

Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja, dan Kinerja Guru: Sebuah Kajian Sistematis Literatur

School Principals' Leadership Styles, Work Motivation, and Teacher Performance: A Systematic Literature Review

Wifqi Rahmi¹, Kadek Rihendra Dantes², Dewa Gede Hendra Divayana³

¹ Universitas Pendidikan Ganesha, Singaraja, Indonesia

³ Universitas Pendidikan Ganesha, Singaraja, Indonesia

⁴ Universitas Pendidikan Ganesha, Singaraja, Indonesia

¹wifqi@student.undiksha.ac.id; ²rihendra-dantes@undiksha.ac.id; ³hendra.divayana@undiksha.ac.id

DOI: <https://doi.org/10.47655/widyadewata.v8i2.237>

Diterima: 13 Agustus 2025 | Direvisi: 1 Oktober 2025 | Disetujui: 17 Nopember 2025

Abstrak

Kinerja guru merupakan faktor penting dalam menentukan kualitas pendidikan di sekolah. Berbagai studi menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja guru memiliki pengaruh signifikan terhadap pencapaian kinerja tersebut. Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi pola temuan literatur terkait gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, dan kinerja guru melalui metode *Systematic Literature Review* (SLR). Artikel dikumpulkan dari basis data Scopus, ResearchGate, dan ERIC dengan batas publikasi 2019–2025. Sebanyak 20 artikel nasional dan internasional dianalisis untuk menemukan pola hubungan dan temuan utama. Hasil kajian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, instruksional, demokratis, partisipatif, suportif, situasional, dan visioner secara konsisten berkontribusi positif terhadap peningkatan motivasi dan kinerja guru. Sebaliknya, gaya kepemimpinan otoriter dan *laissez-faire* cenderung memberikan dampak negatif atau tidak signifikan. Motivasi kerja guru terbukti menjadi variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja. Kesimpulannya, pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat sangat penting dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif, meningkatkan motivasi, serta mendorong kinerja guru secara optimal. Rekomendasi penelitian ini adalah perlunya program pelatihan kepemimpinan yang menekankan gaya adaptif, partisipatif, dan visioner agar kepala sekolah mampu meningkatkan kualitas pendidikan secara berkelanjutan.

Kata kunci: Gaya kepemimpinan; Kinerja guru; Motivasi kerja; *Systematic literature review*

Abstract

Teacher performance is a crucial factor in determining the quality of education in schools. Numerous studies indicate that school principals' leadership styles and teachers' work motivation significantly influence performance outcomes. This study aims to identify patterns in the literature concerning principals' leadership styles, teacher motivation, and teacher performance through a Systematic Literature Review (SLR). Articles were collected from Scopus, ResearchGate, and ERIC databases within the publication period of 2019–2025. A total of 20 national and international articles were analyzed to identify major themes and relationships. The findings reveal that transformational, instructional, democratic, participative, supportive, situational, and visionary leadership styles consistently contribute positively to improving teacher motivation and performance. Conversely, authoritarian and laissez-faire leadership styles tend to show negative or insignificant effects. Teacher motivation is also found to serve as

a mediating variable that strengthens the link between leadership style and performance. In conclusion, selecting appropriate leadership styles is essential to foster a conducive work climate, enhance motivation, and optimize teacher performance. This study recommends leadership training programs that emphasize adaptive, participatory, and visionary approaches so that school principals can effectively contribute to sustainable improvements in educational quality.

Keywords: *Leadership styles; Systematic literature review; Teacher motivation; Teacher performance*

Pendahuluan

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor krusial dalam peningkatan mutu pendidikan, sebab kepala sekolah memiliki peran strategis dalam menggerakkan sumber daya manusia dan membentuk budaya sekolah yang produktif. Peran kepala sekolah dalam praktiknya tidak hanya administratif, melainkan juga transformatif, yakni menginspirasi guru agar bekerja dengan motivasi tinggi dan mencapai kinerja optimal. Realitas di lapangan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang tidak adaptif sering menimbulkan masalah, seperti rendahnya partisipasi guru, lemahnya inovasi, serta penurunan kualitas pembelajaran (Anisa, 2020). Hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, dan kinerja guru penting untuk ditelaah kembali.

