

**ANALISIS KECENDERUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH
DASAR NEGERI DI KABUPATEN GROBOGAN BERDASARKAN
MULTIFACTOR LEADERSHIP QUESTIONNAIRE (MLQ)**

Anna Rosyadah¹, Yari Dwikurnaningsih², Herry Sanoto³

^{1,2,3}Magister Pendidikan Dasar FKIP Universitas Kristen Satya Wacana

¹anna.rosyadah@gmail.com, ²yari.dwikurnaningsih@uksw.edu,

³herry.sanoto@uksw.edu

ABSTRACT

School leadership plays an important role in determining the effectiveness of school management and the achievement of educational goals. The leadership style applied by principals can influence teacher performance, work motivation, and the overall organizational climate in schools. Therefore, this study aims to analyze the tendency of leadership styles of principals in public elementary schools based on the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). This research used a descriptive quantitative approach. The study was conducted in two public elementary schools located in Gubug District, Grobogan Regency, Central Java, involving two principals as research respondents. The respondents were selected purposively considering their role as the main leaders in school management. Data were collected using the MLQ instrument which measures three leadership dimensions: transformational leadership, transactional leadership, and passive (laissez-faire) leadership. The data were analyzed using descriptive analysis by calculating the total score for each leadership dimension. The results of the study indicate that the principals tend to apply a combination of transformational and transactional leadership styles. Both leadership dimensions obtained relatively high scores, while the passive leadership dimension showed very low scores. These findings indicate that the principals demonstrate active leadership practices in managing school organizations through structured work management as well as providing inspiration and direction to teachers. Thus, the combination of transformational and transactional leadership styles can support more effective school management and contribute to improving the quality of education.

Keywords: *principal leadership, transformational leadership, multifactor leadership questionnaire*

ABSTRAK

Kepemimpinan kepala sekolah memiliki peran penting dalam menentukan efektivitas pengelolaan sekolah serta pencapaian tujuan pendidikan. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah dapat mempengaruhi kinerja guru, motivasi kerja, serta iklim organisasi di lingkungan sekolah. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kecenderungan gaya kepemimpinan kepala sekolah pada sekolah dasar negeri berdasarkan instrumen *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif. Penelitian dilaksanakan pada dua Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Gubug, Kabupaten Grobogan, Jawa Tengah dengan melibatkan dua kepala sekolah sebagai responden penelitian. Pemilihan responden

dilakukan secara purposive dengan mempertimbangkan peran kepala sekolah sebagai pemimpin utama dalam pengelolaan sekolah. Data penelitian dikumpulkan menggunakan instrumen MLQ yang mengukur tiga dimensi kepemimpinan, yaitu kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, dan kepemimpinan pasif (*laissez-faire*). Data dianalisis menggunakan teknik analisis deskriptif dengan menghitung skor pada setiap dimensi kepemimpinan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah memiliki kecenderungan menerapkan kombinasi gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional. Kedua dimensi tersebut memperoleh skor yang relatif tinggi, sedangkan dimensi kepemimpinan pasif menunjukkan skor yang sangat rendah. Temuan ini menunjukkan bahwa kepala sekolah menerapkan kepemimpinan yang aktif dalam mengelola organisasi sekolah melalui pengelolaan kerja yang terstruktur serta pemberian arahan dan motivasi kepada guru sehingga dapat mendukung peningkatan kualitas pengelolaan sekolah dan mutu pendidikan.

Kata Kunci: kepemimpinan kepala sekolah, kepemimpinan transformasional, multifactor leadership questionnaire

A. Pendahuluan

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi, termasuk dalam lembaga pendidikan. Dalam konteks sekolah, kepala sekolah memiliki peran strategis sebagai pemimpin yang bertanggung jawab dalam mengelola sumber daya pendidikan, mengarahkan guru, serta memastikan tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Keberhasilan pengelolaan sekolah sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya (Haudi, 2022; Nana Supriatna & Rosmilawati, 2025; Syahlan Nizammuddin & Septiana Jaelani, 2025).

