

INITIATING STRUCTURE DAN CONSIDERATION DALAM KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH: ANALISIS MIXED METHOD BERBASIS SIMULASI ROLEPLAY TERHADAP KINERJA GURU DI SMK KETINTANG SURABAYA

Oryza Hafshah Syafira¹, Aulia Ramadhani², Tiana Albania Imama³, Evania Sari⁴, Shafira
Rahmadini⁵, Erny Roesminingsih⁶

^{1,2,3,4,5,6}Universitas Negeri Surabaya, Indonesia

Email: 24010714071@mhs.unesa.ac.id



DOI: <https://doi.org/10.34125/jkps.v11i3.2581>

Sections Info

Article history:

Submitted: 23 March 2026

Final Revised: 11 April 2026

Accepted: 16 May 2026

Published: 21 June 2026

Keywords:

Ohio State Leadership

Initiating Structure

Consideration

Teacher Performance

Vocational High School (SMK).



ABSTRAK

This study aims to analyze the implementation of principal leadership based on the Ohio State Theory and its relationship to teacher performance at SMK Ketintang Surabaya. The study used a mixed methods approach with a sequential explanatory design. Qualitative data were obtained through interviews with the vice principal, teachers, and students, while quantitative data were obtained through student assessments as peer assessors of roleplay simulations based on field findings. The results of the study indicate that: (1) the principal applies the dimensions of initiating structure and consideration in a balanced manner through target setting, task division, supervision, open communication, and professional support to teachers; (2) the research instrument was declared valid and reliable; and (3) the relationship between Ohio State leadership and teacher performance was classified as very weak with a correlation coefficient of 0.062, a significance of 0.743 (>0.05), and a determination coefficient of 0.4%. The novelty of this study lies in the use of an integrative approach that combines field interviews and roleplay simulations to examine principal leadership in the context of the implementation of the Independent Curriculum at SMK.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi kepemimpinan kepala sekolah berdasarkan Teori Ohio State serta hubungannya dengan kinerja guru di SMK Ketintang Surabaya. Penelitian menggunakan pendekatan mixed method dengan desain sequential explanatory. Data kualitatif diperoleh melalui wawancara terhadap wakil kepala sekolah, guru, dan siswa, sedangkan data kuantitatif diperoleh melalui penilaian mahasiswa sebagai peer assessor terhadap simulasi roleplay berbasis temuan lapangan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) kepala sekolah menerapkan dimensi initiating structure dan consideration secara seimbang melalui penetapan target, pembagian tugas, supervisi, komunikasi terbuka, serta dukungan profesional kepada guru; (2) instrumen penelitian dinyatakan valid dan reliabel; dan (3) hubungan antara kepemimpinan Ohio State dan kinerja guru tergolong sangat lemah dengan koefisien korelasi 0,062, signifikansi 0,743 (>0,05), dan koefisien determinasi 0,4%. Kebaruan penelitian ini terletak pada penggunaan pendekatan integratif yang menggabungkan wawancara lapangan dan simulasi roleplay untuk mengkaji kepemimpinan kepala sekolah dalam konteks implementasi Kurikulum Merdeka di SMK.

Kata kunci: *Kepemimpinan Ohio State; Initiating Structure; Consideration; Kinerja Guru; Sekolah Menengah Kejuruan (SMK).*

PENDAHULUAN

Kurikulum Merdeka membutuhkan perubahan fundamental dalam posisi kepala sekolah sebagai pemimpin satuan pendidikan. Kepala sekolah sekarang dipandang bukan hanya sebagai pengelola administrasi, mereka sekarang berperan sebagai penggerak budaya belajar, pengarah visi, dan fasilitator penguatan profesionalisme guru untuk membuat pembelajaran lebih fleksibel, relevan, dan berpusat pada murid (Turmuzi, 2024). Kebutuhan ini semakin penting untuk SMK karena kebijakan yang menghubungkan dan menyesuaikan sekolah kejuruan dengan dunia bisnis dan industri menempatkan sekolah kejuruan sebagai institusi yang harus mampu menyesuaikan kurikulum, pembelajaran praktik, dan pengembangan kompetensi dengan kebutuhan kerja nyata (Andriani & Dafit, 2024).

Dalam kenyataannya, menerapkan kurikulum bebas dan link and match di sekolah menengah kejuruan memerlukan kepemimpinan yang fleksibel, bekerja sama, dan berfokus pada pengembangan guru (Hermawan et al., 2026). Agar pengalaman belajar siswa sesuai dengan kebutuhan dunia kerja, kepala sekolah harus berkomunikasi dengan guru dengan baik, memfasilitasi pelatihan, mendorong inovasi dalam pembelajaran, dan terus bekerja sama dengan industri (Rosmalah et al., 2023). Meskipun demikian, perubahan kebijakan sering dihadapkan pada pemahaman yang terbatas, perlawanan internal, dan kebiasaan kerja lama yang lebih berfokus pada pola administratif daripada transformatif. Temuan tentang pelaksanaan Kurikulum Merdeka di SMK menunjukkan bahwa peran kepala sekolah dalam mengatur perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kurikulum sangat penting untuk keberhasilan program (Ningrum, 2025).

Di lapangan, aspek struktural seperti penetapan target, pengaturan tugas, kontrol program, dan penyelesaian administrasi masih menjadi fokus kepemimpinan kepala sekolah SMK. Meskipun fokus semacam ini sangat penting, kepemimpinan cenderung terasa kaku dan tidak memperhatikan kebutuhan psikologis guru sebagai pelaksana utama pembelajaran. Selain itu, penelitian terbaru menunjukkan bahwa strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam menerapkan Kurikulum Merdeka ditandai dengan dukungan, pembinaan, supervisi, dan kemampuan untuk berkolaborasi dengan guru dengan baik (Afdhol & Hakim, 2025). Tidak hanya kemampuan guru untuk membuat bahan pelajaran atau menerapkan pembelajaran, tetapi juga kemampuan mereka untuk beradaptasi dengan perubahan, berkolaborasi dengan rekan sejawat, menanggapi kebutuhan siswa dan industri. Guru SMK memiliki kewajiban yang lebih rumit karena mereka harus memastikan pembelajaran produktif sesuai dengan kompetensi keahlian dan kebutuhan lapangan kerja. Jika kepemimpinan kepala sekolah terlalu bertumpu pada kontrol dan perintah tanpa dukungan relasional, guru berisiko bekerja secara rutin dan mengalami kejenuhan. Mereka juga berisiko mengalami kurangnya motivasi untuk mencapai hasil terbaik mereka. Oleh karena itu, kinerja guru di lapangan sangat dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan sekolah (Ningrum, 2025).

