

## KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH DALAM MEWUJUDKAN SMK YANG BERDAYA SAING

Algusri Virnindo<sup>1</sup>, M Giatman<sup>2</sup>, Yuliarma<sup>3</sup>, Jonni Mardizal<sup>4</sup>

<sup>1,2,3,4</sup> Universitas Negeri Padang, Indonesia

Email: [algusri.virnido.spd@gmail.com](mailto:algusri.virnido.spd@gmail.com)



DOI: <https://doi.org/10.34125/jkps.v10i4.1280>

### Sections Info

#### Article history:

Submitted: 23 October 2025

Final Revised: 25 November 2025

Accepted: 28 November 2025

Published: 21 December 2025

#### Keywords:

Transformational Leadership  
Principal Vocational  
High School  
Competitive School  
Educational Innovation



### ABSTRAK

*This study aims to gain an in-depth understanding of the implementation of transformational leadership by the principal in developing a competitive and innovative school at SMK Negeri 5 Solok Selatan. The study uses a case study method by conducting literature studies and interviews with leaders, teachers, administrative staff, students, and the school committee. An in-depth analysis was conducted on the implementation of transformational leadership applied by the principal, the strategies used, and the identification of supporting and inhibiting factors, as well as the impact of the application of transformational leadership. The implementation of transformational leadership was viewed from four main dimensions, namely Idealized Influence, Intellectual Stimulation, Inspirational Motivation, and Considerate Behavior. The results of the study show that the transformational leadership applied by the principal at SMKN 5 Solok Selatan was able to increase the school's competitiveness as assessed by three indicators, namely school achievement, teacher qualifications, and student achievement in academic and non-academic fields. This study fills a gap in the literature by presenting holistic empirical evidence (through in-depth case studies) that transformational leadership is the main causal factor capable of mobilizing internal resources (teachers and students) to achieve all three competitiveness indicators simultaneously, particularly in the vocational school environment in South Solok.*

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai implementasi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam pengembangan sekolah yang berdaya saing dan inovatif di SMK Negeri 5 Solok Selatan. Penelitian menggunakan metode studi kasus dengan melakukan studi pustaka dan wawancara dengan unsur pimpinan, guru, TU, siswa dan komite sekolah. Analisis mendalam dilakukan terhadap implementasi kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh kepala sekolah, strategi yang digunakan, serta mengidentifikasi faktor-faktor pendukung, penghambat, dan dampak dari penerapan kepemimpinan transformasional tersebut. Implementasi kepemimpinan transformasional dilihat dari empat dimensi komponen utama, yakni Pengaruh Idealisasi, Stimulasi Intelektual, Motivasi Inspirasional, dan Pertimbangan Individual. Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasional yang diterapkan kepala sekolah di SMKN 5 Solok Selatan mampu meningkatkan daya saing sekolah dikaji dari tiga indikator, yakni prestasi sekolah, kualifikasi pendidik, dan prestasi siswa secara akademik dan non-akademik. Penelitian ini mengisi kekosongan literatur dengan menyajikan bukti empiris holistik (melalui studi kasus mendalam) bahwa kepemimpinan transformasional adalah faktor kausal utama yang mampu memobilisasi sumber daya internal (guru dan siswa) untuk mencapai ketiga indikator daya saing tersebut secara simultan, khususnya dalam lingkungan sekolah kejuruan di Solok Selatan.

**Kata kunci:** Kepemimpinan Transformasional, Kepala Sekolah, Sekolah Menengah Kejuruan, Sekolah Berdaya Saing, Inovasi Pendidikan.

## PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan faktor utama dalam pembangunan sumber daya manusia yang berkualitas yang adaptif di tengah derasnya arus globalisasi dan perkembangan teknologi yang ditandai dengan revolusi industri 4.0 menuju 5.0. Namun, untuk mewujudkan semua itu, SMK Negeri 5 Solok Selatan menghadapi tantangan internal dan eksternal yang harus diatasi agar dapat berdaya saing dan mencetak lulusan berkompeten dan siap kerja.

Tantangan internal berupa lokasi sekolah yang secara geografis kurang menguntungkan karena terletak di daerah perbukitan, jauh dari jalan utama, dan dikelilingi oleh tambang-tambang emas ilegal (*illegal mining*) dengan penghasilan yang cukup menggiurkan, serta masih besarnya angka siswa berhenti sekolah karena pindah ke sekolah umum; SMA. Keberadaan dan keberlanjutan siswa di sekolah menjadi ancaman yang serius. Selain itu, SMK juga menghadapi tantangan klasik dalam mencetak lulusan kompeten dan siap kerja karena perubahan kebutuhan industri, keterbatasan fasilitas, rendahnya daya inovasi pembelajaran, serta belum optimalnya kolaborasi dengan dunia usaha dan dunia industri (DUDI).

Untuk mengatasi semua tantangan tersebut, diperlukan suatu mekanisme kepemimpinan kepala sekolah yang tidak hanya berorientasi pada manajemen harian (transaksional), tetapi juga mampu menginspirasi perubahan mendasar, yaitu melalui Kepemimpinan Transformasional. Kepemimpinan transformasional adalah model kepemimpinan yang memotivasi pengikut tentang minat-minat pribadi yang melibatkan nilai-nilai pendidikan yang relevan dalam proses pertukaran dan tidak langsung menyentuh substansi perubahan yang dikehendaki (Zamahsari Abdul Aziz et al., 2024). Kepemimpinan transformasional mampu memberdayakan guru melalui pelatihan dan pengembangan profesional, memanfaatkan teknologi sebagai alat bantu untuk mendukung proses belajar mengajar, serta mengatasi berbagai hambatan dengan menciptakan kolaborasi antara sekolah, orang tua, pemerintah, dan masyarakat (Non Norman Monigir et al., 2024).

Kepemimpinan transformasional mendorong kinerja yang lebih baik dengan mengembangkan inovasi melalui peran pemimpin sebagai teladan dan pendukung perubahan. Gaya kepemimpinan ini melibatkan kolaborasi antara pemimpin dan tim untuk mengidentifikasi kebutuhan perubahan, merumuskan visi perubahan, serta memotivasi anggota tim dalam mencapai tujuan bersama (Lee dalam Dewi, 2024).

