

**GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH BERDASARKAN TEORI
MICHIGAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU DI SMPIT UTSMAN BIN
AFFAN SURABAYA**

Amira Wahyu Utami¹, Nazira Syifa Hadyan², Fitriya Helen Anggraeni³, Siti
Aminah⁴, Arinda Putri Naurha Ayu⁵, Chantika Putri Ahsyabila⁶, Marsa Dwi
Anggraeny⁷, Erny Roesminingsih⁸
Universitas Negeri Surabaya

¹24010714140@mhs.unesa.ac.id, ²24010714032@mhs.unesa.ac.id,
³24010714036@mhs.unesa.ac.id, ⁴24010714139@mhs.unesa.ac.id,
⁵24010714213@mhs.unesa.ac.id, ⁶24010714218@mhs.unesa.ac.id,
⁷24010714220@mhs.unesa.ac.id, ⁸ernyroesminingsih@unesa.ac.id

ABSTRACT

This research intends to examine the leadership style of the principal as per Michigan Theory and its link to the performance of teachers at SMPIT Utsman bin Affan located in Surabaya. The central concern identified in this research is the presence of issues affecting teacher performance, including ineffective executive execution of teaching methods, insufficient innovation, and a need for enhanced work discipline, which are believed to be affected by the principal's leadership approach. This study utilized a qualitative descriptive methodology, gathering data through interviews, observations, and analysis of documents. The results show that the principal employs a mixture of leadership styles, specifically focusing on both employee-centered and production-centered methods. The employee-centered style is demonstrated through open communication, a nurturing work atmosphere, and support for teachers, whereas the production-centered style is shown through defined task assignments, setting objectives, and frequent evaluations. The research also indicates a connection between the style of leadership and the performance of teacher, as well as the success of the educational process. Nonetheless, various challenges persist, including issues with time management, communication barriers, and differences in generations among the teaching staff.

Keywords: Leadership Style, Teacher Performance, Michigan Leadership Theory

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan merujuk Teori Michigan dan korelasinya terhadap kinerja guru di SMPIT Utsman bin Affan yang berlokasi di Surabaya. Isu utama yang diidentifikasi dalam studi ini adalah adanya tantangan dalam kinerja guru, seperti pelaksanaan pembelajaran yang tidak maksimal, inovasi yang rendah, serta disiplin kerja yang masih perlu ditingkatkan, yang diduga dipengaruhi oleh pola kepemimpinan kepala sekolah. Dalam penelitian ini, metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif

deskriptif dengan cara pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan analisis dokumen. Temuan Permasalahan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kepala sekolah menerapkan gabungan dari gaya kepemimpinan yang berfokus pada interaksi antar manusia (*employee-centered*) dan yang berfokus pada tugas (*production-centered*). Fokus pada interaksi antar manusia tercermin melalui komunikasi yang transparan, suasana kerja yang mendukung, dan adanya dukungan bagi para guru, sedangkan fokus pada tugas terlihat dari pembagian tanggung jawab yang jelas, penetapan sasaran, serta evaluasi yang dilakukan secara berkala. Penelitian ini juga mengungkap adanya hubungan antara pola kepemimpinan dengan kinerja guru, serta efektivitas proses pembelajaran. Namun, masih ada ketidakpastian yang perlu diselesaikan, seperti pengelolaan waktu, komunikasi, dan perbedaan generasi di kalangan guru.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Kinerja Guru, Teori Michigan

A. Pendahuluan

Pendidikan merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan keberhasilan penyelenggaraan pendidikan di sekolah tidak terlepas dari peran kepemimpinan kepala sekolah sebagai pengelola utama dalam mengarahkan seluruh sumber daya pendidikan, peran kepala sekolah memiliki tanggung jawab dalam menciptakan lingkungan belajar yang kondusif serta memastikan tercapainya tujuan pendidikan secara efektif. Kepemimpinan pendidikan yang baik terbukti berperan dalam meningkatkan mutu sekolah secara keseluruhan (Fitri et al., 2023).

Dalam pelaksanaannya, kepala sekolah tidak hanya berfungsi sebagai

administrator, tetapi juga sebagai pemimpin yang mampu mempengaruhi dan menggerakkan guru. Kepemimpinan yang efektif ditunjukkan melalui kemampuan dalam memberikan arahan, melakukan pengawasan, serta membangun komunikasi yang baik dengan guru. Peran tersebut sangat penting karena guru merupakan pelaksana utama dalam proses pembelajaran. Kinerja guru mencerminkan kemampuan dalam menjalankan tugas profesionalnya, seperti merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran. Namun, dalam prakteknya masih ditemukan berbagai permasalahan yang berkaitan dengan kinerja guru, seperti kurang optimalnya pelaksanaan

pembelajaran, kurangnya disiplin kerja, rendahnya inovasi dalam mengajar. Permasalahan tersebut menunjukkan bahwa kinerja guru masih perlu ditingkatkan melalui berbagai upaya, salah satunya melalui penerapan gaya kepemimpinan kepala sekolah yang tepat. Penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru, sehingga kepemimpinan menjadi faktor penting dalam meningkatkan efektivitas pembelajaran di sekolah (Imron, 2023).

Salah satu pendekatan yang dapat digunakan untuk menganalisis gaya kepemimpinan merupakan teori kepemimpinan Michigan yang menekankan dua orientasi utama, orientasi pada tugas (*production-oriented*) dan orientasi pada hubungan atau pegawai (*employee oriented*). Orientasi pada tugas berkaitan dengan pencapaian target kerja melalui pengawasan dan pengendalian, sedangkan orientasi pada hubungan menekankan pada perhatian terhadap kebutuhan, komunikasi, serta kesejahteraan bawahan. Kedua orientasi tersebut perlu diterapkan secara seimbang agar kepemimpinan dapat berjalan

secara efektif dan mampu meningkatkan kinerja guru (Widiyanti, 2022).

Dalam konteks SMP Utsman Bin Affan, mengkaji bagaimana gaya kepemimpinan kepala sekolah diterapkan berdasarkan teori Michigan, khususnya dalam hal orientasi pada pegawai dan orientasi pada hasil kerja. Selain itu, perlu juga diketahui bagaimana kondisi kinerja guru serta apakah terdapat keterkaitan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru mengidentifikasi kendala yang dihadapi dalam penerapan gaya kepemimpinan serta upaya yang dilakukan untuk mengatasinya. Penelitian ini menganalisis gaya kepemimpinan kepala sekolah berdasarkan teori Michigan serta keterkaitannya dengan kinerja guru di SMP Utsman Bin Affan.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan karakter naturalistik untuk menggali secara mendalam bagaimana gaya kepemimpinan kepala sekolah berdasarkan Teori Michigan serta keterkaitannya dengan kinerja guru di SMPIT Utsman bin

Affan Surabaya. Penelitian kualitatif merupakan multi metode yang berfokus pada pelibatan interpretasi, pendekatan alamiah pada materi subjektif (Nurrisa et al., 2025). Pendekatan ini dipilih karena penelitian berfokus pada pemahaman fenomena secara menyeluruh sesuai dengan kondisi nyata di lapangan, sehingga mampu memberikan gambaran yang utuh mengenai praktik kepemimpinan dan dampaknya terhadap kinerja guru (Hidayat et al., 2022). Dalam pelaksanaannya, peneliti bertindak sebagai instrumen utama yang terlibat langsung di lapangan untuk memperoleh data yang autentik melalui observasi partisipatif, wawancara mendalam dengan kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan guru, serta penelaahan dokumen seperti program kerja, hasil evaluasi dan data kinerja guru.

