



## Pengaruh *Transformational Leadership* Terhadap Komitmen Organisasi pada Guru di SMA Negeri X

Mutiarani Ananda Putri, Suhana\*

*Prodi Psikologi, Fakultas Psikologi, Universitas Islam Bandung, Indonesia.*

### ARTICLE INFO

#### Article history :

Received : 2/4/2022  
Revised : 2/7/2022  
Published : 6/7/2022



Creative Commons Attribution-  
NonCommercial-ShareAlike 4.0  
International License.

Volume : 2  
No. : 1  
Halaman : 7-12  
Terbitan : **Juli 2022**

### ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh *transformational leadership* terhadap komitmen organisasi pada guru di SMA Negeri X. Teori yang digunakan *transformational leadership* dari [1] dan teori komitmen organisasi dari [2], [2]. Metoda penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metoda kuantitatif non-eksperimental dengan teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner. Subjek dalam penelitian ini adalah seluruh guru di SMA Negeri X yang berjumlah 55 orang guru. Alat ukur *transformational leadership* menggunakan skala yang diadaptasi oleh [3] dari *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) yang dikembangkan [1] [4], alat ukur komitmen organisasi menggunakan skala yang diadaptasi oleh [5] dari [2]. Hasil dari penelitian ini menunjukkan nilai R Square sebesar 0,262 yang artinya hal ini menunjukkan bahwa perilaku *transformational leadership* yang ditampilkan oleh kepala sekolah memberikan pengaruh terhadap komitmen organisasi guru sebesar 26,2%.

**Kata Kunci :** *Transformational Leadership; Organizational; Commitment.*

### ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the effect of transformational leadership on organizational commitment of teachers at SMA Negeri X. The theory used is transformational leadership from [1] and organizational commitment theory from [2], [2]. The research method used in this study is a non-experimental quantitative method with data collection techniques using questionnaires. The subjects in this study were all teachers at SMA Negeri X, totaling 55 teachers. The transformational leadership measurement tool uses a scale adapted by [3] from the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) developed [1] [4], the organizational commitment measurement tool uses a scale adapted by [5] from [2]. The results of this study indicate that the R Square value is 0.262, which means that this indicates that the transformational leadership behavior displayed by the principal has an influence on teacher organizational commitment by 26.2%.

**Keywords :** Self-presentation; Roleplayer; Twitter

@ 2022 Jurnal Riset Psikologi Unisba Press. All rights reserved.

## A. Pendahuluan

Dalam studi literatur, secara berulang dikatakan bahwa komitmen organisasi merupakan variabel penting untuk memahami perilaku kerja individu di dalam organisasi [6]. Individu dengan komitmen organisasi tinggi cenderung memiliki motivasi dan kinerja yang lebih tinggi [6]. Individu yang memiliki komitmen terhadap nilai dan tujuan organisasi akan menampilkan perilaku bekerja lebih keras, sehingga kemungkinan untuk absen dari pekerjaannya akan lebih kecil, niat untuk berhenti dari organisasi rendah, memiliki kepuasan kerja dan produktivitas yang cenderung meningkat dalam [7].

Komitmen organisasi diartikan sebagai identifikasi, keterlibatan, dan loyalitas yang ditampilkan oleh individu pada organisasinya [8]. Identifikasi dilihat melalui sejauh mana individu dapat menerima nilai dan tujuan organisasi yang mana identifikasi ini merupakan dasar dari keterikatan individu dengan organisasinya, lalu keterlibatan merupakan kedalaman antara keterikatan individu pada peran kerja organisasi, dan loyalitas merupakan evaluasi dari keterikatan tersebut [9]. Keyakinan yang kuat terhadap penerimaan nilai dan tujuan organisasi, kesediaan untuk mengerahkan upaya yang lebih untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi, serta kesediaan untuk mempertahankan keanggotaannya di dalam organisasi merupakan definisi dari komitmen organisasi menurut [7].

Merujuk pada studi literatur terdahulu yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya, menunjukkan fakta bahwa banyak faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi individu dan salah satu faktor yang dianggap sebagai penentu komitmen organisasi adalah gaya kepemimpinan transformasional [7]. Asumsi umum mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi ini dijelaskan oleh beberapa peneliti seperti [10] dan [11]. Menurut [10], kepemimpinan merupakan kemampuan pemimpin dalam mendukung dan membimbing pengikutnya demi tercapainya tujuan organisasi. Sementara [11] menyatakan bahwa tingkat komitmen organisasi pengikut dapat dipengaruhi oleh efektifitas dari kepemimpinan. Tidak hanya itu, penelitian yang dilakukan oleh [9] juga menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berkorelasi positif dengan komitmen organisasi.

Berdasarkan pada penelitian yang dilakukan oleh [12] terhadap 546 guru sekolah dasar di Tanzania, menunjukkan bahwa *transformational leadership* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh [7] pada 400 guru, guru yang terlibat dalam penelitian ini merupakan 340 guru yang berasal dari sekolah kejuruan yang mana bekerja pada distrik pendidikan tengah dan utara Yordania. Penelitian ini pun menunjukkan adanya hubungan yang kuat, positif, dan signifikan antara *transformational leadership* dengan komitmen organisasi.

Penelitian lainnya yang dilakukan oleh [13] terhadap 1.014 guru di Sarawak Malaysia, menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara *transformational leadership* dan komitmen guru terhadap organisasinya. Lalu penelitian yang dilakukan oleh [14] pada 38 orang karyawan Koperasi Jasa Keuangan BTM Surya Melati Syariah Kediri, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *transformational leadership* berhubungan positif dan sangat signifikan terhadap komitmen organisasi dengan nilai  $r = 0,550$  dan  $p = 0,001$ . Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa perilaku *transformational leadership* atasan secara signifikan menambah komitmen organisasi normatif bawahan [15].

Berdasarkan pada penelitian [16] terhadap 200 staf akademik Perguruan Tinggi Negeri di Pakistan, menunjukkan hasil bahwa *transformational leadership* memiliki hubungan yang signifikan dengan komitmen organisasi, terlihat dari nilai  $\beta = 0.6381$ ,  $t$ -value = 10.874 dan  $p$ -value < 0.010. Artinya, *transformational leadership* mengidentifikasi persyaratan staf dan mendukung serta membimbing mereka untuk bekerjasama mencapai kinerja yang diperlukan dan membantu meningkatkan tingkat komitmen organisasinya.

Penelitian yang dilakukan oleh [17] pada 30 orang karyawan divisi produksi di PT. Barata Indonesia (Persero) Gresik menunjukkan hasil bahwa adanya hubungan yang positif sangat signifikan antara *transformational leadership* dan kepuasan kerja dengan komitmen organisasi. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh [9] pada 387 guru dari ketiga jenjang sekolah (SD, SMP, dan SMA) di Iran. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi dipengaruhi oleh *transformational leadership*, pemimpin transformasional memperhatikan kebutuhan dan motif pengikut, serta mencoba membantu pengikut mencapai potensi penuhnya.

Sedangkan pada hasil penelitian yang dilakukan oleh [18] terhadap 42 guru di SMK Abdurrahman Wahid Lamongan, menunjukkan hasil yang berbeda dari penelitian sebelumnya. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *transformational leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, terlihat dari nilai  $t$  Statistik <  $t$  kritis yaitu  $0,3312 < 1,68$ , hal ini berarti tinggi rendahnya sikap kepemimpinan transformasional tidak berdampak pada komitmen guru pada sekolah.

Dari beberapa penelitian yang telah dilakukan, terdapat adanya kesenjangan. Seperti yang telah dipaparkan di atas, penelitian yang dilakukan oleh [12], [7], [17] menunjukkan bahwa *transformational leadership* memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi. Sedangkan pada penelitian yang dilakukan oleh [18] menyatakan bahwa *transformational leadership* tidak memberikan pengaruh terhadap komitmen organisasi.

Selain itu, peneliti juga mengikuti saran dari penelitian yang telah dilakukan oleh [17] Saran pertama yaitu menambah atau memperbanyak jumlah sampel, penelitian yang dilakukan oleh [17] menggunakan sampel sebanyak 30 orang, sedangkan pada penelitian ini peneliti menggunakan sampel sebanyak 55 orang. Dan saran kedua yaitu melakukan penelitian pada bidang pekerjaan lain, penelitian yang dilakukan oleh [17] meneliti karyawan divisi produksi di PT. Barata Indonesia (Persero) Gresik, sedangkan pada penelitian ini peneliti melakukan penelitian pada bidang pekerjaan guru.

Data referensi dari Kementerian Pendidikan & Kebudayaan menunjukkan bahwa pada tahun 2020 di Kabupaten Bandung terdapat 1.651 sekolah dasar, 576 sekolah menengah pertama, 233 sekolah menengah atas, dan 141 sekolah menengah kejuruan. Sekolah merupakan salah satu lembaga pendidikan yang dirancang untuk memberikan pengajaran, mengelola, dan mendidik para siswa melalui bimbingan yang diberikan oleh tenaga pengajar atau guru. Oleh karena itu, penelitian di sekolah ini menjadi penting karena sekolah memiliki fungsi yang penting dalam sistem pendidikan dan keberlangsungan pendidikan pada masyarakat.

Keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada kualitas dari kepemimpinannya dalam [9]. [19] menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan gabungan dari kemampuan dan pengetahuan pemimpin dalam menyatukan sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama. Banyak sekali model gaya kepemimpinan, salah satunya adalah gaya *transformational leadership*.

Menurut [20] gaya *transformational leadership* memberikan perubahan yang signifikan terhadap organisasi dengan meyakinkan dan memotivasi pengikutnya. Tidak hanya itu, gaya *transformational leadership* juga lebih fleksibel, terbuka, dan mendorong perubahan fungsional dalam organisasi [21]. Pemimpin dengan perilaku *transformational leadership* dapat mengarahkan organisasinya ke arah efektivitas dan produktivitas [22].

SMA Negeri X merupakan salah satu sekolah yang berada di Kabupaten Bandung yang ikut terkena dampak akibat adanya pandemi covid-19 sehingga harus melakukan sistem pembelajaran jarak jauh (PJJ). Dalam menghadapi situasi seperti ini, peran dari seorang pemimpin yaitu kepala sekolah menjadi sangat penting karena ia harus mampu mengambil keputusan yang tepat dalam berbagai situasi demi kepentingan sekolah. Kepala sekolah yang dapat memahami para guru dan bisa menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat sesuai dengan situasi dan keadaan yang sedang dihadapi, diharapkan dapat membantu permasalahan yang sedang dihadapi para guru dan juga sekolah. Tidak hanya itu, kepala sekolah juga diharapkan mampu mengembangkan kompetensi guru yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja. Kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya akan mencerminkan seberapa baik guru tersebut dalam menjalankan tuntutan pekerjaan yang dimilikinya [8].

Menurut hasil wawancara, telah terjadi perubahan gaya kepemimpinan dari kepala sekolah sebelumnya dengan kepala sekolah saat ini. Perbedaan gaya kepemimpinan ini menimbulkan beberapa dampak positif kepada warga sekolah terutama para guru. Dengan adanya gaya kepemimpinan yang sekarang, guru menjadi lebih aktif berpartisipasi dalam mengikuti setiap kegiatan yang diadakan oleh sekolah. Guru merasakan bahwa kepala sekolah lebih optimis mengenai masa depan dan kemajuan sekolah. Tidak hanya itu, guru juga merasa lebih diperhatikan secara individu oleh kepala sekolah.

Hasil lainnya yang didapatkan dari wawancara yang telah dilakukan kepada beberapa guru di SMA Negeri X menunjukkan bahwa guru mempersepsi kepala sekolahnya sebagai pribadi yang tegas, disiplin, dan bertanggung jawab terhadap pekerjaannya. Kepala sekolah memberikan contoh bagaimana ketika ia memimpin rapat dan disiplin dalam bekerja. Seperti halnya disiplin dalam waktu absen datang yang tidak pernah telat, sehingga hal ini dijadikan teladan bagi guru untuk selalu datang lebih tepat waktu. Selain itu, kepala sekolah juga sering membagikan pengalamannya terkait pekerjaan, hal ini menjadikan kepala sekolah sebagai panutan bagi guru dalam bekerja.

Guru SMA Negeri X juga mempersepsikan kepala sekolah sebagai seorang yang selalu memberikan motivasi dan nasihat kepada para guru untuk dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Tidak hanya motivasi, guru juga mempersepsi kepala sekolah sering memberikan stimulus berupa studi kasus yang bertujuan untuk mengasah kemampuan guru dalam menemukan ide serta cara baru dalam menyelesaikan

masalah. Kepala sekolah dipersepsikan oleh guru sebagai seorang yang sering memberikan perhatian kepada para guru sesuai dengan kelebihan dan kekurangannya ketika melakukan monitoring dan evaluasi pada guru. Guru mempersepsi kepala sekolah tidak pernah memaksakan kehendaknya kepada guru, dan selalu memberikan umpan balik sesuai dengan kemampuan dari guru tersebut karena setiap guru memiliki masa kerja yang berbeda-beda, sehingga kemampuan yang dimiliki guru pun akan berbeda setiap orangnya.

Dengan adanya perilaku kepala sekolah tersebut, guru akan merasa lebih antusias dan berkomitmen terhadap sekolahnya. Berdasarkan pemaparan diatas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai pengaruh *transformational leadership* terhadap komitmen organisasi pada guru di SMA Negeri X.

Berdasarkan pada latar belakang masalah yang telah dipaparkan diatas, maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1). Seberapa sering guru SMA Negeri X mempersepsikan kepala sekolah menampilkan perilaku *transformational leadership*? 2). Seberapa tinggi komitmen organisasi pada guru SMA Negeri X? 3). Seberapa besar pengaruh *transformational leadership* terhadap komitmen organisasi pada guru di SMA Negeri X?

Banyak sekali variabel yang mempengaruhi komitmen organisasi, salah satunya adalah *transformational leadership*. Sehingga, penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh *transformational leadership* terhadap komitmen organisasi dan seberapa besar pengaruhnya tersebut di SMA Negeri X.

## B. Metode Penelitian

Sesuai dengan judul yang telah diambil oleh peneliti, pendekatan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif non-eksperimental. Meneliti hubungan sebab-akibat antara dua variabel dengan melihat pengaruh dari *transformational leadership* terhadap komitmen organisasi pada guru di SMA Negeri X.

Alat ukur *transformational leadership* menggunakan skala yang diadaptasi oleh Ancok (2012) dari *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) yang dikembangkan oleh [1], [4]. Sedangkan untuk alat ukur komitmen organisasi menggunakan skala *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) yang diadaptasi oleh [5] dari teori [2].

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru SMA Negeri X yang berjumlah 55 orang. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi. Analisis regresi digunakan untuk melihat ada atau tidaknya pengaruh *transformational leadership* terhadap komitmen organisasi. Teknik pengumpulan datanya menggunakan kuesioner, wawancara, observasi, dan studi pustaka.

## C. Hasil dan Pembahasan

**Tabel 1.** Frekuensi Tingkat Transformational Leadership

<i>Transformational Leadership</i>	F	%
Tinggi	53	96,3
Rendah	2	3,7
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100</b>

Berdasarkan hasil pengukuran pada guru di SMA Negeri X terhadap *transformational leadership* di atas, diketahui bahwa hampir semua guru yaitu sebesar 96,3% atau 53 orang guru berada pada kategori yang tinggi dalam mempersepsi kepala sekolah menampilkan perilaku *transformational leadership*, sedangkan sebesar 3,7% atau 2 orang guru berada pada kategori yang rendah dalam mempersepsi kepala sekolah menampilkan perilaku *transformational leadership*.

**Tabel 2.** Frekuensi Tingkat Komitmen Organisasi

Komitmen Organisasi	F	%
Tinggi	55	100
Rendah	0	0
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100</b>

Berdasarkan hasil pengukuran pada guru di SMA Negeri X terhadap komitmen organisasi di atas, diketahui bahwa seluruh guru yaitu sebesar 100% atau 55 orang guru memiliki tingkat komitmen organisasi yang tinggi, dan tidak ada satupun guru yang memiliki tingkat komitmen organisasi yang rendah.

**Tabel 3.** Pengaruh *Transformational Leadership* Terhadap Komitmen Organisasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,512 <sup>a</sup>	,262	,186	13,755

a. Predictors : (Constant), Individual Consideration, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, Idealized Influence (attributes), Idealized Influence (behavior)

Berdasarkan pada tabel di atas, diketahui bahwa nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,512 dengan nilai koefisien determinasi (R Square atau R<sup>2</sup>) sebesar 0,262 atau 26,2%. Hal ini menjelaskan bahwa secara stimulan kelima aspek *transformational leadership* yang ditampilkan oleh kepala sekolah yaitu *idealized influence (attribute)*, *idealized influence (behavior)*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individual consideration* memberikan pengaruh sebesar 26,2% terhadap perubahan variabel komitmen organisasi guru di SMA Negeri X. Sedangkan sisanya yaitu 73,8% (1 – R<sup>2</sup> x 100%), variabel komitmen organisasi dipengaruhi oleh faktor–faktor lain diluar atau variabel lain yang tidak diteliti oleh peneliti.

Hasil penelitian mengenai tingkat *transformational leadership* pada guru di SMA Negeri X menunjukkan bahwa sebesar 96,3% atau 53 orang guru mempersepsikan kepala sekolah menampilkan perilaku *transformational leadership* ketika bekerja. Berdasarkan data tersebut, menunjukkan bahwa guru di SMA Negeri X memiliki persepsi yang tinggi terkait perilaku *transformational leadership* kepala sekolah.

Selanjutnya, hasil penelitian mengenai tingkat komitmen organisasi pada guru di SMA Negeri X menunjukkan bahwa sebesar 100% atau seluruh guru di SMA Negeri X memiliki tingkat komitmen organisasi yang tinggi. Berdasarkan data tersebut, hal ini menunjukkan bahwa guru di SMA Negeri X memiliki kepercayaan dan penerimaan yang tinggi terhadap tujuan sekolah, memiliki kesediaan yang tinggi untuk mengerahkan upaya yang lebih dan berusaha bersungguh–sungguh pada sekolah (baik dalam konteks pekerjaan maupun diluar pekerjaan), dan memiliki keinginan yang tinggi untuk tetap menjaga serta mempertahankan keanggotaannya di SMA Negeri X.

Berdasarkan hasil perhitungan analisis regresi menunjukkan bahwa *transformational leadership* memberikan pengaruh sebesar 26,2% terhadap komitmen organisasi pada guru di SMA Negeri X. Hal ini menunjukkan bahwa *transformational leadership* memberikan pengaruh yang kecil terhadap komitmen organisasi, karena ada faktor lain diluar variabel yang diteliti yang memiliki pengaruh yang lebih besar.

Guru yang dapat berkomitmen terhadap sekolahnya akan menunjukkan ketiga aspek komitmen organisasi. Hal ini akan tergambar pada perilaku yang ditampilkan oleh guru, seperti pada aspek identifikasi terlihat melalui perilaku guru yang menyetujui kebijakan sekolah, mentaati dan mengikuti peraturan yang telah ditetapkan sekolah, dan merasa bangga menjadi bagaian dari SMA Negeri X. Selanjutnya pada aspek keterlibatan terlihat melalui perilaku guru yang bekerja seoptimal mungkin dengan usaha yang sungguh–sungguh, bersedia menambah jam kerja untuk menyelesaikan pekerjaan dari sekolah, dan menerima semua tugas serta tanggung jawab pekerjaan yang telah diberikan. Terakhir pada aspek loyalitas terlihat melalui perilaku guru yang memiliki ikatan secara emosional dan bersedia untuk tetap menjadi guru di SMA Negeri X bagaimanapun keadaannya.

#### D. Kesimpulan

Berdasarkan pada hasil analisis dan pembahasan yang telah dipaparkan di atas, maka peneliti dapat menyimpulkan beberapa kesimpulan sebagai berikut : Guru di SMA Negeri X sering mempersepsi kepala sekolahnya menampilkan perilaku *transformational leadership*. Guru di SMA Negeri X memiliki komitmen organisasi yang tinggi. *Transformational leadership* memberikan pengaruh terhadap komitmen organisasi sebesar 26,2% pada guru di SMA Negeri X.

#### Daftar Pustaka

- [1] B. J. Avolio and B. M. Bass, “Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership,” *Leadersh. Q.*, vol. 6, no. 2, pp. 199–218, 1995, doi: [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90035-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90035-7).
- [2] R. T. Mowday, R. M. Steers, and L. W. Porter, “The measurement of organizational commitment,” *Journal Vocat. Behav.*, vol. 14, no. 2, pp. 224–247, 1979.

- [3] D. Ancok, *Leadership and Innovation*. Jakarta: Erlangga., 2012.
- [4] I. Garden, "MLQ forms can be obtained from Mind," 1690.
- [5] T. M. Ingarianti, "Pengembangan alat ukur komitmen organisasi," *J. RAP (Riset Aktual Psikol. Univ. Negeri Padang)*, vol. 6, no. 1, pp. 80–91, 2017, doi: <https://doi.org/10.24036/rapun.v6i1.6652>.
- [6] R. Yahaya and F. Ebrahim, "Leadership styles and organizational commitment: literature review," *ournal Manag. Dev.*, 2016, doi: <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2015-0004>.
- [7] S. Khasawneh, A. Omari, and A. M. Abu-Tineh, "The relationship between transformational leadership and organizational commitment: The case for vocational teachers in Jordan," *Educ. Manag. Adm. Leadersh.*, vol. 40, no. 4, pp. 494–508, 2012.
- [8] P. Ningsih, "Pengaruh Komitmen, Kompetensi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru di Kecamatan Pasangkayu Kabupaten Mamuju Utara (Study Kasus Pada Sma Negeri 1 Pasangkayu dan Ma Ddi Pasangkayu)," *Katalogis*, vol. 4, no. 11, 2016.
- [9] Y. Sayadi, "The effect of dimensions of transformational, transactional, and non-leadership on the job satisfaction and organizational commitment of teachers in Iran," *Manag. Educ.*, vol. 30, no. 2, pp. 57–65, 2016.
- [10] G. A. Yukl, *Leadership in organizations*. Prentice Hall, 2021.
- [11] B. Sharifah, H. J. Nor, R. A. R. Noor, and H. A. R. Fatimah, "Board diversity and discretionary accruals of the top 100 Malaysia corporate governance (MCG) index company," *African J. Bus. Manag.*, vol. 6, no. 29, pp. 8496–8503, 2012.
- [12] S. Nguni, P. Slegers, and E. Denessen, "Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case," *Sch. Eff. Sch. Improv.*, vol. 17, no. 2, pp. 145–177, 2006.
- [13] M. S. Ibrahim, S. Ghavifekr, S. Ling, S. Siraj, and M. I. K. Azeez, "Can transformational leadership influence on teachers' commitment towards organization, teaching profession, and students learning? A quantitative analysis," *Asia Pacific Educ. Rev.*, vol. 15, no. 2, pp. 177–190, 2014.
- [14] R. Humala, "Kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasi karyawan," *J. Ilm. Psikol. Terap.*, vol. 2, no. 2, pp. 228–240, 2014.
- [15] C. Y. Fook and G. K. Sidhu, "Leadership Characteristics of an Excellent Principal in Malaysia," *Int. Educ. Stud.*, vol. 2, no. 4, pp. 106–116, 2009.
- [16] A. Ahmad, A. H. Abdul Majid, and M. Mohd Zin, "The measurement of the effectiveness of leadership styles for organizational commitment in Pakistan," *Asian Soc. Sci.*, vol. 11, no. 25, pp. 135–143, 2015.
- [17] A. Susiawan, S., & Muhid, "Kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan komitmen organisasi," *Pers. J. Psikol. Indones.*, vol. 4, no. 3, 2015.
- [18] N. Azizah, M. Murgiyanto, and R. Nugroho, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Guru Pada SMK Abdurrahman Wahid Lamongan," *Equilib. J. Ekon.*, vol. 15, no. 2, pp. 240–249, 2019.
- [19] R. Zembat, S. Koçyiğit, M. N. Tuğluk, and H. Doğan, "The relationship between the effectiveness of preschools and leadership styles of school managers," *Procedia-Social Behav. Sci.*, vol. 2, no. 2, pp. 2269–2276, 2010.
- [20] J. M. Burns, *Leadership*. New York: Harper & Row, 1978.
- [21] J. J. Bommer and A. B. Acevedo, "The use of real earthquake accelerograms as input to dynamic analysis," *J. Earthq. Eng.*, vol. 8, no. 1, pp. 43–91, 2004.
- [22] F. O. Walumbwa, P. Wang, J. J. Lawler, and K. Shi, "The role of collective efficacy in the relations between transformational leadership and work outcomes," *J. Occup. Organ. Psychol.*, vol. 77, no. 4, pp. 515–530, 2004.