Teori kepemimpinan transformasional pertama kali dikemukakan oleh Bernard M. Bass pada tahun 1985 (Hanafia, 2024), bahwa kepemimpinan transformasional berbeda dengan kepemimpinan transaksional. Gaya kepemimpinan ini lebih merujuk kepada bagaimana menginspirasi bawahan untuk lebih memprioritaskan organisasinya daripada urusan pribadi.

Bernard Bass dalam Hanifia (2024) mengulas empat komponen dalam kepemimpinan transformasional, yakni:

1. *Idealized Influence* (Kharisma atau Pengaruh Ideal)

Pemimpin transformasional memiliki kharisma atau kewibawaan yang kuat sehingga membuat ia dapat dijadikan teladan bagi anggota bawahannya sehingga memudahkan dalam menggerakkan bawahan secara bersama-sama mencapai visi dan misi organisasi.

2. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

Pemimpin transformasional berperan sebagai motivator bagi anggotanya, motivasi bagi anggota dilakukan sebagai bentuk dukungan dari seorang pemimpin untuk mengembangkan potensi, mengembangkan teori, dan meningkatkan kinerja anggotanya.

3. *Individual Consideration* (Pertimbangan Individual)

*Individual consideration* ialah ketika seorang pemimpin melakukan pendekatan kepada anggotanya secara personal dalam rangka menyampaikan visi dan misi organisasi. Prinsip dari pemimpin transformasional ini memperlakukan anggotanya sebagai seorang individu dan memperhatikan apa yang dibutuhkan oleh anggotanya.

#### 4. *Inspiration Motivation* (Motivasi Inspirasi)

*Inspiration motivation* ini menjelaskan bahwa peran pemimpin transformasional ialah sebagai pemberi motivasi bagi anggota dalam melaksanakan tugas-tugas mereka. Saat motivasi bagi anggota terpenuhi, maka anggota akan merasa dihargai dan dipercaya. Anggota juga memiliki kepercayaan diri dan keyakinan bahwa problematika yang dihadapi dapat diatasi.

Sementara itu, definisi daya saing menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) No. 41 Tahun 2007 adalah kemampuan untuk mencapai prestasi yang lebih baik, lebih cepat, atau memiliki makna yang lebih signifikan. Kemampuan untuk memperoleh posisi pasar, menghubungkan dengan lingkungan, meningkatkan kinerja tanpa henti, dan menegakkan posisi yang menguntungkan, juga merupakan bagian dari kemampuan daya saing. Daya saing juga diartikan sebagai kekuatan atau kemampuan untuk menjadi unggul dalam hal tertentu yang dilakukan oleh individu, kelompok, atau institusi tertentu (Wiyani dalam Nurlina et al., 2023).

Daya saing pendidikan dapat memberikan gambaran utuh kemampuan dalam sistem pendidikan dan institusi sebagai persiapan pendidikan yang berkualitas, relevan sehingga siswa mampu menghadapi tantangan dan peluang masa depan. Daya saing memiliki berbagai aspek dalam kualitas pembelajaran, kompetensi, kurikulum, kepuasan kerja serta ketersediaan sumber daya untuk berkontribusi dalam pendidikan (Ghosn-Chelala dalam Panjaitan dan Humairah, 2025).

Jika dipahami pendapat ahli diatas, maka untuk indikator daya saing lembaga pendidikan memiliki cakupan yang sangat luas. Pada penelitian ini, masalah daya saing sekolah akan dibahas dalam tiga (3) indikator saja, yakni; prestasi sekolah, kualifikasi pendidik dan prestasi siswa secara akademik dan non-akademik.

Penelitian tentang Kepemimpinan Transformational di SMK sudah pernah dilakukan oleh Andriani dan Kamaruddin (2024), dengan mengangkat judul “Kepemimpinan Transformational Kepala Sekolah di Sekolah Menengah Kejuruan”. Penelitian ini secara khusus membahas bagaimana cara kepemimpinan Kepala SMK Negeri 1 Makasar memperbaiki dan mempertahankan empat dimensi kepemimpinan transformasional. Kesimpulan penelitian ini menghasilkan analisa tentang faktor-faktor penghambat dan pendukung terlaksananya kepemimpinan transformasional tersebut. Dari Penelitian tersebut, tidak terlihat dampak atau hasil (*output*) dari Kepemimpinan Transformational terhadap lingkungannya, baik kepada bawahan (guru, pustakawan dan tenaga administrasi lainnya) dan tularannya kepada siswa di sekolah tersebut.

Penelitian ini memberikan gambaran bagaimana kepala sekolah mampu menerapkan empat dimensi kepemimpinan transformasional dalam memimpin, mengelola dan bersosialisasi dengan civitas SMK Negeri 5 Solok Selatan serta *stakeholder*, sehingga mampu menciptakan prestasi dan gaung yang dapat menjadi keunggulan dan daya saing SMK Negeri 5 Solok Selatan.

## METODE PENELITIAN

Penelitian dalam artikel ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus, untuk menyelidiki secara mendalam dan holistik mengenai dampak penerapan empat dimensi kepemimpinan transformasional oleh Kepala Sekolah SMK Negeri 5 Solok Selatan

terhadap daya saing sekolah. mPeneliti mengeksplorasi suatu fenomena kontemporer (implementasi kepemimpinan transformasional) dalam konteks kehidupan nyata (SMK Negeri 5 Solok Selatan), terutama ketika batas antara fenomena dan konteks tidak jelas (Yin, 2018). Tujuan utamanya untuk menyediakan deskripsi dan penjelasan yang kaya, rinci, dan mendalam tentang kasus tunggal (Stake, 1995).

Peneliti menggunakan triangulasi sumber data untuk menjamin kredibilitas temuan, yakni melalui studi pustaka, wawancara, dan observasi. Studi pustaka dilakukan dengan mengumpulkan sejumlah referensi tentang karakteristik kepemimpinan transformasional, baik berupa buku, jurnal, maupun dokumen sekolah dan peraturan pemerintah yang relevan. Referensi dan dokumen tersebut dikaji secara seksama untuk memperoleh penjelasan teoretis yang rinci dan data kontekstual.

