kemampuan penjelas yang kuat dan stabil.

Untuk Motivasi Guru, nilai *R-square* sebesar 0,754 dan *adjusted R-square* 0,747, menunjukkan bahwa 75,4% variasi dalam motivasi guru dipengaruhi oleh variabel bebas yang dimasukkan. Konsistensi nilai ini mengindikasikan struktur model yang baik dan tidak *overfitted.*

Sementara itu, *Professional Learning Community* (PLC) memiliki nilai *R-square* sebesar 0,603 dan *adjusted R-square* 0,597. Meski lebih rendah dari dua variabel sebelumnya, angka ini tetap menunjukkan kekuatan penjelas yang cukup baik dalam konteks penelitian sosial, meskipun masih terdapat faktor eksternal lain yang belum terjangkau.

Uji hipotesis yang dengan *Bootstrapping* Efek Langsung disajikan dalam tabel berikut:

**Tabel 9.** Uji Hipotesis

| | Original sample (O) | Sample mean (M) | Standard deviation (STDEV) | T statistics (\|O/STDEV\|) | P values |
|---|---|---|---|---|---|
| PLC -> Motivasi Guru -> Kompetensi Guru | 0.176 | 0.165 | 0.090 | 1.948 | 0.052 |
| Kepemimpinan Partisipatif -> PLC -> Kompetensi Guru | 0.226 | 0.234 | 0.085 | 2.663 | 0.008 |
| Kepemimpinan Partisipatif -> PLC -> Motivasi Guru -> Kompetensi Guru | 0.136 | 0.128 | 0.071 | 1.920 | 0.055 |
| Kepemimpinan Partisipatif -> Motivasi Guru -> Kompetensi Guru | 0.348 | 0.331 | 0.105 | 3.306 | 0.001 |
| Kepemimpinan Partisipatif -> PLC -> Motivasi Guru | 0.238 | 0.230 | 0.104 | 2.287 | 0.022 |

Hasil uji jalur tidak langsung PLC → Motivasi Guru → Kompetensi Guru menunjukkan nilai *original sample* 0,176, *T-statistics* 1,948, dan *p-value* 0,052. Meskipun arah pengaruh positif dan cukup besar, hasil ini *marginally non-significant*, sehingga pengaruh PLC terhadap Kompetensi Guru melalui Motivasi Guru belum cukup kuat secara statistik. Hal ini dapat mengindikasikan adanya variabel mediasi lain yang belum dimasukkan dalam model.

Sebaliknya, jalur Kepemimpinan Partisipatif → PLC → Kompetensi Guru menunjukkan pengaruh signifikan dengan *original sample* 0,226, *T-statistics* 2,663, dan *p-value* 0,008. Ini mengonfirmasi bahwa PLC berperan sebagai mediator dalam memperkuat pengaruh Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kompetensi Guru, terutama melalui pengembangan budaya kolaboratif.

Untuk jalur berlapis Kepemimpinan Partisipatif → PLC → Motivasi Guru → Kompetensi Guru, hasilnya *original sample* 0,136, *T-statistics* 1,920, dan *p-value* 0,055, yang kembali menunjukkan hasil tidak signifikan secara statistik. Hal ini menunjukkan adanya pelemahan pengaruh ketika melalui dua mediator sekaligus, sehingga efektivitas jalur ini masih perlu ditinjau ulang.

Jalur Kepemimpinan Partisipatif → Motivasi Guru → Kompetensi Guru justru menunjukkan pengaruh paling kuat, dengan *original sample* 0,348, *T-statistics* 3,306, dan *p-value* 0,001. Ini membuktikan bahwa Motivasi Guru merupakan mediator yang efektif dan signifikan, di

mana partisipasi dalam kepemimpinan berkontribusi langsung terhadap peningkatan motivasi, yang pada gilirannya memperkuat kompetensi profesional guru.

Adapun jalur Kepemimpinan Partisipatif → PLC → Motivasi Guru juga signifikan secara statistik, dengan *original sample* 0,238, *T-statistics* 2,287, dan *p-value* 0,022. Ini menunjukkan bahwa PLC merupakan mekanisme penting yang dapat meningkatkan motivasi guru melalui kolaborasi profesional yang lebih intens.

Uji *indirect effect* atau pengaruh tidak langsung dalam model struktural berfungsi untuk mengidentifikasi sejauh mana suatu variabel independen memengaruhi variabel dependen melalui satu atau lebih mediator. Dalam konteks penelitian ini, pendekatan ini digunakan untuk melihat bagaimana Kepemimpinan Partisipatif dan PLC (*Professional Learning Community*) dapat memengaruhi **Kompetensi Guru** melalui jalur tidak langsung, baik melalui Motivasi Guru maupun kombinasi dari variabel-variabel lainnya.