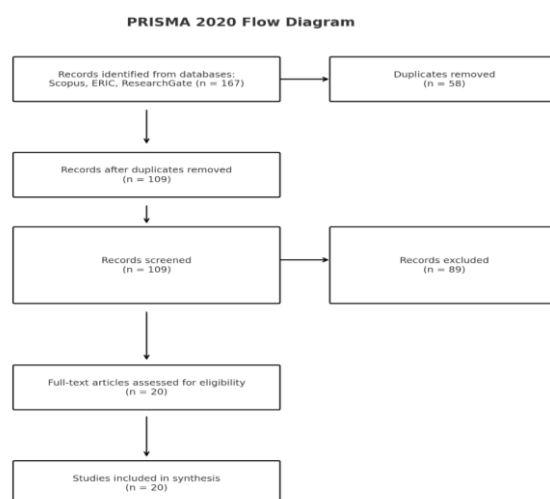
Sejumlah penelitian terdahulu menegaskan adanya hubungan positif antara gaya kepemimpinan yang efektif dengan motivasi kerja guru dan kinerja pembelajaran. Khalik et.al., (2021) menemukan bahwa kepala sekolah yang aktif memberikan umpan balik mampu meningkatkan semangat kerja guru. Yulvita et al. (2024) membuktikan bahwa dukungan pengembangan profesional dari kepala sekolah berkontribusi pada peningkatan kinerja. Sementara itu, penelitian internasional juga menegaskan efektivitas gaya kepemimpinan transformasional, instruksional, demokratis, dan visioner dalam meningkatkan kualitas kerja guru ((Ortiz & De Jesus, 2024); (Yuanyuan & Alias, 2025)). Sebaliknya, gaya kepemimpinan otoriter dan *laissez-faire* terbukti menghambat kreativitas, menurunkan motivasi, dan melemahkan kepuasan kerja ((Zheng & Li, 2024); (Iqbal et al., 2021)).

Berdasarkan perspektif teoretis, kepemimpinan dapat dipahami sebagai suatu proses memengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui apa yang perlu dilakukan serta bagaimana melakukannya, sekaligus memfasilitasi upaya kolektif untuk mencapai tujuan bersama (Yukl, 2013). Model kepemimpinan transformasional misalnya, menekankan kemampuan pemimpin dalam membangun visi bersama, memberikan inspirasi, serta mendorong inovasi (Bass, 1990). Dalam konteks pendidikan, arah kebijakan menekankan bahwa gaya kepemimpinan adaptif dan partisipatif sangat diperlukan untuk menciptakan iklim kerja kondusif, mengembangkan profesionalisme guru, dan mendorong mutu sekolah yang sejalan dengan strategi penguatan SDM guru dan kepala sekolah (Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan, 2023).

Berdasarkan uraian tersebut, rumusan masalah penelitian ini adalah: (1) Bagaimana hubungan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, dan kinerja guru dalam literatur terkini? (2) Gaya kepemimpinan apa yang paling berkontribusi terhadap peningkatan motivasi kerja dan kinerja guru? Tujuan penelitian ini adalah mengkaji secara sistematis literatur ilmiah yang membahas kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, dan kinerja guru untuk menemukan pola temuan utama serta merumuskan implikasi teoretis dan praktis bagi peningkatan mutu pendidikan.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain *Systematic Literature Review* (SLR) dengan mengacu pada panduan PRISMA 2020 (Page et al., 2021) serta model SLR yang dikembangkan oleh Kitchenham (2009). Fokus kajian diarahkan pada keterkaitan gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, dan kinerja guru sebagaimana dilaporkan dalam publikasi ilmiah. Proses identifikasi artikel dilakukan pada tiga basis data internasional, yaitu Scopus, ERIC, dan ResearchGate, dengan menggunakan kata kunci *school leadership*, *principal leadership style*, *teacher motivation*, dan *teacher performance*. Pada tahap awal diperoleh 167 artikel, kemudian setelah melalui proses penyaringan dan seleksi berbasis PRISMA (tahap *identification*, *screening*, *eligibility*, *inclusion*), sebanyak 20 artikel dinyatakan layak untuk dianalisis lebih lanjut.