Gaya kepemimpinan kepala sekolah dapat mempengaruhi berbagai aspek dalam lingkungan pendidikan, seperti kinerja guru, motivasi kerja, budaya organisasi sekolah, serta kualitas pembelajaran yang diberikan kepada peserta didik.

Oleh karena itu, kepala sekolah dituntut untuk memiliki kemampuan kepemimpinan yang efektif agar mampu mengelola sekolah secara optimal. Kepemimpinan yang efektif tidak hanya berkaitan dengan kemampuan administratif, tetapi juga berkaitan dengan kemampuan memotivasi, menginspirasi, serta membangun hubungan kerja yang baik dengan seluruh warga sekolah (Imron, 2023; Octavia & Savira, 2017; Siregar & Tarigan, 2023).

Salah satu teori kepemimpinan yang banyak digunakan dalam penelitian pendidikan adalah teori kepemimpinan transformasional dan transaksional yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio. Kepemimpinan transformasional menekankan pada kemampuan pemimpin dalam memberikan inspirasi, visi, dan motivasi kepada anggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Pemimpin transformasional mampu mendorong individu untuk bekerja melebihi kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi (Anwar et al., 2024; Lamirin et al., 2023).

Sementara itu, kepemimpinan transaksional menekankan pada hubungan pertukaran antara pemimpin dan bawahan melalui sistem penghargaan dan pengawasan kinerja. Dalam kepemimpinan transaksional, pemimpin menetapkan target kerja yang jelas, memantau pelaksanaan tugas, serta memberikan penghargaan atau sanksi berdasarkan hasil kerja yang dicapai oleh anggota organisasi (Anwar et al., 2024; Masbukhin et al., 2024).

Selain kedua gaya kepemimpinan tersebut, terdapat pula gaya kepemimpinan pasif atau *laissez-faire*. Gaya kepemimpinan ini ditandai

dengan minimnya keterlibatan pemimpin dalam pengambilan keputusan maupun penyelesaian masalah organisasi. Pemimpin cenderung menghindari tanggung jawab serta memberikan kebebasan yang sangat besar kepada bawahan tanpa arahan yang jelas (Dharmawan et al., 2026; Lusiana, 2021).

Untuk mengukur berbagai dimensi gaya kepemimpinan tersebut, salah satu instrumen yang banyak digunakan dalam penelitian kepemimpinan adalah *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio. Instrumen ini dirancang untuk mengidentifikasi berbagai perilaku kepemimpinan yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, transaksional, dan *laissez-faire* (Batista-Foguet et al., 2021; Bush & Middlewood, 2024).

Berdasarkan pentingnya peran kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan sekolah, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis kecenderungan gaya kepemimpinan kepala sekolah berdasarkan hasil pengukuran menggunakan instrumen MLQ.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif yang bertujuan untuk menggambarkan kecenderungan gaya kepemimpinan kepala sekolah berdasarkan hasil pengukuran menggunakan instrumen *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ). Penelitian ini dilaksanakan pada dua Sekolah Dasar Negeri (SDN) yang berada di Kecamatan Gubug, Kabupaten Grobogan, Jawa Tengah pada Maret 2026. Identitas sekolah tidak disebutkan secara spesifik dalam penelitian ini untuk menjaga kerahasiaan dan etika penelitian.

Subjek penelitian terdiri dari dua kepala sekolah yang masing-masing berasal dari dua sekolah dasar negeri yang berbeda dan dijadikan sebagai responden penelitian. Pemilihan responden dilakukan secara purposive dengan mempertimbangkan peran kepala sekolah sebagai pemimpin utama dalam pengelolaan dan pengambilan keputusan di sekolah.

