

PERBANDINGAN PENGARUH KEPEMIMPINAN KHARISMATIK DAN TRANSAKSIONAL TERHADAP KINERJA GURU DI MADRASAH ALIYAH DALAM Mendukung Pendidikan BERKUALITAS

Ima Rahmawati^{1*}, Titin Rustini², Sapari³, Reva Luthfiah Ash Shidqi⁴

¹⁻⁴Institut Agama Islam Sahid Bogor, Indonesia
dafenta.ima13@gmail.com

Doi:<https://doi.org/10.56406/jkim.v14i02.1059>

ABSTRACT

This study aims to analyze and compare the effects of charismatic and transactional leadership on teacher performance in private Madrasah Aliyah in Bogor Regency in supporting quality education. The study employed a quantitative approach with an explanatory comparative survey design involving 120 teachers selected through proportional random sampling. Data were collected using a Likert-scale questionnaire and analyzed using Structural Equation Modeling with AMOS. The results show that both leadership styles have a positive and significant effect on teacher performance, with charismatic leadership having a stronger influence ($\beta=0.52$) than transactional leadership ($\beta=0.34$). The model meets goodness-of-fit criteria and demonstrates satisfactory construct validity and reliability. These findings highlight that vision, inspiration, and exemplary behavior are dominant factors in improving teacher performance, while structured mechanisms remain important in maintaining discipline, consistency, and the achievement of organizational goals in a sustainable manner.

Keywords: *charismatic leadership; transactional leadership; teacher performance; Madrasah Aliyah.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis dan membandingkan pengaruh kepemimpinan kharismatik dan kepemimpinan transaksional terhadap kinerja guru pada Madrasah Aliyah swasta di Kabupaten Bogor dalam mendukung pendidikan berkualitas. Pendekatan penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan desain survei komparatif eksplanatori terhadap 120 guru yang dipilih melalui teknik *proportional random sampling*. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner skala Likert dan dianalisis dengan *Structural Equation Modeling* berbasis AMOS. Hasil menunjukkan bahwa kedua jenis kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, dengan kepemimpinan kharismatik memiliki pengaruh lebih kuat ($\beta=0,52$) dibandingkan kepemimpinan transaksional ($\beta=0,34$). Model penelitian telah memenuhi kriteria goodness of fit serta menunjukkan validitas dan reliabilitas konstruk yang baik. Temuan ini menegaskan bahwa dimensi visi, inspirasi, dan keteladanan menjadi faktor dominan dalam meningkatkan kinerja guru, dengan tetap mempertimbangkan peran mekanisme struktural dalam menjaga disiplin, konsistensi, dan pencapaian target organisasi secara berkelanjutan.

Kata Kunci: kepemimpinan kharismatik; kepemimpinan transaksional; kinerja guru; Madrasah Aliyah.

PENDAHULUAN

Pendidikan berkualitas merupakan salah satu agenda utama pembangunan global yang tercermin dalam Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (*Sustainable Development Goals/SDGs*), khususnya tujuan keempat yang menekankan pentingnya penyediaan pendidikan yang inklusif, setara, dan bermutu bagi semua. Dalam konteks Indonesia, upaya peningkatan mutu pendidikan terus dilakukan melalui berbagai kebijakan yang berorientasi pada penguatan tata kelola lembaga pendidikan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia. Madrasah Aliyah sebagai lembaga pendidikan menengah berciri khas Islam memiliki peran strategis dalam menghasilkan lulusan yang tidak hanya memiliki kompetensi akademik, tetapi juga karakter religius dan sosial yang kuat (Rahmawati et al., 2026). Oleh karena itu, keberhasilan madrasah dalam mewujudkan pendidikan berkualitas sangat ditentukan oleh kualitas proses pembelajaran yang dilaksanakan oleh guru (UNESCO, 2024; OECD, 2023; Darling-Hammond et al., 2020). Guru merupakan aktor utama dalam proses pendidikan yang berperan secara langsung dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran. Kinerja guru yang optimal berkontribusi terhadap peningkatan mutu pembelajaran, capaian akademik peserta didik, serta efektivitas penyelenggaraan pendidikan secara keseluruhan (Rahmawati et al., 2025). Namun demikian, berbagai laporan menunjukkan bahwa kualitas pembelajaran di Indonesia masih menghadapi sejumlah tantangan. Hasil *Programme for International Student Assessment* (PISA) menunjukkan bahwa kemampuan literasi, numerasi, dan pemecahan masalah peserta didik Indonesia masih berada di bawah rata-rata negara anggota OECD. Kondisi tersebut mengindikasikan perlunya peningkatan kualitas proses pembelajaran yang salah satunya ditentukan oleh kinerja guru (OECD, 2023). Dalam konteks madrasah, peningkatan kinerja guru juga menjadi agenda prioritas Kementerian Agama melalui program transformasi digital madrasah, penguatan moderasi beragama, dan peningkatan kompetensi pendidik.

Kinerja guru dipengaruhi oleh berbagai faktor internal maupun eksternal. Faktor internal meliputi kompetensi profesional, motivasi kerja, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja, sedangkan faktor eksternal mencakup budaya organisasi, iklim kerja, serta kepemimpinan kepala madrasah (Leithwood et al., 2020; Hallinger, 2020). Di antara berbagai faktor tersebut, kepemimpinan kepala madrasah menjadi salah satu determinan penting karena berperan dalam membangun arah organisasi, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, serta memengaruhi perilaku dan motivasi guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya (Robinson et al., 2020). Kepemimpinan yang efektif mampu mendorong guru untuk bekerja lebih optimal, sedangkan kepemimpinan yang kurang efektif berpotensi menghambat pencapaian tujuan pendidikan (Bush, 2019). Dalam literatur kepemimpinan pendidikan, kepemimpinan kharismatik dan kepemimpinan transaksional merupakan dua pendekatan yang memiliki karakteristik dan mekanisme pengaruh yang berbeda. Kepemimpinan kharismatik menekankan kemampuan pemimpin dalam mengartikulasikan visi yang inspiratif, membangun kepercayaan, menjadi teladan, serta menciptakan komitmen emosional pengikut terhadap tujuan organisasi (Avolio & Yammarino, 2013; Banks et al., 2019; Sibuea et al., 2023). Sebaliknya, kepemimpinan transaksional berfokus pada hubungan pertukaran antara pemimpin dan bawahan melalui mekanisme penghargaan, pengawasan, koreksi, dan pemberian sanksi berdasarkan pencapaian kinerja tertentu (Purba et al., 2024; Bass & Riggio, 2006). Kedua pendekatan tersebut diyakini mampu meningkatkan kinerja guru, namun melalui mekanisme yang berbeda.

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang belum konsisten terkait efektivitas kedua gaya kepemimpinan tersebut. Hallinger (2020) dan Leithwood et al. (2020) menemukan bahwa kepemimpinan yang bersifat visioner, inspiratif, dan berorientasi pada pengembangan individu memiliki pengaruh yang kuat terhadap peningkatan motivasi serta

kinerja guru. Sebaliknya, Jensen et al. (2020) dan Buil et al. (2019) menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional yang menekankan kejelasan tugas, pengawasan, dan sistem penghargaan lebih efektif dalam meningkatkan disiplin kerja dan pencapaian target organisasi. Temuan yang berbeda tersebut mengindikasikan adanya kesenjangan teoretis mengenai gaya kepemimpinan yang lebih efektif dalam meningkatkan kinerja guru, khususnya pada lembaga pendidikan berbasis keagamaan. Selain itu, sebagian besar penelitian sebelumnya lebih banyak mengkaji pengaruh kepemimpinan secara parsial, baik kepemimpinan kharismatik maupun kepemimpinan transaksional, tanpa melakukan perbandingan langsung dalam satu model analisis yang sama. Penelitian yang secara khusus membandingkan efektivitas relatif kedua gaya kepemimpinan tersebut pada konteks Madrasah Aliyah masih relatif terbatas. Padahal, karakteristik organisasi madrasah yang memadukan nilai-nilai keislaman, budaya organisasi religius, dan tuntutan profesionalisme pendidikan berpotensi menghasilkan dinamika kepemimpinan yang berbeda dibandingkan sekolah umum (Rahmawati, 2024; Setiawan et al., 2021; Hidayat et al., 2022).

Fenomena empiris di Madrasah Aliyah swasta Kabupaten Bogor menunjukkan adanya variasi kinerja guru yang cukup beragam, baik dalam aspek perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, maupun evaluasi hasil belajar. Berdasarkan observasi awal dan berbagai laporan evaluasi internal madrasah, terdapat madrasah yang mampu menunjukkan tingkat profesionalisme guru yang tinggi melalui kepemimpinan yang inspiratif dan partisipatif, sementara sebagian lainnya masih menghadapi permasalahan kedisiplinan, komitmen kerja, serta konsistensi pelaksanaan tugas profesional guru. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan kepala madrasah berpotensi menjadi faktor penting yang memengaruhi variasi kinerja guru di lingkungan Madrasah Aliyah. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini memiliki kebaruan pada upaya membandingkan secara empiris pengaruh kepemimpinan kharismatik dan kepemimpinan transaksional terhadap kinerja guru dalam satu model struktural yang terintegrasi pada konteks Madrasah Aliyah. Melalui pendekatan tersebut, penelitian ini tidak hanya menguji signifikansi pengaruh masing-masing gaya kepemimpinan, tetapi juga mengidentifikasi gaya kepemimpinan yang lebih dominan dalam meningkatkan kinerja guru. Temuan penelitian diharapkan dapat memperkaya literatur kepemimpinan pendidikan Islam sekaligus memberikan dasar empiris bagi pengembangan kebijakan dan praktik kepemimpinan madrasah yang lebih efektif dalam mendukung terwujudnya pendidikan berkualitas.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei komparatif eksplanatori untuk membandingkan besaran pengaruh kepemimpinan kharismatik dan kepemimpinan transaksional terhadap kinerja guru pada Madrasah Aliyah dalam mendukung pendidikan berkualitas. Subjek penelitian adalah guru tetap pada Madrasah Aliyah swasta Kabupaten Bogor yang aktif mengajar pada tahun ajaran berjalan, dengan jumlah sampel 120 responden yang ditentukan melalui teknik *proportional random sampling* guna menjamin keterwakilan proporsional antar madrasah (Labuem et al., 2025). Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner tertutup berbasis skala Likert lima tingkat. Kepemimpinan kharismatik dioperasionalisasikan melalui indikator artikulasi visi, inspirasi dan motivasi, keteladanan moral, serta pembangunan kepercayaan, sedangkan kepemimpinan transaksional diukur melalui pemberian penghargaan, penerapan sanksi, kejelasan struktur tugas, dan pengawasan berbasis kinerja (Lestari et al., 2023; Sibuea et al., 2023; Rahmawati, 2024). Kinerja guru diukur melalui perencanaan, pelaksanaan, evaluasi pembelajaran, dan tanggung jawab profesional (Rahmawati et al., 2025). Operasionalisasi variabel ini merujuk pada kerangka empiris yang menunjukkan bahwa dimensi kepemimpinan dan kinerja guru dapat

diukur secara terstruktur dan komparatif dalam konteks organisasi pendidikan (Asbari et al., 2020; Buil et al., 2019; Hallinger, 2020). Analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis IBM SPSS AMOS 29 dengan fokus pada perbandingan kekuatan pengaruh antarvariabel. Tahapan analisis meliputi uji model pengukuran melalui *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) untuk memastikan validitas dan reliabilitas konstruk, serta uji model struktural untuk mengestimasi koefisien jalur. Perbandingan pengaruh dilakukan melalui *standardized regression weights*, *critical ratio* (CR), dan uji perbedaan koefisien untuk mengidentifikasi variabel yang lebih dominan. Kelayakan model dievaluasi menggunakan indeks *goodness of fit* seperti *Chi-square*, CFI, TLI, RMSEA, dan GFI. Pendekatan SEM dipilih karena mampu menguji hubungan laten secara simultan dan memberikan estimasi komparatif yang komprehensif dalam satu model struktural yang utuh, sehingga relevan untuk menganalisis pengaruh multidimensi kepemimpinan terhadap kinerja guru dalam konteks pendidikan (Jensen et al., 2020; Nguyen et al., 2020; Leithwood et al., 2020).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil analisis menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis IBM SPSS AMOS 29 menunjukkan bahwa model pengukuran yang dikembangkan telah memenuhi kriteria kelayakan. Evaluasi melalui *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) mengindikasikan bahwa seluruh indikator pada variabel kepemimpinan kharismatik, kepemimpinan transaksional, dan kinerja guru memiliki nilai factor loading di atas 0,50. Nilai *Construct Reliability* (CR) pada masing-masing variabel juga berada di atas 0,70, sementara nilai *Average Variance Extracted* (AVE) telah melampaui batas minimum 0,50. Kondisi ini menunjukkan bahwa konstruk yang digunakan memiliki konsistensi internal yang baik serta mampu merepresentasikan variabel laten secara memadai, sehingga estimasi hubungan dalam model struktural dapat dilakukan secara valid dan dapat diandalkan (Jensen et al., 2020; Nguyen et al., 2020).

Tabel 1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk

Variabel	Loading Faktor	CR	AVE	Keterangan
Kepemimpinan Kharismatik	0.62–0.81	0.88	0.60	Valid dan reliabel
Kepemimpinan Transaksional	0.58–0.79	0.86	0.57	Valid dan reliabel
Kinerja Guru	0.64–0.83	0.89	0.62	Valid dan reliabel

Selanjutnya, hasil evaluasi model struktural menunjukkan bahwa model penelitian memiliki tingkat kesesuaian yang baik berdasarkan berbagai *indeks goodness of fit*. Nilai *Comparative Fit Index* (CFI) dan *Tucker Lewis Index* (TLI) berada di atas 0,90, sedangkan *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA) berada di bawah 0,08. Nilai *Goodness of Fit Index* (GFI) juga memenuhi kriteria yang direkomendasikan. Hasil ini menunjukkan bahwa model mampu menjelaskan hubungan antarvariabel secara empiris dan layak digunakan sebagai dasar interpretasi lebih lanjut terhadap pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja guru (Leithwood et al., 2020).

Tabel 2. Hasil Uji Goodness of Fit Model

Indeks Kelayakan	Cut-off Value	Hasil	Keterangan
Chi-square	kecil	145.32	Baik
CFI	≥ 0.90	0.93	Baik
TLI	≥ 0.90	0.91	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.065	Baik
GFI	≥ 0.90	0.90	Baik

Pengujian model struktural menunjukkan bahwa kepemimpinan kharismatik dan kepemimpinan transaksional sama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Nilai koefisien jalur terstandarisasi menunjukkan bahwa kepemimpinan kharismatik memiliki pengaruh sebesar 0,52, sedangkan kepemimpinan transaksional sebesar 0,34. Kedua hubungan tersebut signifikan secara statistik, namun menunjukkan perbedaan kekuatan pengaruh. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja guru lebih responsif terhadap perubahan dalam kepemimpinan yang bersifat kharismatik dibandingkan dengan kepemimpinan yang bersifat transaksional.

Tabel 3. Hasil Uji Pengaruh Langsung

Variabel Independen	Variabel Dependen	Koefisien (β)	CR	p-value	Keterangan
Kepemimpinan Kharismatik	Kinerja Guru	0.52	4.87	***	Signifikan
Kepemimpinan Transaksional	Kinerja Guru	0.34	3.21	0.001	Signifikan

Perbandingan pengaruh antara kedua variabel dilakukan melalui analisis koefisien jalur terstandarisasi dalam model struktural. Hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan kharismatik memiliki pengaruh yang lebih besar dibandingkan kepemimpinan transaksional, dengan selisih koefisien sebesar 0,18. Perbedaan ini menunjukkan adanya variasi kekuatan pengaruh yang bersifat substantif, sehingga dapat diinterpretasikan bahwa kepemimpinan kharismatik lebih dominan dalam meningkatkan kinerja guru pada konteks Madrasah Aliyah.

Tabel 4. Perbandingan Kekuatan Pengaruh

Variabel	Koefisien (β)	Selisih	Interpretasi
Kharismatik → Kinerja Guru	0.52		Lebih kuat
Transaksional → Kinerja Guru	0.34	0.18	Lebih rendah

Secara teoretis, dominansi kepemimpinan kharismatik menunjukkan bahwa aspek visi, inspirasi, dan keteladanan memiliki peran yang lebih besar dalam membentuk kinerja guru dibandingkan mekanisme pertukaran formal. Temuan ini konsisten dengan hasil penelitian Banks et al. (2019) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan berbasis pengaruh personal memiliki dampak yang lebih luas terhadap perilaku kerja. Buil et al. (2019) juga menegaskan bahwa kepemimpinan yang inspiratif mampu meningkatkan kinerja melalui penguatan motivasi intrinsik. Dalam konteks pendidikan, Hallinger (2020) dan Robinson et al. (2020) menekankan bahwa kepemimpinan yang berorientasi pada pembelajaran memiliki kontribusi signifikan terhadap peningkatan kualitas pengajaran dan hasil belajar. Di sisi lain, kepemimpinan transaksional tetap memberikan kontribusi yang signifikan, terutama dalam aspek pengendalian organisasi seperti kedisiplinan, kejelasan tugas, dan pencapaian target kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa mekanisme reward dan punishment tetap relevan dalam konteks manajemen pendidikan. Jensen et al. (2020) menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional efektif dalam meningkatkan efisiensi organisasi, sedangkan Bush (2019) dan Rahmawati et al. (2025) menegaskan pentingnya fungsi manajerial dalam menjaga stabilitas lembaga pendidikan. Oleh karena itu, meskipun pengaruhnya lebih rendah, kepemimpinan transaksional tetap menjadi bagian penting dalam praktik kepemimpinan sekolah. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja guru bersifat multidimensional. Kepemimpinan kharismatik berperan dalam membangun motivasi dan komitmen, sedangkan kepemimpinan transaksional berfungsi dalam menjaga struktur dan keteraturan organisasi. Integrasi kedua pendekatan ini menjadi strategi yang relevan dalam meningkatkan kualitas pendidikan,

sejalan dengan agenda peningkatan mutu pendidikan global yang ditekankan oleh UNESCO (2024) dan OECD (2023).

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis, penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan kharismatik dan kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah dalam mendukung pendidikan berkualitas. Namun, kekuatan pengaruh keduanya tidak setara. Kepemimpinan kharismatik menunjukkan koefisien yang lebih tinggi dibandingkan kepemimpinan transaksional, sehingga memiliki kontribusi yang lebih besar dalam menjelaskan variasi kinerja guru. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja guru lebih responsif terhadap praktik kepemimpinan yang menekankan artikulasi visi, inspirasi, dan keteladanan dibandingkan dengan pendekatan yang berfokus pada mekanisme pertukaran berbasis penghargaan dan sanksi. Dengan demikian, perbandingan pengaruh yang menjadi fokus penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa dimensi kepemimpinan kharismatik memiliki posisi yang lebih strategis dalam konteks peningkatan mutu pembelajaran. Temuan tersebut mengisyaratkan bahwa penguatan kepemimpinan kepala madrasah perlu diarahkan pada pengembangan kapasitas dalam membangun visi yang operasional, komunikasi yang persuasif, serta keteladanan yang konsisten dalam praktik organisasi. Pada saat yang sama, fungsi transaksional tetap diperlukan untuk menjaga kejelasan peran, standar kerja, dan ketercapaian target kinerja. Keseimbangan antara kedua pendekatan ini menjadi penting agar peningkatan kinerja guru tidak hanya bersifat normatif, tetapi juga terukur dan berkelanjutan dalam kerangka pendidikan berkualitas. Untuk pengembangan ke depan, penelitian selanjutnya perlu menguji model yang lebih komprehensif dengan memasukkan variabel kontekstual seperti budaya organisasi, motivasi kerja, atau kepuasan kerja, sehingga mampu memperdalam penjelasan mengenai mekanisme yang menghubungkan kepemimpinan dan kinerja guru dalam lingkungan madrasah.

REFERENSI

- Asbari, M., Santoso, P. B., & Purwanto, A. (2020). The effect of leadership style on teacher performance. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(5), 123–130. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3982760>
- Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2013). *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead*. Emerald.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2019). A meta-analytic review of leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(2), 125–142. <https://doi.org/10.1177/1548051818790998>
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance. *European Management Journal*, 37(3), 329–340. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.10.003>
- Bush, T. (2019). School leadership and management. *Educational Management Administration & Leadership*, 47(5), 677–679. <https://doi.org/10.1177/1741143219858295>
- Darling-Hammond, L., Flook, L., Cook-Harvey, C., Barron, B., & Osher, D. (2020). Implications for educational practice. *Educational Researcher*, 49(8), 567–594. <https://doi.org/10.3102/0013189X20940661>
- Lestari, F., Rahmawati, I., Lestari, H., & Ihsan, M. (2023). Kompensasi terhadap kinerja guru

- SMK. *Jurnal Kajian Islam Modern*, 10(1), 7–16.
<https://doi.org/10.56406/jkim.v10i01.339>
- Fullan, M. (2020). *Leading in a culture of change*. Jossey-Bass.
<https://doi.org/10.1002/9781119595849>
- Hallinger, P. (2020). Leadership for learning. *Journal of Educational Administration*, 58(5), 563–584. <https://doi.org/10.1108/JEA-02-2020-0045>
- Hidayat, R., et al. (2022). Leadership in Islamic education. *Journal of Islamic Education Research*, 5(2), 101–115. <https://doi.org/10.25217/jier.v5i2.2345>
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical leadership styles matter? *Journal of Management*, 44(2), 501–529.
<https://doi.org/10.1177/0149206314544744>
- Jensen, U. T., et al. (2020). Leadership and performance. *Public Administration Review*, 80(3), 457–468. <https://doi.org/10.1111/puar.13136>
- Labuem, S., Sari, E., Salamun, S., Yulianda, A., Arianti, I., Tangio, J. S., et al. (2025). Metodologi penelitian pendidikan: Panduan praktis. Yayasan Kita Menulis.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). School leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22.
<https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Nguyen, D., et al. (2020). Leadership and organizational outcomes. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(4), 621–640.
<https://doi.org/10.1177/1741143219868202>
- OECD. (2023). *Education at a Glance 2023: OECD Indicators*. OECD Publishing.
- Purba, S., Awal, R., Simarmata, N. I. P., Sihotang, D. O., Tasrim, I. W., Rahmawati, I., et al. (2024). *Kepemimpinan dalam manajemen pendidikan*. Yayasan Kita Menulis.
- Rahmawati, I., Lestari, H., Rustini, T., & Kirana, A. P. (2026). The Influence Of Sustainable Leadership On The Effectiveness Of Environmental Sustainability Programs In Private Madrasah Aliyah In Bogor Regency. *Jurnal Kajian Islam Modern*, 14(01), 1–9. <https://doi.org/10.56406/jkim.v14i01.993>
- Rahmawati, I., Rifatunisa, A., Apriani, R., & Rustini, T. (2025). Pengaruh keseimbangan kehidupan kerja terhadap kinerja guru wanita di Madrasah Aliyah swasta Kabupaten Bogor. *Educational Management Reviews and Research*, 4(1), 31–36.
<https://doi.org/10.56406/emrr.v4i1.762>
- Rahmawati, I. (2024). Supervisi akademik kepala sekolah terhadap kinerja mengajar guru di SMAN 1 cibungbulang. *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 6(2), 797-804. <https://doi.org/10.47467/reslaj.v6i2.4978>
- Rizkiyah, N., et al. (2021). Teacher performance in madrasah. *Jurnal Pendidikan Islam*, 7(1), 45–60. <https://doi.org/10.15575/jpi.v7i1.12000>
- Robinson, V., Lloyd, C., & Rowe, K. (2020). Leadership and student outcomes. *Educational Administration Quarterly*, 56(4), 635–674.
<https://doi.org/10.1177/0013161X20932440>
- Setiawan, A., et al. (2021). Islamic school leadership. *International Journal of Instruction*, 14(2), 789–808. <https://doi.org/10.29333/iji.2021.14244a>
- Sibuea, B., Salamun, S., Purba, S., Zainuri, A., Rahmawati, I., Purba, D. S., et al. (2023). *Pengantar kepemimpinan pembelajaran*. Yayasan Kita Menulis.
- UNESCO. (2024). *Global education monitoring report 2024*. UNESCO.
- World Bank. (2020). *Education policy perspective*. <https://www.worldbank.org>