Selanjutnya, peneliti melakukan wawancara dengan beberapa pihak, yakni kepala sekolah (sumber utama implementasi), lalu wakil kepala sekolah, guru, serta kasubbag tata usaha (sumber implementasi dan penerima dampak), serta komite sekolah dan siswa (sumber dampak dan persepsi daya saing sekolah). Peneliti juga melakukan pengamatan langsung terhadap interaksi kepemimpinan dan budaya sekolah (Creswell & Creswell, 2018).

Data yang telah terkumpul dianalisis menggunakan analisis deskriptif kualitatif. Peneliti memilih dan memfokuskan data yang relevan dari transkrip wawancara, catatan observasi, dan dokumen, yang berpusat pada empat dimensi kepemimpinan transformasional dan dampaknya terhadap daya saing sekolah. Kemudian mengorganisasikan data ke dalam bentuk narasi yang koheren, tabel dan tema-tema untuk memudahkan pemahaman, serta membandingkan data dengan temuan di lapangan dan teori, hingga mencapai kesimpulan yang terverifikasi (Lincoln & Guba, 1985). Hasil analisis deskriptif kemudian disajikan dalam bentuk uraian naratif yang rinci dan terstruktur.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### *Hasil*

#### Strategi Implementasi Kepemimpinan Transformatif

Temuan hasil pengamatan dan wawancara peneliti terhadap sivitas akademika di SMK Negeri 5 Solok Selatan berkaitan dengan implementasi kepemimpinan transformational, sebagai berikut:

##### *Idealized Influence* (Kharisma atau Pengaruh Ideal)

Ketika masih menjabat wakil kurikulum pada 2019 sampai 2022, Kepala SMK Negeri 5 Solok Selatan selalu mengutamakan koordinasi tim dengan unsur pimpinan lainnya (wakil dan kepala bidang keahlian) sebelum menyampaikan pendapat, ide dan sarannya dalam forum sekolah, dan kepada kepala sekolah waktu itu. Dalam selang waktu bersamaan mengikuti kegiatan guru penggerak angkatan 10 dan memperoleh sertifikat sebagai Guru Penggerak. Kepala SMK Negeri 5 Solok Selatan bersosialisasi dengan baik kepada stakeholder dan tokoh-tokoh masyarakat. Hal ini terbukti dengan selalu adanya undangan kegiatan masyarakat ke sekolah, baik dari PGRI, kenagarian, kecamatan dan kabupaten untuk mengikuti kegiatan koordinasi, sosialisasi maupun Musrenbang.

SMK Negeri 5 Solok Selatan juga menghadirkan pejabat pemerintahan, unsur kepolisian, unsur kejaksaan, tokoh masyarakat dan puskesmas untuk menjadi Pembina Upacara Bendera setiap dua bulan sekali. Kegiatan UKS juga dibina dan dibimbing oleh Puskesmas Pekan Rabaa, yang rutin melaksanakan sosialisasi dan penyuluhan di SMK Negeri 5 Solok Selatan sekali enam bulan. Saat ini, Kepala SMK Negeri 5 Solok Selatan sedang mengikuti lomba Kepala Sekolah Berprestasi dan mengikuti S-2 di Universitas Negeri Padang (UNP) sejak tahun 2024.

*Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

Kepemimpinan di satuan pendidikan kejuruan seperti SMK Negeri 5 Solok Selatan menuntut keseimbangan antara penekanan pada keteraturan, standar kompetensi, dan inovasi. Kepala sekolah seringkali menerapkan gaya kepemimpinan transaksional, yang berfokus pada struktur, harapan yang jelas, dan sistem imbalan atau konsekuensi berdasarkan kinerja. Kepala sekolah secara aktif memonitor dan mengidentifikasi kinerja guru atau kompetensi siswa yang saat ini sudah hampir atau sudah memenuhi target, tetapi masih dapat ditingkatkan secara signifikan. Peningkatan dilakukan baik melalui konsultasi individu dalam supervisi pembelajaran, maupun melalui rapat koordinasi dengan kepala bidang keahlian dan pengelola program P5, atau kegiatan-kegiatan OSIS.

Kepala sekolah juga sering memberikan tantangan kepada guru-guru bidang keahlian. Contohnya memotivasi guru-guru di Teknik Komputer dan Jaringan (TKJ) atau Teknik Instalasi Tenaga Listrik (TITL) dengan pertanyaan "Apakah cara mengajar konvensional kita sudah cukup untuk mencapai standar kompetensi industri 4.0?" atau "Bagaimana kita bisa menggunakan kurikulum yang ada untuk memecahkan masalah praktis di Solok Selatan yang belum pernah kita sentuh?" atau "Mampukah SMK Negeri 5 Solok Selatan bersaing dalam LKS tingkat Provinsi?" dan sebagainya. Hal ini mendorong kepala bidang keahlian masing-masing untuk meluncurkan program menuju LKS (Lomba Kompetensi Siswa) dan mengelola Teaching Factory (Unit Produksi).

Tahun 2024 diresmikan pendirian Teaching Factory dengan memberikan satu ruangan khusus untuk melakukan bidang usaha yang sesuai dengan program keahlian yang ada di SMK Negeri 5 Solok Selatan, yakni; Teknik Instalasi Tenaga Listrik (TITL), Teknik Komputer dan Jaringan (TKJ), Teknik Elektronika Industri (TEI) dan Rekayasa Perangkat Lunak (RPL). Dalam kurun waktu berjalan sudah bisa melaksanakan servis (perbaikan) peralatan rumah tangga dan perbaikan komputer. Untuk Bidang LKS, TITL dan RPL melakukan pembinaan rutin sekali dua minggu bagi siswa yang mengikuti lomba di tingkat provinsi. Program pembinaan sudah diterapkan sejak 2024 hingga sekarang.