Gambar 1. PRISMA 2020 Flow Diagram

Kriteria inklusi meliputi: (1) artikel dipublikasikan dalam jurnal bereputasi (nasional terindeks Sinta atau internasional terindeks Scopus); (2) diterbitkan pada rentang tahun 2019–2025; (3) meneliti hubungan gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan kinerja guru; (4) menggunakan metode penelitian kuantitatif maupun kualitatif; (5) ditulis dalam bahasa Indonesia atau Inggris; serta (6) tersedia dalam bentuk *full-text*. Artikel di luar kriteria ini, termasuk duplikasi, hanya berisi abstrak, atau tidak relevan dengan topik, dikeluarkan dari analisis.

Instrumen penelitian berupa lembar ekstraksi data yang memuat identitas artikel, kualitas publikasi, konteks penelitian, metode yang digunakan, serta temuan utama. Analisis dilakukan dengan teknik analisis isi atau *content analysis* (Krippendorff, 2019). Tahapan analisis meliputi pengkodean data, pengelompokan kategori tematik, dan sintesis temuan lintas studi untuk mengidentifikasi pola hubungan antarvariabel. Artikel dengan temuan positif maupun negatif sama-sama dimasukkan sehingga hasil kajian bersifat lebih komprehensif, kritis, dan seimbang.

Hasil Dan Pembahasan

1. Hasil Penelitian

Review secara sistematis dilakukan terhadap 20 literatur terpilih sesuai kriteria yang ditentukan dalam metodologi. Hasil review disajikan dalam Tabel 1, menampilkan judul artikel, penulis, lokus penelitian dan tahun, serta temuan utama dari masing-masing artikel tersebut.

Tabel 1. Hasil Tinjauan Sistematis terhadap 20 literatur

No	Judul Artikel	Penulis & Tahun	Lokus	Temuan Utama
1	<i>School Principal's Leadership Style and Teachers' Job Performance: A Systematic Review of Literature</i>	(Ortiz & De Jesus, 2024)	Internasional	Gaya kepemimpinan transformasional dan demokratis berkontribusi positif pada kinerja guru.
2	<i>The Effect of School Principals' Leadership Styles on Teacher Performance and Organizational Happiness</i>	(Dursun & Bilgivar, 2022)	Turki	Gaya transformasional dan instruksional meningkatkan kebahagiaan dan kinerja organisasi guru.
3	<i>Principals' Leadership Styles and Its Impact on Teachers' Performance at College Level</i>	(Sarwar et al., 2022)	Pakistan	Gaya demokratis dominan dan sangat efektif meningkatkan kinerja dosen dan guru di pendidikan tinggi.
4	<i>The Relationship between School Principals' Leadership Behaviours and Teachers' Job Satisfaction: A Systematic Review</i>	(Cansoy, 2019)	Multikonteks (Internasional)	Gaya transformasional meningkatkan kepuasan dan motivasi guru secara signifikan.
5	<i>The Effect of Leadership Style on Productivity Through Teacher Motivation</i>	(Khalik et al., 2021)	MAN 1 Jambi	Gaya kepemimpinan memengaruhi produktivitas guru melalui peningkatan motivasi kerja.
6	<i>Contribution of Principal Leadership Style and Work Motivation to State Elementary School Teacher Performance in Ampek Nagari</i>	(Yulvita et al., 2024)	SDN di Ampek Nagari	Gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara simultan berkontribusi terhadap kinerja guru.
7	<i>Teachers' Perceptions of the Influence of Principals' Leadership Behaviour on Teacher Motivation in Public Secondary Schools in Vihiga County, Kenya</i>	(Kigosi et al., 2023)	Vihiga, Kenya	Kepemimpinan yang suportif dan visioner meningkatkan motivasi kerja guru. Guru melaporkan bahwa kepala sekolah yang mendengarkan, mendukung inovasi, dan menyampaikan visi yang jelas cenderung meningkatkan keterlibatan dan motivasi guru dalam proses pembelajaran.
8	<i>The Influence of Principal Leadership Style and Teacher Work Motivation on Teacher Performance</i>	(Susanti et al., 2023)	SMAN 1 Guguak, Sumbar	Gaya kepemimpinan dan motivasi kerja guru berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.
9	<i>Principal's Leadership Style and Influence Workload Against Teacher Performance</i>	(Saleh et al., 2024)	SMK di Makassar	Gaya kepemimpinan dan beban kerja guru secara bersama-sama memengaruhi kinerja guru.
10	<i>The Influence of Leadership Styles and Work Motivation on Teacher's Performance</i>	(Astuti et al., 2020)	SMA di Air Kumbang, Banyuasin	Kepemimpinan dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.
11	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otokratis Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru	(Rachman & Lubis, 2022)	SMP Negeri 35 Medan	Gaya kepemimpinan otokratis berpengaruh langsung terhadap kinerja guru, termasuk peningkatan efisiensi kerja, manajemen krisis yang cepat, dan disiplin kerja yang lebih baik.

