

## Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru di Sekolah: Systematic Literature Review

**Alfridho Leoparlin, Naufal, Nizwardi Jalinus, Ernawati, Henny Yustisia**

Universitas Negeri Padang. alian Prof. Dr. Hamka, Air Tawar Padang, Sumatera Barat. Indonesia

\*Correspondence e-mail:: [alfridholeoparlin@gmail.com](mailto:alfridholeoparlin@gmail.com)

Diterima: November 2025; Revisi: November 2025; Diterbitkan: Desember 2025

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi berbagai gaya kepemimpinan kepala sekolah dan menganalisis pengaruhnya terhadap kinerja guru melalui kajian *Systematic Literature Review* (SLR) terhadap 16 artikel ilmiah dari database akademik dan jurnal terindeks SINTA. Pendekatan ini dipilih untuk menemukan pola dan konsistensi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja guru. Hasil review secara konsisten menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Dua gaya kepemimpinan spesifik yang terbukti efektif adalah Gaya Kepemimpinan Transformasional, dan Gaya Kepemimpinan Demokratis. Untuk mencapai kinerja optimal, kepala sekolah harus menjalankan peran multidimensi, termasuk sebagai pendidik, manajer, administrator, supervisor, motivator, dan inovator. Secara keseluruhan, mayoritas studi menegaskan bahwa kepemimpinan yang tepat, terutama gaya transformasional, adalah kunci utama dalam memotivasi dan meningkatkan kinerja serta kedisiplinan guru, dan efeknya akan semakin optimal jika didukung oleh motivasi kerja, komunikasi yang efektif, dan budaya sekolah yang positif. Studi ini berkontribusi dalam memberikan pemetaan sistematis mengenai pola hubungan gaya kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru sebagai referensi pengembangan kepemimpinan pendidikan di Indonesia.

**Kata Kunci:** Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kinerja Guru, Kepemimpinan Transformasional, *Systematic Literature Review*.

### ***The Influence of Principals' Leadership Styles on Teachers' Performance in Schools: A Systematic Literature Review***

### **Abstract**

*This research aims to identify various principal leadership styles and analyze their influence on teacher performance through a Systematic Literature Review (SLR) of 16 scientific articles from academic databases and SINTA-indexed journals. This approach was chosen to find patterns and consistency in the relationship between leadership style and teacher performance. The review results consistently show that the principal's leadership style has a positive and significant influence on teacher performance. Two specific leadership styles proven to be effective are the Transformational Leadership Style and the Democratic Leadership Style. To achieve optimal performance, the principal must carry out a multidimensional role, including as an educator, manager, administrator, supervisor, motivator, and innovator. Overall, the majority of studies confirm that appropriate leadership, especially the transformational style, is the main key to motivating and improving teacher performance and discipline, and its effect will be further optimized if supported by work motivation, effective communication, and a positive school culture. This study contributes to providing a systematic mapping of the relationship between school principal leadership styles and teacher performance as a reference for educational leadership development in Indonesian.*

**Keywords:** Principal Leadership Style, Teacher Performance, Transformational Leadership, *Systematic Literature Review*.

**How to Cite:** Leoparlin, A. ., Naufal, N., Jalinus, N. ., Ernawati, E., & Yustisia, H. . (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru di Sekolah: Systematic Literature Review. *Reflection Journal*, 5(2), 1035-1045. <https://doi.org/10.36312/b1ps3c64>



<https://doi.org/10.36312/b1ps3c64>

Copyright© 2025 Leoparlin et al  
This is an open-access article under the CC-BY-SA License.



## PENDAHULUAN

Kepemimpinan pendidikan menempati posisi strategis dalam menentukan mutu sekolah, khususnya melalui pengaruhnya terhadap kinerja guru sebagai aktor utama proses pembelajaran. Berbagai kajian menunjukkan bahwa kualitas kepemimpinan kepala sekolah berkontribusi secara langsung maupun tidak langsung terhadap efektivitas pembelajaran, iklim kerja sekolah, serta capaian peserta didik. Kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai administrator, tetapi juga sebagai pemimpin

pembelajaran yang mampu mengarahkan, memfasilitasi, dan memberdayakan guru agar dapat bekerja secara optimal. Dalam kerangka ini, gaya kepemimpinan yang diterapkan kepala sekolah menjadi faktor krusial yang memengaruhi bagaimana guru memaknai pekerjaannya, mengembangkan kompetensi profesional, dan menampilkan kinerja terbaiknya di sekolah.

Sejumlah penelitian menegaskan bahwa kepala sekolah yang efektif mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, suportif, dan berorientasi pada pengembangan profesional guru. Leithwood dan Jantzi (2000) menyatakan bahwa kepemimpinan sekolah yang kuat dapat membangun iklim belajar yang positif, meningkatkan kepercayaan diri guru, serta mendorong keterlibatan mereka dalam inovasi pembelajaran. Kepemimpinan yang demikian memungkinkan guru merasa dihargai, didukung, dan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan, sehingga berdampak pada peningkatan motivasi dan kinerja. Dalam konteks Indonesia, data Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia menunjukkan bahwa sekolah dengan kepala sekolah yang menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif dan kolaboratif cenderung memiliki tingkat kinerja guru yang lebih baik dibandingkan sekolah yang dikelola dengan pendekatan kepemimpinan yang bersifat otoriter dan sentralistik (Kemendikbud, 2021).