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah MLQ yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio untuk mengukur tiga dimensi kepemimpinan, yaitu kepemimpinan

transformasional, kepemimpinan transaksional, dan kepemimpinan pasif (*laissez-faire*). Instrumen ini menggunakan skala Likert dengan rentang nilai 0–4, yaitu: 0 = tidak sama sekali, 1 = sekali dalam beberapa saat, 2 = terkadang, 3 = cukup sering, dan 4 = sering.

Data penelitian diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada kedua kepala sekolah sebagai responden penelitian. Data yang diperoleh kemudian dianalisis menggunakan teknik analisis deskriptif dengan menghitung skor pada masing-masing dimensi kepemimpinan. Hasil analisis selanjutnya disajikan dalam bentuk tabel dan dijelaskan secara deskriptif untuk mengetahui kecenderungan gaya kepemimpinan kepala sekolah pada dua sekolah dasar negeri yang menjadi lokasi penelitian.

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kecenderungan gaya kepemimpinan dua kepala sekolah di Sekolah Dasar Negeri (SDN) yang berlokasi di Kecamatan Gubug, Kabupaten Grobogan, Jawa Tengah . Analisis dilakukan berdasarkan hasil pengukuran menggunakan instrumen MLQ, yang merupakan instrumen

yang umum digunakan untuk mengidentifikasi gaya kepemimpinan dalam organisasi pendidikan. Instrumen ini mengukur tiga dimensi utama kepemimpinan, yaitu kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, dan kepemimpinan pasif (*laissez-faire*).

Hasil pengolahan data tersebut disajikan pada tabel-tabel berikut.

Tabel 1. Indikator Skor Dimensi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Berdasarkan Instrumen MLQ

No.	Pernyataan	Skor R1	Skor R2
1.	Mengutamakan kepentingan sekolah	3	3
2.	Menjadi teladan bagi guru	3	2
3.	Mempertimbangkan nilai moral	3	3
4.	Komitmen terhadap tujuan sekolah	3	3
5.	Menyampaikan visi sekolah	2	3
6.	Optimisme masa depan sekolah	3	2
7.	Mendorong kreativitas guru	2	2
8.	Mengajak evaluasi kerja	2	2
9.	Memperhatikan kebutuhan guru	2	2
10.	Mengembangkan potensi guru	2	3
Total Skor		25	25

R1, Responden 1; R2, Responden 2

Berdasarkan Tabel 1 dapat diketahui bahwa kedua responden memperoleh total skor yang sama pada dimensi kepemimpinan transformasional yaitu sebesar 25. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah cukup sering menunjukkan

perilaku kepemimpinan yang mencerminkan komitmen terhadap tujuan sekolah, memberikan teladan kepada guru, serta memperhatikan nilai moral dalam pengambilan keputusan. Meskipun demikian, beberapa indikator seperti dorongan terhadap kreativitas guru dan perhatian terhadap kebutuhan individu guru masih berada pada kategori sedang.

Tabel 2. Indikator Skor Dimensi Kepemimpinan Transaksional Kepala Sekolah Berdasarkan Instrumen MLQ

No.	Pernyataan	Skor R1	Skor R2
1.	Menjelaskan target kerja yang harus dicapai guru	4	4
2.	Memberikan penghargaan ketika guru mencapai target kerja	4	3
3.	Memantau kesalahan dalam pekerjaan guru	4	4
4.	Mengambil tindakan ketika terjadi kesalahan	4	4
5.	Menegaskan aturan kerja yang harus dipatuhi	4	3
6.	Mengevaluasi kinerja guru secara rutin	4	4
Total Skor		24	22

R1, Responden 1; R2, Responden 2

Berdasarkan Tabel 2 terlihat bahwa dimensi kepemimpinan transaksional memperoleh skor yang relatif tinggi pada kedua responden. Responden pertama memperoleh

skor 24, sedangkan responden kedua memperoleh skor 22. Skor tersebut menunjukkan bahwa kedua kepala sekolah cukup sering menerapkan kepemimpinan yang menekankan pada penetapan target kerja yang jelas, pengawasan terhadap pelaksanaan tugas guru, serta pemberian penghargaan atas pencapaian kinerja.

