

# GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KEPALA SEKOLAH DALAM UPAYA MENINGKATKAN KINERJA GURU

Ria Ika Rahmawati  
Karwanto

Manajemen Pendidikan, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Surabaya  
riarahmawati16010714003@mhs.unesa.ac.id

## Abstrak

Tujuan artikel ilmiah ini adalah mengetahui atau menelaah tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam upaya meningkatkan prestasi belajar siswa, seorang pemimpin mempunyai kebijakan masing-masing dalam meningkatkan prestasi belajar siswa. Artikel ini menggunakan studi literatur/kepuustakaan yaitu dengan cara menelaah beberapa jurnal nasional maupun internasional sehingga dalam memperoleh data melalui kajian teks kemudian dianalisis dengan menggunakan teknik analisis isi. Hasil dari artikel ini adalah kepemimpinan berperan dalam meningkatkan prestasi belajar siswa tetapi dalam hal ini guru juga ikut diberi tanggung jawab oleh kepala sekolah untuk membimbing siswa agar prestasi belajar siswa meningkat dengan cara guru selalu memberikan pengajaran yang kreatif dan memberikan semangat terhadap siswanya agar siswa selalu bersemangat dalam melaksanakan pembelajaran di sekolah, maka kepemimpinan kepala sekolah sangat berperan dalam meningkatkan prestasi belajar siswa.

**Kata Kunci:** kepemimpinan kepala sekolah, prestasi belajar

## Abstract

The purpose of this scientific article is to know or examine the leadership of school principals in an effort to improve student achievement, a leader has their respective policies in improving student achievement. This article uses the study of literature / literature that is by examining several national and international journals so that in obtaining data through text study then analyzed using content analysis techniques. The results of this article are leadership plays a role in improving student achievement but in this case the teacher also participates given the responsibility by the principal to guide students so that student achievement increases by the way the teacher always gives creative teaching and encourages students so that students are always eager to carry out learning in schools, then the principal's leadership is very instrumental in improving student learning achievement.

**Keywords:** headmaster leadership, learning achievement

## PENDAHULUAN

Pemimpin berperan penting dalam perkembangan sekolah yang dipimpinnya, selain itu pemimpin juga bertanggungjawab dalam meningkatkan pembelajaran yang bermutu. Hal ini sejalan dengan semakin berkembangnya teknologi informasi serta dalam dunia globalisasi pada saat ini perlu diimbangi dengan peningkatan kualitas pendidikan. Pemimpin diharapkan dapat mempengaruhi, menggerakkan, mengarahkan untuk membantu tercapainya suatu maksud pendidikan yang sudah ditentukan. Kepala sekolah sebagai penentu kesuksesan dalam suatu lembaga pendidikan terutama pada kinerja tenaga pendidik. Kepala sekolah merupakan salah satu komponen yang dapat mempengaruhi kinerja tenaga pendidik.

Pemimpin yang baik yaitu pemimpin yang mampu mempengaruhi bawahannya supaya bisa diajak kerja sama untuk mencapai maksud yang telah

ditentukan sebelumnya. Kepala sekolah memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada di lapangan. Gaya kepemimpinan situasional merupakan gaya kepemimpinan yang cocok untuk diterapkan dalam pengambilan keputusan sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada pada saat itu dengan maksud meningkatkan kinerja tenaga pendidik.

Gaya kepemimpinan merupakan suatu strategi dan bentuk tingkah laku yang disukai dan diterapkan oleh pemimpin (Utaminingsih, 2014:99). Menurut Thoha (2015:49) gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipakai seseorang pada saat orang tersebut memengaruhi perilaku orang lain dengan seperti apa yang terlihat. Sedangkan Hasibuan (2013:170) mengemukakan kepemimpinan merupakan suatu cara individu untuk dapat memengaruhi bawahan, supaya dapat diajak kerja

sama dan produktif dalam mencapai maksud organisasi yang telah di tetapkan sebelumnya.

*Leadership as the ability to inspire confidence and support among the people who are needed to achieve organizational goals* (Dubrin, 2010:2). Kepemimpinan yang efektif menurut (Bennett, dkk. 2003) yaitu pemimpin atau kepala sekolah yang mampu menerima perbaikan efektivitas di sekolah karena adanya daya saing yang terus meningkat, kepala sekolah juga harus dapat menjaga kelancaran kegiatan di sekolah tersebut, kepala sekolah juga dapat dikatakan sebagai kunci keberhasilan dan peningkatkan organisasi di sekolah tersebut. Selain itu kepemimpinan menurut Robbins, P. S. dan Timothy A Judge (2011:49) adalah suatu kemampuan untuk dapat mempengaruhi kelompok ke arah pencapaian tujuan yang telah ditentukan. Menurut Kartono (2013:9) kepemimpinan merupakan suatu kekuatan aspirasional, semangat, moral yang kreatif dan mampu dalam mempengaruhi anggotanya untuk dapat merubah sikap sehingga para anggota lebih conform dengan keinginan pemimpin.

Menurut (Hebert, 2003) tentang kepemimpinan dapat di katakana bahwa kepemimpinan kepala sekolah juga mampu mengidentifikasi dalam menyelesaikan suatu masalah yang ada di lembaga pendidikan, diharapkan dengan adanya hal itu tidak mengganggu kinerja tenaga pendidik dalam kegiatan belajar mengajar di sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah menurut (Earley, 2004) merupakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah cenderung lebih formatif, proaktif dalam menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan nilai-nilai visi dan misi, kepemimpinan kepala sekolah diharapkan lebih fokus dalam menghasilkan perubahan yang lebih baik, kepala sekolah harus bisa mempengaruhi pengikutnya untuk dapat mencapai maksud dan tugas sesuai dengan yang telah di tetapkan. Selain itu menurut Glover dalam (Earley 2004:3) kepemimpinan merupakan suatu proses yang dapat mempengaruhi pengikutnya untuk mencapai maksud yang telah ditentukan, selain itu pemimpin yang sukses yaitu pemimpin yang dapat mengembangkan visi sekolah berdasarkan nilai pribadi dan nilai professional, sedangkan misi di artikulasikan dalam kesempatan untuk dapat mempengaruhi mereka.