No	Judul Artikel	Penulis & Tahun	Lokus	Temuan Utama
12	Konsep Kepemimpinan Otoriter dalam Lembaga Pendidikan di Sekolah atau Madrasah	(Anisa, 2020)	Lembaga Pendidikan di Indonesia	Artikel ini mendeskripsikan konsep kepemimpinan otoriter berdasarkan studi pustaka, menyoroti bahwa gaya ini dapat menghambat kreativitas dan komunikasi dalam lingkungan sekolah atau madrasah.
13	Gaya Kepemimpinan Otoriter (Otokratis) dalam Manajemen Pendidikan	(Wahyuni et al., 2021)	Sekolah di Indonesia	Gaya kepemimpinan otoriter memiliki dampak positif dalam meningkatkan disiplin kerja, namun juga dapat menyebabkan guru menjadi pasif dan kurang kreatif, serta menurunkan rasa kekeluargaan di lingkungan sekolah
14	<i>Laissez-faire leadership: a comprehensive systematic review for effective education practices</i>	(Kesuma, 2024)	Kajian Sistematis terhadap 64 Atikel (SLR)	Gaya kepemimpinan ini, yang ditandai dengan minimnya keterlibatan dalam pengambilan keputusan, umumnya dikaitkan dengan hasil negatif seperti penurunan kepuasan dan produktivitas kerja. Namun, dalam konteks tertentu, seperti tim yang sangat terampil dan termotivasi, gaya ini dapat mendorong kreativitas.
15	<i>Analysis of the Visionary Leadership of the Principal in Improving Teacher Performance</i>	(Fathorrozi et al., 2023)	Kajian Sistematis pada Literatur	Kepemimpinan visioner memiliki hubungan signifikan dan positif terhadap kinerja guru. Kepala sekolah yang memiliki visi jelas mampu mengarahkan guru secara lebih terstruktur, memotivasi, dan meningkatkan kolaborasi untuk mencapai efektivitas sekolah yang optimal.
16.	<i>Visionary Leadership of School Principles: Analysis Based on Managerial Competence and Financial Literacy at Senior High School in Pekanbaru</i>	(Azhar, 2023)	Pekanbaru,	Kepemimpinan visioner yang disertai kemampuan literasi manajerial dan finansial dapat meningkatkan efektivitas kepemimpinan dan secara tidak langsung memperkuat kinerja guru, terutama dalam aspek perencanaan, pengelolaan kelas, dan inovasi pembelajaran.
17	Strategi Perubahan Inovatif dalam Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Muhammadiyah	(Fahma et al., 2024)	MI Taskombang Klaten, Indonesia	Membahas strategi inovatif yang diterapkan oleh kepala sekolah Muhammadiyah di Klaten dalam menjalankan kepemimpinan visioner untuk meningkatkan kualitas pendidikan melalui perubahan yang efektif dan inovatif.
18	<i>Principal instructional leadership practice and its relationship with teacher job performance</i>	(Yuanyuan & Alias, 2025)	Shenzhen, China	Praktik kepemimpinan instruksional kepala sekolah maupun kinerja guru berada pada tingkat yang tinggi. Selain itu, terdapat hubungan positif yang sangat kuat antara kedua variabel tersebut ($r=0,974$). Temuan ini menekankan pentingnya atribut kepemimpinan instruksional kepala sekolah terhadap kinerja guru dan memberikan implikasi bagi pemerintah serta kepala sekolah mengenai implementasi sistem pelatihan kepala sekolah atau perbaikan kebijakan manajemen pendidikan di sekolah swasta di Shenzhen, China.