Peran kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru juga tercermin dalam kemampuannya membangun budaya sekolah yang positif dan berkelanjutan. Budaya sekolah yang ditandai oleh kepercayaan, keterbukaan, dan kolaborasi terbukti mampu memperkuat komitmen guru terhadap tugas profesionalnya. Robinson (2007) menekankan bahwa kepala sekolah yang menjalin hubungan interpersonal yang sehat dengan guru, memberikan dukungan emosional, serta menunjukkan kedulian terhadap kesejahteraan guru, akan mampu meningkatkan loyalitas dan kinerja mereka. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan pendidikan tidak dapat dipahami semata-mata sebagai fungsi administratif, melainkan sebagai proses sosial yang melibatkan interaksi, komunikasi, dan pengaruh timbal balik antara pemimpin dan warga sekolah.

Dalam praktiknya, kepala sekolah menerapkan beragam gaya kepemimpinan sesuai dengan konteks sekolah, karakteristik guru, dan tantangan yang dihadapi. Literatur kepemimpinan pendidikan mengidentifikasi beberapa gaya kepemimpinan yang umum diterapkan di sekolah, antara lain kepemimpinan transformasional, transaksional, instruksional, dan situasional. Kepemimpinan transformasional menekankan kemampuan pemimpin dalam menginspirasi dan memotivasi guru melalui visi bersama, nilai-nilai kolektif, serta dukungan yang berkelanjutan terhadap pengembangan profesional (Bass & Avolio, 1994). Gaya kepemimpinan ini dipandang efektif dalam mendorong perubahan positif dan peningkatan kinerja jangka panjang.

Sebaliknya, kepemimpinan transaksional lebih berfokus pada hubungan pertukaran antara kepala sekolah dan guru, di mana pencapaian kinerja tertentu diikuti dengan pemberian penghargaan atau konsekuensi yang jelas (Burns, 1978). Meskipun gaya ini dapat meningkatkan kepatuhan dan kinerja dalam jangka pendek, beberapa penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional kurang efektif dalam menumbuhkan motivasi intrinsik dan komitmen profesional guru. Selain itu, kepemimpinan situasional menekankan fleksibilitas pemimpin dalam menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan tingkat kesiapan dan kebutuhan guru, sehingga memungkinkan pendekatan yang lebih kontekstual dan adaptif dalam pengelolaan sekolah.

Perbedaan gaya kepemimpinan tersebut memunculkan pertanyaan mendasar mengenai gaya kepemimpinan mana yang paling berpengaruh terhadap kinerja guru. Day et al. (2009) menemukan bahwa kepemimpinan yang berorientasi pada pengembangan profesional, pembelajaran kolaboratif, dan pemberdayaan guru memiliki dampak yang signifikan terhadap peningkatan kinerja guru. Kepala sekolah yang mendorong budaya belajar berkelanjutan dan refleksi profesional cenderung mampu meningkatkan kualitas praktik pembelajaran di kelas. Temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan yang efektif tidak hanya mengarahkan, tetapi juga memfasilitasi guru untuk terus berkembang.

Selain berdampak pada kinerja, gaya kepemimpinan kepala sekolah juga berpengaruh terhadap motivasi kerja guru. Hulpia et al. (2011) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang suportif dan partisipatif dapat meningkatkan motivasi intrinsik guru melalui rasa memiliki, kepercayaan, dan otonomi dalam

bekerja. Motivasi yang tinggi mendorong guru untuk berinisiatif, berinovasi, dan menunjukkan komitmen yang lebih besar terhadap tugas-tugas profesionalnya. Dengan demikian, pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru sering kali dimediasi oleh faktor psikologis seperti motivasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi.

Meskipun telah banyak penelitian yang mengkaji hubungan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru, temuan-temuan tersebut masih tersebar dalam berbagai konteks, jenjang pendidikan, dan pendekatan metodologis. Perbedaan konteks sosial, budaya, dan kebijakan pendidikan turut memengaruhi efektivitas suatu gaya kepemimpinan. Oleh karena itu, diperlukan suatu kajian komprehensif yang mampu mensintesis hasil-hasil penelitian terdahulu secara sistematis untuk memperoleh gambaran yang lebih utuh mengenai pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini difokuskan pada dua permasalahan utama. Pertama, gaya kepemimpinan kepala sekolah apa saja yang dilaporkan berpengaruh terhadap kinerja guru dalam berbagai penelitian. Kedua, bagaimana mekanisme pengaruh gaya kepemimpinan tersebut terhadap motivasi dan kinerja guru di sekolah. Untuk menjawab permasalahan tersebut, penelitian ini menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR) dengan menelaah dan menganalisis secara kritis hasil-hasil penelitian yang relevan.

Tujuan utama penelitian ini adalah mengidentifikasi dan mengkaji berbagai gaya kepemimpinan kepala sekolah serta menganalisis pengaruhnya terhadap kinerja guru berdasarkan bukti empiris yang tersedia dalam literatur. Melalui SLR, diharapkan dapat ditemukan pola-pola yang konsisten, kecenderungan dominan, serta kesenjangan penelitian yang masih perlu dikaji lebih lanjut. Hasil kajian ini diharapkan memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan kajian kepemimpinan pendidikan serta kontribusi praktis bagi kepala sekolah dalam menerapkan gaya kepemimpinan yang lebih efektif dan kontekstual.