Kepemimpinan terdapt beberapa teori yang dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan kepala sekolah. Teori kepemimpinan kepala sekolah menurut Earley (2004:8) dapat dikategorikan secara luas yaitu berdasarkan sifat pribadi seseorang dalam memimpin, teori tersebut terdapat teori sifat yang berdasarkan kepribadian, teori gaya berdasarkan gaya seseorang dalam memimpin, teori kontingensi berdasarkan gabungan dari orang yang situasi, teori

kekuatan atau pengaruh berdasarkan kekuatan dan apa yang akan dilakukan, teori sifat pribadi yaitu berdasarkan kinerja indivisu, dengan adanya teori tersebut kita akan mengetahui kepemimpinan yang akan di terapkan. Berdasarkan teori tersebut dalam hal ini gaya kepemimpinan situasional gaya yang cocok di terapkan dalam kepemimpinan kepala sekolah karena dapat menyesuaikan situasi dan kondisi yang ada di sekolah tersebut.

Menurut (WollmannPeter, 2020) bahwa kepemimpinan kepala sekolah dalam mengatasi berbagai rintangan menggunakan tiga pilar yaitu: (1) tujuan berkelanjutan dimana kepala sekolah harus dapat menginspirasi orang-orang untuk dapat mencapai maksud bersama-sama (2) perubahan organisasi dimana kepala sekolah harus dapat menyadari perubahan, harus saling percaya, mampu beradaptasi, memberikan motivasi, dan dapat mengatasi semua permasalahan yang ada (3) kepala sekolah harus dapat meningkatkan Sumber Daya Manusia dengan baik.

Kepala sekolah merupakan seorang manajer yang memiliki kekuasaan tertinggi di dalam pengambilan keputusan yang selalu berkaitan dengan penyelenggaraan dana pelaksanaan pendidikan di sekolah yang dipimpinnya (Subagyo, 2013:54). Menurut (Karoso & Trihantoyo, 2017) mengatakan bahwa kepala sekolah harus dapat menyesuaikan dalam kondisi dan situasi apapun yang terjadi dalam lingkungan pendidikan, selain itu kepala sekolah juga harus mampu mempengaruhi pengikutnya membuat perubahan dalam hal berpikir, bersikap dan berperilaku untuk dapat membantu menjalankan maksud yang telah di tetapkan. Kepemimpinan situasional menurut Thoha (2015:49) mengemukakan bahwa terdapat empat gaya kepemimpinan situasional diantaranya yaitu gaya instruksi, partisipasi, konsultasi, dan delegasi. Kepala sekolah dapat memilih cara yang cocok dalam memimpin.

Hasibuan (2015:176) mengemukakan bahwa kepemimpinan situasional yaitu salah satu gaya yang dimiliki oleh kepala sekolah dengan mengkombinasikan suatu proses yang terjadi dengan situasi dan kondisi yang ada saat di lapangan. Hersey dan Blanchard (dalam Sasmita, 2013:14) mengemukakan bahwa kepemimpinan situasional merupakan beberapa tugas yang spesifik dan harus dilakukan dengan kemampuan dan kemauan dari orang-orang yang bertanggung jawab dalam mengarahkan atau menjalankan tugasnya tersebut, selain itu kepemimpinan situasional harus dapat menyesuaikan dengan situasi dan kondisi atau tingkat perkembangan, minat dan kemampuan

bawahan di dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya.

Kepemimpinan situasional kepala sekolah menurut Hersey dan Blanchard (Thoha, 1986:65) saling adanya keterkaitan diantara beberapa hal diantaranya yaitu:

- a. Jumlah yang diberikan oleh pimpinan dalam memberikan pengarahan dan petunjuk
- b. Jumlah yang diberikan oleh pimpinan dalam mendukung sosioemosional
- c. Kesiapan dan kematangan yang ditunjukkan oleh pengikut dalam menjalankan tugas, fungsi dan maksud.

Selain itu terdapat beberapa indikator kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard (Pace 2010:284) mengemukakan bahwa faktor yang dapat menentukan efektivitas sebagai tingkat kesiapan anak buah, diantaranya yaitu:

- a. Memberitahu (*telling*): pemimpin mempunyai kemampuan dalam memberitahukan kepada bawahan tentang bagaimana, bilamana, dan dimana kegiatan-kegiatan tersebut dijalankan (tugas berat hubungan lemah)
- b. Mempromosikan (*selling*): pemimpin mempunyai kemampuan dengan komunikasi dua arah, walaupun semua pengaturan dilakukan oleh pemimpin, tetapi pemimpin menyediakan sosioemosional supaya bawahan dapat bertanggung jawab di dalam pengambilan keputusan (tugas berat, hubungan kuat)
- c. Berpartisipasi (*participating*): kemampuan yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam keterlibatannya dengan bawahan untuk pengambilan keputusan dimana seorang pemimpin memberikan kemudahan terhadap bawahan dikarenakan mempunyai pengetahuan dan kemampuan untuk menyelesaikan tugasnya (hubungan kuat, tugas berat)
- d. Mewakillkan (*delegating*): pemimpin mempunyai kemampuan dalam membiarkan anak untuk mengambil keputusan dan mampu bertanggung jawab. Pemimpin dapat mewakillkan keputusannya kepada bawahannya dikarenakan pemimpin percaya terhadap tingkat kesiapan yang dimiliki oleh bawahannya serta bertanggung jawab terhadap apa yang mereka putuskan (hubungan lemah, tugas ringan)

Guru yaitu salah satu komponen yang sangat strategis dalam sistem pendidikan di Indonesia. Tenaga pendidik berkaitan langsung dengan peningkatan kualitas dan kuantitas pendidikan, dikarenakan tenaga pendidik terlibat langsung dengan proses kegiatan belajar mengajar di sekolah. Peran tenaga pendidik dalam meningkatkan kualitas dan kuantitas pendidikan di Indonesia telah di atur dalam Undang-

Undang No 14 Tahun 2005 tentang guru yang berperan sebagai pendidik, pengajar, pembimbing, pengarah, pelatih, penilai dan pengevaluasi dari peserta didik. Peran tersebut diharapkan dapat mencapai tujuan pendidikan dengan meningkatkan kualitas dan kuantitas peserta didik. Baik buruknya peserta didik sangat bergantung bagaimana cara guru dalam menjalankan tugasnya. Semua guru mempunyai cara masing-masing untuk dapat mencapai tujuan yang direncanakan.

Upaya dalam pencapaian maksud pendidikan di sekolah, peran Sumber Daya Manusia sangat dibutuhkan, maka dengan adanya tenaga pendidik yang mempunyai kinerja yang tinggi dapat membantu tercapainya kegiatan belajar mengajar sesuai yang direncanakan. Selain itu kinerja tenaga pendidik yang baik dapat dilihat dari kemampuan tenaga pendidik dalam menjalankan tugasnya.

