JURNAL MANAJEMEN PENDIDIKAN
Homepage : https://ejurnal.stkip-pessel.ac.id/index.php/jmp
Email : jmp@stkip-pessel.ac.id

p-ISSN : 2548-4826 ; e-ISSN : 2548-4834
Vol. 10, No. 2, June 2025
Page 455-461
© Author
Jurnal Manajemen Pendidikan

TRANSFORMASIONAL LEADERSHIP UNTUK MENGEMBANGKAN BUDAYA ORGANISASI YANG INKLUSIF DALAM PENDIDIKAN

Sahdat[1], Muhammad Rizhan[2], Aslamiah[3], Celia Cinantya[4]
[1234] Universitas Lambung Mangkurat, Indonesia

Email: sahdatmap@gmail.com

DOI: https://doi.org/10.34125/jmp.v10i2.526

Sections Info

Article history:
Submitted: 20 February 2025
Final Revised: 19 March 2025
Accepted: 26 May 2025
Published: 15 June 2025

Keywords:
Kepemimpinan
Inklusif
Strategi

ABSTRACT

Transformational leadership is not only relevant in the business context but also in education, especially in promoting a more inclusive culture. This study is expected to provide practical implications for educational leaders in implementing effective transformational leadership strategies. Thus, there is a need for further study on how transformational leadership practices can be effectively implemented in schools. This study aims to analyze transformational leadership styles that can facilitate an environment to encourage inclusiveness and diversity. The main focus lies on identifying effective leadership strategies in creating a supportive atmosphere. This study uses a qualitative method with a literature study approach. The results show that the effectiveness of implementing this leadership style is highly dependent on understanding the local context, consistent policy support, and the ability to overcome resistance and resource constraints. Successful inclusive strategies include effective communication, involvement of all stakeholders, continuous learning, and periodic program evaluation. Collaboration between leaders is also key to strengthening implementation and expanding positive impacts.

ABSTRAK

Kepemimpinan transformasional tidak hanya relevan dalam konteks bisnis tetapi juga dalam pendidikan, khususnya dalam mempromosikan budaya yang lebih inklusif. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan implikasi praktis bagi para pemimpin pendidikan dalam mengimplementasikan strategi kepemimpinan transformasional yang efektif. Dengan demikian, ada kebutuhan untuk studi lebih lanjut tentang bagaimana praktik kepemimpinan transformasional dapat diterapkan secara efektif di sekolah-sekolah. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis gaya kepemimpinan transformasional yang dapat memfasilitasi lingkungan guna mendorong inklusif dan keberagaman. Fokus utama terletak pada identifikasi strategi-strategi kepemimpinan yang efektif dalam menciptakan suasana yang mendukung. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi literatur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas penerapan gaya kepemimpinan ini sangat bergantung pada pemahaman konteks lokal, dukungan kebijakan yang konsisten, dan kemampuan dalam mengatasi resistensi serta keterbatasan sumber daya. Strategi inklusif yang berhasil mencakup komunikasi yang efektif, pelibatan semua pemangku kepentingan, pembelajaran berkelanjutan, serta evaluasi program secara berkala. Kolaborasi antar pemimpin juga menjadi kunci untuk memperkuat implementasi dan perluasan dampak positif.

Kata kunci: *Kepemimpinan, Inklusif, Strategi*

PENDAHULUAN

Kepemimpinan transformasional dalam konteks pendidikan telah menjadi fokus penting bagi banyak peneliti karena dampaknya yang signifikan terhadap pengembangan budaya organisasi yang inklusif. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi pada peningkatan motivasi dan kinerja staf melalui inspirasi dan pendekatan yang berorientasi pada perubahan (Mukaddamah, 2024). Sebagai contoh, studi oleh Prastiwi ^ Widodo (2023) menyoroti bahwa pemimpin transformasional mampu merangsang pengembangan intelektual dan kreativitas dalam organisasi. Dalam konteks pendidikan, pengembangan budaya yang inklusif sangat penting untuk menciptakan lingkungan belajar yang adil dan mendukung bagi semua peserta didik. Oleh karena itu, memahami bagaimana kepemimpinan transformasional dapat berperan dalam konteks ini adalah penting untuk memajukan lembaga pendidikan.