Teori kepemimpinan Ohio State yang menekankan dua dimensi utama *initiating structure* dan *consideration* relevan untuk membaca masalah tersebut. Pemimpin menata tugas, menjelaskan peran, menetapkan standar kerja, dan mengarahkan pencapaian tujuan. Pertimbangan menunjukkan perhatian pemimpin terhadap hubungan interpersonal, dukungan emosional, rasa hormat, dan lingkungan kerja yang ramah. Teori ini digunakan secara luas untuk menjelaskan efektifitas kepemimpinan sejak diusulkan oleh Fleishman (1953) dan diperbarui oleh Halpin dan Winer (1957) karena memungkinkan untuk menilai kepemimpinan dari perspektif kualitas hubungan dengan bawahan dan ketegasan tugas. Dua aspek ini sangat penting untuk sekolah karena guru membutuhkan petunjuk yang jelas

dan penghargaan untuk bekerja dengan baik (Febrianti & Diwanti, 2022).

Penelitian di Indonesia menunjukkan bahwa metode Ohio State dapat digunakan untuk menilai perilaku kepemimpinan kepala sekolah dan pimpinan lembaga pendidikan dalam kaitannya dengan kinerja guru atau pegawai. Sebagian besar studi, bagaimanapun, masih berkonsentrasi pada satu pendekatan metodologis, sehingga belum sepenuhnya menangkap bagaimana perilaku kepemimpinan terlihat dalam situasi nyata dan bagaimana pengamat atau responden melihatnya (Saputra & Ramadan, 2023). Kepemimpinan yang efektif ditunjukkan oleh kepala sekolah yang mampu menyeimbangkan tanggung jawab kerja dengan orang lain, terutama dalam hal tugas supervisi, pembinaan, dan pengambilan keputusan bersama (Pardosi & Utari, 2025). Tetapi penelitian tentang kepemimpinan Ohio State dalam konteks SMK di Indonesia masih sangat sedikit, terutama yang menggunakan pendekatan campuran yang menggabungkan data wawancara lapangan dan data persepsi dari simulasi roleplay. Pendekatan gabungan memungkinkan peneliti melihat kepemimpinan sebagai praktik yang dapat ditangkap dari pengalaman nyata, perilaku yang disimulasikan, dan persepsi pengamat secara lebih utuh, yang membuat keterbatasan ini penting untuk diperhatikan. Dengan demikian, tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) menjelaskan penerapan struktur inisiatif dan pertimbangan kepala sekolah di SMK Ketintang berdasarkan data wawancara; (2) memeriksa instrumen Likert untuk mengevaluasi persepsi pengamat terhadap kinerja guru; dan (3) menyelidiki hubungan antara kepemimpinan Ohio State (X) dan kinerja guru (Y).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan *mixed method* dengan desain *sequential explanatory*, di mana pengumpulan dan analisis data kualitatif dilakukan terlebih dahulu sebagai data primer, kemudian dilanjutkan dengan pengumpulan data kuantitatif sebagai konfirmasi dan penguat temuan kualitatif (Creswell, 2017). Pemilihan desain ini didasarkan pada pertimbangan bahwa fenomena kepemimpinan kepala sekolah bersifat kompleks dan kontekstual sehingga membutuhkan eksplorasi mendalam melalui data naratif sebelum dikonfirmasi secara terukur melalui instrumen terstruktur. Penelitian dilaksanakan dalam dua fase pada periode April hingga Mei 2026.

Fase pertama adalah pengumpulan data kualitatif yang dilaksanakan di SMK Ketintang Surabaya pada April 2026. Sumber data diperoleh dari tiga informan yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling* berdasarkan relevansi peran terhadap fokus penelitian (Lenaini, 2021). Ketiga informan terdiri dari satu orang Wakil Kepala Sekolah, satu orang guru, dan satu orang siswa. Pemilihan ketiga informan ini didasarkan pada pertimbangan bahwa masing-masing mewakili perspektif yang berbeda terhadap perilaku kepemimpinan kepala sekolah sehingga menghasilkan gambaran yang lebih komprehensif terhadap fenomena yang diteliti. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara semi-terstruktur menggunakan pedoman wawancara yang dikembangkan berdasarkan dua dimensi Teori Kepemimpinan Ohio State yaitu *Initiating Structure* dan *Consideration* (Fleishman, 1953; Halpin & Winer, 1957). Wawancara dilaksanakan secara tatap muka dengan masing-masing informan secara terpisah, direkam dengan persetujuan informan, kemudian ditranskrip secara verbatim untuk keperluan analisis. Data kualitatif dianalisis menggunakan model interaktif (Miles et al., 2014) yang mencakup tiga tahap yaitu reduksi data dengan mengkategorikan jawaban wawancara ke dalam kode tematik sesuai dimensi Ohio State, penyajian data dalam bentuk narasi deskriptif, dan penarikan kesimpulan. Keabsahan data diuji melalui triangulasi sumber dengan membandingkan konsistensi

informasi dari ketiga informan yaitu Wakil Kepala Sekolah, guru, dan siswa (Sugiyono, 2017).

Fase kedua adalah pengumpulan data kuantitatif yang dilaksanakan di ruang kelas perkuliahan pada Mei 2026. Hasil wawancara lapangan dari fase pertama dikembangkan menjadi naskah simulasi roleplay yang menggambarkan implementasi kedua dimensi Ohio State secara kontekstual dan berbasis data nyata. Simulasi dipentaskan di hadapan mahasiswa Manajemen Pendidikan dalam satu kelas perkuliahan. Seluruh mahasiswa yang hadir pada sesi simulasi diikutsertakan sebagai responden menggunakan teknik *total sampling* Responden bertindak sebagai pengamat terlatih (*peer assessor*) yang menilai representasi perilaku kepemimpinan dan kinerja guru yang ditampilkan dalam simulasi, sebuah pendekatan yang diadaptasi dari prinsip peer assessment berbasis simulasi di mana pengamat yang memiliki pemahaman teoritis relevan memberikan penilaian terstruktur terhadap perilaku yang diamati (Yamauchi et al., 2021). Instrumen yang digunakan terdiri dari 30 butir pernyataan berskala Likert empat poin yang mencakup Variabel X yaitu Kepemimpinan Ohio State sebanyak 16 item yang meliputi dimensi Initiating Structure sebanyak 10 item dan Consideration sebanyak 6 item, dikembangkan berdasarkan teori (Fleishman, 1953) serta (Halpin & Winer, 1957), dan Variabel Y yaitu Kinerja Guru sebanyak 14 item yang mencakup empat indikator yaitu perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, pembimbingan siswa, dan sikap profesional, dikembangkan berdasarkan teori (Supardi, 2016). Instrumen diisi oleh responden segera setelah simulasi roleplay selesai dilaksanakan. Analisis data kuantitatif dilakukan secara bertahap meliputi uji validitas menggunakan korelasi *Product Moment Pearson* dengan kriteria item valid apabila r hitung lebih besar dari r tabel, uji reliabilitas menggunakan *Cronbach Alpha* dengan kriteria reliabel apabila koefisien alpha lebih besar dari 0,60, analisis statistik deskriptif untuk menggambarkan distribusi skor per dimensi dalam bentuk nilai rata-rata dan kategori, uji normalitas Kolmogorov-Smirnov, uji korelasi Pearson atau Spearman bergantung hasil normalitas, dan uji regresi linear sederhana untuk mengetahui besaran pengaruh Variabel X terhadap Variabel Y, seluruhnya diolah menggunakan SPSS (Sugiyono, 2017). Integrasi kedua data dilakukan pada tahap pembahasan dengan membandingkan dan mengkonfirmasi temuan kualitatif dari wawancara lapangan dengan temuan kuantitatif dari instrumen pengamat sehingga menghasilkan pemahaman yang komprehensif dan saling memperkuat.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