Secara praktis, temuan penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan bagi kepala sekolah dalam merancang strategi kepemimpinan yang mampu meningkatkan motivasi dan kinerja guru secara berkelanjutan. Selain itu, hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi dasar bagi pengambil kebijakan pendidikan dalam merumuskan program pengembangan kepemimpinan kepala sekolah. Bagi peneliti selanjutnya, kajian ini dapat menjadi pijakan awal untuk melakukan penelitian empiris lanjutan mengenai kepemimpinan sekolah dalam konteks yang lebih spesifik, sehingga upaya peningkatan mutu pendidikan dapat dilakukan secara lebih terarah dan berbasis bukti.

## METODE

Penelitian ini menerapkan pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR) untuk menghimpun, menelaah, dan menganalisis secara kritis berbagai publikasi ilmiah yang membahas pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru. Pendekatan SLR dipilih karena memberikan kerangka kerja yang sistematis, transparan, dan terstruktur dalam mengkaji temuan-temuan penelitian sebelumnya. Melalui metode ini, peneliti dapat mengidentifikasi kecenderungan temuan, pola hubungan, serta kesenjangan penelitian yang masih terbuka, sehingga menghasilkan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai peran kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di lingkungan pendidikan.

Untuk menjamin kualitas dan relevansi literatur yang dianalisis, penelitian ini menetapkan kriteria inklusi dan eksklusi secara jelas sejak tahap awal. Penetapan kriteria tersebut bertujuan untuk menyaring artikel yang memiliki kontribusi empiris dan teoretis yang signifikan, sekaligus menghindari bias akibat penggunaan sumber yang kurang kredibel atau tidak relevan dengan fokus kajian. Dengan demikian, proses seleksi literatur dilakukan secara objektif dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

Sumber data dalam penelitian ini terdiri atas 16 artikel ilmiah yang diperoleh dari basis data akademik dan jurnal nasional yang terindeks SINTA. Pemilihan sumber ini didasarkan pada pertimbangan kualitas publikasi serta relevansinya dengan konteks kepemimpinan pendidikan di Indonesia. Proses penelusuran literatur dilakukan melalui kata kunci yang berkaitan dengan gaya

kepemimpinan kepala sekolah, kinerja guru, dan kepemimpinan pendidikan. Tahapan seleksi dimulai dari identifikasi artikel, penyaringan judul dan abstrak, penelaahan teks lengkap, hingga penetapan artikel akhir yang memenuhi seluruh kriteria penelitian.

Penelitian ini memfokuskan kajian pada artikel-artikel yang membahas hubungan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru dalam berbagai konteks pendidikan. Rentang publikasi dibatasi pada tahun 2018 hingga 2025 guna memastikan bahwa temuan yang dianalisis bersifat mutakhir dan relevan dengan dinamika kebijakan serta praktik pendidikan saat ini. Selain itu, pembatasan konteks penelitian pada Indonesia dilakukan untuk memperoleh gambaran yang lebih spesifik dan kontekstual mengenai kepemimpinan sekolah dalam sistem pendidikan nasional.

Kriteria inklusi meliputi artikel yang secara eksplisit mengkaji hubungan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru, dipublikasikan dalam jurnal nasional terakreditasi atau prosiding ilmiah, serta menggunakan pendekatan metodologis kuantitatif, kualitatif, maupun campuran. Sebaliknya, kriteria eksklusi mencakup artikel yang tidak menyajikan temuan empiris secara jelas, publikasi yang merupakan duplikasi, serta tulisan yang tidak berfokus pada kepemimpinan pendidikan atau tidak relevan dengan tujuan penelitian.

Analisis data dilakukan melalui sintesis tematik naratif. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk mengelompokkan dan membandingkan temuan penelitian berdasarkan tema-tema utama, seperti jenis gaya kepemimpinan kepala sekolah, dampaknya terhadap kinerja guru, serta faktor-faktor pendukung yang memperkuat hubungan tersebut. Melalui sintesis ini, diperoleh pemahaman yang terintegrasi mengenai bagaimana dan dalam kondisi apa gaya kepemimpinan tertentu berkontribusi terhadap peningkatan kinerja guru di sekolah.

## HASIL DAN DISKUSI

Bagian ini menyajikan hasil sintesis dan pembahasan mendalam terhadap enam belas artikel yang direview secara sistematis mengenai pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru. Sintesis dilakukan dengan mengelompokkan temuan berdasarkan pola pengaruh, jenis gaya kepemimpinan, faktor pendukung, serta peran strategis kepala sekolah. Hasil kajian ini tidak hanya merangkum temuan empiris, tetapi juga mengaitkannya dengan kerangka teoretis kepemimpinan pendidikan dan kinerja guru.

### Ringkasan Hasil Sintesis Literatur

Berbagai penelitian yang direview secara konsisten menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah merupakan determinan penting dalam meningkatkan kinerja guru. Hampir seluruh studi melaporkan adanya hubungan positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru, baik secara langsung maupun melalui variabel perantara seperti motivasi kerja, budaya sekolah, dan komunikasi interpersonal. Temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan bukan sekadar fungsi struktural, melainkan proses dinamis yang memengaruhi sikap, perilaku, dan produktivitas guru. Berikut disajikan hasil sintesis literatur dalam bentuk tabel analisis untuk memudahkan pemetaan temuan utama dari masing-masing penelitian.

