

Determinasi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Iklim Kerja Sekolah, Semangat Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar

Determination of Principal Leadership Style, School Work Climate, Teacher Work Ethic on Elementary School Teacher Performance

I Made Surya Restu Cahyono*¹, I Made Sedana², I Gede Suwindia³

^{1,2,3} *Institut Agama Hindu Negeri Mpu Kuturan*

e-mail: imadesurya1@gmail.com, madesedana1412@gmail.com, igedesuwindia76@gmail.com

Submitted: 10-04-2025

Revised : 05-06-2025

Accepted: 04-07-2025

ABSTRACT. The phenomenon we observe is that some teachers remain reluctant to make teaching preparations, such as creating syllabi and lesson plans, and there is a less harmonious relationship between teachers and their colleagues. Therefore, the principal is rumored to be less capable of having a good leadership style and creating a conducive work climate. The principal is less able to improve the work spirit and performance of teachers. This study aims to determine the influence of the principal's leadership style, school work climate, and teacher work spirit, both partially and simultaneously, on teacher performance in Cluster IV, Sawan District. This type of research is quantitative descriptive research. This study uses a survey assessment approach. The data collection technique in survey research uses an instrument in the form of a questionnaire. The data analysis technique used was Multiple linear regression. The results of the study showed that 1) There is a determination between the principal's leadership style and teacher performance in Cluster IV, Sawan District, 2) There is a determinant between the school work climate and teacher performance in Cluster IV, Sawan District, 3) There is a determinant between teacher work enthusiasm and teacher performance in Cluster IV, Sawan District, 4) There is a joint determinant between the principal's leadership style, school work climate and work enthusiasm with teacher performance in Cluster IV, Sawan District. The coefficient of determination is 0.523 or 52.3%.

Keywords: *The Principal's Leadership Style, School Work Climate, Teacher Work Spirit, Teacher Performance*

 <https://doi.org/10.54069/attadrib.v8i2.918>

How to Cite Restu Cahyono, I. M. S., Sedana, I. M., & Suwindia, I. G. (2025). Determinasi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Iklim Kerja Sekolah, Semangat Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar. *Attadrib: Jurnal Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah*, 8(2), 421–435.

PENDAHULUAN

Strategi yang dirancang oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dalam mendukung pencapaian tujuan pembangunan berkelanjutan (Sustainable Development Goals/SDGs) di bidang pendidikan meliputi: (1) penguatan peran aktif siswa, pendidik, tenaga kependidikan, orang tua, serta aparatur institusi pendidikan dalam ekosistem pendidikan; (2) peningkatan akses terhadap layanan pendidikan; (3) peningkatan kualitas dan relevansi pembelajaran yang menekankan pada pembentukan karakter peserta didik; serta (4) pengembangan sistem tata kelola yang transparan dan akuntabel dengan melibatkan partisipasi publik (Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2020). Secara umum, capaian terhadap Standar Nasional Pendidikan (SNP) pada setiap komponen standar untuk jenjang Sekolah Dasar (SD) di Provinsi Bali menunjukkan hasil yang lebih tinggi dibandingkan dengan capaian di tingkat nasional. Namun demikian, baik pada level nasional

maupun provinsi, pencapaian mutu di masing-masing standar tersebut masih belum sepenuhnya memenuhi SNP yang ditetapkan (Nuadi & Surata, 2018). Terkait dengan itu bidang pendidikan memiliki peranan yang sangat strategis bagi keberhasilan dalam upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia atau sebaliknya. Pemerintah telah melakukan berbagai upaya strategis guna mewujudkan tujuan tersebut, di antaranya melalui pengembangan dan penyempurnaan kurikulum beserta sistem evaluasinya, peningkatan kualitas sarana dan prasarana pendidikan, pengembangan serta penyediaan bahan ajar, serta pelaksanaan pelatihan bagi para guru dan tenaga kependidikan lainnya (Priyono et al., 2021) (Fawwaz & Susanty, 2024). Oleh karena itu, peningkatan mutu pendidikan seyogianya diawali dengan pembenahan dalam aspek manajemen pendidikan sebagai fondasi utama dalam penyelenggaraan sistem pendidikan yang efektif dan berkelanjutan. Dalam konteks ini, proses pendidikan pada hakikatnya berpusat pada kegiatan pembelajaran (Bunari et al., 2024; Rizal et al., 2021). Peran guru memiliki signifikansi yang sangat besar dalam upaya peningkatan kualitas pendidikan. Oleh karena itu, peningkatan kinerja guru menjadi suatu keharusan yang tidak dapat diabaikan, guna memastikan bahwa guru mampu menjalankan tugas dan fungsinya secara profesional dan optimal. Fenomena yang dapat kita lihat masih ada guru yang tidak masuk sekolah kalau tidak ada jam mengajar, ada guru yang tidak membuat persiapan mengajar seperti membuat silabus dan RPP, adanya hubungan guru yang kurang harmonis dengan sesama guru, ruangan guru yang kurang nyaman dan kurang tertata dengan rapi, dan masih ada guru yang diberi tugas mengajar tidak sesuai dengan kualifikasi serta kompetensinya (Aisah et al., 2025; Hakim & Iskandar, 2023; Inco et al., 2022). Oleh karena itu kepala sekolah diisukan kurang mampu menciptakan iklim kerja yang kondusif. Kepala sekolah kurang mampu meningkatkan semangat kerja serta kinerja guru. Menunjuk pada berbagai penelitian tentang kinerja, faktor yang menentukan kinerja guru adalah gaya kepemimpinan kepala sekolah. Gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja bawahannya ((Harmendi et al., 2021); (Burhanuddin et al., 2021). Kepala sekolah dan para guru memiliki tanggung jawab langsung dalam pelaksanaan kegiatan pendidikan dan pengajaran ((Guntoro, 2020); (Angga & Wiyasa, 2021). Efektivitas kepemimpinan seseorang memiliki korelasi positif terhadap kinerja bawahannya, semakin efektif kepemimpinan tersebut, maka semakin tinggi pula kinerja bawahan, demikian pula sebaliknya (Handayani et al., 2021); (Geong, 2021). Guru akan menunjukkan kinerja yang optimal apabila memperoleh perlakuan yang baik dari atasannya (Fiannisa et al., 2024). Gaya kepemimpinan yang efektif berperan penting dalam meningkatkan kinerja guru, sedangkan gaya kepemimpinan yang kurang efektif dapat berkontribusi pada penurunan kinerja. Kepala sekolah hendaknya mampu berperan sebagai pengayom, tempat berlindung, serta tempat mengadu bagi bawahannya (Amirudin et al., 2024; Hasanudin et al., 2024). Seorang pemimpin yang efektif mampu menyelesaikan konflik antar bawahan dengan mencari solusi yang tepat, serta bersikap adil dalam pengambilan keputusan maupun dalam penugasan kepada stafnya (Panjaitan et al., 2021); (Putri, 2024).

