

Kontribusi Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru

Oleh:

Shafira Nanda Widjaya¹, Yustikasari²

^{1,2}Fakultas Magister Ilmu Komunikasi, Universitas Padjadjaran

¹Email: shafira24009@mail.unpad.ac.id

²Email: yustikasari@unpad.ac.id

ARTICLE INFO

Article History:

Naskah Masuk : 4 September 2025

Naskah Direvisi : 28 September 2025

Naskah Disetujui : 10 Oktober 2025

Tersedia Online : 20 Oktober 2025

Keywords:

Kepemimpinan Transformasional,
Motivasi Kerja, Kinerja Guru

Kata Kunci:

Transformational Leadership, Work
Motivation, Teacher Performance



This is an open access article under the CC BY SA

Copyright © 2025 by Author. Published by Samsara
Publishing House

ABSTRACT

Education plays a crucial role in the development of human resources, and teachers' performance is a key factor in the success of education. This study aims to analyze the contribution of transformational leadership in improving teachers' work motivation and its impact on their performance at SMA Tamansiswa Rancaekek. This research uses a descriptive qualitative method with data collection techniques through interviews, observations, and documentation from 30 teachers who participated in the study. The results show that transformational leadership applied by the principal effectively increased teachers' work motivation and performance. About 70% of the teachers reported an increase in work motivation, leading to a 60% improvement in their performance. These findings align with Bass's (1990) transformational leadership theory, which emphasizes the importance of leaders who inspire and provide support for the personal and professional development of their subordinates. This research contributes to a deeper understanding of the role of transformational leadership in the educational context and suggests further development with a broader approach and triangulation methods for similar studies in the future

A B S T R A K

Pendidikan memiliki peran penting dalam pembangunan sumber daya manusia, dan kinerja guru merupakan faktor kunci dalam keberhasilan pendidikan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kontribusi kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan motivasi kerja guru dan dampaknya terhadap kinerja mereka di SMA Tamansiswa Rancaekek. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi dari 30 guru yang menjadi sampel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh kepala sekolah mampu meningkatkan motivasi kerja dan kinerja guru. Sebanyak 70% guru melaporkan peningkatan motivasi kerja, yang berujung pada 60% peningkatan kinerja mereka. Temuan ini sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional Bass (1990) yang menekankan pentingnya pemimpin yang menginspirasi dan memberikan dukungan bagi pengembangan pribadi dan profesional bawahannya. Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pemahaman lebih mendalam mengenai peran kepemimpinan transformasional dalam konteks pendidikan dan menyarankan pengembangan lebih lanjut dengan pendekatan yang lebih luas serta metode triangulasi untuk penelitian serupa di masa depan.

I. PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan pilar utama dalam pembangunan sumber daya manusia yang berkualitas. Salah satu faktor penentu keberhasilan pendidikan adalah kinerja guru,

*Corresponding author

E-mail addresses: shafira24009@mail.unpad.ac.id (Shafira Nanda Widjaya)

khususnya guru. Kinerja guru yang optimal tidak hanya dipengaruhi oleh kompetensi profesional, tetapi juga oleh motivasi kerja dan gaya kepemimpinan yang diterapkan di lingkungan pendidikan (Puspitadani dkk., 2022; Yayuk & Haqqi, 2024; Zubaidah dkk., 2021). Kepemimpinan transformasional, yang menekankan pada inspirasi, pemberdayaan, dan pengembangan individu, diyakini memiliki peran penting dalam meningkatkan motivasi kerja guru dan, pada gilirannya, kinerja mereka (Magasi, 2021; Morales, 2022; Yahya, 2024). Hal ini semakin jelas mengingat tantangan yang dihadapi dunia pendidikan saat ini, seperti kurangnya motivasi kerja guru yang dapat berpengaruh negatif terhadap kualitas pembelajaran. Studi oleh Fikri menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi sebesar 26,9% terhadap kinerja guru, sementara motivasi kerja memberikan pengaruh sebesar 33,5%. Secara simultan, kedua faktor ini berkontribusi sebesar 60,4% terhadap kinerja guru, menunjukkan pentingnya sinergi antara kepemimpinan dan motivasi dalam meningkatkan kinerja guru (Fikri, 2025).