Kinerja merupakan suatu keluaran yang dihasilkan dari beberapa fungsi dan indikator dalam suatu pekerjaan dengan waktu tertentu (Wirawan, 2008:5). Mangkunegara (2010:9) mengatakan bahwa kinerja Sumber Daya Manusia merupakan suatu prestasi atau hasil kerja yang memiliki kualitas maupun kuantitas yang baik dalam pencapaian tugasnya dengan periode waktu tertentu sesuai dengan tanggung jawab yang sudah diamanahkan kepada masing-masing individu.

Menurut Supardi (2016:31) kinerja merupakan suatu pekerjaan yang dijalankan oleh seseorang dalam menjalankan dan menyelesaikan pekerjaan dan tanggung jawabnya sesuai dengan maksud yang telah ditentukan bersama. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur negara dan Refrmasi Birokrasi No.16 Tahun 2009 menegaskan bahwa penilaian kinerja tenaga pendidik adalah penilaian dari tiap butir kegiatan tugas utama tenaga pendidik dalam rangka pembinaan karier, kepangkatan, dan jabatannya. Menurut Undang-Undang Republik Indonesia No.14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen yaitu guru merupakan pendidik professional dengan tugas utamanya mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.

Kinerja atau *performance* merupakan gambaran pada suatu organisasi tentang tingkat pencapaian pelaksanaan pada satu program atau kegiatan dengan maksud untuk memperoleh sasaran, visi dan misi melalui proses perencanaan (Moeheriono, 2009:60). Selain itu pengertian kinerja tenaga pendidik menurut Ruky (2002:14) merupakan suatu kemampuan berdasarkan pada sikap, keterampilan, pengetahuan, dan motivasi untuk memperoleh sesuatu atau tujuan yang diharapkan.

Kinerja tenaga pendidik dapat dipengaruhi dari beberapa faktor, menurut Barnawi dan Arifin (2012:43) terdapat faktor eksternal dan faktor internal diantaranya yaitu:

- a. Gaji: salah satu kompensasi yang didapatkan oleh guru atas prestasi kerja yang dilakukan. gaji yang didapatkan guru salah satu balas jasa terhadap apa yang telah dikerjakan. Selain itu juga sebagai penyemangat untuk bekerja lebih baik.
- b. Sarana dan Prasarana: perangkat yang digunakan sebagai penunjang pelaksanaan kegiatan pembelajaran yang dilaksanakan oleh tenaga pendidik dan siswa. Sarana dan prasarana dapat menunjang kinerja guru dengan baik.
- c. Lingkungan Kerja Fisik: segala sesuatu yang berada di lingkungan kerja yang bisa mempengaruhi karyawan untuk melakukan tugasnya seperti pencahayaan, pewarnaan, udara, kebersihan, kebisingan dan keamanan baik di lingkungan kelas maupun lingkungan luar kelas.
- d. Kepemimpinan: baik buruknya kinerja tenaga pendidik bergantung bagaimana cara pemimpin di dalam memimpin suatu lembaga maupun organisasi, pemimpin memiliki peran yang sangat penting dalam menentukan kinerja pegawai.

Menurut Robbins (2006:260) terdapat beberapa indikator kinerja guru diantaranya yaitu:

- a. Kualitas kerja: kualitas tenaga pendidik bisa dilihat dari kompetensi yang dimiliki, selain itu cara tenaga pendidik dalam melaksanakan tugasnya.
- b. Kuantitas: kuantitas guru dapat dilihat dari cara guru dalam menyelesaikan tugasnya sebagai guru, serta jumlah pekerjaan yang bisa diselesaikan sesuai dengan target yang diberikan.
- c. Kecepatan/ketepatan: ketepatan waktu dapat dilihat dari guru dapat menyelesaikan tugas dan target yang telah ditentukan dari sekolah
- d. Efektifitas: efektifitas guru dapat dilihat dari cara guru dalam menyumbangkan ide, gagasan, tenaga, uang dan lain sebagainya dalam meningkatkan sumber daya manusia agar tercapainya tujuan pendidikan, selain itu guru dapat memanfaatkan waktu luang yang sebaik-baiknya, serta dapat menjalin hubungan yang baik ke semua warga sekolah.
- e. Kemandirian: tingkat kemandirian seseorang dalam melaksanakan tugasnya.
- f. Komitmen: tingkat dimana semua karyawan memiliki komitmen dalam menjalankan tugasnya dengan rasa tanggung jawab penuh.

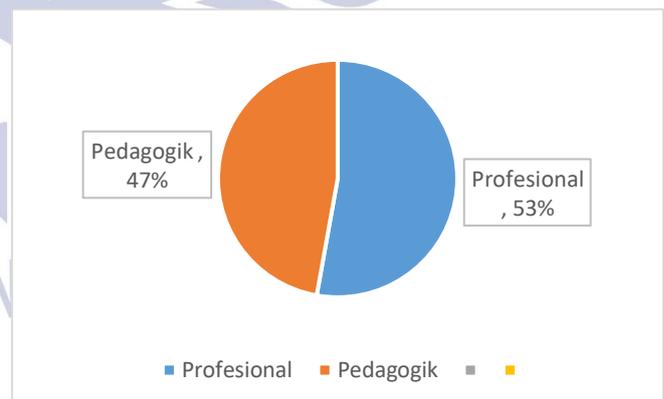
Kinerja seorang guru atau pendidik yaitu dapat menyelesaikan semua tugas-tugas yang sudah diberikan terutama dalam kegiatan belajar mengajar dengan baik, hal ini dapat ditunjukkan dengan

tingginya kualitas pendidikan. Tingginya kualitas pendidikan tersebut guru merupakan suatu komponen yang sangat penting untuk meningkatkan pendidikan dan kualitas sekolah. Tenaga pendidik merupakan salah satu penentu untuk kualitas pendidikan di sekolah. Selain itu, tenaga pendidik juga memegang peranan yang sangat penting dalam penyelenggaraan pendidikan. Guru diharapkan bersungguh-sungguh dalam mengemban tugas agar terlaksananya pelaksanaan pembelajaran yang berkualitas sehingga dapat meningkatkan Sumber Daya Manusia dengan baik.

Permasalahan mengenai kinerja tenaga pendidik juga membutuhkan perhatian lebih dari pemerintah, hal ini dibuktikan dengan hasil Uji Kompetensi Guru (UKG) yaitu sebagaimana gambar 1.

