

## PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA GURU SMA SWASTA DI KOTA MANADO

**Meyke Machrita Mamahit**

Institut Agama Kristen Negeri Mamahit  
Jl. Bougenville, Tateli Satu, Kec. Mandolang, Kabupaten Minahasa, Sulawesi Utara  
E-mail: [meykemachritamamahit@gmail.com](mailto:meykemachritamamahit@gmail.com)

**Abstract:** This study aims to analyze the effect of several leadership styles that are collaborated (collaborative leadership style) on teacher performance, the effect of work motivation (extrinsic and intrinsic) on teacher performance, and the simultaneous effect of several leadership styles that are collaborated (collaborative leadership style) and work motivation (extrinsic and intrinsic) on teacher performance in private senior high schools in Manado City. This research was conducted at 13 private senior high schools in Manado City. The approach used in this study is quantitative, with descriptive survey methods and multiple linear regression analysis. Data were collected using research questionnaires and document analysis. The sample consisted of 64 teachers, taken by proportional random sampling technique from a total population of 211 teachers in private senior high schools in Manado City. The findings of the study show that: (1) there is a positive effect of several leadership styles that are collaborated (situational leadership style) on the performance of private senior high school teachers in Manado City, (2) there is a positive effect of work motivation (extrinsic and intrinsic) on the performance of private senior high school teachers in Manado City, and (3) there is a simultaneous positive effect of several leadership styles that are collaborated (situational leadership style) and work motivation (extrinsic and intrinsic) on the performance of private senior high school teachers in Manado City. The findings of this study recommend that: (1) to improve the performance of private senior high school teachers in Manado City, principals should be able to adapt and make effective several leadership styles that are collaborated (situational leadership style) according to the situation and condition, needs, maturity, and ability of teachers; (2) principals should be able to improve teachers' work motivation (extrinsic motivation); (3) teachers should increase their intrinsic motivation; and (4) further research should be conducted to explore other variables besides those analyzed in this study.

**Keywords:** Leadership style, work motivation, teacher performance

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh dari beberapa gaya kepemimpinan yang dikolaborasikan (gaya kepemimpinan kolaboratif) terhadap kinerja guru, pengaruh motivasi kerja (ekstrinsik dan intrinsik) terhadap kinerja guru, dan pengaruh beberapa gaya kepemimpinan yang dikolaborasikan (gaya kepemimpinan kolaboratif) dan motivasi kerja (ekstrinsik dan intrinsik) secara simultan terhadap kinerja guru di SMA Swasta Kota Manado. Penelitian ini dilaksanakan pada 13 SMA Swasta di Kota Manado. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif dengan metode survey deskriptif dan analisis regresi linier berganda. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner penelitian, dan analisis dokumen. Jumlah sampel 64 guru, yang diambil dengan teknik proporsional random sampling dari jumlah populasi 211 guru di SMA Swasta Kota Manado. Temuan penelitian menunjukkan bahwa: 1) terdapat pengaruh positif beberapa gaya kepemimpinan yang dikolaborasikan (gaya kepemimpinan situasional) terhadap kinerja guru SMA Swasta di Kota Manado, 2) terdapat pengaruh positif motivasi kerja (ekstrinsik dan intrinsik) terhadap kinerja guru SMA Swasta di Kota Manado, dan 3) terdapat pengaruh positif secara simultan beberapa gaya kepemimpinan yang dikolaborasikan (gaya kepemimpinan situasional) dan motivasi kerja (ekstrinsik dan intrinsik) terhadap kinerja guru SMA Swasta di Kota Manado. Temuan penelitian ini merekomendasikan bahwa: 1) untuk meningkatkan kinerja guru SMA swasta di kota manado, kepala sekolah harus mampu mengadaptasikan dan mengefektifkan beberapa gaya kepemimpinan yang dikolaborasikan (gaya kepemimpinan situasional) terhadap situasi dan kondisi, kebutuhan, kematangan, dan kemampuan guru, 2) kepala sekolah harus mampu meningkatkan motivasi kerja guru (motivasi ekstrinsik), (3) guru harus



meningkatkan motivasi intrinsiknya, dan (4) penelitian lanjutan hendaknya dilakukan untuk mengeksplorasi variabel lain selain variabel yang telah dianalisis dalam penelitian ini.

**Kata kunci:** Gaya kepemimpinan, motivasi kerja, kinerja guru

Pendidikan memiliki peran penting dalam menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas. Perkembangan pengetahuan dan teknologi yang cepat menuntut adanya perubahan disemua bidang kehidupan, khususnya sekolah sebagai institusi pendidikan formal. Sumber daya manusia yang berkualitas dapat dihasilkan dari sekolah yang efektif dan berkualitas. Sekolah yang efektif adalah sekolah yang mampu menjembatani kesenjangan antara teori dan praktik, dimana faktor-faktor yang diidentifikasi oleh penelitian efektivitas sekolah dapat diimplementasikan secara andal melalui proses peningkatan sekolah yang terbukti berhasil (feldhoff & Emmerich, et al., 2022). Berdasarkan hasil penelitian dari Purkey dan Smith, karakteristik dari suatu sekolah efektif memiliki indikator sebagai berikut: berfokus pada manajemen berbasis sekolah, kepemimpinan yang kuat, stabilitas staff, konsensus pada tujuan, pembimbingan dan pengembangan staff sekolah, dukungan orang tua, kualitas hasil akademik, pemanfaatan waktu yang efektif, dukungan pemerintah lokal, hubungan antara perencanaan dan kolegialitas, komitmen organisasi, tujuan yang jelas, harapan tinggi terhadap sekolah, dan peraturan yang kuat dan bijaksana ( (Purkey dan Smith dalam Sagala, 2010) .

Sebagai usaha untuk mencapai sekolah yang efisien, efektif, dan berkualitas, adalah perlu untuk menerapkan prinsip-prinsip manajemen pembelajaran agar memperoleh hasil yang efektif melalui pemberdayaan sumber daya manusia profesional. Hal ini mengacu pada visi, misi, dan tujuan sekolah dengan melakukan proses manajemen, yaitu menjalankan fungsi utama program sekolah yang dilakukan kepala sekolah sebagai seorang yang bertanggung jawab terhadap institusi sekolah, guru yang bertanggung jawab terhadap pelayanan pembelajaran kepada siswa, dan staf untuk pelayanan teknis administrasi sekolah. Shen et al (2020), menekankan bahwa untuk memastikan kualitas, efektivitas, dan efisiensi sekolah, penerapan prinsip-prinsip manajemen harus mencakup kemampuan sekolah untuk bertindak sebagai katalis perubahan dan perubahan manajerial.

