



DOI: <https://doi.org/10.38035/jmpis.v7i5>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Optimalisasi Kinerja Guru melalui Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja

Ni Putu Diah Mahadewi¹, Ni Luh Gede Erni Sulindawati², I Putu Wisna Ariawan³

¹Universitas Pendidikan Ganesha, Bali, Indonesia, diahmahadewi9@gmail.com

²Universitas Pendidikan Ganesha, Bali, Indonesia, erni.sulindawati@undiksha.ac.id

³Universitas Pendidikan Ganesha, Bali, Indonesia, wisna.ariawan@undiksha.ac.id

Corresponding Author: diahmahadewi9@gmail.com¹

Abstract: *Teacher performance has not been fully optimized, as indicated by low discipline, a lack of innovation in designing learning media, and limited achievement of established curriculum targets. This situation requires an in-depth identification of the internal and external factors shaping teaching productivity, particularly institutional management aspects and the school's psychosocial environment. This study aims to analyze the effect of school principal leadership styles and work motivation on teacher performance. The study employs a qualitative approach using a literature review (library research) method. The sample comprises 20 national and international indexed journal articles published within the last 5 years. The results indicate that leadership styles, whether transformational, democratic, or participative, have a significant and positive impact on teacher performance. Work motivation has a strong relationship with, and significantly influences, teacher performance. When analyzed together, the school principal's leadership style and teacher work motivation have an even stronger impact on optimizing teacher performance. Various supporting and inhibiting factors influence the effectiveness of leadership styles and efforts to increase teacher work motivation. The research finding (novelty) reveals that the school principal's leadership style (particularly transformational and democratic) and work motivation are the primary determinants of teacher performance, consistently applicable across levels ranging from Early Childhood Education (PAUD), Elementary Schools (SD/MI), to Vocational High Schools (SMK) and Higher Education.*

Keywords: *Leadership Style, Work Motivation, Teacher Performance*

Abstrak: Pencapaian kinerja guru belum sepenuhnya optimal, yang ditunjukkan oleh rendahnya kedisiplinan, kurangnya inovasi dalam merancang media pembelajaran, serta keterbatasan dalam mencapai target kurikulum yang ditetapkan. Kondisi ini menuntut adanya identifikasi mendalam terhadap faktor-faktor internal maupun eksternal yang mendasari dinamika produktivitas mengajar, khususnya aspek manajerial institusi dan lingkungan psikososial sekolah. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian kajian literatur atau *library*

research. Jumlah sampel penelitian ini ditetapkan sebanyak 20 artikel publikasi terindeks nasional dan internasional dengan publikasi 5 tahun terakhir. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan baik transformasional, demokratis, maupun partisipatif memberikan dampak yang signifikan dan positif terhadap kinerja guru. Motivasi kerja terbukti memiliki hubungan yang kuat serta pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja guru. Gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja guru dianalisis secara bersama-sama (simultan), dampaknya terhadap optimalisasi kinerja guru menunjukkan peningkatan yang lebih baik. Efektivitas gaya kepemimpinan dan upaya peningkatan motivasi kerja guru dipengaruhi oleh berbagai faktor pendukung maupun penghambat. Temuan penelitian (*Novelty*) adalah gaya kepemimpinan kepala sekolah (khususnya transformasional dan demokratis) serta motivasi kerja merupakan determinan utama kinerja guru, yang konsisten berlaku mulai dari jenjang Pendidikan Anak Usia Dini/PAUD, Sekolah Dasar (SD/MI), hingga Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) dan Perguruan Tinggi.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Kinerja Guru

PENDAHULUAN

Kinerja guru adalah potensi seorang guru untuk melakukan suatu perbuatan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan, yang mencakup aspek perencanaan proses belajar mengajar. Kinerja guru merupakan pilar utama dalam menentukan mutu pendidikan di sekolah, karena ujung tombak dari proses transfer ilmu dan pembentukan karakter peserta didik berada di ruang-ruang kelas yang dikelola oleh pendidik (Ajepri et al., 2022; Rosmawati et al., 2020). Kinerja pendidik akan melahirkan atau meningkatkan kualitas pendidikan disebuah lembaga Pendidikan. Kinerja seorang guru sangat penting dalam menentukan kualitas diri seseorang dan juga dapat melahirkan kualitas Pendidikan (Gultom, 2020; Susanti et al., 2020). Kinerja guru merupakan hasil kerja yang dicapai guru di lembaga pendidikan sesuai dengan tugasnya serta tanggung jawab untuk mencapai tujuan Pendidikan (Mailizar et al., 2024). Kinerja guru adalah kemampuan yang ditunjukkan oleh guru berkaitan dengan peran, tugas, dan tanggung jawab yang diembannya berdasarkan kemampuan profesional yang dimilikinya (Kasmiatun et al., 2025). Kinerja dapat dilihat dari bagaimana cara kerja dan proses kerja yang ditampilkan pegawai akan mendukung keberhasilan organisasi serta membawa organisasi.