Pemilihan informan dilakukan secara purposive berdasarkan pertimbangan bahwa subjek tersebut memiliki peran dan keterlibatan langsung dalam proses kepemimpinan dan pelaksanaan tugas guru. Proses pengumpulan data dilakukan secara berkelanjutan hingga mencapai tingkat kejenuhan data, sehingga informasi yang

diperoleh benar-benar mencerminkan kondisi yang terjadi di lapangan. Selanjutnya, proses analisis data berlangsung secara interaktif dan berulang dengan mengacu pada model Miles dan Huberman yang meliputi reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan. Pada tahap reduksi data, peneliti melakukan proses pemilihan, penyederhanaan, dan pengelompokan data sesuai dengan fokus penelitian sehingga data yang kompleks dapat diorganisasikan secara sistematis (Prasetyo et al., 2024).

Data yang telah direduksi kemudian disajikan dalam bentuk uraian naratif yang terstruktur agar memudahkan dalam memahami pola hubungan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru. Tahap akhir adalah penarikan kesimpulan yang dilakukan secara bertahap dengan terus melakukan verifikasi terhadap data yang diperoleh di lapangan, sehingga hasil penelitian memiliki tingkat triangulasi sumber dan triangulasi metode, yaitu dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, sehingga diperoleh gambaran yang konsisten, akurat, dan dapat dipertanggungjawabkan.

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan Hasil

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi di SMP IT Utsman Bin Affan Surabaya berdasarkan proses kondensasi data dari hasil wawancara informan dan observasi lapangan sehingga diperoleh beberapa temuan utama penelitian. Penyajian hasil penelitian sebagai berikut :

Hasil Penelitian Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

A. Orientasi Hubungan

Fokus Temuan	Hasil Wawancara
Komunikasi Terbuka	Kepala sekolah melibatkan guru dalam diskusi dan rapat
Hubungan Kekeluargaan	Kepala sekolah mengayomi guru seperti keluarga
Motivasi Guru	Kepala sekolah memberikan pembinaan dan motivasi rutin
Kesempatan Berpendapat	Guru diberikan kesempatan menyampaikan pendapat

Menurut informan guru (1) yaitu, “Kepemimpinan kepala sekolah di sekolah ini mengayomi. Beliau memperlakukan warga sekolah seperti keluarga, bukan sekadar bawahan atau pegawai yang harus selalu dituntut ini atau itu.”

Menurut informan guru (2) yaitu, “Hubungan antara guru dengan kepala sekolah bersifat terbuka dan dua arah. Biasanya ketika ada kegiatan atau permasalahan, guru dapat bertemu langsung dengan kepala sekolah untuk membahas hal tersebut. Dalam pertemuan, tidak hanya kepala sekolah yang memberikan arahan dan motivasi, tetapi guru juga diberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapat. Jadi komunikasi yang terjalin bersifat timbal balik dan berupa diskusi, sehingga masukan dari guru juga diterima dengan baik oleh kepala sekolah,”

Menurut Kepala Sekolah yaitu, “Komunikasi di sekolah ini menggunakan asas kekeluargaan, komunikasi ini dibagi, apabila berkaitan dengan kurikulum maka akan langsung ke kurikulum, lalu untuk kedisiplinan arahnya ke kesiswaan,”

Berdasarkan hasil wawancara, kepala sekolah ini menerapkan hubungan kerja yang sifatnya terbuka dan kekeluargaan dengan guru. kepala sekolah memposisikan guru sebagai bagian dari keluarga besar sekolah, bukan sebagai pegawai biasa, sehingga tercipta hubungan kerja yang humanis dan kolaboratif. Komunikasi antara kepala sekolah dan guru berlangsung melalui berbagai cara baik secara formal seperti rapat dan diskusi, maupun informal dalam kegiatan sehari-hari. Selain itu guru juga diberikan ruang untuk menyampaikan masukan dalam pengambilan keputusan tertentu.

Dalam upaya meningkatkan mmotivasi dan kualitas kerja guru, sekolah melakukan pembinaan dan evaluasi yang berfokus pada pengembangan kualitas pengajaran.

B. Orientasi Tugas

Fokus Temuan	Hasil Wawancara
Penetapan Target Kerja	Penetapan kerja dilakukan saat rapat kerja
Pengawasan Kerja Guru	Kepala sekolah melakukan evaluasi dan supervisi rutin
Pembagian Tugas	Pembagian disesuaikan dengan kompetensi guru
Evaluasi Program	Evaluasi dilakukan per semester

Menurut Kepala Sekolah yaitu, “Jadi untuk menetapkan target kerja guru, itu dilakukan yang namanya rapat kerja gunanya dilakukan untuk pemetaan program kerja, Amanah, jabatan, dan sebagainya. Pada saat rapat kerja disosialisasikan kepada para guru begitupun dengan indikator di tiap beban kerja, bagaimana para guru bisa mencapai itu juga dirumuskan pada indikator tersebut. Contohnya bidang BK, membuat program penyuluhan bagi siswa, layanan konsultasi bagi siswa, kemudian dilihat apakah program dari indikator yang telah dibuat berjalan sejauh mana dan apakah ada kendala seperti itu,”

Menurut Kepala Sekolah yaitu “jadi dalam pengawasan kinerja guru itu yang pertama ada selalu rapat koordinasi di setiap pekan untuk

mengecek perkembangan setiap progress kerja guru-guru yang disesuaikan dengan indikator yang telah ditetapkan tadi dan dicek sejauh mana apakah ada kemajuan atau kendala seperti itu, dan nantinya di akhir juga ada rapat evaluasi untuk melihat setiap guru sifatnya ada dua yaitu privat bertemu langsung dan secara umum. Tentunya evaluasi ini dilakukan per semester, ini lebih mendalam untuk memperbaiki taun ajaran di taun berikutnya,”

Menurut informan guru (1) yaitu, “Dalam pembagian tugas, kepala sekolah berupaya agar setiap guru memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang sesuai kompetensi yang dimiliki, namun tetap memperhatikan agar tidak terjadi beban kerja yang berlebihan. Pembagian tugas tidak hanya berfokus pada guru yang dianggap mampu saja, namun juga melibatkan guru lain agar seluruhnya mendapatkan kesempatan dan pengalaman. Terkadang guru mengajar lebih dari satu mata pelajaran. Secara manusiawi, ada kalanya merasa tugas berada dalam luar kemampuan, namun sisi lain dianggap sebagai kesempatan untuk belajar. Selama pembagian tugas dan hak yang diterima jelas dan adil, maka tidak menjadi masalah bagi guru,”

Berdasarkan hasil wawancara, penetapan target kerja guru dilakukan melalui rpat kerja sekolah pada awal tahun ajaran, di mana pihak sekolah merumuskan indikator pencapaian proram sekaligus target kinerja guru. Selanjutnya, pengawasan terhadap

kinerja guru dilaksanakan melalui berbagai tahapan seperti supervisi, rapat koordinasi, dan evaluasi semester. Kepala sekolah melakukan pemantauan secara langsung terhadap proses pembelajaran di kelas untuk memastikan keterlaksanaan program berjalan sesuai rencana. Selain itu pembagian tugas guru dilakukan secara proporsional berdasarkan kompetensi setiap guru agar beban kerja dapat seimbang.