Namun demikian, muncul berbagai isu mengenai rendahnya kapasitas manajerial kepala sekolah yang berdampak pada menurunnya kinerja guru. Salah satu indikasi yang sering ditemui adalah penugasan guru pada bidang yang tidak sesuai dengan kompetensinya (Akmalia et al., 2023; Alwi & Mumtahana, 2023; Faudiah et al., 2023; Kurniawan et al., 2023). Kepala sekolah juga sering kali dinilai kurang mampu dalam membangkitkan semangat kerja guru serta tidak menunjukkan ketegasan dalam menindak guru yang melakukan pelanggaran disiplin. Kondisi ini pada akhirnya berdampak negatif terhadap semangat kerja dan kinerja guru secara keseluruhan. Selain itu permasalahan lain yang ditemui di lapangan menunjukkan bahwa masih terdapat pemimpin yang tidak mencerminkan karakteristik tersebut (Adeoye et al., 2025; Asmendri et al., 2024; Deng et al., 2023). Beberapa pemimpin menunjukkan sikap egois dan cenderung mengutamakan kepentingan pribadi, dengan sikap yang menuntut agar keinginannya selalu dipenuhi tanpa adanya ruang untuk kritik atau masukan. Dalam pemberian tugas kepada bawahannya, seringkali terdapat praktik favoritisme berdasarkan kedekatan personal (Alya et al., 2024; Okwuduba et al., 2021). Guru yang memiliki hubungan dekat dengan kepala sekolah biasanya mendapatkan tugas yang lebih menguntungkan, sementara guru yang sering berinteraksi secara informal dengan kepala sekolah

mungkin memperoleh keringanan, misalnya dalam hal kehadiran atau pembagian tugas. Gaya kepemimpinan semacam ini seharusnya tidak lagi diterapkan dalam konteks pendidikan di Indonesia, namun kenyataannya praktik tersebut masih berlangsung. Tentu saja, gaya kepemimpinan seperti ini akan berdampak negatif terhadap kinerja guru secara keseluruhan.

Iklim kerja sekolah merujuk pada kondisi lingkungan kerja di mana guru menjalankan tugas profesionalnya. (Carudin & Agus, 2022). Iklim kerja ini mencerminkan suasana yang terbentuk di tempat kerja, yang ditandai oleh adanya rasa aman dan nyaman, hubungan interpersonal yang harmonis antar warga sekolah, keterbukaan komunikasi, suasana yang menyenangkan, tradisi-tradisi institusional yang positif, serta pelaksanaan tugas oleh seluruh personel yang dilandasi rasa tanggung jawab dan kepuasan dalam bekerja (Attamimi, 2020) ;(Iqbal & Arif, 2024). Iklim kerja merupakan kondisi suasana kerja yang terdapat di lingkungan sekolah, mencakup aspek fisik maupun psikologis. Selain itu, iklim kerja juga memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja guru. Suatu lingkungan kerja yang kondusif, ditandai dengan rasa aman dan hubungan sosial yang harmonis, akan mendorong individu untuk bekerja secara optimal, sehingga produktivitas dan kinerja mereka meningkat (Ajepri et al., 2022); (Karabi & Foeh, 2024). Untuk mencapai kinerja yang optimal, perhatian terhadap iklim kerja sangatlah penting, termasuk penyediaan ruang kerja yang nyaman, aman, dan bersih (Arifandi, 2020) (Marbun & Jufrizen, 2022). Lingkungan sekolah yang rindang dan asri akan membuat guru merasa betah dan termotivasi untuk melaksanakan tugas mengajar secara maksimal. Selain itu, keterbukaan antar warga sekolah sangat diperlukan, sehingga terhindar dari sikap saling curiga baik antara guru, antara guru dengan kepala sekolah, maupun antara guru dengan staf administrasi. Terjalannya hubungan kekeluargaan yang harmonis dan keakraban antar seluruh warga sekolah akan menciptakan suasana yang kondusif dan menyenangkan. Kondisi ini akan membuat para guru merasa nyaman bahkan berada di sekolah di luar jam pelajaran karena mereka merasakan kepuasan dan ketenangan hati. Namun demikian, kenyataan di lapangan masih menunjukkan adanya sekolah dengan tatanan ruang kerja yang tidak tertata dengan baik, adanya ketidakpercayaan antar guru, serta kurangnya keterbukaan dari kepala sekolah maupun antar guru, sehingga suasana kerja menjadi tidak kondusif.

Selain gaya kepemimpinan kepala sekolah dan iklim kerja, salah satu faktor penting yang turut memengaruhi kinerja guru adalah semangat kerja yang dimiliki oleh guru itu sendiri. Oleh karena itu, peningkatan semangat kerja guru saat ini dipandang sebagai langkah awal yang krusial dalam upaya perbaikan dan peningkatan kinerja guru. Secara teoritis, semangat kerja seseorang tidak akan mencapai tingkat tinggi apabila salah satu komponen pendukungnya mengalami penurunan. Oleh karena itu, administrator sekolah yang berupaya meningkatkan semangat kerja harus memberikan perhatian khusus pada kesesuaian antara harapan birokrasi, kebutuhan personal, dan tujuan organisasi. Kepuasan terhadap hasil kerja menjadi prasyarat penting untuk mencapai semangat kerja yang tinggi. Semangat kerja yang tinggi pada gilirannya akan mendorong peningkatan kinerja guru dalam melaksanakan tugas-tugasnya (Ramadhan & Karwanto, 2020) ; (Ambarwati, 2024). Diharapkan guru-guru dapat bekerja secara efektif dan produktif apabila mereka memiliki semangat kerja yang tinggi. Oleh karena itu, penting untuk menumbuhkan dan mengembangkan semangat kerja guru agar dapat mendukung pencapaian tujuan pembelajaran. Pembinaan dan pengembangan semangat kerja guru merupakan tanggung jawab kepala sekolah. Hal ini dapat terealisasi apabila kepala sekolah mampu menciptakan situasi dan lingkungan kerja yang mendukung peningkatan semangat kerja tersebut (Rohaeni, 2023). Dengan kata lain, kepala sekolah harus menerapkan gaya kepemimpinan yang mampu menumbuhkan semangat kerja guru secara optimal.

Penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Ideswal, et al. (2020) yang berjudul “Kontribusi Iklim Sekolah dan Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar”. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa Terdapat kontribusi antara iklim sekolah dengan kinerja guru di SDN di kota Payakumbuh sebesar 9,0% dan Terdapat kontribusi antara kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru SDN di kota Payakumbuh sebesar 8,6%. Dapat disimpulkan bahwa terlihat kontribusi iklim sekolah dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru SDN di kota Payakumbuh. Penelitian yang dilakukan oleh Attamimi (2020) yang

berjudul “Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Supervisi Kepala Sekolah serta Iklim Kerja terhadap Kinerja Guru di SMP Kecamatan Cikande Kabupaten Serang”. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa 1) Terdapat hubungan positif antara Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru di SMP Kecamatan Cikande Kabupaten Serang. 2) Terdapat hubungan positif antara Supervisi Kepala Sekolah (X2) terhadap Kinerja Guru (Y) di SMP Kecamatan Cikande Kabupaten Serang. 3) Terdapat hubungan positif antara Iklim Kerja (X3) terhadap Kinerja Guru (Y) di SMP Kecamatan Cikande Kabupaten Serang. 4) Terdapat hubungan yang positif antara Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1), dan Supervisi Kepala Sekolah (X2), serta Iklim kerja (X3) terhadap Kinerja Guru (Y) di SMP Kecamatan Cikande Kabupaten Serang. Penelitian yang dilakukan oleh Ilmi et al. (2023) yang berjudul “Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Guru SMKN 1 Kendari”. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa hasil uji-t menunjukkan bahwa variabel motivasi intrinsik (X1) secara parsial berpengaruh terhadap kinerja guru (Y) dan variabel semangat kerja secara parsial berpengaruh dan tidak signifikan terhadap variabel kinerja guru (Y). Hasil uji-f menunjukkan bahwa variabel motivasi intrinsik dan semangat kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja guru. Besar pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 28,4%, sedangkan 71,6% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti pada penelitian ini. Berdasarkan penelitian tersebut, belum ada yang meneliti secara bersamaan gaya kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerja sekolah, dan semangat kerja guru terhadap kinerja guru. Oleh karena itu dipandang perlu melakukan penelitian yang bertujuan mendeskripsikan determinasi gaya kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerja sekolah, semangat kerja guru terhadap kinerja guru sekolah dasar.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif kuantitatif dengan pendekatan ekspos facto, yang bertujuan menggambarkan fenomena yang sudah nampak secara nyata. Data yang diperoleh dalam penelitian ini disajikan dalam bentuk angka dan dianalisis menggunakan metode statistik. Penelitian ini menggunakan pendekatan survei sebagai metode pengumpulan data. Menurut (Asrulla et al., 2023), studi survei merupakan salah satu pendekatan penelitian yang umum digunakan untuk memperoleh data dalam skala luas dan kuantitatif. Teknik pengumpulan data dalam penelitian survei dilakukan melalui instrumen berupa kuesioner.

Teknik pengambilan sampel menggunakan Tabel Krejcie dan Morgan dimana pengambilan anggota sampel dari populasi dilakukan dengan cara mengambil jumlah Populasi (N) 50 maka ditentukan besar sampelnya (n) yaitu 44. Variabel bebas dalam penelitian ini yaitu gaya kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerja sekolah, dan semangat kerja guru. Variabel terikat dalam penelitian ini yaitu kinerja guru. Hasil uji validitas kuesioner gaya kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerja sekolah, dan semangat kerja guru yaitu sebesar 1 dengan kategori validitas sangat tinggi. Uji validitas internal konsistensi butir kuesioner gaya kepemimpinan menunjukkan 23 butir valid, sedangkan 7 butir tidak valid, sehingga yang digunakan yaitu 20 butir pernyataan. Sedangkan untuk kuesioner iklim sekolah, semangat kerja, dan kinerja guru seluruhnya valid sehingga jumlahnya 20 butir pernyataan. Hasil uji reliabilitas kuesioner gaya kepemimpinan kepala sekolah sebesar 0,96 dengan kategori sangat tinggi. Hasil uji reliabilitas kuesioner iklim sekolah sebesar 0,95 dengan kategori sangat tinggi. Hasil uji reliabilitas kuesioner semangat kerja sebesar 0,97 dengan kategori sangat tinggi. Hasil uji reliabilitas kuesioner kinerja guru sebesar 0,96 dengan kategori sangat tinggi. Uji prasyarat dilakukan dengan uji normalitas, linearitas, multikolinearitas, dan heterokedastisitas. Teknik analisis data menggunakan Regresi linear berganda.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Berdasarkan hasil penghitungan data kuesioner gaya kepemimpinan kepala sekolah, iklim sekolah, semangat kerja, dan kinerja guru, maka dapat dideskripsikan data sebagai berikut.

Tabel 1. Hasil Deskripsi Data Kuesioner Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Iklim Sekolah, Semangat Kerja, Dan Kinerja Guru

Deskripsi Data	X1	X2	X3	Y
Mean	85,89	86,89	87,45	87,07
Median	85,5	86,5	87	86
Modus	85	90	87	85
Standar Deviasi	3,19	3,98	3,79	3,46
Varians	10,20	15,82	14,39	11,97

Keterangan :

X1 = Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

X2 = Iklim Sekolah

X3 = Semangat Kerja

Y = Kinerja Guru

Berdasarkan tabel 1. diperoleh hasil yaitu rata-rata skor kuesioner gaya kepemimpinan kepala sekolah sebesar 85,89, dengan median sebesar 85,5, modus sebesar 85, standar deviasi sebesar 3,19, dan varians sebesar 10,20. Hasil rata-rata skor kuesioner iklim sekolah sebesar 86,89, dengan median sebesar 86,5, modus sebesar 90, standar deviasi sebesar 3, 98, dan varians sebesar 15,82. Hasil rata-rata skor kuesioner semangat kerja sebesar 87,45, dengan median sebesar 87, modus sebesar 87, standar deviasi sebesar 3, 79, dan varians sebesar 14,39. Sedangkan hasil rata-rata skor kuesioner kinerja guru sebesar 87,07, dengan median sebesar 86, modus sebesar 85, standar deviasi sebesar 3, 46, dan varians sebesar 11,97.

Sebelum melakukan uji hipotesis, terlebih dahulu harus memenuhi uji prasyarat yaitu uji normalitas, uji linearitas, uji multikolinearitas, dan uji heterokedastisitas. Uji normalitas kuesioner gaya kepemimpinan kepala sekolah, iklim sekolah, semangat kerja, dan kinerja guru dilakukan dengan *Shapiro-Wilk* karena jumlah sampel di bawah 50 yaitu 44. Uji normalitas dengan *Shapiro-Wilk* dibantu dengan program SPSS 26. Adapun ringkasan hasil uji normalitas sebagai berikut.

Tabel 2. Hasil Uji Normallitas

Kelompok	Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.
Skor Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah	.957	44	.103
Iklim Sekolah	.961	44	.142
Semangat Kerja	.979	44	.591
Kinerja Guru	.969	44	.283

Berdasarkan tabel 2. diketahui bahwa hasil uji normalitas kuesioner gaya kepemimpinan kepala sekolah memperoleh signifikansi $0,103 > 0,05$ yang artinya data kuesioner gaya kepemimpinan kepala sekolah berdistribusi normal. Hasil uji normalitas kuesioner iklim sekolah memperoleh signifikansi $0,142 > 0,05$ yang artinya data kuesioner iklim sekolah berdistribusi normal. Hasil uji normalitas kuesioner semangat kerja memperoleh signifikansi $0,591 > 0,05$ yang artinya data kuesioner semangat kerja berdistribusi normal. Hasil uji normalitas kinerja guru memperoleh signifikansi $0,283 > 0,05$ yang artinya data kuesioner kinerja guru berdistribusi normal.

Berdasarkan hasil uji linearitas variabel kinerja guru dengan variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah, iklim sekolah, semangat kerja dengan bantuan SPSS 26, diperoleh hasil sebagai berikut.

Hasil uji linearitas variabel kinerja guru dengan variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah dapat dilihat pada tabel 3. berikut

Tabel 3. Hasil Uji Linearitas Variabel Kinerja Guru dengan Variabel Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja Guru * Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah	Between Groups (Combined)	272.928	12	22.744	2.959	.007
	Linearity	156.187	1	156.187	20.322	.000
	Deviation from Linearity	116.741	11	10.613	1.381	.231
Within Groups		238.254	31	7.686		
Total		511.182	43			

Berdasarkan tabel 3. diketahui bahwa signifikansi dari *deviation from linearity* yaitu $0,231 > 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa ada hubungan yang linear secara signifikan antara variabel kinerja guru dengan variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah.

Hasil uji linearitas variabel kinerja guru dengan variabel iklim sekolah dapat dilihat pada tabel 4 berikut.

Tabel 4. Hasil Uji Linearitas Variabel Kinerja Guru dengan Variabel Iklim Sekolah

		Sum of Squares	f	Mean Square	F	Sig.
Kinerja Guru * Iklim Sekolah	Between Groups (Combined)	197.825	14	14.130	1.308	.262
	Linearity	18.270	1	18.270	1.691	.204
	Deviation from Linearity	179.555	13	13.812	1.278	.281
Within Groups		313.357	29	10.805		
Total		511.182	43			

Berdasarkan tabel 4. diketahui bahwa signifikansi dari *deviation from linearity* yaitu $0,281 > 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa ada hubungan yang linear secara signifikan antara variabel kinerja guru dengan variabel iklim sekolah.

Hasil uji linearitas variabel kinerja guru dengan variabel semangat kerja dapat dilihat pada tabel 5 berikut.

Tabel 5. Hasil Uji Linearitas Variabel Kinerja Guru dengan Variabel Semangat Kerja

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja Guru * Semangat Kerja	Between Groups (Combined)	128.208	13	9.862	.773	.681
	Linearity	54.084	1	54.084	4.237	.048
	Deviation from Linearity	74.124	12	6.177	.484	.908
Within Groups		382.974	30	12.766		
Total		511.182	43			

Berdasarkan tabel 5 .diketahui bahwa signifikansi dari *deviation from linearity* yaitu $0,908 > 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa ada hubungan yang linear secara signifikan antara variabel kinerja guru dengan variabel semangat kerja.

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas dengan bantuan SPSS 26, diperoleh hasil sebagai berikut.

Tabel 6. Hasil Uji Multikolinearitas

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Error Std.	Beta				Tolerance	VIF
1	(Constant)	82.400	14.991			5.497	.000		
	Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah	.673	.119	.624		5.645	.000	.977	1.023

Iklm Sekolah	-.221	.095	-.255	-2.322	.025	.990	1.010
Semangat Kerja	-.387	.106	-.401	-3.645	.001	.986	1.014

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

Berdasarkan tabel 4.6 diperoleh hasil uji multikolinearitas variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah yaitu nilai Tolerance 0,977 > 0,01, sedangkan nilai VIF yaitu 1,023 < 10. Variabel iklim sekolah memperoleh nilai tolerance 0,990 > 0,01, sedangkan nilai VIF 1,010 < 10. Variabel semangat kerja memperoleh nilai tolerance 0,986 > 0,01, sedangkan nilai VIF 1,014 < 10. Hal ini menunjukkan tidak terjadi multikolinearitas antara variabel kinerja guru dengan variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah, iklim sekolah, dan semangat kerja.

Berdasarkan hasil uji heterokedastisitas dengan uji gletser berbantuan SPSS 26, diperoleh hasil sebagai berikut.

Tabel 7. Hasil Uji Heterokedastisitas

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	8.768	8.911		.984	.331
	Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah	.077	.071	.165	1.082	.286
	Iklim Sekolah	-.048	.057	-.129	-.853	.399
	Semangat Kerja	-.107	.063	-.256	-1.687	.099

b. Dependent Variable: Abs_RES

Berdasarkan tabel 7. diperoleh hasil signifikansi variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah sebesar 0,286 > 0,05. Hasil signifikansi variabel iklim sekolah yaitu 0,399 > 0,05. Hasil signifikansi semangat kerja yaitu 0,99 > 0,05. Hal tersebut menunjukkan bahwa tidak terjadi heterokedastisitas antara variabel kinerja guru dengan variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah, iklim sekolah, dan semangat kerja.

Berdasarkan hasil uji prasyarat, seluruhnya memenuhi yaitu data berdistribusi normal, linear, tidak terjadi multikolinearitas dan tidak terjadi heterokedastisitas. Oleh karena itu dilanjutkan dengan uji hipotesis dengan analisis regresi linear berganda yang terdiri dari uji regresi, uji F simultan, uji koefisien determinasi, dan uji-t parsial.

Berdasarkan hasil uji regresi linear berganda dengan bantuan SPSS 26, diperoleh hasil sebagai berikut.

Tabel 8. Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	82.400	14.991		5.497	.000
	Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah	.673	.119	.624	5.645	.000
	Iklim Sekolah	-.221	.095	-.255	-2.322	.025
	Semangat Kerja	-.387	.106	-.401	-3.645	.001

c. Dependent Variable: Kinerja Guru

Berdasarkan tabel 8. pada kolom B diperoleh nilai Constant (a) sebesar 82,400, sedangkan nilai koefisien regresi variabel X1 (gaya kepemimpinan kepala sekolah) sebesar 0,673, variabel X2 (iklim sekolah) sebesar -0,221, dan variabel X3 (semangat kerja) sebesar -0,387. Persamaan regresi berganda dapat ditulis :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

$$Y = 82,400 + 0,673X_1 - 0,221X_2 - 0,387X_3$$

Persamaan regresi tersebut dapat diterjemahkan sebagai berikut. 1) Konstanta aaa sebesar 82,400 menunjukkan bahwa apabila variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah (X₁), iklim sekolah

(X_2), dan semangat kerja (X_3) masing-masing bernilai nol, maka nilai variabel kinerja guru (Y) diperkirakan sebesar 82,400. 2) Koefisien regresi untuk variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah (X_1) adalah positif, yaitu sebesar 0,673. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan satu satuan pada variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah akan mengakibatkan peningkatan sebesar 0,673 satuan pada variabel kinerja guru, dengan asumsi variabel independen lainnya tetap konstan. 3) Koefisien regresi untuk variabel iklim sekolah (X_2) bernilai negatif, yaitu sebesar $-0,221$. Artinya, setiap kenaikan satu satuan pada variabel iklim sekolah akan menyebabkan penurunan sebesar 0,221 satuan pada variabel kinerja guru, dengan variabel independen lain dianggap tetap. 4) Koefisien regresi untuk variabel semangat kerja (X_3) juga bernilai negatif, yaitu sebesar $-0,387$, yang menunjukkan bahwa setiap penambahan satu satuan pada variabel semangat kerja akan menurunkan nilai variabel kinerja guru sebesar 0,387 satuan, dengan asumsi variabel independen lainnya tetap konstan.

Berdasarkan hasil uji F simultan dengan bantuan SPSS 26, diperoleh hasil sebagai berikut.

Tabel 9. Hasil Uji F Simultan

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	267.448	3	89.149	14.631	.000 ^b
	Residual	243.734	40	6.093		
	Total	511.182	43			

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

b. Predictors: (Constant), Semangat Kerja, Iklim Sekolah, Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

Berdasarkan Tabel 9, diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05, sehingga hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis alternatif (H_1) diterima. Hal ini menunjukkan bahwa secara simultan variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah, iklim sekolah, dan semangat kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru. Dengan demikian, persyaratan untuk menginterpretasikan nilai koefisien determinasi dalam analisis regresi linear berganda telah terpenuhi.

Berdasarkan hasil uji koefisien determinasi yang diperoleh melalui bantuan perangkat lunak SPSS versi 26, diperoleh hasil sebagai berikut.

Tabel 4.10 Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.723 ^a	.523	.487	2.468

a. Predictors: (Constant), Semangat Kerja, Iklim Sekolah, Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

Berdasarkan Tabel 10, nilai koefisien determinasi (R Square) yang diperoleh sebesar 0,523. Hal ini menunjukkan bahwa variasi gabungan dari variabel-variabel bebas, yakni gaya kepemimpinan kepala sekolah, iklim sekolah, dan semangat kerja, secara simultan mampu menjelaskan pengaruh terhadap variabel terikat, yaitu kinerja guru, sebesar 52,3%. Sedangkan sebesar 47,7% sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam ruang lingkup penelitian ini.

Berdasarkan hasil uji t parsial menggunakan bantuan SPSS 26 diperoleh hasil sebagai berikut.

Tabel 11. Hasil Uji t Parsial

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	82.400	14.991		5.497	.000
	Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah	.673	.119	.624	5.645	.000
	Iklim Sekolah	-.221	.095	-.255	-2.322	.025

Semangat Kerja	-0.387	.106	-0.401	-3.645	.001
----------------	--------	------	--------	--------	------

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

Berdasarkan tabel 11. diperoleh hasil yaitu signifikansi variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah sebesar $0,00 < 0,05$ yang artinya H_0 ditolak dan H_1 diterima yang artinya ada pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru. Hasil signifikansi variabel iklim sekolah yaitu $0,025 < 0,05$ yang artinya H_0 ditolak dan H_1 diterima yang artinya ada pengaruh iklim sekolah terhadap kinerja guru. Hasil signifikansi variabel semangat kerja yaitu $0,001 < 0,05$ yang artinya H_0 ditolak dan H_1 diterima yang artinya ada pengaruh semangat kerja terhadap kinerja guru.

Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan bahwa variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah, iklim sekolah, dan semangat kerja memiliki pengaruh yang signifikan baik secara simultan maupun parsial terhadap kinerja guru, dengan nilai koefisien determinasi sebesar 52,3%. Hal ini menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut secara bersama-sama memberikan kontribusi penting terhadap kinerja guru. Gaya atau pola kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah memiliki dampak yang signifikan dalam menentukan kebijakan dan arah pendidikan di sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah perlu memiliki kemampuan untuk menggerakkan serta memberdayakan potensi yang ada dalam organisasi sekolah. Hal ini mencakup pelaksanaan berbagai program, pengelolaan pembelajaran, pengembangan kurikulum, proses evaluasi, manajemen sumber daya manusia, kegiatan ekstrakurikuler, pengelolaan fasilitas, pelayanan kepada siswa dan orang tua, serta membangun hubungan yang erat dengan masyarakat sekitar. (Pratama et al., 2023) (Lahagu & Kustiawan, 2024).

Kepemimpinan yang efektif akan menjadi teladan bagi bawahan sehingga proses interaksi dalam organisasi dapat berjalan dengan lancar. Kepemimpinan yang inklusif, disertai dengan pemberian dukungan dan komunikasi yang baik, mampu memotivasi guru untuk meningkatkan kinerjanya (Smith, 2021) ;(Ismunandar, 2025). Individu yang dipimpin cenderung melaksanakan tugas yang diberikan oleh pemimpin dengan penuh antusiasme, sementara kepemimpinan yang kurang efektif dapat menyebabkan ketidakpuasan dan ketidaknyamanan di kalangan bawahan, yang pada akhirnya berdampak negatif terhadap pelaksanaan tugas dan pencapaian tujuan yang diharapkan. Kepala sekolah memegang peran sentral dalam meningkatkan kinerja guru, karena keberhasilan sekolah sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah (Dahirin, 2023). Dalam organisasi sekolah, kepala sekolah berperan sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, pemimpin, inovator, dan motivator (Citraningsih & Hidayat, 2018). Selain itu, kepala sekolah diharapkan melibatkan guru secara aktif dalam proses pelaksanaan pembelajaran, mengingat kepala sekolah merupakan pihak yang paling dekat dan berhubungan langsung dengan kebutuhan sekolah (Elly & Soraya, 2020);(Mailani et al., 2023).

Kualitas dan perilaku kepemimpinan kepala sekolah yang efektif meliputi beberapa aspek, yaitu: (1) memiliki visi yang jelas dan kuat mengenai masa depan sekolah; (2) menetapkan harapan yang tinggi terhadap prestasi siswa maupun kinerja staf; (3) melakukan pengamatan langsung terhadap kegiatan pembelajaran guru di kelas dan memberikan umpan balik yang bersifat positif serta konstruktif untuk meningkatkan proses pengajaran; (4) mendorong pemanfaatan waktu mengajar secara efisien; (5) mengelola sumber daya materi dan tenaga secara kreatif; serta (6) memantau prestasi individu maupun kelompok siswa dan menggunakan informasi tersebut untuk perencanaan pembelajaran yang lebih baik (Purwanto, 2021) ; (Yulianto, 2023). Seorang pemimpin juga sebaiknya memiliki karakter dan perilaku yang baik, serta berbagai kemampuan penting, khususnya kemampuan bersosialisasi dengan warga sekolah dan lingkungan sekitar. Dengan demikian, sekolah yang dipimpinnya dapat dikenal luas oleh masyarakat serta mampu bersaing dengan sekolah lain dalam upaya peningkatan mutu pendidikan (Hamlan et al., 2022);(Azizah, 2023).

Selanjutnya, iklim sekolah yang kondusif memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja anggota organisasi sekolah. Iklim sekolah diduga memberikan kontribusi yang positif terhadap kinerja guru,

di mana iklim yang baik mampu memotivasi guru untuk melaksanakan tugas sesuai dengan kemampuan masing-masing (Yusmina et al., 2022)(Wiguna, 2021). Iklim sekolah merupakan aspek krusial yang perlu menjadi perhatian seluruh warga sekolah, karena berpengaruh langsung terhadap perilaku kerja anggota organisasi tersebut. Suasana kerja yang kondusif akan menumbuhkan hubungan keterbukaan antar anggota organisasi (Mulyadi et al., 2023);(Lutfiya & Efendi, 2025). Iklim sekolah yang kondusif dapat memengaruhi kinerja guru melalui aspek fisik maupun non-fisik (Dongoran & Batubara, 2021). Kehadiran iklim kerja yang baik sangat diperlukan agar proses pendidikan di sekolah dapat berlangsung secara efektif dan berkualitas. Iklim sekolah merupakan hasil interaksi sosial dalam organisasi, sehingga iklim tersebut turut menentukan perilaku guru dalam menjalankan tugasnya (Sawianti et al., 2019);(Ritonga et al., 2023). Iklim organisasi merupakan salah satu ciri pembeda antar lembaga pendidikan. Iklim sekolah yang kondusif tercermin dari suasana lingkungan yang tenang, tidak menimbulkan ketegangan, dan mendukung pengembangan pembelajaran. Dalam suasana tersebut, setiap individu yang terlibat dalam proses pembelajaran — baik guru, kepala sekolah, siswa, maupun staf administrasi — merasa nyaman, dapat menjalin hubungan yang harmonis dalam suasana kekeluargaan tanpa rasa takut, serta kebutuhan personalnya terpenuhi dengan baik (Riyatuljannah, 2020).

Selain faktor-faktor yang telah dijelaskan sebelumnya, semangat kerja juga memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Semangat kerja merupakan daya penggerak yang menciptakan motivasi dan kegairahan seseorang untuk bekerja secara efektif, terintegrasi, dan berkolaborasi demi mencapai kepuasan dalam melaksanakan tugas (Wahyuni, 2017) (Madyarti, 2021). Semangat kerja guru dapat diartikan sebagai semangat juang yang mendorong guru menghasilkan pekerjaan yang bermutu, khususnya dalam proses pembelajaran yang bertujuan meningkatkan keberhasilan akademik siswa. Ketika lingkungan kerja kondusif dan semangat kerja guru tinggi, guru tidak hanya merasa nyaman terhadap dirinya sendiri dan rekan kerjanya, tetapi juga merasakan tanggung jawab yang besar dalam menyelesaikan tugas yang diemban (Setyoningrum et al., 2023);(Simanjuntak, S.K. Hadijaya, Y. Neliwati, 2024). Guru dengan semangat kerja yang tinggi cenderung melaksanakan tugas lebih dari yang diharapkan. Sebaliknya, guru dengan semangat kerja yang rendah akan menunjukkan sikap enggan dan bahkan perilaku yang merugikan, seperti meninggalkan tugas atau sekolah dalam waktu yang lama (Werang et al., 2019) ; (Alvian & Dewi, 2023). Semangat kerja merupakan faktor utama yang harus dimiliki seseorang sebelum memulai pekerjaan dan menjadi penunjang penting dalam pengembangan kinerja guna mencapai peningkatan yang optimal. (Azwar, 2018);(Anastacia et al., 2021).

Guru yang memiliki semangat kerja tinggi cenderung melaksanakan tugas dengan penuh kesadaran tanpa adanya paksaan, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan cepat dan tepat. Semangat kerja yang tinggi akan memunculkan sikap positif seperti kesetiaan, kegembiraan, kerjasama, serta ketaatan terhadap kewajiban dan disiplin terhadap peraturan yang berlaku (Kurniawansyah et al., 2022). Beberapa penelitian mendukung adanya hubungan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerja, dan semangat kerja terhadap kinerja guru. Salah satunya adalah penelitian yang dilakukan oleh (Nasution & Ichsan, 2020) dengan judul “Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru”. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, dengan nilai adjusted R square sebesar 0,569. Artinya, 56,9% variasi kinerja guru dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah, sementara sisanya sebesar 43,1% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti. Penelitian lain oleh (Ideswal et al., 2020) berjudul “Kontribusi Iklim Sekolah dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar” mengungkapkan bahwa iklim sekolah memberikan kontribusi sebesar 9,0% terhadap kinerja guru SDN di kota Payakumbuh, sedangkan kepemimpinan kepala sekolah memberikan kontribusi sebesar 8,6%. Temuan ini memperkuat kesimpulan bahwa iklim sekolah dan gaya kepemimpinan kepala sekolah berperan penting dalam meningkatkan kinerja guru di sekolah dasar tersebut. Selain itu, (Werang et al., 2019) dalam penelitiannya “Pengaruh Motivasi dan Semangat Kerja terhadap Kinerja Guru SD di Distrik Mindiptana, Papua” menunjukkan bahwa motivasi dan semangat kerja berpengaruh

positif dan signifikan terhadap kinerja guru SD di distrik tersebut. Hasil penelitian ini menjadi perhatian penting bagi kepala sekolah dan dinas pendidikan di tingkat pemerintah daerah untuk terus meningkatkan kinerja guru melalui upaya pemberian motivasi dan peningkatan semangat kerja guru sekolah dasar.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa 1)terdapat determinasi antara gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru pada Gugus IV Kecamatan Sawan. Adapun koefisien determinasinya sebesar 30,6%. 2) Terdapat determinasi antara iklim kerja sekolah terhadap kinerja guru pada Gugus IV Kecamatan Sawan. Adapun koefisien determinasinya sebesar 3,6%.3)Terdapat determinasi antara semangat kerja guru terhadap kinerja guru pada Gugus IV Kecamatan Sawan. Adapun koefisien determinasinya sebesar 10,6%. 4) Terdapat determinasi secara bersama-sama antara gaya kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerja sekolah dan semangat kerja dengan kinerja guru pada Gugus IV Kecamatan Sawan. Adapun koefisien determinasinya sebesar 0,523 atau 52,3%. Artinya variasi seluruh variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan kepala sekolah, iklim sekolah dan semangat kerja secara simultan dapat mempengaruhi variabel terikat yaitu kinerja guru sebesar 0,523 (52,3%). Sedangkan sisanya 47,7% dipengaruhi variabel lain diluar penelitian.

Berdasarkan simpulan tersebut, kepala sekolah diharapkan dapat menjadikan penelitian ini sebuah acuan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerja, dan semangat kerja, berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Sehingga kepala sekolah diharapkan dapat berinovasi menentukan kebijakan dengan memperhatikan faktor tersebut untuk meningkatkan kinerja guru. Selain itu, akademisi diharapkan dapat mendorong mahasiswa dalam melakukan penelitian sejenis agar kinerja guru sekolah dasar semakin meningkat, sehingga akan meningkatkan mutu sekolah. Keterbatasan penelitian ini yaitu hanya mengukur variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerja sekolah, semangat kerja guru sebagai variabel yang mempengaruhi kinerja guru sekolah dasar. Sehingga disarankan untuk peneliti lain diharapkan dapat melakukan penelitian sejenis dengan variabel yang berbeda, mengingat dalam hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan ada 47,7% faktor lain selain variabel yang diteliti yang mempengaruhi kinerja guru.

REFERENSI

- Adeoye, M. A., Baharun, H., & Munawwaroh, I. (2025). Transformational Leadership in Education: Harmonising Accountability, Innovation and Global Citizenship. *Kharisma: Jurnal Administrasi Dan Manajemen Pendidikan*, 4(1), Article 1. <https://doi.org/10.59373/kharisma.v4i1.68>
- Aisah, Asy'ari, H., & Rofiq, M. H. (2025). The Role of Islamic Religious Education Teachers in Fostering the Habit of Congregational Prayer for Students. *JELIN: Journal of Education and Learning Innovation*, 2(1), Article 1. <https://doi.org/10.59373/jelin.v2i1.94>
- Ajepri, S., Vienty, O., & Rusmiyati. (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>
- Akmalia, R., Nst, W. N., & Siahaan, A. (2023). Influence of Self-Efficacy, Organizational Culture, and Job Satisfaction on The Performance of Madrasah Aliyah Teachers. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 8(3), Article 3. <https://doi.org/10.31538/ndh.v8i3.4091>
- Alvian, S., & Dewi, D. A. L. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru Smp N 2 Kragan. *Journal of Social and Economic Research*, 5(2), 819–828. <https://doi.org/10.54783/jser.v5i2.190>
- Alwi, M., & Mumtahana, L. (2023). The Principal's Strategy in Improving the Quality of Teacher Performance in the Learning Process in Islamic Elementary Schools. *Kharisma: Jurnal*

- Administrasi Dan Manajemen Pendidikan*, 2(1), Article 1.
<https://doi.org/10.59373/kharisma.v2i1.18>
- Alya, A., Rasyid, M., Suhesty, A., & Handayani, N. (2024). Work Readiness Reviewed From Proactive Personality And Psychological Capital. *Munaddbomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(3), Article 3. <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v5i3.1337>
- Ambarwati, A. D. (2024). Efektivitas Peran Kepala Sekolah Dalam Membangun Iklim Kerja Organisasi. *UNISAN Jurnal*, 3(1), 658–672.
- Amirudin, J., Supiana, Zaqiah, Q. Y., & Rohimah, E. (2024). Implementation of Internal Policy Head of Madrasah In Improving The Quality of Learning. *Kharisma: Jurnal Administrasi Dan Manajemen Pendidikan*, 3(1), Article 1. <https://doi.org/10.59373/kharisma.v3i1.34>
- Anastacia, D., Nasution, I., & Suharyantoo, A. (2021). Peranan Motivasi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Berbasis Kebutuhan. *Strukturasi: Jurnal Ilmiah Magister Administrasi Publik*, 3(2), 176–184.
- Angga, I. M. D., & Wiyasa, I. K. N. (2021). Kontribusi Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Pedagogi Dan Pembelajaran*, 4(1), 14–22. <https://doi.org/10.23887/jp2.v4i1.32309>
- Arifandi, A. S. D. (2020). Peran Penting Budaya Dan Iklim Sekolah Dalam Proses Belajar Mengajar. *Edukais: Jurnal Pemikiran Keislaman*, 4(1), 12–19.
- Asmendri, A., Sari, M., Asrida, D., Muchlis, L. S., Febrian, V. R., & Azizah, N. (2024). Transformational Leadership in Islamic Education Institution Through Social Media Engagement. *Jurnal Pendidikan Islam*, 10(2), Article 2. <https://doi.org/10.15575/jpi.v10i2.40221>
- Asrulla, Risnita, Jailani, M. S., & Jeka, F. (2023). Populasi dan Sampling (Kuantitatif), Serta Pemilihan Informan Kunci (Kualitatif) dalam Pendekatan Praktis. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(3), 26320–26332. <https://doi.org/10.31004/jptam.v7i3.10836>
- Attamimi, N. (2020). Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Supervisi Kepala Sekolah Serta Iklim Kerja Terhadap Kinerja Guru Di Smp Kecamatan Cikande Kabupaten Serang. *ISTIGHNA*, 3(2), 181–200.
- Azizah, W. (2023). Indonesia Kepemimpinan Kepala Sekolah yang Efektif. *Ar-Rihlah : Jurnal Inovasi Pengembangan Pendidikan Islam*, 8(2), 92–108. <https://doi.org/10.33507/ar-rihlah.v8i2.1282>
- Azwar, E. (2018). Pengaruh Semangat Kerja dan Kompetensi Guru terhadap Kinerja Guru SMP Swasta di Kecamatan Jati Asih Bekasi. *Jurnal Ilmu Pendidikan STKIP Kusuma Negara*, 10(1), 61–84. <https://jurnal.stkipkusumanegara.ac.id/index.php/jip/article/view/7>
- Bunari, B., Setiawan, J., Ma'arif, M. A., Purnamasari, R., Hadisaputra, H., & Sudirman, S. (2024). The influence of flipbook learning media, learning interest, and learning motivation on learning outcomes. *Journal of Education and Learning (EduLearn)*, 18(2), Article 2. <https://doi.org/10.11591/edulearn.v18i2.21059>
- Burhanuddin, N. A., Amin, B., & Adil, M. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Iklim Organisasi Dan Kompetensi Guru Terhadap Kinerja Guru Smp Negeri 1 Pallangga Kabupaten Gowa. *Competitiveness*, 10(1), 129–148.
- Carudin, & Agus, K. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Iklim Kerja Sekolah Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Ilmiah Pendidik Indonesia*, 1(1), 30–37. <https://doi.org/10.56916/jipi.v1i1.118>
- Citransih, D., & Hidayat, S. (2018). Strategi Kepala Sekolah Dalam Optimalisasi Kinerja Guru Di SD Negeri 2 Gombong. *Jurnal Pendidikan & Agama Islam*, 1(1), 54–68. <http://staitbiasjogja.ac.id/jurnal/index.php/saliha/article/view/3>
- Dahirin. (2023). Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Kinerja Guru. *JAMBURA: Journal of Educational Management*, 4(2), 371–387. <https://doi.org/10.37411/jjem.v4i2.2729>

- Deng, C., Gulseren, Duygu, Isola, Carlo, Grocutt, Kyra, & Turner, N. (2023). Transformational leadership effectiveness: An evidence-based primer. *Human Resource Development International*, 26(5), 627–641. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2135938>
- Dongoran, A. T., & Batubara, I. H. (2021). Pengaruh Iklim Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dasar, Menengah, Dan Tinggi (JMP-DMT)*, 2(1), 1–16. <https://doi.org/10.30596/jmp-dmt.v2i1.7110>
- Elly, Y., & Soraya, J. (2020). Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Lingkungan Sekolah Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Penelitian Dan Pendidikan IPS*, 14(2), 55–61.
- Faudiah, N., Fadhilah, F., Fitriana, F., & Dewi, R. (2023). The Impact of Training and Development on Teacher Performance. *Nidhomul Haq : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 8(3), Article 3. <https://doi.org/10.31538/ndh.v8i3.4361>
- Fawwaz, A., & Susanty, S. (2024). Pemberdayaan Dan Partisipasi Masyarakat Dalam Pendidikan Menuju Sekolah Bermutu. *Jurnal Terapung: Ilmu-Ilmu Sosial*, 6(2), 221–238. <http://dx.doi.org/10.31602/jt.v6i2.16291>
- Fiannisa, M., Datuk, B., & Rambe, M. F. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Terhadap Kinerja Guru dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *MANEGGIO : Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 7(1), 43–58. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v7i1.18998>
- Geong, F. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru. *JAPB : Jurnal Agama, Pendidikan, Dan Budaya*, 2(1), 76–84. <https://doi.org/10.56358/japb.v2i1.70>
- Guntoro. (2020). Supervisi Pengawas Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Sebagai Stimulus Dalam Meningkatkan Kinerja Guru. *Jurnal Ilmiah Iqra'*, 14(1), 64–77. <http://dx.doi.org/10.30984/jii.v14i1.1100>
- Hakim, M. N., & Iskandar, M. N. (2023). Pengembangan Bakat Dan Minat Dengan Manajemen Peserta Didik. *Kharisma: Jurnal Administrasi Dan Manajemen Pendidikan*, 2(1), Article 1. <https://doi.org/10.59373/kharisma.v2i1.17>
- Hamlan, H., Rusdin, R., & Yusmina, Y. (2022). Analisis Sosial Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMP Al-Azhar Mandiri Kota Palu. *Jurnal Integrasi Manajemen Pendidikan*, 1(1), 30–43. <https://doi.org/10.24239/jimpi.v1i1.900>
- Handayani, E., Lian, B., & Rohana, R. (2021). Kinerja Guru Ditinjau Dari Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah. *JMKSP: Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan*, 6(1), 77–87. <https://doi.org/10.31851/jmksp.v6i1.3981>
- Harmendi, M., Lian, B., & Wardarita, R. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru. *PRODU : Prokurasi Edukasi, Jurnal Manajemen Pendidikan Islam UIN Imam Bonjol Padang*, 2(2), 93–107. <https://doi.org/10.15548/p-prokurasi.v2i2.2589>
- Hasanudin, K., Srinio, F., & Warti'ah. (2024). Unlocking Success: Innovative Education Marketing Strategies for Elementary School Enrollment Growth. *Kharisma: Jurnal Administrasi Dan Manajemen Pendidikan*, 3(1), Article 1. <https://doi.org/10.59373/kharisma.v3i1.45>
- Ideswal, I., Yahya, Y., & Alkadri, H. (2020). Kontribusi Iklim Sekolah Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar. *Jurnal BASICEDU*, 4(2), 460–466. <https://doi.org/10.31004/basicedu.v4i2.381>
- Inco, B., Rofiq, M. H., Shonhadji, & Iskandar. (2022). Strategi Guru Pendidikan Agama Islam dalam Menumbuhkan Nilai-Nilai Religius. *Chalim Journal of Teaching and Learning*, 2(1), Article 1. <https://doi.org/10.31538/cjotl.v2i1.211>
- Iqbal, M., & Arif, M. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Visioner Pimpinan Pondok dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Guru di Pondok Pesantren Sekabupaten Agam Timur. *Jurnal Study Guru Dan Pembelajaran*, 7(3), 1153–1165. <https://doi.org/10.30605/jsgp.7.3.2024.4519>

- Ismunandar, A. (2025). Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Employee Engagement dan Mutu Pendidikan. *Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(1), 19–26. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i1.365>
- Karabi, A. H., & Foeh, J. E. H. J. (2024). Pengaruh Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Direktorat Intelkam Polda NTT (Literatur Review Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial (JMPS)*, 5(2), 129–137.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. (2020). *Rencana Strategis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan 2020-2024*.
- Kurniawan, C., Pribadi, U., & Iqbal, M. (2023). The Role of e-Governance in Improving Local Governments Performance (Case Study: Sumbawa Regency). *Jurnal Ilmiah Peuradeun*, 11(3), Article 3. <https://doi.org/10.26811/peuradeun.v11i3.795>
- Kurniawansyah, Yuniar, U., & Rahim, A. (2022). Pengaruh Semangat Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru. *SAMALEWA: Jurnal Riset Dan Kajian Manajemen*, 2(2), 273–283. <https://doi.org/10.58406/samalewa.v2i2.1031>
- Lahagu, S. E., & Kustiawan, B. (2024). *Manajemen Pendidikan (Teori & Referensi Komprehensif untuk Pengembangan dan Kemajuan Pendidikan Indonesia)*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Lutfiya, A. K. N., & Efendi, N. (2025). Principal Leadership In Developing Positive School Culture And Climate In Educational Institutions. *Educational Leadership : Jurnal Manajemen Pendidikan*, 4(2), 1–12. <https://doi.org/10.24252/edu.v4i2.48138>
- Madyarti, G. M. (2021). Peran Pemimpin Dalam Memotivasi Dan Meningkatkan Kinerja Pegawai. *Seminar Nasional Magister Manajemen Pendidikan UNISKA MAB.*, 291–297. <http://dx.doi.org/10.31602/piuk.v0i0.4728>
- Mailani, I., Nazir, M., & Zein, M. (2023). Pengaruh Supervisi Akademik Kepala Sekolah dan Profesionalitas Guru Terhadap Kualitas Pembelajaran. *DIDAKTIKA: Jurnal Kependidikan*, 12(4), 1061–1076.
- Marbun, H. S., & Jufrizen. (2022). Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Dukungan Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Ketahanan Pangan Dan Peternakan Provinsi Sumatera Utara. *JESYA: Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah*, 5(1), 262–278. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i1.617>
- Mulyadi, Muspawi, M., & Apriliani, D. (2023). Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Iklim Sekolah terhadap Kinerja Guru SMP Negeri Kota Jambi. *Al-Fabim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(2), 152–165.
- Nasution, L., & Ichsan, R. N. (2020). Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Penelitian Pendidikan Sosial Humaniora*, 5(2), 78–86. <https://doi.org/10.32696/jp2sh.v5i2.473>
- Nuadi, N. N., & Surata, I. W. (2018). *Teropong Pendidikan di Bali: Kajian Rapor Mutu dan Rekomendasinya*.
- Okwuduba, E. N., Nwosu, K. C., Okigbo, E. C., Samuel, N. N., & Achugbu, C. (2021). Impact of intrapersonal and interpersonal emotional intelligence and self-directed learning on academic performance among pre-university science students. *Heliyon*, 7(3), e06611. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e06611>
- Panjaitan, T. P. T., Meliala, S. K., Sianturi, J., & Nazara, F. (2021). Mengimplementasikan Karakteristik Kepemimpinan Salomo Pada Masa Kini: Eksposisi 2 Tawarikh 1:1-13. *Haggadah: Jurnal Teologi Dan Pendidikan Kristen*, 2(2), 133–147. <https://doi.org/10.57069/haggadah.v2i2.30>
- Pratama, A. J., Giatman, M., & Ernawati. (2023). Analisis Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru di Sekolah Menengah Kejuruan: Studi Literatur. *Journal of Education Research*, 4(2), 677–687. <https://doi.org/10.37985/jer.v4i2.242>
- Priyono, A., Ismail, A. N., Wardani, R. N., Mardiyanti, D., & Bariroh, L. (2021). Integrasi Manajemen Kurikulum Sebagai Upaya Peningkatan Mutu Pembelajaran Di Sekolah.

- DINAMIKA: Jurnal Kajian Pendidikan Dan Keislaman*, 6(2), 83–112.
<https://doi.org/10.32764/dinamika.v6i2.2014>
- Purwanto, R. (2021). Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Terhadap Mutu dan Kualitas Sekolah di SD Negeri Soko. *Jurnal Pendidikan Dan Teknologi Indonesia (JPTI)*, 1(4), 151–160.
<https://doi.org/10.52436/1.jpti.26>
- Putri, S. F. (2024). Analisis Lingkungan Kerja Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Di SMP PGRI Campakamulya. *Inovasi Manajemen Bisnis*, 6(3), 1–12.
- Ramadhan, R. F., & Karwanto. (2020). Membangun iklim Organisasi Sekolah Melalui Peran Kepala Sekolah Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Guru. *Inspirasi Manajemen Pendidikan*, 8(3), 285–297.
- Ritonga, R., Aktar, S., & Dongoran, F. R. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Instruksional, Iklim Sekolah dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru MIS Se-Kecamatan Rantau Utara di Kabupaten Labuhanbatu. *EduTech: Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 9(1), 49–60.
<https://doi.org/10.30596/edutech.v9i1.12181>
- Riyatuljannah, T. (2020). Peran dan Fungsi Kepala Sekolah dalam Mewujudkan Sekolah Efektif di Lingkungan Sekolah Dasar. *Al-Aulad: Journal of Islamic Primary Education*, 3(2), 56–68.
<https://doi.org/10.15575/al-aulad.v3i2.6686>
- Rizal, S. U., Hikmah, N., & Sulistyowati. (2021). *Modul Pengembangan Kurikulum MI/SD*. Grandia Publisher.
- Rohaeni, N. (2023). *Model Kepemimpinan Transformasional CISMMA bagi Kepala Sekolah*. Indonesia Emas Group.
- Sawianti, I., Musdalifah, & Susdiyanto. (2019). Pengaruh Iklim Sekolah terhadap Kinerja Guru di SMP Negeri 1 Ulaweng Kabupaten Bone. *Journal of Islamic Education Management*, 5(1), 22–30.
<https://doi.org/10.19109/elidare.v5i1.3494>
- Setyoningrum, M. U., Noor, M., & Suratman, S. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Tenaga Pendidik di SMK Negeri 14 Samarinda. *BJIE: Borneo Journal of Islamic Education*, 3(2), 143–159.
<https://doi.org/10.21093/bjie.v3i2.7927>
- Simanjuntak, S.K. Hadijaya, Y. Neliwati, N. (2024). Manajemen Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru Di Sekolah Menengah Kejuruan Swasta. *Jurnal EDUCATIO*, 10(1), 362–375.
<https://doi.org/10.29210/1202424232>
- Smith, B. et al. (2021). Fostering Teacher performance through Inclusive Leadership: A Case Study of Secondary Schools. *Educational Management Review*, 15(2), 210–225.
- Wahyuni, T. (2017). Pengaruh Kesejahteraan dan Semangat Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru Smp Kecamatan Singingi Hilir Kabupaten Kuansing. *Suara Guru: Jurnal Ilmu Pendidikan Sosial, Sains, Dan Humaniora*, 3(2), 399–406.
<http://dx.doi.org/10.24014/suara%20guru.v3i2.3617>
- Werang, B. R., Irianto, O., & Asmaningrum, A. P. (2019). Pengaruh Motivasi dan Semangat Kerja terhadap Kinerja Guru SD di Distrik Mindiptana, Papua. *MUSAMUS: Journal of Primary Education*, 1(2), 93–103.
<https://ejournal.unmus.ac.id/index.php/primary/index>
- Wiguna, I. B. A. A. (2021). Kepemimpinan Kepala Sekolah PAUD Di Masa Pandemi Covid-19. *Prosiding Seminar Nasional LAHN Tampung Penyang Palangka Raya*, 221–233.
- Yulianto, H. (2023). Pendampingan Instructional Leadership Bagi Kepala Sekolah Pada Program Sekolah Penggerak Di Kabupaten Wajo. *Ekalaya Journal: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat Indonesia*, 2(2).
<https://doi.org/10.57254/eka.v2i2.70>
- Yusmina, Y., Rusdin, R., & Hamlan, H. (2022). Analisis Sosial Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mu tu Pendidikan di SMP Al-Azhar Mandiri Kota Palu. *Jurnal Ilmu Pendidikan Islam Dan Multikultural (JIM PE)*, 1(1), 30–43.
<https://doi.org/10.24239/jimpi.v1i1.900>