Namun, realitas di lapangan sering kali menunjukkan bahwa pencapaian kinerja guru belum sepenuhnya optimal, yang ditunjukkan oleh rendahnya kedisiplinan, kurangnya inovasi dalam merancang media pembelajaran, serta keterbatasan dalam mencapai target kurikulum yang ditetapkan (Khofiyah, 2022; Lorensius et al., 2022). Kondisi ini menuntut adanya identifikasi mendalam terhadap faktor-faktor internal maupun eksternal yang mendasari dinamika produktivitas mengajar, khususnya aspek manajerial institusi dan lingkungan psikososial sekolah. Permasalahan utama yang sering dihadapi lembaga pendidikan bermuara pada lemahnya efektivitas manajerial kepala sekolah dalam menggerakkan potensi sumber daya manusia, rendahnya dorongan internal maupun eksternal pada diri guru, serta tidak kondusifnya suasana lingkungan kerja sehari-hari (Rahman et al., 2025). Ketika kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan yang kaku, direktif, atau kurang mengakomodasi aspirasi bawahan, guru cenderung bekerja dalam tekanan tanpa arah yang jelas. Di sisi lain, minimnya penghargaan atau sistem insentif yang memadai sering kali memadamkan motivasi kerja guru, diperparah dengan iklim kerja yang diwarnai oleh hubungan interpersonal yang tidak harmonis, minimnya sarana prasarana, serta kurangnya dukungan kolaboratif antarwarga sekolah.

Gaya kepemimpinan kepala sekolah mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku sebagai seorang pemimpin yang berkaitan dengan kemampuannya dalam memimpin (Solihin et al., 2021; Wijayanto et al., 2021). Kepala sekolah jika tidak memperhatikan fungsi, pekerjaan atau rencana bisa mengalami kegagalan penerapan fungsi secara tidak tepat dan benar, rencana awal yang sudah tersusun secara baik akan mengalami kegagalan. Gaya kepemimpinan kepala sekolah mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkahlaku sebagai seorang pemimpin yang berkaitan dengan kemampuannya dalam memimpin (Kustanto et al., 2021; Mulyani & Wiarta, 2021). Motivasi kerja adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang karyawan mau dan rela untuk menggerakkan kemampuan dalam membentuk keahlian dan keterampilan tenaga dan waktunya untuk meyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya dan menunaikan kewajibantersebutdalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai (Aprida et al., 2020; Dongoran & Batubara, 2021).

Gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan motivasi kerja sangat mempengaruhi kinerja guru. Namun dilihat dari kenyataan dilapangan, masih terdapat permasalahan yang ada seperti kepala sekolah belum mampu memotivasi bawahannya, kepala sekolah kurang memperhatikan waktu kedatangan guru, kepala sekolah belum maksimal menerapkan visi dan misi sekolah, guru kurang motivasi dalam mengajar, kinerja guru belum optimal dalam menjalani tugas. Kesenjangan yang nyata antara kondisi ideal dan realitas ini terlihat jelas dalam berbagai temuan riset terdahulu. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja secara parsial maupun simultan memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja guru (Jaya, 2022; Solihin et al., 2021). Meskipun demikian, terdapat research gap beberapa penelitian yaitu pengaruh yang sangat dominan dari faktor kepemimpinan kepala sekolah, sementara studi lain justru menemukan bahwa motivasi memegang peranan yang lebih krusial.

Sebagai solusi untuk mengatasi permasalahan tersebut, penelitian ini menawarkan pendekatan strategis melalui kajian literatur untuk menemukan pola hubungan kausalitas yang paling efektif dalam mengoptimalkan kinerja guru melalui pendekatan manajerial yang holistik. Keterbaruan dari penelitian ini terletak pada pendekatan sintesis literatur sistematis yang tidak hanya sekadar mendeskripsikan ulang hubungan antarvariabel secara parsial, tetapi juga memetakan tren pergeseran paradigma kepemimpinan pendidikan kontemporer seperti kepemimpinan instructional dan transformasional dalam hubungannya dengan dinamika motivasi generasi guru di era digital. Urgensi dari pelaksanaan kajian literatur ini sangat tinggi di tengah tuntutan reformasi mutu pendidikan nasional yang menuntut profesionalisme guru secara masif. Tanpa adanya pemahaman teoretis dan empiris yang matang mengenai bagaimana gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan iklim kerja saling beririsan, berbagai kebijakan intervensi peningkatan mutu guru dikhawatirkan salah sasaran. Oleh karena itu, studi ini mendesak untuk dilakukan guna menyediakan peta jalan konseptual yang komprehensif bagi para pemangku kebijakan, praktisi pendidikan, maupun peneliti selanjutnya dalam merumuskan strategi manajemen sekolah yang lebih adaptif dan berorientasi pada peningkatan kinerja guru. Berdasarkan uraian tersebut, dapat dirumuskan masalahnya sebagai berikut:

1. Apakah pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru berdasarkan berbagai temuan studi literatur?
2. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru berdasarkan kajian dari berbagai literatur ilmiah yang relevan?
3. Bagaimana pengaruh simultan atau bersama-sama antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap optimalisasi kinerja guru dalam literatur terkini?
4. Faktor-faktor apa saja yang menjadi hambatan dan pendukung utama dalam implementasi gaya kepemimpinan dan peningkatan motivasi kerja guru berdasarkan studi literatur?

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian kajian literatur atau *library research* (studi pustaka). Pendekatan ini berfokus pada penelaahan, pengumpulan, dan analisis data yang bersumber dari literatur ilmiah yang sudah ada, seperti artikel jurnal terakreditasi, buku teks, prosiding seminar, dan dokumen resmi yang relevan dengan topik penelitian. Melalui metode ini, peneliti membedah temuan-temuan terdahulu untuk mensintesis pemahaman komprehensif mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, dan optimalisasi kinerja guru. Prosedur pelaksanaan kajian literatur ini diadaptasi dari tahapan sistematis *Literature Review* yang meliputi pencarian, penyeleksian, dan analisis data literatur. Identifikasi topik yaitu menentukan fokus penelitian mengenai optimalisasi kinerja guru, gaya kepemimpinan kepala sekolah, dan motivasi kerja. Pencarian literatur yaitu melakukan penelusuran artikel dan dokumen ilmiah melalui basis data akademik seperti Google Scholar, SINTA, DOAJ, dan Scopus menggunakan kata kunci terarah. Penyaringan Data yaitu menyeleksi literatur berdasarkan kriteria inklusi (kesesuaian judul, abstrak, ketersediaan teks lengkap, dan rentang tahun publikasi 5 tahun terakhir) serta kriteria eksklusi. Analisis dan Sintesis yaitu mengekstrak data dari literatur yang terpilih untuk dianalisis dan disusun menjadi temuan yang terintegrasi.

Jumlah sampel penelitian ini ditetapkan sebanyak 20 artikel jurnal dengan rincian yang diseimbangkan antara kancah nasional dan internasional untuk memperkaya perspektif. Pemilihan 20 artikel ini menggunakan teknik *purposive sampling* berdasarkan kriteria inklusi yaitu artikel berasal dari basis data SINTA (SINTA 1–6 untuk nasional), DOAJ (*Directory of Open Access Journals*), dan Scopus untuk internasional. Membahas secara spesifik hubungan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, dan kinerja guru. Artikel berupa *full-text* dan merupakan artikel hasil penelitian empiris (*research article*), bukan sekadar opini atau ulasan pustaka umum. Diterbitkan dalam rentang waktu 5 tahun terakhir guna memastikan relevansi data dengan kondisi pendidikan kontemporer. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis isi (*content analysis*) dan sintesis naratif (*Narrative Synthesis*).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Hasil penelitian ini merupakan kajian dari beberapa literatur yang dianalisis terkait kinerja guru melalui gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja dari 20 artikel publikasi. Hasil analisis artikel disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Hasil analisis artikel penelitian

No	Penulis	Judul	Nama Jurnal	Hasil Penelitian
1.	(Mulyani & Wiarta, 2021)	Kontribusi Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru	Jurnal Pedagogi Dan Pembelajaran	terdapat kontribusi yang signifikan gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru
2.	(Setiawati et al., 2026)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Guru serta Dampaknya pada Hasil Belajar Peserta Didik Sekolah Dasar di Kota Samarinda	Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial	Gaya kepemimpinan kepala sekolah terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan motivasi kerja dan kinerja guru, yang kemudian berdampak langsung secara simultan terhadap peningkatan hasil belajar peserta didik

