

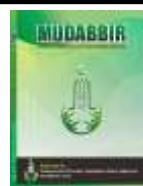


JURNAL MUDABBIR

(Journal Research and Education Studies)

Volume 5 Nomor 2 Tahun 2025

<http://jurnal.permappendis-sumut.org/index.php/mudabbir> ISSN: 2774-8391



Peran Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi: Studi Literature

Lilih Solehatin Patihah¹, Ilma Syarifah Agnia, Hazzel Sasti Almadina³, Anwar Musadad⁴

^{1,2,3,4}Universitas Singaperbangsa Karawang , Karawang

Email: 2310631020188@student.unsika.ac.id¹, 2310631020025@student.unsika.ac.id²,
2310631020115@student.unsika.ac.id³, anwar.musadad@unsika.ac.id⁴

ABSTRAK

Studi ini bertujuan untuk menganalisis secara komprehensif peran Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam meningkatkan kinerja organisasi melalui pendekatan Systematic Literature Review terhadap berbagai penelitian nasional maupun internasional. Di era VUCA, organisasi dituntut untuk adaptif, inovatif, dan mampu mengoptimalkan potensi sumber daya manusianya, sehingga kepemimpinan menjadi faktor strategis yang menentukan keberhasilan organisasi. Temuan literatur menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, melalui empat dimensi utama idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration mampu meningkatkan motivasi kerja, komitmen organisasional, kreativitas, serta perilaku kerja positif. Efek tersebut secara konsisten terbukti mendorong kinerja baik pada level individu maupun organisasi. Selain pengaruh langsung, kepemimpinan transformasional juga berperan sebagai katalis inovasi yang berfungsi sebagai mekanisme mediasi dalam memperkuat performa organisasi. Namun, efektivitas gaya ini dipengaruhi konteks internal, seperti budaya organisasi dan karakteristik struktur kerja. Secara keseluruhan, sintesis literatur menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan kepemimpinan yang paling relevan dan efektif untuk menghadapi tantangan organisasi modern, sekaligus memberikan dasar teoretis yang kuat bagi pengembangan model kepemimpinan dan penelitian lanjutan di masa depan.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional; Kinerja Organisasi; Inovasi; Komitmen Karyawan; Perilaku Kerja

ABSTRACT

This study aims to comprehensively analyze the role of Transformational Leadership Style in improving organizational performance through a Systematic Literature Review approach to various national and international studies. In the VUCA era, organizations are required to be adaptive, innovative, and able to optimize the potential of their human resources, making leadership a strategic factor determining organizational success. Literature findings indicate that transformational leadership, through its four main dimensions: idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration, can increase work motivation, organizational commitment, creativity, and positive work

behavior. These effects have consistently been shown to boost performance at both the individual and organizational levels. In addition to its direct influence, transformational leadership also acts as a catalyst for innovation, functioning as a mediating mechanism in strengthening organizational performance. However, the effectiveness of this style is influenced by the internal context, such as organizational culture and work structure characteristics. Overall, this literature synthesis indicates that transformational leadership is the most relevant and effective leadership approach to addressing the challenges of modern organizations, while providing a strong theoretical basis for the development of leadership models and further research in the future.

Keywords: Transformational Leadership; Organizational Performance; Innovation; Employee Commitment; Work Behavior

PENDAHULUAN

Organisasi pada abad ke-21 beroperasi dalam ekosistem yang dikenal dengan volatilitas, ketidakpastian, kompleksitas, dan ambiguitas (VUCA). Di tengah lanskap yang terus berubah ini, mempertahankan dan meningkatkan kinerja organisasi menjadi imperatif strategis, bukan sekadar tujuan operasional (Hadi, 2025). Kinerja tidak hanya diukur dari aspek finansial, tetapi juga melalui kemampuan organisasi untuk beradaptasi, berinovasi, dan memanfaatkan potensi penuh sumber daya manusianya. Banyak literatur manajemen sepakat bahwa faktor penentu keberhasilan ini sangat berakar pada kualitas dan efektivitas kepemimpinan (Northouse, 2016).

Kepemimpinan yang konvensional, yang sering kali identik dengan model transaksional—berdasarkan sistem reward dan punishment—dianggap tidak lagi memadai untuk memotivasi karyawan melampaui standar minimal pekerjaan mereka (Bass & Riggio, 2006). Kebutuhan organisasi modern adalah pemimpin yang mampu menanamkan rasa kepemilikan, menumbuhkan komitmen emosional, dan mendorong inisiatif mandiri. Respon terhadap kebutuhan ini adalah munculnya paradigma Gaya Kepemimpinan Transformasional (KT), yang dipelopori oleh Burns dan dikembangkan lebih lanjut oleh Bass (Burns, 1978; Bass & Avolio, 1994).