Tabel 3. Indikator Skor Dimensi Kepemimpinan Pasif Kepala Sekolah Berdasarkan Instrumen MLQ

No.	Pernyataan	Skor R1	Skor R2
1.	Menunggu sampai masalah muncul sebelum bertindak	1	1
2.	Jarang memberikan arahan kepada guru	1	1
3.	Menghindari pengambilan keputusan penting	0	0
4.	Jarang terlibat dalam penyelesaian masalah	1	1
Total Skor		3	3

R1, Responden 1; R2, Responden 2

Hasil pada Tabel 3 menunjukkan bahwa kedua responden memperoleh skor yang sangat rendah pada dimensi kepemimpinan pasif (*laissez-faire*), yaitu sebesar 3. Nilai tersebut menunjukkan bahwa kepala sekolah tidak menunjukkan kecenderungan kepemimpinan yang pasif atau menghindari tanggung jawab dalam

pengambilan keputusan maupun penyelesaian masalah yang terjadi di lingkungan sekolah.

Tabel 4. Skor Keseluruhan Dimensi Kepemimpinan Kepala Sekolah Berdasarkan Instrumen MLQ

No.	Pernyataan	Skor R1	Skor R2
1.	Transformasional	25	25
2.	Transaksional	24	22
3.	Pasif (<i>Laissez-Faire</i>)	3	3

R1, Responden 1; R2, Responden 2

Berdasarkan Tabel 4 dapat dilihat bahwa dimensi kepemimpinan transformasional dan transaksional memperoleh skor yang relatif tinggi dibandingkan dengan dimensi kepemimpinan pasif. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah cenderung menerapkan gaya kepemimpinan yang aktif dalam mengelola organisasi sekolah.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah memiliki kecenderungan menerapkan kombinasi gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dalam praktik kepemimpinannya. Kedua dimensi kepemimpinan tersebut memperoleh skor yang relatif tinggi, sementara dimensi kepemimpinan pasif (*laissez-faire*) memperoleh skor yang sangat rendah. Temuan ini menunjukkan bahwa kepala sekolah cenderung

menerapkan gaya kepemimpinan yang aktif dalam mengelola organisasi sekolah serta tidak menunjukkan kecenderungan untuk menghindari tanggung jawab dalam pengambilan keputusan.

Pada dimensi kepemimpinan transformasional, skor yang diperoleh menunjukkan bahwa kepala sekolah cukup mampu menunjukkan komitmen terhadap tujuan sekolah serta memberikan teladan kepada guru. Perilaku kepemimpinan transformasional seperti penyampaian visi, komitmen terhadap nilai moral, serta perhatian terhadap pengembangan potensi guru merupakan aspek penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif di sekolah. Pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk menginspirasi anggota organisasi agar bekerja melampaui kepentingan pribadi demi mencapai tujuan organisasi yang lebih besar. Dalam konteks pendidikan, kepemimpinan transformasional berperan penting dalam membangun budaya sekolah yang kolaboratif, inovatif, dan berorientasi pada peningkatan kualitas pembelajaran (Sulastri & Sri Wartini, 2026; Widya Agustina et al., 2024).

Temuan ini sejalan dengan studi terdahulu yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah memiliki pengaruh positif terhadap kinerja guru, komitmen organisasi, serta peningkatan kualitas pembelajaran di sekolah. Pemimpin transformasional mampu membangun visi bersama, memberikan motivasi kepada guru, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan profesional tenaga pendidik. Dengan demikian, praktik kepemimpinan transformasional dapat menjadi faktor penting dalam upaya meningkatkan efektivitas organisasi sekolah (Hermansah et al., 2025; Nana Supriatna & Rosmilawati, 2025; Suastini & Manuaba, 2021).