3	(Zulfiter et al., 2023)	Leadership and Motivation as Determinants of Teacher Performance: Evidence from Indonesian Junior Secondary Schools	<i>ISEJ : Indonesian Science Education Journal</i>	Gaya kepemimpinan dan motivasi kerja sama-sama memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja guru, di mana motivasi kerja menunjukkan pengaruh yang lebih kuat, serta model kombinasi tersebut menjelaskan 34,3% variasi pada kinerja guru.
4	(Jaya, 2022)	Kinerja Guru ditinjau dari Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja	<i>Jurnal Obsesi: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini</i>	Terdapat korelasi positif yang kuat antara penerapan gaya kepemimpinan yang tepat serta tingkat motivasi kerja terhadap optimalisasi pencapaian kinerja guru di satuan pendidikan anak usia dini.
5	(Kamsidik et al., 2026)	Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Motivasi Guru Terhadap Kinerja Guru Taman Kanak-Kanak	<i>MANAJERIAL : Jurnal Inovasi Manajemen Dan Supervisi Pendidikan</i>	Kepemimpinan kepala sekolah yang partisipatif dan dorongan motivasi kerja terbukti memberikan pengaruh linier yang signifikan terhadap peningkatan kualitas kinerja guru TK.
6	(Mailina & Ali, 2024)	Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja dan Budaya Sekolah terhadap Kinerja Guru	<i>Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial</i>	Gaya kepemimpinan memberikan andil besar dalam mengarahkan motivasi intrinsik guru, yang berdampak langsung pada optimalisasi pencapaian tugas pokok dan fungsi guru di sekolah dasar.
7	(Setiawati et al., 2026)	Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar	<i>Jurnal Basicedu</i>	Pola kepemimpinan kepala sekolah terbukti mampu menumbuhkan motivasi internal guru sehingga bermuara pada peningkatan kualitas pedagogik dan kinerja operasional di sekolah.
8	(Erwinsyah et al., 2024)	Analisis Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru (Studi Kasus MIN 2 Musi Banyuasin)	<i>Al-Madrasah: Jurnal Ilmiah Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah</i>	Pendekatan kepemimpinan humanis dan motivasional yang diterapkan kepala madrasah secara konsisten mampu membangkitkan gairah kerja dan optimalisasi performa guru di lingkungan madrasah.
9	(Sarwar et al., 2022)	Principals' leadership styles and its impact on teachers' performance at college level	Frontiers in psychology	Berbagai gaya kepemimpinan kepala sekolah (terutama yang berorientasi pada hubungan interpersonal) berdampak langsung terhadap peningkatan efektivitas dan kinerja guru di tingkat perguruan tinggi atau lembaga pendidikan tingkat lanjut.

10	(Abdullahi, 2024)	The impact of principal leadership styles on teachers' job performance in primary schools	Human Nature Journal of Social Sciences	Gaya kepemimpinan kepala sekolah (seperti gaya demokratis dan transformasional) memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja guru di sekolah dasar, di mana komunikasi yang baik dan pelibatan guru dalam pengambilan keputusan dapat meningkatkan produktivitas mengajar.
11.	(Khofiyah, 2022)	Principal's leadership style and its relevance to teacher performance	Jurnal Penelitian Dan Pengembangan Sains Dan Humaniora	Gaya kepemimpinan kepala sekolah memiliki relevansi dan andil yang besar dalam menentukan efektivitas kinerja guru, khususnya dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif dan suportif.
12.	(Zebua et al., 2025)	The Influence of Principal's Leadership Style and Work Motivation on Teacher Performance	Thawalib: Jurnal Kependidikan Islam	Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru, di mana dukungan pimpinan memperkuat semangat kerja guru di lembaga pendidikan Islam.
13.	(Setrianti et al., 2026)	The Effect of Principal Leadership Style and Work Motivation on Elementary Teacher Performance: A Study in Public Schools of Gunung Kerinci District	<i>Journal of Education Research</i>	Gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja guru sekolah dasar negeri di Kabupaten Gunung Kerinci, baik secara parsial maupun bersama-sama.
14.	(Anita et al., 2022)	The Influence of Principal Leadership and Work Motivation on Teacher Performance at Elementary School	Journal of Educational Sciences	Terdapat pengaruh yang signifikan baik secara parsial maupun simultan antara kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru sekolah dasar, yang menunjukkan bahwa peningkatan kedua variabel tersebut berkontribusi langsung pada mutu pendidikan.
15.	(Yalçınkaya et al., 2021)	The effect of leadership styles and initiative behaviors of school principals on teacher motivation	Sustainability	Gaya kepemimpinan dan perilaku inisiatif yang ditunjukkan oleh kepala sekolah memiliki pengaruh yang kuat dalam membangkitkan motivasi kerja guru dalam menghadapi tantangan pendidikan modern.
16.	(Layek & Koodamar a, 2024)	Motivation, work experience, and teacher performance: A comparative study	Acta psychologica	Motivasi kerja dan pengalaman mengajar memiliki kaitan erat dengan