Dari hasil Gambar 1 dapat dikatakan bahwa kinerja tenaga pendidik yang ada di Indonesia masih di bawah rata-rata yang sudah di standartkan oleh pemerintah. Rata-rata UKG Nasional 53,02 sedangkan pemerintah menargetkan rata-rata nilai diangka 55. Ujar Anies di Kemdikbud, Rabu (30/12/2015) menturkan bahwa dari 2.9 juta peserta UKG terdapat 3.805 orang yang mendapatkan nilai di atas 91. Hal ini dapat dikatakan bahwa kinerja tenaga pendidik yang ada di Indonesia masih di bawah rata-rata yang sudah di standartkan oleh pemerintah.

(<https://news.okezone.com/read/2015/12/30/65/1277618/rata-rata-nilai-ukg-di-bawah-standar>) 30 Desember 2015 16.33 WIB. Diketahui bahwa dalam melaksanakan tugas guru untuk mencapai kinerja yang optimal peran seorang kepala sekolah berpengaruh terhadap berjalannya suatu pendidikan.



Gambar 1 Hasil Uji Kompetensi Guru (UKG) 2015

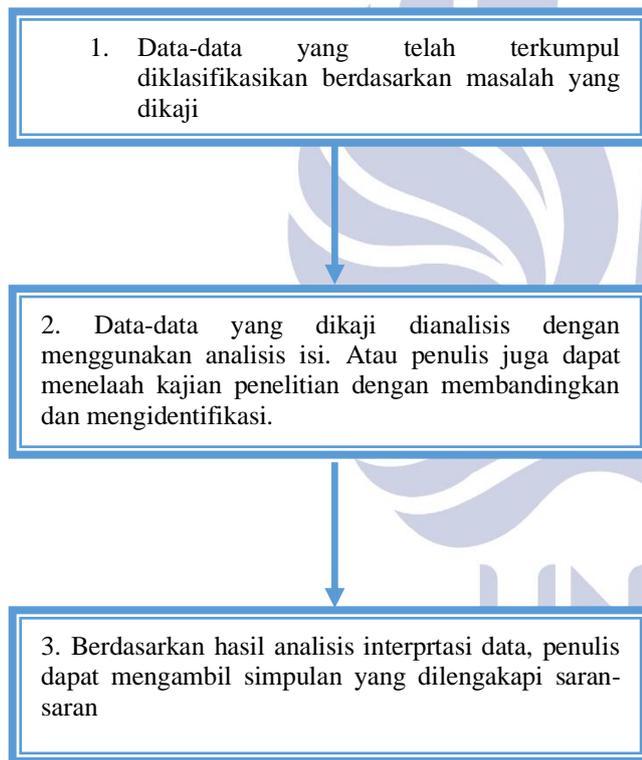
Berdasarkan uraian di atas maka bisa diduga bahwa variabel yang bisa mempengaruhi kinerja tenaga pendidik yaitu adanya gaya kepemimpinan itu sendiri. Hal tersebut sesuai dengan penelitian dari Harjimat, dkk (2014) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah, Iklim Sekolah, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru

SMK Negeri Kota Metro” dapat disimpulkan bahwa adanya hubungan yang baik antara gaya kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja tenaga pendidik di SMK Negeri Kota Metro.

Oleh karena itu penelitian ini menyajikan telaah literatur yang mengenai tentang gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja tenaga pendidik.

## METODE

Metode penelitian ini menggunakan desain penelitian dengan studi kepustakaan atau studi literatur. Data penelitian dikumpulkan melalui kajian teks yang kemudian dianalisis dengan menganalisis isi. Langkah dalam mengkaji hasil temuan penelitian tergambar pada Gambar 2.



Gambar 2 Tahapan Mengkaji Hasil Temuan Penelitian

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

Berdasarkan hasil pencarian studi literatur didapatkan 10 jurnal nasional dan 10 jurnal internasional. Artikel atau jurnal penelitian tersebut mengidentifikasi tentang gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja tenaga pendidik.

Tabel 1 Penelitian yang Relevan

No	Nama Penulis	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
1	(Diwiyani & Sarino, 2018)	Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru sebagai Determinan Kinerja Guru	Metode Survey, dengan pendekatan statistic deskriptif	Kinerja guru dari keseluruhan indikator tentang kualitas, ketepatan inisiatif, kemampuan dan komunikasi memperoleh nilai rata-rata tinggi 3,91 sedangkan dilihat dari gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dengan indikator <i>telling, selling, participating, delegating</i> memperoleh rata-rata dengan skor 3,87 penelitian ini dengan menggunakan angket dan <i>rating scare</i> .
2	(Lilis Suryani Octavia & Siti Ina Savira, 2016)	Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Guru dan Tenaga Kependidikan	Metode Kualitatif dengan studi kasus	Gaya kepemimpinan kepala sekolah dapat dilihat dari perilaku keseharian, pendelegasian dalam tugas, pengambilan keputusan, pengawasan, dan pengembangan sekolah. Penelitian ini dengan

			menggunakan observasi terbuka nonpartisipatif, wawancara, semi terstruktur dan studi dokumentasi			menggunakan angket.			
3	(Nurani & Sarino, 2017)	Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan	Metode kuantitatif survey	Kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja yang positif berpengaruh yang signifikan terhadap kinerja tenaga pendidik baik secara persial atau simultan, oleh karena itu kinerja tenaga pendidik mampu meningkatkan kinerjanya. Penelitian ini menggunakan angket	5	(Aisyaf arda & Sarino, 2019)	Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi Sebagai Determinan Kinerja Guru	Metode <i>survey explanatory</i>	Responden dalam penelitian ini berjumlah 38 tenaga pendidik, mampu disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga pendidik yang simultan. Penelitian ini dengan menggunakan angket <i>rating scale</i>
4	(Sampurno & Wibowo, 2017)	Kepemimpinan Kepala Sekolah, Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja dan Kinerja	Metode kuantitatif dan teknik analisis jalur	Kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh langsung terhadap kinerja guru sedangkan kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja tidak mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja tenaga pendidik. Penelitian ini dengan	6	(Baihaqi, 2015)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru di MA Ma'arif Selorejo Blitar.	Metode Kuantitatif dengan analisis statistic deskriptif dan regresi	hasil penelitian dari uji hipotesis ( $r=2.599, p=0.05$ ) menunjukkan kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di MA Ma'arif Selorejo Blitar. Penelitian ini dengan menggunakan angket
					7	(Aguswara & Rachmadtullah, 2017)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Iklim	Teknik analisis jalur	Menunjukkan adanya pengaruh signifikan antara pengaruh gaya