Pemerintah telah berupaya mendukung keberhasilan sekolah dengan menerapkan reformasi sekolah yang beralih dari sentralisasi ke desentralisasi, kemudian melakukan beberapa perubahan kurikulum yang diterapkan secara serius hingga yang terbaru adalah kurikulum kemandirian belajar yang diluncurkan pada bulan Februari 2022 oleh Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan tinggi sebagai bentuk evaluasi dari kurikulum 2013 yang diklaim untuk mengejar ketertinggalan pendidikan yang disebabkan oleh pandemi covid-19. Ada beberapa elemen yang berpengaruh dalam mencapai tujuan sekolah, peran orang tua, komite sekolah,



masyarakat, dan pemangku kepentingan, ketersediaan infrastruktur, iklim sekolah, lingkungan yang strategi, pengelolaan dana yang tepat, dan kurikulum yang relevan dengan kebutuhan, situasi dan kondisi masyarakat.

Guru adalah salah satu elemen yang memegang peranan penting dan strategik dalam pencapaian keberhasilan sekolah khususnya dalam mempersiapkan sumber daya berkualitas dalam menghadapi persaingan di era global. Guru adalah pegawai profesional yang memiliki tugas dan tanggung jawab mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, mengevaluasi siswa dalam pendidikan formal. Pengajaran adalah cara untuk mendapatkan pengetahuan, pelatihan, dan membentuk kebiasaan secara otomatis, sedangkan pembelajaran adalah proses mengubah sikap individu melalui pengalaman dan interaksi dengan lingkungan. Guru adalah fasilitator dan pembimbing (Fathurrochman, 2018; Kemendikdasmen, (2024), mereka juga merupakan tokoh utama pendidik ( Hermawan,& Saidi, 2025).

Guru sebagai garda terdepan harus mampu menciptakan pembelajaran yang intensif dan efektif serta menciptakan sistem pembelajaran yang menyenangkan, yaitu jenis pembelajaran yang aktif, efektif, kreatif, inovatif dengan menggunakan desain pembelajaran, kurikulum, memanfaatkan teknologi pembelajaran, media, dan metode yang tepat untuk menghasilkan keluaran berkualitas melalui proses pembelajaran yang baik di dalam kelas maupun luar kelas. Pengetahuan tidak dapat diperoleh dengan diberikan atau ditransfer oleh orang lain tetapi harus dibentuk dan dibangun oleh individu itu sendiri, sehingga siswa dapat mengembangkan intelektualitas mereka. Guru sebagai perencana dan perancang kurikulum pengajaran dan pembelajaran, sebagai mediator dan evaluator, sebagai agen perubahan dan inovator (Fatmawati, 2021; Brown dkk., 2021).

Betapa rumitnya tugas dan tanggung jawab guru di era teknologi 4.0 sehingga guru diharapkan mampu menguasai kompetensi abad 21 (4C-Competence, seperti: komunikasi, kolaborasi, berpikir kritis, dan kreativitas dalam kegiatan pengajaran dan pembelajaran. Kompetensi ini sangat penting untuk menavigasi dunia pendidikan yang kompleks dan terus berkembang. Abidin & Haq (2021) menyatakan bahwa empat kompetensi abad ke-21 memiliki karakteristik holistik dan menjadi satu kesatuan untuk menciptakan pembelajaran yang intensif dan efektif. Untuk menerapkan 4 C-Competence, guru harus memiliki kinerja yang baik. Kinerja guru dapat dilihat melalui dimensi ketrampilan pedagogis dan profesional (Darmadi, 2018). Kinerja guru adalah pengukuran yang efektif dalam bentuk kualitas maupun kuantitas dalam menangani tugas dan tanggung jawab untuk menciptakan kualitas pendidikan khususnya dalam membantu siswa dalam mencapai tujuan pembelajaran yang dibutuhkan. Mangkunegara (2016), menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja individu dalam bentuk kualitas maupun kuantitas



yang telah dicapai oleh individu dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Hesti Kusumaningrum, dkk., (2025), Guru yang berkinerja baik dapat menciptakan sistem pembelajaran yang menyenangkan, seperti: aktif, kreatif, efektif, inovatif, dan menyenangkan dengan menggunakan desain, kurikulum, teknologi pembelajaran, media dan metode yang sesuai untuk memperoleh hasil yang maksimal melalui proses pembelajaran yang berkualitas didalam maupun luar kelas. Ini merupakan aspek strategis sumber daya manusia pendidikan yang menentukan keberhasilan tujuan pembelajaran. Kinerja guru harus dievaluasi sebagai bentuk tindak lanjut dari supervisi yang dilakukan kepala sekolah. Evaluasi kinerja guru sangat penting sebagai alat strategik dalam memperbaiki sistem pembelajaran. Evaluasi kinerja dilakukan berdasarkan standar yang dapat diukur dan jelas dalam membantu kepala sekolah dan guru agar dapat lebih mudah dalam melakukan proses pengawasan kinerja dan dapat digunakan sebagai dasar dari evaluasi. Rambe, K.F., dkk., (2024), dalam hasil penelitiannya menunjukkan bahwa evaluasi kinerja guru berperan secara langsung dalam sistem pembelajaran dan memiliki implikasi untuk memperbaiki kualitas sekolah tertentu. Evaluasi kinerja guru sangat penting sebagai alat strategik untuk memperbaiki kualitas pendidikan nasional secara menyeluruh (Saputra, B.A., dkk., 2024).

Seorang guru memiliki kinerja baik apabila hasil penilaian atas pelaksanaan tugas mencapai atau melebihi standar penilaian yang ditetapkan organisasi ditempat guru itu bekerja. Guru yang memiliki kinerja yang baik dapat memberikan dampak positif terhadap capaian pembelajaran siswa yang optimal. Guru yang mencapai target atau lebih dari standar kinerja yang telah ditetapkan berkaitan erat dengan honor, kompensasi, dan hadiah yang akan diterimanya. Sebaliknya, guru yang memiliki kinerja rendah akan mendapat bimbingan atau pendampingan, dan pelatihan sebagai usaha untuk memperbaiki kinerja. Tinggi rendahnya kinerja guru dipengaruhi oleh seberapa efektif gaya kepemimpinan yang diterapkan kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sehari-hari. Regassa & Gameda (2024), mengemukakan bahwa sekolah yang efektif dan berkualitas dapat dilihat pada sejauhmana kepala sekolah mengimplementasikan gaya-gaya kepemimpinannya, menciptakan lingkungan yang positif dan budaya kerja yang mendukung kinerja guru dan hasil belajar siswa, dan supervisi yang berkelanjutan untuk mengevaluasi pengajaran yang efektif dan membuat keputusan yang diperlukan.

Kepemimpinan adalah usaha yang dilakukan pemimpin untuk mempengaruhi dan memotivasi orang lain baik secara individu maupun kelompok sehingga mereka dapat bekerja sama dalam melakukan tugas dan tanggung jawab dengan baik untuk mencapai kinerja tinggi



sesuai target yang ditetapkan organisasi dalam mencapai tujuan. Kepemimpinan adalah tugas dan tanggung jawab yang harus dilakukan pemimpin. Menurut Lilach Shaer dan Yisrael aharoni (2025), kepemimpinan adalah proses dinamik dalam mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan. Pemimpin menginspirasi, membimbing, melatih, dan memotivasi individu dan kelompok melalui perubahan, jujur, komitmen, inovasi dan akuntabilitas, dengan tujuan utama keberlangsungan organisasi. Kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan memengaruhi tujuan dan strategi tugas, memengaruhi komitmen dan kepatuhan dalam perilaku tugas untuk mencapai tujuan tersebut, memengaruhi pemeliharaan dan identifikasi kelompok, serta memengaruhi budaya organisasi (Alan S. Guterman, 2023).

Gaya kepemimpinan adalah sikap yang ditunjukkan pemimpin dalam mempengaruhi, memotivasi, mengarahkan, dan membimbing anggota dalam melaksanakan pekerjaan dan memecahkan masalah yang dihadapi oleh individu atau kelompok dalam organisasi untuk meningkatkan kinerja anggota sehingga tujuan organisasi dapat dicapai. Hasibuan (2016) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin untuk mempengaruhi perilaku anggota yang bertujuan untuk mendorong semangat kerja, kepuasan kerja, dan produktivitas tinggi anggota dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan mengacu pada cara seorang pemimpin memilih untuk memimpin dan berinteraksi dengan pengikutnya. Hal ini mencerminkan perilaku, sikap, dan tindakan pemimpin dalam memengaruhi dan mengarahkan orang lain (Arthur Bwalya, 2023).

Gaya kepemimpinan otoriter adalah gaya kepemimpinan yang didasarkan pada otoritas dan paksaan absolut yang harus dipatuhi. Pemimpin tidak dapat memberikan kesempatan kepada anggota untuk memberikan pendapat/ide sebelum pengambilan keputusan olehnya. Ini adalah sistem kepemimpinan komando, instruksi atau perintah harus dipatuhi oleh anggota dan menuntut anggota untuk melakukan semua instruksi yang dibuat oleh pemimpin secara formal. Seorang pemimpin otoriter berfokus pada pengendalian dan pemberian tuntutan kepada bawahan (Chiang, dkk., 2020). gaya kepemimpinan otoriter dicirikan sebagai level kontrol yang tinggi terhadap bawahan, dimana pemimpin menggunakan otoritasnya untuk menuntut kepatuhan absolut. Pemimpin membuat keputusan independen dan menegakkan aturan yang ketat (Pizzolitto, Verna & Venditt, 2022). Dalam kondisi tertentu, gaya kepemimpinan otoriter efektif, pemimpin harus dilatih untuk memahami sifat dan perilaku mereka (Li, dkk., 2019).

Gaya kepemimpinan paternalistik memiliki ciri khas melindungi anggota dengan penuh kasih sayang seperti sebagaimana ibu dan ayah memperlakukan anak-anak mereka. Pemimpin memperlakukan anggota dengan lembut dan ramah. Anggota memiliki kesempatan untuk berbagi ide, pendapat, dan juga masalah kepada pemimpin, dan pemimpin bekerja sama dengan anggota



dalam mencari solusi dari masalah tersebut. Keputusan dibuat dengan melibatkan anggota melalui diskusi terlebih dahulu. Pemimpin dan anggota saling peduli. Kebersamaan untuk mencapai tujuan adalah ciri khas gaya kepemimpinan paternalistik. Li dan Wang (2021) mendefinisikan gaya kepemimpinan paternalistik sebagai gaya yang terdiri dari tiga dimensi-kebijakan, moralitas, dan otoritarianisme- yang memengaruhi kinerja inovasi. Kepemimpinan paternalistik sebagai gaya yang menggabungkan disiplin dan otoritas yang kuat dengan kebijakan dan integritas moral seperti seorang ayah yang terbungkus dalam suasana kepribadian (Chen, dkk., 2023).

Gaya kepemimpinan *laissez-faire* adalah gaya kepemimpinan dimana pemimpin memberikan kepercayaan dan kebebasan penuh kepada anggota dalam menangani tugas dan tanggung jawab untuk meraih keberhasilan dalam pencapaian tujuan organisasi. Pemimpin menganggap bahwa anggota sudah cukup matang dan dewasa, memiliki ketrampilan, menguasai pekerjaan, dan memiliki tanggung jawab yang baik dalam bekerja sehingga pemimpin hanya menunggu anggota untuk melaporkan hasil kerja mereka. Pemimpin sering mendelegasikan tugas kepada anggota dianggapnya mampu untuk melakukannya. Pemimpin jarang melakukan pemantauan dan evaluasi dilapangan kerja. Pemimpin memberikan kekuasaan penuh kepada bawahan untuk memutuskan dan memecahkan masalah, mendorong inisiatif individu tetapi berpotensi melemahkan pengawasan (Kelly & MacDonald, 2024). gaya ini merupakan “ketiadaan kepemimpinan” dimana para pemimpin menghindari masalah dan bersikap pasif, namun dapat membawa hasil positif dengan memberikan otonomi dan kebebasan, serta mendorong pengembangan diri pada karyawan yang sangat terampil (Ahmad, dkk., 2023).

Gaya kepemimpinan demokratis atau disebut partisipatif, adalah gaya kepemimpinan yang melibatkan semua anggota dalam mengumpulkan ide dan pendapat melalui diskusi atau pertemuan sebelum pemimpin mengambil keputusan akhir. Menurut Nedelko & Potocan (2021), Gaya kepemimpinan demokratis didasarkan pada pandangan bahwa melibatkan anggota dalam pengambilan keputusan akan memperoleh hasil yang menjanjikan, meningkatkan kepuasan dan keterlibatan anggota, serta meningkatkan produktivitas. Pemimpin bekerja sama dengan anggota dalam menangani tugas dan tanggung jawab, bahkan jika anggota menghadapi masalah. Pemimpin menghargai pencapaian kinerja anggota berdasarkan target yang ditetapkan atau melebihi target dengan memberikan penghargaan, hadiah, promosi, dan insentif. Sebaliknya, anggota yang memiliki pencapaian kinerja rendah, pemimpin memberikan bimbingan, pelatihan untuk meningkatkan kinerja mereka. Kepemimpinan partisipatif (demokratis) secara sengaja melibatkan anggota dalam pengambilan keputusan dan manajemen organisasi, dengan tujuan efektif untuk meningkatkan kepemilikan anggota dan mengintegrasikan tujuan pribadi mereka ke dalam tujuan organisasi (Qiang Wang, Hong Hou, & Zhibin Li, 2022).



Kolaborasi gaya kepemimpinan otoriter, paternalistik, laissez-faire, dan demokratis yang diterapkan kepala sekolah dalam menangani tugas dan tanggung jawab menentukan tinggi atau rendahnya kinerja guru. Guru, staf, siswa, dan semua elemen sumber daya manusia lainnya yang berada di sekolah memiliki kemampuan, kematangan, ketrampilan, pengalaman kerja yang berbeda dalam menangani pekerjaan. Itulah sebabnya mengapa kepala sekolah harus memiliki ketahanan atau dinamika dan daya lenting yang tinggi serta fleksibel dalam mengadaptasikan dan mengkolaborasikan beberapa gaya kepemimpinan untuk diterapkan dalam menangani pekerjaan sehari-hari. Mengapa beberapa gaya kepemimpinan harus dikolaborasikan? Karena tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang cocok atau relevan untuk semua situasi, kondisi dan kebutuhan. Gaya kepemimpinan kolaboratif melibatkan kolaborasi dengan anggota dari berbagai tim kerja departemen dari organisasi untuk memecahkan masalah, dan tantangan yang kompleks dalam mencapai tujuan bersama. Gaya ini bergeser dari top-down, komando dan kontrol ke model yang berfokus pada akuntabilitas bersama, komunikasi terbuka yang efektif dan kecerdasan kolektif. Ini adalah strategi penting dan efektif bagi organisasi pendidikan dalam menghadapi isu-isu kompleks. Kolaborasi adalah kunci untuk mewujudkan ide menjadi kenyataan: sebuah ide cemerlang hanya akan memengaruhi dunia jika diwujudkan, yang membutuhkan upaya kolektif dan beragam perspektif yang difasilitasi oleh kepemimpinan kolaboratif (Carlstrom, Eli, 2023). gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi, serta kebutuhan semua anggota dalam organisasi sekolah akan meningkatkan motivasi dan kinerja

Motivasi kerja adalah elemen yang menentukan pencapaian kinerja guru yang optimal. Motivasi adalah dorongan, rangsangan, dan keinginan seseorang yang menjadi dasar untuk melakukan sesuatu demi mencapai tujuan tertentu. Adalah hal penting untuk menginspirasi guru dalam bekerja secara individu atau kelompok agar mereka dapat mencapai hasil yang terbaik dalam bekerja. Kepala sekolah perlu membuka potensi motivasi pribadi atau motivasi intrinsik guru agar mereka tertarik dan menikmati tugas-tugas yang diberikan untuk mencapai tujuan. Motivasi kerja sebagai kekuatan internal yang mendorong individu untuk berusaha keras mencapai tujuan tertentu, yang mengarah pada komitmen dan antusiasme dalam menyelesaikan tugas(Kanya, dkk., 2025).

Ada dua faktor yang memengaruhi motivasi kerja guru, yaitu: motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik adalah motivasi atau dorongan yang berasal dari individu itu sendiri untuk mencapai sesuatu secepat mungkin demi kepuasan dirinya dan tanpa dipengaruhi oleh imbalan yang diberikan oleh orang lain. Motivasi ini mendorong individu untuk melakukan aktivitas tertentu karena dianggap bermanfaat bagi dirinya sendiri atau dapat memberikan kepuasan pribadi. Motivasi ekstrinsik adalah pendorong kerja yang berasal dari luar individu



sebagai kondisi untuk mendorongnya melakukan pekerjaan optimal dalam organisasi dimana ia bekerja. Motivasi intrinsik berkaitan dengan kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, didorong oleh keinginan internal, sedangkan motivasi ekstrinsik berkaitan dengan insentif eksternal (Kajackaite & Sliwka, 2020).

Kepala sekolah perlu memahami akan pentingnya memberikan motivasi pada guru karena dapat memengaruhi kualitas kerja guru yang pada akhirnya berdampak pada hasil akhir pencapaian tujuan sekolah. Tujuan pemberian motivasi memiliki banyak keuntungan bagi sekolah dan juga bagi guru sendiri. Motivasi intrinsik dan ekstrinsik sangat penting bagi guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan sekolah. Guru perlu mendapat perhatian dari kepala sekolah, terutama guru yang telah bekerja dengan baik dan mencapai kinerja tinggi. Dalam hal ini kepala sekolah perlu memberikan penghargaan, insentif, hadiah, apresiasi atau promosi jabatan kepada mereka. Sebaliknya bagi guru yang berkinerja rendah harus diberikan bimbingan, pengarahan, pelatihan untuk memperbaiki kinerja mereka menjadi lebih baik. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa guru yang memiliki motivasi kerja tinggi memiliki peluang besar untuk meraih kinerja optimal dalam mencapai tujuan pribadi dan organisasi, sedangkan guru yang memiliki motivasi rendah menunjukkan sikap tidak bertanggung jawab dalam mengerjakan tugas sehingga mendapat kinerja rendah, dan hal ini tentu berdampak negatif pada pencapaian tujuan. Berdasarkan penjelasan diatas, dapat dilihat bahwa terdapat interaksi antara gaya kepemimpinan kolaborasi yang diterapkan kepala sekolah dengan motivasi kerja yang dimiliki guru, baik motivasi intrinsik yang berasal dari guru itu sendiri maupun motivasi ekstrinsik yang berasal dari lingkungan kerja, dan pencapaian kinerja guru, serta pencapaian tujuan organisasi. Ini merupakan komponen penting yang mempertahankan motivasi dan kinerja tingkat tinggi, yang sangat penting untuk mencapai tujuan yang berkaitan dengan retensi dan efisiensi guru ( Haris & Al-Adawiyah, 2025).

Berdasarkan hasil survey yang telah diperoleh peneliti pada beberapa sekolah swasta di Kota Manado menunjukkan bahwa masih ada beberapa guru yang belum melakukan pekerjaannya dengan baik dan masih memiliki tanggung jawab rendah dalam menangani pekerjaan sebagaimana yang diharapkan sekolah, seperti masalah kehadiran, administrasi pengajaran yang kurang lengkap, persiapan diri untuk mengajar belum maksimal, penguasaan penggunaan media berbasis teknologi masih rendah, serta memiliki motivasi kerja rendah. Pelaksanaan monitoring (supervisi) secara berkala terhadap guru belum dilakukan secara maksimal oleh kepala sekolah.

Permasalahan tersebut menjadi faktor penghambat bagi kepala sekolah untuk memberikan bimbingan, saran, motivasi, dan pelatihan kepada guru yang belum melakukan pekerjaan dengan baik karena memiliki motivasi kerja rendah, dan juga menghambat kepala sekolah dalam



memberikan penghargaan, apresiasi, insentif, dan promosi kepada guru yang berkinerja tinggi. Oleh karena itu diharapkan kepala sekolah dapat mengkolaborasikan beberapa gaya kepemimpinan dan mengadaptasikannya sesuai dengan situasi, kondisi dan kebutuhan, serta melakukan pemantauan dan evaluasi secara berkala dan berkesinambungan kepada semua elemen sekolah, terutama guru serta melakukan tindak lanjut untuk perbaikan dan peningkatan kinerja guru. Berdasarkan penjelasan diatas, maka yang menjadi tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh dari beberapa gaya kepemimpinan yang dikolaborasikan dan diterapkan oleh kepala sekolah terhadap kinerja guru, menganalisis kuatnya pengaruh motivasi kerja (intrinsik dan ekstrinsik) terhadap kinerja guru, dan menganalisis pengaruh dari beberapa gaya kepemimpinan yang dikolaborasikan dan motivasi kerja secara simultan terhadap kinerja guru Sekolah Menengah atas Swasta di Kota Manado.

## METODE

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey deskriptif dan analisis regresi linier berganda dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Februari 2023 sampai Juni 2023. Populasi dalam penelitian ini adalah guru pada 13 SMA Swasta di Kota Manado yang berjumlah 211 orang. Pengumpulan data menggunakan angket dan analisis dokumen. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 64 orang, yang diambil dengan menggunakan teknik proporsional *random sampling*, yaitu pengambilan anggota sampel dari populasi yang dilakukan secara acak dengan memperhatikan proporsi jumlah populasi pada setiap sekolah yang bersifat homogen.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### HASIL

#### 1. Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Tabel 1. Uji Regresi dan Uji T

Model	Coefficients <sup>a</sup>				
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2.600	2.563		1.015	.314
Persepsi Gaya Kepemimpinan	.785	.067	.758	11.653	.000
Motivasi Kerja	.173	.049	.230	3.543	.001

a. Dependent Variable: Kinerja Guru



Persamaan regresi pada tabel tersebut adalah sebagai berikut:

- Nilai konstanta ( $\alpha$ ) sebesar 2,600 menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) dan Motivasi Kerja ( $X_2$ ) nilainya adalah 0 maka Kinerja Guru ( $Y$ ) sebesar 2.600.
- Nilai koefisien variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) sebesar 0.785, artinya jika variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) mengalami kenaikan/penurunan maka setiap penambahan kenaikan/penurunan tersebut akan mempengaruhi Kinerja Guru ( $Y$ ) sebesar 0.785.
- Nilai koefisien variabel Motivasi Kerja ( $X_2$ ) sebesar 0,173, artinya jika variabel Motivasi Kerja ( $X_2$ ) mengalami kenaikan/penurunan maka setiap penambahan kenaikan/penurunan tersebut akan mempengaruhi Kinerja Guru ( $Y$ ) sebesar 0,173.

## 2. Hasil Uji Hipotesis

Berdasarkan tabel 1 diketahui hasil Uji Parsial (Uji T) sebagai berikut:

- Variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) diketahui nilai sig.  $0,000 < 0,05$  dan nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $11.653 > t_{tabel} 1.997$ . Berdasarkan hasil tersebut disimpulkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) berpengaruh terhadap Kinerja Guru ( $Y$ ).
- Variabel Motivasi Kerja ( $X_2$ ) diketahui nilai sig.  $0,001 < 0,05$  dan nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $3.543 > t_{tabel} 1.997$ . Dengan demikian disimpulkan bahwa variabel Motivasi Kerja ( $X_2$ ) berpengaruh terhadap Kinerja Guru ( $Y$ ).

## 3. Uji Simultan (Uji F)

Tabel 2. Hasil Uji Simultan (Uji F)

ANOVA <sup>a</sup>					
Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	332.985	2	166.492	138.650	.000 <sup>b</sup>
Residual	73.249	61	1.201		
Total	406.234	63			

A. Dependent Variable: Kinerja Guru

B. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan

Berdasarkan tabel diatas diketahui nilai sig. sebesar  $0,000 < 0,05$  dan  $F_{hitung}$  sebesar  $138.650 > f_{tabel} 4.00$  Artinya  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Dengan demikian Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja secara simultan atau bersama-sama berpengaruh terhadap Kinerja Guru SMA Swasta di Kota Manado.



## 2. Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

Tabel 3. Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.905 <sup>a</sup>	.820	.814	1.09581

a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan

b. Dependent variable: Kinerja Guru

Berdasarkan tabel di atas, diketahui nilai Adjusted R Square sebesar  $0,820 \times 100 = 82\%$ , artinya bahwa sumbangan variabel Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru sebesar 82% sedangkan sisanya sebesar 18% Kinerja Guru dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

## PEMBAHASAN

### Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Guru

Gaya kepemimpinan adalah salah satu unsur yang berpengaruh pada kinerja guru. Tingkat pengadaptasian dan keefektifan dari beberapa gaya kepemimpinan yang telah dikolaborasikan dan diterapkan kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya disekolah sangat menentukan terciptanya kinerja guru yang tinggi ataupun rendah. Litwin dan Stringer dalam Mercer, Barker, Bird (2010), mengemukakan bahwa *“The experiment showed that the leadership styles could indeed influence organizational climate, worker motivation and organizational performance.”* Artinya, suatu hasil eksperimen yang dilakukan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi iklim organisasi, motivasi karyawan dan kinerja organisasi. Hasil penelitian dari Isroi, Susilo & Wibowo (2024) menunjukkan bahwa beberapa gaya kepemimpinan yang dikolaborasikan berpengaruh terhadap kinerja guru, terutama dimediasi oleh komitmen organisasi yang kuat dari para guru itu sendiri.

Berdasarkan penelitian diperoleh hasil sebagai berikut: Terdapat pengaruh yang signifikan antara beberapa gaya kepemimpinan yang dikolaborasikan ( $X_1$ ) terhadap kinerja guru (Y) SMA Swasta di Kota Manado. Hal ini sesuai dengan data yang diperoleh dari nilai  $T_{hitung} > T_{tabel}$  ( $11.653 > 1.997$ ) dan nilai sig. ( $0,000 < 0,05$ ) menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya terdapat pengaruh signifikan beberapa gaya kepemimpinan yang dikolaborasikan ( $X_1$ ) terhadap kinerja guru (Y) di Kota Manado. Pengaruh positif yang ditunjukkan adalah kolaborasi yang baik dari beberapa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja guru SMA Swasta di Kota Manado. Keefektifan dari beberapa gaya kepemimpinan yang dikolaborasikan, dan diadaptasikan dengan situasi, kondisi dan kebutuhan akan meningkatkan gairah dan semangat guru dalam



bekerja sehingga dapat menghasilkan kinerja yang optimal. Ahmad, Mukhtyar & Kanwal (2022), menegaskan bahwa praktik kepemimpinan terdistribusi (suatu bentuk kepemimpinan kolaboratif) berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa beberapa gaya kepemimpinan yang dikolaborasikan berpengaruh positif terhadap kinerja guru SMA Swasta di Kota Manado.

### **Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru**

Motivasi kerja guru merupakan unsur penentu yang mendorong guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran yang diukur sesuai dengan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas, ketercapaian program, kemajuan, pengakuan, kelengkapan administrasi, insentif dan hubungan kerja antar guru dan staf, serta kepala sekolah. Motivasi intrinsik dan ekstrinsik yang dimiliki guru akan berpengaruh didalam mereka melakukan tugas secara efisien dan efektif dalam usaha pencapaian tujuan sekolah.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan motivasi kerja ( $X_1$ ) terhadap kinerja guru (Y) SMA swasta di Kota Manado. Hal ini diperoleh dari nilai  $T_{hitung} > T_{tabel}$  ( $3.543 > 1.997$ ) dan nilai sig. ( $0,001 < 0,05$ ) yang menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, ini berarti bahwa semakin tinggi motivasi kerja maka semakin tinggi pula kinerja guru. Hasil penelitian ini didukung oleh hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Greene, dkk dalam Shnew dan Richard (2014), sebagai berikut: Penghargaan yang dapat memenuhi kebutuhan individu akan dipersepsikan lebih bernilai dan lebih efektif didalam memotivasi untuk meningkatkan kinerja. Hasil penelitian ini didukung oleh temuan bahwa baik faktor intrinsik (kepuasan kerja) maupun ekstrinsik (imbalan finansial), sama-sama signifikan namun faktor intrinsik memiliki pengaruh yang sedikit lebih kuat terhadap motivasi dan kinerja kerja secara keseluruhan (Pandya, J.D., 2024). Dengan demikian dikatakan bahwa guru yang memiliki motivasi kerja tinggi akan memiliki kinerja tinggi pula.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru**

Kinerja guru merupakan kegiatan yang dilakukan guru dalam menerapkan tugas dan tanggung jawab sebaik-baiknya dalam rangka pencapaian tujuan tugas pokok profesi dan terwujudnya tujuan dan sasaran unit organisasi. Kinerja guru diukur berdasarkan standar objektif yang terbuka dan dapat dikomunikasikan. Data dalam penelitian ini diperoleh dari hasil pengolahan data kuesioner, yang berisi 30 pernyataan yang terdiri dari 3 (tiga) variabel yaitu: variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ), variabel Motivasi Kerja ( $X_2$ ), dan variabel Y yaitu Kinerja Guru, yang telah dibagikan kepada 64 responden di SMA swasta Kota Manado.



Berdasarkan hasil dari analisis data koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) yang bertujuan untuk melihat besarnya pengaruh antara kedua variabel bebas yaitu Gaya Kepemimpinan (X1) dan Motivasi Kerja (X2) terhadap Kinerja Guru (Y) secara simultan atau secara Bersama, hasil yang didapat adalah nilai *Adjusted R Square* sebesar  $0,820 \times 100 = 82\%$ , hal ini menunjukkan bahwa kontribusi variabel Gaya Kepemimpinan (X1) dan Motivasi Kerja (X2) terhadap Kinerja Guru (Y) sebesar 82% dan sisanya 18% merupakan pengaruh dari variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Motivasi sebagai level kemauan seseorang untuk mengerahkan dan mempertahankan upaya dalam mendukung tujuan organisasi (Wietrak, Rousseau, & Barends, 2021). Menurut Hall (2008) bahwa: “*A high performance organization requires: a) strategy and alignment, b) organizational culture, c) appraisal and rewards.*” Artinya, untuk mencapai suatu kinerja organisasi yang tinggi diperlukan beberapa hal, yaitu: a) strategi dan keselarasan, b) budaya organisasi, c) penilaian dan hadiah.

Keberhasilan suatu organisasi dalam menghasilkan sumber daya manusia yang baik tidak lepas dari peran para pemimpin. Pemimpin yang bijaksana diharapkan mampu menumbuhkan gairah dan motivasi kerja para guru sebagai upaya meningkatkan kualitas kinerja mereka. Dalam suatu organisasi seorang pemimpin harus mampu mengadaptasikan beberapa gaya kepemimpinan yang dikolaborasikan dalam setiap situasi dan kondisi, menuntun dan mengarahkan serta memfasilitasi guru dalam melakukan pekerjaan. Kinerja guru akan semakin meningkat apabila upaya pemimpin dalam mempengaruhi guru dengan cara meningkatkan motivasi kerja mereka dilakukan secara optimal. Setiap orang memiliki keinginan dan kebutuhan hidup yang harus dipenuhi untuk kelangsungan hidup melalui berbagai usaha kerja. Ketika seseorang merasa bahwa keinginan atau kebutuhannya telah terpenuhi maka ia menjadi lebih termotivasi untuk melakukan pekerjaannya lebih giat lagi. Apabila keinginan dan kebutuhan guru terpenuhi, baik material maupun nonmaterial yang diterima guru semakin memuaskan, maka semangat guru untuk bekerja akan semakin tinggi. Semakin tepat motivasi yang diberikan pemimpin maka semakin baik juga kinerja guru, namun jika guru merasa tidak termotivasi maka kinerjanya akan semakin rendah dan berdampak buruk terhadap keberhasilan perusahaan (Thoha M., 2013).

Beberapa gaya kepemimpinan yang dikolaborasikan dan diterapkan kepala sekolah dalam penelitian ini sudah mengarah pada pelaksanaan pembinaan melalui kegiatan supervisi, evaluasi dan *follow up* sebagaimana yang diharapkan para guru. Lingkungan pendidikan modern, yang ditandai dengan meningkatnya saling ketergantungan, kompleksitas, dan perubahan yang cepat, menuntut para pemimpin untuk mengkolaborasikan beberapa gaya kepemimpinan untuk



diimplementasikan dalam organisasi yang dipimpinnya dan juga berkolaborasi lintas batas dan organisasi yang berbeda (Archer, David, & Cameron,Sue., 2021).

Kepala sekolah telah memberikan motivasi ekstrinsik kepada guru dan juga telah meningkatkan semangat guru dalam mengerjakan tugas untuk meraih pencapaian kinerja yang tinggi dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi dengan menerapkan beberapa gaya kepemimpinan yang dikolaborasikan (gaya kepemimpinan kolaboratif). Menurut Afandi (2021), kepala sekolah harus mengadopsi gaya kepemimpinan kolaboratif untuk memfasilitasi kolaborasi guru yang intensif, mempercepat pertukaran pengetahuan, dan meningkatkan kualitas pengajaran. Motivasi dan kepuasan kerja merupakan salah satu faktor kunci yang mempengaruhi kinerja.

Kepala sekolah telah mampu menciptakan situasi kerja yang nyaman, menerapkan komunikasi dua arah, mengembangkan desain kerja tim, saling membantu dan bekerja sama dalam menangani tugas, dan mendelegasikan pekerjaan kepada guru yang telah berpengalaman dalam situasi dan kondisi tertentu. Kepala sekolah juga melibatkan guru dalam pengambilan keputusan dengan mengumpulkan ide dan pendapat mereka melalui diskusi dan pertemuan, serta melakukan supervisi dan evaluasi, serta melibatkan mereka dalam pemecahan masalah.

Adapun yang menjadi unsur kebaruan (state of the art) dalam penelitian ini terletak pada analisis dari beberapa gaya kepemimpinan yang telah dikolaborasikan, yaitu gaya kepemimpinan otoriter, paternalistik, laissez-faire, dan demokratis yang diadaptasikan dengan situasi dan kondisi, serta kebutuhandan diimplementasikan secara efektif oleh kepala sekolah untuk mengetahui apakah ada pengaruh positif dalam meningkatkan kinerja guru. Penelitian ini juga menganalisis seberapa kuat pengaruh motivasi intrinsik dalam meningkatkan kinerja dibandingkan dengan motivasi ekstrinsik, serta pengaruh hasil kolaborasi keduanya dalam meningkatkan kinerja. Penelitian kolaboratif ini masih jarang dilakukan oleh peneliti sebelumnya dimana penelitian pada umumnya hanya membahas pengaruh satu gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja guru.

Gaya kepemimpinan adaptif dan efektif yang telah dikolaborasikan dan diterapkan kepala sekolah dalam pelaksanaan tugas sehari-hari, dan peningkatan motivasi ekstrinsik kepada guru, staf , dan semua anggota sekolah, serta peningkatan motivasi intrinsik dari dalam diri setiap individu yang menjadi anggota sekolah, tentunya dapat meningkatkan kinerja kerja seluruh sumber daya manusia di sekolah, khususnya guru. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan kolaboratif dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru SMA Swasta di Kota Manado.



## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif beberapa gaya kepemimpinan yang dikolaborasikan (gaya kepemimpinan kolaboratif) dan diadaptasikan sesuai situasi dan kondisi serta kebutuhan terhadap kinerja guru SMA Swasta di Kota Manado. Motivasi kerja (intrinsik dan ekstrinsik) berpengaruh positif terhadap kinerja guru, dan beberapa gaya kepemimpinan yang dikolaborasikan (gaya kepemimpinan kolaboratif) dan diadaptasikan sesuai situasi dan kondisi serta kebutuhan, dan motivasi kerja (intrinsik dan ekstrinsik) secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja guru SMA Swasta di Kota Manado.

Oleh karena itu kepala sekolah perlu meningkatkan keadaptabilisan dan keefektifan dari beberapa gaya yang dikolaborasikan untuk kemudian diterapkan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sebagai upaya untuk membantu meningkatkan kinerja guru. Motivasi kerja intrinsik dan ekstrinsik guru serta semua warga sekolah perlu didukung dan ditingkatkan, menciptakan iklim dan budaya kerja yang kondusif untuk mencapai kinerja optimal, yang tentunya untuk mencapai tujuan organisasi sekolah.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abidin & Haq. (2021). Quality of Education in the 4.0 Era. Educational Management Inspiration. *E-Journal of Surabaya State University*, 9(2), 445-459.
- Adha, R. N., Qomariah, N. and Hafidzi, A. H. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pelayanan sosial di Kabupaten Jember. *IPTEKS Jurnal Penelitian*, 4(1), 47. DOI: 10.32528/iptek.
- Affandi. (2021). Pengaruh Kompetensi dan Disiplin terhadap Kinerja dengan etika Kerja sebagai Variabel Mediasi di Kabupaten Lubuk Sikaping. *Jurnal Pemerintahan Terapan Minangkabau*, 1(1), 33-46.
- Ahmad, Mukhtyar, & Kanwal. (2022). Effect of distributed leadership practices on teacher performance: Comparing the difference in teacher's performance on the basis of demographic Characteristics .  
*Palarch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology, Volume:19(3)1304-1317.PalArch.*  
<https://archives.palarch.nl/index.php/jae/article/view/11377>.
- Alan, S. Gutterman.(2023). Definition and Conceptions of Leadership. USA: Allan S. Gutterman.



- Ali, Mohammad, & Ullah, Shariat, Muhammad. (2023). Role of Laissez-Faire Leadership in Talent Management: Evidence from Pharmaceutical Industry of Bangladesh" *Journal of Heliyon*, 9(6). ScienceDirect.
- Ang'ana, Gilbert A., & Ongeti, Walter J. (2023). Collaborative Leadership and Performance: Towards Development of a New Theoretical Model. *Journal of Business and Management Sciences*, 11(6), 297-308.
- Archer, David, & Cameron, Sue. (2021). *Collaborative Leadership: Building Relationship Handling Conflict and Achieving Results*. England: Routledge
- Arthur Bwalya. (2023). Impact of Leadership Styles on Performance: A Study of Selected Public Hospitals in Zambia. *Global Scientific Journal (GSJ)*, 11 (8), India-Zambia.
- Brown et al. (2021). *An Experiential Approach to Organization Development*; USA: Harves Pearson Education.
- Carlström, Elis. (2023). *Collaborative Leadership and Innovation: Management, Strategy and Creativity*. England: Routledge.
- Chen et al. (2023). Investigating Aspects of Paternalistic leadership within the Job Demands-Resources Model. *Journal of Management & Organization*, Cambridge University Press.
- Chiang JTJ, Chen XP, Liu H, Akutzu S, Wang Z. (2020). We Have Emotions but Can't Show Them! Authoritarian Leadership, Emotion Suppression Climate, and Team Performance. *Hum relat* 74.1082-1111. <https://doi.org/10.1177/0018726720908649>.
- Creswell, John, W. (2009). *Research Design, Qualitatif, Quantitative, and Mixed Approaches*. USA: Sage Publication. Inc.
- Dai, David, Yun., Sternberg, Robert, J. (2004). *Motivation, Emotion, and Cognition; Integrative Perspectives on Intellectual Functioning and Development*. London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Darmadi. (2018). *Human Resource Management in School Principalship: Boosting Principals' Work Productivity and Influencing Factors*. Yogyakarta: Deepublish
- Depkes RI. (2015). *Towards High-Performing Organizational Excellence: Bureaucratic Reform*.  
<http://www.anggaran.depkeu.go.id>: accessed November 10, 2021.
- Fahmi (2013). *Manajemen Pengambilan Keputusan; Teori dan aplikasi*. Jakarta: Alfabeta.
- Fatmawati. (2021). Pengaruh Disiplin Belajar Terhadap Hasil Belajar. *Jurnal Penelitian Pendidikan Ekonomiof*, 6(2), 269-279.



- Feldhoff, Emmerich., et al. (2022). Models and Problems of Linking School Effectiveness and School Improvement: Unique Problems Require Solution. *The Journal of Education Sciences, 1(3)*, 158.
- Fathurrochman et al. (2022). Positive and Careful Paradigm in Entrepreneurship Management in Schools. *Journal of Research, Innovation and Educational Technology. 6(1)*, 1-11.
- Haris & Al-Adawiyah. (2025). The Influence of Work Motivation and Work Discipline on Employee Performance. *International Journal of Accounting and Business Research, 10 (1)*, 45–56. Faculty of Islamic Economics and Business, UIN Alaudin Makassar.
- Hasibuan, Malayu. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hermawan & Saidi. (2025). The Role of Teachers and Technology in Creating Effective Schools. *MAJEMUK Journal of Islamic Religious Education, 2(2)*, 144-160.
- Hesti Kusumaningrum, et al. (2025). Integrasi Kesejahteraan Emosional dalam Desain Organisasi: Pendekatan Humanistik Terhadap Efektivitas Kerja. *Jurnal Lokawati, 3(3)*, 337-346.
- Isroi, Susilo, & Wibowo. (2024). The Role of Organizational Commitment in the relationship Between Collaborative Leadership and Teacher Performance. *Scientific Journal of Education and Learning (JIPP)*, Muhammadiyah University, Malang.
- Kajackaite, A. & Sliwka, D. (2020). Prosocial Managers, Employee Motivation, and the Reaction of Shareholder Value. *Journal of Economic Behavior & Organization, 172*, 217-235), Elsevier.
- Kanya, et al. (2025). The Strategic Role of Training and Career Development in Improving Nurses' Work Motivation: A Study at Hasan Sadikin Hospital, Bandung. *Journal of Management Studies and Entrepreneurship*. Formosa Publisher.
- Kelly & MacDonald (2024). The Impact of Corporate Governance, Internal Control and Corporate Reputation on Employee Engagement. Taylor & Francis Online.
- Kemendikdasmen. (2024). Improving the Quality of National Curriculum Implementation through Structured, Tiered Training and Mentoring. Center for Education Standards and Policy. (PSKP).
- Klann, Gene. (2007). *Building Character; Strengthening the heart of Good Leadership*. North America: Willey, John & Sons.
- Larson, Jonathan, E. (2009). *Educational Psychology Cognition and Learning, Individual Differences and Motivation*. New York: Nova Science Publisher.
- Lin Lin and Shiqian Wang (2021). Influence of Paternalistic Leadership Style in Innovation Performance Based on the Research Perspective of the Mediating Effect of the Constructive Deviance of Employee. *Frontier in Psychology, Frontiers Media S.S.*



- Li R, Chen Z, Zhang H, Luo J. (2019). How do Authoritarian Leadership and abusive supervision Jointly toward Follower Proactively? A Social Control PerspektiveManag 47:930-956. <https://doi.org/10.1177/0/49206319878261>.
- Mangkunegara, A. A. dan Anwar Prabu. (2016). Human Resource Management. Bandung: PT. Remaja Rodakarya.
- Mercer, Justine., Barker, Bernard., Bird Richard. (2010). Human Resource Management in Education. New York: Taylor Francis e-Library.
- Mercer, Justine., Barker, Bernard., Bird Richard. (2010). Human Resource Management in Education. New York: Taylor Francis e-Library.
- Nair, Chanicheri, Sid., Webster, Leonard., and Mertova Patricia. (2010). Leadership and Management of Quality in Higher Education. UK: Chandos Publishing.
- Nawawi. (2011). Human Resource Management. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nedelko, Zlatko & Potocan, Vojko. (2021). Sustainability of Organizations: The Contributions of Personal Values to Democratic Leadership Behavior Focused on the Sustainability of Organizations, 13 (8), Virtus InterPress.
- Nursalam. (2011). Teaching process and documentation, concepts and practices. Jakarta: Salemba Medika
- Pizzolitto, Verna, & Venditti (2022). Authoritarian Leadership Styles and performance: A Systematic Literature Review and Research Agenda. *Journal of Management Review Quarterly (Springer)*. DOI: 10.1007/s11301-022-00263-00263
- Qiang Wang, Hong Hou, Zhibin Li (2022). Participative Leadership: A Literature Review and Prospects for Future Research. *Frontiers in Psychology/National Institute of Health (PMC)*.
- Rambe, K. F. et al., (2024). Evaluasi Kinerja Guru dalam Mendukung Peningkatan Kualitas Pendidikan. *Jurnal Pendidikan Islam dan Manajemen*, Sejournal.com.
- Regassa & Gameda. (2024) Analyzing the Landscape of School Effectiveness: A literature Review. *International Journal of Humanities, Education, and Social Sciences*. 3(1), 223-236.
- Sagala, Syaiful. (2010). Strategic Management in Improving the Quality of Education. Opening Space for Creativity, Innovation, and Empowerment of School Potential in the School Autonomy System. Bandung: Alfabeta.
- Saputra, B. A. et al., (2024). Evaluasi Kinerja Guru dalam Memperbaiki Kualitas pendidikan di Indonesia. *Scientific Journal of Management Science*, Sejournal.com



- Sardiman. (2014). *Interaksi dan Motivasi dalam Belajar Mengajar*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Shinew. (2014). *Causal Connections Between Satisfaction and Performance*. *Journal of Applied Psychology*, Washington, DC, US.
- Simanjuntak, P, J. (2011). *Manajemen Kinerja dan Evaluasi*. Jakarta: Fakultas Ekonomi, University Indonesia.
- Schaller. (2025) *The Influence of Principal Leadership on Collective Teacher Efficacy*; Arkansas State University (for the Degree of Doctor of Education-Ed. D.) Doctoral Dissertation (Unpublished Thesis), published in the repository January 2025.
- Schott et al. (2020). *Teacher Leadership: A Systematic Review, Methodological Quality Assessment and Conceptual Framework*; *Educational Research Review*; 31, 100352, 2020.
- Shen et al. (2020). *How does Collective Efficacy Mediate the Relationship Between Principal's and Teacher Professional Development? A Moderated Mediation Model*. *Journal of Frontiers in Psychology*, 11, 6643, 2020. Pub Med Central (PMC). National Institutes of Health (NIH) America.
- Tshering and Sonam Jigme. (2025). *Impacts of Motivation on Teachers' Performance in Thimphu District, Bhutan*. *South Asian Journal of Social Studies and Economics*, 22(5), 204–220.
- Thoha M. (2013). *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Usmara, A. (2006). *Motivasi Kerja: Proses, Teory, dan Praktik*. Yogyakarta: Amara books.
- Wietrak, Rousseau, & Barends. (2021). *Work motivation: an evidence review*. Hartered CIPD Institute of Personnel and Development.
- Wibowo (2010). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.