				tingkat kinerja guru, di mana tingkat motivasi yang tinggi secara psikologis meningkatkan keterlibatan guru dalam proses pengajaran di kelas.
17.	(Helmina et al., 2023)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru di Sekolah Menengah Kejuruan	Journal of Education Research	Gaya kepemimpinan kepala sekolah terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), di mana arahan yang jelas dari kepala sekolah membantu guru menyelesaikan tugas pembelajaran secara lebih terstruktur.
18.	(Pratiwi et al., 2021)	Hubungan Antara Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SD	Jurnal Penelitian Dan Pengembangan Pendidikan	Terdapat hubungan yang positif dan berarti antara kepemimpinan kepala sekolah serta motivasi kerja dengan kinerja guru Sekolah Dasar, yang menandakan pentingnya dukungan moril dari pimpinan.
19.	(Hamzah et al., 2024)	Pengaruh Kepemimpinan, Iklim Sekolah, Motivasi, terhadap Kinerja dan Disiplin Guru	Journal of Education Research	Kepemimpinan, iklim sekolah, dan motivasi kerja secara bersama-sama memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja serta kedisiplinan guru di sekolah.
20.	(Khofifah & Al Banin, 2023)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru	Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis (JIMBis)	Kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, dengan motivasi kerja menjadi salah satu variabel pendorong yang kuat.

Discussion

Pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan baik transformasional, demokratis, maupun partisipatif memberikan dampak yang signifikan dan positif terhadap kinerja guru. Gaya kepemimpinan kepala sekolah memegang peranan krusial sebagai penggerak utama dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mengarahkan potensi guru secara optimal. Kepala sekolah yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional mampu menginspirasi, memberikan stimulasi intelektual, dan memerhatikan kebutuhan individu guru. Hal ini menumbuhkan rasa kepemilikan yang tinggi terhadap sekolah, sehingga guru terdorong untuk meningkatkan kualitas mengajar, administrasi, dan tanggung jawab profesionalnya. Beberapa penelitian menunjukkan kepemimpinan kepala sekolah yang efektif secara langsung meningkatkan kedisiplinan, efektivitas perencanaan pembelajaran, dan ketepatan evaluasi yang dilakukan oleh guru di kelas. Ketika kepala

sekolah hadir sebagai fasilitator dan teladan, standar kinerja guru secara otomatis akan meningkat (Abdullahi, 2024; Helmina et al., 2023).

Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja terbukti memiliki hubungan yang kuat serta pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja guru. Motivasi kerja berfungsi sebagai motor penggerak internal maupun eksternal bagi guru untuk mendedikasikan diri secara maksimal terhadap tugas-tugas keguruannya. Guru yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung menunjukkan inisiatif yang lebih besar dalam merancang media pembelajaran, mengelola kelas secara interaktif, dan mengevaluasi hasil belajar peserta didik. Motivasi ini bisa bersumber dari kepuasan intrinsik (kecintaan pada profesi) maupun ekstrinsik (seperti insentif, penghargaan, dan pengakuan institusional). Temuan ini diperkuat bahwa variasi tinggi rendahnya kinerja guru di satuan pendidikan (baik jenjang PAUD, SD, maupun tingkat menengah) sangat dipengaruhi oleh tingkat motivasi kerja mereka (Ibrahim, 2024; Idialita et al., 2024; Kamsidik et al., 2026). Guru yang termotivasi tidak hanya sekadar menggugurkan kewajiban mengajar, tetapi berorientasi pada pencapaian mutu hasil belajar siswa yang optimal.

Pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap optimalisasi kinerja guru

Hasil menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja guru dianalisis secara bersama-sama (simultan), dampaknya terhadap optimalisasi kinerja guru menunjukkan peningkatan yang berlipat ganda. Gaya kepemimpinan yang baik tidak berdiri sendiri; ia berfungsi menstimulasi dan membangkitkan motivasi kerja guru. Kepala sekolah yang suportif, komunikatif, dan adil akan menciptakan iklim kerja psikologis yang nyaman. Iklim ini kemudian mendorong motivasi intrinsik guru, yang pada akhirnya bermuara pada optimalisasi kinerja secara menyeluruh. Beberapa penelitian di jenjang Pendidikan mulai dari pendidikan dasar (SD/MI), sekolah menengah (SMP/SMA/SMK), hingga pendidikan anak usia dini menunjukkan bahwa model regresi yang mengikutsertakan variabel kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja secara simultan mampu menjelaskan persentase variasi yang tinggi terhadap variabel kinerja guru. Artinya, optimalisasi kinerja guru mustahil tercapai secara maksimal tanpa adanya kombinasi harmonis antara kepemimpinan kepala sekolah yang visioner dan motivasi kerja guru yang kuat.