	Organisasi Dengan Kinerja Guru Pendidikan Anak Usia Dini.		kepemimpinan kepala sekolah dan iklim organisasi sedangkan kinerja tenaga pendidik Pendidikan Anak Usia Dini di Kabupaten Mempawah Provinsi Kalimantan Barat. Penelitian ini dengan menggunakan angket, simple random sampling		Konseling di SMA Negeri Jakarta Timur		konseling di seluruh SMA Negeri Jakarta Timur dengan jumlah 73 orang. Penelitian ini dengan menggunakan kuesioner
10	(Wibowo & Saptono, 2017)				Kepemimpinan Intrapreneurship, Budaya Sekolah dan Kinerja Inovasi Guru	Metode survey, pendekatan korelasi	Penelitian menunjukkan adanya korelasi yang signifikan antara kepemimpinan, budaya sekolah dan kinerja inovasi tenaga pendidik SD Negeri di Jakarta Timur, hasil perhitungan uji koefisien korelasi ganda bahwa kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah berpengaruh yang signifikan terhadap kinerja tenaga pendidik. Penelitian ini dengan menggunakan angket
8	(Winarsih, 2018)	Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru	Metode kualitatif dengan deskriptif	Manajemen kinerja akan dapat diwujudkan jika ada hubungan dan keinginan yang sinergis antara atasan dan bawahan dalam usaha bersama-sama mewujudkan visi dan misi organisasi. penelitian ini dengan menggunakan wawancara, observasi, studi dokumentasi			
9	(Siregar, 2018)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Bimbingan dan	Metode kuantitatif	Gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh besar terhadap tenaga pendidik bimbingan dan			
11	(Aunga & Masare, 2017)				<i>Effect Of Leadership Styles on Teacher's Performance In Primary Schools Of Arusha District Tanzania</i>	Metode Kuantitatif dan desain survey deskriptif	Kinerja guru di sekolah dasar di Sidik Ausha terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan dengan

			kinerja tenaga pendidik. Penelitian ini dengan menggunakan kuesioner			kuat terhadap kinerja guru, dari hasil temuan ini kepala sekolah diharapkan dapat memotivasi guru untuk lebih maju dan selalu berinovasi. Penelitian ini dengan menggunakan kuesioner dan kartu evaluasi guru	
12	(Saleem et al., 2020)	<i>Principal Leadership Styles and Teacher Job Performance: Viewpoint of Middle Management.</i>	Metode studi empiris	Penelitian ini untuk mencari tau seberapa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru dalam mendorong kelanjutan peningkatan kinerja guru baik negeri atau swasta, sedangkan untuk hasilnya sendiri bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah mempunyai pengaruh dalam peningkatan kinerja tenaga pendidik. Penelitian ini dengan menggunakan hasil data eksperimen			
14	(Chouhri et al., 2017)	<i>Situasional Leadership and Its Effectiveness In Rising Employee Productivity: A Study On North Lebanon Organization</i>	Metode kuantitatif				Terdapat 50% karyawan yang bekerja di rumah sakit Lebanon Utara dan adanya hubungan yang baik antara kepemimpinan situasional dan produktivitas karyawan. Penelitian ini dengan menggunakan kuesioner
13	(Albugami, 2020)	<i>The Impact Of Principal Leadership Styles On Teachers Performance In Public Elementary Schools In Jeddah, Kingdom Of Saudi Arabia.</i>	Metode kuantitatif	Gaya kepemimpinan kontingen hadiah adalah gaya kepemimpinan teratas yang dilakukan untuk sementara waktu dengan mempunyai dampak positif yang			
15	(Hui et al., 2013)	<i>Principal's Leadership Style and Teacher Job Satisfaction: A Case Study in China</i>	Metode kualitatif				Pengambilan keputusan kepala sekolah anatar kepuasan kerja guru dan gaya kepemimpinan. Penelitian ini dengan menggunakan data sekunder dan primer

16	(Paturusi & Achmad, 2017)	<i>Contributions of Leadership Style, Managerial Skills of Principals and Compensation to the Performance of Teachers</i>	Metode kuantitatif dengan analisis regresi	Populasi yang digunakan untuk penelitian berjumlah 60 responden dari total keseluruhan 149, hasil dari penelitian tersebut yaitu adanya kontribusi yang positif dari gaya kepemimpinan sekolah terhadap kinerja tenaga pendidik, kontribusi yang positif terhadap kontribusi keterampilan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru, kontribusi positif kompensasi untuk kinerja guru dan kontribusi positif simultan dari gaya kepemimpinan, keterampilan manajerial kepala sekolah dan kompensasi tenaga pendidik untuk kinerja tenaga pendidik. Penelitian ini menggunakan kuesioner	al., 2018)	<i>Leadership Strategy in Improving Quality: A Study at Aron State Elementary School Pidie Aceh Indonesia</i>	dengan analisis data	an kepala sekolah tidak memaksakan kehendak, menjalin kerja sama dengan guru baik. Penelitian ini dengan menggunakan observasi, wawancara, dokumentasi
18	(Alondriene & Majauskaite, 2016)			kontribusi yang positif terhadap kontribusi keterampilan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru, kontribusi positif kompensasi untuk kinerja guru dan kontribusi positif simultan dari gaya kepemimpinan, keterampilan manajerial kepala sekolah dan kompensasi tenaga pendidik untuk kinerja tenaga pendidik. Penelitian ini menggunakan kuesioner		<i>Leadership Style and Job Satisfaction In Higher Education Institutions</i>	Metode kuantitatif	Gaya kepemimpinan an mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kinerja baik dalam lingkungan pendidikan di sekolah maupun lembaga pendidikan di perguruan tinggi baik swasta atau negeri. Gaya kepemimpinan ana kepala sekolah dapat mempengaruhi apapun yang akan terjadi pada lembaga pendidikan dalam sebagai bidang.. penelitian ini dengan menggunakan kuesioner
19	(Mudiantum, 2019)	<i>The Principal's</i>	Metode kualitatif	Gaya kepemimpinan		<i>The Investigation Of Situational Leadership, and Work Motivation</i>	Metode kuantitatif, survey kausal dan teknik analisis jalur	Sampel 103 guru yaitu bahwa kepemimpinan an situasional kepala

*On Kindergarden Teacher Performance.*

sekolah mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja tenaga pendidik, bisa dikatakan bahwa kepemimpinan situasional kepala sekolah mempunyai peran utama dalam meningkatkan kinerja tenaga pendidik yang mempunyai dampak positif dalam suatu organisasi maupun lembaga pendidikan. Penelitian ini dengan menggunakan random sapling

menggunakan observasi, wawancara, dokumentasi

Tabel 1 menunjukkan 10 artikel nasional dan 10 artikel internasional memberikan gambaran tentang gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja tenaga pendidik.

