

PENGARUH KEPEMIMPINAN KHARISMATIK KEPALA SEKOLAH DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA GURU GENERASI Z

Tio Pramana Aribawa¹, Musifuddin², Mohzana³

Program Magister Manajemen Pendidikan, Pascasarjana Universitas Hamzanwadi^{1,2,3}

e-mail: Pramanaaribawa7@gmail.com¹, musifuddinhamzanwadi@ac.id²,

mohzana@hamzanwadi.ac.id³

Diterima: 29/09/2026; Direvisi: 05/10/2026; Diterbitkan: 15/10/2026

ABSTRAK

Penelitian mengenai kinerja guru Generasi Z pada lingkungan madrasah masih terbatas, khususnya yang mengkaji kepemimpinan kharismatik kepala sekolah dan motivasi kerja secara bersama-sama. Keterbatasan kajian tersebut penting diperhatikan karena karakteristik guru Generasi Z menuntut pendekatan kepemimpinan dan pengelolaan motivasi yang sesuai dengan kebutuhan profesional mereka. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan kepemimpinan kharismatik kepala sekolah dan motivasi kerja dengan kinerja guru Generasi Z di MTs Kecamatan Jerowaru. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif. Populasi sekaligus sampel terdiri atas 40 guru Generasi Z yang ditentukan melalui *total sampling*. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner skala Likert dan dianalisis melalui uji validitas, reliabilitas, asumsi klasik, regresi linear berganda, uji t, uji F, dan koefisien determinasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kharismatik dan motivasi kerja memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kinerja guru secara parsial, serta keduanya secara simultan menunjukkan hubungan statistik yang signifikan dengan kinerja guru. Motivasi kerja memiliki koefisien standar relatif lebih besar dibandingkan kepemimpinan kharismatik dalam model. Temuan ini menunjukkan pentingnya pengembangan kepemimpinan kepala sekolah yang komunikatif dan inspiratif serta penguatan motivasi kerja dalam mendukung kinerja guru Generasi Z di lingkungan madrasah.

Kata kunci: *Generasi Z, Kinerja Guru, Kepemimpinan Kharismatik, Madrasah, Motivasi Kerja*

ABSTRACT

Research on the performance of Generation Z teachers in madrasah settings remains limited, particularly studies examining charismatic principal leadership and work motivation simultaneously. This gap is important because the characteristics of Generation Z teachers require leadership and motivational approaches that are responsive to their professional needs. This study aimed to analyze the relationship between charismatic principal leadership, work motivation, and the performance of Generation Z teachers at Madrasah Tsanawiyah (MTs) in Jerowaru District. A quantitative approach with an associative design was employed. The population and sample consisted of 40 Generation Z teachers selected using total sampling. Data were collected through a five-point Likert-scale questionnaire and analyzed using validity, reliability, classical assumption, multiple linear regression, t-test, F-test, and coefficient of determination analyses. The results showed that charismatic leadership and work motivation had positive and statistically significant relationships with teacher performance individually, while both variables simultaneously showed a statistically significant relationship with teacher performance. Work motivation had a relatively larger standardized coefficient than charismatic leadership in the model. These findings highlight the importance of developing communicative



and inspirational principal leadership and strengthening work motivation to support the performance of Generation Z teachers in madrasah settings.

Keywords: *Charismatic Leadership, Generation Z, Madrasah, Teacher Performance, Work Motivation*

PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan instrumen strategis dalam pengembangan kualitas sumber daya manusia karena proses pendidikan menentukan kapasitas individu dalam mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan. Dalam konteks organisasi pendidikan, kualitas sumber daya manusia tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan tenaga pendidik, tetapi juga oleh kemampuan lembaga mengelola, mengembangkan, dan mempertahankan kinerja guru secara berkelanjutan. Penelitian Ulfah et al (2024) mengenai manajemen sumber daya manusia dalam pendidikan menunjukkan bahwa dukungan manajerial, kondisi kerja, motivasi, dan pengembangan profesional merupakan aspek yang saling berkaitan dengan kinerja guru, sehingga pengelolaan sumber daya manusia menjadi bagian penting dalam mendukung pelaksanaan tugas dan peningkatan kualitas pendidikan. Pada lembaga pendidikan Islam, manajemen sumber daya manusia juga berperan dalam pengembangan profesionalitas guru melalui perencanaan kebutuhan, pelaksanaan pengembangan kompetensi, serta evaluasi dan pembinaan yang dilakukan secara berkelanjutan (Izzah et al., 2025). Dengan demikian, perhatian terhadap kinerja guru menjadi penting karena kualitas proses pendidikan sangat bergantung pada kualitas pelaksanaan tugas profesional tenaga pendidik.

Guru menempati posisi strategis dalam penyelenggaraan pendidikan karena secara langsung merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi proses pembelajaran serta berinteraksi dengan peserta didik. Kinerja guru dalam penelitian ini dipahami sebagai pelaksanaan tugas profesional yang tercermin dalam kemampuan merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, mengevaluasi hasil belajar, menjalankan tugas secara disiplin dan bertanggung jawab, serta melakukan inovasi dalam penggunaan teknologi pembelajaran. Indikator tersebut sejalan dengan penelitian Huriyah et al. (2025) mengenai penilaian kinerja guru pendidikan Islam yang menunjukkan bahwa proses penilaian mencakup aspek perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi sebagai bagian penting dalam memastikan keterlaksanaan tugas profesional guru serta peningkatan kualitas pembelajaran. Penelitian Halimatussakdiah et al. (2026) juga menunjukkan bahwa kinerja guru berkaitan dengan kompetensi profesional dan pedagogis, termasuk kemampuan merancang pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran, menyesuaikan pembelajaran dengan karakteristik peserta didik, serta melakukan evaluasi terhadap hasil belajar. Oleh karena itu, kinerja guru dalam penelitian ini tidak dipandang hanya dari hasil akhir pekerjaan, tetapi dari kualitas pelaksanaan tugas pembelajaran dan tanggung jawab profesional yang sesuai dengan indikator instrumen penelitian.

Kinerja guru tidak berdiri sendiri, tetapi dapat berkaitan dengan kondisi kepemimpinan dan motivasi yang berkembang di lingkungan kerja sekolah. Kepala sekolah memiliki posisi strategis dalam mengarahkan guru melalui pemberian visi, keteladanan, komunikasi, dukungan, dan penguatan lingkungan kerja yang memungkinkan guru melaksanakan tugas secara optimal. Sejumlah penelitian di Indonesia menunjukkan adanya hubungan atau pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru, baik melalui kepemimpinan instruksional maupun gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam memberikan arahan, dukungan, pembagian tugas, dan melibatkan guru dalam pengambilan keputusan (Ali & Susilawati, 2025; Elfira et al., 2024).



Secara lebih khusus, penelitian mengenai kepemimpinan kharismatik pada lingkungan pendidikan menunjukkan bahwa karakter pemimpin, keteladanan, komunikasi, hubungan interpersonal, serta kemampuan memberikan inspirasi dapat berkaitan dengan peningkatan kinerja dan profesionalisme guru (Mukhlisin et al., 2025; Tihazanah et al., 2024). Temuan tersebut memberikan dasar empiris untuk mengkaji kepemimpinan kharismatik kepala sekolah sebagai salah satu faktor yang mungkin berkaitan dengan kinerja guru dalam konteks penelitian ini.

Selain kepemimpinan, motivasi kerja merupakan faktor internal dan eksternal yang dapat mendorong guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya. Motivasi dapat tercermin dalam dorongan intrinsik untuk mencapai prestasi dan mengembangkan kompetensi maupun dorongan ekstrinsik yang berkaitan dengan penghargaan, dukungan pimpinan, hubungan kerja, dan kondisi lingkungan organisasi. Motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang berkaitan dengan kinerja guru, baik secara langsung maupun ketika dianalisis bersama kepemimpinan dan praktik manajemen sekolah (Sariakin et al., 2025; Kurniasari et al., 2025). Pada konteks yang lebih luas, penelitian Collie (2023) terhadap 502 guru menunjukkan bahwa kepemimpinan yang mendukung otonomi berkaitan dengan motivasi kerja yang lebih terarah pada regulasi diri dan sejumlah keluaran kerja guru. Dengan demikian, pengkajian motivasi bersama kepemimpinan diperlukan untuk memperoleh pemahaman yang lebih utuh mengenai faktor yang berkaitan dengan kinerja guru.

Persoalan tersebut menjadi semakin relevan seiring meningkatnya keberadaan guru Generasi Z dalam lingkungan kerja pendidikan. Literatur Pradana et al (2025) mengenai guru Generasi Z menunjukkan bahwa kelompok ini memiliki karakteristik nilai kerja dan kebutuhan profesional yang berkaitan dengan pengembangan keterampilan, pertumbuhan profesional, pembelajaran mandiri, kolaborasi, kemampuan beradaptasi dengan teknologi, serta dukungan dan kesempatan pengembangan profesional secara berkelanjutan. Penelitian Gustine (2024) mengenai ekspektasi kepemimpinan guru Generasi Z menunjukkan bahwa pemimpin sekolah perlu memahami karakteristik dan harapan generasi tersebut karena keberagaman generasi di tempat kerja membuat pendekatan kepemimpinan yang seragam tidak selalu sesuai bagi seluruh guru. Di Indonesia, penelitian Kristi et al (2025) juga telah mengkaji hubungan kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru Generasi Z melalui pendekatan kuantitatif, tetapi penelitian tersebut menggunakan gaya kepemimpinan kepala sekolah dan komitmen organisasi sebagai variabel dalam menjelaskan kinerja guru, sehingga belum secara langsung menguji hubungan kepemimpinan kharismatik, motivasi, dan kinerja dalam satu model penelitian. Dalam konteks MTs di Kecamatan Jerowaru, observasi awal penelitian menunjukkan adanya dinamika adaptasi guru Generasi Z terhadap lingkungan kerja, termasuk pada aspek profesionalisme, kedisiplinan, komunikasi, dan keterlibatan dalam kegiatan sekolah; temuan observasi tersebut menjadi dasar perlunya pengujian lebih lanjut melalui data kuantitatif.

Penelitian Fadhiil et al. (2025) telah mengintegrasikan gaya kepemimpinan, motivasi, dan kinerja pada guru Generasi Z melalui pendekatan kuantitatif, tetapi menggunakan perspektif kepemimpinan transformasional, sedangkan Masruri et al. (2025) mengkaji kepemimpinan kharismatik dan motivasi kerja guru pada sekolah Islam. Dengan demikian, kajian yang secara simultan mengintegrasikan kepemimpinan kharismatik kepala sekolah dan motivasi kerja untuk menjelaskan kinerja guru Generasi Z dalam konteks madrasah masih memiliki ruang untuk dikembangkan. Kesenjangan tersebut menunjukkan bahwa karakteristik Generasi Z belum cukup ditempatkan sebagai konteks responden ketika kepemimpinan kharismatik dan motivasi kerja diuji secara bersama-sama terhadap kinerja guru dengan indikator perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, kedisiplinan dan tanggung jawab, serta inovasi



teknologi pembelajaran. Atas dasar itu, kontribusi penelitian ini terletak pada pengujian empiris integratif antara kepemimpinan kharismatik kepala sekolah, motivasi kerja, dan kinerja guru pada kelompok guru Generasi Z di lingkungan madrasah, bukan semata-mata pada perbedaan lokasi penelitian. Penelitian ini bertujuan untuk: (1) menganalisis pengaruh kepemimpinan kharismatik kepala sekolah terhadap kinerja guru Generasi Z; (2) menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru Generasi Z; dan (3) menganalisis pengaruh kepemimpinan kharismatik kepala sekolah dan motivasi kerja secara simultan terhadap kinerja guru Generasi Z di MTs Kecamatan Jerowaru.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif yang bertujuan untuk menganalisis hubungan dan kontribusi kepemimpinan kharismatik kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru Generasi Z. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini menggunakan data numerik yang diperoleh melalui kuesioner dan dianalisis secara statistik untuk menguji hipotesis mengenai pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Penelitian dilaksanakan pada beberapa Madrasah Tsanawiyah (MTs) di Kecamatan Jerowaru, Kabupaten Lombok Timur, Nusa Tenggara Barat, dengan populasi sekaligus sampel sebanyak 40 guru Generasi Z yang ditentukan menggunakan teknik *total sampling* atau *sampling jenuh*, karena seluruh anggota populasi dijadikan responden penelitian. Variabel independen dalam penelitian ini terdiri atas kepemimpinan kharismatik kepala sekolah (X_1) dan motivasi kerja (X_2), sedangkan variabel dependen adalah kinerja guru Generasi Z (Y). Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner tertutup menggunakan skala Likert lima tingkat yang disusun berdasarkan indikator setiap variabel, serta didukung observasi nonpartisipatif untuk memperoleh informasi mengenai kondisi di lokasi penelitian.

Instrumen penelitian diuji validitasnya menggunakan korelasi *Pearson Product Moment* dan reliabilitasnya menggunakan *Cronbach's Alpha* untuk memastikan kelayakan dan konsistensi internal instrumen sebelum digunakan dalam analisis. Data yang terkumpul dianalisis menggunakan perangkat lunak SPSS melalui uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, uji linearitas, dan uji multikolinearitas, kemudian dilanjutkan dengan analisis regresi linear berganda untuk mengetahui hubungan dan kontribusi masing-masing variabel independen terhadap kinerja guru. Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan uji t untuk menganalisis hubungan parsial kepemimpinan kharismatik dan motivasi kerja dengan kinerja guru, serta uji F untuk menguji hubungan kedua variabel independen secara simultan pada taraf signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$). Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur proporsi variasi kinerja guru yang dapat dijelaskan secara bersama-sama oleh kepemimpinan kharismatik kepala sekolah dan motivasi kerja dalam model regresi, sedangkan sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian. Hasil analisis diinterpretasikan berdasarkan nilai koefisien regresi, signifikansi statistik, dan koefisien determinasi untuk menjawab ketiga tujuan penelitian tanpa menggeneralisasi hubungan statistik sebagai bukti kausalitas mutlak.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Penelitian ini melibatkan 40 guru Generasi Z yang bekerja pada Madrasah Tsanawiyah (MTs) di Kecamatan Jerowaru, Kabupaten Lombok Timur, Nusa Tenggara Barat. Seluruh anggota populasi yang berjumlah 40 guru dijadikan responden melalui teknik *total sampling*, sehingga jumlah sampel sama dengan jumlah populasi penelitian. Karakteristik responden dalam penelitian ini meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, status kepegawaian, dan

asal madrasah. Penyajian karakteristik tersebut diperlukan untuk memberikan gambaran mengenai latar belakang responden dan konteks unit analisis penelitian. Rincian karakteristik responden disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Frekuensi (n)	Persentase (%)
Jenis kelamin	Laki-laki	13	32,5
	Perempuan	27	67,5
Total		40	100
Usia	18 tahun	1	2,5
	20 tahun	3	7,5
	21 tahun	1	2,5
	22 tahun	1	2,5
	23 tahun	5	12,5
	24 tahun	9	22,5
	25 tahun	9	22,5
	26 tahun	5	12,5
	27 tahun	5	12,5
	30 tahun	1	2,5
Total		40	100

Berdasarkan karakteristik responden, penelitian ini melibatkan sebanyak 40 guru Generasi Z. Ditinjau dari jenis kelamin, responden perempuan berjumlah 27 orang (67,5%), sedangkan responden laki-laki berjumlah 13 orang (32,5%). Hal ini menunjukkan bahwa responden perempuan lebih banyak dibandingkan responden laki-laki dalam penelitian ini. Berdasarkan usia, responden berada pada rentang usia 18–30 tahun. Responden berusia 24 tahun dan 25 tahun merupakan kelompok terbanyak, masing-masing berjumlah 9 orang (22,5%). Selanjutnya, responden berusia 23, 26, dan 27 tahun masing-masing berjumlah 5 orang (12,5%), sedangkan responden berusia 20 tahun berjumlah 3 orang (7,5%). Adapun responden berusia 18, 21, 22, dan 30 tahun masing-masing berjumlah 1 orang (2,5%). Dengan demikian, sebagian besar responden berada pada kelompok usia 24–25 tahun.

Sebelum dilakukan analisis utama, instrumen penelitian terlebih dahulu diuji validitas dan reliabilitasnya. Uji validitas dilakukan menggunakan korelasi *Pearson Product Moment* dengan membandingkan nilai r hitung dengan r tabel. Hasil pengujian menunjukkan bahwa terdapat satu butir pada variabel kinerja guru, yaitu Y.8, yang tidak memenuhi kriteria validitas karena memiliki nilai r hitung sebesar 0,216, lebih kecil daripada r tabel sebesar 0,3120. Butir Y.8 kemudian dikeluarkan dari analisis berikutnya. Setelah proses validitas dilakukan, reliabilitas instrumen diuji menggunakan *Cronbach's Alpha* untuk mengetahui konsistensi internal setiap variabel. Hasil pengujian reliabilitas disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

Variabel	Jumlah item setelah uji validitas	Cronbach's Alpha	Keputusan
Kepemimpinan kharismatik (X1)	Sesuai data asli	0,836	Reliabel
Motivasi kerja (X2)	Sesuai data asli	0,790	Reliabel
Kinerja guru (Y)	Y.8 dikeluarkan	0,773	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2026.

Berdasarkan Tabel 2, seluruh variabel memiliki nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,70. Variabel kepemimpinan kharismatik memperoleh nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,836, motivasi kerja sebesar 0,790, dan kinerja guru sebesar 0,773 setelah butir Y.8 dikeluarkan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa instrumen pada ketiga variabel memiliki konsistensi internal yang memenuhi kriteria reliabilitas yang digunakan dalam penelitian. Dengan demikian, instrumen dapat digunakan untuk analisis selanjutnya. Jumlah item akhir pada masing-masing variabel perlu disesuaikan dengan output SPSS atau kisi-kisi instrumen asli sebelum artikel diterbitkan.

Sebelum pengujian hipotesis dilakukan, data dianalisis melalui pengujian asumsi yang meliputi normalitas residual, linearitas hubungan antarvariabel, dan multikolinearitas. Uji normalitas menggunakan *One-Sample Kolmogorov-Smirnov* menghasilkan nilai Asymp. Sig. sebesar 0,111 > 0,05, sehingga residual model memenuhi kriteria normalitas. Pada uji linearitas, hubungan kepemimpinan kharismatik (X1) dengan kinerja guru (Y) memperoleh nilai *Deviation from Linearity* sebesar 0,390 > 0,05, sehingga tidak terdapat penyimpangan linearitas yang signifikan. Sebaliknya, hubungan motivasi kerja (X2) dengan kinerja guru (Y) memperoleh nilai *Deviation from Linearity* sebesar 0,025 < 0,05, yang menunjukkan adanya penyimpangan dari pola linear. Sementara itu, nilai *Linearity* sebesar 0,000 < 0,05 menunjukkan bahwa komponen hubungan linear antara motivasi kerja dan kinerja guru tetap signifikan. Hasil pengujian asumsi regresi disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Hasil Uji Asumsi Regresi

Pengujian	Indikator	Nilai	Interpretasi
Normalitas residual	Asymp. Sig.	0,111	Residual berdistribusi normal
Linearitas X1–Y	<i>Deviation from Linearity</i>	0,390	Tidak terdapat penyimpangan linearitas
Linearitas X1–Y	<i>Linearity</i>	0,000	Komponen hubungan linear signifikan
Linearitas X2–Y	<i>Deviation from Linearity</i>	0,025	Terdapat penyimpangan dari linearitas
Linearitas X2–Y	<i>Linearity</i>	0,000	Komponen hubungan linear signifikan
Multikolinearitas X1	<i>Tolerance</i>	0,653	Tidak terjadi multikolinearitas
Multikolinearitas X1	VIF	1,532	Tidak terjadi multikolinearitas
Multikolinearitas X2	<i>Tolerance</i>	0,653	Tidak terjadi multikolinearitas
Multikolinearitas X2	VIF	1,532	Tidak terjadi multikolinearitas

Berdasarkan Tabel 3, residual model memenuhi kriteria normalitas dengan nilai signifikansi sebesar 0,111 > 0,05. Hubungan antara kepemimpinan kharismatik dan kinerja

guru tidak menunjukkan penyimpangan linearitas yang signifikan karena nilai *Deviation from Linearity* sebesar $0,390 > 0,05$. Namun, hubungan antara motivasi kerja dan kinerja guru memperoleh nilai *Deviation from Linearity* sebesar $0,025 < 0,05$, sehingga terdapat indikasi penyimpangan dari asumsi linearitas. Meskipun demikian, nilai *Linearity* sebesar $0,000 < 0,05$ menunjukkan bahwa komponen hubungan linear antara motivasi kerja dan kinerja guru tetap signifikan. Pada pengujian multikolinearitas, nilai *Tolerance* sebesar 0,653 dan VIF sebesar 1,532 pada kedua variabel independen menunjukkan tidak adanya gejala multikolinearitas.

Temuan tersebut menjadi catatan metodologis dalam penggunaan regresi linear berganda pada penelitian ini. Analisis regresi tetap digunakan untuk mengestimasi hubungan statistik antara kepemimpinan kharismatik, motivasi kerja, dan kinerja guru sesuai dengan tujuan penelitian. Namun, hasil yang melibatkan variabel motivasi kerja perlu ditafsirkan secara hati-hati karena terdapat indikasi penyimpangan linearitas. Oleh karena itu, hasil regresi tidak diposisikan sebagai bukti kausalitas, melainkan sebagai estimasi hubungan statistik berdasarkan model yang digunakan. Penyimpangan linearitas pada hubungan X_2 -Y juga menjadi salah satu keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam interpretasi hasil penelitian.

Analisis regresi linear berganda dilakukan untuk mengetahui hubungan statistik kepemimpinan kharismatik kepala sekolah dan motivasi kerja dengan kinerja guru Generasi Z. Hasil analisis menghasilkan persamaan regresi $Y = 11,542 + 0,342X_1 + 0,477X_2$. Koefisien regresi kepemimpinan kharismatik sebesar 0,342 menunjukkan arah hubungan positif dengan kinerja guru setelah memperhitungkan motivasi kerja. Sementara itu, koefisien regresi motivasi kerja sebesar 0,477 menunjukkan arah hubungan positif dengan kinerja guru setelah memperhitungkan kepemimpinan kharismatik. Nilai *Standardized Beta* masing-masing sebesar 0,399 untuk kepemimpinan kharismatik dan 0,496 untuk motivasi kerja. Hasil analisis koefisien regresi disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Variabel	B	Std. Error	Standardized Beta	t	Sig.
Konstanta	11,542	6,456	–	1,788	0,082
Kepemimpinan kharismatik (X1)	0,342	0,105	0,399	3,263	0,002
Motivasi kerja (X2)	0,477	0,118	0,496	4,052	0,000

Sumber: Data primer diolah, 2026.

Berdasarkan Tabel 4, kedua variabel independen memiliki koefisien regresi bernilai positif. Kepemimpinan kharismatik memiliki koefisien B sebesar 0,342 dengan nilai signifikansi $0,002 < 0,05$, sedangkan motivasi kerja memiliki koefisien B sebesar 0,477 dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa masing-masing variabel memiliki hubungan statistik yang signifikan dengan kinerja guru ketika variabel independen lainnya diperhitungkan dalam model. Nilai *Standardized Beta* sebesar 0,399 pada kepemimpinan kharismatik dan 0,496 pada motivasi kerja menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki koefisien relatif lebih besar dalam model penelitian ini. Perbedaan koefisien tersebut tidak digunakan untuk menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan faktor yang paling penting secara umum, tetapi hanya menunjukkan besarnya koefisien relatif masing-masing variabel dalam model yang digunakan. Kemampuan model regresi dalam menjelaskan variasi kinerja guru selanjutnya dilihat melalui nilai R, *R Square*, *Adjusted R Square*, dan *Std. Error of the Estimate*. Hasil analisis model regresi disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5. Model Summary Regresi Linear Berganda

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,799	0,639	0,619	2,929

Sumber: Data primer diolah, 2026.

Berdasarkan Tabel 5, nilai R sebesar 0,799 menunjukkan adanya hubungan statistik yang kuat antara kepemimpinan kharismatik dan motivasi kerja secara bersama-sama dengan kinerja guru dalam model penelitian. Nilai *R Square* sebesar 0,639 menunjukkan bahwa model yang terdiri atas kepemimpinan kharismatik dan motivasi kerja dapat menjelaskan sebesar 63,9% variasi skor kinerja guru. Sebesar 36,1% variasi kinerja guru berada di luar penjelasan model dan berkaitan dengan faktor lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian. Nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,619 menunjukkan bahwa setelah disesuaikan dengan jumlah prediktor dan ukuran sampel, model menjelaskan sebesar 61,9% variasi kinerja guru. Adapun nilai *Std. Error of the Estimate* sebesar 2,929 menunjukkan besarnya kesalahan standar estimasi model dalam memprediksi skor kinerja guru.

Pengujian parsial dilakukan untuk mengetahui hubungan statistik masing-masing variabel independen dengan kinerja guru setelah variabel independen lainnya diperhitungkan dalam model. Berdasarkan Tabel 4, kepemimpinan kharismatik memperoleh nilai t sebesar 3,263 dengan nilai signifikansi $0,002 < 0,05$. Koefisien regresi sebesar 0,342 menunjukkan bahwa hubungan statistik kepemimpinan kharismatik dengan kinerja guru dalam model memiliki arah positif. Dengan demikian, hipotesis pertama yang menyatakan adanya hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan kharismatik kepala sekolah dan kinerja guru Generasi Z memperoleh dukungan statistik.

Motivasi kerja memperoleh nilai t sebesar 4,052 dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Koefisien regresi sebesar 0,477 menunjukkan bahwa hubungan statistik motivasi kerja dengan kinerja guru dalam model memiliki arah positif. Hasil tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki hubungan statistik yang signifikan dengan kinerja guru setelah kepemimpinan kharismatik diperhitungkan dalam model. Dengan demikian, hipotesis kedua yang menyatakan adanya hubungan positif dan signifikan antara motivasi kerja dan kinerja guru Generasi Z memperoleh dukungan statistik.

Pengujian simultan dilakukan untuk mengetahui apakah kepemimpinan kharismatik kepala sekolah dan motivasi kerja secara bersama-sama memiliki hubungan statistik dengan kinerja guru Generasi Z. Hasil analisis menunjukkan nilai F sebesar 32,673 dengan signifikansi $0,000 < 0,05$. Nilai tersebut menunjukkan bahwa model regresi yang memasukkan kepemimpinan kharismatik dan motivasi kerja secara bersama-sama memiliki hubungan statistik yang signifikan dengan kinerja guru. Dengan demikian, hipotesis ketiga yang menyatakan adanya hubungan simultan antara kepemimpinan kharismatik kepala sekolah dan motivasi kerja dengan kinerja guru Generasi Z memperoleh dukungan statistik. Hasil pengujian simultan disajikan pada Tabel 6.

Tabel 6. Hasil Uji Simultan

Model	F hitung	Sig.	Keputusan
X1 dan X2 terhadap Y	32,673	0,000	Signifikan

Sumber: Data primer diolah, 2026.

Berdasarkan Tabel 6, nilai F hitung sebesar 32,673 dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ menunjukkan bahwa model regresi secara keseluruhan signifikan secara statistik. Artinya, kepemimpinan kharismatik dan motivasi kerja secara bersama-sama memberikan informasi yang signifikan dalam menjelaskan variasi kinerja guru pada responden penelitian. Hasil tersebut menjawab tujuan penelitian ketiga mengenai hubungan kedua variabel independen secara simultan dengan kinerja guru Generasi Z. Interpretasi hasil tetap perlu mempertimbangkan adanya penyimpangan linearitas pada hubungan motivasi kerja dan kinerja guru sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 3.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kharismatik dan motivasi kerja memiliki hubungan statistik positif dan signifikan dengan kinerja guru Generasi Z dalam model penelitian. Kepemimpinan kharismatik memperoleh koefisien regresi sebesar 0,342, nilai t sebesar 3,263, dan signifikansi 0,002. Motivasi kerja memperoleh koefisien regresi sebesar 0,477, nilai t sebesar 4,052, dan signifikansi 0,000. Secara simultan, kedua variabel menghasilkan nilai F sebesar 32,673 dengan signifikansi 0,000, sedangkan nilai R Square sebesar 0,639 menunjukkan bahwa model menjelaskan 63,9% variasi skor kinerja guru. Dengan demikian, ketiga tujuan penelitian memperoleh dukungan statistik, dengan catatan bahwa interpretasi hubungan motivasi kerja dan kinerja guru perlu mempertimbangkan adanya penyimpangan linearitas yang ditemukan pada pengujian asumsi.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kharismatik kepala sekolah memiliki hubungan positif dan signifikan secara statistik dengan kinerja guru Generasi Z, sehingga temuan ini menjawab tujuan penelitian pertama. Koefisien regresi yang bernilai positif menunjukkan bahwa semakin tinggi persepsi guru terhadap karakteristik kepemimpinan kharismatik kepala sekolah, semakin tinggi pula kecenderungan skor kinerja guru dalam model penelitian. Hubungan tersebut dapat dijelaskan melalui karakteristik kepemimpinan kharismatik yang menekankan keteladanan, integritas moral, komunikasi, hubungan interpersonal, serta kemampuan pemimpin dalam menyampaikan visi organisasi secara meyakinkan (Muali et al., 2022; Nurjanah et al., 2024). Dalam konteks MTs Kecamatan Jerowaru, kepala sekolah yang mampu memberikan arah yang jelas, menjadi teladan dalam menjalankan tugas, berkomunikasi secara terbuka, serta menunjukkan perhatian terhadap guru dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih terarah sehingga guru memiliki rujukan yang jelas dalam melaksanakan tugas pembelajaran, administrasi, dan tanggung jawab profesional lainnya. Mekanisme tersebut membantu menjelaskan mengapa persepsi positif terhadap kepemimpinan kepala sekolah berkaitan dengan kinerja guru dalam penelitian ini. Temuan ini sejalan dengan Nashih et al. (2024) yang menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan kharismatik dan kinerja guru dalam konteks pesantren.

Hubungan kepemimpinan kharismatik dengan kinerja tersebut menjadi lebih relevan ketika dikaitkan dengan karakteristik guru Generasi Z sebagai responden penelitian. Panturas dan Sia (2025) menunjukkan bahwa guru Generasi Z memiliki nilai kerja yang berkaitan dengan *self-management*, profesionalisme, kerja sama, orientasi hasil, inovasi, pengembangan diri dan profesional, serta *work-life balance*. Karakteristik tersebut menunjukkan bahwa guru Generasi Z dapat membutuhkan pola kepemimpinan yang tidak hanya berorientasi pada pemberian instruksi, tetapi juga memberikan ruang komunikasi, keteladanan, pengakuan, dukungan pengembangan diri, dan hubungan kerja yang konstruktif. Dalam kondisi demikian, kepemimpinan kharismatik dapat menjadi relevan karena pengaruh pemimpin tidak hanya dibangun melalui kewenangan formal, tetapi juga melalui kemampuan menginspirasi,



membangun kepercayaan, dan menghubungkan tujuan organisasi dengan kebutuhan profesional guru. Hal tersebut dapat menjelaskan mengapa hubungan kepemimpinan dengan kinerja ditemukan pada konteks penelitian ini, meskipun karakteristik setiap guru Generasi Z tidak sepenuhnya sama. Temuan Erni et al. (2026) mengenai hubungan kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja dengan kinerja guru di Indonesia semakin memberikan konteks bahwa praktik kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu aspek yang relevan dalam memahami kinerja guru.

Hasil penelitian selanjutnya menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki hubungan positif dan signifikan secara statistik dengan kinerja guru Generasi Z. Temuan ini menjawab tujuan penelitian kedua dan menunjukkan bahwa guru dengan tingkat dorongan kerja yang lebih tinggi cenderung memiliki skor kinerja yang lebih tinggi dalam model penelitian. Secara teoretis, motivasi merupakan dorongan yang mengarahkan energi individu untuk mencapai tujuan, mempertahankan usaha, dan menjalankan tanggung jawab pekerjaan, sedangkan *Self-Determination Theory* menekankan pentingnya pemenuhan kebutuhan psikologis dalam mendukung motivasi yang berkualitas (Deci & Ryan, 2000). Pada konteks pekerjaan guru, motivasi dapat diwujudkan melalui kemauan mempersiapkan dan melaksanakan pembelajaran, menyelesaikan tugas administrasi, mengembangkan kompetensi, serta mempertahankan keterlibatan dalam kegiatan madrasah. Kondisi tersebut dapat menjelaskan hubungan positif yang ditemukan karena dorongan kerja yang lebih kuat dapat berkaitan dengan kesediaan guru untuk mencurahkan usaha, waktu, dan perhatian dalam memenuhi tuntutan pekerjaan. Temuan ini sejalan dengan Mandela et al. (2026) serta Wijayanto et al. (2021) yang sama-sama menunjukkan keterkaitan antara motivasi kerja dan kinerja guru dalam konteks pendidikan.

Hubungan motivasi kerja dengan kinerja menjadi semakin penting ketika ditempatkan pada karakteristik guru Generasi Z di MTs Kecamatan Jerowaru. Guru pada kelompok ini berada pada tahap awal perkembangan karier sehingga kebutuhan terhadap pengembangan profesional, pencapaian, pengakuan, hubungan kerja yang sehat, dan dukungan organisasi dapat menjadi bagian dari pengalaman kerja mereka. Dengan demikian, motivasi kerja tidak hanya dapat dipahami sebagai dorongan untuk menyelesaikan tugas, tetapi juga sebagai kondisi yang berkembang ketika guru memperoleh kesempatan belajar, mendapatkan apresiasi atas kontribusinya, memiliki hubungan kerja yang positif, dan merasakan dukungan dari lingkungan madrasah. Collie (2023) menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan yang mendukung otonomi berkaitan dengan motivasi kerja dan sejumlah keluaran pekerjaan guru, sehingga lingkungan kepemimpinan dapat menjadi salah satu konteks yang mendukung terbentuknya motivasi. Dalam konteks Jerowaru, dukungan tersebut dapat berupa pemberian kepercayaan dalam menjalankan tugas, kesempatan mengembangkan kompetensi, komunikasi yang terbuka, serta pengakuan terhadap kontribusi guru. Oleh karena itu, hubungan motivasi dengan kinerja dalam penelitian ini dapat dipahami sebagai keterkaitan antara dorongan internal dan dukungan lingkungan kerja yang membantu guru mengarahkan usaha mereka pada pelaksanaan tugas profesional.

Secara simultan, hasil uji F menunjukkan bahwa kepemimpinan kharismatik kepala sekolah dan motivasi kerja secara bersama-sama berhubungan secara signifikan dengan kinerja guru Generasi Z. Temuan ini menunjukkan bahwa kinerja guru dalam model penelitian tidak hanya berkaitan dengan satu aspek, tetapi dapat dipahami melalui kombinasi antara kondisi kepemimpinan dan dorongan kerja guru. Secara konseptual, kepala sekolah menyediakan arah, keteladanan, komunikasi, inspirasi, dan dukungan organisasi, sedangkan motivasi merupakan dorongan yang membantu guru mengarahkan usaha tersebut ke dalam pelaksanaan tugas profesional. Kombinasi kedua aspek tersebut menjadi relevan dalam konteks madrasah karena



kualitas kepemimpinan dapat membentuk lingkungan kerja, sementara motivasi menentukan bagaimana guru merespons dan menggunakan kondisi tersebut dalam menjalankan pekerjaannya. Temuan ini sejalan dengan Setrianti et al. (2026) yang menunjukkan hubungan kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja dengan kinerja guru secara parsial maupun simultan, serta Nurohman et al. (2025) yang menemukan keterkaitan kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja secara bersama-sama dengan kinerja guru. Dengan demikian, hasil penelitian memberikan dasar empiris bahwa pengelolaan kinerja guru Generasi Z di MTs Kecamatan Jerowaru perlu memperhatikan aspek kepemimpinan sekaligus kondisi motivasional guru.

Secara keseluruhan, temuan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kharismatik dan motivasi kerja merupakan dua aspek yang saling melengkapi dalam menjelaskan kinerja guru Generasi Z, meskipun penelitian ini tidak menguji hubungan mediasi antara kedua variabel tersebut. Nilai *Standardized Beta* motivasi kerja sebesar 0,496 lebih besar daripada kepemimpinan kharismatik sebesar 0,399, sehingga dalam model ini motivasi kerja memiliki koefisien relatif lebih besar, tetapi temuan tersebut tidak dapat digunakan untuk menyatakan bahwa motivasi merupakan faktor yang paling penting secara umum. Konteks guru Generasi Z menunjukkan bahwa kinerja tidak hanya berkaitan dengan kemampuan menjalankan tugas, tetapi juga dengan bagaimana guru memperoleh arah, dukungan, pengakuan, kesempatan berkembang, dan kondisi kerja yang sesuai dengan kebutuhan profesionalnya. Implikasi praktisnya, kepala madrasah dapat mengembangkan kepemimpinan yang komunikatif, inspiratif, dan memberikan keteladanan, sementara pengelola madrasah dapat memperkuat kesempatan pengembangan kompetensi, penghargaan, kolaborasi, dan dukungan kerja. Namun, interpretasi hubungan tersebut tetap perlu dilakukan secara hati-hati karena penelitian ini menggunakan desain kuantitatif asosiatif, jumlah responden terbatas pada 40 guru Generasi Z, dan hasil uji linearitas menunjukkan adanya *Deviation from Linearity* pada hubungan motivasi kerja dengan kinerja guru; oleh karena itu, hasil regresi tidak diposisikan sebagai bukti kausalitas. Penelitian lanjutan dapat memperluas jumlah dan cakupan madrasah serta menguji variabel lain, seperti iklim organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, kompetensi, dan dukungan institusional untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kharismatik kepala sekolah dan motivasi kerja memiliki hubungan statistik yang positif dan signifikan dengan kinerja guru Generasi Z di MTs Kecamatan Jerowaru, baik secara parsial maupun secara simultan. Temuan tersebut menjawab tujuan penelitian dengan menunjukkan bahwa kinerja guru Generasi Z tidak hanya berkaitan dengan karakteristik kepemimpinan kepala sekolah, tetapi juga dengan dorongan motivasional yang dimiliki guru dalam menjalankan tugas profesionalnya. Kepemimpinan yang ditandai dengan visi yang jelas, keteladanan, integritas, komunikasi, inspirasi, dan perhatian terhadap kebutuhan guru dapat menjadi bagian penting dalam menciptakan kondisi kerja yang mendukung kinerja. Pada saat yang sama, penguatan motivasi melalui kesempatan pengembangan kompetensi, penghargaan, dukungan organisasi, dan hubungan kerja yang sehat dapat membantu guru mempertahankan keterlibatan dalam pelaksanaan tugas. Dengan demikian, pengelolaan kinerja guru Generasi Z di lingkungan madrasah perlu dilakukan melalui pendekatan yang mengintegrasikan kualitas kepemimpinan kepala sekolah dengan penciptaan kondisi kerja yang mendukung motivasi guru, bukan hanya melalui pengawasan terhadap hasil kerja.

Implikasi penelitian ini menunjukkan bahwa kepala madrasah dapat mengembangkan praktik kepemimpinan yang lebih komunikatif, inspiratif, dan responsif terhadap kebutuhan profesional guru Generasi Z, sedangkan pengelola madrasah dapat memperkuat sistem pengembangan kompetensi, penghargaan, dan dukungan kerja yang relevan dengan karakteristik guru tersebut. Temuan ini dapat menjadi bahan pertimbangan bagi madrasah dalam merancang strategi pengembangan sumber daya manusia yang menggabungkan aspek kepemimpinan dan motivasi dalam upaya mendukung kinerja guru. Namun, karena penelitian menggunakan desain kuantitatif asosiatif dengan responden yang terbatas pada 40 guru Generasi Z di MTs Kecamatan Jerowaru, hasil penelitian perlu dipahami sesuai dengan konteks responden dan tidak digunakan sebagai bukti kausalitas mutlak atau digeneralisasikan secara langsung ke seluruh guru Generasi Z. Penelitian selanjutnya dapat memperluas cakupan madrasah dan jumlah responden serta memasukkan variabel lain seperti iklim organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, kompetensi, atau dukungan institusional untuk memperoleh model yang lebih komprehensif. Pengembangan penelitian juga dapat menggunakan desain longitudinal atau pendekatan campuran agar perubahan kinerja, motivasi, dan praktik kepemimpinan dapat dipahami secara lebih mendalam dari waktu ke waktu.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali, E. Y., & Susilawati, D. (2025). Principal leadership style on teacher performance in elementary school environment. *Profesi Pendidikan Dasar*, 12(1), 13–30.
<https://doi.org/10.23917/ppd.v12i1.8885>
- Collie, R. J. (2023). Teachers' work motivation: Examining perceived leadership practices and salient outcomes. *Teaching and Teacher Education*, 135, Article 104348.
<https://doi.org/10.1016/j.tate.2023.104348>
- Elfira, E., Rasdiana, R., Fitrawati, F., Jasman, M. W. W., Reski, K., Anwar, A. A., & Enaldi, E. (2024). How does principal's instructional leadership shape teacher performance mediated by teacher self-efficacy in Indonesian education context? *Frontiers in Education*, 9, Article 1401394. <https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1401394>
- Erni, Y., Syahril, S., Achyar, N., & Sabandi, A. (2026). Principal leadership and teacher work motivation as predictors of primary school teacher performance. *Indonesian Research Journal in Education*, 10(3), 1451–1464.
<https://www.onlinejournal.unja.ac.id/irje/article/view/50234>
- Fadhiil, R., Prayogi, R., & Pakpahan, M. (2025). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi dan inovasi terhadap kinerja guru Generasi Z di jenjang SMA Kota Jakarta Timur. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 8(2).
<https://journal.stieamkop.ac.id/index.php/seiko/article/view/10131>
- Gustine, G. G. (2024). Generation Z's attitudes and expectations in the workplace and their implications for education policy in Indonesia. *Muslim Education Review*, 3(2), 235–261. <https://doi.org/10.56529/mer.v3i2.262>
- Halimatussakdiah, H., Sujaini, H., Warneri, W., Yani, A., Masriani, M., Khamis, N. Y., & Siregar, K. Z. (2026). Professional and pedagogical competence in relation to teacher performance: Evidence from public elementary schools in Indonesia. *Indonesian Journal on Learning and Advanced Education*, 8(3).
<https://doi.org/10.23917/ijolae.v8i3.20431>
- Huriyah, L., Mudlofir, A., Aziz, M. A., Ma'arif, M. A., Amaliati, S., & Yusrianingsih. (2025). The importance of Islamic education teachers' performance assessment in realising high quality of madrasah. *Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 22(2), 317–338.



- <https://doi.org/10.14421/jpai.v22i2.11412>
- Izzah, N. A., Fauzi, I., & Adawata, A. (2025). Manajemen sumber daya manusia dalam pengembangan profesionalitas guru di MTs Plus Baitussalam Banyuwangi. *MANAGIERE: Journal of Islamic Educational Management*, 3(2).
<https://doi.org/10.35719/managiere.v3i2.2057>
- Kristi, O. T., Maisyaroh, M., Sunarni, S., Nurabadi, A., Ubaidillah, A. F., & Wiyono, B. B. (2025). Pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi terhadap kinerja guru Generasi Z melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening. *JAMP: Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan*, 8(4), 787–798.
<https://journal2.um.ac.id/index.php/jamp/article/view/64773>
- Kurniasari, E., Yuliana, L., & Ikhwan, M. S. (2025). Transformational leadership, work motivation, and school climate as predictors of teacher performance: A quantitative study in public primary schools of Tempel Subdistrict, Sleman Regency, Indonesia. *Journal of Innovation and Research in Primary Education*, 4(3).
<https://doi.org/10.56916/jirpe.v4i3.1463>
- Mandela, E., Hendra, R., & Habibi, A. (2026). Analysis of the influence of principal leadership and emotional intelligence on teacher motivation and performance. *Jurnal Paedagogy*, 13(1), 131–138. <https://doi.org/10.33394/jp.v13i1.18901>
- Masruri, M., Supriyatno, E., Sarnubi, S., Napitupulu, A. M., Fuadi, F., & Lutfi, A. (2025). Pengaruh kepemimpinan kharismatik kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru Sekolah Menengah Atas Islam Nabilah Batam. *EL-BANAT: Jurnal Pemikiran dan Pendidikan Islam*, 15(2), 616–632.
<https://journal.staiypbwi.ac.id/index.php/elbanat/article/view/697>
- Muali, C., Ridwan, Huda, & Akbar, A. R. (2022). Improving teacher work discipline in madrasah through charismatic leadership. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(1), 157–168. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v6i1.3302>
- Mukhlisin, M. K., Maisyaroh, & Sunandar, A. (2025). Exploring charismatic leadership as a strategy for improving teacher performance: A systematic literature review. *MANAGERIA: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 10(2), 325–341.
<https://doi.org/10.14421/manageria.2025.102-09>
- Nashih, A. F., Indaryani, M., & Edris, M. (2024). How charismatic leadership, division of labor, and organizational culture shape teachers performance in Pesantren Kulon Banon. *Santri: Journal of Pesantren and Fiqh Sosial*, 5(2), 211–222.
<https://journal.ipmafa.ac.id/index.php/santri/article/view/1377>
- Nurjanah, N., Anapiah, A., Ainiyah, N., & Nurjunaedah, N. (2024). Islamic education leadership and character building: Exploring the role of charisma in madrasah ibtidaiyah management. *International Journal of Nusantara Islam*, 12(2).
<https://journal.uinsgd.ac.id/index.php/ijni/article/view/44816>
- Nurohman, C., Nurkolis, N., & Kusumaningsih, W. (2025). The influence of principal leadership, work motivation, and work discipline on teacher performance: A quantitative study in elementary schools of Bulakamba District, Brebes Regency. *Journal of Educational Sciences*, 9(6), 5697–5707.
<https://jes.ejournal.unri.ac.id/index.php/JES/article/view/1206>
- Panturas, K. D., & Sia, E. L. (2025). Leveraging the work values of Generation Z teachers in the performance of their duties. *Psychology and Education: A Multidisciplinary Journal*, 46(1), 71–88. <https://doi.org/10.70838/pemj.460107>



- Pradana, A., Santosa, A. B., & Hidayati, D. (2025). Exploring the professional development of Generation Z teachers: A qualitative case study on enhancing digital-based learning in elementary schools. *Tadbir: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan*, 9(2), 591–604.
<https://doi.org/10.29240/jsmp.v9i2.14492>
- Sariakin, S., Yeni, M., Usman, M. B., Mare, A. S., Munzir, M., & Saleh, M. (2025). Fostering a productive educational environment: The roles of leadership, management practices, and teacher motivation. *Frontiers in Education*, 10, Article 1499064.
<https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1499064>
- Setrianti, N., Sumanti, & Aisyah, S. (2026). The effect of principal leadership style and work motivation on elementary teacher performance: A study in public schools of Gunung Kerinci District. *Journal of Education Research*, 7(2), 773–780.
<https://doi.org/10.37985/jer.v7i2.3640>
- Tihazanah, T., Putra, M., & Sari, S. M. (2024). Analysis of charismatic leadership style implementation by school principals in enhancing teacher performance and professionalism: A study of 61 elementary schools. *Jurnal Komunikasi Pendidikan*, 8(1), 108–115. <https://doi.org/10.32585/jurnalkomdik.v8i1.5408>
- Ulfah, M., Syahrudin, H., Thoharudin, M., Wardani, S. F., & Kholifah, N. (2024). Examining the role of family sociology, managerial support, and working conditions in determining teacher performance in Indonesia: The mediating role of motivation and professional development. *Frontiers in Education*, 9, Article 1413525.
<https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1413525>
- Wijayanto, S., Abdullah, G., & Wuryandini, E. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru sekolah dasar. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 9(1), 54–63.
<https://doi.org/10.21831/jamp.v9i1.35741>