Faktor-faktor penghambat dan pendukung utama dalam implementasi gaya kepemimpinan dan peningkatan motivasi kerja guru

Dalam praktiknya di lapangan, efektivitas gaya kepemimpinan dan upaya peningkatan motivasi kerja guru dipengaruhi oleh berbagai faktor pendukung maupun penghambat. Faktor pendukung yaitu adanya saluran komunikasi yang transparan antara kepala sekolah dan guru menciptakan rasa kepercayaan (*trust*) dan iklim kerja yang harmonis. Ketersediaan sarana prasarana penunjang pembelajaran yang memadai memudahkan guru dalam mengimplementasikan inovasi pengajaran yang diarahkan oleh kepala sekolah. Adanya dukungan kepala sekolah terhadap keikutsertaan guru dalam pelatihan, workshop, atau KKG/MGMP terbukti mendorong motivasi dan kompetensi guru. Faktor penghambat utama yaitu guru sering kali dihadapkan pada tumpukan tugas administratif di luar pembelajaran inti, yang menguras energi dan menurunkan motivasi kerja intrinsik mereka. Sebagian kepala sekolah terkadang masih terjebak pada gaya kepemimpinan otokratis atau birokratis murni, sehingga kurang adaptif terhadap kebutuhan psikologis dan profesional guru

generasi modern. Minimnya penghargaan (baik material maupun non-material) atas prestasi kerja guru dapat menyebabkan penurunan motivasi secara signifikan dalam jangka panjang.

Temuan penelitian (*Novelty*) adalah gaya kepemimpinan kepala sekolah (khususnya transformasional dan demokratis) serta motivasi kerja merupakan determinan utama kinerja guru, yang konsisten berlaku mulai dari jenjang Pendidikan Anak Usia Dini/PAUD, Sekolah Dasar (SD/MI), hingga Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) dan Perguruan Tinggi. Riset-riset terbaru membuktikan bahwa interaksi kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi guru pada akhirnya berdampak sistemik terhadap hasil belajar peserta didik (*student learning outcomes*), memperluas fokus yang sebelumnya hanya berhenti pada output kinerja guru semata. Temuan ini memperkaya literatur pendidikan dengan menunjukkan bahwa banyak faktor yang mempengaruhi kinerja guru dalam melaksanakan tugas.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan temuan penelitian ini, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan baik transformasional, demokratis, maupun partisipatif memberikan dampak yang signifikan dan positif terhadap kinerja guru.
2. Motivasi kerja terbukti memiliki hubungan yang kuat serta pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja guru.
3. Gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja guru dianalisis secara bersamaan (simultan), dampaknya terhadap optimalisasi kinerja guru menunjukkan peningkatan yang lebih baik.
4. Efektivitas gaya kepemimpinan dan upaya peningkatan motivasi kerja guru dipengaruhi oleh berbagai faktor pendukung maupun penghambat.

Keterbatasan

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, terutama sebagian besar artikel yang direview menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain korelasional atau asosiatif kausal melalui kuesioner mandiri, sehingga belum sepenuhnya menggali kedalaman pengalaman kegiatan harian guru di lapangan. Literatur yang dianalisis cenderung berfokus pada wilayah atau konteks budaya lokal tertentu di Indonesia maupun studi komparatif terbatas di luar negeri, sehingga analisis temuan harus disesuaikan dengan karakteristik sosio-kultural daerah tertentu.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, kepala sekolah disarankan untuk meninggalkan gaya kepemimpinan yang kaku/otokratis dan beralih mengoptimalkan gaya kepemimpinan transformasional serta demokratis. Kepala sekolah perlu lebih proaktif membangun komunikasi terbuka, memberikan apresiasi berkala, serta memfasilitasi pengembangan profesional guru. Perlu merumuskan kebijakan yang merampingkan beban administratif guru agar fokus utama mereka tetap pada kualitas pembelajaran dan peningkatan motivasi intrinsik. Selain itu, program pelatihan kepemimpinan (*leadership training*) bagi kepala sekolah secara berkala perlu lebih digencarkan. Bagi peneliti selanjutnya agar menggunakan pendekatan campuran (*mixed methods*) atau studi kualitatif mendalam guna menangkap nuansa perilaku kepemimpinan secara nyata. Peneliti selanjutnya juga dianjurkan untuk melibatkan variabel lainnya.