**PEMBAHASAN**

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Dwiyani dan Sarino (2018) hasil yang didapatkan dari kinerja guru sesuai dengan indikator yang dikemukakan oleh Robbins (2006:260) diantaranya terdapat kualitas, kuantitas, kecepatan/ketepatan, efektivitas kemandirian, dan komitmen, dan hasil yang didapatkan sesuai dari kepemimpinan situasional indikator yang didapatkan sesuai dengan yang dikemukakan, sedangkan untuk kepemimpinan situasional indikator yang digunakan sesuai dengan pendapat Hersey dan Blanchard (Pace 2010:284) yaitu tentang memberitahu, mempromosikan, berpartisipasi dan mewakili. Hal yang dapat ditemukan dari penelitian ini bahwasannya kepemimpinan kepala sekolah dengan gaya situasional dapat meningkatkan kinerja guru dengan baik. Pada penelitian Oktavia dan Savira (2016) dapat diketahui kebaruan yang dapat dilihat dari penelitian ini bahwa banyak cara yang dilakukan kepala sekolah dalam memimpin sekolah untuk mencapai maksud yang telah direncanakan, sehingga gaya kepemimpinan yang digunakan bisa berubah-ubah menyesuaikan kondisi yang ada selain itu belum ada yang melakukan penelitian yang sama di sekolah tersebut dengan variabel yang sama.

Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Nurani, dan Sarino, (2017) dari hasil penelitian yang didapatkan yaitu bahwa kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap kinerja tenaga pendidik, akan tetapi pada penelitian ini kinerja tenaga pendidik juga dikaitkan dengan motivasi kerja sedangkan untuk artikel ini membahas tentang kepemimpinan situasional kepala sekolah dan kinerja tenaga pendidik. Akan tetapi kepala sekolah dalam memimpin dapat dikatakan baik di karenakan membawa pengaruh yang positif terhadap kinerja guru. Hal ini sesuai ciri-ciri kepala sekolah dalam memimpin yaitu sesuai dengan yang dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard (dalam Pace 2010:284) yaitu *telling, selling, participating, dan delegating*. Penelitian dari Sampurno dan Wibowo (2017) yang ditemukan dari penelitian ini yaitu kepemimpinan kepala sekolah mempunyai pengaruh secara langsung terhadap kinerja tenaga pendidik, ketika

20	(Machumu & Kaitila, 2014)	<i>Influence Of Leadership Style On Teachers' Job Satisfaction: A Case Of Selected Primary Schools In Songea and Morogoro Districts Tanzania</i>	Metode kualitatif dan kuantitatif dengan analisis	Gaya kepemimpinan kepala sekolah yang demokratis paling banyak dijumpai di sekolah dasar yang memiliki kinerja yang baik, dan tingkat kepuasan terhadap kinerja guru dapat dikategorikan tinggi. Penelitian ini dengan
----	---------------------------	--	---	--

tenaga pendidik mengalami penurunan kinerja kepala sekolah berperan penting dalam hal tersebut, dikarenakan ciri-ciri kepala sekolah dalam memimpin yaitu sesuai dengan yang dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard (dalam Pace 2010:284). Pada penelitian Sampurno dan Wibowo (2017) bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja tenaga pendidik.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Aisyafarda, dan Sarino (2019) kepemimpinan situasional kepala sekolah membawa pengaruh positif pada kinerja guru dalam menjalankan tugasnya selain itu kinerja guru dapat terus ditingkatkan melalui peningkatan kepemimpinan kepala sekolah, apa yang terjadi pada kepemimpinan kepala sekolah sesuai dengan yang dikemukakan oleh (Thoha, 2015:49). Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Baihaqi (2015) bahwa kepala sekolah dapat mempengaruhi kinerja guru dikemukakan oleh (Thoha, 2015:49) bahwa norma perilaku yang digunakan oleh kepala sekolah dapat mempengaruhi perilaku orang lain sehingga dapat tercapainya tujuan yang telah ditentukan, akan tetapi pada penelitian Baihaqi (2015) terdapat perbedaan yaitu gaya kepemimpinan kepala sekolah yang digunakan berbeda.

Penelitian yang dilakukan oleh Aguswara dan Rachmadtullah (2017) dan Winarsih (2018) tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah dimana kepala sekolah dapat menjalin hubungan yang baik dengan pegawainya sehingga secara bersama-sama dapat mewujudkan visi dan misi sekolah secara bersama-sama, hal ini sesuai dengan ciri-ciri kepala sekolah dalam memimpin yaitu sesuai dengan yang dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard (dalam Pace 2010:284). Gaya kepemimpinan kepala sekolah ini mampu mempengaruhi kinerja tenaga pendidik dengan baik. Pada penelitian Aguswara dan Rachmadtullah (2017) terdapat perbedaan satu variabel yaitu iklim organisasi, dimana pada artikel ini tidak membahas tentang iklim organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Siregar (2018) tidak dijelaskan secara spesifik gaya kepemimpinan yang bagaimana yang dapat mempengaruhi kinerja tenaga pendidik, akan tetapi penelitian yang dilakukan menghasilkan adanya pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap tenaga pendidik bimbingan dan konseling. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Wibowo dan Saptono (2017) di SD Negeri Jakarta Timur adanya pengaruh yang signifikan dari kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja tenaga pendidik, akan tetapi yang berbeda dari artikel ini yaitu gaya kepemimpinan kepala sekolah intrapreneurship dan terdapat variabel budaya sekolah.

Aunga dan Masare (2017) yaitu dijelaskan bahwa kepala sekolah mempunyai hubungan yang signifikan sehingga dapat mempengaruhi kinerja tenaga pendidik dalam penelitian ini tidak dijelaskan gaya kepemimpinan yang digunakan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Saleem, dkk. (2020) pada penelitian ini untuk meneliti dua gaya kepemimpinan kepala sekolah yaitu kepemimpinan empiris dan direktif yaitu sama-sama mempunyai pengaruh terhadap kinerja tenaga pendidik, akan tetapi dalam penelitian ini tidak ada gaya kepemimpinan situasional, dari penelitian yang dilaksanakan sesuai dengan dengan ciri-ciri kepala sekolah dalam memimpin yaitu sesuai dengan yang dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard (dalam Pace 2010:284).