1.1 Implementasi Kepemimpinan Ohio State: Temuan Kualitatif

Hasil wawancara terhadap Wakil Kepala Sekolah, guru, dan siswa di SMK Ketintang Surabaya menunjukkan bahwa kepala sekolah mengimplementasikan kedua dimensi kepemimpinan Ohio State secara bersamaan dalam pengelolaan program sekolah. Temuan ini konsisten dengan argument (Febrianti & Diwanti, 2022) bahwa pemimpin yang efektif tidak dapat melepaskan salah satu dari dua dimensi tersebut karena keduanya saling melengkapi dalam membentuk kinerja organisasi. Pada dimensi *Initiating Structure*, kepala sekolah menunjukkan perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada struktur dan pencapaian target (Fleishman, 1953). Hal ini terwujud melalui penetapan target kelulusan Uji Kompetensi Keahlian dan keterserapan lulusan yang dikomunikasikan langsung kepada seluruh guru di awal semester. Pembagian tugas dilakukan secara sistematis ke dalam empat bidang yaitu Kurikulum, Sarana Prasarana, Kesiswaan, dan Hubungan Masyarakat dengan

program kerja yang dikembangkan secara *bottom-up*. Di tingkat pembelajaran, kepala sekolah mendorong implementasi *Link and Match* dengan industri melalui kebijakan *Project Based Learning* di kelas produktif. Pengawasan dijalankan secara berjenjang melalui Tim Penjamin Mutu dengan mekanisme *walk-through* kelas dan penilaian kinerja guru secara berkala. (Choi et al., 2019) menegaskan bahwa perilaku *Initiating Structure* yang konsisten dalam pengawasan berkontribusi positif terhadap kinerja tugas bawahan karena menciptakan kejelasan ekspektasi yang mendorong akuntabilitas kerja.

Pada dimensi *Consideration*, kepala sekolah menunjukkan perilaku yang berorientasi pada hubungan interpersonal dan perhatian terhadap kebutuhan personel (Halpin & Winer, 1957). Hal ini terwujud melalui penerapan *open door policy* yang memberi ruang bagi guru untuk menyampaikan kendala secara langsung dan mendapat respons konkret. Kepala sekolah memberikan dukungan nyata berupa alokasi anggaran untuk kebutuhan program, pemberian izin pelatihan *upskilling*, serta apresiasi terhadap prestasi guru dalam bentuk penghargaan formal maupun pengakuan lisan di forum rapat. Mediasi konflik dilakukan secara personal dan konstruktif dengan menempatkan kepala sekolah sebagai fasilitator bukan penghakiman. Di tingkat kelas, dimensi ini juga tercermin dari cara guru mendampingi siswa yang mengalami kesulitan belajar melalui pendekatan personal dan sistem tutor sebaya yang diinisiasi sebagai respons terhadap keberagaman kebutuhan siswa. (Febrianti & Diwanti, 2022) menemukan bahwa pemimpin yang menerapkan *Consideration* secara konsisten mampu membangun motivasi dan semangat kerja yang berdampak langsung pada peningkatan kompetensi sumber daya manusia dalam organisasi.

Triangulasi sumber dari ketiga narasumber menunjukkan konsistensi temuan. Wakil Kepala Sekolah mengkonfirmasi struktur program dan mekanisme pengawasan. Guru mengkonfirmasi penerimaan dukungan dan keterbukaan komunikasi. Siswa mengkonfirmasi dampak nyata dari kedua dimensi tersebut dalam pengalaman belajar mereka sehari-hari. Konsistensi lintas narasumber ini memperkuat validitas temuan bahwa kepemimpinan kepala sekolah di SMK Ketintang Surabaya beroperasi pada kuadran *high-high* yaitu tinggi di kedua dimensi Ohio State secara bersamaan.

1.2 Persepsi Pengamat terhadap Kepemimpinan Ohio State dan Kinerja Guru Berbasis Simulasi Roleplay

Pengujian data kuantitatif dilakukan terhadap hasil pengisian instrumen oleh mahasiswa yang bertindak sebagai pengamat terlatih dalam simulasi roleplay berbasis data wawancara lapangan. Instrumen terdiri dari 30 butir pernyataan yang terbagi menjadi Variabel X yaitu Kepemimpinan Ohio State sebanyak 16 item dan Variabel Y yaitu Kinerja Guru sebanyak 14 item dengan skala Likert empat poin. Sebelum data dianalisis lebih lanjut, dilakukan uji validitas dan reliabilitas untuk memastikan bahwa instrumen yang digunakan memenuhi syarat kelayakan sebagai alat ukur yang sah dan konsisten.