No	Judul Artikel	Penulis & Tahun	Lokus	Temuan Utama
19	<i>Principals? Transformational and Transactional Leadership Behavior and Teachers? Motivation as Perceived by Teachers</i>	(Emiru, 2019)	Jabitehnan, Ethiopia	Guru lebih menyukai perilaku kepemimpinan transformasional, seperti memperkuat budaya sekolah, menetapkan visi, dan memberikan dukungan individual. Analisis regresi mengungkapkan bahwa kombinasi perilaku kepemimpinan transformasional dan transaksional kepala sekolah secara signifikan berkontribusi terhadap variasi motivasi guru ($R^2 = 0,285$, $F = 14,98$, $p < 0,05$). Studi ini merekomendasikan agar kepala sekolah mengadopsi perilaku kepemimpinan yang sesuai untuk meningkatkan
20	<i>The Influence of Transformational Leadership, Curriculum Understanding and Work Motivation on Teacher Performance Based on School Culture</i>	(Ramadhan et al., 2025)	Bantul, Indonesia	Motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Kepemimpinan transformasional dan pemahaman kurikulum tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja guru. Namun, budaya sekolah berperan sebagai mediator yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional, pemahaman kurikulum, dan motivasi kerja dengan kinerja guru.

2. Pembahasan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepala sekolah menerapkan berbagai gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan tersebut meliputi kepemimpinan transformasional, kepemimpinan demokratis, kepemimpinan instruksional, kepemimpinan partisipatif, kepemimpinan suportif, kepemimpinan otoriter, kepemimpinan situasional, kepemimpinan transaksional, kepemimpinan visioner, dan kepemimpinan *laissez-faire*. Sebagian besar gaya kepemimpinan yang disebutkan di atas berdampak positif terhadap kinerja kerja guru, sementara beberapa lainnya tidak memiliki hubungan dengan kerja guru. Tabel 2 di bawah ini menyajikan hubungan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru pada artikel yang telah diteliti.

Tabel 2 Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kinerja Guru

No	Jenis Kepemimpinan	Nomor Artikel	Hubungan dengan Kinerja Guru
1	Kepemimpinan Transformasional	1, 3, 4, 9,19, 20	Berpengaruh positif; meningkatkan motivasi, produktivitas, dan efektivitas kerja guru.
2	Kepemimpinan Demokratis	2, 4, 10	Berpengaruh positif; mendorong keterlibatan dan kepuasan guru dalam tugas.
3	Kepemimpinan Instruksional	9, 18	Berpengaruh Positif; meningkatkan kualitas pembelajaran dan profesionalisme guru.
4	Kepemimpinan Partisipatif	5, 6	Berpengaruh Positif; meningkatkan motivasi dan keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan.
5	Kepemimpinan Suportif	5	Berpengaruh Positif; mendorong kenyamanan kerja dan loyalitas guru.
6	Kepemimpinan Otoriter/Otokratis	11, 12, 13	Berpengaruh negatif, dalam situasi tertentu dapat menghambat kreativitas guru.

No	Jenis Kepemimpinan	Nomor Artikel	Hubungan dengan Kinerja Guru
7	Kepemimpinan Situasional	8	Berpengaruh Positif; fleksibel sesuai kebutuhan guru dan kondisi sekolah.
8	Kepemimpinan Transaksional	3, 19	Disebutkan, namun hubungannya kurang dominan dibanding gaya transformasional.
9	Kepemimpinan Visioner	5, 15, 16, 17	Berpengaruh Positif; memperkuat motivasi guru dan meningkatkan kinerja guru.
10	Kepemimpinan Laissez-faire	4, 14	Berpengaruh Negatif terhadap kepuasan maupun kinerja guru serta dapat menurunkan motivasi dan kepuasan kerja guru, sehingga cenderung tidak efektif.

Tabel 2 menunjukkan bahwa kepala sekolah menerapkan beragam gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi, karakteristik organisasi sekolah, serta tuntutan tugas yang dihadapi. Keberagaman gaya kepemimpinan ini menunjukkan bahwa kepala sekolah tidak hanya terpaku pada satu pendekatan tunggal, tetapi justru cenderung bersikap adaptif dan mengombinasikan beberapa strategi kepemimpinan dalam praktik sehari-hari.

Secara umum sebagian besar gaya kepemimpinan yang diteliti dalam 20 artikel memiliki dampak positif terhadap peningkatan kinerja guru. Efek ini utamanya muncul dalam bentuk peningkatan motivasi kerja, partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan, kepuasan kerja, produktivitas, hingga pengembangan profesionalisme guru. Gaya kepemimpinan yang paling konsisten menunjukkan pengaruh positif dalam berbagai studi adalah kepemimpinan transformasional, yang ditandai dengan kemampuan kepala sekolah dalam menginspirasi, memotivasi, serta memberikan arah perubahan yang konstruktif.