Tabel 1. Hasil Sintesis

No Penulis & Tahun	Fokus Kepemimpinan	Gaya Konteks Pendidikan	Temuan Utama Terkait Kinerja Guru
1 Kartini et al. (2020)	Umum & komunikasi interpersonal	Sekolah menengah	Kepemimpinan dan komunikasi interpersonal berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru
2 Nasution & Ichsan (2020)	Umum	SMP	Gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif terhadap kinerja guru

No Penulis & Tahun	Fokus Kepemimpinan	Gaya Konteks Pendidikan	Temuan Utama Terkait Kinerja Guru
3 Rukmana (2018)	Umum	Madrasah	Kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh simultan terhadap kinerja guru
4 Prigandani et al. (2025)	Umum	SMK	Terdapat hubungan signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru
5 Sugianto (2024)	Transformasional	Sekolah menengah	Kepemimpinan transformasional berpengaruh kuat, terutama dimensi karisma dan inspirasi
6 Bajrie & Pujiyati (2023)	Umum & budaya sekolah	SD	Kepemimpinan dan budaya sekolah secara bersama-sama meningkatkan kinerja guru
7 Kurniawan et al. (2023)	Umum	SMA	Kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru
8 Jaya (2022)	Umum	PAUD	Gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru
9 Supandi (2023)	Transformasional	Sekolah menengah	Kepemimpinan transformasional meningkatkan kinerja guru secara signifikan
10 Saputra et al. (2024)	Umum	Sekolah	Kepemimpinan memengaruhi motivasi dan kinerja guru
11 Zaidan & Mulyadiprana (2022)	Multiperan	Masa pandemi	Peran kepala sekolah sebagai edukator, manajer, supervisor, motivator, dan inovator
12 Supandi (2023)	Transformasional	Sekolah menengah	Pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja guru
13 Alam & Supendi (2025)	Demokratis	Sekolah	Kepemimpinan demokratis berpengaruh signifikan terhadap kedisiplinan guru
14 Indiani et al. (2020)	Struktural	SMA	Kepemimpinan ganda menghambat kinerja dan mutu sekolah
15 Indiani et al. (2020)	Struktural	SMA	Masalah kepemimpinan berdampak negatif pada pengelolaan sekolah
16 Azis & Suwatno (2019)	Umum	SMK	Gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif terhadap kinerja guru

### Pengaruh Positif Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru

Hasil sintesis dari berbagai penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berkontribusi secara positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Temuan ini muncul secara konsisten pada berbagai jenjang pendidikan, mulai dari pendidikan anak usia dini, sekolah dasar, sekolah menengah, hingga madrasah. Konsistensi hasil tersebut mengindikasikan bahwa kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor kunci yang bersifat universal dalam memengaruhi kinerja guru, terlepas dari

karakteristik jenjang atau satuan pendidikan. Kepala sekolah yang mampu menerapkan gaya kepemimpinan secara efektif cenderung menghasilkan guru dengan kinerja yang lebih baik, yang tercermin dalam peningkatan kualitas pembelajaran, kedisiplinan kerja, tanggung jawab profesional, serta komitmen terhadap tugas dan peran pendidikan (Kartini et al., 2020; Nasution & Ichsan, 2020; Azis & Suwatno, 2019).

Secara empiris, berbagai studi menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang tepat memungkinkan kepala sekolah menciptakan iklim kerja yang mendukung produktivitas guru. Guru yang bekerja di bawah kepemimpinan yang supportif dan partisipatif menunjukkan tingkat motivasi yang lebih tinggi, keterlibatan yang lebih kuat dalam proses pembelajaran, serta kesediaan untuk meningkatkan kompetensi profesionalnya (Rukmana, 2018; Bajrie & Pujiyati, 2023). Dengan kata lain, kepemimpinan kepala sekolah berfungsi sebagai katalisator yang memperkuat kinerja guru melalui penciptaan kondisi kerja yang kondusif dan berorientasi pada pengembangan berkelanjutan.

Dari perspektif teoretis, temuan ini sejalan dengan pandangan kepemimpinan pendidikan yang menempatkan kepala sekolah sebagai agen perubahan (*change agent*) dan motor penggerak peningkatan mutu sekolah. Leithwood dan Jantzi (2000) menegaskan bahwa kepemimpinan sekolah yang efektif berperan penting dalam membangun visi bersama, mengarahkan tujuan organisasi, serta memobilisasi seluruh sumber daya sekolah untuk mencapai peningkatan kinerja. Kepala sekolah yang mampu memberikan arahan yang jelas, dukungan yang berkelanjutan, dan keteladanan dalam bersikap akan mendorong guru untuk bekerja secara lebih profesional dan bertanggung jawab.

Lebih lanjut, Robinson (2007) menyatakan bahwa pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru tidak hanya bersifat struktural, tetapi juga bersifat psikologis dan sosial. Kepala sekolah yang menjalin hubungan interpersonal yang positif dengan guru, memberikan umpan balik konstruktif, serta menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan guru, akan memperkuat kepercayaan dan komitmen guru terhadap sekolah. Kondisi ini memungkinkan guru merasa dihargai dan diakui, sehingga terdorong untuk menunjukkan kinerja yang optimal dalam menjalankan tugas pembelajaran.