Uji Validitas

Tabel 1. Hasil Uji Validitas Variabel X

Item	R Hitung	R Tabel	Keterangan
X1	0,361	0,493	VALID
X2	0,361	0,531	VALID
X3	0,361	0,607	VALID
X4	0,361	0,556	VALID
X5	0,361	0,668	VALID
X6	0,361	0,549	VALID

X7	0,361	0,621	VALID
X8	0,361	0,482	VALID
X9	0,361	0,449	VALID
X10	0,361	0,638	VALID
X11	0,361	0,420	VALID
X12	0,361	0,515	VALID
X13	0,361	0,683	VALID
X14	0,361	0,505	VALID
X15	0,361	0,604	VALID
X16	0,361	0,408	VALID

Tabel 1. Hasil Uji Validitas Variabel

Item	R Hitung	R Tabel	Keterangan
Y1	0,361	0,614	VALID
Y2	0,361	0,463	VALID
Y3	0,361	0,566	VALID
Y4	0,361	0,478	VALID
Y5	0,361	0,404	VALID
Y6	0,361	0,453	VALID
Y7	0,361	0,357	VALID
Y8	0,361	0,574	VALID
Y9	0,361	0,401	VALID
Y10	0,361	0,507	VALID
Y11	0,361	0,572	VALID
Y12	0,361	0,524	VALID
Y13	0,361	0,589	VALID
Y14	0,361	0,574	VALID

Uji Realibilitas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.858	16

Gambar 1. Tabel Hasil Uji Realibilitas Variabel X

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.781	14

Gambar 2. Tabel Hasil Uji Realibilitas Variabel Y

Berdasarkan hasil uji reliabilitas, variabel pertama yang terdiri atas 16 item pernyataan memperoleh nilai **Cronbach's Alpha sebesar 0,858**, sedangkan variabel kedua yang terdiri atas 14 item memperoleh nilai **0,781**. Kedua nilai tersebut berada di atas batas minimum reliabilitas (0,70), sehingga seluruh instrumen dinyatakan **reliabel**. Hasil ini menunjukkan bahwa setiap butir pernyataan memiliki konsistensi internal yang baik dalam mengukur konstruk penelitian, sehingga data yang dihasilkan dapat dipercaya dan layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		30
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.85563476
Most Extreme Differences	Absolute	.079
	Positive	.079
	Negative	-.072
Test Statistic		.079
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.
- d. This is a lower bound of the true significance.

Gambar 3. Tabel Hasil Uji Normalitas

Berdasarkan hasil uji normalitas menggunakan metode **One-Sample Kolmogorov-Smirnov**, diperoleh nilai **Asymp. Sig. (2-tailed)** sebesar **0,200**. Karena nilai signifikansi tersebut **lebih besar dari 0,05 (0,200 > 0,05)**, maka dapat disimpulkan bahwa data residual penelitian **berdistribusi normal**. Dengan demikian, asumsi normalitas dalam analisis regresi telah terpenuhi sehingga data layak digunakan untuk pengujian statistik lebih lanjut.

Uji Korelasi

Correlations

		Kepemimpinan Ohio	Kinerja Guru
Kepemimpinan Ohio	Pearson Correlation	1	.062
	Sig. (2-tailed)		.743
	N	30	30
Kinerja Guru	Pearson Correlation	.062	1
	Sig. (2-tailed)	.743	
	N	30	30

Gambar 4. Tabel Hasil Uji Korelasi Pearson

Nilai koefisien korelasi sebesar **0,062** menunjukkan hubungan yang **sangat rendah / sangat lemah** antara Kepemimpinan Ohio dengan Kinerja Guru. Nilainya mendekati 0 sehingga hubungan antar variabel hampir tidak ada.

Uji Regresi Linear Sederhana

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	45.973	8.568		5.366	.000		
	Kepemimpinan Ohio	.045	.135	.062	.331	.743	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

Gambar 5. Tabel Coefficient Uji Regresi Sederhana

Berdasarkan tabel coefficient dan merujuk pada nilai Unstandardized Coefficients (B), diperoleh persamaan regresi linear sederhana yaitu **(Y = 45,973 + 0,045X + e)**. Nilai konstanta sebesar 45,973 menunjukkan nilai dasar Kinerja Guru ketika variabel Kepemimpinan Ohio

bernilai nol. Sementara itu, koefisien regresi sebesar 0,045 menunjukkan bahwa setiap peningkatan 1 satuan pada Kepemimpinan Ohio akan diikuti peningkatan Kinerja Guru sebesar 0,045 dengan asumsi variabel lain konstan. Namun demikian, nilai signifikansi sebesar 0,743 > 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh Kepemimpinan Ohio terhadap Kinerja Guru tidak signifikan secara statistik.

Nilai signifikansi variabel Kepemimpinan Ohio sebesar **0,743 > 0,05**, dan nilai t hitung sebesar **0,331**. Artinya H0 diterima dan H1 ditolak. Kepemimpinan Ohio tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Kinerja Guru. Nilai B positif sebesar **0,045** menunjukkan arah pengaruh yang searah, yaitu apabila Kepemimpinan Ohio meningkat maka Kinerja Guru cenderung meningkat. Namun karena tidak signifikan secara statistik, pengaruh tersebut tidak dapat dijadikan kesimpulan yang kuat.

Uji F

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.688	1	1.688	.110	.743 ^b
	Residual	431.112	28	15.397		
	Total	432.800	29			

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

b. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Ohio

Gambar 6. Tabel Anova Uji F

Berdasarkan tabel ANOVA diperoleh nilai F hitung sebesar **0,110** dengan nilai signifikansi (Sig.) sebesar **0,743**. Nilai signifikansi tersebut lebih besar dari 0,05. Maka mengacu pada dasar pengambilan keputusan dalam uji F dapat disimpulkan bahwa variabel Kepemimpinan Ohio (X) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Guru (Y). Dengan demikian, model regresi yang digunakan dalam penelitian ini tidak signifikan secara statistik.

Koefisien Determinasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.062 ^a	.004	-.032	3.924

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Ohio

b. Dependent Variable: Kinerja Guru

Gambar 7. Tabel Model Summary Koefisien Dterminasi

Berdasarkan tabel output SPSS "Model Summary" di atas, diketahui nilai koefisien determinasi atau R Square adalah sebesar **0,004**. Nilai R Square 0,004 ini berasal dari pengkuadratan nilai koefisien korelasi atau "R" yaitu $0,062 \times 0,062 = 0,004$. Besarnya angka koefisien determinasi (R Square) adalah **0,004** atau sama dengan **0,4%**. Angka tersebut mengandung arti bahwa variabel Kepemimpinan Ohio (X) berpengaruh terhadap variabel Kinerja Guru (Y) sebesar **0,4%**. Sedangkan sisanya ($100\% - 0,4\% = 99,6\%$) dipengaruhi oleh variabel lain di luar persamaan regresi ini atau variabel yang tidak diteliti. Nilai 0,4% ini mengandung arti bahwa pengaruh variabel Kepemimpinan Ohio (X) terhadap variabel Kinerja Guru (Y) tergolong **sangat lemah**.