Hasil uji *Indirect Effect* disajikan dalam tabel berikut:

**Tabel 10.** Uji *Indirect Effect*

| | Original sample (O) | Sample mean (M) | Standard deviation (STDEV) | T statistics (\|O/STDEV\|) | P values |
|---|---|---|---|---|---|
| Kepemimpinan Partisipatif -> Kompetensi Guru | 0.711 | 0.694 | 0.114 | 6.223 | 0.000 |
| Kepemimpinan Partisipatif -> Motivasi Guru | 0.238 | 0.230 | 0.104 | 2.287 | 0.022 |
| PLC -> Kompetensi Guru | 0.176 | 0.165 | 0.090 | 1.948 | 0.052 |

Berdasarkan hasil pengujian, terlihat bahwa pengaruh tidak langsung Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kompetensi Guru menunjukkan nilai *original sample* (O) sebesar 0.711, dengan *T-statistics* sebesar 6.223 dan *p-value* sebesar 0.000. Nilai ini mengindikasikan bahwa pengaruh tersebut sangat signifikan secara statistik.

Selanjutnya, pengaruh tidak langsung Kepemimpinan Partisipatif terhadap Motivasi Guru menunjukkan nilai *original sample* sebesar 0.238, dengan *T-statistics* sebesar 2.287 dan *p-value* sebesar 0.022. Nilai ini juga berada di bawah ambang batas signifikansi 0.05, sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh ini signifikan.

Sementara itu, pengaruh tidak langsung dari PLC terhadap Kompetensi Guru menghasilkan nilai *original sample* sebesar 0.176, dengan *T-statistics* sebesar 1.948 dan *p- value* sebesar 0.052. Meskipun nilai *T-statistics* mendekati nilai kritis 1.96 dan p-value hanya sedikit lebih besar dari 0.05, pengaruh ini dinyatakan tidak signifikan secara statistik pada tingkat kepercayaan 95%. Namun, secara substantif, hubungan ini masih relevan dan tidak bisa diabaikan begitu saja.

Uji *Effect Size* ($f^2$) merupakan salah satu indikator penting dalam analisis model struktural berbasis Partial Least Squares (PLS-SEM). Uji ini digunakan untuk mengukur kontribusi relatif dari suatu variabel bebas terhadap variabel terikat dalam model structural. Hasil uji *Effect Size* ($f^2$) disajikan dalam tabel berikut:

**Tabel 11.** Uji *Effect Size* ($f^2$)

| | Kepemimpinan Partisipatif | Kompetensi Guru | Motivasi Guru | PLC |
|---|---|---|---|---|
| Kepemimpinan Partisipatif | | 0.010 | 0.598 | 1.518 |
| Kompetensi Guru | | | | |
| Motivasi Guru | | 0.414 | | |
| PLC | | 0.151 | | 0.153 |

Hasil dalam tabel menunjukkan bahwa Kepemimpinan Partisipatif memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap PLC (*Professional Learning Community*), dengan nilai $f^2$ sebesar 1.518. Ini merupakan nilai *effect size* yang sangat tinggi, bahkan jauh melampaui batas atas kategori besar. Hal ini menunjukkan bahwa perubahan dalam kepemimpinan partisipatif berdampak besar terhadap terbentuknya dan berfungsinya komunitas belajar profesional.

Selanjutnya, Kepemimpinan Partisipatif juga memiliki pengaruh besar terhadap Motivasi Guru, dengan nilai $f^2$ sebesar 0.598, yang juga berada dalam kategori efek besar. Ini menandakan bahwa peran kepemimpinan sangat dominan dalam memengaruhi tingkat motivasi internal guru.

Sementara itu, pengaruh Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kompetensi Guru memiliki nilai $f^2$ yang sangat kecil, yaitu hanya 0.010. Nilai ini berada di bawah ambang batas efek kecil (0.02), yang berarti pengaruh langsungnya terhadap kompetensi guru sangat lemah

dan kurang signifikan secara substantif. Hal ini sejalan dengan hasil *indirect effect* sebelumnya, yang menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif lebih berdampak melalui jalur tidak langsung, seperti melalui motivasi guru dan PLC.

Dalam dimensi lain, Motivasi Guru menunjukkan pengaruh yang cukup besar terhadap Kompetensi Guru, dengan nilai $f^2$ sebesar 0.414. Nilai ini masuk dalam kategori efek besar, mengindikasikan bahwa motivasi guru menjadi determinan kunci dalam peningkatan kompetensi profesional mereka.