Dengan demikian, peningkatan kinerja guru tidak dapat dipisahkan dari kualitas kepemimpinan kepala sekolah. Kepemimpinan yang efektif bukan hanya berkaitan dengan kemampuan mengelola administrasi sekolah, tetapi juga dengan kapasitas kepala sekolah dalam memengaruhi sikap, motivasi, dan perilaku guru secara positif. Temuan ini memperkuat argumen bahwa upaya peningkatan mutu pendidikan harus diarahkan pada penguatan kompetensi kepemimpinan kepala sekolah, karena kepemimpinan yang berkualitas akan memberikan dampak berkelanjutan terhadap kinerja guru dan kualitas pembelajaran di sekolah (Day et al., 2009; Hulpi et al., 2011).

### **Gaya Kepemimpinan yang Paling Efektif**

Dalam kajian literatur yang dianalisis, kepemimpinan transformasional muncul sebagai gaya kepemimpinan yang paling konsisten memberikan dampak positif terhadap kinerja guru. Gaya kepemimpinan ini ditandai oleh kemampuan kepala sekolah untuk membangun visi bersama, memberikan motivasi dan inspirasi, serta menumbuhkan rasa percaya dan komitmen di kalangan guru. Dimensi karisma dan kemampuan inspiratif pemimpin terbukti memiliki pengaruh paling signifikan dalam meningkatkan motivasi intrinsik guru, yang pada gilirannya berdampak pada peningkatan kualitas pembelajaran, inovasi pedagogis, dan pencapaian profesional guru (Bass & Avolio, 1994; Sugianto, 2024). Kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan transformasional cenderung mampu memfasilitasi guru untuk mengembangkan kompetensi secara berkelanjutan, mengadopsi praktik pembelajaran inovatif, serta menunjukkan keterlibatan yang tinggi dalam proses pengambilan keputusan dan evaluasi pembelajaran. Hal ini menunjukkan bahwa transformasional leadership tidak hanya berfokus pada pencapaian target administratif, tetapi juga pada pengembangan kapasitas profesional guru sebagai sumber daya utama sekolah (Supandi, 2023).

Selain kepemimpinan transformasional, kepemimpinan demokratis juga terbukti efektif dalam konteks sekolah, khususnya terkait peningkatan kedisiplinan guru. Gaya kepemimpinan ini menekankan partisipasi aktif guru dalam pengambilan keputusan, pengelolaan kelas, dan perencanaan kegiatan

sekolah. Melalui keterlibatan ini, guru merasa memiliki tanggung jawab kolektif terhadap keberhasilan sekolah dan peningkatan mutu pembelajaran. Kedisiplinan yang meningkat sebagai dampak dari kepemimpinan demokratis merupakan salah satu indikator penting dari kinerja guru secara keseluruhan, karena kedisiplinan terkait erat dengan konsistensi, akurasi, dan profesionalisme dalam menjalankan tugas pembelajaran (Alam & Supendi, 2025).

Lebih lanjut, kepemimpinan demokratis mampu menciptakan iklim sekolah yang inklusif dan kolaboratif, di mana guru didorong untuk saling berbagi praktik terbaik, berinovasi, dan mengembangkan solusi terhadap tantangan pembelajaran. Efek sinergis antara gaya kepemimpinan demokratis dan kepemimpinan transformasional seringkali memperkuat pengaruh terhadap kinerja guru, karena kombinasi kedua gaya ini mampu memadukan motivasi intrinsik, partisipasi aktif, serta rasa tanggung jawab kolektif (Rukmana, 2018; Bajrie & Pujiyati, 2023).

Secara keseluruhan, literatur menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan kepala sekolah sangat bergantung pada konteks sekolah, karakteristik guru, dan tantangan pendidikan yang dihadapi. Gaya kepemimpinan transformasional unggul dalam meningkatkan motivasi, kreativitas, dan komitmen guru, sedangkan gaya demokratis lebih berperan dalam membangun kedisiplinan dan partisipasi kolektif. Kepala sekolah yang mampu menyeimbangkan kedua gaya tersebut dapat menciptakan lingkungan belajar yang produktif dan kondusif, mendukung pengembangan profesional guru, serta mendorong pencapaian kinerja sekolah yang optimal (Bass & Riggio, 2006; Prigandani et al., 2025).

Penerapan gaya kepemimpinan yang adaptif dan kontekstual menjadi kunci keberhasilan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. Strategi kepemimpinan yang menggabungkan visi transformasional dengan partisipasi demokratis diyakini paling efektif dalam menciptakan budaya sekolah yang inovatif, disiplin, dan profesional, sehingga berdampak positif pada mutu pendidikan secara menyeluruh.

### **Faktor Pendukung dan Variabel Penguat**

Analisis literatur menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru jarang bersifat tunggal atau independen. Sebaliknya, terdapat berbagai faktor pendukung yang bekerja secara simultan untuk memperkuat efek kepemimpinan terhadap kinerja guru. Salah satu variabel yang paling sering muncul sebagai penguat adalah motivasi kerja guru. Penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah yang mampu memotivasi guru—melalui pemberian penghargaan, pengakuan atas prestasi, dukungan emosional, serta penyediaan kesempatan pengembangan profesional—akan meningkatkan efektivitas kepemimpinan dalam mendorong pencapaian kinerja guru (Rukmana, 2018; Kurniawan et al., 2023). Motivasi guru yang tinggi berperan sebagai katalisator yang memungkinkan guru untuk lebih berkomitmen, proaktif dalam tugas profesional, dan lebih mampu mencapai standar kualitas pembelajaran yang diharapkan.