Penelitian yang dilakukan oleh Albugami (2020) bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh terhadap kinerja tenaga pendidik, berkaitan ciri-ciri kepala sekolah dalam memimpin yaitu sesuai dengan yang dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard (dalam Pace 2010:284) yaitu kepala sekolah untuk mampu meningkatkan inovasi tenaga pendidik dalam menjalankan tugasnya kepala sekolah harus mengajak guru untuk mempunyai visi dan misi untuk mencapai maksud pendidikan, kepala sekolah juga harus memberikan dukungan, menjalin interaksi agar dapat menjalankan tugas sesuai dengan visi dan misi lembaga pendidikan tersebut, yang berbeda dari penelitian ini yaitu juga meneliti tentang dampak kepemimpinan untuk bisa mengambil langkah kedepan yang akan dilakukan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Choughri, dkk. (2017) temuan dari penelitian ini bahwa kepemimpinan situasional bukan hanya digunakan di lingkungan pendidikan melainkan juga digunakan di lingkungan rumah sakit untuk dapat mempengaruhi tingkat produktivitas karyawan, hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Hasibuan (2015:176) menjelaskan tentang kepemimpinan situasional kepala dapat digunakan dalam suatu proses yang terjadi dengan situasi dan kondisi yang ada sehingga dapat diterapkan di lingkungan rumah sakit.

Penelitian yang dilakukan oleh Hui, dkk (2013) adanya keterkaitan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan dengan kinerja tenaga pendidik dan gaya kepemimpinan, dalam pengambilan keputusan kepala sekolah harus mampu mengambil keputusan yang tepat sehingga mampu meningkatkan kinerja tenaga pendidik dengan baik, temuan yang didapatkan dari penelitian ini bahwa gaya kepemimpinan yang digunakan kepala sekolah tidak dijelaskan secara spesifik. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Paturusi, dan Achmad. (2017) terdapat temuan yang menunjukkan

adanya kontribusi yang positif dari gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja tenaga pendidik, akan tetapi pada penelitian ini untuk gaya kepemimpinan kepala sekolah masih dalam arti luas dikarenakan gaya kepemimpinan yang digunakan tidak spesifik terhadap gaya apa yang digunakan dalam meningkatkan kinerja tenaga pendidik.

Penelitian yang dilakukan oleh Nurhayati, dkk. (2018) bahwa kepala sekolah dalam memimpin tidak memaksakan kehendak sehingga dapat bekerja sama dengan guru secara baik untuk mencapai maksud pendidikan, hal ini sesuai dengan pendapat (Hasibuan, 2013:170) mengemukakan bahwa kepemimpinan yaitu suatu cara individu untuk bisa mempengaruhi bawahan, supaya dapat diajak kerja sama dan produktif dalam mencapai maksud organisasi yang telah ditentukan sebelumnya, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Alonderiene, R. dan Majauskaite, M. (2016) yaitu bahwa kepala sekolah dalam memimpin mempunyai pengaruh besar dalam memimpin suatu lembaga yang mempunyai dampak positif dalam lembaga tersebut, hal ini sesuai dengan ciri-ciri kepala sekolah dalam memimpin yaitu sesuai dengan yang dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard (dalam Pace 2010:284), jadi dari hasil penelitian tersebut tidak mencerminkan gaya kepemimpinan kepala sekolah yang diterapkan dalam menjalankan tugasnya tidak spesifik gaya apa yang digunakan dalam mengelola lembaga pendidikan.

Penelitian yang dilakukan oleh Mudiyantum (2019) adanya hubungan yang baik antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru, hal ini sesuai dengan pendapat Robbins dan Timothy (2011:49) bahwa pemimpin bisa mempengaruhi anggotanya untuk dapat mencapai maksud yang telah ditetapkan yaitu dengan cara meningkatkan kinerja tenaga pendidik, hal baru yang ditemukan oleh peneliti bahwa penelitian yang dilakukan oleh Wachira menggunakan penelitian survey kausal dan teknik analisis jalur. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Machumu dan Kaitila (2014) gaya kepemimpinan kepala sekolah yang demokratis paling banyak dijumpai di sekolah dasar yang memiliki kinerja yang baik, dan tingkat kepuasan terhadap kinerja guru dapat dikategorikan tinggi.

## PENUTUP

### Kesimpulan

Gaya kepemimpinan yang dijalankan kepala sekolah dalam memimpin yaitu gaya kepemimpinan situasional bisa berdampak positif untuk kinerja tenaga pendidik di sekolah tersebut. Gaya situasional

kepala sekolah yang diterapkan di sekolah menjadi suatu ukuran untuk kesuksesan sekolah tersebut dalam mencapai maksud yang telah ditentukan sebelumnya, gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah digunakan kepala sekolah sebagai barometer dalam mengetahui tingkat keberhasilan dalam memimpin sekolah tersebut. Kinerja guru sangat dipengaruhi dari gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam memimpin sekolah, sehingga antara gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dengan kinerja tenaga pendidik merupakan dua hal yang berkaitan.

## Saran

1. Kepala sekolah di harapkan untuk dapat meningkatkan kinerjanya.
2. Kepala sekolah dalam memimpin di harapkan dapat menerapkan gaya kepemimpinan dengan baik sesuai dengan yang dibutuhkan .
3. Kepada para tenaga pendidik di harapkan untuk meningkatkan kinerja tenaga pendidik dalam menjalankan tugasnya.
4. Kepada peneliti lain dapat meneliti variabel atau pokok permasalahan yang sama, diharapkan dapat menambah pengetahuan.
5. Pada penelitian-penelitian ke depan, upaya kepala sekolah untuk dapat meningkatkan kinerja guru, adalah: (a) *telling* (b) *selling* (c) *participating* (d) *delegating*.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aguswara, W. W., & Rachmadtullah, R. 2017. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Iklim Organisasi Dengan Kinerja Guru Pendidikan Anak Usia Dini. *JPUD - Jurnal Pendidikan Usia Dini*. <https://doi.org/10.21009/jpud.112.14>.
- Aisyafarda, J., & Sarino, A. 2019. Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi Sebagai Determinan Kinerja Guru. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*. <https://doi.org/10.17509/jpm.v4i2.18018>
- Albugami, H.F. 2020. The Impact Of Principal Leadership Styles On Teachers Performance In Public Elementary Schools In Jeddah, Kingdom Of Saudi Arabia. *European Journal Of Economic and Financial Research*. Vol. 3.No. 6:43-56. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3633254>.
- Alonderiene, R., & Majauskaite, M. 2016. Leadership style and job satisfaction in higher education institutions. *International Journal of Educational Management*. <https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2014-0106>.