Sebaliknya, beberapa gaya kepemimpinan seperti otoriter dan *laissez-faire* cenderung menunjukkan hubungan negatif atau tidak signifikan terhadap kinerja guru. Kepemimpinan otoriter sering dikaitkan dengan pengambilan keputusan yang sentralistik dan kurang memberi ruang partisipasi, sehingga dapat menurunkan kreativitas serta otonomi guru. Gaya *laissez-faire* yang dicirikan oleh lemahnya keterlibatan pemimpin dalam proses pembelajaran dan pengambilan keputusan, dapat menyebabkan guru merasa tidak terarah, tidak didukung, dan akhirnya mengalami penurunan motivasi kerja serta kepuasan profesional.

Kepemimpinan transformasional (artikel 1, 3, 4, 9, 19, 20) secara konsisten berkontribusi terhadap peningkatan motivasi, efektivitas, dan produktivitas guru. Gaya demokratis, instruksional, dan partisipatif juga memperlihatkan kecenderungan memperkuat kepuasan kerja, keterlibatan guru, serta profesionalisme. Kepemimpinan visioner (artikel 5, 15, 16, 17) memperkuat motivasi guru dengan cara menanamkan visi jangka panjang dan menciptakan arah institusional yang jelas. Sebaliknya, kepemimpinan otoriter (artikel 11, 12, 13) dan *laissez-faire* (artikel 4, 14) menimbulkan ketidakefektifan dalam jangka panjang, khususnya karena tidak mampu membangun relasi kerja yang sehat dan kolaboratif antara kepala sekolah dan guru.

Temuan ini menguatkan pemahaman bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah memainkan peran strategis dalam membentuk iklim kerja guru, baik dalam konteks peningkatan mutu pembelajaran, pengembangan profesional, maupun dalam mendorong kinerja yang produktif dan bermakna. Pemilihan dan penguatan gaya kepemimpinan yang sesuai perlu menjadi perhatian dalam pelatihan kepemimpinan pendidikan dan kebijakan peningkatan kapasitas kepala sekolah.

Hasil kajian sistematis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah memiliki kontribusi signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja guru. Temuan ini sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional yang dikembangkan oleh Bass (1990), yang menekankan peran pemimpin dalam memberikan visi, inspirasi, dan dukungan individual sehingga mampu meningkatkan motivasi intrinsik guru (Bass & Avolio, 1994). Pada konteks motivasi kerja, hasil penelitian Ryan & Deci (2000) juga konsisten dengan *Self-Determination Theory*, dimana

memenuhi kebutuhan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial menjadi faktor pendorong kinerja optimal. Gaya kepemimpinan yang partisipatif, suportif, dan visioner dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, memupuk rasa memiliki, serta memperkuat komitmen guru terhadap tugas profesionalnya.

Kajian ini menemukan bahwa tidak semua gaya kepemimpinan efektif. Kepemimpinan otoriter atau *laissez-faire* cenderung menurunkan motivasi karena guru merasa kurang diberdayakan. Temuan ini menunjukkan adanya kesenjangan antara tuntutan organisasi dan kebutuhan psikologis guru. Lebih jauh lagi, di lapangan masih terdapat berbagai hambatan yang mengurangi efektivitas kepemimpinan kepala sekolah. Hambatan tersebut meliputi beban administratif yang berlebihan, keterbatasan waktu untuk berinteraksi dengan guru, resistensi terhadap inovasi, hingga minimnya dukungan kebijakan dari otoritas pendidikan. Kondisi ini menyebabkan kepala sekolah kesulitan memfokuskan diri pada peran strategis sebagai pemimpin pembelajaran.