Selain motivasi, komunikasi interpersonal merupakan faktor penguat yang krusial dalam konteks kepemimpinan sekolah. Komunikasi yang terbuka, jelas, dan konstruktif antara kepala sekolah dan guru menciptakan iklim kerja yang harmonis, mengurangi konflik, serta meningkatkan rasa percaya antar anggota staf. Hubungan yang berbasis komunikasi efektif ini mendorong guru untuk merasa didengar, dihargai, dan diikutsertakan dalam proses pengambilan keputusan, yang secara tidak langsung memperkuat kinerja mereka (Kartini et al., 2020; Bajrie & Pujiyati, 2023). Hal ini sejalan dengan teori kepemimpinan partisipatif, yang menekankan pentingnya keterlibatan anggota tim dalam merumuskan tujuan dan strategi organisasi, sehingga tercipta rasa tanggung jawab kolektif dan motivasi intrinsik.

Selain motivasi dan komunikasi, budaya sekolah juga ditemukan memiliki peran signifikan sebagai variabel penguat. Budaya sekolah yang positif, yang ditandai oleh nilai-nilai kolaborasi, inovasi, profesionalisme, dan pembelajaran berkelanjutan, mampu memperbesar dampak gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru. Lingkungan kerja yang mendukung ini menyediakan ruang bagi guru untuk bereksperimen dengan strategi pengajaran baru, berbagi praktik terbaik, serta melakukan refleksi terhadap hasil pembelajaran (Bajrie & Pujiyati, 2023; Supandi, 2023). Dengan demikian, budaya sekolah

yang sehat tidak hanya menjadi indikator keberhasilan organisasi, tetapi juga berfungsi sebagai mediator yang memperkuat efektivitas kepemimpinan kepala sekolah.

Lebih jauh, literatur menunjukkan adanya interaksi sinergis antara gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi guru, komunikasi interpersonal, dan budaya sekolah. Kepala sekolah yang mampu memadukan ketiga elemen ini—misalnya, dengan memimpin secara transformasional sambil mendorong partisipasi demokratis guru, membangun komunikasi terbuka, dan menumbuhkan budaya kolaboratif—cenderung menghasilkan kinerja guru yang lebih optimal. Pendekatan kepemimpinan yang memperhatikan konteks psikologis, sosial, dan budaya guru memungkinkan pencapaian tujuan pembelajaran yang lebih tinggi, peningkatan disiplin, dan komitmen profesional (Jaya, 2022; Rukmana, 2018).

Sintesis ini menegaskan bahwa kepemimpinan kepala sekolah tidak dapat dilihat secara terisolasi. Efektivitasnya sangat bergantung pada kombinasi faktor-faktor pendukung yang bekerja simultan, termasuk motivasi kerja guru, kualitas komunikasi interpersonal, dan budaya sekolah yang positif. Kepala sekolah yang memahami dan mampu mengelola variabel-variabel ini secara strategis akan lebih efektif dalam mendorong peningkatan kinerja guru, sekaligus menciptakan lingkungan pembelajaran yang kondusif, produktif, dan inovatif (Nasution & Ichsan, 2020; Supandi, 2023). Temuan ini memperkuat argumen bahwa pengembangan kapasitas kepala sekolah harus mencakup kompetensi manajerial, interpersonal, dan kultural agar kepemimpinan dapat menghasilkan dampak yang maksimal pada kualitas pendidikan.

### Peran Multidimensi Kepala Sekolah

Analisis literatur menegaskan bahwa kepala sekolah beroperasi dalam kerangka peran yang bersifat multidimensi, yang memadukan aspek administratif, pedagogis, dan sosial. Kepala sekolah tidak hanya berfungsi sebagai pemimpin formal yang mengatur dan mengawasi kegiatan sekolah, tetapi juga berperan sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, motivator, dan inovator. Peran edukator menekankan tanggung jawab kepala sekolah dalam membimbing dan mengembangkan kapasitas profesional guru, memberikan pelatihan, serta memfasilitasi pembelajaran berbasis inovasi (Zaidan & Mulyadiprana, 2022). Sebagai manajer dan administrator, kepala sekolah bertugas mengelola sumber daya sekolah secara efisien, mulai dari pengorganisasian tenaga kerja, pengelolaan kurikulum, hingga pengaturan anggaran dan fasilitas, sehingga tercipta lingkungan sekolah yang terstruktur dan produktif (Day et al., 2009).

Selain itu, peran supervisor menuntut kepala sekolah untuk secara aktif melakukan pengawasan, evaluasi, dan pembinaan terhadap kinerja guru. Proses supervisi ini melibatkan observasi kelas, pemberian umpan balik yang konstruktif, serta penetapan target pengembangan profesional bagi guru. Peran motivator, di sisi lain, mendorong kepala sekolah untuk memberikan dorongan, penghargaan, dan pengakuan atas pencapaian guru, yang secara langsung meningkatkan motivasi dan komitmen mereka terhadap tugas profesional (Rukmana, 2018).