Kepala Sekolah juga menantang guru-guru untuk aktif dalam organisasi Mata Pelajaran baik IGS (Ikatan Guru Serumpun) dan MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) di tingkat kabupaten dan provinsi, serta mendorong mengikuti kegiatan seminar, lokakarya, lomba prestasi guru dan kegiatan yang diadakan oleh Balai Pelatihan Pendidik dan Tenaga Kependidikan (BPPTK) untuk menjadi Instruktur dan fasilitator.

*Individual Consideration* (Pertimbangan Individual)

Pertimbangan Individual adalah dimensi kepemimpinan yang berfokus pada perlakuan unik terhadap setiap bawahan. Ini melibatkan pembinaan (coaching), pendampingan (mentoring), mendengarkan secara aktif, dan memberikan kesempatan pengembangan yang disesuaikan dengan kebutuhan dan aspirasi spesifik setiap individu. Dalam kepemimpinan transaksional, penghargaan (reward) diberikan berdasarkan pemenuhan target. Kepala sekolah di SMK Negeri 5 Solok Selatan menjadikan peluang pengembangan diri sebagai salah satu bentuk reward yang sangat spesifik dan individual.

Kepala sekolah melakukan pemetaan kompetensi guru secara rutin (transaksional – manajemen kinerja) melalui penilaian unsur pimpinan terkait (wakil-wakil kepala sekolah) dalam supervisi akademik yang terjadwal satu kali dalam satu semester. Hasil ini memberikan gambaran bagaimana perilaku dan kemampuan seorang guru dalam melaksanakan tugasnya di kelas. Untuk kompetensi lainnya, kepala sekolah berkonsultasi dengan wakil bidang humas dan kesiswaan untuk mengetahui minat guru dalam membimbing siswa pada kegiatan ekstra, lomba, penulisan ilmiah dan pendampingan lainnya. Hasil pemetaan ini tidak hanya digunakan untuk evaluasi, tetapi juga untuk

merancang Rencana Pengembangan Individual (RPI) bagi setiap guru.

Kepala sekolah juga menerapkan Pertimbangan Individual dalam proses penyampaian umpan balik. Ketika seorang guru gagal mencapai standar yang ditetapkan, kepala sekolah tidak hanya memberikan teguran atau koreksi, tetapi juga melakukan sesi coaching satu per satu. Dalam sesi ini, kepala sekolah bertindak sebagai pendengar dan fasilitator, sehingga guru merasa mendapatkan pembinaan dan pendampingan.

Lebih spesifik, misalnya ada guru yang memiliki keahlian, kemauan atau minat pada bidang tertentu, maka akan diberikan kesempatan luas bagi guru tersebut membuktikannya di sekolah. Seperti guru yang ahli dalam membuat website, maka akan ditantang untuk membangun website sekolah dan diberikan anggaran dana untuk membangun, memelihara dan mengisinya. Guru lain yang berminat pada media sosial diberikan tanggung jawab mengelola media sosial sekolah, dan sebagainya. Sehingga banyak kegiatan guru yang menghasilkan produk yang merupakan karya dari guru SMK Negeri 5 Solok Selatan sendiri.

#### *Inspiration Motivation* (Motivasi Inspirasi)

Kepemimpinan transformasional di SMK Negeri 5 Solok Selatan didasarkan pada satu prinsip inti : menyalakan api semangat di hati setiap warga sekolah. Ini bukan sekadar tentang aturan dan kurikulum, tetapi tentang inspirasi dan motivasi yang mendorong semua pihak (guru, staf, dan terutama para siswa) untuk meraih potensi terbaik mereka. Kepala sekolah tidak sekadar memaparkan target angka, tetapi melukiskan masa depan: "Bayangkan, lulusan kita bukan hanya pencari kerja, tetapi pencipta lapangan kerja! Paling tidak, siswa kita bisa bersaing dan masuk ke perusahaan-perusahaan nasional yang ada di Sumatera Barat, Riau dan Batam. Kita juga mendorong lulusan SMK Negeri 5 Solok Selatan membuat biro atau bekerja di Heleyora (Mitra Teknik PLN)". Narasi ini sering disampaikan dalam forum-forum resmi, rapat sekolah dan rapat dengan komite sekolah. Sehingga ini menjadi sebuah kalimat motivasi dan harapan besar agar lulusan SMK Negeri 5 Solok Selatan memiliki daya saing.

Motivasi yang selalu digaungkan itu berdampak kepada beberapa perubahan dari pengajar, tenaga pendidikan dan siswa SMK Negeri 5 Solok Selatan. Beberapa program lahir dari komitmen dan dukungan dari kepala sekolah. Tim leader sekolah (wakil dan kepala program keahlian) menyusun Proposal untuk berkompetisi mendapatkan bantuan SMK Pusat Keunggulan (SMK PK) diawal tahun 2024. Proposal yang disusun ada dua jenis, SMK PK Mandiri dan SMK PK Pemadanan Industri dengan mitra pendamping PT. Inovasi Teknologi Desa (ITD) di Tangerang. Pada bulan Juli 2024, SMK Negeri 5 Solok Selatan secara resmi dinyatakan lolos sebagai SMK Pusat Keunggulan dengan Pemadanan Industri.

Di bidang Kurikulum juga dilakukan pendekatan yang lebih baik. Tim leader sekolah mengadakan komunikasi dengan berbagai pihak untuk memaksimalkan penyusunan KOSP (Kurikulum Operasional Satuan pendidikan). Penyusunan kurikulum dengan penyelarasan industri juga menghadirkan para praktisi, seperti pada Program Keahlian TITL menghadirkan praktisi dari PT IDT dan PT PLN, dan Program Keahlian TKJ menghadirkan praktisi PT. Telkom dan Aisy Komputer. Upaya ini berhasil meningkatkan nilai KOSP SMK Negeri 5 Solok Selatan dari Layak (83) pada Tahun 2023 menjadi Sangat Layak (nilai setara 85-90) pada Tahun 2024 dan 2025.