Secara teoritis, kepemimpinan transformasional berakar pada teori kepemimpinan yang menekankan perubahan dan pembaruan dalam organisasi (Bashori, 2019). Menurut teori ini, pemimpin transformasional tidak hanya berfokus pada hasil jangka pendek tetapi juga pada pengembangan jangka panjang anggota tim melalui visi dan inspirasi. Bashori (2019) juga menekankan teori ini juga menggarisbawahi pentingnya hubungan emosional dan motivasional antara pemimpin dan pengikut, yang dapat memfasilitasi lingkungan kerja yang lebih inklusif. Dalam konteks pendidikan, pendekatan ini dapat memfasilitasi keragaman dan inklusif dengan mendorong partisipasi aktif semua anggota komunitas sekolah. Hal ini sejalan dengan prinsip-prinsip pendidikan inklusif yang menekankan kesetaraan dan partisipasi penuh bagi semua peserta didik.

Penelitian sebelumnya Riatmaja *et al.,* (2019) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi budaya organisasi dengan menciptakan lingkungan yang lebih terbuka dan inklusif. Melalui komunikasi yang efektif dan visi yang jelas, pemimpin transformasional dapat membantu mengatasi hambatan budaya dan struktural yang menghambat inklusif. Studi yang dilakukan oleh Ambawani *et al.* (2024) mengindikasikan bahwa pemimpin transformasional di sekolah dapat meningkatkan keterlibatan siswa dan staf melalui pendekatan yang berfokus pada kolaborasi dan inovasi. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya relevan dalam konteks bisnis tetapi juga dalam pendidikan, khususnya dalam mempromosikan budaya yang lebih inklusif. Dengan demikian, ada kebutuhan untuk studi lebih lanjut tentang bagaimana praktik kepemimpinan transformasional dapat diterapkan secara efektif di sekolah-sekolah.

Kebaruan penelitian ini terletak pada eksplorasi mendalam tentang bagaimana kepemimpinan transformasional dapat dimanfaatkan untuk membangun budaya organisasi pendidikan yang inklusif. Meski banyak penelitian telah membahas aspek-aspek individu dari kepemimpinan transformasional, integrasi antara kepemimpinan dan pengembangan budaya inklusif masih kurang dieksplorasi. Penelitian ini berusaha untuk menjembatani kesenjangan tersebut dengan mengeksplorasi praktik terbaik dan tantangan yang dihadapi pemimpin pendidikan dalam menciptakan lingkungan yang inklusif. Selain itu, penelitian ini juga akan mengkaji bagaimana faktor-faktor seperti konteks lokal dan kebijakan

pendidikan dapat mempengaruhi efektivitas kepemimpinan transformasional. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya akan berkontribusi pada literatur akademik tetapi juga menawarkan rekomendasi praktis bagi pemimpin pendidikan.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan implikasi praktis bagi para pemimpin pendidikan dalam mengimplementasikan strategi kepemimpinan transformasional yang efektif. Dengan memahami peran kepemimpinan transformasional dalam membangun budaya inklusif, pemimpin pendidikan dapat mengadopsi pendekatan yang lebih proaktif dan berkelanjutan untuk mengatasi tantangan keragaman. Selain itu, hasil penelitian ini juga dapat digunakan sebagai dasar untuk pelatihan dan pengembangan profesional bagi pemimpin dan staf pendidikan. Implikasi dari penelitian ini tidak hanya terbatas pada tingkat sekolah tetapi juga dapat diterapkan pada kebijakan pendidikan yang lebih luas. Dengan demikian, penelitian ini berpotensi untuk mempengaruhi perubahan positif dalam sistem pendidikan secara keseluruhan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi literatur untuk mengeksplorasi peran kepemimpinan transformasional dalam mengembangkan budaya organisasi yang inklusif dalam konteks pendidikan. Melalui analisis mendalam terhadap berbagai sumber literatur, penelitian ini berusaha memahami bagaimana pemimpin yang mengadopsi gaya kepemimpinan transformasional dapat memfasilitasi lingkungan yang mendorong inklusi dan keberagaman. Fokus utama terletak pada identifikasi strategi-strategi kepemimpinan yang efektif dalam menciptakan suasana yang mendukung partisipasi aktif dari seluruh anggota organisasi, serta bagaimana elemen-elemen kepemimpinan ini dapat diterapkan secara praktis dalam *setting* pendidikan. Hasil dari studi ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang bermanfaat bagi pemimpin di sektor pendidikan untuk meningkatkan inklusivitas dan keberlanjutan budaya organisasi mereka.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Kepemimpinan transformasional memiliki potensi besar untuk mengembangkan budaya organisasi yang inklusif dalam pendidikan. Keberhasilan implementasinya dipengaruhi oleh faktor kontekstual lokal dan kebijakan pendidikan yang ada. Dengan menghadapi tantangan dan memanfaatkan rekomendasi praktis, pemimpin dapat menciptakan lingkungan yang mendukung dan inklusif untuk semua anggota komunitas pendidikan. Komitmen terhadap komunikasi yang efektif, pengembangan kebijakan berkelanjutan, dan evaluasi yang tepat adalah kunci untuk memastikan keberlanjutan inisiatif inklusif. Dengan demikian, pendidikan yang inklusif dapat menjadi katalisator bagi perubahan sosial yang lebih luas.

Pembahasan

Kepemimpinan transformasional memiliki potensi besar untuk membentuk budaya organisasi yang inklusif dalam konteks Pendidikan (Monigir *et al.*, 2024). Pemimpin transformasional mampu menginspirasi dan memotivasi tenaga pendidik serta siswa untuk

mencapai tujuan bersama yang lebih besar. Ramadani *et al.* (2024) ffaktor-faktor seperti visi yang kuat, komunikasi efektif, dan kemampuan untuk memfasilitasi perubahan positif menjadi elemen kunci dalam kepemimpinan ini. Dalam konteks lokal, pemimpin perlu memperhatikan keragaman budaya dan nilai-nilai yang berlaku di masyarakat sekitarnya. Pemahaman yang mendalam tentang konteks lokal ini dapat meningkatkan efektivitas strategi inklusif yang diterapkan (Amelia *et al*., 2025; Cinantya *et al*., 2025).

Kebijakan pendidikan yang ada di Indonesia juga mempengaruhi efektivitas kepemimpinan transformasional. Kebijakan yang mendukung inklusivitas, seperti program pembelajaran yang merangkul keragaman, dapat memberikan kerangka kerja yang solid bagi pemimpin. Namun, kebijakan yang tidak konsisten atau kurang dukungan sumber daya dapat menjadi hambatan dalam mencapai tujuan inklusif. Pramitha (2017) menyatakan pemimpin perlu mengupayakan sinergi antara kebijakan yang ada dengan inisiatif transformasional mereka. Dengan demikian, mereka dapat menciptakan lingkungan belajar yang adil dan setara bagi semua siswa.

Tantangan utama yang dihadapi pemimpin pendidikan dalam menciptakan lingkungan inklusif adalah adanya resistensi terhadap perubahan (Sartini *et al.,* 2024). Beberapa tenaga pendidik mungkin merasa nyaman dengan metode tradisional dan skeptis terhadap pendekatan baru. Selain itu, keterbatasan sumber daya dan dukungan infrastruktur juga dapat menghambat upaya inklusi. Pemimpin perlu mengatasi tantangan ini dengan membangun budaya kolaboratif dan memberdayakan tenaga pendidik melalui pelatihan dan pengembangan profesional. Pendekatan yang inklusif harus dipupuk secara konsisten agar dapat mengubah paradigma dan sikap di lingkungan pendidikan(Cinantya et al., 2025).

Rekomendasi praktis bagi pemimpin pendidikan adalah untuk aktif membangun visi inklusif yang jelas dan komunikatif. Pemimpin harus menjadi teladan dalam merangkul keragaman dan mempromosikan nilai-nilai inklusivitas (Sihotang *et al.,* 2024). Melalui pendekatan yang partisipatif, pemimpin bisa melibatkan semua pemangku kepentingan dalam proses pengambilan keputusan. Selain itu, penting bagi pemimpin untuk terus menerus mengembangkan diri dan memperbarui pengetahuan mereka tentang praktik pendidikan inklusif terkini. Dengan demikian, mereka dapat mengatasi tantangan yang muncul dan mengimplementasikan strategi yang efektif.

Dalam hal implementasi, penting bagi pemimpin untuk mengidentifikasi dan mengatasi hambatan struktural yang ada. Fadillah *et al.* (2024) menyatakan pemimpin harus memastikan bahwa kebijakan dan prosedur sekolah mendukung lingkungan inklusif. Lensa *et al.* (2025) menyatakan pemimpin juga perlu menciptakan ruang dialog yang aman dimana semua suara dapat didengar. Hal ini termasuk melibatkan siswa, orang tua, dan komunitas dalam diskusi tentang isu-isu inklusif. Proses ini dapat meningkatkan rasa memiliki dan komitmen terhadap tujuan inklusif bersama.

Penilaian dan evaluasi berkala menjadi esensial untuk mengukur dampak dari strategi inklusif yang diterapkan. Pemimpin harus menggunakan data dan umpan balik untuk menilai efektivitas program dan mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan. Pelibatan dalam refleksi kritis dapat membantu pemimpin untuk menyesuaikan pendekatan mereka

sesuai dengan kebutuhan yang berkembang (Abidin, 2024). Hal ini juga dapat memastikan bahwa upaya inklusif mereka selalu relevan dan responsif terhadap perubahan. Dengan cara ini, kepemimpinan transformasional dapat terus beradaptasi dan berkembang.

Selain itu, penting untuk membangun jaringan kolaboratif dengan pemimpin pendidikan lainnya yang memiliki visi serupa. Pertukaran pengetahuan dan pengalaman dapat memperkaya strategi inklusif yang diterapkan. Pemimpin dapat belajar dari praktik terbaik yang telah berhasil di tempat lain dan menyesuaikannya dengan konteks lokal mereka (Aslamiah *et al*., 2023). Kolaborasi ini juga dapat memperkuat dukungan dan sumber daya yang diperlukan untuk mengimplementasikan perubahan (Ningsih & Zalisman, 2024). Dewi & Aslamiah (2025) menyatakan dengan menumbuhkan visi bersama dan identitas kolektif, pemimpin transformasional meningkatkan jaringan dukungan sosial dan menciptakan lingkungan kerja yang kohesif dan inklusif. Karyawan lebih mungkin merasakan rasa memiliki dan saling menghormati, yang berkontribusingan demikian, para pemimpin dapat menciptakan dampak yang lebih besar dan lebih luas.

Kepemimpinan transformasional dapat menjadi katalisator yang kuat untuk pengembangan budaya organisasi yang inklusif dalam pendidikan (Maulida *et al*., 2019; Putriningsih *et al*., 2023). Dengan memperhatikan faktor-faktor konteks lokal dan kebijakan pendidikan, serta mengatasi tantangan yang ada, pemimpin dapat menciptakan lingkungan belajar yang lebih adil dan setara. Rekomendasi praktis yang diberikan dapat membantu pemimpin dalam menerapkan strategi inklusif secara efektif. Melalui komitmen dan kolaborasi yang berkelanjutan, visi pendidikan inklusif dapat diwujudkan untuk generasi masa depan yang lebih baik.

KESIMPULAN

Penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran sentral dalam membangun budaya organisasi yang inklusif di lingkungan pendidikan. Pemimpin transformasional mampu menciptakan visi bersama, menginspirasi perubahan positif, dan memfasilitasi partisipasi aktif seluruh elemen organisasi. Efektivitas penerapan gaya kepemimpinan ini sangat bergantung pada pemahaman konteks lokal, dukungan kebijakan yang konsisten, dan kemampuan dalam mengatasi resistensi serta keterbatasan sumber daya.

Strategi inklusif yang berhasil mencakup komunikasi yang efektif, pelibatan semua pemangku kepentingan, pembelajaran berkelanjutan, serta evaluasi program secara berkala. Kolaborasi antar pemimpin juga menjadi kunci untuk memperkuat implementasi dan perluasan dampak positif. Dengan pendekatan yang partisipatif dan berorientasi pada keberagaman, kepemimpinan transformasional dapat mendorong terciptanya lingkungan pendidikan yang adil, setara, dan berkelanjutan.

REFERENSI

Abidin, A. Z. (2024). Inovasi dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia: Membangun Karyawan Menuju Keunggulan Kompetitif Melalui Upskilling. *Penerbit Mifandi Mandiri Digital*, *1*(01), 151-151.

Ambawani, C. S. L., Saputra, I., Kusuma, T. M. M., Sumardjoko, B., & Fathoni, A. (2024). Implementasi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Penggerak di TK. *Journal of Education Research*, *5*(4), 4810-4823.

Amelia, R., Suriansyah, A., Aslamiah, A., Maimunah, M., Cinantya, C., & Rafianti, W. R. (2025). Empowering Future Educators: Analyzing Digital Literacy Skills in Elementary Teaching Assistants (TAs). *The Innovation of Social Studies Journal*, *6*(2), 70. https://doi.org/10.20527/issj.v6i2.14778

Aslamiah, A., Cinantya, C., Rafianti, W. R., Ngadimun, N., Amelia, R., Sari, L. A., & Aulia, N. (2023). Superior Educational Institution Model in Elementary School: The Case Study of Education in Banjar District, Indonesia. *International Journal of Social Science and Human Research*, *6*(10). https://doi.org/10.47191/ijsshr/v6-i10-32

Bashori, B. (2019). Transformasi Kepemimpinan Perguruan Tinggi Dan Jejaring Internasional. *PRODU: Prokurasi Edukasi Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, *1*(1).

Cinantya, C., Aslamiah, A., Suriansyah, A., & Novitawati, N. (2025). *Teacher Empowerment in Digitalization of Local Wisdom - Based Learning* (pp. 279–289). https://doi.org/10.2991/978-2-38476-374-0_24

DEWI, R. S., & ASLAMIAH, A. (2025). PERAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KUALITAS KEHIDUPAN KERJA: STUDI KUALITATIF PADA PERGURUAN TINGGI. LEARNING: Jurnal Inovasi Penelitian Pendidikan dan Pembelajaran, 5(1), 196-208

Fadillah, Z. I. (2024). Peran kepala sekolah dalam mendorong inovasi dan perubahan positif. *JME Jurnal Management Education*, *2*(03), 95-101.

Hidayatullah, R. R., Kamali, M. F., & T, . N. A. (2024). Innovative Dakwah Strategies Through Social Media: Case Study of Islamic Communication Approaches in Indonesia. *INJIES: Journal of Islamic Education Studies*, *1*(1), 16–27. Retrieved from https://injies.unimika.ac.id/index.php/injies/article/view/3

Islam, I., & Ishaq, M. (2024). Development of Journalism Development Strategies in The Digital Era at Darul Mukhlasin High School. *JERIT: Journal of Educational Research and Innovation Technology*, *1*(2), 71–79. https://doi.org/10.34125/jerit.v1i2.11

Iskandar, M. Y., Nugraha, R. A., Halimahturrafiah, N., Amarullah, T. A. H., & Putra, D. A. (2024). Development of Android-Based Digital Pocketbook Learning Media in Pancasila and Citizenship Education Subjects For Class VIII SMP . *JERIT: Journal of Educational Research and Innovation Technology*, *1*(2), 51–60. https://doi.org/10.34125/jerit.v1i2.13

Iswandi, I., Syarnubi, S., Rahmawati, U., Lutfiyani, L., & Hamrah, D. (2024). The Role of Professional Ethics Courses in Producing Prospective Islamic Religious Education Teachers with Character. *INJIES: Journal of Islamic Education Studies*, *1*(2), 71–82. https://doi.org/10.34125/injies.v1i2.9

Khofi, M. B., & Santoso, S. (2024). Optimize the Role of The State Islamic High School (MAN) Bondowoso Principal in Promoting Digital-Based Learning. *JERIT: Journal of Educational Research and Innovation Technology*, *1*(2), 91–102. https://doi.org/10.34125/jerit.v1i2.7

Khubab, A. I., & Jaya, A. I. A. (2024). Implementation of Quality Education at the Darul Falah Amtsilati Islamic Boarding School. *INJIES: Journal of Islamic Education Studies*, *1*(1), 1–4. Retrieved from https://injies.unimika.ac.id/index.php/injies/article/view/1

Kustati, M., Indra, R., Efendi, Ritonga, M., Nelmawarni, Yulia, & Karni, A. (2023). The effect of national insight and religious moderation on radical behavior of secondary school students. *Education Research International*, *2023*(1), 2919611.

Lensa, R., Jufni, M., & Hadijaya, Y. (2025). Community Engagement dalam Pendidikan Multikultural. *ALACRITY: Journal of Education*, 288-301.

Maulida, H., Suriansyah, A., & Ngadimun, N. (2019). Contributions of Principal Transformational Leadership, Teacher Job Satisfaction, Organizational Commitment To Teacher'S Organizational Citizenship Behavior (Ocb) in Madrasah Ibtidaiyah (Min) Banjarmasin, Indonesia. *European Journal of Alternative Education Studies*, *4*(1).

Monigir, N. N., Sadsuitubun, M. A., Rambitan, B. F., Sumual, S. Y., & Wakur, N. (2024). PERAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DALAM MEMBANGUN BUDAYA ORGANISASI PENDIDIKAN YANG INKLUSIF. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, *9*(04), 325-337.

Mukaddamah, I. (2024). Peran Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru: Studi Kasus di Sekolah Dasar. *Al-Mikraj Jurnal Studi Islam Dan Humaniora (E-Issn 2745-4584)*, *5*(01), 438-448.

Ningsih, W., & Zalisman, Z. (2024). *Pembelajaran pendidikan agama Islam (PAI) dalam konteks global*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.

Pramitha, M. (2017). *GAMBARAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DOSEN BIDANG KEPERAWATAN ANAK DAN MATERNITAS DALAM MENGELOLA KELAS DI UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SEMARANG* (Doctoral dissertation, Muhammadiyah University of Semarang).

Prastiwi, M. A., & Widodo, A. (2023). Peran kepemimpinan kepala madrasah di era 5.0, pendidikan dan teknologi, pada kompetensi 21st century. *PRIMER: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, *1*(5), 536-544.

Putriningsih, S., Aslamiah, A., & Suriansyah, A. (2023). Relationship between Principal Transformational Leadership, Work Commitment, Motivation and Work Discipline of High School Teachers in Banjarmasin City. *Journal of Advances in Education and Philosophy*, *7*(11), 501–508. https://doi.org/10.36348/jaep.2023.v07i11.008

Ramadani, T. F., Ahmad, A., Marcellah, A., & Muktamar, A. (2024). Eksplorasi konsep dan model kepemimpinan dalam manajemen strategik. *Indonesian Journal of Innovation Multidisipliner Research*, *2*(2), 243-264.

Riatmaja, D. S., Andriani, N., Purwadisastra, D., Rukhmana, T., Ikhlas, A., & Wonmally, W. (2024). Hubungan Kepemimpinan Transformasi, Kelelahan Emosional, Karakteristik Individu, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasional pada Guru SMA. *Indonesian Research Journal on Education*, *4*(2), 1000-1006

SARTINI, S., CHONDRO, A., PRAYITNO, H. J., & CHAIRUNISSA, I. (2024). Tantangan kepemimpinan adaptif dalam dunia pendidikan di era generasi milenial. *TEACHING: Jurnal Inovasi Keguruan dan Ilmu Pendidikan*, *4*(2), 98-110.

Sihotang, D. O., Lumbanbatu, J. S., Waruwu, E., & Tarigan, F. (2024). *Pelatihan dan pendampingan: Meningkatkan kompetensi guru pendidikan agama Katolik*. Penerbit P4I.

Copyright holder:
© Author

First publication right:
Jurnal Manajemen Pendidikan

This article is licensed under:
CC-BY-SA