Peran inovator menjadi semakin penting dalam situasi krisis atau perubahan mendadak, seperti pandemi COVID-19. Kepala sekolah dituntut untuk mengembangkan strategi pembelajaran yang adaptif, termasuk pembelajaran jarak jauh, pemanfaatan teknologi pendidikan, dan inovasi dalam manajemen kelas, agar proses pembelajaran tetap berjalan efektif meskipun menghadapi kendala eksternal (Supandi, 2023; Jaya, 2022). Kemampuan untuk berinovasi memungkinkan guru tetap termotivasi dan mampu melaksanakan tugas mereka dengan baik meskipun berada dalam kondisi yang menantang.

Keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah sangat bergantung pada kemampuan mereka dalam menyeimbangkan berbagai peran ini. Kepala sekolah yang mampu mengintegrasikan fungsi edukatif, manajerial, supervisi, motivasi, dan inovasi secara harmonis cenderung menciptakan iklim sekolah yang kondusif, mendukung pengembangan profesional guru, dan meningkatkan kinerja pembelajaran secara keseluruhan (Leithwood & Jantzi, 2000; Bass & Riggio, 2006). Sebaliknya, literatur juga menunjukkan bahwa kepemimpinan ganda atau ketidakjelasan struktur kepemimpinan dapat menghambat proses pengelolaan sekolah. Dalam konteks ini, guru menghadapi ketidakpastian mengenai arahan, tanggung

jawab, dan prioritas, yang pada gilirannya dapat menurunkan efektivitas kinerja mereka (Indiani et al., 2020).

Kemampuan kepala sekolah untuk menjalankan peran multidimensi secara efektif menjadi faktor kunci dalam peningkatan kinerja guru. Kepala sekolah tidak hanya dituntut untuk memenuhi fungsi administratif, tetapi juga harus mampu menjadi teladan, fasilitator, dan inovator yang mendorong guru untuk berkembang secara profesional. Pendekatan kepemimpinan yang holistik ini memperkuat hubungan antara kepala sekolah dan guru, meningkatkan motivasi dan kedisiplinan, serta membangun budaya sekolah yang produktif dan berkelanjutan (Robinson, 2007; Hulpia et al., 2011). Temuan ini menegaskan bahwa pengembangan kapasitas kepala sekolah dalam berbagai dimensi kepemimpinan merupakan strategi penting untuk mencapai kualitas pendidikan yang lebih tinggi dan kinerja guru yang optimal.

Hasil sintesis ini menegaskan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor strategis dalam peningkatan kinerja guru. Namun, efektivitas kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh konteks sekolah, karakteristik guru, serta dukungan sistemik. Oleh karena itu, tidak ada satu gaya kepemimpinan yang sepenuhnya bersifat universal. Kepala sekolah dituntut untuk mampu mengombinasikan berbagai gaya kepemimpinan secara kontekstual dan adaptif.

### Keterbatasan Penelitian

Meskipun penelitian ini memberikan wawasan penting mengenai pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru, terdapat beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, kajian ini menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review* dengan jumlah artikel yang relatif terbatas, yaitu 16 artikel, sehingga sintesis yang dihasilkan belum sepenuhnya mewakili seluruh variasi konteks kepemimpinan sekolah di berbagai wilayah dan jenjang pendidikan. Kedua, sebagian besar artikel yang dianalisis berasal dari konteks pendidikan di Indonesia, sehingga generalisasi temuan ke konteks internasional atau sistem pendidikan dengan karakteristik berbeda masih terbatas. Hal ini menjadi pertimbangan penting bagi pembaca ketika menafsirkan temuan dan implikasinya.

Ketiga, penelitian ini menggunakan metode sintesis naratif dan tematik tanpa melakukan analisis kuantitatif lanjutan seperti meta-analisis, sehingga besaran pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru disimpulkan secara kualitatif berdasarkan kecenderungan hasil penelitian terdahulu. Variasi dalam desain penelitian dan instrumen pengukuran kinerja guru yang digunakan dalam artikel yang direview juga menjadi batasan tambahan, karena hal ini berpotensi menimbulkan perbedaan interpretasi dan memengaruhi konsistensi sintesis hasil.

Meskipun demikian, keterbatasan ini memberikan peluang bagi penelitian selanjutnya untuk memperluas cakupan kajian, misalnya dengan menambahkan jumlah artikel dari berbagai negara, menggunakan pendekatan meta-analisis untuk menghitung efek kepemimpinan secara kuantitatif, dan menstandarisasi instrumen pengukuran kinerja guru. Selain itu, penelitian lanjutan dapat mengeksplorasi konteks kepemimpinan sekolah dalam situasi khusus, seperti pendidikan inklusif, sekolah dengan teknologi tinggi, atau selama krisis pendidikan, untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif.

### KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis terhadap 16 artikel ilmiah dalam kajian *Systematic Literature Review* Mayoritas studi menegaskan bahwa kepemimpinan yang tepat, terutama gaya transformasional, adalah kunci utama dalam memotivasi dan meningkatkan kinerja serta kedisiplinan guru, dan efeknya akan semakin optimal jika didukung oleh motivasi kerja, komunikasi yang efektif, dan budaya sekolah yang positif. Secara teoritis, penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian kepemimpinan pendidikan dengan menyajikan sintesis sistematis mengenai gaya kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dalam konteks pendidikan Indonesia. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi rujukan bagi kepala sekolah dan pengambil kebijakan dalam merancang strategi kepemimpinan yang berorientasi pada peningkatan kinerja guru

## REKOMENDASI

Untuk penelitian selanjutnya perlu beralih dari sekadar mengonfirmasi pengaruh positif gaya kepemimpinan ke arah memahami bagaimana dan mengapa pengaruh tersebut terjadi dalam konteks pendidikan yang beragam

## DAFTAR PUSTAKA

- Alam, R. N., & Supendi, P. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah terhadap Kedisiplinan Guru. *Jurnal Tinta, Jurnal Ilmu Keguruan dan Pendidikan*, 7 (2), 301-314.
- Azis, A. Q., & Suwatno. (2019). Pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di SMK Negeri 11 Bandung. *JURNAL PENDIDIKAN MANAJEMEN PERKANTORAN*, 4 (2), 246-253. <https://doi.org/10.17509/jpm.v4i2.18020>
- Bajrie, F. Z., & Pujiyati, W. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Sekolah Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar di Kecamatan Gabuswetan Kabupaten Indramayu. *Edum Journal*, 6 (2), 44–55. <https://doi.org/10.31943/edumjournal.v6i2.129>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Day, C., Harris, A., Hadfield, M., Tolley, H., & Beresford, J. (2009). *Leading schools in times of change*. Routledge.
- Gordon, S. P. (2004). The role of the principal in fostering a culture of collaboration. *Journal of Educational Administration*, 42(5), 555-570.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (1996). Reassessing the principal's contribution to school effectiveness: A review of the reviews. *Educational Administration Quarterly*, 32(1), 5-44.
- Hulpia, H., Devos, G., & Rosseel, Y. (2011). The relationship between school leadership and teachers' job satisfaction: A multilevel approach. *Educational Management Administration & Leadership*, 39(3), 275-290.
- Indiani, I., Setiadi, D., & Waluyo, U. (2020). Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Dampaknya Terhadap Pengelolaan Pada SMA Tegar Kelana Suranadi. *Jurnal Ilmu Sosial dan Pendidikan*, 4(3).
- Jaya, W. S. (2022). Kinerja Guru Ditinjau dari Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja. *Jurnal Obsesi: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, 6(3), 1286–1294. <https://doi.org/10.31004/obsesi.v6i3.1738>
- Kartini, Ahmad, S., & Eddy, S. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Guru. *Journal of Education Research*, 1(3), 290–294.
- Kemendikbud. (2021). *Laporan Kinerja Pendidikan*. Jakarta: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
- Kurniawan, F., Ahiruddin, & Hudalil, A. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Di SMAN 1 Ambarawa Kabupaten Pringsewu. *Prosiding Seminar Nasional Ekonomi dan Bisnis ke-III*.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). Transformational leadership effects: A replication. *Educational Administration Quarterly*, 36(5), 648-672.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). A review of transformational school leadership research 1996-2005. *Leadership and Policy in Schools*, 5(3), 177-199.
- Nasution, L., & Ichsan, R. N. (2020). Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru. (*Nama Jurnal Tidak Tersedia*), 5(2).
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Prigandani, I., Santoso, Y., Rifma, & Hayati, N. (2025). Hubungan Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Kinerja Guru di SMK Negeri Kecamatan Padang Barat. *JOURNAL OF EDUCATIONAL ADMINISTRATION AND LEADERSHIP*, 5(1), 34–41. <https://doi.org/10.24036/jeal.v5i1>
- Robinson, V. M. J. (2007). *School leadership and student outcomes: Identifying what works and why*. Australian Council for Educational Research.
- Romadhon, M., & MS, Z. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar. *Jurnal Basicedu*, 5(2), 479–489. <https://doi.org/10.31004/basicedu.v5i2.711>

- Rukmana, A. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru. *Coopetition*, IX (1), 81–98.
- Rutter, M., Maughan, B., Mortimore, P., Ouston, J., & Smith, A. (1979). *Fifteen thousand hours: Secondary schools and their effects on children*. Harvard University Press.
- Saputra, B. A., Chrisol, E. B., Simanjuntak, M. W., Anjarsari, N., Melina SH, P., Fadhil, R., Krismayanti, Y., Tangkudung, A. G., Rante, J. Z., Pakpahan, M., & Sompi, P. L. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Motivasi dan Kinerja Guru. *Volume 8 Nomor 1 Tahun 2024*, 14873-14880.
- Siregar, E., & Tarigan, F. (2023). EFEKTIVITAS GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH TERHADAP KINERJA GURU. *JURNAL EDUCATION AND DEVELOPMENT*, 11(2), 305-309.
- Sugianto, E. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru. *TSA QOFAH: Jurnal Penelitian Guru Indonesia*, 4(5). <https://doi.org/10.58578/tsaqofah.v4i5.3291>
- Supandi, S. R. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Pendidikan dan Kewirausahaan*, 11(1), 113-128. <https://doi.org/10.47668/pkwu.v11i1.682>
- Tschannen-Moran, M., & Woolfolk Hoy, A. (2001). Teacher efficacy: Capturing an elusive construct. *Teaching and Teacher Education*, 17(7), 783-805.
- Zaidan, & Mulyadiprana, A. (2022). Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada Masa Pandemi Covid-19. *PEDADIDAKTIKA: JURNAL ILMIAH PENDIDIKAN GURU SEKOLAH DASAR*, 9(4), 555-566.