Hambatan tersebut membutuhkan solusi praktis dan inovatif agar dapat diatasi. Pertama, pelatihan kepemimpinan bagi kepala sekolah sebaiknya tidak hanya menekankan aspek manajerial, tetapi juga pengembangan *adaptive leadership* yang mampu merespons konteks sekolah yang dinamis. Kedua, penerapan model kepemimpinan hybrid mengombinasikan aspek transformasional, visioner, dan partisipatif dapat menjadi strategi yang relevan untuk memperkuat motivasi guru sekaligus memastikan kinerja optimal. Ketiga, perlu adanya kebijakan pendidikan yang mendukung pengurangan beban administratif kepala sekolah agar mereka lebih fokus pada pembinaan akademik dan pengembangan profesional guru. Misalnya, digitalisasi administrasi dan pendistribusian tugas manajerial kepada tenaga tata usaha dapat menjadi salah satu alternatif.

Hasil SLR ini tidak hanya menegaskan pentingnya gaya kepemimpinan yang tepat dalam meningkatkan motivasi dan kinerja guru, tetapi juga memberikan pemahaman kritis mengenai hambatan-hambatan yang dihadapi di lapangan serta solusi praktis yang dapat diterapkan. Hal ini memperkaya literatur dengan menawarkan model kepemimpinan adaptif yang kontekstual bagi sekolah di Indonesia, sekaligus memberi implikasi praktis bagi pelatihan dan pengembangan profesional kepala sekolah.

Penutup

1. Simpulan

Gaya kepemimpinan kepala sekolah memainkan peran strategis dalam menentukan tingkat motivasi dan kinerja guru di sekolah. Gaya kepemimpinan transformasional, instruksional, visioner, partisipatif, dan demokratis terbukti konsisten memberikan dampak positif dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memotivasi guru, serta meningkatkan kualitas pengajaran dan profesionalisme. Sebaliknya, gaya kepemimpinan otoriter dan *laissez-faire* cenderung menimbulkan dampak negatif terhadap kepuasan dan kinerja guru, terutama karena keterbatasan dalam aspek partisipasi, kolaborasi, dan dukungan emosional. Motivasi kerja guru terbukti sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja. Oleh karena itu dalam upaya peningkatan mutu pendidikan, sangat penting bagi kepala sekolah untuk mengadopsi gaya kepemimpinan yang sesuai dengan konteks sekolah dan kebutuhan profesional guru, disertai dukungan sistematis dari lembaga pendidikan dan kebijakan nasional yang mendorong pengembangan kapasitas kepemimpinan yang efektif.

2. Saran/rekomendasi

Secara praktis, kepala sekolah perlu mengembangkan kepemimpinan adaptif dengan mengombinasikan pendekatan transformasional, instruksional, dan visioner serta didukung

kompetensi manajerial dan budaya sekolah yang kolaboratif. Secara teoretis, hasil kajian memperkuat pemahaman bahwa efektivitas kepemimpinan sangat ditentukan oleh faktor psikologis dan kontekstual, sehingga penelitian lanjutan perlu menguji model kepemimpinan adaptif dengan pendekatan kuantitatif (*structural equation modeling*), longitudinal, maupun lintas budaya. Hasil studi ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan teori kepemimpinan pendidikan sekaligus menjadi rujukan bagi kebijakan peningkatan kapasitas kepala sekolah.

Daftar Pustaka

- Anisa, C. A. (2020). Konsep kepemimpinan otoriter dalam lembaga pendidikan di sekolah atau madrasah. *Leadership: Jurnal Mahasiswa Manajemen Pendidikan Islam*.
- Astuti, R. W., Fitria, H., & Rohana. (2020). The influence of leadership styles and work motivation on teacher's performance. *Journal of Social Work and Science Education*, 1(2), 105–108.
- Azhar. (2023). Visionary leadership of school principals: Analysis based on managerial competence and financial literacy at senior high school in Pekanbaru. *Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan*, 15(2), 1234–1245.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Cansoy, R. (2019). The relationship between school principals' leadership behaviours and teachers' job satisfaction: A systematic review. *International Education Studies*, 12(1), 37–52. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1201517.pdf>
- Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan. (2023). *Laporan Kinerja Sekretariat Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Tahun 2023*. <https://gtk.dikdasmen.go.id/assets/doc/laporan-kinerja/Laporan-Kinerja-Ditjen-GTK-Tahun-2023.pdf>
- Dursun, İ. E., & Bilgivar, O. O. (2022). The effect of school principals' leadership styles on teacher performance and organizational happiness. *International Journal of Educational Administration and Leadership*, 1(1), 12–25.
- Emiru, E. K. (2019). Principals' transformational and transactional leadership behavior and teachers' motivation as perceived by teachers. *International Journal of Research Publications*, 41(1), 35–44.
- Fahma, N., Kusuma, A. A. S., Joko, P. H., Soemardjoko, B., & Narimo, S. (2024). Strategi perubahan inovatif dalam kepemimpinan visioner kepala sekolah Muhammadiyah. *Ideguru: Jurnal Karya Ilmiah Guru*, 5(1), 55–63.
- Fathorrozi, N., Aisyah, N., Munif, M., Sugiono, & Qodriyah, K. (2023). Analysis of the visionary leadership of the principal in improving teacher performance. *Proceedings of the International Conference on Education and Social Science*, 74–80.
- Iqbal, Z. A., Abid, G., Arshad, M., Ashfaq, F., Athar, M. A., & Hassan, Q. (2021). Impact of authoritative and laissez-faire leadership on thriving at work: The moderating role of conscientiousness. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 11(3), 667–685. <https://doi.org/10.3390/ejihpe11030048>
- Kesuma, T. A. R. P. (2024). Laissez-faire leadership: A comprehensive systematic review for effective education practices. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 13(2), 499–507. <https://doi.org/10.11591/ijere.v13i2.21407>
- Khalik, A., Musyaffa, A. A., & Ali, H. (2021). The effect of leadership style on productivity