Adapun pengaruh PLC terhadap Kompetensi Guru dan Motivasi Guru masing- masing memiliki nilai $f^2$ sebesar 0.151 dan 0.153, yang masuk dalam kategori efek sedang. Hal ini menunjukkan bahwa PLC cukup berperan dalam membentuk iklim yang mendukung pengembangan kompetensi dan motivasi guru, meskipun kontribusinya tidak sebesar kepemimpinan partisipatif atau motivasi itu sendiri

### 3.2 PEMBAHASAN

Berdasarkan rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini, yaitu bagaimana pengaruh kepemimpinan partisipatif kepala sekolah terhadap motivasi guru, peran *Professional Learning Community* (PLC) dalam meningkatkan motivasi guru, pengaruh kepemimpinan partisipatif kepala sekolah terhadap *Professional Learning Community* (PLC), dan pengaruh motivasi guru terhadap kompetensi guru, hasil penelitian ini memberikan beberapa temuan yang relevan. Hasil uji *convergent validity* menunjukkan bahwa semua indikator untuk konstruk kepemimpinan partisipatif, PLC, motivasi, dan kompetensi guru memiliki *loading factor* lebih besar dari 0.7, yang berarti indikator-indikator ini memiliki validitas yang baik untuk mengukur konstruk yang dimaksud. Sementara itu, hasil uji *AVE* menunjukkan bahwa nilai *AVE* untuk kepemimpinan partisipatif, PLC, motivasi, dan kompetensi guru berada di atas 0.5, menandakan validitas konvergen yang baik.

Uji hipotesis dilakukan untuk menguji signifikansi hubungan antar variabel dalam model struktural melalui nilai *T-statistics* dan *p-value*. Hasil analisis menunjukkan bahwa jalur tidak langsung dari *Professional Learning Community* (PLC) menuju kompetensi guru melalui motivasi guru tidak signifikan secara statistik ($t = 1{,}948$; $p = 0{,}052$), meskipun arah pengaruhnya positif. Hal ini mengindikasikan kemungkinan adanya variabel mediasi lain yang belum terakomodasi dalam model. Sebaliknya, jalur dari kepemimpinan partisipatif menuju kompetensi guru melalui PLC menunjukkan hasil yang signifikan ($t = 2{,}663$; $p = 0{,}008$), yang menandakan bahwa PLC berperan sebagai mediator yang efektif dalam pengaruh kepemimpinan terhadap kompetensi guru. Namun, jalur berjenjang yang melibatkan kepemimpinan partisipatif melalui PLC dan motivasi guru sebelum sampai pada kompetensi guru tidak signifikan ($t = 1{,}920$; $p = 0{,}055$), menunjukkan bahwa pengaruh yang melewati dua mediator mengalami pelemahan. Sementara itu, jalur dari kepemimpinan partisipatif melalui motivasi guru

menuju kompetensi guru terbukti sangat signifikan (t = 3,306; p = 0,001), menegaskan bahwa motivasi guru merupakan mediator yang kuat dan efektif dalam meningkatkan kompetensi guru. Selain itu, jalur dari kepemimpinan partisipatif menuju motivasi guru melalui PLC juga signifikan (t = 2,287; p = 0,022), yang mengindikasikan bahwa PLC turut berkontribusi dalam meningkatkan motivasi guru sebagai bagian dari dampak kepemimpinan partisipatif.

Selain itu, hasil uji mediasi dengan uji *indirect effect* memperlihatkan bahwa Kepemimpinan Partisipatif merupakan variabel kunci dalam model, yang berperan tidak hanya secara langsung tetapi juga melalui mediasi motivasi dan PLC dalam meningkatkan kompetensi guru. Temuan ini memiliki implikasi teoritis dan praktis yang penting, karena mempertegas bahwa strategi pengembangan profesional guru tidak hanya bisa difokuskan pada peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga pada penguatan lingkungan kerja dan kepemimpinan yang mendukung.

## 4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan partisipatif kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap kompetensi guru, baik secara langsung maupun melalui mediasi motivasi guru dan PLC. Motivasi guru terbukti sebagai mediator paling kuat, sedangkan PLC juga berperan penting, terutama dalam meningkatkan motivasi guru. Namun, jalur mediasi berlapis melalui PLC dan motivasi guru secara bersamaan tidak signifikan.

Secara keseluruhan, temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan partisipatif merupakan faktor kunci dalam pengembangan kompetensi guru. Strategi peningkatan kompetensi sebaiknya tidak hanya berfokus pada aspek teknis, tetapi juga pada penguatan motivasi dan budaya kolaboratif melalui PLC.

## 5. DAFTAR RUJUKAN

Adams, R., Brown, P., & Clark, T. (2023). *School Leadership and Professional Learning Communities: A Case Study Approach*. New York: Academic Press.

Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi SmartPLS 3.0 untuk Penelitian Empiris*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203

Harris, A., & Lee, D. (2023). *Transformational Leadership in Education: Building Collaborative Learning Cultures*. London: Routledge.

Johnson, M. (2023). *Teacher Motivation and Leadership: Exploring the Role of School Principals*. Boston: Harvard Education Press.

Jones, K., & Brown, S. (2023). *Professional Learning Communities in Schools: Strategies for Success*. Washington, DC: National Education Association.

Nguyen, L. (2023). *Barriers to Implementing Professional Learning Communities in Schools: A Qualitative Study*. Journal of Educational Leadership, 45(2), 98-112.

Smith, J. (2023). *Participative Leadership in Education: Engaging Teachers for School Improvement*. Cambridge: Cambridge University Press.

Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Williams, R. (2023). *Pedagogical Competence and Effective Teaching Strategies: A Comprehensive Guide*. Oxford: Oxford University Press.