- Aunga, D. A. O., & Masare, O. 2017. Effect of leadership styles on teacher's performance in primary schools of Arusha District Tanzania. *International Journal of Educational Policy Research and Review*.  
<https://doi.org/10.15739/IJEPRR.17.006>.
- Baihaqi, M.I. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Di Ma Ma'arif Selorejo Blitar. *Konstruktivisme: Jurnal Pendidikan & Pembelajaran*.  
<https://doi.org/10.30957/konstruk.v7i2.14>.
- Barnawi & Arifin, M. 2012. *Kinerja Guru Profesional*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Bennett, Nigel., Crawford, M., & Cartwright, M. 2003. *Effective Educational Leadership*. Cromwell Press.
- Choughri, R., Ghazzawi, K., Shoughari, R.E, & Osta, B.E. 2017. Situational leadership and its effectiveness in rising employee productivity: A study on North Lebanon organization. *Human Resource Management Research*.  
<https://doi.org/10.5923/j.hrmr.20170703.02>.
- Dubrin, A.J. 2010. *Principles Of leadership*. Canada: Nelson Education.
- Dwiyani, D., & Sarino, A. 2018. Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Dan Motivasi Kerja Guru Sebagai Determinan Kinerja Guru. *Jurnal MANAJERIAL*.  
<https://doi.org/10.17509/manajerial.v17i1.9763>.
- Earley, P. 2004. *Understanding School Of Leadership*. Gopson: Papers Ltd, Noida.
- Harjimat, Ambarita., A., & Sumadi. 2014. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah, Iklim Sekolah, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SMK Negeri Kota Metro*. Tesis. Unila.
- Hasibuan, S.P.M. 2013. *Manajemen Sumber daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Hasibuan, S.P.M. 2015. *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hebert, E. 2003. *"The Boss Of The Whole School" Effective Leadership In Action*. Teachers College Press.
- Hui, H., Jenatabadi, H., Ismail, B.N., & Wan, M.R.C. 2013. Principal's Leadership Style and Teacher Job Satisfaction: A Case Study in China. *IJCRB*.
- Karoso, S., & Trihantoyo, S. 2017. Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pelaksanaan Program Pengembangan Dan Peningkatan Seni Tradisional Jenjang SD, SMP, Dan SMA Di Provinsi Jawa Timur. *Jurnal ABDI*.  
<https://doi.org/10.26740/ja.v2n2.p34-39>.
- Kartono, K. 2013. *pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Machumu, H. J., & Kaitila, M. M. 2014. Influence of Leadership Styles on Teachers' Job Satisfaction: A Case of Selected Primary Schools in Songea and Morogoro Districts, Tanzania. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*.
- Mangkunegara, S.S.A.P. 2010. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka.
- Moehariono. 2009. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jawa Barat: Ghalia Indonesia.
- Mudiyantum, Y. 2019. The Investigation Of Situational Leadership, And Work Motivation On Kindergarden Teacher Performance. *JKP / Jurnal Kepemimpinan Pendidikan*.  
<https://doi.org/10.22236/jkpuhamka.v2i1.3814>.
- Nurani, R.T., & Sarino, A. 2017. Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Motivasi Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*.  
<https://doi.org/10.17509/jpm.v2i1.14613>.
- Nurhayati, N., Zahri, H.C., & Bahrin, B. 2018. *The Principalrs Leadership Strategy in Improving Quality: A Study at Aron State Elementary School Pidie Aceh Indonesia*.  
<https://doi.org/10.2991/coema-18.2018.11>.
- Oktavia, L.S. & Savira, I. S. 2016. Gaya Kepimpinan Kepala Sekolah Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Guru dan Tenaga Kependidikan. *Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan*.  
<https://doi.org/10.2674/jdmp.v1n1.p7-14>.
- Pace, R.W.D.F.F. 2010. *Komunikasi Organisasi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Paturusi, P., & Achmad, A. 2017. Contributions of Leadership Style, Managerial Skills of Principals and Compensation to the Performance of Teachers. *Journal of Education and Human Development*.  
<https://doi.org/10.15640/jehd.v6n4a12>.
- Robbins, P.S. 2006. *Perilaku Organisasi*. Klaten: PT. Intan Sejati.

- Robbins P.S. & Timothy, A.J. 2011. *Perilaku Organisasi Organizational Behavior*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ruky, A.S. 2002. *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Saleem, A., Aslam, S., Yin, H.B., & Rao, C. 2020. Principal leadership styles and teacher job performance: Viewpoint of middle management. *Sustainability (Switzerland)*. <https://doi.org/10.3390/SU12083390>.
- Sampurno, D., & Wibowo, A. 2017. Kepemimpinan Kepala Sekolah, Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, Dan Kinerja Guru Di SMK Negeri 4 Pandeglang. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Dan Bisnis (JPEB)*. <https://doi.org/10.21009/jpeb.003.2.5>.
- Sasmita, S. 2013. *Pengaruh Kepemimpinan Situasional Dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri 2 Tembilihan Kabupaten Indragiri Hilir*. Thesis. Universitas Terbuka Jakarta.
- Siregar, Y. 2018. Pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru bimbingan dan konseling di SMA negeri Jakarta Timur. *TERAPUTIK: Jurnal Bimbingan Dan Konseling*. <https://doi.org/10.26539/1388>.
- Subagyo. 2013. *Manajemen Pendidikan*. Semarang: FIS Universitas Semarang.
- Supardi. 2016. *Kinerja Guru*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Thoha, M. 1986. *kepemimpinan Dalam Manajemen*. Edisi 1, Cetakan 2. Jakarta: Rajawali.
- Thoha, M. 2015. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Utaminingsih, A. 2014. *Perilaku Organisasi*. Malang: UB Press.
- Wibowo, A., & Saptono, A. 2017. Kepemimpinan Intrapreneurship, Budaya Sekolah dan Kinerja Inovasi Guru. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Dan Bisnis (JPEB)*. <https://doi.org/10.21009/jpeb.005.2.5>.
- Winarsih, S. 2018. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru. *International Conference of Moslem Society*. <https://doi.org/10.24090/icms.2018.1864>.
- WollmannPeter. 2020. *Three Pillars Of Organization and Leadership In Disruptive Times*. (p. 264). Gewerbestrasse 11.
- Wirawan. 2008. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.