- through teacher motivation in Madrasah Aliyah Negeri 1 Jambi City. *Linguistica Antverpiensia*, 3, 1132–1146.
- Kigosi, P., Achieng, L., & Asena, J. (2023). Teachers' perceptions of the influence of principals' leadership behaviour on teacher motivation in public secondary schools in Vihiga County, Kenya. *Journal of Popular Education in Africa*, 7(1), 84–92.
- Kitchenham, B. (2009). Systematic literature reviews in software engineering: A systematic literature review. *Information and Software Technology*, 51(1), 7–15. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2008.09.009>
- Krippendorff, K. (2019). *Content analysis: An introduction to its methodology* (4th ed.). Sage.
- Ortiz, J. C., & De Jesus, M. P. (2024). School principal's leadership style and teachers' job performance: A systematic review of literature. *Frontiers in Education*, 9, Article 1281545. <https://doi.org/10.3389/educ.2024.1281545>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., & Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Rachman, M. S., & Lubis, M. J. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan otokratis kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. *Jurnal Teknologi Pendidikan*, 11(2), 155–165.
- Ramadhan, S., Supriadi, D., & Saryanto. (2025). The influence of transformational leadership, curriculum understanding and work motivation on teacher performance based on school culture. *Edu Cendikia: Jurnal Ilmiah Kependidikan*, 5(1), 23–32.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Saleh, S., Arhas, S. H., Isgunandar, N., & Sulmiah. (2024). Principal's leadership style and influence workload against teacher performance. *Proceedings of the 3rd International Conference on Humanities Education, Law and Social Sciences*, 702–710.
- Sarwar, U., Tariq, R., & Yong, Q. Z. (2022). Principals' leadership styles and its impact on teachers' performance at college level. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 919693. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.919693>
- Susanti, M., Putra, E. H., Syam, H., Arif, M., & Yuliandri. (2023). The influence of principal leadership style and teacher work motivation on teacher performance. *GIC Proceedings*, 131–134.
- Wahyuni, S., Sukatin, S., Fadilah, I. N., & Astri, W. (2021). Gaya kepemimpinan otoriter (otokratis) dalam manajemen pendidikan. *Edukasia: Jurnal Penelitian Pendidikan Islam*, 1(2), 101–112. <https://doi.org/10.24252/edu.v1i2.26148>
- Yuanyuan, X., & Alias, B. S. (2025). Principal instructional leadership practice and its relationship with teacher job performance. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 14(2), 1097–1105. <https://doi.org/10.11591/ijere.v14i2.32567>
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson. https://books.google.co.jp/books/about/Leadership_in_Organizations.html?id=XFKFygAACAAJ
- Yulvita, M., Harmawati, & Fitri, A. (2024). Contribution of principal leadership style and work motivation to state elementary school teacher performance in Ampek Nagari. *International Journal of Innovative Educational Research and Management*, 6(1), 25–34.
- Zheng, S., & Li, L. (2024). Navigating the double-edged sword: How and when laissez-faire leadership affects employees' challenging behavior. *Acta Psychologica*, 241, 104549. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104549>