### Kepemimpinan Transformatif dan Peningkatan Daya Saing Sekolah

#### Prestasi Institusi Sekolah

Pada tahun 2024, setelah resmi menjabat Kepala SMK Negeri 5 Solok Selatan, mendorong tim leader untuk membuat gebrakan dan mengikuti berbagai kegiatan kementerian dan mengawasinya secara langsung, sehingga berhasil melahirkan kegiatan dan

prestasi di tingkat nasional. Melalui penerapannya kepemimpinan transformasional, kepala sekolah mampu meningkatkan motivasi dan kinerja sivitas sekolah secara optimal, serta prestasi-prestasi yang dihasilkan juga dapat dijadikan sebagai ciri keunggulan SMK Negeri 5 Solok Selatan. Untuk lebih jelas disampaikan dalam tabel berikut ini:

**Tabel 1. Keunggulan SMK Negeri 5 Solok Selatan Secara Institusi.**

Tahun	Kegiatan	Deskripsi
2024	SMK Pusat Keunggulan (SMK PK) Pembelajaran Mendalam	Program dari Kementerian Pendidikan Dasar Dan Menengah untuk meningkatkan pemahaman tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di suatu sekolah agar lebih memahami Pembelajaran Mendalam, dengan terus melanjutkan kemitraan dengan industri, yaitu dengan PT. PLN Persero Solok Selatan. Stimulus dana Rp100 Juta.
2024	SMK Pusat Keunggulan dengan Pemadanan Industri	Program dari Kementerian Pendidikan Dasar Dan Menengah untuk meningkatkan keunggulan SMK dengan pendampingan dan kerja sama industri. Kegiatan yang dilakukan berupa Penyelarasan Kurikulum, Industri Mengajar di SMK, Magang Guru, <i>upskilling</i> dan <i>reskilling</i> di industri dan Balai Besar. Selain itu juga ada program pemadanan dengan PT Inovasi Teknologi Desa dengan memberikan bantuan gerobak listrik, panel surya dan baterai, serta kemampuan merakit dan <i>maintenance</i> . Stimulus bantuan > Rp 2 Miliar.
2024	Terbentuknya <i>Teaching Factory</i> yang Representatif	Difungsikannya <i>Teaching Factory</i> dengan stimulus anggaran Rp10 juta, sehingga bisa beroperasi dan dimanfaatkan untuk memberikan layanan perbaikan peralatan rumah tangga sekaligus pembelajaran untuk siswa. Walaupun hasilnya belum begitu maksimal namun sudah beroperasi.
2024	BKK (Bursa Kerja Khusus) SMK Negeri 5 Solok Selatan Resmi mendapat validasi dari Disnaker Solok Selatan	Selama ini BKK Solok Selatan sudah ada, tetapi tidak aktif melaksanakan kegiatan, hanya sebatas mengisi lembar <i>form</i> pertanyaan. Sejak 2024 dilakukan pengurusan yang serius, sehingga BKK Solok Selatan mendapatkan legalitas dari Disnaker Solok Selatan. Selanjutnya bekerja sama dengan Disnaker dalam beberapa penyuluhan kerja, pembentukan grup komunikasi intensif, dan membentuk Pokja Petugas Antar-Kerja dengan Disnaker dan beberapa mitra industri yang terhubung dengan Disnaker.
2024	<i>Job Fair</i> (14 November 2024) SMK Negeri 5 Solok Selatan	BKK SMK Negeri 5 Solok Selatan bekerja sama dengan Disnaker Solok Selatan melakukan <i>Job Fair</i> di SMK Negeri 5 Solok Selatan dengan mendatangkan sekitar 20 industri. Mitra industri membuat stand dan mengenalkan rekrutmen serta karir yang ada di perusahaan mereka kepada para pengunjung stand.
2024	PPID (Pejabat Pengelola Informasi	PPID sebenarnya baru terbentuk pada tahun 2024. Namun karena terpilih menjadi presentatif sekolah

	dan Dokumentasi) SMK Negeri 5 Solok Selatan terpilih sebagai salah satu Presentatif Sekolah.	untuk penghargaan dan penilaian PPID seluruh instansi se-Sumatera Barat, maka Pokja PPID berusaha memenuhi kriteria dan persyaratan semaksimal mungkin sesuai dengan anggaran dan waktu yang ada.
2025	PPID (Pejabat Pengelola Informasi dan Dokumentasi) SMK Negeri 5 Solok Selatan Sakali lagi terpilih sebagai salah satu Presentatif Sekolah.	Melanjutkan Usaha-usaha dan memperbaiki kriteria yang masih rendah. Terutama tentang Data dan Informasi yang dikecualikan dan SOP Permintaan Informasi.

### Kualifikasi dan Prestasi Guru

Guru sebagai ujung tombak sebuah institusi pendidikan perlu ditinjau kualifikasi pendidikannya, dan kepala sekolah mendorong pengembangan diri para guru untuk meningkatkan kualifikasi pendidikan mereka. SMK Negeri 5 Solok Selatan berdiri pada tahun 2009, dengan jumlah Guru ASN tiga orang, dengan bertahap bertambah dan kualifikasi pendidikannya juga meningkat, sehingga pada tahun 2025 sudah ada beberapa guru yang berkualifikasi S2. Lebih jelasnya disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 2. Kualifikasi Pendidikan Guru SMK Negeri 5 Solok Selatan.**

No	Kegiatan	Jumlah
1	S-1 sesuai bidang keahlian	26
2	S-2 sesuai bidang keahlian	4

Sebagian besar Guru yang mengajar di SMK Negeri 5 Solok Selatan sudah memiliki Sertifikat Pendidik, seperti tabel berikut:

**Tabel 3. Guru Sertifikasi SMK Negeri 5 Solok Selatan**

No	Kegiatan	Jumlah
1	Guru sertifikasi	24
2	Belum sertifikasi	6

Selain Kualifikasi dan Sertifikasi Pendidik, Guru SMK Negeri 5 Solok Selatan juga memiliki beberapa keunggulan atau prestasi yang dapat menjadi daya saing sekolah, seperti pada tabel berikut:

**Tabel 4. Keunggulan dan Prestasi Guru SMK Negeri 5 Solok Selatan**

Tahun	Kegiatan	Deskripsi
2020-2023	Instruktur Pembelajaran Digital dan Internet (a.n RM, ST, M.Kom)	Menjadi instruktur di berbagai tingkatan tentang pembelajaran Digital, Canva, GoogleForm, Zoom dan pembuatan media pembelajaran yang dilaksanakan Dinas