Kontribusi Author

Penulis pertama bertanggung jawab dalam menentukan konsep penelitian, pengumpulan data, analisis data, dan penyusunan naskah. Penulis kedua berkontribusi dalam

menganalisis hasil penelitian. Penulis ketiga berkontribusi dalam penyempurnaan naskah. Seluruh penulis telah membaca dan menyetujui versi akhir artikel yang diterbitkan.

REFERENSI

- Abdullahi, A. (2024). The impact of principal leadership styles on teachers' job performance in primary schools. *Human Nature Journal of Social Sciences*, 5(3), 173–181.
- Ajepri, F., Vienti, O., & Rusmiyati, R. (2022). Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru. *MindSet: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(2), 130–149. <https://doi.org/10.58561/mindset.v1i2.53>.
- Anita, A., Chairilisyah, D., & Kartikowati, S. (2022). The Influence of Principal Leadership and Work Motivation on Teacher Performance at Elementary School. *Journal of Educational Sciences*, 6(3), 429–443. <https://doi.org/10.31258/jes.6.3.p.429-443>.
- Aprida, Y., Fitria, H., & Nurkhalis, N. (2020). Pengaruh Supervisi Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru. *Journal of Education Research*, 1(2), 160–164. <https://doi.org/10.37985/joe.v1i2.16>.
- Dongoran, A. T., & Batubara, I. H. (2021). Pengaruh Iklim Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dasar*, 2(1), 1–16. <https://doi.org/10.30596/jmp-dmt.v2i1.7110.g5647>.
- Erwinsyah, M., Shaleh, S., & Ibrahim, I. (2024). Analisis Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru (Studi Kasus MIN 2 Musi Banyuasin). *Al-Madrasah: Jurnal Ilmiah Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah*, 8(1), 100–108.
- Gultom, T. (2020). Penilaian Kinerja Guru Mengenai Profesionalisme Guru Di Smp Negeri 2 Pangaribuan Kabupaten Tapanuli Utara Tahun 2020. *Journal Of Education And Teaching Learning (JETL)*, 2(3), 29–43. <https://doi.org/10.51178/jetl.v2i3.66>
- Hamzah, H., Manafe, H. A., Kaluge, A. H., & Niha, S. S. (2024). Pengaruh Kepemimpinan, Iklim Sekolah, Motivasi, terhadap Kinerja dan Disiplin Guru. *Journal of Education Research*, 5(3), 4192–4205. <https://doi.org/10.37985/jer.v5i3.1499>.
- Helmina, A., Giatman, M., & Ernawati. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru di Sekolah Menengah Kejuruan. *Journal of Education Research*, 4(2), 669–676. <https://doi.org/10.37985/jer.v4i2.232>.
- Ibrahim, A. M. (2024). Studi tentang Pengaruh Kompetensi Pedagogik dan Motivasi Guru terhadap Hasil Belajar Siswa di lingkungan pendidikan. *Journal Of Holistic Education*, 1(1), 19–38. <https://barkah-ilmifidunya.my.id/ojs/index.php/jhe/article/view/7>.
- Idialita, Yusrizal, & Marwan. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Budaya Sekolah, Dan Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Guru Dalam Implementasi Kurikulum Merdeka di SMA Kota Juang, Kabupaten Bireuen. *Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran*, 7(4), 19027–19037.
- 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.
- Kamsidik, K., Dhasa Eka, P., & Surahman, H. (2026). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Motivasi Guru Terhadap Kinerja Guru Taman Kanak-Kanak. *MANAJERIAL: Jurnal Inovasi Manajemen Dan Supervisi Pendidikan*, 6(1), 346–360. <https://doi.org/10.51878/manajerial.v6i1.9769>.
- Kasmiatun, K., Metalin, A., & Muhimmah, H. A. (2025). The Role of Transformational Leadership in Improving Teacher Performance in the Implementation of Character-Based Learning in Elementary Schools: Systematic Literature Review. *Journal of the American Institute*, 2(6), 768–772. <https://doi.org/10.71364/cwda2205>
- Khofifah, T. F., & Al Banin, Q. (2023). Pengaruh kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru. *Jurnal Ilmiah Manajemen*