Kepemimpinan Transformasional didefinisikan sebagai kemampuan pemimpin untuk menginspirasi perubahan positif pada pengikut, sehingga mereka tergerak untuk melampaui kepentingan diri sendiri demi kebaikan organisasi (Yukl, 2013). Model ini direalisasikan melalui empat komponen inti, yang saling terkait: Pengaruh Ideal (menjadi teladan etis dan moral), Motivasi Inspirasional (mengkomunikasikan visi yang jelas dan optimis), Stimulasi Intelektual (mendorong pemikiran kritis dan kreativitas), dan Pertimbangan Individual (memperhatikan kebutuhan pengembangan pribadi setiap karyawan) (Avolio & Bass, 2002). Adopsi dimensi-dimensi ini terbukti krusial dalam membangun budaya organisasi yang kuat dan inovatif, yang secara langsung berkorelasi dengan kinerja yang superior (Sucipto & Gunawan, 2023).

Signifikansi Kepemimpinan Transformasional tercermin dalam berbagai temuan penelitian di Indonesia, mulai dari sektor pendidikan, manufaktur, hingga pelayanan publik, di mana KT ditemukan efektif dalam meningkatkan motivasi kerja, komitmen organisasional, dan hasil kerja individu (Monigir, et al., 2024; Zaky, 2022). Namun, meski volume penelitian mengenai topik ini sangat besar, literatur yang tersedia cenderung tersebar dengan fokus empiris yang spesifik per sektor atau per konteks variabel mediasi. Oleh karena itu, diperlukan upaya sistematis untuk mengintegrasikan temuan-temuan ini.

Berdasarkan urgensi kontekstual dan fragmentasi literatur, studi ini bertujuan untuk melakukan Studi Literatur Sistematis (Systematic Literature Review). Tujuan spesifik dari penelitian ini adalah untuk mensintesis temuan-temuan kunci dari berbagai

sumber ilmiah, guna mengidentifikasi secara holistik dan mendalam peran esensial serta mekanisme efektif dari Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam meningkatkan Kinerja Organisasi. Hasil dari studi literatur ini diharapkan dapat memberikan kontribusi akademik berupa sintesis teoretis yang kuat dan kerangka kerja konseptual yang solid, yang berguna sebagai landasan bagi penelitian empiris di masa depan dan sebagai panduan praktis bagi para pemimpin dalam merancang strategi pengembangan kapabilitas transformasional.

TINJAUAN PUSTAKA

A. Konsep Dasar Kepemimpinan

Kepemimpinan pada dasarnya merupakan proses memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Burns (1978) menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah hubungan yang saling membangun antara pemimpin dan pengikut, di mana keduanya saling meningkatkan motivasi dan moralitas. Dalam literatur modern, kepemimpinan dipandang sebagai kemampuan strategis yang menentukan keberhasilan organisasi, karena pemimpin berperan dalam menciptakan visi, memotivasi, serta menggerakkan individu menuju tujuan yang lebih tinggi (Northouse, 2016; Yukl, 2013).

Kepemimpinan transaksional dan transformasional memiliki pendekatan yang berbeda dalam memengaruhi perilaku pengikut. Kepemimpinan transaksional menekankan hubungan pertukaran melalui imbalan, hukuman, serta kejelasan peran. Sebaliknya, kepemimpinan transformasional lebih fokus pada perubahan nilai, inspirasi, dan peningkatan kapasitas pengikut melalui visi dan hubungan emosional yang kuat (Bass & Avolio, 1994; Bass & Riggio, 2006). Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional cenderung menghasilkan kinerja yang lebih baik dibandingkan gaya transaksional karena mampu membangkitkan motivasi intrinsik dan komitmen yang lebih tinggi.

B. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional pertama kali diperkenalkan Burns (1978) sebagai gaya kepemimpinan yang mengubah sikap, nilai, dan motivasi pengikut sehingga mereka mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi. Bass kemudian mengembangkan konsep tersebut menjadi teori yang lebih operasional dan dapat diukur, terutama melalui pengembangan instrumen MLQ. Menurut Bass & Riggio (2006), pemimpin transformasional mampu memberikan inspirasi, visi, serta mendorong inovasi sehingga pengikut bersedia melakukan lebih dari yang diharapkan.

Model kepemimpinan transformasional menurut Bass terdiri atas empat dimensi utama (Four I's):

- a. Idealized Influence (Karisma), pemimpin menjadi teladan yang dihormati, memiliki integritas dan visi kuat.
- b. Inspirational Motivation, pemimpin memberikan motivasi melalui visi dan komunikasi yang menginspirasi.
- c. Intellectual Stimulation, pemimpin mendorong kreativitas, inovasi, dan pemikiran kritis.
- d. Individualized Consideration, pemimpin memberi perhatian personal, coaching, dan dukungan pada individu.

C. Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi didefinisikan sebagai tingkat pencapaian organisasi dalam memenuhi tujuan strategis yang telah ditetapkan. Menurut Yukl (2013), kinerja mencerminkan efektivitas organisasi dalam memanfaatkan sumber daya, mengelola proses internal, serta mencapai hasil sesuai standar yang direncanakan. Northouse (2016) menekankan bahwa kinerja tidak hanya dilihat dari hasil akhir, tetapi juga mencakup perilaku individu yang berkontribusi terhadap produktivitas dan efektivitas organisasi.

Pengukuran kinerja dapat dikelompokkan menjadi dua kategori: kuantitatif (produktivitas, output, ketepatan waktu) dan kualitatif (kedisiplinan, kreativitas, kualitas kerja, sikap dan perilaku). Pentingnya kinerja terletak pada perannya sebagai dasar evaluasi organisasi, pengambilan keputusan, serta peningkatan efektivitas manajerial. Banyak penelitian kontemporer menunjukkan bahwa faktor-faktor seperti kepemimpinan, budaya organisasi, dan komitmen karyawan berkontribusi besar dalam meningkatkan kinerja organisasi (Sucipto & Gunawan, 2023; Zaky, 2022).

D. Hubungan Kepemimpinan Transformasional, Inovasi, dan Kinerja

Kepemimpinan transformasional memiliki hubungan erat dengan inovasi organisasi karena gaya ini mendorong kreativitas dan pemikiran kritis melalui dimensi intellectual stimulation. Bass & Riggio (2006) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional menciptakan lingkungan yang mendukung eksperimen, keberanian mengambil risiko terukur, dan pencarian solusi inovatif. Ketika inovasi meningkat, organisasi memperoleh fleksibilitas dan kemampuan adaptasi yang lebih kuat dalam menghadapi perubahan.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan dampak signifikan terhadap kinerja baik secara langsung maupun melalui peningkatan inovasi organisasi. Penelitian Hadi (2025) serta temuan Zaky (2022) dan Sucipto & Gunawan (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan komitmen, kreativitas, dan sikap proaktif karyawan sehingga memperkuat performa organisasi. Dengan demikian, hubungan antara kepemimpinan transformasional, inovasi, dan kinerja bersifat saling memperkuat, di mana inovasi berperan sebagai mekanisme penting yang menjembatani pengaruh kepemimpinan terhadap peningkatan kinerja.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode Systematic Literature Review (SLR) untuk menghimpun, mengevaluasi, dan mensintesis hasil penelitian terkait kepemimpinan transformasional dan kinerja organisasi. Pencarian literatur dilakukan melalui Google Scholar, ScienceDirect, ResearchGate, dan Garuda dengan kata kunci "*kepemimpinan transformasional*," "*transformational leadership*," dan "*kinerja organisasi*."

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil telaah terhadap berbagai literatur, secara konsisten ditemukan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional (KT) berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi di berbagai sektor. Penelitian oleh Alhamidi (2022) menunjukkan bahwa keempat dimensi KT idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan motivasi kerja, kreativitas, dan komitmen pegawai, yang secara langsung memperkuat kinerja organisasi .

Temuan tersebut diperkuat oleh Silaban & Siregar (2023) yang mengidentifikasi bahwa KT berpengaruh signifikan baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja pegawai, dengan kontribusi determinasi sebesar 62,8%. Hal ini menunjukkan bahwa KT merupakan salah satu determinan utama peningkatan efektivitas kerja individu maupun unit organisasi . Selain itu, Arifudin (2020) juga menemukan adanya hubungan yang sangat kuat ($r > 0,83$) antara KT dan kinerja organisasi pada sektor koperasi, yang tercermin dari meningkatnya kualitas layanan dan produktivitas pegawai melalui keteladanan dan motivasi yang diberikan pemimpin .

Pada sektor pendidikan, penelitian Lamirin et al. (2023) menunjukkan bahwa KT berperan signifikan dalam meningkatkan kualitas pembelajaran, kinerja akademik, serta produktivitas riset. Dimensi intellectual stimulation dan idealized influence menjadi komponen dominan dalam mendorong inovasi dan kolaborasi akademik, sehingga berdampak pada peningkatan performa institusi pendidikan .

Meski demikian, tidak semua penelitian menunjukkan pengaruh signifikan secara parsial. Studi oleh Runtuwene et al. (2022) mengungkapkan bahwa KT tidak memberikan pengaruh signifikan pada organisasi publik yang memiliki budaya birokratis dan struktur yang kaku. Namun, ketika dikaji secara simultan bersama variabel etos kerja dan budaya organisasi, KT kembali menunjukkan pengaruh signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa efektivitas KT sangat dipengaruhi oleh konteks internal organisasi.

Secara keseluruhan, hasil studi literatur menegaskan bahwa KT merupakan pendekatan kepemimpinan yang relevan dan efektif dalam meningkatkan kinerja organisasi melalui mekanisme motivasional, inovatif, serta penguatan komitmen dan kedisiplinan pegawai.

1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja

Kepemimpinan Transformasional terbukti memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi melalui peningkatan motivasi, komitmen, dan tanggung jawab kerja pegawai. Alhamidi (2022) menyatakan bahwa inspirational motivation memungkinkan pemimpin membangun visi bersama yang mendorong pegawai untuk bekerja melampaui standar kinerja yang ditetapkan . Selain itu, dimensi idealized influence memperkuat kepercayaan dan loyalitas pegawai melalui keteladanan moral dan profesional. Arifudin (2020) menegaskan bahwa keteladanan pemimpin berperan penting dalam meningkatkan integritas dan performa kerja pegawai, terutama pada organisasi berbasis layanan .

2. Inovasi sebagai Mekanisme Peningkatan Kinerja.

Kepemimpinan transformasional juga berpengaruh signifikan melalui peningkatan kreativitas dan inovasi. Dimensi intellectual stimulation mendorong pegawai untuk berpikir kritis, berani mengambil keputusan, dan menghasilkan solusi kreatif. Lamirin et al. (2023) menunjukkan bahwa pemimpin yang mendorong inovasi dapat meningkatkan kualitas pembelajaran dan riset, yang berdampak langsung pada peningkatan efektivitas dan produktivitas institusi pendidikan. Hal ini sejalan dengan Silaban & Siregar (2023) yang menemukan bahwa inovasi merupakan mediator utama dalam hubungan kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas pegawai sektor swasta.

3. Pengaruh Faktor Kontekstual terhadap Efektivitas Kepemimpinan Transformasional

Efektivitas Kepemimpinan transformasional sangat dipengaruhi oleh kesiapan lingkungan organisasi. Studi Runtuwene et al. (2022) menunjukkan bahwa Kepemimpinan transformasional tidak memberikan hasil signifikan dalam

konteks organisasi pemerintah yang memiliki budaya birokratis dan rendahnya motivasi kerja pegawai. Namun, ketika organisasi memiliki budaya kerja yang mendukung inovasi dan nilai kolaboratif, kepemimpinan transformasional kembali menunjukkan pengaruh signifikan secara simultan. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak dapat berdiri sendiri, tetapi harus didukung oleh ekosistem organisasi yang adaptif dan responsif terhadap perubahan.

4. Konsistensi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional pada Berbagai Sektor Secara konsisten, penelitian pada sektor pendidikan, swasta, koperasi, dan lembaga keuangan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja. Sektor swasta dan pendidikan cenderung menunjukkan efek yang lebih kuat karena memiliki struktur organisasi yang lebih fleksibel dan kondusif terhadap inovasi. Temuan dari Arifudin (2020) dan Lamirin et al. (2023) mendukung konsistensi ini dengan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mendorong peningkatan kualitas layanan, inovasi akademik, dan produktivitas pegawai secara berkelanjutan.
5. Relevansi Kepemimpinan Transformasional dalam Organisasi Modern Seluruh temuan literatur menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional sangat relevan dalam menghadapi dinamika organisasi modern yang ditandai oleh ketidakpastian dan perubahan cepat (VUCA). Pimpinan transformasional mampu menciptakan budaya organisasi yang kolaboratif, inovatif, dan adaptif, sehingga organisasi dapat mempertahankan kinerja yang unggul. Lamirin et al. (2023) menegaskan bahwa organisasi yang menerapkan kepemimpinan transformasional secara konsisten memiliki keunggulan kompetitif dan kapabilitas adaptif yang lebih kuat dibanding organisasi yang tidak menerapkannya.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil sintesis dari berbagai penelitian nasional maupun internasional, dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Transformasional (KT) memiliki pengaruh yang kuat, positif, dan konsisten terhadap peningkatan kinerja organisasi. Melalui empat dimensi utamanya – idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration – KT mampu meningkatkan motivasi, komitmen, kreativitas, serta perilaku kerja positif pegawai. Mekanisme ini terbukti efektif di berbagai sektor seperti pendidikan, koperasi, keuangan, dan sektor swasta. Selain pengaruh langsung, KT juga memperkuat kinerja organisasi secara tidak langsung melalui peningkatan inovasi sebagai variabel mediasi yang mendorong fleksibilitas, adaptasi, serta produktivitas organisasi.

Namun demikian, efektivitas KT tidak bersifat universal dan sangat dipengaruhi oleh konteks internal organisasi. Pada organisasi dengan budaya birokratis atau struktur kerja yang kaku, pengaruh KT cenderung melemah ketika dilihat secara parsial. Meski begitu, ketika lingkungan organisasi mendukung kolaborasi, kreativitas, dan perubahan, KT kembali menunjukkan kontribusi signifikan secara simultan terhadap peningkatan kinerja. Secara keseluruhan, KT merupakan pendekatan kepemimpinan paling relevan dalam menghadapi tantangan era VUCA, karena mampu mentransformasi nilai,

motivasi, dan perilaku pegawai menuju performa organisasi yang unggul, adaptif, dan berkelanjutan.

REFERENSI

- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2002). *Developing potential across a full range of leadership: Cases on transactional and transformational leadership*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Hadi, M. Y. (2025). Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Organisasi pada Perguruan Tinggi Negeri di Indonesia. *Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)*, 4(3), 6378-6396.
- Monigir, N. N., Sadsuitubun, M. A. B., Rambitan, B. F., & Sumual, S. Y. (2024). PERAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DALAM MEMBANGUN BUDAYA ORGANISASI PENDIDIKAN YANG INKLUSIF. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 9(4), 1-15.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice* (7th ed.). Sage Publications.
- Sucipto, I., & Gunawan, A. (2023). Peran OCB, Kepemimpinan Transformasional dan Digital pada Kinerja Organisasi melalui Komitmen sebagai variabel mediasi. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 4(3), 3363–3373.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.
- Zaky, M. (2022). Analisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional dan kinerja karyawan. *Komitmen: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 3(1), 76–86.
- Rivai, A. (n.d.). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. *MANEGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*. <https://jurnal.umsu.ac.id/index.php/MANEGGIO/article/view/5291>
- Arifudin, O., Sofyan, Y., Rusmana, F. D., & Tanjung, R. (n.d.). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan kinerja karyawan BRI Syariah Subang. <https://www.academia.edu/download/89465530/352890093.pdf>
- Arifudin, O. (n.d.). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan kinerja. *MEA: Jurnal Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi*. <http://www.journal.stiemb.ac.id/index.php/mea/article/view/308>
- Alhamidi, E. M. A. (2022). Peran kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja karyawan. *Jurnal Integrasi Sumber Daya Manusia*, 1(1), 52–56.
- Arifudin, O., Sofyan, Y., Rusmana, F. D., & Tanjung, R. (n.d.). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan kinerja karyawan BRI Syariah Subang.
- Arifudin, O. (n.d.). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan kinerja. *MEA: Jurnal Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi*.

- Hadi, M. Y. (2025). Hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja organisasi pada perguruan tinggi negeri di Indonesia. *Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)*, 4(3), 6378–6396.
- Lamirin, L., Santoso, J., & Selwen, P. (2023). Penerapan strategi kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja organisasi pendidikan. (Nama jurnal tidak tercantum).
- Monigir, N. N., Sadsuitubun, M. A. B., Rambitan, B. F., & Sumual, S. Y. (2024). Peran kepemimpinan transformasional dalam membangun budaya organisasi pendidikan yang inklusif. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 9(4), 1–15.