Pembahasan

1.1 Initiating Structure dalam Kepemimpinan Kepala Sekolah: Konfirmasi Silang Kualitatif-Kuantitatif

Hasil penelitian di lapangan menunjukkan bahwa kepala sekolah SMK Ketintang Surabaya menerapkan dimensi *Initiating Structure* secara sistematis melalui penetapan target Uji Kompetensi Keahlian (UKK) dan tingkat keterserapan lulusan di awal semester, pembagian tugas ke dalam empat bidang fungsional (Kurikulum, Sarana Prasarana, Kesiswaan, dan Hubungan Masyarakat), pelaksanaan *Project Based Learning* berbasis *Link and Match* di kelas produktif, serta supervisi berjenjang oleh Tim Penjamin Mutu melalui *walk-through* kelas. Program kerja dikembangkan secara *bottom-up* sehingga setiap guru memahami peran dan tanggung jawabnya dengan jelas, sejalan dengan konsep *Initiating Structure* yakni kecenderungan pemimpin untuk menetapkan prosedur kerja, mengklarifikasi peran bawahan, dan mengarahkan upaya kolektif menuju tujuan organisasi. Temuan ini didukung oleh (Mulyadi et al., 2023) serta (Helmina et al., 2023) yang membuktikan bahwa kepemimpinan terstruktur berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMK sehingga menegaskan bahwa *Initiating Structure* merupakan fondasi penting bagi terbentuknya akuntabilitas kerja dan produktivitas pembelajaran.

Konfirmasi kuantitatif didapatkan dari uji validitas instrumen yang menunjukkan semua item dalam dimensi *Initiating Structure* memiliki nilai r hitung lebih tinggi dari r tabel ($0,449-0,668 > 0,361$). Artinya, perilaku struktural kepala sekolah dapat teridentifikasi secara valid oleh pengamat saat simulasi *roleplay* berlangsung. Data naratif dan data terstruktur yang saling menguatkan ini memperjelas validitas temuan secara lintas metode, yang sesuai dengan prinsip desain *sequential explanatory* di mana fase kuantitatif berfungsi untuk mengonfirmasi temuan dari fase kualitatif (Creswell, 2017). Dalam penerapan Kurikulum Merdeka di SMK, kejelasan struktur yang dibangun kepala sekolah menjadi syarat mutlak agar guru bisa menjalankan pembelajaran berbasis kompetensi keahlian secara terarah dan akuntabel. Meskipun uji regresi menghasilkan nilai signifikansi yang belum memenuhi batas statistik ($\text{Sig.} = 0,743 > 0,05$), hal ini tidak mengurangi efektivitas perilaku struktural yang sudah terkonfirmasi melalui pendekatan kualitatif. Ketidaksignifikanan tersebut bisa dijelaskan karena adanya homogenitas stimulus visual dalam simulasi *roleplay* yang membatasi keragaman skor antar pengamat, sehingga daya diskriminasi statistik menjadi melemah. Dalam kerangka *sequential explanatory*, data kuantitatif berperan sebagai alat konfirmasi, bukan sebagai penentu tunggal Kesimpulan (Creswell, 2017). Oleh karena itu, kekuatan argumentasi dari temuan ini tetap mengandalkan konvergensi antara kedua sumber data secara keseluruhan.

1.2 Consideration dalam Kepemimpinan Kepala Sekolah: Konfirmasi Silang Kualitatif-Kuantitatif

Data lapangan menunjukkan bahwa kepala SMK Ketintang Surabaya menerapkan orientasi relasional secara konsisten. Manifestasinya tampak melalui *open door policy*, alokasi anggaran untuk program pembelajaran, pemberian izin bagi guru untuk mengikuti *upskilling*, penghargaan terhadap prestasi guru, serta penanganan konflik antarpersonel melalui pendekatan dialogis. Orientasi relasional ini tidak hanya dianggap oleh guru sebagai bentuk dukungan profesional, tetapi juga berpengaruh terhadap kualitas pendampingan siswa di kelas. Validitas temuan diperkuat melalui triangulasi sumber sebagaimana disarankan (Sugiyono, 2017): wakil kepala sekolah menjelaskan mekanisme dukungan institusional, guru mengungkapkan pengalaman komunikasi yang terbuka dan apresiasi

dari pimpinan, dan siswa menyatakan adanya dampak konkret orientasi relasional terhadap proses pembelajaran. Seluruh temuan ini sesuai dengan konsep *Consideration* menurut (Sedefoglu et al., 2024), yang menekankan perhatian pemimpin terhadap kesejahteraan bawahan, kepercayaan, serta kehangatan dalam hubungan kerja.

Hasil analisis kuantitatif menunjukkan koefisien korelasi r hitung antara 0,505 sampai 0,683, yang lebih besar dari r tabel 0,361; hal ini mengindikasikan bahwa perilaku *Consideration* dalam simulasi dapat ditangkap dengan baik oleh persepsi pengamat. Temuan tersebut didukung oleh studi (Febrianti & Diwanti, 2022), yang menyatakan bahwa pemimpin yang konsisten menerapkan *Consideration* mampu menumbuhkan motivasi intrinsik yang pada gilirannya meningkatkan kompetensi sumber daya manusia. Keterkaitan dimensi ini menjadi semakin penting dalam pelaksanaan Kurikulum Merdeka, di mana guru dituntut untuk terus berinovasi dan menyesuaikan praktik pembelajaran. Tanpa adanya dukungan relasional yang memadai, perubahan kebijakan berpotensi menimbulkan resistensi dan kejenuhan profesional. Dengan demikian, *Consideration* bukan sekadar atribut tambahan, melainkan unsur strategis yang memberi ruang bagi guru untuk merasa didukung ketika mengambil risiko pedagogis dalam upaya inovasi pembelajaran (Nugraha et al., 2022).

Berdasarkan konfirmasi silang pada kedua dimensi, kepemimpinan kepala sekolah SMK Ketintang Surabaya dapat dikategorikan pada kuadran *high-high* dalam kerangka Teori Ohio State, yaitu skor tinggi pada *Initiating Structure* sekaligus pada *Consideration*. Perpaduan kedua dimensi ini menciptakan iklim kerja yang kondusif; di satu sisi guru memperoleh kejelasan peran dan arah kerja, dan di sisi lain mereka merasakan penghargaan serta dukungan profesional. Sinergi kondisi tersebut menjadi modal penting bagi SMK Ketintang Surabaya untuk meningkatkan mutu pembelajaran yang adaptif, berfokus pada kompetensi keahlian, dan responsif terhadap kebutuhan siswa, sehingga mendukung pelaksanaan Kurikulum Merdeka secara berkelanjutan.