- Dan Bisnis (JIMBis)*, 2(1), 55–69. <https://doi.org/10.24034/jimbis.v2i1.5717>.
- Khofiyah, K. (2022). Principal's leadership style and its relevance to teacher performance. *Jurnal Penelitian Dan Pengembangan Sains Dan Humaniora*, 6(1), 102–108. <https://doi.org/10.23887/jppsh.v6i1.45567>.
- Kustanto, H., Muazza, M., & Haryanto, E. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja guru. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 4(1), 63–69.
- Layek, D., & Koodamara, N. K. (2024). Motivation, work experience, and teacher performance: A comparative study. *Acta Psychologica*, 245, 104217. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104217>.
- Lorensius, L., Anggal, N., & Lukan, S. (2022). Academic Supervision in the Improvement of Teachers' Professional Competencies: Effective Practices on the Emergence. *EduLine: Journal of Education and Learning Innovation*, 2(2), 99–107. <https://doi.org/10.35877/454RI.eduline805>.
- Mailina, S., & Ali, H. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja dan Budaya Sekolah terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 5(4), 861–869. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v5i4.2088>.
- Mailizar, Setyaningsih, S., & Taufik. (2024). Teacher Improvement Through Transformational Leadership Strengthening, Organizational Culture, Empowerment, And Pedagogical Competence. *SUJANA: Journal of Education and Learning Review*, 3(1), 20–34.
- Mulyani, N. M. H., & Wiarta, I. W. (2021). Kontribusi Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Pedagogi Dan Pembelajaran*, 4(1), 158–167. <https://doi.org/10.23887/jp2.v4i1.32117>.
- Pratiwi, N. K. A. P., Wiyasa, I. K. N., & Ganing, N. N. (2021). Hubungan Antara Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SD. *Jurnal Penelitian Dan Pengembangan Pendidikan*, 5(1), 26–33. <https://doi.org/10.23887/jppp.v5i1.32907>.
- Rahman, S., Ibrahim, A. I., Risnawati, & Palawa, M. R. (2025). The Influence Of Artificial Intelligence Implementation and Teacher Competence On Teacher Performance (A Study At SMA Negeri 1 Bungku). *Jurnal Kolaboratif Sains*, 8(12), 8903–8912. <https://doi.org/10.56338/jks.v8i12.9746>.
- Rosmawati, R., Ahyani, N., & Missriani, M. (2020). Pengaruh Disiplin dan Profesionalisme Guru terhadap Kinerja Guru. *Journal of Education Research*, 1(3), 200–205. <https://doi.org/10.37985/jer.v1i3.22>.
- Sarwar, U., Tariq, R., & Yong, Q. Z. (2022). Principals' leadership styles and its impact on teachers' performance at college level. *Frontiers in Psychology*, 13, 919693. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.919693>.
- Setiawati, W., Suharman, Restiawati, Y., Fakhruhin, F., Komariyah, L., & Azainil. (2026). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Guru serta Dampaknya pada Hasil Belajar Peserta Didik Sekolah Dasar di Kota Samarinda. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 7(2), 1845–1852. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v7i2.7740>.
- Setrianti, N., Sumanti, S., & Aisyah, S. (2026). The Effect of Principal Leadership Style and Work Motivation on Elementary Teacher Performance: A Study in Public Schools of Gunung Kerinci District. *Journal of Education Research*, 7(2), 773–780. <https://doi.org/10.37985/jer.v7i2.3640>.
- Solihin, E., Giatman, M., & Ernawati, E. (2021). Dampak Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah pada Kepuasan Pekerjaan Guru dan Motivasi Kerja. *Jurnal Ilmiah*

- Pendidikan Dan Pembelajaran*, 5(2), 279–286.
<https://doi.org/10.23887/jipp.v5i2.34420>.
- Susanti, S., Fitria, H., & Puspita, Y. (2020). Pengaruh Kualifikasi Akademik dan Kinerja Guru Terhadap Nilai Siswa. *Journal of Education Research*, 1(2), 139–145.
<https://doi.org/10.37985/joe.v1i2.13>.
- Wijayanto, S., Abdullah, G., & Wuryandini, E. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru sekolah dasar. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 9(1), 54–63.
<https://doi.org/10.21831/jamp.v9i1.35741>.
- Yalçinkaya, S., Dağlı, G., Altınay, F., Altınay, Z., & Kalkan, Ü. (2021). The effect of leadership styles and initiative behaviors of school principals on teacher motivation. *Sustainability*, 13(5), 2711. <https://doi.org/10.3390/su13052711>.
- Zebua, S., Haluk, P., Pinoa, S. A., Kahfi, A., & Dzulhasnan, A. H. (2025). The Influence of Principal's Leadership Style and Work Motivation on Teacher Performance. *Thawalib: Jurnal Kependidikan Islam*, 6(1), 55–68.
<https://doi.org/10.54150/thawalib.v6i1.628>.
- Zulfiter, Z., Fitria, H., & Nurkhalis, N. (2023). Leadership and Motivation as Determinants of Teacher Performance: Evidence from Indonesian Junior Secondary Schools. *ISEJ: Indonesian Science Education Journal*, 4(1), 1–10.
<https://doi.org/10.62159/isej.v4i1.142>.