Namun, tidak semua penelitian sepakat mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru. Penelitian oleh Miharja di Kota Tegal menemukan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, sedangkan motivasi kerja dan budaya kerja memiliki pengaruh yang signifikan (Miharja & Aryanto, 2023). Hal ini mengindikasikan adanya kesenjangan dalam pemahaman dan penerapan kepemimpinan transformasional di berbagai konteks pendidikan. Kesenjangan ini menjadi penting untuk diteliti, karena pemahaman yang tepat mengenai peran kepemimpinan transformasional dapat membantu dalam merancang strategi yang efektif untuk meningkatkan motivasi kerja dan kinerja guru (Hariyasasti, 2025). Selain itu, penelitian ini juga dapat memberikan wawasan bagi pengambil kebijakan dalam menetapkan arah kebijakan pendidikan yang mendukung peningkatan kualitas guru.

Perbedaan temuan antara penelitian terdahulu menyoroti kompleksitas hubungan antar variabel dan menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional kemungkinan besar tidak seragam di semua kondisi (Azhar & Yang, 2022; Becker dkk., 2022; Seitz & Owens, 2021). Efektivitas gaya kepemimpinan ini bisa jadi sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor kontekstual yang lain, seperti budaya organisasi sekolah, ketersediaan sumber daya, serta karakteristik demografis dan psikologis guru itu sendiri (Veletić dkk., 2023; Wardana, 2022). Dalam konteks di mana budaya kerja sudah sangat kuat dan positif, seperti yang ditemukan oleh beberapa penelitian terdahulu terkait peran kepemimpinan mungkin menjadi kurang dominan karena guru telah memiliki dorongan internal dan sistem dukungan yang mapan (Arthur & Bradley, 2023; Berkovich & Hassan, 2024; Hyseni Duraku & Hoxha, 2021). Sebaliknya, di lingkungan di mana motivasi guru rendah dan budaya kerja belum terbentuk, intervensi seorang pemimpin transformasional yang inspiratif dan memberdayakan bisa menjadi katalisator utama perubahan (Adhinugraha dkk., 2024; Ermita & Baysa, 2025). Oleh karena itu, kegagalan untuk menemukan pengaruh signifikan dari kepemimpinan transformasional di beberapa studi mungkin bukan berarti gaya kepemimpinan tersebut tidak efektif, melainkan perannya dapat dimoderasi atau bahkan digantikan oleh variabel lain yang lebih berpengaruh dalam ekosistem sekolah tertentu.

Berangkat dari kesenjangan penelitian tersebut, tujuan utama dari artikel ini adalah untuk menganalisis kontribusi kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan motivasi kerja guru dan dampaknya terhadap kinerja mereka. Secara teoretis, artikel ini diharapkan dapat memperkaya ilmu pengetahuan kepemimpinan dalam lingkup pendidikan dengan memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai hubungan antara kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kinerja guru. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi kepala sekolah dan pengambil kebijakan dalam merancang program-program yang dapat meningkatkan motivasi kerja dan kinerja guru.

Dengan demikian, artikel ini tidak hanya relevan bagi akademisi, tetapi juga bagi praktisi pendidikan yang ingin memahami dan mengimplementasikan kepemimpinan

transformasional dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan melalui peningkatan motivasi kerja dan kinerja guru.

II. METODE

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam tentang fenomena yang sedang diteliti (Komara & Hadiapurwa, 2023). Penggunaan metode ini memungkinkan peneliti untuk mengamati langsung situasi di lapangan dan memberikan deskripsi yang akurat tentang realitas yang terjadi. Adapun penelitian ini dilaksanakan di SMA Tamansiswa Rancaekek, dengan populasi penelitian adalah seluruh guru SMA Tamansiswa Rancaekek yang berjumlah 28 orang. Dikarenakan populasi pada penelitian ini tidak terlalu banyak, sehingga seluruh populasi digunakan sebagai sampel pada penelitian ini.

Pada proses pengumpulan data, peneliti menggunakan teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi. Wawancara digunakan untuk mendapatkan pandangan dan pengalaman langsung dari responden, observasi dilakukan untuk mengamati situasi secara langsung di lapangan, sementara dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data tertulis yang relevan.

Setelah data terkumpul, analisis data dilakukan dengan menerapkan teknik analisis Miles dan Huberman, yang meliputi beberapa tahapan (Sopian & Hidayatulloh, 2024). Tahap pertama adalah pengumpulan data, di mana peneliti fokus pada pengumpulan data melalui teknik yang telah dipilih. Tahap kedua adalah reduksi data, di mana peneliti melakukan penyaringan dan pemilihan informasi yang sesuai dengan fokus penelitian. Tahap ketiga adalah penyajian data, di mana peneliti mendeskripsikan hasil wawancara, dokumentasi, dan observasi yang telah dilakukan selama di lapangan. Tahap keempat, yaitu tahap verifikasi data/penarikan kesimpulan, di mana peneliti melakukan kesimpulan dari temuan yang telah diperoleh selama penelitian. Pada saat yang sama pada tahap ini juga peneliti melakukan verifikasi data kepada informan untuk memastikan kesesuaian pemahaman dengan hasil yang dideskripsikan oleh peneliti

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan yang mendalam selama penelitian, perilaku yang diimplementasikan pada kepemimpinan transformasional kepala sekolah SMA Tamansiswa Rancaekek dengan menggunakan metode deskriptif kualitatif, data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi dari 30 guru yang menjadi sampel dalam penelitian ini. Hasil wawancara menunjukkan bahwa sebagian besar guru merasa motivasi kerja mereka meningkat sejak diterapkannya kepemimpinan transformasional oleh kepala sekolah. Sekitar 70% dari guru menyatakan bahwa kepala sekolah secara aktif memberikan visi yang jelas, memberi pengakuan atas prestasi mereka, dan mendengarkan kebutuhan mereka sebagai individu. Hal ini mempengaruhi semangat kerja mereka, yang berujung pada peningkatan produktivitas dalam tugas mengajar. Selain itu, dalam pengamatan langsung, para guru terlihat lebih bersemangat dalam menjalankan proses pembelajaran. Mereka menunjukkan inisiatif untuk berinovasi dalam metode pengajaran dan lebih aktif dalam mendalami perkembangan ilmu pengetahuan terbaru. Peningkatan ini tercermin dalam data hasil evaluasi kinerja yang menunjukkan bahwa 60% guru mendapatkan penilaian yang lebih baik dibandingkan tahun sebelumnya. Hal ini mengindikasikan bahwa pemimpin yang mempraktikkan kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kualitas pembelajaran di sekolah.

Motivasi kerja yang tinggi berbanding lurus dengan peningkatan kinerja. Sebanyak 65% responden merasa bahwa dukungan yang diberikan oleh kepala sekolah dalam bentuk pelatihan dan pengembangan profesi sangat membantu mereka dalam meningkatkan kompetensi mengajar. Terlebih lagi, guru-guru yang merasa dihargai atas kerja kerasnya

cenderung lebih berkomitmen untuk meningkatkan kualitas pengajaran mereka. Dalam hal ini, motivasi kerja berperan sebagai mediator yang menghubungkan kepemimpinan transformasional dengan kinerja guru yang optimal. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memang memiliki dampak yang signifikan terhadap motivasi kerja guru, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka. Hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Bass, yang menyatakan bahwa pemimpin transformasional dapat menginspirasi dan memotivasi pengikutnya untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi, bahkan melebihi harapan mereka (Bakker dkk., 2023; Erdurmazli, 2025; Kehr dkk., 2023). Kepala sekolah yang mengimplementasikan gaya kepemimpinan transformasional dengan memberi visi yang jelas dan mendukung perkembangan pribadi guru dapat meningkatkan semangat kerja mereka.

Pada konteks SMA Tamansiswa Rancaekek, kepemimpinan kepala sekolah yang menunjukkan perhatian terhadap perkembangan guru dan memberikan penghargaan atas hasil kerja mereka telah menciptakan iklim kerja yang positif. Guru-guru merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik dalam mengajar. Salah satu aspek yang paling menonjol dari kepemimpinan transformasional ini adalah kemampuan kepala sekolah untuk mendengarkan masukan dan kebutuhan guru, serta memberikan dukungan melalui pelatihan yang relevan (Ayumi & Nasution, 2025; Sholeh, 2021; Yakob dkk., 2025). Ini sangat penting karena kepemimpinan yang responsif terhadap kebutuhan guru akan mengarah pada peningkatan kualitas pengajaran dan profesionalisme. Namun, meskipun kepemimpinan transformasional memberikan kontribusi yang besar terhadap motivasi dan kinerja guru, faktor eksternal juga turut berperan dalam proses ini. Sebagai contoh, faktor seperti kondisi kerja, gaji, dan fasilitas yang ada di sekolah juga mempengaruhi semangat kerja guru. Sejumlah guru (20%) yang diwawancara mengungkapkan bahwa meskipun mereka mendapatkan dukungan yang cukup dari kepala sekolah, kondisi eksternal seperti beban kerja yang tinggi dan penghasilan yang tidak sebanding dengan tugas yang diemban dapat mengurangi motivasi mereka. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun kepemimpinan transformasional sangat penting, faktor lain seperti kesejahteraan dan kondisi kerja tetap harus diperhatikan.

Motivasi kerja yang tinggi berperan penting dalam meningkatkan kinerja guru. Seperti yang dijelaskan oleh Herzberg dalam teori dua faktor, faktor motivator seperti penghargaan dan pengakuan dapat meningkatkan kepuasan kerja, sementara faktor kebersihan seperti gaji dan fasilitas sekolah diperlukan untuk mencegah ketidakpuasan (Thant & Chang, 2021). Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun kepala sekolah telah berhasil menciptakan lingkungan yang memotivasi guru, faktor eksternal yang berkaitan dengan kondisi kerja juga perlu diperhatikan untuk menjaga motivasi dan kinerja jangka panjang. Di sisi lain, gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh kepala sekolah juga berperan dalam menciptakan suasana kerja yang kolaboratif (Ambawani dkk., 2024; Kefi & Rosnelli, 2024). Guru-guru merasa lebih bebas untuk berbagi ide dan berinovasi dalam pengajaran mereka, yang akhirnya berdampak positif pada kinerja mereka. Ini menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi kepemimpinan transformasional tidak hanya terletak pada kemampuan pemimpin untuk memotivasi, tetapi juga pada penciptaan suasana kerja yang mendukung kolaborasi dan inovasi di kalangan guru.

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa kepala sekolah yang mempraktikkan kepemimpinan transformasional tidak hanya fokus pada pencapaian tujuan jangka pendek, tetapi juga memperhatikan perkembangan jangka panjang para guru. Dengan memberikan kesempatan untuk pelatihan dan pengembangan profesional, kepala sekolah membantu guru-guru mengembangkan keterampilan mereka dan meningkatkan kualitas pengajaran mereka. Hal ini sangat penting dalam konteks pendidikan yang terus berkembang, di mana guru dituntut untuk terus beradaptasi dengan perubahan dan perkembangan dalam dunia pendidikan.

Namun, keterbatasan penelitian ini adalah tidak adanya perbandingan antara sekolah-sekolah dengan gaya kepemimpinan yang berbeda. Penelitian ini hanya dilakukan di SMA Tamansiswa Rancaekek, sehingga temuan ini mungkin tidak dapat digeneralisasi untuk seluruh sekolah di Indonesia. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya dengan sampel yang lebih luas dan variasi sekolah yang lebih beragam dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif tentang pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja dan kinerja guru di berbagai konteks.

IV. SIMPULAN

Penelitian ini berhasil mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi signifikan terhadap peningkatan motivasi kerja dan kinerja guru di SMA Tamansiswa Rancaekek. Hasil analisis data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi menunjukkan bahwa pemimpin yang menginspirasi dan memberikan perhatian terhadap perkembangan pribadi dan profesional guru mampu menciptakan iklim kerja yang positif, yang pada gilirannya meningkatkan semangat kerja dan kinerja mereka. Temuan ini sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional dari Bass (1990), yang menekankan peran penting pemimpin dalam membimbing dan menginspirasi bawahannya. Secara teoritis, hasil penelitian ini memperkaya pemahaman tentang penerapan kepemimpinan transformasional dalam konteks pendidikan, khususnya di sekolah menengah. Implikasi sosial dan budaya dari temuan ini menunjukkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan yang mendukung pengembangan guru dapat memperbaiki kualitas pendidikan dan mendorong peningkatan hasil belajar siswa. Namun, penelitian ini memiliki keterbatasan dalam hal sampel yang terbatas pada satu sekolah dan data kualitatif yang hanya mengandalkan wawancara dan observasi, yang memungkinkan adanya bias subjektif. Oleh karena itu, eksplorasi lebih lanjut dengan sampel yang lebih luas dan metode kuantitatif dapat memberikan wawasan yang lebih komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Adhinugraha, R. B. A., Hardhienata, S., Sunaryo, W., Zaini, A. W., & Rozi, M. F. (2024). Transformative Strategies to Enhance Teacher Innovativeness: Addressing Challenges Through Strengthening Organizational Culture, Transformational Leadership, Self-Efficacy, and Achievement Motivation. *Managere: Indonesian Journal of Educational Management*, 6(2), 219–232.
- Ambawani, C. S. L., Saputra, I., Kusuma, T. M. M., Sumardjoko, B., & Fathoni, A. (2024). Implementasi kepemimpinan transformasional kepala sekolah penggerak di TK. *Journal of Education Research*, 5(4), 4810–4823.
- Arthur, L., & Bradley, S. (2023). Teacher retention in challenging schools: Please don't say goodbye! *Teachers and Teaching*, 29(7–8), 753–771. <https://doi.org/10.1080/13540602.2023.2201423>
- Ayumi, M., & Nasution, I. (2025). Leadership of School Principals in Improving The Quality of Teacher Learning. *Urwatul Wutsqo: Jurnal Studi Kependidikan Dan Keislaman*, 14(2), 464–478.
- Azhar, A., & Yang, K. (2022). Examining the Influence of Transformational Leadership and Green Culture on Pro-Environmental Behaviors: Empirical Evidence From Florida City Governments. *Review of Public Personnel Administration*, 42(4), 738–759. <https://doi.org/10.1177/0734371X211027347>
- Bakker, A. B., Hetland, J., Olsen, O. K., & Espenvik, R. (2023). Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance? *European Management Journal*, 41(5), 700–708.

- Becker, L., Coussement, K., Büttgen, M., & Weber, E. (2022). Leadership in innovation communities: The impact of transformational leadership language on member participation. *Journal of Product Innovation Management*, 39(3), 371–393. <https://doi.org/10.1111/jpim.12588>
- Berkovich, I., & Hassan, T. (2024). Principals' digital instructional leadership during the pandemic: Impact on teachers' intrinsic motivation and students' learning. *Educational Management Administration & Leadership*, 52(4), 934–954. <https://doi.org/10.1177/17411432221113411>
- Erdurmazli, E. (2025). Transformational leadership and follower performance: Relational and motivational bases of leader behaviors. *Human Resource Development Quarterly*, 36(2), 129–154. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21532>
- Ermita, L., & Baysa, M. L. (2025). Transformational Leadership Practices of School Heads: Teachers' Motivation and School Performance. *Jurnal Inovasi Pendidikan*, 3(3), 178–202.
- Fikri, F. M. (2025). PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA GURU SMA FITRAH ISLAMIC WORLD ACADEMY. *UNISAN JURNAL*, 4(1), 152–159.
- Hariyasasti, Y. (2025). The Role of Transformational Leadership and Principal's Work Motivation on the Performance of Elementary School Teachers in Gunungwungkal District. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 6(1), 68–72.
- Hyseni Duraku, Z., & Hoxha, L. (2021). Impact of transformational and transactional attributes of school principal leadership on teachers' motivation for work. *Frontiers in Education*, 6, 659919. <https://www.frontiersin.org/journals/education/articles/10.3389/feduc.2021.659919/full>
- Kefi, Y., & Rosnelli, R. (2024). Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Implementasi Kurikulum Merdeka di SMA Deli Murni Bandar Baru. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Pendidikan*, 4(1), 27–34.
- Kehr, H. M., Graff, D., & Bakaç, C. (2023). Followers' Motives as Moderators of the Effects of Transformational Leadership Behaviors on Follower Outcomes and Leaders' Influence. *Journal of Business and Psychology*, 38(4), 865–886. <https://doi.org/10.1007/s10869-022-09826-y>
- Komara, D. A., & Hadiapurwa, A. (2023). Improving literacy of junior high school students through revitalization of library in kampus mengajar IV activities. *Dwija Cendekia: Jurnal Riset Pedagogik*, 7(1), 143–152.
- Magasi, C. (2021). The role of transformational leadership on employee performance: A perspective of employee empowerment. *European Journal of Business and Management Research*, 6(6), 21–28.
- Miharja, T. S., & Aryanto, V. D. W. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri. *Journal of Trends Economics and Accounting Research*, 4(2), 406–413.
- Morales, J. C. (2022). Transformational leadership and teacher work motivation in private educational Institutions. *International Journal of Research Publications*, 105(1), 578–614.
- Puspitadani, E., Yudea, F., & Loo, F. (2022). Educational Leadership and Learning Quality: The Influence of the Principal's Leadership Style on Teacher Performance. *Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Humaniora*, 11(3), 206–220.
- Seitz, S. R., & Owens, B. P. (2021). Transformable? A multi-dimensional exploration of transformational leadership and follower implicit person theories. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(1), 95–109. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1830761>
- Sholeh, M. (2021). Transformational leadership: Principal intellectual stimulation in improving teacher competences. *Al-Ta Lim Journal*, 28(2), 167–179.

- Sopian, A., & Hidayatulloh, H. (2024). Feasibility of Al-Muthalaah teaching materials based on Miles and Huberman model analysis and Pancasila student profile. *Jurnal Iqra': Kajian Ilmu Pendidikan*, 9(2), 312–326.
- Thant, Z. M., & Chang, Y. (2021). Determinants of Public Employee Job Satisfaction in Myanmar: Focus on Herzberg's Two Factor Theory. *Public Organization Review*, 21(1), 157–175. <https://doi.org/10.1007/s11115-020-00481-6>
- Veletić, J., Price, H. E., & Olsen, R. V. (2023). Teachers' and principals' perceptions of school climate: The role of principals' leadership style in organizational quality. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 35(4), 525–555. <https://doi.org/10.1007/s11092-023-09413-6>
- Wardana, A. (2022). The Indonesian paradox in the Anthropocene. *Asia Pacific Journal of Environmental Law*, 24(2), 230–248.
- Yahya, S. (2024). Transformational leadership in improving teacher performance in madrasah. *International Journal on Advanced Science, Education, and Religion*, 7(3), 303–314.
- Yakob, M., Sahudra, T. M., & Sukirno, S. (2025). Transformational Leadership of Principals: Driving Excellence in Education Quality. *Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan*, 17(1), 1658–1667.
- Yayuk, E., & Haqqi, Y. A. (2024). Maximizing Teacher Competence and Performance: The Influential Factors Across Individuals, Organizations, Leadership, and Environment—A Comprehensive Systematic Review and Model. *Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan*, 16(1), 257–272.
- Zubaidah, R. A., Haryono, S., & Udin, U. (2021). The effects of principal leadership and teacher competence on teacher performance: The role of work motivation. *Calitatea*, 22(180), 91–96.