1.3 Hubungan kepemimpinan Ohio State terhadap kinerja guru

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah di SMK Ketintang Surabaya secara substantif memiliki keterkaitan dengan kinerja guru, terutama melalui implementasi dua dimensi utama Teori Kepemimpinan Ohio State, yaitu *initiating structure* dan *consideration*. Temuan kualitatif memperlihatkan bahwa kepala sekolah tidak hanya menjalankan fungsi administratif dan pengawasan program, tetapi juga berperan sebagai fasilitator, motivator, dan penggerak budaya kerja profesional di lingkungan sekolah. Dalam konteks implementasi Kurikulum Merdeka dan kebijakan *Link and Match* pada SMK, pola kepemimpinan semacam ini menjadi sangat penting karena guru dituntut mampu bekerja secara adaptif, kolaboratif, dan inovatif dalam menghadapi perubahan sistem pembelajaran dan kebutuhan dunia industri (Rifki Solana, M., & Mustika, 2023). Pada dimensi *initiating structure*, kepala sekolah menunjukkan perilaku kepemimpinan yang terstruktur melalui penetapan target sekolah, pembagian tugas yang jelas, supervisi pembelajaran, serta penguatan program berbasis industri. Struktur kerja yang sistematis tersebut memberikan kejelasan peran kepada guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya. Guru tidak hanya memahami apa yang harus dikerjakan, tetapi juga memahami standar capaian dan arah pengembangan sekolah yang ingin dicapai bersama. Kinerja pegawai dipengaruhi oleh kejelasan tugas, tanggung jawab, dan sistem kerja organisasi (Auliya, 2017). Semakin jelas arah dan ekspektasi kerja yang diberikan pimpinan, maka semakin besar peluang individu untuk bekerja secara optimal dan produktif. Pada Temuan dimensi *initiating structure* ini berfungsi menciptakan keteraturan kerja melalui

pembagian tugas, penetapan target, dan pengawasan terhadap pelaksanaan program organisasi (Febrianti & Diwanti, 2022).

Temuan lapangan menunjukkan bahwa kepala sekolah secara aktif melakukan monitoring terhadap proses pembelajaran, keterlaksanaan program sekolah, serta kesiapan guru dalam menerapkan pembelajaran berbasis proyek dan kebutuhan industri. Pengawasan tersebut tidak dimaknai sebagai bentuk kontrol yang menekan, tetapi sebagai upaya menjaga kualitas program dan memastikan ketercapaian tujuan sekolah. Dalam konteks ini, *initiating structure* tidak hanya berfungsi sebagai alat pengendalian organisasi, tetapi juga menjadi instrumen untuk membangun disiplin kerja, koordinasi, dan akuntabilitas profesional guru. Perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada struktur tugas secara konsisten dapat meningkatkan efektivitas kerja bawahan karena menciptakan kejelasan ekspektasi dan standar kerja yang terukur (Yukl et al., 2019). Di sisi lain, dimensi *consideration* tampak menjadi aspek yang paling dominan dirasakan oleh guru dan siswa dalam pengalaman sehari-hari di sekolah. Kepala sekolah menunjukkan perhatian terhadap kebutuhan personal dan profesional guru melalui komunikasi terbuka, pemberian dukungan program, fasilitasi pelatihan, penghargaan terhadap prestasi, dan pendekatan interpersonal yang humanis. Guru merasa diberikan ruang untuk menyampaikan kesulitan yang dihadapi serta memperoleh dukungan nyata dalam pelaksanaan tugasnya. Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah tidak hanya berfokus pada hasil kerja, tetapi juga pada pembentukan iklim kerja yang nyaman dan suportif. Temuan ini sesuai dengan konsep *consideration* bahwa pemimpin yang efektif harus mampu membangun hubungan interpersonal yang harmonis melalui rasa hormat, perhatian, dan dukungan emosional kepada bawahan (Judge et al., 2004).

Temuan penelitian ini sejalan dengan pendapat Chandra yang menyatakan bahwa kinerja guru dipengaruhi oleh motivasi kerja, suasana organisasi, hubungan interpersonal, dan dukungan kepemimpinan (Chandra et al., 2018). Dalam penelitian ini, guru menunjukkan sikap lebih terbuka terhadap perubahan dan lebih termotivasi menjalankan program sekolah karena merasa dihargai serta didukung oleh kepala sekolah. Hal ini menunjukkan bahwa dimensi *consideration* berkontribusi dalam meningkatkan komitmen, loyalitas, dan semangat kerja guru. Temuan tersebut juga diperkuat oleh penelitian Febrianti dan Diwanti yang menemukan bahwa kepemimpinan dengan tingkat *consideration* tinggi mampu meningkatkan motivasi dan keterlibatan anggota organisasi dalam mencapai tujuan bersama (Febrianti & Diwanti, 2022).

Namun, hasil kuantitatif menunjukkan hubungan Kepemimpinan Ohio State dan Kinerja Guru memiliki koefisien korelasi 0,062 dengan signifikansi 0,743 > 0,05, sehingga hubungan tersebut sangat lemah dan tidak signifikan secara statistik. Hasil ini tidak berarti kepemimpinan kepala sekolah tidak berpengaruh, karena data kuantitatif hanya digunakan sebagai pendukung temuan kualitatif. Lemahnya hasil statistik kemungkinan dipengaruhi penggunaan simulasi roleplay dan pengamat mahasiswa sebagai peer assessor yang belum sepenuhnya menggambarkan kondisi nyata di sekolah. Dalam sequential explanatory mixed method, data kuantitatif dapat digunakan untuk mendukung data kualitatif tanpa menjadi penentu utama kesimpulan penelitian (Creswell, 2017). Dengan demikian, pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru lebih terlihat melalui pengalaman sosial, interaksi kerja, dan budaya organisasi dibandingkan angka statistik semata. Kepemimpinan yang mampu menyeimbangkan ketegasan dan perhatian interpersonal terbukti menciptakan lingkungan kerja yang mendukung profesionalisme guru di SMK Ketintang Surabaya.

1.4 Perbandingan dengan penelitian terdahulu

Temuan penelitian ini memperlihatkan bahwa kepala sekolah di SMK Ketintang Surabaya menerapkan pola kepemimpinan kategori high-high dalam Teori Ohio State, yaitu tinggi pada dimensi initiating structure dan consideration secara bersamaan. Kepala sekolah tidak hanya menekankan pencapaian target organisasi dan keteraturan program sekolah, tetapi juga membangun hubungan interpersonal yang suportif dengan guru dan warga sekolah. Pola ini menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan pendidikan tidak cukup hanya mengandalkan kontrol struktural, tetapi juga membutuhkan pendekatan humanis yang mampu membangun motivasi, rasa percaya, dan keterlibatan anggota organisasi (Judge et al., 2004).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Febrianti & Diwanti, 2022) yang menegaskan bahwa kepemimpinan pendidikan yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu menyeimbangkan orientasi tugas dengan perhatian terhadap hubungan interpersonal. Keseimbangan tersebut berpengaruh terhadap peningkatan motivasi kerja, loyalitas organisasi, serta kualitas pelaksanaan tugas tenaga pendidik. Dalam konteks penelitian ini, keseimbangan tersebut tampak melalui adanya supervisi program yang terstruktur namun tetap disertai komunikasi yang terbuka, partisipatif, dan suportif terhadap guru. Selain itu, penelitian ini juga mendukung temuan Pardosi dan Utari yang menyatakan bahwa kepala sekolah yang menerapkan pengawasan akademik secara terstruktur namun tetap diiringi pendekatan interpersonal yang baik cenderung lebih mampu meningkatkan keterlibatan guru dalam berbagai program sekolah. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan tidak hanya ditentukan oleh ketegasan dalam pengelolaan program, tetapi juga oleh kemampuan membangun hubungan kerja yang harmonis di lingkungan sekolah.

Pada konteks SMK Ketintang Surabaya, kepala sekolah tidak hanya berperan dalam menetapkan target pembelajaran dan penguatan link and match dengan dunia industri, tetapi juga memberikan dukungan nyata kepada guru melalui pelatihan, fasilitasi program, serta penghargaan terhadap capaian kinerja. Pendekatan ini menciptakan suasana kerja yang lebih positif, meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi, serta memperkuat komitmen guru dalam menjalankan tugas profesionalnya. Temuan ini juga memperkuat penelitian Afdhol dan Hakim yang menegaskan bahwa implementasi Kurikulum Merdeka menuntut kepemimpinan kepala sekolah yang kolaboratif, fleksibel, dan adaptif terhadap perubahan kebijakan pendidikan. Dalam penelitian ini, hal tersebut terlihat melalui penguatan pembelajaran berbasis proyek, keterlibatan dunia industri dalam proses pembelajaran, serta dukungan terhadap pengembangan kompetensi guru secara berkelanjutan (Afdhol et al., 2025).

Lebih jauh, penelitian Kepala sekolah SMK perlu membangun jejaring kolaboratif dengan dunia usaha dan dunia industri agar pembelajaran menjadi lebih relevan dengan kebutuhan dunia kerja (Azis, 2019). Temuan ini sejalan dengan kondisi di SMK Ketintang Surabaya, di mana kepala sekolah berupaya memperkuat kerja sama industri sebagai bagian dari peningkatan kualitas lulusan. Namun demikian, penelitian ini juga menemukan perbedaan dengan sejumlah penelitian sebelumnya yang menunjukkan adanya pengaruh signifikan secara statistik antara kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru. Perbedaan ini dapat dipahami karena sebagian besar penelitian terdahulu menggunakan survei langsung pada guru dalam konteks kerja nyata, sehingga hubungan antarvariabel dapat terukur lebih objektif dan stabil.

Sementara itu, penelitian ini menggunakan pendekatan mixed method berbasis

simulasi roleplay dengan mahasiswa sebagai pengamat perilaku kepemimpinan. Kondisi ini menyebabkan hasil kuantitatif menunjukkan hubungan yang sangat lemah dan tidak signifikan, karena situasi simulasi tidak sepenuhnya mampu merepresentasikan kompleksitas interaksi kepemimpinan dalam konteks sekolah yang sesungguhnya. Perbedaan tersebut justru menjadi kontribusi penting penelitian ini. Hasil penelitian menegaskan bahwa efektivitas kepemimpinan pendidikan tidak selalu dapat dijelaskan secara memadai melalui angka statistik semata. Kepemimpinan dalam konteks sekolah lebih banyak terbentuk melalui interaksi sosial yang berkelanjutan, budaya organisasi, pengalaman kerja, serta hubungan interpersonal yang berkembang secara dinamis.

Dengan demikian, data kualitatif dalam penelitian ini memiliki peran utama dalam menjelaskan dinamika kepemimpinan kepala sekolah secara lebih mendalam dan kontekstual, sementara data kuantitatif berfungsi sebagai penguat atau konfirmasi tambahan. Secara keseluruhan, temuan ini memperluas kajian Teori Ohio State dalam konteks pendidikan vokasi di Indonesia, khususnya dalam menghadapi tantangan implementasi Kurikulum Merdeka dan penguatan kemitraan dengan dunia industri.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa kepala sekolah di SMK Ketintang Surabaya telah mengimplementasikan kepemimpinan berdasarkan Teori Ohio State melalui dimensi *initiating structure* dan *consideration* secara seimbang. Dimensi *initiating structure* diwujudkan melalui penetapan target, pembagian tugas, supervisi, dan penguatan program pembelajaran berbasis kebutuhan industri, sedangkan dimensi *consideration* tercermin melalui komunikasi yang terbuka, dukungan terhadap pengembangan profesional guru, serta pemberian apresiasi kepada warga sekolah. Berdasarkan hasil wawancara dan triangulasi sumber, kepemimpinan kepala sekolah berada pada kategori *high-high*, yaitu memiliki orientasi yang tinggi terhadap pencapaian tugas sekaligus hubungan interpersonal. Selain itu, instrumen penelitian yang digunakan telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas sehingga layak digunakan untuk mengukur variabel penelitian.

Hasil analisis kuantitatif menunjukkan bahwa hubungan antara Kepemimpinan Ohio State dan Kinerja Guru tergolong sangat lemah dan tidak signifikan secara statistik. Namun demikian, temuan kualitatif menunjukkan bahwa penerapan kedua dimensi kepemimpinan tersebut berkontribusi dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif, mendukung profesionalisme guru, serta memperkuat implementasi Kurikulum Merdeka di SMK. Oleh karena itu, penelitian ini dapat menjadi rujukan dalam pengembangan kepemimpinan kepala sekolah pada pendidikan vokasi. Penelitian selanjutnya disarankan melibatkan responden yang lebih luas dan mengkaji variabel lain yang berpotensi memengaruhi kinerja guru agar diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif.