Pendidikan Solok Selatan, MKKS SD dan TK di Solok Selatan.		
2024	Fasilitator Casio (a.n MT, S.Pd)	Menjadi fasilitator tentang pembelajaran Matematika dengan peralatan digital Casio untuk wilayah Solok Raya (Kab. Solok, Kota Solok, Kab. Solok Selatan, Sijunjung dan Dharmasraya).
2025	Fasilitator KKA (Koding dan Kecerdasan <i>Artificial</i> ) Untuk	Menjadi fasilitator tentang pembelajaran Digital Koding dan Kecerdasan <i>Artificial</i> untuk SD-SMA/K Wilayah Solok Selatan.
2025	Fasilitator Pembelajaran Mendalam Untuk Solok Selatan (a.n AA, S.Pd, MM)	Menjadi fasilitator tentang Pembelajaran Mendalam untuk SD-SMA/K Wilayah Solok Selatan.
2025	Finalis Kepala SMK Transformatif	Terpilih sebagai salah satu kandidat Kepala Sekolah Berprestasi tahun 2025
2025	Finalis Guru Transformatif (a.n AH, S.Pd)	Terpilih sebagai salah satu kandidat Guru Berprestasi tahun 2025. Masuk Seleksi 5 Besar (masih berlangsung).
2025	Wasit Futsal Licence (a.n RN, S.Pd)	Berhasil mendapatkan Lisensi Wasit Futsal, sehingga beberapa kali menjadi wasit dalam pertandingan resmi di wilayah Sumatera Barat.

#### Prestasi Siswa

Untuk itu program lomba keolahragaan, LKS (Lomba Kompetensi Siswa) dan lainnya didorong oleh kepala sekolah untuk diikuti, walau dihadapi dengan tantangan terbatasnya anggaran sekolah. Kepala sekolah berupaya mencari solusi yang memungkinkan dan legal secara hukum, sehingga ada beberapa prestasi siswa yang berhasil meraih prestas, seperti pada tabel berikut:

**Tabel 4. Keunggulan dan Prestasi Siswa SMK Negeri 5 Solok Selatan**

Tahun	Kegiatan	Deskripsi
2024	Juara III Pertandingan Futsal Se-	Kali Ketiga Tim Futsal SMK Negeri 5

	Kabupaten Solok Selatan di SMA 4 Solok Selatan	Solok Selatan mengikuti Pertandingan; (1) Pertandingan Futsal Se-Sumbar Riau di SMA Negeri 5 Solok Selatan, (2) Kompetisi Futsal Supreme-Solok Selatan
2024	Juara I Pidato Adat	Se-Solok Selatan
2024	Juara III Tilawah Qur'an	Se-KPGD
2024	Paskibraka Kabupaten diwakili oleh 6 siswa	Untuk HUT RI 2024
2024	Juara III Gerak Jalan Putra	HUT RI 2024
2024	Juara II Gerak Jalan Putri	HUT RI 2024
2025	Paskibraka Kabupaten diwakili oleh 4 Orang Siswa	HUT RI 2025
2025	Juara II Gerak Jalan Putra	HUT RI 2025
2025	Juara I Gerak Jalan Putri	HUT RI 2025
2025	Juara I Kabupaten Seleksi LKS IT Software Solution Bisnis (a.n FR)	Pertama Kali Ikut LKS Bidang IT
2025	Juara I Propinsi Seleksi LKS IT Software Solution Bisnis (a.n FR)	Siswa yang sama setelah berkompetisi di Provinsi Sumatera Barat.
2025	Finalis Nasional LKS IT Software Solution Bisnis (a.n FR) Oktober 2025 di Pusdiklat ASN Kemendikbud	Mewakili Provinsi Sumatera Barat.
2025	8 Besar Kompetisi Futsal Se-Sumatera Barat di Kabupaten Solok	Seleksi Kompetisi Futsal Se-Sumatera

### Pembahasan

Hasil temuan ini menunjukkan bahwa Kepala SMK Negeri 5 Solok Selatan secara efektif mengimplementasikan keempat dimensi kepemimpinan transformasional (4I), meskipun dalam praktiknya sering beririsan dengan gaya transaksional, terutama dalam dimensi *Intellectual Stimulation* dan *Individual Consideration*. Secara lebih detail akan dibahas sesuai unsur kepemimpinan transformational:

#### *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal/Kharisma)

Temuan menunjukkan kharisma dibangun secara faktual melalui kompetensi dan keterlibatan sosial, bukan hanya kharisma personal semata. Kepala sekolah menunjukkan *Idealized Influence* melalui perilaku yang dapat dicontoh, yakni aktif berkoordinasi tim (*team-first approach*), mengikuti program Guru Penggerak, melanjutkan studi S-2 di UNP, dan mengikuti Lomba Kepala Sekolah Berprestasi. Keterlibatan aktif dalam Musrenbang dan

mengundang pejabat/tokoh masyarakat sebagai Pembina Upacara menunjukkan peran sebagai tiang utama dan penghubung organisasi dengan lingkungan eksternal. Keterlibatan eksternal ini secara langsung memfasilitasi daya saing institusi, terbukti dari legalitas BKK dan keberhasilan menyelenggarakan Job Fair yang membutuhkan jejaring luas.

#### *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

Kepala sekolah menggunakan dimensi ini secara strategis untuk mengombinasikan fokus transaksional dan transformasional. Stimulasi intelektual disampaikan melalui pertanyaan provokatif ("Apakah cara mengajar konvensional kita sudah cukup untuk mencapai standar kompetensi industri 4.0?") yang bertujuan menantang status quo (transformasional) sekaligus mendorong inovasi yang terukur (transaksional). Dorongan pada LKS dan *Teaching Factory* menciptakan lingkungan di mana guru dan siswa mengembangkan potensi dan menemukan solusi efektif. Stimulasi ini menghasilkan inisiatif berorientasi pasar, seperti pendirian *Teaching Factory* dan pembinaan LKS, yang secara langsung meningkatkan mutu proses dan hasil (sesuai indikator daya saing).

#### *Individual Consideration* (Pertimbangan Individual)

Dimensi ini diimplementasikan sebagai penghargaan dan pengembangan yang disesuaikan (*customized reward*). Kepala sekolah menerapkan pendekatan transaksional aktif melalui pemetaan kompetensi guru (supervisi akademik), lalu menggunakannya sebagai basis untuk Rencana Pengembangan Individual (RPI) (transformasional). Sesi coaching ("Dukungan spesifik apa dari sekolah yang Anda butuhkan untuk berhasil?") menegaskan prinsip memperlakukan anggota sebagai individu dan memperhatikan kebutuhan mereka. Pemberian tanggung jawab spesifik (pembuatan *website*, pengelolaan media sosial) merupakan bentuk *reward* non-moneter yang meningkatkan kepercayaan diri dan *sense of ownership* guru. Fokus pada RPI dan pengembangan kompetensi khusus menghasilkan pendidik berkualitas (daya saing guru), terbukti dari munculnya guru-guru sebagai fasilitator tingkat regional/kabupaten (misalnya Fasilitator Casio, KKA, dan Pembelajaran Mendalam).

#### *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasi)

Visi yang diungkapkan sangat berorientasi pada hasil dan pasar kerja (daya saing). Kepala sekolah menciptakan visi bersama dengan melukiskan masa depan lulusan sebagai "pencipta lapangan kerja" atau setidaknya "mampu bersaing dan masuk ke perusahaan-perusahaan nasional". Narasi ini menghubungkan tugas harian dengan tujuan yang lebih besar, memicu komitmen dan dukungan tim (wakil/kepala program keahlian). Motivasi inspiratif ini merupakan katalisator bagi prestasi institusi yang signifikan, terbukti dari keberhasilan mendapatkan SMK Pusat Keunggulan dengan Pemadanan Industri dan peningkatan nilai KOSP melalui penyelarasan kurikulum dengan industri, yang secara langsung meningkatkan kemampuan untuk memperoleh posisi pasarnya (daya saing sekolah).

Selain membahas tentang dimensi kepemimpinan transformasional, penelitian ini juga membahas peningkatan daya saing sekolah. Dari sajian data penelitian dan hasil penelitian yang dipaparkan dapat diamati bahwa, secara konsisten menunjukkan peningkatan daya saing di ketiga indikator yang diteliti (Prestasi Institusi, Kualifikasi Pendidik, dan Prestasi Siswa) dalam periode implementasi kepemimpinan transformasional yang intensif (2024-2025). Keunggulan institusi didominasi oleh program-program strategis berskala nasional dan jejaring industri yang kuat. Keberhasilan meraih SMK PK Pemadanan Industri (2024) dan SMK PK Pembelajaran Mendalam (2025) menunjukkan kemampuan untuk meningkatkan kinerja tanpa henti dan menegaskan posisi yang menguntungkan (sesuai konsep daya saing). Legalitas BKK, Job Fair, dan pembentukan PPID adalah bukti kolaborasi

dengan lingkungan dan akuntabilitas (visi, misi, tujuan yang jelas). Kemitraan dengan industri (PT. ITD, PT. PLN) adalah inti dari daya saing SMK, karena menjamin relevansi (sesuai teori Ghosn-Chelala).

Kemudian dari peningkatan kualifikasi guru mencerminkan hasil nyata dari *Individual Consideration* dan *Intellectual Stimulation*. Kualifikasi S2 dan mayoritas guru bersertifikasi menunjukkan kualitas sumber daya yang memadai. Lebih penting lagi, prestasi guru sebagai Instruktur/Fasilitator Regional (Tabel 4) menunjukkan bahwa guru SMK Negeri 5 Solok Selatan memiliki keunggulan dalam mutu dan keunggulan bersaing (sesuai teori Wiyani) yang melampaui batas sekolah. Mereka menjadi pakar yang berbagi pengetahuan, meningkatkan citra dan daya saing sekolah secara tidak langsung.

Interpretasi terakhir pada prestasi siswa menunjukkan keseimbangan antara kemampuan akademis/vokasional dan non-akademis. Keberhasilan Finalis Nasional LKS IT Software Solution Bisnis merupakan puncak dari daya saing siswa, menunjukkan keunggulan dalam mutu proses dan hasil (sesuai Porter). Hal ini adalah validasi langsung dari *Intellectual Stimulation* (pembinaan LKS) dan *Inspirational Motivation* yang mendorong siswa untuk melampaui target lokal. Prestasi olahraga dan Paskibra menunjukkan produktivitas dan efektivitas program ekstrakurikuler dalam menghasilkan siswa yang unggul secara holistik.

## KESIMPULAN

Secara keseluruhan, Kepemimpinan Transformasional Kepala SMK Negeri 5 Solok Selatan terbukti memiliki kontribusi signifikan terhadap peningkatan daya saing sekolah. Gaya kepemimpinan ini berfungsi sebagai pendorong utama (transformasional) untuk inisiatif strategis (SMK PK, Teaching Factory). Sementara elemen transaksional (supervisi, pemetaan kompetensi) memastikan keteraturan, efisiensi, dan akuntabilitas dalam mencapai standar kualitas (daya saing) yang ditetapkan. Visi yang Inspiratif, dipadukan dengan Stimulasi Intelektual yang menantang dan Pertimbangan Individual yang adaptif, telah mengubah lingkungan kerja dan belajar, menghasilkan peningkatan prestasi yang terukur di tingkat institusi, guru, maupun siswa dalam kurun waktu 2024-2025.

Penelitian ini dilakukan pada populasi yang terbatas dan menggunakan metode studi kasus tunggal di SMK Negeri 5 Solok Selatan. Penelitian lebih lanjut diperlukan dengan melihat pemahaman pada populasi yang lebih luas ke seluruh SMK di Solok Selatan atau Sumatera Barat untuk menguji hubungan kausal antara dimensi-dimensi Kepemimpinan Transformasional dan variabel Daya Saing Sekolah yang lebih spesifik.

## REFERENSI

- Teknik Andriani, N., & Kamaruddin, S. A. (2024). Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah di Sekolah Menengah Kejuruan. *EDUSTUDENT: Jurnal Ilmiah Pendidikan dan Pengembangan Pembelajaran*. 3(2). 102-108.
- Andriani, N., Kamaruddin, S. A., Basri, S. (2021). Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah di SMK Negeri 1 Makassar. *EDUSTUDENT: Jurnal Ilmiah Pendidikan dan Pengembangan Pembelajaran*. X (X). 1-13.
- Azis, Z. A., Patoni, A., Maumunah, B. (2024). Karakteristik Kepemimpinan Transformasional. *JIPSKI: Jurnal Ilmu Pendidikan dan Studi Keislaman*, 2(1), 71-84. <https://ejournal.stai-mas.ac.id/index.php/jipski>.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Hasan, B. (2014). *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: CV. Pustaka Setia.

- Indrawati, D., Wiyono, B. B., Romlah, S. (2025). Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Guru: Kajian Literatur Sistematis. *Media Manajemen Pendidikan*, 8(1), 64-78.
- Khasanah, U. (2019). Kepemimpinan Transformasional dalam Manajemen Pendidikan Islam. Surabaya: Jakad Media Publishing.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE Publications.
- Maisa, S. A., Lestari, L., Khairunnisa. Y. (2025). Peran Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara: Tinjauan Teoritis dan Emperis. *Jurnal Riset Rumpun Ilmu Sosial, Politik dan Humaniora*, 4(1), 36-44.
- Monigir, N. N., Sadsuitubun, M. A. B., Rambitan, B. F., Sumual. S. Y., & Wakur, N. (2024). Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Membangun Budaya Organisasi pendidikan yang Inklusif. *Pendas : Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 09(04), 325-337.
- Mulyadi. (2010). Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam mengembangkan Budaya Mutu. Malang: UIN-Maliki Press.
- Munif, M. V. M. (2024). Sejarah Kepemimpinan Transaksional. *Dar El Ilmi: Jurnal Keagamaan, Pendidikan dan Humaniora*, 11(2), 145-158.
- Nurlela, I., Ismail, G. D., Aziz, D. A., Recky., Sudaryo, Y. (2025). Pengaruh kepemimpinan Transformational, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Industri Manufaktur Perusahaan Y di Bandung). *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi)*, 11(1), 302-313.
- Nurlina, N., Nurdin, D., Prihatin, E. (2023). Strategi Peningkatan Daya Saing Sekolah Melalui Program Pembelajaran Berbasis Pendidikan Islam. *Jurnal Obsesi : Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, 7(5), 6054-6064.
- Panjaitan, I. J., & Humairah, I. (2025). Peningkatan Daya Saing Sekolah Berbasis Budaya Digital. *Aksi: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3(3), 224-238. <https://ejurnal.inhafi.ac.id/index.php/aksi>.
- Rahmadanty, H. I., Mufarihah, Z., Maulidia, N., Az Zaki, A. T. (2024). Membentuk Lembaga pendidikan Unggul: Peran Kepemimpinan Transformasional Dalam meningkatkan Kinerja Guru. *Jurnal Ekonomika, Manajemen Dan Bisnis (JEMB)*, 3(2). 273-278. <https://doi.org/10.47233/jemb.v3i2.2345>.
- Randika. R., Mianna. R., Redho. A. (2025). Pengaruh Kepemimpinan transformasional Terhadap Kinerja pegawai Dalam meningkatkan Kualitas Pelayanan Kesenan di RS Sansani. *PREPOTIF : Jurnal Kesehatan Masyarakat*, 9(1), 1136-1145.
- Rohmawati, L., & Syamsiah, S. N. (2024). Peran Kepemimpinan Transformasional Dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di Era Digital. *Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran*, 7(4), 74-82.
- Salsabila, E. N., Putri, N. F. R., & Wildan, M. A. (2024). Peran Kepemimpinan Transformasional Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia. *J-CEKI : Jurnal Cendekia Ilmiah*, 4(1), 727-739.
- Santoso, T. N., Perkasa, D.H. (2024). Literature review: Peran Gaya Kepemimpinan Transformational terhadap Pengembangan Organisasi Internasional. *Journal of Mandalika Literature*, 6(2), 307-315. <http://ojs.cahayamandalika.com/index.php/jml>.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. SAGE Publications.
- Suparyadi, S. (2020). Pemimpin dan kepemimpinan yang efektif: Ironi komoditas bisnis yang termarginalkan tetapi menjadi rebutan. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Supriatna, M. N., & Rosmilawati, I. (2024). Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah: Implikasi bagi Praktik Pendidikan. *Pedagogik Journal of Islamic Elementary School*. 8(1). 194-215. <https://doi.org/10.24256/pijies.v8i1.6516>

- Susanto, N. W., & Hermina, D. (2024). Peningkatan Daya Saing Sekolah Melalui Implementasi Platform Pendidikan Nasional Berbasis Teknologi di Indonesia. *Management of Education: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 10(2), 85–98. <https://doi.org/10.18592/moe.v10i2.13578>.
- Situmorang, R., Manullang, T., Pangaben, E., Pardosi, R. (2025). Optimalisasi Kinerja Guru Melalui Gaya Kepemimpinan Tranformasional Kepala Sekolah: Studi Kasus Di SMK Negeri 1 Sidikalang. *Pediaqu : Jurnal Pendidikan Sosial dan Humaniora*. 4(4). 6980-6994.
- Wahjosumidjo. (2010). *Kepemimpinan kepala sekolah: Tinjauan teoretik dan permasalahannya*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wulandari, D., Santosa, A. (2025). Pengaruh kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan pengembangan karir pada perilaku Kerja inovatif Karyawan Pada CV. Santi Jaya Indonesia. *HEMAT: Journal of Humanities Education Management Accounting and Transportation*, 2(1), 214-223.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.

Copyright holder:

© Author

First publication right:

Jurnal Kepemimpinan & Pengurusan Sekolah

This article is licensed under:

