

Gaya Kepemimpinan Guru dalam Mengajar Generasi Z Mata Pelajaran Bahasa Inggris di Sekolah Islami dan Nonislami di Provinsi Jambi

Armida¹, Aryawira Pratama², Dedi Wahyu Firmansyah³

^{1,2,3}UIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi, Indonesia

armida@uinjambi.ac.id

Submit

2 Februari 2026

Review

7 Februari 2026

Publish

10 Februari 2026

Abstrak

Gaya kepemimpinan guru memiliki peran penting dalam menentukan keberhasilan pembelajaran bahasa Inggris, khususnya dalam mengajar siswa Generasi Z yang memiliki karakteristik digital, kritis, dan dinamis. Namun, penerapan gaya kepemimpinan guru sering menghadapi tantangan yang berbeda pada konteks sekolah dengan latar belakang keagamaan yang beragam. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi gaya kepemimpinan guru yang dominan dan efektif dalam pembelajaran bahasa Inggris, serta menganalisis tantangan dan strategi mitigasi yang diterapkan guru di sekolah Islami dan non-Islami di Provinsi Jambi. Permasalahan utama penelitian ini terletak pada belum tergalinya secara mendalam praktik kepemimpinan guru dalam menghadapi kebutuhan belajar Generasi Z pada konteks pendidikan multikultural dan multireligius. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur, dan observasi kelas, kemudian dianalisis menggunakan analisis tematik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, instruksional, dan etis merupakan gaya yang paling dominan dan efektif diterapkan oleh guru. Gaya kepemimpinan tersebut berdampak positif terhadap motivasi, keterlibatan, dan iklim pembelajaran siswa Generasi Z. Kesimpulannya, kepemimpinan guru yang adaptif dan berbasis nilai menjadi kunci keberhasilan pembelajaran bahasa Inggris di sekolah dengan latar belakang keagamaan yang beragam.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan Guru, Generasi Z, Pembelajaran Bahasa Inggris, Konteks Islami dan Nonislami.

Abstract

Teacher leadership style plays a crucial role in determining the success of English language learning, particularly in teaching Generation Z students, who are characterized by their digital, critical, and dynamic nature. However, the implementation of teacher leadership styles often faces different challenges in school contexts with diverse religious backgrounds. This study aims to identify dominant and effective teacher leadership styles in English language learning and analyze the challenges and mitigation strategies implemented by teachers in Islamic and non-Islamic schools in Jambi Province. The main problem of this research lies in the lack of in-depth exploration of teacher leadership practices in addressing the learning needs of Generation Z in the context of multicultural and multireligious education. This research uses a qualitative approach with a case study design. Data were collected through semi-structured interviews and classroom observations, then analyzed using thematic analysis. The results show that transformational, instructional, and ethical leadership styles are the most dominant and effective styles applied by teachers. These leadership styles have a positive impact on the motivation, engagement, and learning climate of Generation Z students. In conclusion, adaptive and value-based teacher leadership is the key to successful English language learning in schools with diverse religious backgrounds.

Keywords: Teacher Leadership Style, Generation Z, English Language Learning, Islamic and Non-Islamic Contexts

PENDAHULUAN

Pembelajaran bahasa Inggris pada jenjang pendidikan menengah saat ini berlangsung dalam lanskap pendidikan yang terus berubah, seiring dengan hadirnya siswa Generasi Z yang

memiliki karakteristik sebagai digital native, kritis, cepat beradaptasi, dan menuntut pembelajaran yang relevan dengan kehidupan nyata (Abdullah et al., 2019; Gael & Elmiana, 2021; Javaid et al., 2024). Dalam konteks ini, guru tidak hanya berperan sebagai penyampai materi, tetapi juga sebagai pemimpin pembelajaran yang bertanggung jawab menciptakan iklim kelas yang kondusif, memotivasi siswa, serta mengarahkan proses belajar secara efektif (Artawan et al., 2016; Kertati et al., 2023; Yanti et al., 2023). Namun, berbagai temuan menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan guru dalam pembelajaran bahasa Inggris belum sepenuhnya mampu mengakomodasi karakteristik belajar Generasi Z, sehingga berdampak pada rendahnya keterlibatan siswa, lemahnya motivasi belajar, serta kurang optimalnya interaksi pedagogis di kelas (Berkovich, 2024; Hyseni Duraku & Hoxha, 2021; Imron et al., 2019). Permasalahan ini semakin menonjol ketika pembelajaran berlangsung di sekolah dengan latar belakang keagamaan yang berbeda, di mana nilai institusional dan budaya sekolah turut memengaruhi gaya kepemimpinan guru (Xin et al., 2025).

Sejumlah penelitian telah membahas kepemimpinan dalam pendidikan, baik yang berfokus pada kepemimpinan kepala sekolah maupun kepemimpinan guru, dengan menyoroti gaya kepemimpinan instruksional (Arjanto et al., 2023; Hassan et al., 2018; Lubis et al., 2021; Yaran & Kural, 2010), transformasional (Kou et al., 2024; Peng et al., 2025; Tusianah et al., 2023), dan distributif (Naicker & Mestry, 2013; Ponnusamy & Raman, 2024a, 2024b; Zhang et al., 2025). Penelitian lain juga mengaitkan kepemimpinan guru dengan peningkatan motivasi dan hasil belajar siswa (Hernández-Martos et al., 2024; Pulido et al., 2025; Racero et al., 2022; Somech, 2005). Selain itu, kajian tentang kepemimpinan etis dan berbasis nilai menunjukkan bahwa kepemimpinan yang berlandaskan moral dan integritas memiliki kontribusi signifikan terhadap iklim pembelajaran yang positif (Barnová et al., 2022; Savaş & Toprak, 2014; Verhoek-Miller et al., 2002). Namun demikian, sebagian besar penelitian tersebut dilakukan dalam konteks sekolah yang relatif homogen dan belum secara spesifik menelaah pembelajaran bahasa Inggris bagi siswa Generasi Z di sekolah dengan latar belakang keagamaan yang beragam. Dengan demikian, terdapat GAP penelitian berupa keterbatasan kajian empiris yang mengintegrasikan gaya kepemimpinan guru, karakteristik Generasi Z, serta konteks sekolah Islami dan non-Islami secara simultan, khususnya pada pembelajaran bahasa Inggris.

Berdasarkan GAP tersebut, penelitian ini dirancang sebagai upaya pemecahan masalah melalui pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus agar mampu menggali praktik kepemimpinan guru secara mendalam dan kontekstual. Pendekatan ini memungkinkan peneliti memahami bagaimana guru bahasa Inggris menerapkan gaya kepemimpinan tertentu, bagaimana mereka menghadapi tantangan pembelajaran Generasi Z, serta strategi mitigasi yang digunakan dalam konteks sekolah Islami dan non-Islami.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi dan menganalisis gaya kepemimpinan guru bahasa Inggris yang dominan dan efektif dalam pembelajaran siswa Generasi Z di sekolah Islami dan non-Islami di Provinsi Jambi. Selain itu, penelitian ini bertujuan mengkaji dampak gaya kepemimpinan tersebut terhadap motivasi, keterlibatan, dan iklim pembelajaran siswa, serta mengungkap tantangan dan strategi mitigasi yang diterapkan guru dalam menghadapi dinamika pembelajaran generasi digital. Tujuan ini sejalan dengan pandangan bahwa kepemimpinan guru merupakan salah satu faktor kunci dalam peningkatan kualitas pembelajaran dan keberhasilan siswa (Barth & Tsemach, 2025; Milton-Williams & Burgess, 2025; Rai & Beresford-Dey, 2025).

Secara teoretik, penelitian ini bertumpu pada konsep kepemimpinan guru sebagai kepemimpinan pembelajaran di tingkat kelas. Kepemimpinan guru mencakup berbagai gaya, antara lain kepemimpinan instruksional, transformasional, distributif, transaksional, partisipatif, etis, dan kontinjensi. Kepemimpinan instruksional menekankan peran guru dalam merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran untuk meningkatkan mutu proses belajar mengajar (Arjanto et al., 2023; Hsieh et al., 2024; Mattar, 2012). Kepemimpinan transformasional berfokus pada inspirasi, motivasi, dan pengembangan potensi siswa melalui keteladanan dan hubungan interpersonal yang positif (Cemaloğlu, 2011; Da'as, 2023; Lopez et al., 2025; Medina et al., 2021; Zhao et al., 2025). Kepemimpinan distributif dan partisipatif menempatkan siswa sebagai subjek aktif dalam pembelajaran, yang selaras dengan karakteristik Generasi Z yang menyukai kolaborasi dan keterlibatan langsung (Amels et al., 2020; Naicker & Mestry, 2013; Ponnusamy & Raman, 2024a; Sary et al., 2024a). Sementara itu, kepemimpinan etis dan

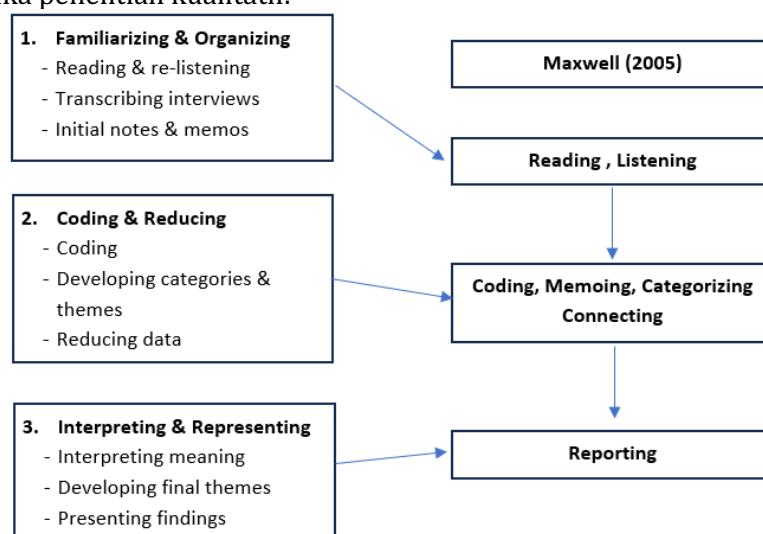
kontinjensi menjadi relevan dalam konteks sekolah berbasis agama karena menekankan nilai moral, keadilan, dan kemampuan guru menyesuaikan kepemimpinannya dengan situasi serta budaya sekolah (Hendrawijaya, 2020; Katsikas, 2025; Purnama et al., 2021; Sary et al., 2024b).

Berdasarkan uraian permasalahan, kesenjangan penelitian, serta kajian teoritik yang telah dipaparkan, penelitian ini menegaskan pentingnya mengkaji gaya kepemimpinan guru bahasa Inggris dalam merespons karakteristik belajar siswa Generasi Z di sekolah dengan latar belakang keagamaan yang beragam. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis gaya kepemimpinan guru bahasa Inggris yang dominan dan efektif di sekolah Islami dan non-Islami, serta mengkaji dampaknya terhadap motivasi, keterlibatan, dan iklim pembelajaran siswa. Selain itu, penelitian ini diarahkan untuk mengungkap tantangan yang dihadapi guru dan strategi mitigasi yang diterapkan dalam mengelola pembelajaran bahasa Inggris di tengah tuntutan pembelajaran abad ke-21. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan mampu mengisi kesenjangan kajian empiris terkait kepemimpinan guru dalam konteks lintas agama dan Generasi Z, sekaligus memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan kajian kepemimpinan pendidikan dan kontribusi praktis bagi guru serta lembaga pendidikan dalam mengembangkan kepemimpinan pembelajaran yang adaptif, kontekstual, dan berbasis nilai.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus (case study design) (Ary et al., 2010; Louis et al., 2018). Pendekatan ini dianggap paling relevan karena memungkinkan peneliti untuk melakukan eksplorasi mendalam terhadap fenomena gaya kepemimpinan guru dalam konteks nyata, yaitu pembelajaran bahasa Inggris bagi siswa Generasi Z di sekolah Islami berakreditasi A di Provinsi Jambi

Partisipan dalam penelitian ini dipilih menggunakan teknik purposive sampling, yaitu teknik pengambilan sampel berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian, karena tidak semua guru bahasa Inggris memiliki pengalaman dan konteks kepemimpinan yang sesuai dengan fokus kajian. Melalui teknik ini, peneliti memilih guru yang dinilai mampu memberikan informasi mendalam mengenai gaya kepemimpinan dalam pembelajaran bahasa Inggris di sekolah Islami dan non-Islami unggulan di Provinsi Jambi. Kriteria partisipan meliputi guru bahasa Inggris yang mengajar di sekolah menengah atas berbasis Islam dan non-Islam dengan akreditasi A atau unggul, memiliki pengalaman mengajar minimal lima tahun, diakui oleh kepala sekolah sebagai guru dengan kinerja baik serta interaksi positif dengan siswa, dan bersedia mengikuti wawancara mendalam serta memberikan akses dokumen pembelajaran. Total partisipan berjumlah tiga guru dari tiga sekolah unggulan di Kota Jambi. Seluruh partisipan menandatangani informed consent, dan kerahasiaan identitas dijaga melalui kode G1, G2, dan G3 sesuai prinsip etika penelitian kualitatif.



Gambar 1. Alur analisa data

Proses pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui wawancara semi-terstruktur dan observasi yang saling melengkapi guna memastikan kedalaman dan validitas data. Wawancara dilakukan secara mendalam dengan pedoman yang disusun berdasarkan tema utama

penelitian, meliputi gaya kepemimpinan guru dalam pembelajaran bahasa Inggris, strategi menghadapi karakteristik Generasi Z, dampak kepemimpinan terhadap motivasi dan hasil belajar siswa, tantangan yang dihadapi, serta upaya mitigasi yang diterapkan. Wawancara dilaksanakan secara tatap muka di lingkungan sekolah selama 45–60 menit dan direkam dengan persetujuan partisipan, disertai pencatatan aspek non-verbal. Selain itu, observasi non-partisipan dilakukan untuk memvalidasi data wawancara melalui pengamatan langsung praktik pembelajaran di kelas. Observasi menggunakan instrumen tabel terstruktur yang memuat indikator kepemimpinan instruksional, transformasional, etis, partisipatif, dan adaptif, serta respons siswa. Data observasi dicatat dalam tabel dan field notes sebagai bentuk triangulasi.

Analisis data dilakukan secara bersamaan dengan proses pengumpulan data menggunakan model Maxwell (2005) pada (Ary et al., 2010) yang meliputi tiga tahapan utama yang tertuang di gambar 1.

HASIL

Gaya Kepemimpinan Guru

Tema pertama dalam analisis kualitatif penelitian ini berfokus pada identifikasi gaya kepemimpinan yang digunakan oleh tiga guru bahasa Inggris dari konteks sekolah yang berbeda, yaitu sekolah non-Islami, sekolah Islami, dan sekolah berbasis Buddha. Hasil koding menunjukkan bahwa meskipun latar institusi dan nilai keagamaan berbeda, ketiga guru secara konsisten menunjukkan kecenderungan kuat pada tiga gaya kepemimpinan utama, yaitu kepemimpinan transformasional, instruksional, dan etis. Ketiga gaya ini muncul dominan dan berulang dalam data wawancara serta observasi, sehingga menjadi fondasi utama praktik kepemimpinan guru dalam mengajar Generasi Z.

Tabel 1. Hasil Koding Gaya Kepemimpinan Guru yang dipakai

Tema Utama / Kategori	Guru M (Kritiani) Guru 1	Guru N (Islami) Guru 2	Guru R (Buddhis) Guru 3	Analisis Tematik (Persamaan & Perbedaan)
Transformasional (TRF1, TRF2)	<i>Menginspirasi siswa dengan pembelajaran aktif dan nilai kasih; menjadi teladan karakter toleran.</i>	<i>Memberi visi spiritual: “bahasa Inggris sebagai jihad ilmu”; menjadi inspirator moral.</i>	<i>Memberi inspirasi melalui visi global dan keberanian berbahasa; menekankan motivasi personal.</i>	Ketiganya menunjukkan kepemimpinan inspiratif dan humanistik , namun konteks nilai berbeda: Maria menekankan toleransi , Nurul nilai jihad ilmiah , Ratna visi global dan percaya diri .
Instruksional (INS1, INS2)	<i>Menggunakan media digital, PowerPoint interaktif, Kahoot, Quizizz.</i>	<i>Menentukan learning goals, refleksi, dan pembelajaran berbasis proyek Islamik.</i>	<i>Menjelaskan tujuan belajar di awal dan evaluasi di akhir pertemuan.</i>	Ketiganya menunjukkan peran instruksional kuat , fokus pada perencanaan dan evaluasi sistematis serta penggunaan teknologi.
Etis (ETH1, ETH2)	<i>Menanamkan kejujuran, tanggung jawab, empati lintas agama.</i>	<i>Membangun kejujuran, keadilan, dan memberi kesempatan remedial.</i>	<i>Menekankan kejujuran, disiplin, dan menghormati orang lain.</i>	Ketiganya menampilkan etikal leadership berbasis nilai moral universal; bedanya konteks agama menjadi landasan etika masing-masing.

Kepemimpinan transformasional menjadi gaya yang paling menonjol pada ketiga partisipan. Guru pertama di sekolah non-Islami menunjukkan kepemimpinan transformasional melalui upaya menginspirasi siswa dengan nilai toleransi, kasih, dan pembelajaran aktif. Guru ini memposisikan dirinya sebagai role model yang menekankan pentingnya menghargai perbedaan

serta membangun hubungan emosional yang positif dengan siswa. Pendekatan ini sejalan dengan karakteristik Generasi Z yang membutuhkan koneksi emosional dan figur teladan yang autentik dalam proses belajar.

Selain transformasional, kepemimpinan instruksional juga muncul secara konsisten dalam praktik ketiga guru. Guru di sekolah non-Islami menunjukkan kepemimpinan instruksional melalui penggunaan media digital seperti PowerPoint interaktif, Kahoot, dan Quizizz. Fokus utama guru ini adalah meningkatkan kualitas pembelajaran dengan strategi yang terstruktur, menarik, dan sesuai dengan gaya belajar Generasi Z yang visual dan digital.

Gaya kepemimpinan ketiga yang dominan adalah kepemimpinan etis. Guru di sekolah non-Islami menanamkan nilai kejujuran, tanggung jawab, dan empati lintas agama kepada siswa. Nilai-nilai ini tidak hanya disampaikan secara verbal, tetapi juga dicontohkan melalui sikap dan perlakuan guru terhadap siswa yang beragam latar belakangnya. Hal ini menciptakan iklim kelas yang inklusif dan aman secara psikologis.

Adapun gaya kepemimpinan lain seperti transaksional, partisipatif, atau situasional memang ditemukan dalam data, namun intensitas kemunculannya relatif rendah. Gaya-gaya tersebut muncul secara kontekstual, misalnya saat guru menegakkan disiplin atau menyesuaikan metode dengan kondisi kelas, tetapi tidak menjadi pola dominan yang konsisten.

Dampak Terhadap Pembelajaran

Tema kedua dalam analisis kualitatif penelitian ini berfokus pada dampak gaya kepemimpinan guru terhadap proses dan pengalaman belajar siswa Generasi Z dalam pembelajaran bahasa Inggris. Berdasarkan tabel koding, dampak pembelajaran diklasifikasikan ke dalam dua kategori utama, yaitu motivasi belajar dan keterlibatan siswa. Kedua aspek ini muncul secara konsisten pada ketiga guru yang diwawancarai, meskipun diekspresikan melalui strategi dan pendekatan yang berbeda sesuai dengan konteks sekolah masing-masing.

Tabel 2. Hasil koding dampak terhadap pembelajaran

Tema Utama / Kategori	Guru M (Kritiani) Guru 1	Guru N (Islami) Guru 2	Guru R (Buddhis) Guru 3	Analisis Tematik (Persamaan & Perbedaan)
Motivasi Belajar (MOT1, MOT2)	Siswa lebih termotivasi melalui media digital ("belajar sambil main").	Siswa lebih antusias dan berani berbicara karena pembelajaran kontekstual.	Siswa lebih percaya diri dan aktif setelah pendekatan personal.	Semua menunjukkan peningkatan motivasi intrinsik akibat pendekatan guru yang humanis dan relevan.
Keterlibatan Siswa (ENG1, ENG2)	Siswa aktif berdiskusi dan percaya diri.	Siswa lebih terbuka dan partisipatif dalam proyek kolaboratif.	Siswa lebih hidup dan aktif dalam kuis, game, dan proyek.	Semua menunjukkan peningkatan engagement melalui kegiatan kolaboratif dan kreatif.

Peningkatan motivasi belajar siswa merupakan dampak paling awal dan paling dominan yang teridentifikasi. Pada guru di sekolah non-Islami, motivasi siswa meningkat secara signifikan melalui penggunaan media digital dan pembelajaran berbasis permainan. Siswa merasakan pengalaman "belajar sambil bermain", sehingga pembelajaran bahasa Inggris tidak lagi dipersepsikan sebagai aktivitas yang menegangkan. Dampak ini berkorelasi kuat dengan gaya kepemimpinan instruksional yang diterapkan guru, khususnya dalam pemilihan strategi pembelajaran yang relevan dengan karakter digital native Generasi Z.

Di samping motivasi, keterlibatan siswa (student engagement) juga mengalami peningkatan yang signifikan pada ketiga konteks sekolah. Pada guru non-Islami, siswa menjadi lebih aktif berdiskusi dan menunjukkan kepercayaan diri dalam menyampaikan pendapat. Keterlibatan ini tidak terlepas dari kepemimpinan instruksional yang terstruktur, di mana guru merancang aktivitas pembelajaran yang menuntut partisipasi aktif dan interaksi dua arah.

Secara tematik, tabel koding menunjukkan bahwa motivasi belajar dan keterlibatan siswa tidak muncul secara terpisah, melainkan saling berkaitan dan saling memperkuat. Ketika guru menerapkan kepemimpinan transformasional yang humanis, instruksional yang terstruktur, dan

etis yang adil, siswa menunjukkan respons belajar yang lebih positif. Dengan kata lain, dampak pembelajaran merupakan refleksi langsung dari gaya kepemimpinan guru yang diterapkan secara konsisten.

Dengan demikian, temuan pada tema dampak terhadap pembelajaran menegaskan bahwa gaya kepemimpinan guru memiliki korelasi kuat terhadap kualitas pengalaman belajar siswa Generasi Z. Kepemimpinan transformasional berperan dalam membangun motivasi dan kepercayaan diri, kepemimpinan instruksional memastikan keterlibatan kognitif dan akademik, sementara kepemimpinan etis menciptakan rasa aman dan keadilan dalam kelas. Kombinasi ketiganya menjadi faktor kunci dalam meningkatkan motivasi dan keterlibatan siswa dalam pembelajaran bahasa Inggris di sekolah Islami dan non-Islami di Provinsi Jambi.

Tantangan Guru

Tema ketiga dalam analisis kualitatif penelitian ini berfokus pada berbagai tantangan yang dihadapi guru bahasa Inggris dalam mengajar siswa Generasi Z di sekolah Islami dan non-Islami di Provinsi Jambi. Berdasarkan tabel koding, tantangan utama yang muncul secara konsisten terbagi ke dalam dua kategori besar, yaitu tantangan teknologi digital dan tantangan manajemen kelas. Kedua tantangan ini dialami oleh seluruh guru, meskipun konteks dan cara menghadapinya menunjukkan variasi yang dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan masing-masing guru.

Tabel 3. Hasil Koding Tantangan Guru

Tema Utama / Kategori	Guru M (Kritiani) Guru 1	Guru N (Islami) Guru 2	Guru R (Buddhis) Guru 3	Analisis Tematik (Persamaan & Perbedaan)
Teknologi Digital (DIG1, DIG2)	<i>Ketergantungan siswa pada gadget dan keterbatasan perangkat.</i>	<i>Distraksi HP dan media sosial.</i>	<i>Gangguan gadget tapi dimanfaatkan untuk pembelajaran.</i>	Semua menghadapi tantangan digitalisasi , namun memanfaatkannya sebagai alat pembelajaran .
Manajemen Kelas (MAN1, MAN2)	<i>Mengontrol penggunaan HP dan menjaga fokus.</i>	<i>Menjaga disiplin dan keadilan.</i>	<i>Menegakkan aturan secara pribadi dan adil.</i>	Ketiganya memiliki tantangan serupa dalam menegakkan disiplin dan fokus siswa , dengan pendekatan humanis.

Tantangan teknologi digital menjadi isu paling dominan yang dihadapi oleh ketiga guru. Guru di sekolah non-Islami menghadapi ketergantungan siswa terhadap gadget serta keterbatasan perangkat yang dimiliki sebagian siswa. Gadget yang pada satu sisi berpotensi mendukung pembelajaran, pada sisi lain justru menjadi sumber distraksi yang mengganggu fokus belajar. Tantangan ini berkorelasi langsung dengan kebutuhan guru untuk menjalankan kepemimpinan instruksional yang kuat, khususnya dalam mengatur kapan dan bagaimana teknologi digunakan secara pedagogis.

Selain teknologi digital, tantangan manajemen kelas juga menjadi isu utama yang dihadapi ketiga guru. Guru di sekolah non-Islami menghadapi kesulitan dalam mengontrol penggunaan HP dan menjaga fokus siswa selama pembelajaran berlangsung. Tantangan ini berkorelasi dengan kepemimpinan instruksional yang menuntut kejelasan struktur, aturan, dan ekspektasi belajar agar kelas tetap kondusif.

Secara keseluruhan, koding dengan tema tantangan guru menunjukkan bahwa teknologi digital dan manajemen kelas merupakan tantangan struktural yang tidak terpisahkan dari karakteristik Generasi Z. Namun, tantangan tersebut tidak berdiri sendiri, melainkan berkorelasi erat dengan gaya kepemimpinan guru. Kepemimpinan instruksional berperan dalam pengaturan teknis dan akademik, kepemimpinan etis menjaga keadilan dan disiplin, sementara kepemimpinan transformasional membantu guru mengelola tantangan melalui pendekatan humanis dan inspiratif.

Dengan demikian, temuan pada tema ketiga ini menegaskan bahwa efektivitas guru dalam menghadapi tantangan pembelajaran sangat ditentukan oleh kemampuan mereka mengintegrasikan berbagai gaya kepemimpinan secara kontekstual. Tantangan tidak diposisikan sebagai hambatan semata, tetapi sebagai bagian dari dinamika kepemimpinan guru dalam

membentuk pengalaman belajar yang adaptif, bermakna, dan relevan bagi siswa Generasi Z di sekolah Islami dan non-Islami di Provinsi Jambi.

Strategi Mitigasi

Strategi mitigasi muncul sebagai respons langsung guru terhadap berbagai tantangan pembelajaran bahasa Inggris pada siswa Generasi Z, khususnya yang berkaitan dengan dinamika kelas, kendala teknologi, dan heterogenitas latar belakang siswa. Temuan menunjukkan bahwa guru tidak bersikap pasif terhadap hambatan tersebut, melainkan mengembangkan pendekatan yang adaptif dan kolaboratif sebagai bagian dari praktik kepemimpinan profesional mereka. Dalam konteks ini, mitigasi tidak dipahami sebagai solusi teknis semata, tetapi sebagai bentuk kepemimpinan reflektif yang berorientasi pada keberlanjutan pembelajaran.

Tabel 4. Hasil Koding Strategi Mitigasi

Tema Utama / Kategori	Guru M (Kritiani) Guru 1	Guru N (Islami) Guru 2	Guru R (Buddhis) Guru 3	Analisis Tematik (Persamaan & Perbedaan)
Adaptasi Metode (ADP1, ADP2)	<i>Menyiapkan plan B saat kendala teknis; fleksibel dalam kegiatan.</i>	<i>Menyesuaikan metode sesuai suasana kelas.</i>	<i>Menyesuaikan metode dengan dinamika kelas (ramai/tenang).</i>	Semua menunjukkan kepemimpinan adaptif dan situasional ; fleksibilitas jadi strategi utama.
Kolaborasi Rekan Sejawat (COL1, COL2)	<i>Koordinasi dengan wali kelas dan guru piket.</i>	<i>Kolaborasi dengan guru PAI (proyek "Islamic English Project").</i>	<i>Berbagi bahan ajar dan strategi dengan rekan guru.</i>	Semua menerapkan distributed leadership melalui kolaborasi antar guru, meski bentuknya berbeda.

Salah satu strategi mitigasi utama yang teridentifikasi adalah adaptasi metode pembelajaran. Guru secara konsisten menunjukkan fleksibilitas dalam menyesuaikan pendekatan mengajar dengan kondisi kelas yang berubah-ubah. Ketika metode yang direncanakan tidak berjalan efektif misalnya akibat keterbatasan teknologi atau rendahnya respons siswa guru segera mengubah strategi tanpa mengorbankan tujuan pembelajaran. Praktik ini mencerminkan kepemimpinan situasional yang menempatkan kebutuhan belajar siswa sebagai prioritas utama.

Di sekolah non-Islami, adaptasi metode sering kali dilakukan dengan menyesuaikan aktivitas pembelajaran terhadap suasana emosional dan tingkat keterlibatan siswa. Guru mengganti aktivitas berbasis teknologi dengan diskusi lisan atau kerja kelompok ketika siswa terlihat lelah atau kurang fokus. Pendekatan ini menunjukkan sensitivitas guru terhadap kondisi psikologis siswa Generasi Z yang memiliki rentang perhatian relatif singkat dan membutuhkan variasi aktivitas untuk tetap terlibat dalam pembelajaran.

Sementara itu, di sekolah Islami, adaptasi metode tidak hanya mempertimbangkan dinamika kelas, tetapi juga kesesuaian dengan nilai dan budaya sekolah. Guru menyesuaikan contoh, materi, dan bentuk aktivitas agar tetap relevan secara akademik sekaligus selaras dengan norma religius. Strategi ini berfungsi sebagai mitigasi terhadap potensi ketegangan antara tuntutan kurikulum bahasa Inggris dan identitas institusional sekolah, sehingga pembelajaran tetap diterima secara kultural oleh siswa.

Temuan juga menunjukkan bahwa adaptasi metode sering diwujudkan melalui penyediaan rencana alternatif (plan B). Guru mempersiapkan opsi kegiatan cadangan ketika terjadi kendala teknis, seperti gangguan jaringan internet atau perangkat yang tidak berfungsi. Kesiapan ini mencerminkan kepemimpinan manajerial yang matang, di mana guru tidak bergantung pada satu pendekatan tunggal, melainkan mengantisipasi risiko yang mungkin muncul selama proses pembelajaran.

Selain adaptasi metode, kolaborasi dengan rekan sejawat menjadi strategi mitigasi yang menonjol dalam temuan penelitian. Guru tidak menghadapi tantangan pembelajaran secara individual, tetapi melibatkan guru lain sebagai mitra profesional. Kolaborasi ini dilakukan dalam berbagai bentuk, mulai dari diskusi informal hingga perencanaan kegiatan pembelajaran lintas

mata pelajaran. Praktik ini menunjukkan penerapan distributed leadership dalam konteks sekolah.

Di sekolah Islami, kolaborasi dengan guru Pendidikan Agama Islam menjadi strategi mitigasi yang strategis. Melalui kerja sama ini, guru bahasa Inggris mampu mengintegrasikan konten kebahasaan dengan nilai-nilai keislaman dalam bentuk proyek atau tugas tematik. Kolaborasi semacam ini tidak hanya mengatasi tantangan relevansi materi, tetapi juga meningkatkan penerimaan siswa terhadap pembelajaran bahasa Inggris sebagai bagian dari identitas sekolah.

Sementara itu, di sekolah non-Islami, kolaborasi lebih banyak difokuskan pada berbagi sumber belajar dan strategi pengelolaan kelas. Guru saling bertukar bahan ajar, metode evaluasi, dan pengalaman praktis dalam menghadapi karakter siswa Generasi Z. Temuan ini menunjukkan bahwa kolaborasi berfungsi sebagai mekanisme mitigasi berbasis komunitas profesional, di mana pengetahuan praktis menjadi sumber daya bersama.

Kolaborasi rekan sejawat juga berperan penting dalam mitigasi tantangan manajemen kelas. Dengan berdiskusi bersama wali kelas atau guru piket, guru bahasa Inggris memperoleh dukungan struktural dalam menangani siswa yang mengalami kesulitan disiplin atau motivasi belajar. Strategi ini memperkuat posisi guru sebagai pemimpin pembelajaran yang tidak bekerja secara terisolasi, melainkan terintegrasi dalam sistem sekolah.

Lebih jauh, strategi mitigasi yang diterapkan guru bersifat reflektif dan berkelanjutan. Guru tidak hanya bereaksi terhadap masalah yang muncul, tetapi melakukan evaluasi terhadap efektivitas strategi yang telah digunakan. Refleksi ini menjadi dasar untuk memperbaiki pendekatan pembelajaran pada pertemuan berikutnya. Dengan demikian, mitigasi dipahami sebagai proses dinamis yang terus berkembang seiring pengalaman mengajar.

Secara keseluruhan, strategi mitigasi yang diterapkan guru mencerminkan integrasi antara kepemimpinan adaptif, situasional, dan distributif. Guru tidak hanya berperan sebagai pelaksana kurikulum, tetapi sebagai pemimpin pembelajaran yang mampu mengelola ketidakpastian dan kompleksitas kelas Generasi Z. Temuan ini menegaskan bahwa efektivitas kepemimpinan guru tidak hanya ditentukan oleh gaya dominan yang digunakan, tetapi juga oleh kemampuan guru dalam memitigasi tantangan secara kontekstual dan kolaboratif.

Nilai Kontekstual Sekolah

Nilai kontekstual sekolah muncul sebagai tema penting yang memperlihatkan bagaimana kepemimpinan guru bahasa Inggris tidak dapat dilepaskan dari identitas institusional dan nilai-nilai yang dianut sekolah. Temuan menunjukkan bahwa guru secara sadar mengintegrasikan dimensi moral dan spiritual ke dalam praktik pembelajaran, bukan sebagai elemen tambahan, melainkan sebagai bagian inheren dari proses pendidikan. Dalam konteks ini, kepemimpinan guru berfungsi sebagai jembatan antara tujuan akademik dan pembentukan karakter siswa Generasi Z.

Tabel 5. Hasil Koding Nilai Kontekstual Sekolah

Tema Utama / Kategori	Guru M (Kristiani) Guru 1	Guru N (Islami) Guru 2	Guru R (Buddhis) Guru 3	Analisis Tematik (Persamaan & Perbedaan)
Integrasi Nilai Agama (VAL1, VAL2)	<i>Menanamkan nilai kasih, kejujuran, hormat antaragama.</i>	<i>Mengintegrasikan nilai Islam dalam teks dan aktivitas belajar.</i>	<i>Menanamkan nilai universal Islam (amanah, kasih sayang) secara inklusif.</i>	Ketiganya mengaitkan pembelajaran dengan nilai moral dan spiritual universal , menyesuaikan dengan identitas sekolah.
Teladan Spiritual (SPIR1)	<i>Menjadi panutan nilai Kristiani yang terbuka dan toleran.</i>	<i>Teladan adab dan integritas guru madrasah.</i>	<i>Teladan moral yang menghargai keberagaman.</i>	Semua guru berperan sebagai model moral dan spiritual , menunjukkan bahwa kepemimpinan guru lintas agama berbasis pada nilai kemanusiaan.

Hal pertama yang menonjol adalah integrasi nilai agama dalam pembelajaran. Guru di ketiga konteks sekolah Islami, Kristiani, dan Buddha menunjukkan upaya sistematis untuk mengaitkan materi bahasa Inggris dengan nilai-nilai moral dan spiritual yang relevan dengan identitas sekolah masing-masing. Integrasi ini tidak bersifat doktrinal, melainkan kontekstual dan edukatif, sehingga nilai-nilai agama berfungsi sebagai landasan etis dalam proses belajar.

Kategori kedua yang mengemuka adalah teladan spiritual guru. Temuan menunjukkan bahwa guru tidak hanya menyampaikan nilai secara verbal, tetapi juga merepresentasikannya melalui sikap dan perilaku sehari-hari. Guru dipersepsikan siswa sebagai figur panutan yang mencerminkan integritas moral dan konsistensi antara ucapan dan tindakan. Dalam konteks kepemimpinan, keteladanan ini menjadi sumber legitimasi moral bagi guru.

Secara tematik, ketiga konteks sekolah menunjukkan bahwa teladan spiritual guru berfungsi sebagai fondasi kepemimpinan etis. Guru menjadi representasi nilai-nilai kemanusiaan yang melampaui batas agama, sehingga kepemimpinan guru lintas konteks bersifat inklusif dan berorientasi pada pembentukan karakter. Hal ini relevan dengan kebutuhan siswa Generasi Z yang cenderung lebih responsif terhadap keteladanan autentik dibandingkan instruksi normatif.

Dengan demikian, temuan pada Tema Nilai Kontekstual Sekolah menegaskan bahwa kepemimpinan guru bahasa Inggris tidak bersifat netral nilai. Sebaliknya, kepemimpinan tersebut terikat pada konteks moral dan spiritual institusi tempat guru mengajar. Integrasi nilai agama dan keteladanan spiritual guru berkontribusi signifikan dalam membentuk iklim pembelajaran yang bermakna, humanis, dan selaras dengan identitas sekolah, baik Islami maupun non-Islami.

PEMBAHASAN

Generasi Z sebagai subjek pembelajaran memiliki karakteristik khas, antara lain kedekatan yang tinggi dengan teknologi digital, preferensi terhadap pembelajaran visual dan interaktif, serta kebutuhan akan relasi yang lebih egaliter dengan guru. Karakteristik ini menuntut guru bahasa Inggris untuk tidak hanya menguasai kompetensi pedagogik, tetapi juga memiliki kapasitas kepemimpinan yang adaptif, reflektif, dan berorientasi pada kebutuhan siswa. Sejalan dengan pandangan (Liu & Alias, 2024; Massry-Herzallah & Arar, 2019; Pulido et al., 2025), kepemimpinan guru dalam konteks pembelajaran berfungsi sebagai pengarah, motivator, sekaligus pengelola dinamika kelas yang kompleks. Temuan penelitian ini mengonfirmasi bahwa kepemimpinan guru memainkan peran strategis dalam merespons kebutuhan akademik dan psikososial siswa Generasi Z, sehingga menjawab pertanyaan penelitian terkait peran dan bentuk kepemimpinan guru bahasa Inggris yang efektif.

Pada sekolah mayoritas Islam, hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang dominan dan efektif adalah kepemimpinan demokratis dan transformasional. Guru secara konsisten melibatkan siswa dalam diskusi, kerja kelompok, dan pengambilan keputusan pembelajaran, yang mencerminkan prinsip partisipasi dan musyawarah. Temuan ini sejalan dengan penelitian (Romanova & Lyashenko, 2012; Somech & Wenderow, 2006) yang menekankan pentingnya kepemimpinan partisipatif dalam meningkatkan keterlibatan belajar siswa. Selain itu, kepemimpinan transformasional terlihat dari kemampuan guru mengaitkan pembelajaran bahasa Inggris dengan nilai religius dan tujuan hidup yang lebih luas. Hal ini mendukung temuan (Almonawer et al., 2023; Hardianto et al., 2025) bahwa kepemimpinan transformasional mampu membangun visi pembelajaran yang bermakna dan meningkatkan motivasi intrinsik siswa. Dengan demikian, penelitian ini memperkuat temuan sebelumnya dengan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang terintegrasi dengan nilai keislaman memiliki dampak positif terhadap keterlibatan siswa Generasi Z.

Efektivitas kepemimpinan di sekolah Islami tercermin dari meningkatnya partisipasi dan sikap positif siswa terhadap pembelajaran bahasa Inggris. Siswa merespons secara positif pendekatan guru yang adil, terbuka, dan memberikan keteladanan moral. Temuan ini sejalan dengan penelitian (Khan et al., 2020; Vikaraman et al., 2020, 2021) yang menegaskan bahwa kepemimpinan etis berkontribusi signifikan terhadap iklim kelas yang kondusif. Namun, penelitian ini juga mengungkap tantangan berupa distraksi teknologi digital, heterogenitas kemampuan siswa, serta tuntutan integrasi nilai akademik dan religius. Tantangan tersebut sejalan dengan temuan (Aji et al., 2020; Hunt, 2012; Johnson & Sessions, 2015; Streshly et al., 2012) yang menyebutkan bahwa pembelajaran Generasi Z membutuhkan kepemimpinan guru yang fleksibel dan reflektif. Strategi mitigasi yang diterapkan, seperti penggabungan media digital

dengan diskusi kolaboratif serta pendekatan persuasif, mendukung pandangan Atalay et al. bahwa kepemimpinan instruksional yang adaptif mampu menjaga efektivitas pembelajaran.

Di sekolah mayoritas Kristiani, penelitian ini menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan suportif menjadi gaya yang paling dominan dan efektif. Guru bahasa Inggris berperan sebagai fasilitator yang menekankan hubungan interpersonal yang hangat dan inklusif, sehingga menciptakan rasa aman secara psikologis bagi siswa. Temuan ini sejalan dengan penelitian (Akdeniz & Korkmaz, 2023; Shi & Zheng, 2025) yang menegaskan bahwa kepemimpinan suportif dan relasional berkontribusi pada peningkatan kepercayaan diri dan keberanian siswa dalam belajar. Kepemimpinan transformasional di sekolah Kristiani tampak melalui visi pembelajaran yang inspiratif dan relevan dengan kehidupan siswa, yang selaras dengan temuan (Kou et al., 2024; Peng et al., 2025) mengenai peran kepemimpinan transformasional dalam mengembangkan kreativitas dan kepercayaan diri siswa Generasi Z. Meskipun menghadapi tantangan heterogenitas kemampuan dan rendahnya fokus belajar, strategi mitigasi berupa pembelajaran berbasis proyek dan diferensiasi pembelajaran mendukung pandangan Hallinger bahwa kepemimpinan guru yang efektif harus responsif terhadap kebutuhan individual siswa.

Sementara itu, di sekolah berbasis Buddha, gaya kepemimpinan yang dominan adalah kepemimpinan demokratis-reflektif dan kepemimpinan keteladanan. Guru memimpin kelas dengan pendekatan yang tenang, sabar, dan tidak menekan, sehingga menciptakan iklim belajar yang harmonis. Temuan ini sejalan dengan penelitian (Xu et al., 2024; Yazdanmehr et al., 2020) yang menekankan pentingnya kepemimpinan kontinjensi dan reflektif dalam menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan konteks. Kepemimpinan berbasis keteladanan dan kesadaran diri mendukung pandangan Khan et al. bahwa kepemimpinan etis memperkuat hubungan pedagogis dan legitimasi moral guru. Meskipun tantangan berupa rendahnya partisipasi aktif sebagian siswa masih ditemukan, pendekatan reflektif dan fleksibel terbukti membantu menjaga motivasi intrinsik siswa tanpa tekanan akademik berlebihan.

Secara lintas konteks, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan demokratis merupakan gaya kepemimpinan yang paling dominan dan efektif dalam pembelajaran bahasa Inggris bagi siswa Generasi Z, terlepas dari perbedaan latar belakang agama sekolah. Temuan ini memperkuat penelitian (Alaro et al., 2025; Nissim & Avidan, 2024; Solera-Alfonso et al., 2025) yang menyatakan bahwa kepemimpinan guru yang adaptif dan berorientasi pada siswa merupakan kunci keberhasilan pembelajaran abad ke-21. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya mengonfirmasi temuan terdahulu, tetapi juga mengisi celah penelitian dengan menunjukkan bahwa nilai-nilai institusional sekolah membentuk nuansa kepemimpinan guru tanpa mengurangi efektivitasnya. Kepemimpinan guru bahasa Inggris yang adaptif, kontekstual, dan selaras dengan nilai sekolah terbukti berperan signifikan dalam menciptakan pembelajaran yang bermakna, inklusif, dan efektif di sekolah Islami, Kristiani, dan Buddha di Provinsi Jambi.

SIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan guru merupakan faktor kunci dalam menentukan kualitas pembelajaran bahasa Inggris bagi siswa Generasi Z di sekolah Islami dan non-Islami di Provinsi Jambi. Kepemimpinan guru tidak hanya berfungsi sebagai kemampuan mengelola kelas atau menyampaikan materi, tetapi sebagai kapasitas strategis dalam membentuk pengalaman belajar yang bermakna, memotivasi siswa, serta mengembangkan sikap positif terhadap bahasa Inggris sebagai keterampilan global. Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan guru yang efektif bersifat integratif dan kontekstual, tidak terpaku pada satu gaya kepemimpinan tertentu, melainkan mengombinasikan kepemimpinan instruksional, transformasional, etis, partisipatif, dan adaptif sesuai dengan kebutuhan siswa dan budaya sekolah. Kepemimpinan yang inspiratif dan berbasis keteladanan terbukti mampu menumbuhkan motivasi intrinsik siswa, membantu mereka memahami relevansi pembelajaran bahasa Inggris dalam kehidupan nyata, serta mendorong keterlibatan belajar yang berkelanjutan. Selain itu, kepemimpinan guru berperan sebagai jembatan antara tuntutan global dan nilai-nilai lokal, sehingga pembelajaran bahasa Inggris menjadi lebih inklusif, relevan, dan tidak terlepas dari identitas budaya serta religius siswa.

Lebih lanjut, penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan instruksional yang kuat menjadi fondasi bagi pembelajaran yang terarah dan berkualitas, sementara kepemimpinan etis berfungsi sebagai landasan universal dalam membangun relasi pedagogis yang adil, aman, dan saling percaya. Kepemimpinan guru juga berperan penting dalam menciptakan iklim kelas yang kondusif, mengurangi kecemasan berbahasa, serta mendorong partisipasi aktif siswa. Dalam menghadapi tantangan pembelajaran Generasi Z, khususnya terkait teknologi digital, penelitian ini menyimpulkan bahwa dibutuhkan kepemimpinan guru yang reflektif, humanis, dan visioner agar teknologi dapat dimanfaatkan secara pedagogis dan produktif. Selain itu, kepemimpinan dialogis dan partisipatif berkontribusi pada pengembangan kemandirian serta tanggung jawab belajar siswa sebagai bekal pembelajar sepanjang hayat. Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa penguatan kepemimpinan guru bahasa Inggris yang adaptif, integratif, dan berbasis nilai merupakan agenda strategis dalam meningkatkan kualitas pembelajaran dan pendidikan di era abad ke-21.

SARAN

Berdasarkan temuan penelitian ini, disarankan agar guru bahasa Inggris terus mengembangkan kepemimpinan pembelajaran yang adaptif, integratif, dan berbasis nilai dengan mengombinasikan berbagai gaya kepemimpinan sesuai karakteristik siswa Generasi Z dan konteks budaya sekolah. Sekolah dan pemangku kebijakan pendidikan diharapkan dapat memberikan dukungan melalui program pengembangan profesional berkelanjutan yang berfokus pada kepemimpinan guru, pemanfaatan teknologi secara pedagogis, serta penguatan kepemimpinan etis dan reflektif. Selain itu, penting bagi sekolah untuk menciptakan iklim kolaboratif yang memungkinkan guru saling berbagi praktik kepemimpinan efektif dalam pembelajaran bahasa Inggris. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk memperluas cakupan penelitian dengan melibatkan lebih banyak partisipan, konteks sekolah yang lebih beragam, serta menggunakan pendekatan metode campuran agar diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai pengaruh kepemimpinan guru terhadap pembelajaran bahasa Inggris dan perkembangan siswa Generasi Z.

UCAPAN TERIMA KASIH

Terima kasih kepada semua partisipan terlebih lagi Pimpinan sekolah yang sudah mengizinkan untuk mengambil data. Kemudian tim peneliti berterima kasih kepada pihak kampus akan adanya dukungan finansial terhadap penelitian ini serta publikasinya.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, R. N., Abdul Muait, J., & Ganefri, G. (2019). Students' perception towards modern technology as teaching Aids. *Asian Journal of Assessment in Teaching and Learning*, 9(2), 37–42. <https://doi.org/10.37134/ajatel.vol9.no2.5.2019>
- Aji, W. K., Ardin, H., & Arifin, M. A. (2020). Blended Learning During Pandemic Corona Virus: Teachers' and Students' Perceptions. *IDEAS: Journal on English Language Teaching and Learning, Linguistics and Literature*, 8(2), 632–646. <https://doi.org/10.24256/ideas.v8i2.1696>
- Akdeniz, A., & Korkmaz, M. (2023). Relationships Between Empowering Leadership, Supportive Work Environment and Organizational Commitment: Example of Guidance and Research Centers (GRC) *. *Egitim ve Bilim*, 48(216), 113–138. <https://doi.org/10.15390/EB.2023.11998>
- Alaro, A. G., Thuo, M. W., & Lodesso, S. L. (2025). Paradoxical effects of principals' leadership styles on school performance in government secondary schools in Wolaita Zone South Ethiopia. *Discover Education*, 4(1). <https://doi.org/10.1007/s44217-025-00996-4>
- Almonawer, N., Althonayan, A., Alainati, S., Al-Hammad, F., Haque, R., & Senathirajah, A. R. B. S. (2023). Transformational Leadership Style and School Transformation: The Case of Secondary Schools in Kuwait. *International Journal of Operations and Quantitative Management*, 29(1), 51–67. <https://doi.org/10.46970/2022.29.1.4>
- Amels, J., Krüger, M. L., Suhre, C. J. M., & van Veen, K. (2020). The effects of distributed leadership and inquiry-based work on primary teachers' capacity to change: testing a model. *School Effectiveness and School Improvement*, 31(3), 468–485.

- <https://doi.org/10.1080/09243453.2020.1746363>
- Arjanto, P., Bafadal, I., Atmoko, A., & Sunandar, A. (2023). Leadership Journey in School: A Bibliometric Analysis of Instructional Leadership from 1941 to 2022. In M. Koc, O. T. Ozturk, & M. L. Ciddi (Eds.), *Proceedings of International Conference on Research in Education and Science* (Vol. 9, Issue 1, pp. 172–191). The International Society for Technology Education and Science. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85184331274&partnerID=40&md5=3723f38ff84f5217ebc5685701331cd4>
- Artawan, P., Muhammadiyah, M., Hamsiah, A., Pongpalilu, F., Rachmandhani, M. S., Utari, T. I., Pratama, A., Mahmudah, K., Sumardi, M. S., & Wahyuningsih, N. S. (2016). *Pengantar Ilmu Pendidikan*. Sonpedia.
- Ary, D., Jacobs, L. C., Sorensen, C., & Razavieh, A. (2010). Introduction to Research in Education. In *Canada* (8th editio). Cengage.
- Barnová, S., Trel'ová, S., Krásna, S., Beňová, E., Hasajová, L., & Gabrhelova, G. (2022). Leadership Styles, Organizational Climate, and School Climate Openness from the Perspective of Slovak Vocational School Teachers. *Societies*, 12(6). <https://doi.org/10.3390/soc12060192>
- Barth, A., & Tsemach, S. (2025). Principals' leadership styles as predictors of teachers' attitude toward parental involvement. *Frontiers in Education*, 10. <https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1528796>
- Berkovich, I. (2024). OCB Saints and OCB Sinners in Schools: Effects of Principals' Leadership Styles on Teachers' Motivation by OCB Levels. *ECNU Review of Education*. <https://doi.org/10.1177/20965311241256354>
- Cemaloğlu, N. (2011). Primary principals' leadership styles, school organizational health and workplace bullying. *Journal of Educational Administration*, 49(5), 495–512. <https://doi.org/10.1108/09578231111159511>
- Da'as, R. (2023). Between principals' and a teacher's perspective taking: the role of transformational and transactional leadership styles. *International Journal of Leadership in Education*, 26(4), 722–744. <https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1850871>
- Gael, K. E., & Elmiana, D. S. (2021). Mobile-Assisted Language Learning (MALL) in English language acquisition: a critical literature review. *JELTIM (Journal of English Language Teaching Innovations and Materials)*, 3(2), 76. <https://doi.org/10.26418/jeltim.v3i2.49813>
- Hardianto, H., Hidayat, H., & Setiawan, M. N. A. (2025). The influence of reward, transformational leadership and motivation on job satisfaction of primary school teachers. *Journal of Pedagogical Research*, 9(4), 67–80. <https://doi.org/10.33902/JPR.202534916>
- Hassan, R. B., Ahmad, J., & Boon, Y. (2018). Instructional leadership in Malaysia. *International Journal of Engineering and Technology (UAE)*, 7(3.30 Special Issue 30), 424–432. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85082343803&partnerID=40&md5=5ba0c27b4364265301eacc8d9b39986c>
- Hendrawijaya, A. T. (2020). Human resource management in improving students' academic achievement mediated by teacher's performance. *Problems and Perspectives in Management*, 18(1), 242–253. [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(1\).2020.21](https://doi.org/10.21511/ppm.18(1).2020.21)
- Hernández-Martos, J., Morales-Sánchez, V., Monteiro, D., Franquelo, M. A., Pérez-López, R., Hernández-Mendo, A., & Reigal, R. E. (2024). Examination of associations across transformational teacher leadership, motivational orientation, enjoyment, and boredom in physical education students. *European Physical Education Review*, 30(2), 194–211. <https://doi.org/10.1177/1356336X231194568>
- Hsieh, C.-C., Yu-Ran, Y.-R., & Li, H.-C. (2024). Impact of school leadership on teacher professional collaboration: evidence from multilevel analysis of Taiwan TALIS 2018. *Journal of Professional Capital and Community*, 9(1), 1–18. <https://doi.org/10.1108/JPCC-01-2023-0002>
- Hunt, L. (2012). *University teaching in focus: A learning-centred approach*. Taylor and Francis. <https://doi.org/10.4324/9780203079690>
- Hyseni Duraku, Z., & Hoxha, L. (2021). Impact of Transformational and Transactional Attributes of School Principal Leadership on Teachers' Motivation for Work. *Frontiers in Education*, 6. <https://doi.org/10.3389/feduc.2021.659919>
- Imron, A., Djatmika, E. T., & Arifin, I. (2019). The impact of principal leadership on teacher

- motivation and performance: A mixed method approach. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 9(10), 312–334. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85079679622&partnerID=40&md5=beddce490e35e4bb08de281aab696d1a>
- Javaid, Z. K., Ramzan, M., & Ijaz, S. (2024). A SYSTEMATIC REVIEW ON COGNITIVE AND MOTIVATIONAL IMPACT ON ENGLISH LANGUAGE LEARNING THROUGH ARTIFICIAL INTELLIGENCE. *INTERNATIONAL JOURNAL OF LITERATURE, LINGUISTICS AND TRANSLATION STUDIES*, 4(1). <https://doi.org/10.37605/ijllts.v4i1.4>
- Johnson, B., & Sessions, J. (2015). *From school administrator to school leader: 15 keys to maximizing your leadership potential*. Taylor and Francis Inc. <https://doi.org/10.4324/9781315696874>
- Katsikas, A. (2025). *Leadership Style in Education : Advantages and Challenges*. 17(3), 397–403.
- Kertati, I., Susanti, T., Muhammadiyah, M., Efitra, Zamista, A. A., Rahman, A. A., Yendri, O., Pratama, A., Rusmayadi, G., Nurhayati, K., Zabua, R. S. Y., Artawan, P., & Arwizet. (2023). Model & Metode Pembelajaran Inovatif Era Digital. In *Sonpedia*.
- Khan, S. R., Bauman, D. C., & Javed, U. (2020). A study on the effect of ethical leadership on teachers' moral motivation at schools in Pakistan. *International Journal of Educational Management*, 34(6), 965–985. <https://doi.org/10.1108/IJEM-06-2019-0198>
- Kou, F., Wang, X., & Jiang, M. (2024). The Impact of Transformational Leadership on Teacher Performance in Shandong Universities: The Mediating Role of the Psychological Contract. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 23(6), 215–232. <https://doi.org/10.26803/ijlter.23.6.10>
- Liu, P., & Alias, B. S. (2024). Teacher Motivation and Commitment through Transformational Leadership in China's Vocational Schools. *Journal of Ecohumanism*, 3(4), 1771–1779. <https://doi.org/10.62754/joe.v3i4.3708>
- Lopez, I., Delgado-Bello, C., Veas-Gonzalez, I., & Villar, M. (2025). IMPACT OF TRANSFORMATIONAL AND LAISSEZ-FAIRE LEADERSHIP STYLES ON PERFORMANCE, JOB SATISFACTION, AND TURNOVER INTENTION: A CASE STUDY OF EDUCATIONAL ORGANIZATIONS IN CHILE. *Problems and Perspectives in Management*, 23(1), 729–740. [https://doi.org/10.21511/ppm.23\(1\).2025.54](https://doi.org/10.21511/ppm.23(1).2025.54)
- Louis, C., Lawrence, M., & Morrison, K. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* (Eighth Edi). Sage Publication.
- Lubis, W., Sagala, S., Saragih, A. H., & Sagala, G. H. (2021). Measuring valuable antecedents of instructional leadership in educational organisations. *International Journal of Management in Education*, 15(1), 41–57. <https://doi.org/10.1504/IJMIE.2021.111815>
- Massry-Herzallah, A., & Arar, K. (2019). Gender, school leadership and teachers' motivations: The key role of culture, gender and motivation in the Arab education system. *International Journal of Educational Management*, 33(6), 1395–1410. <https://doi.org/10.1108/IJEM-02-2019-0054>
- Mattar, D. (2012). Instructional Leadership in Lebanese Public Schools. *Educational Management Administration and Leadership*, 40(4), 509–531. <https://doi.org/10.1177/1741143212438222>
- Medina, D. E., Aquino-Zúñiga, S. P., Valdés-Cuervo, A. A., & Parra-Perez, L. G. (2021). Transformational leadership and the learner-centred teaching approach. *South African Journal of Education*, 41. <https://doi.org/10.15700/saje.v41ns2a1932>
- Milton-Williams, T. M., & Burgess, W. K. (2025). Advancing Middle Level Leadership: Middle School Principal Preparation Programs and Approaches to Leadership. *Education Sciences*, 15(1). <https://doi.org/10.3390/educsci15010062>
- Naicker, S. R., & Mestry, R. (2013). Teachers' reflections on distributive leadership in public primary schools in Soweto. *South African Journal of Education*, 33(2), 1–15. <https://doi.org/10.15700/saje.v33n2a715>
- Nissim, Y., & Avidan, A. (2024). Kindergarten teachers' leadership during the Covid-19 pandemic: from uncertainty to practices of care and concern. *Israel Affairs*, 30(2), 286–303. <https://doi.org/10.1080/13537121.2024.2318166>
- Peng, M. Y.-P., Cai, T., & Yue, X. (2025). Exploring the effect of transformation leadership on student generic skills: a moderated mediation model. *Humanities and Social Sciences*

- Communications*, 12(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-025-04406-w>
- Ponnusamy, N., & Raman, A. (2024a). Distributive leadership as predictor of 21st century teaching practices. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 13(1), 302–310. <https://doi.org/10.11591/ijere.v13i1.26673>
- Ponnusamy, N., & Raman, A. (2024b). Distributive leadership as predictor of 21st century teaching practices. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 13(1), 302–310. <https://doi.org/10.11591/ijere.v13i1.26673>
- Pulido, J. J., Flores-Cidoncha, A., Ramírez-Bravo, I., López-Gajardo, M. A., & Leo, F. M. (2025). Teacher Behavior Instruments in Physical Education Based on Motivational and Leadership Theories: A Systematic Review. *Measurement in Physical Education and Exercise Science*, 29(4), 454–465. <https://doi.org/10.1080/1091367X.2025.2497048>
- Purnama, C., Fatmah, D., Hasani, S., & Rahmah, M. (2021). Leadership style as moderating variable influence between islamic work ethic with performance. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 42(2), 233–238. <https://doi.org/10.34044/j.kjss.2021.42.2.02>
- Racero, F. J., Bueno, S., & Gallego, M. D. (2022). The impact of leadership styles and motivations: lessons from Open Source Software projects for educational organizations. *Technology Analysis and Strategic Management*, 34(12), 1449–1463. <https://doi.org/10.1080/09537325.2021.1963698>
- Rai, J., & Beresford-Dey, M. (2025). School leadership in the United Arab Emirates: A scoping review. *Educational Management Administration and Leadership*, 53(6), 1335–1357. <https://doi.org/10.1177/17411432231218129>
- Reavis, C. A., & Derlega, V. J. (1976). Test of a contingency model of teacher effectiveness. *Journal of Educational Research*, 69(6), 221–225. <https://doi.org/10.1080/00220671.1976.10884880>
- Romanova, K. A., & Lyashenko, M. S. (2012). A participative approach to teaching and learning in higher school. *World Applied Sciences Journal*, 20(SPL.ISS.), 84–89. <https://doi.org/10.5829/idosi.wasj.2012.20.10017>
- Sary, F. P., Farihin, A., Tamam, B., Prasetyo, A., & Rahmatika, A. F. (2024a). The influence of leadership on factors related to teachers in Islamic boarding schools. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 8(5), 26–39. <https://doi.org/10.55214/25768484.v8i5.1628>
- Sary, F. P., Farihin, A., Tamam, B., Prasetyo, A., & Rahmatika, A. F. (2024b). The influence of leadership on factors related to teachers in Islamic boarding schools. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 8(5), 26–39. <https://doi.org/10.55214/25768484.v8i5.1628>
- Savaş, A., & Toprak, M. (2014). Mediation effect of schools' psychological climate on the relationship between principals' leadership style and organizational commitment. *Anthropologist*, 17(1), 173–182. <https://doi.org/10.1080/09720073.2014.11891427>
- Shi, W., & Zheng, Y. (2025). Exploring the impact of sense of work gain on kindergarten teachers' work performance: the mediating role of organizational commitment and the moderating influence of supportive leadership. *Frontiers in Psychology*, 16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1515054>
- Solera-Alfonso, A., Mijarra-Murillo, J.-J., Marconnot, R., Gacriá-González, M., Delfa-DeLaMorena, J.-M., Anglada-Monzón, P., & Ruiz Barquín, R. (2025). Leadership Styles in Physical Education: A Longitudinal Study on Students' Perceptions and Preferences. *Children*, 12(9). <https://doi.org/10.3390/children12091139>
- Somech, A. (2005). Directive versus participative leadership: Two complementary approaches to managing school effectiveness. *Educational Administration Quarterly*, 41(5), 777–800. <https://doi.org/10.1177/0013161X05279448>
- Somech, A., & Wenderow, M. (2006). The impact of participative and directive leadership on teachers' performance: The intervening effects of job structuring, decision domain, and leader-member exchange. *Educational Administration Quarterly*, 42(5), 746–772. <https://doi.org/10.1177/0013161X06290648>
- Streshly, W. A., Gray, S. P., & Frase, L. E. (2012). *The new school management by wandering around*. Corwin Press, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781483387543>
- Tusianah, R., Sutarsyah, C., Agustina, E. S., & Rahman, B. (2023). Does Transformational Leadership Still Run Effectively in A Conflict Setting? *WSEAS Transactions on Systems*, 22, 495–511. <https://doi.org/10.37394/23202.2023.22.50>

- Verhoek-Miller, N. A., Miller, D. I., Shirachi, M., & Hoda, N. (2002). Dimensions of school climate: Teachers' or principals' power styles and subjects' propensities to be climate vigilant as related to students' perceptions of satisfaction and of peers' abusive behavior. *Psychological Reports*, 91(1), 257–262. <https://doi.org/10.2466/pr0.2002.91.1.257>
- Vikaraman, S. S., Mansor, A. N., Mohd Hamzah, M. I. M., Medina, N. I., Gurusamy, V., & Nor, M. Y. M. (2020). Understanding the practice of ethical leadership amongst school principals: Evidence from Malaysia. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 4, 374–388. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85081237153&partnerID=40&md5=6f8a5d5acd966633753c55b0f388fd7d>
- Vikaraman, S. S., Mansor, A. N., Nor, M. Y. M., Alias, B. S., & Gurusamy, V. (2021). Ethical Leadership Practices and Trust Among Public School Leaders in Malaysia. *Asian Journal of University Education*, 17(3), 174–191. <https://doi.org/10.24191/ajue.v17i3.14509>
- Xin, Y., Hamid, A. H. A., & Mansor, A. N. (2025). Systematic insights for educational sustainability: Principals' digital leadership and teacher professional performance. *Environment and Social Psychology*, 10(8). <https://doi.org/10.59429/esp.v10i8.4067>
- Xu, Y., Liu, Y., Huang, M., & Fang, H. (2024). Influence of kindergarten principals' contingent rewards on teachers' creative teaching performance: Testing a moderated-mediated model. *Work*, 78(2), 461–476. <https://doi.org/10.3233/WOR-230229>
- Yanti, R., Raharjo, Rosyidin, I., Suhirman, L., Djollong, A. F., Adisaputra, A. K., Junaidi, J. K., Nurhasanah, Pratama, A., Djakariah, Nurdin, A., Nurdin, H., Handayani, N., & Kase, E. B. S. (2023). *Ilmu Pendidikan - Panduan komprehensif untuk pendidik* (Efitra (ed.); 1st ed.). Sonpedia.
- Yaratan, H., & Kural, C. (2010). Middle school English language teachers' perceptions of instructional technology implementation in North Cyprus. *Turkish Online Journal of Educational Technology*, 9(2), 161–174.
- Yazdanmehr, E., Ramezani, Y., & Aghdassi, F. (2020). Teacher leadership and conflict management in efl classroom in the light of the contingency theory of human resource management: An interdisciplinary study. *Theory and Practice in Language Studies*, 10(8), 916–927. <https://doi.org/10.17507/tpls.1008.09>
- Zhang, C., Alias, B. S., & Nordin, M. N. (2025). Effects of Distributive Leadership on Teachers' Job Satisfaction in Public Schools: A Systematic Review. *Education Sciences*, 15(4). <https://doi.org/10.3390/educsci15040412>
- Zhao, Z., Saidin, K., & Jaafar, F. M. (2025). The Influence of Transformational Leadership on Teacher Job Performance. *Indian Journal of Information Sources and Services*, 15(1), 332–344. <https://doi.org/10.51983/ijiss-2025.IJISS.15.1.43>