REFERENSI

- Afdhol, A. F., & Hakim, L. (2025). Eksplorasi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Menghadapi Tantangan Kurikulum Merdeka di Sekolah Menengah Atas Negeri 5 Kota Jambi. *Journal Of Social Science Research Volume*, 5(3), 3197–3207.
- Afdhol, A. F., Jamrizal, J., & Hakim, L. (2025). Eksplorasi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Menghadapi Tantangan Kurikulum Merdeka di Sekolah Menengah Atas Negeri 5 Kota Jambi. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 5(3), 3197–3207. <https://doi.org/https://doi.org/10.31004/innovative.v5i3.19394>
- Andriani, D., & Dafit, F. (2024). Peran Kepala Sekolah dalam Impelementasi Kurikulum

- Merdeka. *Murhum: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini e-ISSN;*, 5(2), 390–398. <https://doi.org/10.37985/murhum.v5i2.876>
- Auliya, N. (2017). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI PADA STEKOM SEMARANG. *JURNAL NUSANTARA APLIKASI MANAJEMEN BISNIS*, 2(2), 75–86. <https://doi.org/https://doi.org/10.29407/nusamba.v2i2.801>
- Azis. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru di SMK Negeri 11 Bandung. *JPManper (Jurnal Pendidikan Dan Manajemen Perhotelan)*. <https://doi.org/https://doi.org/10.17509/jpm.v4i2.18020>
- Chandra, F., Lie, D., Butarbutar, M., &, & Efendi, E. (2018). Pengaruh Kompetensi Guru Terhadap Kinerja Guru pada Sekolah Dasar Perguruan Kristen Kalam Kudus i-Learning Pematangsiantar. *SULTANIST: Jurnal Manajemen Dan Keuangan*, 2(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.37403/sultanist.v2i1.27>
- Choi, D., Cheong, M., & Lee, J. (2019). Leadership influences? It depends on followers! The relationship between the Ohio State leader behaviors, employee self-regulatory focus, and task performance. *Personnel Review*, 49(2), 491–515. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2018-0386>
- Creswell, W. (2017). *Qualitative Inquiry & Research Design Choosing Among Five Approaches* (Sage Publications (ed.)).
- Febrianti, D., & Diwanti, D. P. (2022). Analisis Perilaku Kepemimpinan Ohio State terhadap Kompetensi Sumber Daya Manusia pada Bank Syariah Indonesia KCP Yogyakarta Ahmad Dahlan. *Valid: Jurnal Ilmiah*, 19(2), 134–146. <https://doi.org/10.53512/valid.v19i2.224>
- Fleishman, E. A. (1953). The description of supervisory behavior. *Journal of Applied Psychology*, 37(1), 1.
- Halpin, A. W., & Winer, B. J. (1957). A factorial study of the leader behavior descriptions. *Leader Behavior: Its Description and Measurement*, 39–51.
- Helmina, A., Giatman, M., & Ernawati. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru di Sekolah Menengah Kejuruan. *Journal of Education Research*, 4(2), 669–676. <https://doi.org/10.51878/cendekia.v4i4.3356>
- Hermawan, T. C., Abdullah, G., Nugroho, A. A., Sudarbi, M. H., & Hermawan, T. C. (2026). Improving Vocational High School Quality: Link and Match, Teacher Professional Competence, and School Culture. *Jurnal Pemberdayaan Masyarakat*, 5(August 2024), 193–209. <https://doi.org/10.46843/jpm.v5i1.695>
- Judge, A., T., Piccolo, R. F., &, & Ilies, R. (2004). The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 36–51. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.36>
- Lenaini, I. (2021). Teknik Pengambilan Sampel Purposive dan Snowball Smapling. *HISTORI: Jurnal Kajian, Penelitian & Pengembangan Pendidikan Sejarah*, 6(1), 33–39. <http://journal.ummat.ac.id/index.php/historis>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis*. Sage Publication.
- Mulyadi, Mirnawati, Hs, R. F., Leader, T. A., Saputra, A. I., & Firman. (2023). Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 12(1), 6–11.
- Ningrum, M. (2025). *Jurnal Ilmu Manajemen dan Pendidikan Efektivitas Kebijakan Link and*

- Match dalam Pendidikan Vokasi : Menakar Kesiapan Lulusan Memasuki Dunia Kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Pendidikan*, 5(1), 51–58.
- Nugraha, T. S., Pendidikan, D., & Jawa, P. (2022). Kurikulum Merdeka untuk pemulihan krisis pembelajaran. *Inovasi Kurikulum*, 19(2), 251–262.
- Pardosi, J., & Utari, T. I. (2025). Effective Principal Leadership Behaviors to Improve Theteacher Performance and The Student Achievement. *F1000 Research*, 1–29.
- Rifki Solana, M., & Mustika, D. (2023). Peran Kepala Sekolah Sebagai Leader dalam Pendidikan. *Murhum: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, 4(1), 406–418. <https://doi.org/https://doi.org/10.37985/murhum.v4i1.231>
- Rosmalah, Asriadi, & Mujahidah. (2023). Analisis Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Menerapkan Kurikulum Merdeka. *Research and Community Service Institute*, 465–472.
- Saputra, A. Y., & Ramadan, Z. H. (2023). Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Kurikulum Merdeka Belajar. *Jurnal Obsesi : Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, 7(4), 3946–3954. <https://doi.org/10.31004/obsesi.v7i4.5114>
- Sedefoglu, D., Ohly, S., Schmitt, A., & Anja, S. G. (2024). Leading in times of crisis and remote work : perceived consideration leadership behavior and its e ect on follower work engagement. *Frontiers in Organizational Psychology*, 2(1). <https://doi.org/10.3389/forgp.2024.1359541>
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*.
- Supardi. (2016). *Kinerja Guru*. PT Raja Grafindo Persada.
- Turmuzi, A. (2024). Pelatihan Kepemimpinan Untuk Kepala Sekolah Di Era Kurikulum Merdeka: Sebuah Kajian Pengembangan Profesional. *Jurnal Cahaya Mandalika*, 3(3), 1026–1037.
- Yamauchi, K., Hagiwara, Y., Iwakura, N., Kubo, S., Sato, A., Ohtsuru, T., Okazaki, K., & Okubo, Y. (2021). Using Peer Role-Playing to Improve Students’ Clinical Skills for Musculoskeletal Physical Examinations. *BMC Medical Education*, 21(1), 1–8. <https://doi.org/10.1186/s12909-021-02742-4>
- Yukl, G., Mahsud, R., Prussia, G., & Hassan, S. (2019). Effectiveness of broad and specific leadership behaviors. *Personnel Review. Jurnal Pendidikan Kepemimpinan*, 48(3), 774–783. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/PR-03-2018-0100>

Copyright holder:

© Author

First publication right:

Jurnal Kepemimpinan & Pengurusan Sekolah

This article is licensed under:

