

PERAN KEPEMIMPINAN SEKOLAH DALAM MEWUJUDKAN BUDAYA ORGANISASI YANG EFEKTIF

Windi Widayanti¹, Ida Mirna², Fuad Abdul Baqi³

^{1,2,3} Universitas Bina Bangsa

[1windi.widayanti98@gmail.com](mailto:windi.widayanti98@gmail.com), [2idamirna02@gmail.com](mailto:idamirna02@gmail.com),

[3fuadbaqi80@gmail.com](mailto:fuadbaqi80@gmail.com)

ABSTRACT

School leadership plays a strategic role in shaping organizational culture that supports the effectiveness and sustainability of educational institutions. In the context of increasing demands for school quality and accountability, organizational culture has become a crucial factor influencing teachers' behavior, collaboration, and commitment. This study aims to examine the role of school leadership in fostering an effective organizational culture through a systematic literature-based approach. The study analyzes recent scholarly publications discussing the relationship between school leadership, organizational culture, and organizational behavior in educational settings. The findings indicate that effective school leadership, characterized by participative, value-based, and supportive practices, significantly contributes to the development of a positive organizational culture. Such a culture encourages collaboration, trust, professional commitment, and continuous improvement within schools. This study highlights the importance of leadership capacity development as a key strategy for strengthening organizational culture and improving overall school effectiveness.

Keywords: school leadership, organizational culture, organizational behavior, educational leadership, school effectiveness

ABSTRAK

Kepemimpinan sekolah memiliki peran strategis dalam membentuk budaya organisasi yang mendukung efektivitas dan keberlanjutan lembaga pendidikan. Di tengah meningkatnya tuntutan mutu dan akuntabilitas sekolah, budaya organisasi menjadi faktor penting yang memengaruhi perilaku kerja, kolaborasi, dan komitmen guru. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji peran kepemimpinan sekolah dalam mewujudkan budaya organisasi yang efektif melalui pendekatan kajian literatur sistematis. Kajian ini menganalisis publikasi ilmiah mutakhir yang membahas keterkaitan antara kepemimpinan sekolah, budaya organisasi, dan perilaku organisasi dalam konteks pendidikan. Hasil kajian menunjukkan bahwa kepemimpinan sekolah yang partisipatif, berlandaskan nilai, dan berorientasi pada pengembangan sumber daya manusia berkontribusi signifikan terhadap terbentuknya budaya organisasi yang positif. Budaya organisasi yang efektif mendorong terciptanya kerja sama, kepercayaan, komitmen profesional, serta peningkatan mutu sekolah secara berkelanjutan. Kajian ini menegaskan pentingnya penguatan kapasitas kepemimpinan sekolah sebagai strategi utama dalam membangun budaya organisasi yang efektif dan meningkatkan kinerja sekolah.

Kata kunci: kepemimpinan sekolah, budaya organisasi, perilaku organisasi, kepemimpinan pendidikan, efektivitas sekolah

A. Pendahuluan

Perubahan lingkungan pendidikan yang semakin kompleks pada era globalisasi dan transformasi digital menuntut sekolah untuk dikelola secara adaptif, efektif, dan berorientasi pada pengembangan manusia. Sekolah tidak lagi dipandang semata sebagai institusi formal penyelenggara pembelajaran, tetapi sebagai organisasi sosial yang di dalamnya berlangsung interaksi dinamis antarindividu dengan latar belakang, nilai, dan kepentingan yang beragam. Dalam konteks ini, kepemimpinan sekolah memegang peran strategis dalam mengarahkan perilaku organisasi serta membentuk budaya organisasi yang mendukung pencapaian tujuan pendidikan secara berkelanjutan (Leithwood, Harris, & Hopkins, 2020; Bush & Glover, 2022).

Budaya organisasi sekolah merupakan seperangkat nilai, norma, keyakinan, dan pola perilaku yang berkembang dan dianut bersama oleh warga sekolah, yang secara langsung memengaruhi cara individu bekerja, berinteraksi, dan mengambil keputusan. Budaya organisasi yang efektif ditandai oleh adanya nilai

kolaborasi, kepercayaan, komitmen, dan orientasi pada peningkatan mutu berkelanjutan. Berbagai penelitian mutakhir menunjukkan bahwa budaya organisasi sekolah yang positif berkorelasi dengan meningkatnya kinerja guru, kepuasan kerja, komitmen organisasi, serta kualitas pembelajaran peserta didik (Hargreaves & O'Connor, 2022; Schneider et al., 2021).

Namun demikian, membangun budaya organisasi yang efektif bukanlah proses yang terjadi secara alami, melainkan memerlukan kepemimpinan yang kuat, konsisten, dan visioner. Kepemimpinan sekolah, khususnya peran kepala sekolah, menjadi faktor kunci dalam membentuk arah nilai dan perilaku organisasi melalui kebijakan, keteladanan, komunikasi, serta pengambilan keputusan strategis. Pemimpin sekolah tidak hanya berfungsi sebagai administrator, tetapi juga sebagai agen perubahan yang mampu memengaruhi cara berpikir dan bertindak seluruh warga sekolah (Day et al., 2021).

Dalam perspektif perilaku organisasi, kepemimpinan dipahami

sebagai proses memengaruhi individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan sekolah yang efektif mampu menciptakan keselarasan antara tujuan individu dan tujuan organisasi, sehingga mendorong munculnya perilaku kerja yang positif dan produktif. Studi-studi terkini menegaskan bahwa gaya kepemimpinan yang partisipatif, transformasional, dan berorientasi pada pengembangan manusia memiliki pengaruh signifikan terhadap pembentukan budaya organisasi yang sehat di sekolah (Hallinger, 2021; Liu & Hallinger, 2023).

Di banyak konteks pendidikan, khususnya di negara berkembang, sekolah masih menghadapi tantangan budaya organisasi yang kurang kondusif, seperti rendahnya kolaborasi antar guru, lemahnya komunikasi internal, resistensi terhadap perubahan, serta minimnya rasa memiliki terhadap visi sekolah. Kondisi tersebut sering kali berkaitan dengan praktik kepemimpinan yang masih bersifat birokratis, hierarkis, dan berfokus pada pemenuhan administrasi semata. Akibatnya, sekolah sulit berkembang menjadi organisasi pembelajar yang adaptif dan inovatif (Nguyen et al., 2022).

Penelitian lima tahun terakhir menunjukkan bahwa kepemimpinan sekolah memiliki pengaruh tidak langsung namun signifikan terhadap efektivitas sekolah melalui perannya dalam membentuk budaya organisasi. Kepala sekolah yang mampu membangun visi bersama, menumbuhkan kepercayaan, serta menciptakan iklim kerja yang supportif cenderung berhasil membangun budaya organisasi yang mendukung pembelajaran profesional dan peningkatan mutu sekolah secara berkelanjutan (Sebastian et al., 2021; Robinson, 2023).

Selain itu, kepemimpinan sekolah juga berperan penting dalam mengelola dinamika perubahan organisasi. Perubahan kurikulum, tuntutan akuntabilitas, serta pemanfaatan teknologi dalam pendidikan menuntut budaya organisasi yang terbuka terhadap pembaruan dan pembelajaran berkelanjutan. Studi mutakhir menegaskan bahwa kepemimpinan yang responsif dan reflektif mampu memfasilitasi perubahan budaya organisasi dengan meminimalkan resistensi dan meningkatkan keterlibatan warga sekolah (Fullan, Quinn, & McEachen, 2023).

Meskipun hubungan antara kepemimpinan sekolah dan budaya organisasi telah banyak dibahas dalam literatur, sebagian kajian masih memandang keduanya secara terpisah atau menekankan aspek struktural kepemimpinan tanpa menggali dimensi perilaku organisasi secara mendalam. Padahal, budaya organisasi terbentuk melalui proses interaksi sosial yang dipengaruhi oleh praktik kepemimpinan sehari-hari, seperti cara pemimpin berkomunikasi, memberi penghargaan, menangani konflik, dan mengambil keputusan. Oleh karena itu, diperlukan kajian yang secara eksplisit menempatkan kepemimpinan sekolah sebagai faktor utama dalam mewujudkan budaya organisasi yang efektif dari perspektif perilaku organisasi (Schein & Schein, 2021).

Berdasarkan kondisi tersebut, kajian ini memandang bahwa kepemimpinan sekolah memiliki peran sentral dalam membentuk dan memperkuat budaya organisasi yang efektif. Pemahaman yang komprehensif mengenai peran kepemimpinan sekolah dalam konteks budaya organisasi menjadi penting tidak hanya untuk pengembangan teori kepemimpinan pendidikan, tetapi juga

sebagai dasar praktis bagi pengelola sekolah dalam meningkatkan kinerja dan mutu pendidikan. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara konseptual peran kepemimpinan sekolah dalam mewujudkan budaya organisasi yang efektif, dengan menitikberatkan pada keterkaitan antara kepemimpinan pendidikan dan perilaku organisasi di lingkungan sekolah.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kajian literatur sistematis (systematic literature-based study) untuk menganalisis peran kepemimpinan sekolah dalam mewujudkan budaya organisasi yang efektif. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk menelaah secara kritis dan terstruktur berbagai temuan penelitian mutakhir terkait kepemimpinan pendidikan dan budaya organisasi sekolah, serta mengidentifikasi pola, kecenderungan, dan implikasi teoretis yang relevan. Kajian literatur sistematis dinilai tepat untuk membangun pemahaman konseptual yang komprehensif dalam studi kepemimpinan dan perilaku

organisasi di bidang pendidikan (Xiao & Watson, 2019; Kraus et al., 2022).

Sumber data penelitian diperoleh melalui penelusuran artikel ilmiah pada basis data akademik bereputasi, meliputi Scopus, Web of Science, ERIC, dan Google Scholar. Penelusuran difokuskan pada artikel yang diterbitkan dalam rentang tahun 2021 hingga 2025 untuk memastikan bahwa literatur yang dianalisis merepresentasikan perkembangan terkini dalam kajian kepemimpinan sekolah dan budaya organisasi. Artikel yang dipilih mencakup publikasi internasional dan nasional berbahasa Inggris dan Bahasa Indonesia yang membahas kepemimpinan kepala sekolah, kepemimpinan pendidikan, budaya organisasi sekolah, serta perilaku organisasi dalam konteks pendidikan (Bush & Glover, 2022; Liu & Hallinger, 2023).

Strategi pencarian literatur dilakukan dengan menggunakan kombinasi kata kunci yang relevan, antara lain *school leadership*, *educational leadership*, *organizational culture*, *school culture*, dan *organizational behavior*, serta padanan istilah dalam Bahasa Indonesia. Kata kunci tersebut

dikombinasikan menggunakan operator Boolean AND dan OR untuk meningkatkan ketepatan dan keluasan hasil pencarian. Proses ini dilakukan secara berulang untuk memastikan bahwa artikel yang diperoleh benar-benar sesuai dengan fokus penelitian dan mencerminkan beragam perspektif teoritis dan empiris (Snyder, 2019).

Artikel yang diperoleh kemudian diseleksi berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi yang telah ditetapkan. Kriteria inklusi meliputi artikel yang secara eksplisit membahas peran atau pengaruh kepemimpinan sekolah terhadap budaya organisasi atau perilaku organisasi di sekolah, baik melalui pendekatan empiris maupun konseptual. Artikel yang tidak relevan dengan konteks pendidikan, bersifat non-ilmiah, atau tidak melalui proses penelaahan sejauh dikeluarkan dari analisis. Proses seleksi dilakukan melalui telaah judul, abstrak, dan teks penuh untuk menjamin konsistensi dan ketepatan fokus kajian (Boell & Cecez-Kecmanovic, 2021).

Data dari artikel terpilih dianalisis menggunakan pendekatan analisis tematik konseptual, dengan mengidentifikasi tema-tema utama yang berkaitan dengan praktik

kepemimpinan sekolah, pembentukan budaya organisasi, dan implikasinya terhadap perilaku organisasi warga sekolah. Analisis dilakukan dengan membandingkan temuan antarstudi untuk menemukan kesamaan, perbedaan, serta hubungan konseptual antarvariabel. Pendekatan ini memungkinkan penyusunan sintesis yang integratif dan mendalam mengenai bagaimana kepemimpinan sekolah berperan dalam membentuk budaya organisasi yang efektif (Braun & Clarke, 2021).

Hasil analisis selanjutnya disintesis secara naratif-analitis untuk membangun kerangka pemahaman yang utuh mengenai peran kepemimpinan sekolah dalam mewujudkan budaya organisasi yang efektif. Sintesis ini tidak hanya menyoroti bentuk dan gaya kepemimpinan yang dominan dalam literatur, tetapi juga menelaah mekanisme kepemimpinan dalam memengaruhi nilai, norma, dan perilaku organisasi di sekolah. Dengan demikian, metode penelitian ini diharapkan mampu menghasilkan kajian konseptual yang kuat dan relevan sebagai dasar pengembangan praktik kepemimpinan sekolah dan

pembelajaran mata kuliah Kepemimpinan Pendidikan dan Perilaku Organisasi.

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Hasil kajian literatur menunjukkan bahwa kepemimpinan sekolah memiliki peran yang sangat menentukan dalam membentuk dan mengembangkan budaya organisasi yang efektif. Temuan-temuan penelitian mutakhir mengindikasikan bahwa efektivitas budaya organisasi sekolah tidak muncul secara spontan, melainkan merupakan hasil dari proses kepemimpinan yang berkelanjutan dan konsisten dalam menginternalisasikan nilai, norma, serta visi bersama kepada seluruh warga sekolah. Kepemimpinan sekolah yang mampu memberikan arah yang jelas dan makna terhadap tujuan organisasi terbukti berkontribusi signifikan terhadap terbentuknya budaya kerja yang positif dan produktif (Gumus, Bellibas, Esen, & Gumus, 2022).

Berbagai studi lima tahun terakhir menegaskan bahwa praktik kepemimpinan sekolah yang berorientasi pada kolaborasi dan partisipasi memiliki pengaruh kuat terhadap penguatan budaya

organisasi. Kepala sekolah yang membuka ruang dialog, melibatkan guru dalam pengambilan keputusan, serta mendorong kerja tim secara aktif cenderung berhasil menciptakan budaya organisasi yang inklusif dan saling percaya. Budaya semacam ini mendorong munculnya perilaku organisasi yang ditandai oleh komitmen, tanggung jawab kolektif, dan kesediaan untuk berinovasi dalam praktik pembelajaran (Ng & Szeto, 2022).

Dari perspektif perilaku organisasi, kepemimpinan sekolah berperan sebagai mekanisme utama dalam membentuk pola interaksi dan perilaku kerja warga sekolah. Penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang suportif dan berorientasi pada pengembangan individu mampu meningkatkan kepuasan kerja dan keterikatan organisasi guru. Ketika guru merasa dihargai dan didukung oleh pimpinan sekolah, mereka cenderung menunjukkan perilaku kerja yang lebih proaktif, kooperatif, dan berorientasi pada peningkatan mutu pembelajaran (Berkovich & Eyal, 2021).

Selain itu, hasil kajian juga mengungkap bahwa kepemimpinan sekolah berpengaruh terhadap

budaya organisasi melalui keteladanan moral dan etika. Kepala sekolah yang menunjukkan integritas, keadilan, dan konsistensi dalam tindakan sehari-hari menjadi rujukan nilai bagi warga sekolah. Studi terbaru menunjukkan bahwa kepemimpinan berbasis nilai berkontribusi pada terbentuknya budaya organisasi yang menjunjung tinggi profesionalisme dan etos kerja, sekaligus meminimalkan konflik internal dan perilaku disfungsional dalam organisasi sekolah (Eyal & Roth, 2023).

Dalam konteks perubahan dan tuntutan pendidikan abad ke-21, kepemimpinan sekolah juga berperan penting dalam membangun budaya organisasi yang adaptif. Hasil kajian menunjukkan bahwa sekolah yang dipimpin oleh kepala sekolah dengan orientasi pembelajaran organisasi cenderung memiliki budaya yang terbuka terhadap perubahan, refleksi, dan pembelajaran berkelanjutan. Budaya organisasi semacam ini memungkinkan sekolah untuk merespons tantangan eksternal, seperti perubahan kurikulum dan integrasi teknologi, secara lebih efektif dan terarah (Klar, Huggins, Hammonds, & Buskey, 2021).

Namun demikian, literatur juga menunjukkan bahwa peran kepemimpinan sekolah dalam membangun budaya organisasi yang efektif tidak lepas dari berbagai tantangan. Beberapa studi mencatat bahwa kepemimpinan sekolah sering kali terjebak dalam tuntutan administratif dan akuntabilitas formal, sehingga ruang untuk membangun budaya organisasi yang berorientasi pada pengembangan manusia menjadi terbatas. Kondisi ini dapat menghambat peran strategis kepala sekolah sebagai pemimpin budaya dan berdampak pada munculnya budaya organisasi yang bersifat formalistik dan kurang partisipatif (Torres, 2023).

Hasil kajian lintas konteks menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan sekolah dalam membentuk budaya organisasi juga dipengaruhi oleh kondisi organisasi dan lingkungan kebijakan. Sekolah yang memiliki otonomi terbatas dan dukungan kebijakan yang lemah cenderung mengalami kesulitan dalam mengembangkan budaya organisasi yang inovatif. Sebaliknya, kepemimpinan sekolah yang didukung oleh kebijakan yang fleksibel dan iklim organisasi yang kondusif lebih mampu

menginternalisasikan nilai-nilai budaya yang mendukung peningkatan mutu sekolah (Brauckmann & Pashiardis, 2022).

Sintesis temuan penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan sekolah dan budaya organisasi bersifat dinamis dan saling memengaruhi. Kepemimpinan yang efektif mendorong terbentuknya budaya organisasi yang positif, sementara budaya organisasi yang kuat pada gilirannya memperkuat legitimasi dan efektivitas kepemimpinan. Interaksi timbal balik ini menjadi fondasi penting bagi keberlanjutan kinerja organisasi sekolah dan pencapaian tujuan pendidikan jangka panjang (Sun, Leithwood, & Shi, 2021).

Secara keseluruhan, hasil dan pembahasan ini menegaskan bahwa kepemimpinan sekolah tidak hanya berfungsi sebagai pengelola administrasi, tetapi sebagai aktor utama dalam membangun budaya organisasi yang efektif. Budaya organisasi yang terbentuk melalui kepemimpinan yang visioner, partisipatif, dan berorientasi pada nilai terbukti mampu meningkatkan perilaku organisasi warga sekolah, memperkuat komitmen kolektif, serta

mendukung pencapaian mutu pendidikan. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa pengembangan kepemimpinan sekolah perlu diarahkan tidak hanya pada aspek teknis manajerial, tetapi juga pada kemampuan membangun dan memelihara budaya organisasi yang sehat dan berkelanjutan.

D. Kesimpulan

Berdasarkan hasil kajian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan sekolah memiliki peran yang sangat strategis dalam mewujudkan budaya organisasi yang efektif. Kepemimpinan sekolah tidak hanya berfungsi sebagai pengelola administrasi dan kebijakan, tetapi juga sebagai pengarah nilai, pembentuk perilaku organisasi, dan penggerak perubahan di lingkungan sekolah. Melalui praktik kepemimpinan yang konsisten dan berorientasi pada pengembangan manusia, kepala sekolah mampu membangun budaya organisasi yang mendukung kerja sama, komitmen, dan peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

Hasil kajian menunjukkan bahwa budaya organisasi sekolah yang efektif terbentuk melalui

kepemimpinan yang partisipatif, suportif, dan berlandaskan nilai. Kepemimpinan semacam ini mendorong terciptanya iklim kerja yang positif, meningkatkan keterlibatan guru, serta memperkuat perilaku organisasi yang produktif dan bertanggung jawab. Sebaliknya, kepemimpinan yang bersifat birokratis dan administratif cenderung menghambat pengembangan budaya organisasi yang adaptif dan inovatif, sehingga berdampak pada rendahnya efektivitas organisasi sekolah.

Selain itu, kajian ini menegaskan bahwa hubungan antara kepemimpinan sekolah dan budaya organisasi bersifat dinamis dan saling memengaruhi. Kepemimpinan yang efektif mampu membentuk budaya organisasi yang kuat, sementara budaya organisasi yang positif pada gilirannya memperkuat legitimasi dan efektivitas kepemimpinan. Interaksi ini menjadi fondasi penting bagi keberlanjutan kinerja organisasi sekolah dan pencapaian tujuan pendidikan jangka panjang.

Secara keseluruhan, kajian ini menekankan pentingnya pengembangan kepemimpinan sekolah yang tidak hanya berfokus pada aspek teknis manajerial, tetapi

juga pada kemampuan membangun dan memelihara budaya organisasi yang sehat dan berorientasi pada pembelajaran. Temuan ini diharapkan dapat menjadi rujukan konseptual dan praktis bagi pengelola sekolah, pengambil kebijakan, serta pengembangan mata kuliah Kepemimpinan Pendidikan dan Perilaku Organisasi dalam upaya meningkatkan efektivitas dan mutu pendidikan di sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

- Berkovich, I., & Eyal, O. (2021). Teachers' organizational commitment and emotional exhaustion: The mediating role of ethical leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(1), 43–61. <https://doi.org/10.1177/1741143219879666>
- Boell, S. K., & Cecez-Kecmanovic, D. (2021). On being 'systematic' in literature reviews in IS. *Journal of Information Technology*, 36(2), 102–118. <https://doi.org/10.1177/0268396220948036>
- Brauckmann, S., & Pashardis, P. (2022). Contextualizing educational leadership: School autonomy and leadership practice. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(2), 198–217. <https://doi.org/10.1177/1741143220911048>
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). *Thematic analysis: A practical guide*. SAGE Publications.
- Bush, T., & Glover, D. (2022). School leadership and management in the twenty-first century. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(3), 343–356. <https://doi.org/10.1177/17411432221087431>
- Day, C., Gu, Q., & Sammons, P. (2021). The impact of leadership on student outcomes. *Educational Administration Quarterly*, 57(2), 245–274. <https://doi.org/10.1177/0013161X20977954>
- Eyal, O., & Roth, G. (2023). Ethical leadership and school culture. *Journal of Educational Administration*, 61(3), 389–405. <https://doi.org/10.1108/JEA-09-2022-0191>
- Fullan, M., Quinn, J., & McEachen, J. (2023). *Deep learning: Engage the world change the world*. Corwin Press.
- Gumus, S., Bellibas, M. S., Esen, M., & Gumus, E. (2022). A systematic review of studies on leadership and school culture. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(2), 312–333. <https://doi.org/10.1177/1741143220945687>
- Hallinger, P. (2021). Bridging theory and practice in educational leadership. *Educational Administration Quarterly*, 57(1), 5–25.

- <https://doi.org/10.1177/0013161X20962992> <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2022.102531>
- Hargreaves, A., & O'Connor, M. T. (2022). *Leading professional learning*. Teachers College Press.
- Klar, H. W., Huggins, K. S., Hammonds, H. L., & Buskey, F. C. (2021). Fostering the capacity for continuous improvement. *School Leadership & Management*, 41(4–5), 456–476. <https://doi.org/10.1080/13632434.2020.1772859>
- Kraus, S., Breier, M., Lim, W. M., Dabić, M., Kumar, S., Kanbach, D., & Ferreira, J. J. (2022). Literature reviews as independent studies. *Management Review Quarterly*, 72(2), 1–29. <https://doi.org/10.1007/s11301-021-00240-3>
- Liu, Y., & Hallinger, P. (2023). Principal leadership and school culture. *Journal of Educational Administration*, 61(1), 1–19. <https://doi.org/10.1108/JEA-05-2022-0104>
- Ng, S. W., & Szeto, E. (2022). Distributed leadership and school culture. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(5), 749–768. <https://doi.org/10.1177/17411432211009408>
- Nguyen, T. D., Hallinger, P., & Hoang, T. N. (2022). Leadership challenges in developing education systems. *International Journal of Educational Development*, 89, 102531.
- Robinson, V. M. J. (2023). Reducing the gap between leadership research and practice. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(1), 5–21. <https://doi.org/10.1177/17411432211060018>
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2021). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2021). Organizational climate and culture. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8, 361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-055056>
- Sebastian, J., Allensworth, E., Wiedermann, W., Hochbein, C., & Cunningham, M. (2021). Principal leadership and teacher collaboration. *American Educational Research Journal*, 58(3), 605–639. <https://doi.org/10.3102/0002831220963656>
- Setiabudi, D. I. (2024). *Profesi Keguruan: Menjadi Guru Profesional*. KMO Indonesia.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Sun, J., Leithwood, K., & Shi, X. (2021). Transformational school leadership effects.

Educational Administration Quarterly, 57(3), 379–420.
<https://doi.org/10.1177/0013161X20928462>

Torres, D. G. (2023). Instructional leadership under accountability pressure. *Educational Administration Quarterly*, 59(2), 223–255.
<https://doi.org/10.1177/0013161X221118604>

Xiao, Y., & Watson, M. (2019). Guidance on conducting a systematic literature review. *Journal of Planning Education and Research*, 39(1), 93–112.
<https://doi.org/10.1177/0739456X17723971>