Meskipun demikian, beberapa indikator dalam dimensi transformasional masih menunjukkan skor pada kategori sedang, khususnya pada aspek dorongan terhadap kreativitas guru dan perhatian terhadap kebutuhan individu guru. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah masih memiliki peluang untuk meningkatkan praktik kepemimpinan transformasional, terutama dalam mendorong inovasi pembelajaran serta pengembangan

profesional guru dimana salah satu peran penting kepala sekolah dalam kepemimpinan pendidikan adalah mendorong inovasi dan pengembangan profesional guru agar mampu menyesuaikan diri dengan perubahan dan tuntutan pendidikan yang terus berkembang (Ariyani, 2017; Nasroh et al., 2025).

Sementara itu, dimensi kepemimpinan transaksional menunjukkan skor yang cukup tinggi pada kedua responden. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah cukup aktif dalam mengatur sistem kerja di sekolah melalui penetapan target kinerja, pengawasan terhadap pelaksanaan tugas, serta evaluasi kinerja guru secara rutin. Kepemimpinan transaksional memang sering ditemukan dalam organisasi pendidikan karena berkaitan dengan pengelolaan tugas dan tanggung jawab yang jelas dalam lingkungan kerja. Kepemimpinan transaksional juga berfokus pada proses pertukaran antara pemimpin dan anggota organisasi, seperti pemberian penghargaan atas kinerja yang baik serta penerapan aturan dan pengawasan terhadap pelaksanaan tugas (Anwar et al., 2024; Masbukhin

et al., 2024; Nana Supriatna & Rosmilawati, 2025).

Praktik kepemimpinan transaksional yang dilakukan oleh kepala sekolah dapat membantu menciptakan sistem kerja yang lebih terstruktur dan terarah. Dengan adanya target kerja yang jelas serta sistem evaluasi yang teratur, guru dapat memahami dengan baik tanggung jawab dan standar kinerja yang harus dicapai.

Selain itu, pemberian penghargaan terhadap pencapaian kinerja juga dapat meningkatkan motivasi kerja guru serta mendorong terciptanya budaya kerja yang lebih produktif di lingkungan sekolah. Temuan ini juga sejalan dengan Studi Kasus Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Kepala Sekolah di Yogyakarta yang menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional memiliki peran penting dalam menjaga stabilitas organisasi serta memastikan bahwa seluruh anggota organisasi menjalankan tugasnya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan (Masbukhin et al., 2024).

Di sisi lain, dimensi kepemimpinan pasif (*laissez-faire*) menunjukkan skor yang sangat

rendah pada kedua responden. Hal ini merupakan temuan yang positif karena kepemimpinan pasif sering dikaitkan dengan rendahnya efektivitas organisasi. Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan pasif cenderung menghindari tanggung jawab, menunda pengambilan keputusan, serta kurang memberikan arahan kepada anggota organisasi. Kondisi tersebut dapat menyebabkan lemahnya koordinasi kerja serta menurunnya kinerja organisasi secara keseluruhan (Dóci et al., 2015).

Dalam konteks organisasi pendidikan, kepemimpinan pasif dapat berdampak negatif terhadap proses pengelolaan sekolah karena kurangnya arahan dan pengawasan dari pemimpin. Oleh karena itu, rendahnya skor pada dimensi ini menunjukkan bahwa kepala sekolah dalam penelitian ini relatif aktif dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya, baik dalam pengambilan keputusan maupun dalam mengelola berbagai permasalahan yang muncul di lingkungan sekolah (Mubarak et al., 2021).

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa

gaya kepemimpinan kepala sekolah lebih dominan mengarah pada kepemimpinan transaksional, namun tetap disertai dengan unsur kepemimpinan transformasional. Kombinasi kedua gaya kepemimpinan tersebut dapat memberikan keseimbangan antara pengelolaan organisasi yang terstruktur dan kemampuan pemimpin dalam menginspirasi serta memotivasi anggota organisasi (Anwar et al., 2024; Masbukhin et al., 2024).