Hasil Penelitian Kinerja Guru

Fokus Temuan	Hasil Wawancara
Tanggung Jawab Kerja	Guru menjalankan tugas sesuai pembagian
Pengembangan Kemampuan	Guru mengikuti pelatihan dan evaluasi
Kedisiplinan	Guru mengikuti supervisi dan pembinaan

Menurut Kepala Sekolah yaitu, “jadi setiap hari sabtu ada pembinaan seluruh guru, pembinaan LPI (Lembaga Pendidikan Islam) untuk meningkatkan motivasi guru-guru dan arahan, dan juga mengundang pembicara dari luar, rapat rutin di hari rabu itu juga selalu ada pemberian motivasi dan penguatan terhadap kualitas pengajaran guru,”

Menurut Guru (2) yaitu,” Kepemimpinan kepala sekolah saat ini mengalami beberapa perkembangan, terutama di bidang kurikulum dan

kesiswaan. Guru diberikan kesempatan dalam berpendapat, sehingga terjadi proses evaluasi bersama. Kepemimpinan kepala sekolah ini sangat berpengaruh pada kinerja guru, karena sikap tegas dan bijak dalam mengambil keputusan mendorong guru untuk lebih disiplin dan memperbaiki kinerjanya ketika terjadi kesalahan dan guru tersebut bisa lebih baik dalam mengajar dan membina kegiatan,”

Berdasarkan hasil wawancara, kinerja guru di SMP IT Utsman Bin Affan Surabaya menunjukkan adanya tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas mengajar maupun kegiatan sekolah. Guru melaksanakan proses pembelajaran sesuai dengan pembagian yang telah ditetapkan. Untuk mendukung peningkatan kualitas pengajaran, sekolah melakukan pelatihan, pembinaan, dan evaluasi terhadap kinerja guru. pelatihan guru tersebut untuk upaya pengembangan kemampuan dan kompetensi mengajar.

Hasil Penelitian Kendala Kepemimpinan Kepala Sekolah

Fokus Temuan	Hasil Wawancara
Manajemen Waktu	Penyampaian informasi kegiatan terkadang mendekati hari pelaksanaan
Perbedaan Generasi Guru	Terdapat perbedaan cara komunikasi dan pola kerja antar guru
Penyesuaian Pembinaan	Guru memiliki karakter dan kebutuhan yang berbeda
Komunikasi dan Koordinasi	Informasi kegiatan kadnag belum tersampaikan secara optimal

Menurut Guru (2) yaitu, “Kepala sekolah mempunyai tugas dan kegiatan yang banyak, jadi terkadang ada beberapa kegiatan yang memang sudah mau waktunya tapi terlewatkan dan baru diingatkan dan diinformasikan sebelum beberapa hari pelaksanaan, karena hal tersebut guru jadi keteteran dan memiliki persiapan yang terbatas,”

Menurut Guru (1) yaitu, “Adanya pembinaan maka ada juga supervisi, otomatis ada evaluasi, kalau memang masalah guru tersebut bersifat personal, usahakan menyampaikan secara pribadi, tapi kalau memang mayoritasnya umum akan disampaikan di forum besar,”

Menurut Kepala Sekolah yaitu, “Di sekolah ini terdiri dari berbagai guru dari generasi milenial dan juga Gen Z

hal ini yang memiliki cara pandang dan komunikasi yang beda.”

Berdasarkan hasil wawancara, kepala sekolah menghadapi berbagai kendala seperti penyampaian informasi yang kurang, perbedaan karakter yang memengaruhi interaksi kerja sama di lingkungan sekolah dan adanya perbedaan kebutuhan ,kemampuan, dan karakter yang berbeda. oleh karena itu kepala sekolah menyesuaikan pendekatan yang sesuai dengan kondisi setiap guru agar berjalan efektif.

Hasil Penelitian Upaya Mengatasi Kendala

Fokus Temuan	Hasil Wawancara
Pengelompokan Guru	Memadukan guru lintas generasi
Komunikasi Terbuka	Guru dilibatkan dalam diskusi dan musyawarah
Evaluasi dan Supervisi	Evaluasi secara berkala
Pembinaan Guru	Pembinaan dilakukan dengan dua cara individu maupun kelompok

Berdasarkan hasil wawancara, sekolah melakukan berbagai upaya untuk mengatasi kendala dalam kepemimpinan yaitu menggabungkan

guru dari generasi yang berbeda dalam kelompok untuk membangun komunikasi dna kerja sama yang baik, adanya komunikasi yang terbuka melalui diskusi, dan perlunya evaluasi untuk meningkatkan kualitas kerja guru baik dilakukan secara individu maupun kelompok tentunya sesuai dengan kebutuhan dan kondisi setiap guru.

Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Berdasarkan Teori Michigan

Dari wawancara yang telah dilakukan di SMPIT Utsman bin Affan Surabaya, diketahui bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah dapat dipahami melalui Teori Michigan yang mengklasifikasikan ke dalam dua kategori utama. Kedua kategori tersebut berorientasi pada hubungan interpersonal (*employee-centered*) dan berorientasi pada tugas (*production centered*). Menurut Rensis Likert, *employee centered* menekankan pada kebutuhan bawahan serta hubungan kerja yang harmonis, sedangkan *production centered* lebih berfokus pada pencapaian target dan pengawasan kerja (Wahjono, 2022). Hasil wawancara dengan para guru mengindikasikan bahwa kepala sekolah mengambil pendekatan yang cukup intim dengan pengajar. Kepala sekolah dipandang sebagai sosok yang melindungi dan menciptakan suasana yang mirip dengan keluarga. Para guru merasa diberikan kesempatan untuk mengungkapkan pendapat dan memiliki peluang untuk berkembang. Komunikasi yang terjadi bersifat interaktif dan tidak kaku. Situasi ini menggambarkan bahwa kepala sekolah mengutamakan hubungan yang baik dengan guru. Dalam kerangka teori Michigan, ini

termasuk dalam kategori berorientasi pada hubungan interpersonal (*employee-centered*), karena pemimpin berupaya memahami kebutuhan anggota tim dan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman (Nafiah et al., 2026).

Namun ketika mengacu pada wawancara dengan wakil kepala sekolah, ada aspek lain yang cukup kuat terkait dengan pengelolaan tugas dan kinerja. Kepala sekolah bersama dengan tim manajemen menetapkan target kerja yang jelas. Setiap guru memiliki kriteria pencapaian yang perlu diwujudkan dan evaluasi rutin dilaksanakan secara teratur. Program pengembangan guru juga diselenggarakan sesuai jadwal untuk meningkatkan mutu pengajaran. Hal ini menunjukkan adanya perhatian yang cukup serius terhadap hasil kerja serta pencapaian tujuan sekolah. Dalam kerangka Teori Michigan, situasi ini termasuk dalam kategori berorientasi pada tugas (*production-centered*), karena pemimpin memberikan penekanan pada struktur kerja, target yang harus dicapai, dan hasil yang diinginkan (Musaddad, 2020).

Dari keseluruhan hasil wawancara yang ada, dapat disimpulkan bahwa tipe kepemimpinan di SMPIT Utsman bin Affan tidak terbatas pada satu pendekatan saja. Kepala sekolah memiliki kemampuan untuk memadukan metode hubungan dan tugas dalam pelaksanaannya. Metode hubungan dapat dilihat dari suasana kerja yang menyenangkan serta komunikasi yang transparan. Sedangkan metode tugas terlihat dari adanya struktur kerja yang jelas serta pengawasan yang berkelanjutan. tetapi metode hubungan terlihat lebih menonjol karena interaksi yang terjalin lebih menekankan pada kerjasama

dan dukungan terhadap guru. Kombinasi ini membuat gaya kepemimpinan menjadi lebih seimbang dan mampu meningkatkan kinerja guru tanpa memberikan tekanan yang berlebihan.

Kinerja Guru di SMP Utsman Bin Affan

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara bersama kepala sekolah dan para guru, kinerja guru di SMP IT Utsman Bin Affan tergolong cukup baik. Hal ini terlihat dari adanya penetapan target kerja, pembagian tugas yang disesuaikan dengan beban dan amanah masing masing guru, serta evaluasi yang dilakukan secara berkala. Pihak sekolah menjelaskan bahwa pemetaan kerja dilakukan dalam pra kerja dan raker, kemudian dirumuskan indikator-indikator yang menjadi acuan dalam pelaksanaan tugas guru. Dalam pelaksanaannya, sekolah juga mengadakan rapat koordinasi mingguan dan evaluasi per semester untuk melihat perkembangan kerja guru. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kinerja guru tidak hanya dinilai dari hasil mengajar di kelas, tetapi juga dari keteraturan dalam menjalankan tugas, kesiapan kerja, serta tanggung jawab terhadap amanah yang telah diberikan. Dalam pembahasan kinerja guru, aspek seperti perencanaan pembelajaran, pelaksanaan tugas profesional, kedisiplinan, dan tanggung jawab kerja memang menjadi bagian penting dalam melihat kualitas kerja guru. Pembinaan profesionalisme dan pengelolaan kerja yang jelas juga menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari upaya menjaga mutu kinerja guru (Az-zahra & Suherman, 2024).

Dari sisi pelaksanaan tugas, guru di SMP IT Utsman Bin Affan menjalankan pembelajaran

berdasarkan pembagian tugas yang telah dirapatkan sebelumnya. Salah satu guru menjelaskan bahwa pembagian tugas diberikan secara jelas dan disesuaikan dengan kemampuan guru. Pengawasan terhadap pembelajaran juga dilakukan secara berkala melalui evaluasi kelas setiap semester oleh kepala sekolah dan wakil kepala sekolah. Dengan demikian, guru tidak hanya diberi tugas, tetapi juga dipantau agar kualitas pembelajarannya terus berkembang. Dalam praktiknya, kinerja guru juga tampak dari adanya pembinaan rutin yang diberikan sekolah. Guru memperoleh pengarahan, motivasi, dan penguatan kualitas pengajaran secara berkala, termasuk melalui kegiatan pembinaan mingguan. Langkah seperti ini memperlihatkan bahwa peningkatan kinerja guru tidak cukup hanya melalui penilaian, tetapi juga memerlukan pengembangan kemampuan secara terus-menerus. Kepemimpinan kepala sekolah yang memberi ruang pembinaan, arahan kerja, dan penguatan profesional seperti ini memang berperan dalam membentuk kualitas kerja guru di sekolah (Fauzan et al., 2025).

Kinerja guru di SMP IT Utsman Bin Affan juga didukung oleh hubungan kerja yang cukup baik antara kepala sekolah dan guru. Guru diberi kesempatan untuk menyampaikan pendapat, berdiskusi, dan mencari solusi bersama ketika terdapat kendala dalam pembelajaran atau kegiatan sekolah. Suasana kerja yang demikian membuat guru tidak hanya menjalankan tugas secara formal, tetapi juga merasa dilibatkan dalam proses perbaikan dan pengembangan sekolah. Dalam kerangka kepemimpinan Michigan, kondisi ini menunjukkan adanya perhatian terhadap hubungan kerja,

komunikasi, dan pengembangan pegawai, sehingga orientasi pada pegawai terlihat cukup menonjol dalam pelaksanaan kerja di sekolah. Selain itu, pembagian tugas di sekolah juga diupayakan tetap proporsional. Guru yang mengampu lebih dari satu mata pelajaran tetap diarahkan agar tugas tersebut masih berada dalam cakupan kemampuan yang dapat dijalankan. Dari sudut pandang kinerja, hal ini menunjukkan adanya upaya sekolah untuk menjaga keseimbangan antara tanggung jawab kerja dan kesempatan guru untuk berkembang. Guru tidak hanya dituntut menyelesaikan tugas, tetapi juga diberi ruang untuk belajar dan menambah keterampilan mengajar (Saputra et al., 2023).

Walaupun demikian, pelaksanaan kinerja guru masih menghadapi beberapa kendala. Pihak sekolah menyebutkan adanya perbedaan generasi antar guru yang mempengaruhi cara pandang, komunikasi, dan interaksi kerja. Selain itu, banyaknya kegiatan yang harus dikelola pimpinan juga kadang berdampak pada keterlambatan pengingat terhadap agenda tertentu. Namun, kondisi tersebut diatasi melalui evaluasi, pembinaan, pengaturan teknis, dan kerja sama antar guru agar pelaksanaan tugas tetap berjalan dengan baik.

Secara keseluruhan, kinerja guru di SMP IT Utsman Bin Affan menunjukkan kondisi yang cukup baik. Hal ini tampak dari adanya sistem kerja yang terencana, pembagian tugas yang jelas, pengawasan dan evaluasi yang rutin, pembinaan berkelanjutan, serta hubungan kerja yang mendukung pelaksanaan tugas guru. Dengan demikian, kinerja guru di sekolah ini tidak hanya terlihat dari proses mengajar di kelas, tetapi juga dari

kesiapan, tanggung jawab, kedisiplinan, dan kemauan guru untuk terus berkembang dalam menjalankan tugas profesionalnya.

Kendala dalam Penerapan Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan kepala sekolah memiliki peran yang sangat strategis dalam mengarahkan jalannya organisasi pendidikan, baik dalam aspek pengelolaan program maupun pembinaan sumber daya manusia. Di SMP IT Utsman Bin Affan, kepala sekolah secara umum telah mampu menjalankan fungsi kepemimpinan dengan baik, terlihat dari adanya berbagai program sekolah serta pelaksanaan supervisi yang berjalan secara rutin. Namun demikian, berdasarkan hasil wawancara, masih ditemukan beberapa kendala dalam pelaksanaan kepemimpinan tersebut. Kendala ini muncul sebagai konsekuensi dari kompleksitas tugas kepala sekolah yang tidak hanya berfokus pada pencapaian target kerja (*production-centered*), tetapi juga harus mampu membangun hubungan kerja yang harmonis dengan guru (*employee centered*). Oleh karena itu, analisis terhadap kendala menjadi penting untuk melihat sejauh mana efektivitas kepemimpinan yang telah diterapkan serta aspek apa saja yang masih perlu ditingkatkan.

1. Kendala dalam Manajemen Waktu dan Pengorganisasian Kegiatan

Salah satu kendala utama yang dihadapi kepala sekolah di SMP IT Utsman Bin Affan adalah dalam aspek manajemen waktu, khususnya terkait pengorganisasian dan penyampaian jadwal kegiatan sekolah. Berdasarkan hasil wawancara, diketahui bahwa dalam beberapa kondisi,

kepala sekolah menyampaikan informasi atau pengingat kegiatan dalam waktu yang relatif dekat dengan pelaksanaan (H- beberapa hari). Hal ini menunjukkan bahwa sistem perencanaan kegiatan belum sepenuhnya terjadwal secara sistematis dan terstruktur. Dari sudut pandang kepemimpinan, kondisi ini mencerminkan adanya tantangan dalam mengelola prioritas kerja di tengah banyaknya program dan kegiatan sekolah yang harus ditangani secara bersamaan. Kompleksitas tugas kepala sekolah seringkali menyebabkan terjadinya keterlambatan dalam koordinasi, sehingga informasi yang disampaikan kepada guru menjadi kurang optimal dari segi waktu. Dampak dari kendala ini cukup signifikan, terutama bagi guru yang diberi tanggung jawab sebagai pelaksana kegiatan. Keterbatasan waktu persiapan menyebabkan guru harus bekerja lebih cepat dalam menyusun perencanaan teknis, yang pada akhirnya berpotensi mempengaruhi kualitas pelaksanaan kegiatan. Selain itu, kondisi ini juga dapat menimbulkan tekanan kerja yang lebih tinggi bagi guru. Dalam perspektif production-centered, kemampuan kepala sekolah dalam merencanakan dan mengorganisasi kegiatan secara efektif merupakan kunci utama dalam mencapai keberhasilan program sekolah. Oleh karena itu, kendala dalam manajemen waktu ini menunjukkan perlunya

penguatan sistem perencanaan dan pengingat kegiatan yang lebih terstruktur. (Haryani & Lubis, 2022) menyatakan bahwa kemampuan kepala sekolah dalam mengelola waktu dan menyusun program kerja secara sistematis sangat berpengaruh terhadap efektivitas kinerja guru dan keberhasilan organisasi sekolah.

2. Kendala dalam Penyesuaian Pendekatan Supervisi dan Pembinaan Guru

Dalam aspek pembinaan, kepala sekolah di SMP IT Utsman Bin Affan telah melaksanakan supervisi akademik yang disertai dengan evaluasi terhadap proses pembelajaran. Berdasarkan hasil wawancara, kepala sekolah juga memberikan bimbingan kepada guru dengan pendekatan yang bersifat fleksibel, yaitu menyesuaikan dengan jenis permasalahan yang dihadapi. Permasalahan yang bersifat personal disampaikan secara individu agar lebih efektif dan menjaga kenyamanan guru, sedangkan permasalahan yang bersifat umum dibahas dalam forum bersama sebagai bahan evaluasi kolektif. Selain itu, kepala sekolah juga memberikan alternatif solusi sebagai bentuk dukungan terhadap pengembangan profesional guru. Meskipun pendekatan ini menunjukkan adanya kepemimpinan yang adaptif, dalam praktiknya masih terdapat kendala dalam menyesuaikan strategi pembinaan dengan karakter,

kebutuhan, dan latar belakang masing-masing guru. Hal ini disebabkan oleh adanya perbedaan tingkat kompetensi, pengalaman, serta kondisi personal yang dimiliki oleh setiap guru. Kondisi tersebut menuntut kepala sekolah untuk memiliki kemampuan komunikasi interpersonal yang tinggi serta kepekaan dalam memahami kebutuhan individu. Tanpa kemampuan tersebut, pembinaan yang dilakukan berpotensi kurang tepat sasaran atau tidak memberikan dampak yang maksimal terhadap peningkatan kinerja guru. Dalam perspektif *employee-centered*, keberhasilan kepemimpinan sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam memahami dan merespons kebutuhan individu bawahannya. Oleh karena itu, kendala dalam penyesuaian pendekatan supervisi ini menjadi tantangan yang perlu terus dikembangkan oleh kepala sekolah. (Suroso et al., 2023) menyatakan bahwa supervisi akademik yang efektif harus dilakukan secara kontekstual dan mempertimbangkan kebutuhan individu guru agar dapat meningkatkan profesionalisme secara optimal.

3. Kendala dalam Mengelola Perbedaan Generasi dan Karakter Guru

Kendala berikutnya yang dihadapi kepala sekolah di SMP IT Utsman Bin Affan adalah dalam mengelola keberagaman karakter guru, khususnya yang disebabkan oleh perbedaan generasi.

Berdasarkan hasil wawancara, terdapat perbedaan yang cukup terlihat antara guru dari generasi milenial dan generasi Z, baik dalam hal cara pandang terhadap pekerjaan, gaya komunikasi, maupun pola interaksi di lingkungan sekolah. Perbedaan ini menjadi tantangan tersendiri bagi kepala sekolah dalam menciptakan suasana kerja yang harmonis dan kolaboratif. Tanpa pengelolaan yang tepat, perbedaan tersebut berpotensi menimbulkan kesenjangan (*gap*) dalam hubungan kerja, yang pada akhirnya dapat mempengaruhi efektivitas kerja tim. Namun demikian, pihak sekolah telah melakukan beberapa upaya untuk mengatasi hal tersebut, seperti mengatur tempat duduk guru dan membentuk kelompok kerja yang bersifat heterogen tanpa membedakan generasi. Langkah ini bertujuan untuk meningkatkan interaksi dan memperkuat kerja sama antar guru. Meskipun upaya tersebut telah memberikan dampak positif, dari sudut pandang kepemimpinan, kondisi ini tetap menjadi kendala karena kepala sekolah dituntut untuk terus menjaga keseimbangan hubungan kerja di tengah keberagaman yang ada. Selain itu, adanya perbedaan pendapat juga menjadi dinamika yang harus dikelola dengan baik agar dapat menjadi sumber inovasi, bukan konflik.

4. Kendala dalam Sistem Komunikasi dan Koordinasi Internal

Kendala lain yang juga dihadapi kepala sekolah di SMP IT Utsman Bin Affan adalah dalam sistem komunikasi dan koordinasi internal. Berdasarkan hasil wawancara, penyampaian informasi yang terkadang dilakukan mendekati waktu pelaksanaan menunjukkan bahwa alur komunikasi belum sepenuhnya berjalan secara efektif dan terstruktur. Dalam konteks kepemimpinan, komunikasi tidak hanya berkaitan dengan penyampaian informasi, tetapi juga mencakup kejelasan pesan, ketepatan waktu, serta pemerataan informasi kepada seluruh anggota organisasi. Ketika salah satu aspek tersebut tidak terpenuhi, maka dapat terjadi miskomunikasi yang berdampak pada kurang optimalnya pelaksanaan kegiatan. Kendala dalam komunikasi ini juga berkaitan erat dengan koordinasi antar pihak yang terlibat dalam kegiatan sekolah. Kurangnya koordinasi yang baik dapat menyebabkan ketidaksinkronan dalam pelaksanaan tugas, sehingga tujuan kegiatan tidak tercapai secara maksimal. Oleh karena itu, kepala sekolah perlu mengembangkan sistem komunikasi yang lebih terencana, misalnya melalui penjadwalan kegiatan yang jelas, penggunaan media komunikasi yang efektif, serta peningkatan intensitas koordinasi dengan guru.

Upaya Mengatasi Kendala

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan wakil kepala sekolah serta beberapa guru di SMPIT Utsman bin Affan Surabaya, dapat diketahui bahwa dalam pelaksanaan kepemimpinan kepala sekolah tentu terdapat beberapa kendala yang muncul. Namun, kendala tersebut tidak dipandang sebagai hambatan permanen, melainkan sebagai bagian dari dinamika organisasi sekolah yang harus dikelola secara tepat. Dalam perspektif Teori Michigan, kepala sekolah dituntut mampu menyeimbangkan orientasi pada hubungan kerja (*employee-centered*) dan orientasi pada hasil kerja (*production-centered*), sehingga setiap persoalan yang muncul dapat diatasi melalui pendekatan manusiawi sekaligus tetap menjaga produktivitas organisasi.

1. Mengatasi Perbedaan Generasi Antar Guru

Salah satu kendala yang diungkapkan Bapak M. Rizki Arif selaku Wakil Kepala Sekolah adalah perbedaan generasi antar guru, yaitu antara guru milenial dan generasi Z (*Gen Z*). Perbedaan tersebut tampak pada cara pandang, cara berkomunikasi, dan pola interaksi dalam kegiatan sekolah. Jika tidak dikelola dengan baik, perbedaan generasi ini dapat menimbulkan kesan terpisah-pisah, bahkan berpotensi mengganggu kolaborasi dan kohesi profesional antar guru. Untuk mengatasi gap generasi tersebut, kepala sekolah mengambil pendekatan yang lebih terstruktur dan kolaboratif. Salah satunya adalah pengaturan tempat duduk dan pembagian kelompok kerja yang tidak berdasarkan “gen”

tertentu, melainkan secara campuran. Hal ini mendorong guru dari generasi berbeda untuk saling berinteraksi, saling memahami, dan saling menghargai perbedaan. Pendekatan semacam ini menunjukkan ciri kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan (people oriented) dan partisipatif, yaitu menekankan hubungan interpersonal yang baik, kerja sama, dan penciptaan iklim kerja yang suportif. Beberapa penelitian tentang kepemimpinan kepala sekolah menunjukkan bahwa pendekatan yang kolaboratif dan inklusif dapat meningkatkan harmoni kerja dan kesejahteraan psikologis guru, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja. Penelitian berjudul "Sinergi Kepemimpinan Kolaboratif dan Supervisi Akademik dalam Meningkatkan Kinerja Guru", menemukan bahwa kepemimpinan kolaboratif yang melibatkan guru dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru (Ary et al., 2025). Disisi lain, studi "Kepemimpinan, Kompetensi Profesional, Kesejahteraan Psikologis dan Mutu Pendidikan", menegaskan bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang menunjang kesejahteraan psikologis guru berkontribusi 80,2% terhadap mutu pendidikan dan kinerja guru (Sulistyowati et al., 2024). Dengan demikian, pengaturan campuran generasi dalam

kelompok kerja di SMPIT Utsman bin Affan dapat dipahami sebagai praktik kepemimpinan yang selaras dengan beberapa penelitian tersebut, yaitu mengarah pada pembentukan iklim kerja yang inklusif dan mendukung peningkatan kinerja guru.

2. Mengelola Perbedaan Pendapat dan Konflik Kecil
Dalam wawancara, Bapak M. Rizki Arif juga menjelaskan bahwa perbedaan pendapat diantara guru dianggap sebagai hal yang wajar dan bahkan penting dalam pengembangan sekolah. Namun, jika tidak dikelola dengan baik, perbedaan pendapat dapat berkembang menjadi konflik yang mengganggu kinerja. Untuk itu, kepala sekolah lebih mengarah pada pendekatan komunikasi terbuka dan dialog, dengan tetap menghargai perbedaan pendapat sebagai sumber ide baru. Pendekatan ini sesuai dengan karakter kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan dan bersifat partisipatif, dengan menekankan musyawarah, konsultasi, dan keterlibatan guru dalam proses pengambilan keputusan. Penelitian (Ary et al., 2025) tentang kepemimpinan kepala sekolah menunjukkan bahwa komunikasi terbuka, keterlibatan guru, dan musyawarah dalam pengambilan keputusan dapat menurunkan intensitas konflik dan meningkatkan kepuasan kerja guru. Selanjutnya pada penelitian (Tobing et al., 2025) menemukan bahwa

kepemimpinan demokratis dan komunikasi interpersonal yang baik berpengaruh langsung signifikan terhadap kinerja guru serta dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja. Dengan demikian, pendekatan yang diambil oleh kepala sekolah SMPIT Utsman bin Affan tidak hanya menghindari konflik, tetapi juga mengarahkan perbedaan pendapat menjadi ruang untuk berdialog, musyawarah, dan pencarian solusi bersama, yang selaras dengan beberapa temuan tersebut.

3. Memperbaiki Sistem Informasi dan Jadwal Kegiatan

Dari hasil wawancara dengan guru pertama, terdapat keluhan bahwa kepala sekolah terkadang mengingatkan jadwal kegiatan pada waktu yang sangat mepet, sehingga guru yang diamanahi akan kegiatan tersebut merasa kewalahan dalam mempersiapkan tugas. Hal ini menunjukkan adanya kelemahan sementara dalam pengelolaan informasi dan koordinasi jadwal, meskipun secara umum gaya kepemimpinan kepala sekolah dinilai sudah baik oleh guru. Untuk mengatasi kelemahan ini, sekolah dapat mengembangkan sistem manajemen jadwal dan informasi yang lebih terstruktur, misalnya dengan menggunakan kalender digital, grup komunikasi yang aktif, atau manajemen rapat yang terjadwal. Dalam penelitian (Idham et al., 2023) menunjukkan bahwa komunikasi internal yang

teratur dan komunikasi interpersonal yang baik, berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kinerja guru. Jadi dengan pengaturan jadwal yang lebih rinci dan terdistribusi sejak awal, guru akan memiliki cukup waktu untuk mempersiapkan kegiatan, sehingga kualitas dan kinerja guru dapat meningkat, sekaligus menciptakan iklim kerja yang lebih terstruktur dan terduga.

4. Pembinaan dan Supervisi

Dalam wawancara dengan guru kedua, ia menjelaskan bahwa kepala sekolah melakukan supervisi dan pembinaan secara terstruktur, baik untuk permasalahan yang bersifat umum maupun personal. Terhadap masalah personal, kepala sekolah cenderung menggunakan komunikasi secara pribadi, sementara terhadap masalah umum akan dibahas dalam forum bersama guru. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah tidak hanya mengawasi, tetapi juga memberikan bimbingan dan alternatif solusi yang relevan dengan kondisi guru. Pendekatan ini sesuai dengan konsep kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan dan partisipatif, dimana kepala sekolah berperan sebagai fasilitator, pembimbing, dan pendorong profesionalisme guru (Tobing et al., 2025). Dengan demikian, pembinaan dan supervisi yang berbasis pada permasalahan nyata guru menjadi salah satu strategi penting dalam mengatasi kendala yang berkaitan dengan

kinerja dan pembangunan profesional guru.

Secara keseluruhan, upaya mengatasi kendala di SMPIT Utsman bin Affan Surabaya menunjukkan bahwa kepala sekolah telah menerapkan prinsip kepemimpinan yang selaras dengan Teori Michigan, yaitu memadukan perhatian terhadap hubungan kerja dan pencapaian tujuan organisasi. Kepala sekolah dan wakil kepala sekolah menunjukkan adanya kesadaran untuk mengurangi ketergantungan pada gaya kepemimpinan yang hanya berorientasi pada tugas (task oriented), dan lebih mengarah pada pendekatan yang berorientasi pada bawahan dan kolaboratif (people oriented dan participative).

Implementasi nyatanya terlihat pada praktik pengaturan kelompok campuran generasi, forum evaluasi bersama, pengelolaan konflik melalui dialog, serta pemanfaatan supervisi dan bimbingan yang personal maupun kolektif. Dengan demikian, kendala yang muncul dari perbedaan generasi, perbedaan pendapat, kesalahan komunikasi jadwal, dan permasalahan kinerja dapat diatasi secara lebih sistematis dan berkelanjutan, sehingga kinerja guru di SMPIT Utsman bin Affan Surabaya tetap dapat ditingkatkan sesuai dengan prinsip-prinsip kepemimpinan Michigan yang berorientasi pada tugas dan bawahan secara seimbang.

E. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai gaya kepemimpinan kepala sekolah berdasarkan Teori Michigan dalam meningkatkan kinerja guru di SMPIT Utsman Bin Affan Surabaya,

dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah telah menerapkan gaya kepemimpinan yang memadukan orientasi pada pegawai (employee-centered) dan orientasi pada hasil kerja (production-centered). Kepala sekolah tidak hanya berfokus pada pencapaian target dan keberhasilan program sekolah, tetapi juga memberikan perhatian terhadap hubungan kerja yang harmonis, komunikasi terbuka, pembinaan, serta kenyamanan guru dalam menjalankan tugas. Dalam pelaksanaannya, orientasi pada pegawai terlihat lebih dominan melalui pendekatan kekeluargaan, pemberian motivasi, dan keterlibatan guru dalam berbagai kegiatan sekolah. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa terdapat keterkaitan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru. Kepemimpinan yang mampu menyeimbangkan perhatian terhadap hubungan kerja dan pencapaian target dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan motivasi guru, memperjelas arah kerja, serta mendorong tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas. Dengan demikian, semakin baik gaya kepemimpinan kepala sekolah, maka

semakin baik pula kinerja guru di sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

- Hidayat, A., Muspawi, M., Rahman, K. A., & Ronansyah, M. F. (2022). *Jurnal Manajemen Pendidikan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Menengah Atas Principal Leadership Style in Improving Teacher Performance*. 4(2), 162–181.
- Nurrisa, F., Hermina, D., & Norlaila. (2025). *Pendekatan Kualitatif dalam Penelitian: Strategi, Tahapan, dan Analisis Data Jurnal Teknologi Pendidikan Dan Pembelajaran (JTPP)*. 02(03), 793–800.
- Prasetyo, R. A., Tata, J. F., & Nurwidiyanto. (2024). *ANALISIS STRATEGI PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN PADA PERUM DAMRI CABANG KABUPATEN MANOKWARI*. 7.
- Ary, N. M., Agung, A., Agung, G., Luh, N., & Erni, G. (2025). *Sinergi Kepemimpinan Kolaboratif dan Supervisi Akademik dalam Meningkatkan Kinerja Guru Sekolah Dasar di Gugus IV Kecamatan Baturiti Kabupaten Tabanan*. 6(3), 1792–1798.
<https://doi.org/https://doi.org/10.38035/jmpis.v6i3>
- Az-zahra, S. M., & Suherman. (2024). *ANALISIS PERAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH TERHADAP KINERJA GURU DAN MUTU SEKOLAH*. 9(4), 417–425.
- Fadila, F., & Uliani, Z. (2020). *PENGARUH HIGH PERFORMACE WORK SYSTEM DAN WORK ENGAGEMENT TERHADAP EMPLOYEE CREATIVITY DENGAN WORK WELL BEING SEBAGAI PEMEDIASI*. 20(1), 29–44.
- Fatimah, T., Sitepu, Y. M. R., Agustina, A., Hasni, M., & Aulia, N. (2022). *FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI DAN MENGHAMBAT KINERJA GURU (Studi Kasus di Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Medan)*. 2(2), 55–65.
- Fauzan, R., Lasminto, Mukhayati, S., & Nyoman, N. A. (2025). *PERAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM PENINGKATAN KINERJA GURU*. 10(2), 324–334.
- Fauzi, I., & Samrin. (2025). *MEMBANGUN TIM UNGGUL: STRATEGI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN*. 17(2), 99–112.
<https://doi.org/10.24832/jpkp.v17i2.909>
- Fitri, D., Anggriany, N., & Simatupang, R. M. (2023). *ANALISIS PERAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN MUTU*

- PENDIDIKAN DI SEKOLAH.* 3(3), 175–179.
- Haryani, R., & Lubis, M. J. (2022). *Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah pada Kinerja Guru.* 6(3), 3373–3383.
<https://doi.org/https://doi.org/10.31004/basicedu.v6i3.2617>
- Idham, Risbiyantoro, H., & Tamiyati, E. (2023). *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Komunikasi Internal Terhadap Efektivitas Kerja Guru Di Smp Al-Manshuriyah Jakarta Barat.* 2(1), 162–170.
- Imron, M. (2023). *KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH SEBAGAI MOTIVATOR DALAM MENINGKATKAN MOTIVASI KINERJA GURU.* 1(1), 41–62.
- Martini, T. (2019). *Pengaruh Perilaku Kepemimpinan, Motivasi Berprestasi dan Budaya Sekolah Terhadap Kinerja Guru.* 10(1), 17–27.
- Masfufah, N. F., & Rindaningsih, I. (2024). *FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA GURU.* 8(1), 244–252.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.30651/else.v8i1.17168>
- Melayu, N. P., Sabandi, A., & Rifma. (2023). *Hubungan Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Kinerja Guru.* 3(3), 160–167.
<https://doi.org/https://doi.org/10.24036/jeal.v2i3>
- Murniati, D., Ibtida, F., Artiani, N., & Syabilana, S. N. (2024). *Mengoptimalkan Kinerja Guru Melalui Pengembangan Profesi Guru.* 4(2), 765–774.
- Musaddad, A. (2020). *KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH PERSPEKTIF TEORI KEPEMIMPINAN PERILAKU.* 1(1), 74–81.
- Muspawi, M. (2021). *Strategi Peningkatan Kinerja Guru.* 21(1), 101–106.
<https://doi.org/10.33087/jiubj.v21i1.1265>
- Nafiah, Dwikurnaningsih, Y., & Sanoto, H. (2026). *Analisis Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Berdasarkan Pendekatan Behavioral Pada Sekolah Dasar di Sepaku.* 05(01), 617–621.
- Nurbaya, S., Ali, M., Harun, C. Z., & AR, D. (2015). *GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU PADA SD NEGERI LAMBARO ANGAN.* 3(2), 116–127.
- Ary, N. M., Agung, A., Agung, G., Luh, N., & Erni, G. (2025). *Sinergi Kepemimpinan Kolaboratif dan Supervisi Akademik dalam Meningkatkan Kinerja Guru Sekolah Dasar di Gugus IV Kecamatan Baturiti Kabupaten Tabanan.* 6(3), 1792–1798.
<https://doi.org/https://doi.org/10.38035/jmpis.v6i3>

- Az-zahra, S. M., & Suherman. (2024). *ANALISIS PERAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH TERHADAP KINERJA GURU DAN MUTU SEKOLAH*. 9(4), 417–425.
- Fadila, F., & Uliani, Z. (2020). *PENGARUH HIGH PERFORMANCE WORK SYSTEM DAN WORK ENGAGEMENT TERHADAP EMPLOYEE CREATIVITY DENGAN WORK WELL BEING SEBAGAI PEMEDIASI*. 20(1), 29–44.
- Fatimah, T., Sitepu, Y. M. R., Agustina, A., Hasni, M., & Aulia, N. (2022). *FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI DAN MENGHAMBAT KINERJA GURU (Studi Kasus di Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Medan)*. 2(2), 55–65.
- Fauzan, R., Lasminto, Mukhayati, S., & Nyoman, N. A. (2025). *PERAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM PENINGKATAN KINERJA GURU*. 10(2), 324–334.
- Fauzi, I., & Samrin. (2025). *MEMBANGUN TIM UNGGUL: STRATEGI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN*. 17(2), 99–112.
<https://doi.org/10.24832/jpkp.v17i2.909>
- Fitri, D., Anggriany, N., & Simatupang, R. M. (2023). *ANALISIS PERAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN DI SEKOLAH*. 3(3), 175–179.
- Haryani, R., & Lubis, M. J. (2022). *Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah pada Kinerja Guru*. 6(3), 3373–3383.
<https://doi.org/https://doi.org/10.31004/basicedu.v6i3.2617>
- Idham, Risbiyantoro, H., & Tamiyati, E. (2023). *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Komunikasi Internal Terhadap Efektivitas Kerja Guru Di Smp Al-Manshuriyah Jakarta Barat*. 2(1), 162–170.
- Imron, M. (2023). *KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH SEBAGAI MOTIVATOR DALAM MENINGKATKAN MOTIVASI KINERJA GURU*. 1(1), 41–62.
- Martini, T. (2019). *Pengaruh Perilaku Kepemimpinan, Motivasi Berprestasi dan Budaya Sekolah Terhadap Kinerja Guru*. 10(1), 17–27.
- Masfufah, N. F., & Rindaningsih, I. (2024). *FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA GURU*. 8(1), 244–252.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.30651/else.v8i1.17168>
- Melayu, N. P., Sabandi, A., & Rifma. (2023). *Hubungan Kepemimpinan Kepala*

- Sekolah dengan Kinerja Guru. 3(3), 160–167.
<https://doi.org/https://doi.org/10.24036/jeal.v2i3>
- Murniati, D., Ibtida, F., Artiani, N., & Syabilana, S. N. (2024). *Mengoptimalkan Kinerja Guru Melalui Pengembangan Profesi Guru*. 4(2), 765–774.
- Musaddad, A. (2020). *KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH PERSPEKTIF TEORI KEPEMIMPINAN PERILAKU*. 1(1), 74–81.
- Muspawi, M. (2021). *Strategi Peningkatan Kinerja Guru*. 21(1), 101–106.
<https://doi.org/10.33087/jiubj.v21i1.1265>
- Nafiah, Dwikurnaningsih, Y., & Sanoto, H. (2026). *Analisis Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Berdasarkan Pendekatan Behavioral Pada Sekolah Dasar di Sepaku*. 05(01), 617–621.
- Nurbaya, S., Ali, M., Harun, C. Z., & AR, D. (2015). *GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU PADA SD NEGERI LAMBARO ANGAN*. 3(2), 116–127.
- Rosaliawati, B. N., Mustiningsih, & Arifin, I. (2020). *HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN KINERJA GURU*. 3(1), 61–71.
- Saputra, A. I., Masbirorotni, & Aprillitzavivayarti. (2023). *Analisis Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di SMA Negeri 8 Batanghari*. 4(3), 292–311.
- Sari, G. R. M., Pariha, L., Nugraha, P. L., & Iskandar, S. (2025). *ANALISIS PENTINGNYA EVALUASI PEMBELAJARAN DALAM MENINGKATKAN PEMAHAMAN SISWA SEKOLAH DASAR*. 10(2), 448–459.
- Sulistiyowati, A., Nurkolis, & Abdullah, G. (2024). *PENGARUH KEPEMIMPINAN INSTRUKSIONAL KEPALA SEKOLAH, KOMPETENSI PROFESIONAL, DAN KESEJAHTERAAN PSIKOLOGIS GURU TERHADAP MUTU PENDIDIKAN SMP/MTs KECAMATAN TERSONO KABUPATEN BATANG*. 9(4), 234–245.
- Suroso, Wuryandini, E., & Murniati, N. A. N. (2023). *Analisis Supervisi Akademik Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kinerja Pembelajaran Guru*. 6(2), 1164–1168.
- Thoyib, A. (2005). *Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja: Pendekatan Konsep*. 7(1), 60–73.

- Tobing, V. P. L., Rosnelli, & Lubis, J. (2025). *Pengaruh Peran Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah, Komunikasi Interpersonal, Motivasi Kerja Guru terhadap Kinerja Guru BK*. 10(2), 1417–1423. <https://doi.org/https://doi.org/10.51169/ideguru.v10i2.1872>
- Tuerah, R. M. S. (2015). *PENGUASAAN MATERI PEMBELAJARAN, MANAJEMEN DAN KOMITMEN MENJALANKAN TUGAS BERKORELASI PADA KINERJA GURU SD DI KOTA TOMOHON*. 1(2), 137–154.
- Wahjono, S. I. (2022). *Manajemen kepemimpinan*.
- Waworuntu, B. (2003). *DETERMINAN KEPEMIMPINAN* Bob. 7(2), 71–81.
- Widiyanti, D. (2022). *MENCERMATI KEPEMIMPINAN BEHAVIORAL*. 6(2), 19–30.
- Zaidan, & Mulyadiprana, A. (2022). *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada Masa Pandemi Covid-19*. 9(4), 555–566.
- Zefrizen, A., & Suwadi. (2023). *Efektifitas Kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai Pemangku Kebijakan di Era Society 5.0 (Studi: Pendidikan Agama Islam)*. 7(6), 4253–4261.