Pemimpin yang efektif umumnya tidak hanya menggunakan satu gaya kepemimpinan, tetapi mampu mengombinasikan berbagai pendekatan kepemimpinan sesuai dengan situasi dan kebutuhan organisasi (Bush & Middlewood, 2024)

Dalam konteks kepemimpinan pendidikan, kombinasi antara kepemimpinan transformasional dan transaksional sering dianggap sebagai pendekatan yang efektif dalam meningkatkan kinerja organisasi sekolah. Kepemimpinan transaksional membantu memastikan bahwa sistem kerja berjalan secara teratur dan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, sementara kepemimpinan transformasional

berperan dalam membangun visi bersama serta meningkatkan motivasi dan komitmen guru terhadap tujuan pendidikan (Alimin et al., 2025). Dengan demikian, penerapan kombinasi kedua gaya kepemimpinan tersebut dapat mendukung terciptanya pengelolaan sekolah yang lebih efektif serta berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan.

D. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian menggunakan instrumen MLQ dapat disimpulkan bahwa kecenderungan gaya kepemimpinan kepala sekolah pada dua Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Gubug, Kabupaten Grobogan menunjukkan kombinasi antara kepemimpinan transformasional dan transaksional. Kedua dimensi tersebut memperoleh skor yang relatif tinggi, sedangkan dimensi kepemimpinan pasif (*laissez-faire*) menunjukkan skor yang sangat rendah.

Temuan ini menunjukkan bahwa kepala sekolah cenderung menerapkan kepemimpinan yang aktif dalam mengelola organisasi sekolah, baik melalui pengelolaan kerja yang terstruktur maupun melalui pemberian teladan dan komitmen terhadap tujuan

sekolah. Oleh karena itu, penguatan praktik kepemimpinan transformasional, khususnya dalam mendorong kreativitas dan pengembangan profesional guru, perlu terus ditingkatkan guna mendukung peningkatan kualitas pembelajaran dan mutu pendidikan di sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

- Alimin, A., Mayudin, M., & Iwan Fitriani, M. (2025). Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional: Analisis Karakteristik, Kelebihan dan Kekurangannya dalam Manajemen Sumberdaya Manusia (MSDM). *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan*, 10(3), 2832–2837.
<https://doi.org/10.29303/jipp.v10i3.3480>
- Anwar, S., Utaminingsih, S., Trihandayani, E., & Rachmawaty, S. (2024). Memadukan Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Dalam Pendidikan. *Pengabdian Masyarakat Sumber Daya Unggul*, 2(4), 126–133.
<https://doi.org/10.37985/pmsdu.v2i4.869>
- Ariyani, R. (2017). KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM PENGEMBANGAN PROFESIONALISME GURU. *Al-Afkar: Jurnal Keislaman & Peradaban*, 5(1).
<https://doi.org/10.28944/afkar.v5i1.135>
- Batista-Foguet, J. M., Esteve, M., & van Witteloostuijn, A. (2021). Measuring leadership an

- assessment of the Multifactor Leadership Questionnaire. *PloS One*, 16(7), e0254329. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0254329>
- Bush, T., & Middlewood, D. (2024). Models of Educational Leadership. In *Leading and Managing People in Education*. <https://doi.org/10.4135/9781526401854.n2>
- Dharmawan, B., Yetti, W., Fahrurrozi, F., Imelda, I., Giatman, G., & Sukardi, S. (2026). Gaya Kepemimpinan dan Pengaruhnya terhadap Produktivitas Kerja. *Education Achievement: Journal of Science and Research*, 1185–1192. <https://doi.org/10.51178/jsr.v6i3.3232>
- Dóci, E., Stouten, J., & Hofmans, J. (2015). The cognitive-behavioral system of leadership: cognitive antecedents of active and passive leadership behaviors. *Frontiers in Psychology*, 6. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.01344>
- Haudi, H. (2022). Manajemen Kepemimpinan Pendidikan di Sekolah. *IKRA-ITH HUMANIORA : Jurnal Sosial Dan Humaniora*, 6(3), 24–30. <https://doi.org/10.37817/ikraith-humaniora.v6i3.2181>
- Hermansah, H., Rosmilawati, I., & Juansah, D. E. (2025). Studi Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru dan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar. *Jurnal Basicedu*, 9(4), 824–836. <https://doi.org/10.31004/basicedu.v9i4.9995>
- Imron, M. (2023). KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH SEBAGAI MOTIVATOR DALAM MENINGKATKAN MOTIVASI KINERJA GURU. *Journal Creativity*, 1(1), 41–62. <https://doi.org/10.62288/creativity.v1i1.5>
- Lamirin, Santoso, J., & Selwen, P. (2023). Penerapan Strategi Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi Pendidikan. *Jurnal Ilmiah Kanderang Tingang*, 14(2), 400–409. <https://doi.org/10.37304/jikt.v14i2.259>
- Lusiana, A. (2021). *Kepemimpinan Laissez Faire*. <https://doi.org/10.31219/osf.io/egqm4>
- Masbukhin, F. A. A., Abidin, A. A., Raharjo, S. H., & Ningrum, S. U. D. (2024). Studi Kasus Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Kepala Sekolah di Yogyakarta. *MODELING: Jurnal Program Studi PGMI*, 11(3), 204–219. <https://doi.org/10.69896/modeling.v11i3.2558>
- Mubarak, N., Osmadi, A., Khan, J., Mahdiyar, A., & Riaz, A. (2021). What Makes People Hide Knowledge? Influence of Passive Leadership and Creative Self-Efficacy. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.740880>
- Nana Supriatna, M., & Rosmilawati, I. (2025). Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah: Implikasi bagi Praktik Pendidikan. *Pedagogik Journal of Islamic Elementary School*, 194–215. <https://doi.org/10.24256/pijies.v8i1.6516>
- Nasroh, S., Citriadin, Y., & Rustam, R. (2025). Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan

- Kompetensi Profesional Guru di SDN 2 Kekait (Sebuah Pendekatan Studi Kasus). *Jurnal Pendidikan, Sains, Geologi, Dan Geofisika (GeoScienceEd Journal)*, 6(1), 225–229. <https://doi.org/10.29303/goescience.v6i1.610>
- Octavia, L. S., & Savira, S. I. (2017). Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Guru dan Tenaga Kependidikan. *Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan*, 1(1), 7. <https://doi.org/10.26740/jdmp.v1n1.p7-14>
- Siregar, E. S., & Tarigan, F. N. (2023). EFEKTIVITAS GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH TERHADAP KINERJA GURU. *JURNAL EDUCATION AND DEVELOPMENT*, 11(2), 305–309. <https://doi.org/10.37081/ed.v11i2.4475>
- Suastini, N. M., & Manuaba, I. B. S. (2021). Kontribusi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Dan Pembelajaran*, 5(1), 169. <https://doi.org/10.23887/jipp.v5i1.32224>
- Sulastri, E., & Sri Wartini. (2026). Kepemimpinan Sekolah Transformasional: Menumbuhkan Inovasi dan Budaya Mutu Pendidikan. *Didaktika: Jurnal Kependidikan*, 15(1 Februari), 107–120. <https://doi.org/10.58230/27454312.3523>
- Syahlan Nizammuddin, M. R., & Septiana Jaelani, R. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru. *Cerdika: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 5(1), 112–120. <https://doi.org/10.59141/cerdika.v5i1.2428>
- Widya Agustina, D., Aprilia Wahyuli, A., Roma P Sianturi, T., Mariana Purba, H., & Dwiyono, Y. (2024). Peran Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Transformasional di Sekolah Menengah Kejuruan. *SISTEMA: Jurnal Pendidikan*, 5(1). <https://doi.org/10.24903/sjp.v5i1.1806>
-