

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH DALAM PENINGKATAN KOMPETENSI PROFESIONAL GURU

Nurul Amalia Muin¹, Putri Nurjayana Muin², Ansar³, Hasan⁴

^{1,3,4}Pascasarjana Universitas Negeri Makassar, ²SD Inpres 12/79 Pitumpidange

¹nurulamaliamuin250@gmail.com, ²putrinurjayanamuin@gmail.com

ABSTRACT

The objective of this study is as follows to describe the mechanism for implementing transformational leadership by the principals of SMKN 3 Bone and SMAN 11 Bone in improving teachers' professional competence. The type of research employed is qualitative. The research design uses an embedded multiple-case study approach. Informants are selected through purposive and snowball sampling. Data collection methods use triangulation. Based on data analysis and discussion, the study concludes that the mechanism for implementing transformational leadership (The Four I's) is adapted to institutional characteristics rather than being uniform. At SMKN 3 Bone, the approach is progressive and technical, fostering a work-oriented culture of innovation. At SMAN 11 Bone, the mechanism is persuasive and administrative; While this ensures teacher compliance with administrative tasks, it does not fully drive transformative learning methods.

Keywords: *Transformational Leadership, Headmaster, Teacher Professional Competence*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan mekanisme implementasi kepemimpinan transformasional kepala SMKN 3 Bone dan SMAN 11 Bone dalam konteks peningkatan kompetensi profesional guru. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif (qualitative research). Desain penelitian yang digunakan adalah studi multikasus (embedded multiple-case study). Pemilihan informan menggunakan teknik purposive sampling dan snowball sampling. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah triangulasi sumber dan metode. Berdasarkan analisis data dan pembahasan hasil penelitian dapat ditarik kesimpulan bahwa mekanisme implementasi kepemimpinan transformasional (The Four I's) tidak berjalan seragam, melainkan teradaptasi sesuai karakteristik institusi. Di SMKN 3 Bone, mekanisme berjalan secara progresif dan teknis. Mekanisme ini menciptakan budaya kerja yang berorientasi pada inovasi. Sebaliknya, di SMAN 11 Bone, mekanisme berjalan secara persuasif dan administratif. Akibatnya, mekanisme ini berhasil menjamin kepatuhan administratif guru, namun belum cukup kuat untuk mendorong transformasi metode pembelajaran secara radikal.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Kepala Sekolah, Kompetensi Profesional Guru.

A. Pendahuluan

Kepemimpinan Transformasional muncul sebagai salah satu model kepemimpinan yang paling relevan dan efektif dalam lingkungan pendidikan. Model ini berfokus pada kemampuan seorang pemimpin untuk menginspirasi dan memotivasi pengikutnya agar melampaui kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi yang lebih besar (Metaferia et al., 2023). Kepemimpinan transformasional diukur melalui empat dimensi utama yang dikenal sebagai The Four I's: Idealized Influence (panutan), Inspirational Motivation (inspirasi visi), Intellectual Stimulation (stimulasi intelektual), dan Individualized Consideration (perhatian personal) (Bass & Riggio, 2006). Kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan transformasional diyakini mampu menciptakan budaya sekolah yang inovatif, mendukung kolaborasi, dan secara aktif mendorong guru untuk mengembangkan potensi maksimal mereka.

Dalam lingkungan pendidikan Kabupaten Bone, Sulawesi Selatan, penelitian awal menunjukkan adanya variasi implementasi kepemimpinan transformasional dan dampaknya pada kompetensi profesional guru. (Ulfa et al., 2024). SMK Negeri 3 Bone, misalnya, diidentifikasi memiliki program Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) guru yang progresif dan hasil inovasi yang relatif tinggi, mengindikasikan optimalisasi dimensi Intellectual Stimulation dan Inspirational Motivation dari kepala sekolah. Guru-guru di SMKN 3 Bone cenderung lebih proaktif dalam memperbarui keahlian teknis mereka dan mengimplementasikan metode pengajaran inovatif.

Sebaliknya, SMA Negeri 11 Bone, yang secara tipologi memiliki fokus yang berbeda (akademik), menghadapi tantangan unik dalam peningkatan kompetensi profesional guru. Beberapa indikasi awal menunjukkan bahwa inisiatif inovasi guru mungkin belum seoptimal di SMK, atau dimensi Inspirational Motivation dan Individualized

Consideration dari kepala sekolah perlu diinternalisasi lebih dalam untuk mendorong semangat eksplorasi keilmuan dan pengembangan metode mengajar yang lebih modern (Darwan, 2016). Tantangan di SMA bisa jadi lebih berkaitan dengan adaptasi kurikulum yang dinamis dan pemanfaatan teknologi untuk pembelajaran konseptual (Instruksi Presiden RI, 2016).

Berdasarkan data observasi awal melalui rekapitulasi hasil supervisi akademik tahun 2025 di kedua sekolah, terlihat adanya ketimpangan antara kelengkapan administrasi dengan kualitas proses pembelajaran di kelas. Data menunjukkan bahwa guru di SMAN 11 Bone memiliki skor tinggi dalam administrasi (3.80), namun skor rendah pada pemanfaatan TIK (2.10) dan pengembangan bahan ajar (1.95). Hal ini mengindikasikan bahwa kepatuhan administratif belum berbanding lurus dengan inovasi pedagogis. Sebaliknya, SMKN 3 Bone menunjukkan skor yang lebih seimbang antara administrasi dan praktik inovatif, yang diduga berkaitan dengan dorongan eksternal dari tuntutan industri.

Urgensi peningkatan kompetensi profesional semakin nyata ketika melihat data rata-rata hasil Uji Kompetensi Guru (UKG) atau Asesmen Kompetensi Guru (AKG) terakhir di tingkat satuan pendidikan, yang masih berada di sekitar atau di bawah standar kompetensi minimal (KKM: 75.00). Rendahnya capaian nilai profesional guru di SMAN 11 Bone (68.90) menjadi indikator empiris bahwa guru memerlukan intervensi kepemimpinan yang mampu memberikan Individualized Consideration untuk bimbingan intensif. Sementara capaian positif di SMKN 3 Bone (80.20) perlu dipertahankan dan ditingkatkan melalui Intellectual Stimulation agar tidak terjadi stagnasi kompetensi di tengah perubahan teknologi industri yang cepat.

Kontras empiris antara SMKN 3 Bone (kasus progresif dengan fokus vokasi) dan SMA Negeri 11 Bone (kasus dengan tantangan unik dan fokus akademik) ini menyediakan landasan yang kuat untuk studi multikasus. Perbandingan ini penting untuk memahami bagaimana kepemimpinan transformasional beradaptasi dan berinteraksi dengan

konteks sekolah yang berbeda (kejuruan vs. umum) dalam mendorong kompetensi profesional guru. Sebuah kondisi yang menurut (Bass & Riggio, 2006) memerlukan intervensi kepemimpinan transformasional, khususnya dimensi Stimulasi Intelektual.

Penelitian kualitatif ini akan menggali mekanisme implementasi, mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat yang berbeda di setiap jenis sekolah, dan pada akhirnya merumuskan model kepemimpinan yang adaptif.

Oleh karena itu, penting untuk melakukan penelitian kualitatif yang mendalam untuk mengungkap dinamika ini. Kesenjangan ini menuntut eksplorasi lebih lanjut untuk memahami secara holistik bagaimana kepala sekolah di kedua jenis institusi ini mengelola dan memotivasi guru mereka (Dahlani et al., 2025). Selain itu, faktor kontekstual yang memengaruhi praktik kepemimpinan mereka memerlukan investigasi sistematis (Rohim et al., 2023). Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas, peneliti tertarik mengkaji permasalahan tersebut

melalui penelitian kualitatif dengan judul "Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kompetensi Profesional Guru".

Permasalahan penelitian dirumuskan sebagai berikut: "Bagaimana implementasi kepemimpinan transformasional oleh kepala sekolah, yang diteliti melalui dimensi Pengaruh Ideal, Motivasi Inspirasional, Stimulasi Intelektual, dan Pertimbangan Individual, di SMKN 3 Bone dan SMAN 11 Bone mencerminkan konteks peningkatan kompetensi profesional guru?" Dengan demikian, tujuan penelitian adalah untuk mendeskripsikan mekanisme yang digunakan kepala sekolah di SMKN 3 Bone dan SMAN 11 Bone dalam mengimplementasikan kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan kompetensi profesional guru.

Studi multi-tingkat lanjut ini diharapkan dapat memberikan landasan mengenai variabel kontekstual, termasuk faktor pendukung dan penghambat, yang paling signifikan mempengaruhi keberhasilan kepemimpinan (Sukarso & Putong, 2015). Temuan ini dapat

berfungsi sebagai dasar untuk mengembangkan kerangka kerja teoretis baru atau untuk penelitian kuantitatif lebih lanjut.

Secara praktis, studi ini akan membantu kepala sekolah dalam mengidentifikasi secara akurat faktor-faktor penghambat yang perlu diperhatikan dan faktor-faktor pendukung yang perlu dioptimalkan untuk memaksimalkan program Pengembangan Profesional Berkelanjutan (CPD) guru. Bagi guru, manfaat praktisnya terletak pada peningkatan kesadaran akan peran aktif mereka dalam pengembangan profesional (Wijayanti et al., 2025). Bagi Dinas Pendidikan Kabupaten Bone, studi ini memberikan bukti spesifik konteks mengenai perbedaan implementasi kepemimpinan di dua lingkungan sekolah, yang dapat menjadi dasar bagi pengembangan kepemimpinan dan kebijakan pelatihan yang lebih tepat sasaran bagi kepala sekolah.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif untuk mengkaji mengapa dan bagaimana implementasi kepemimpinan

transformatif berbeda antara SMKN 3 Bone dan SMAN 11 Bone dalam meningkatkan kompetensi guru. Data deskriptif meliputi narasi, wawancara, dan observasi, dengan menekankan makna dan konteks yang diberikan oleh informan sekolah. Penelitian ini menggunakan desain studi kasus berganda terintegrasi dengan dimensi Empat I sebagai unit analisis. Kedua kasus tersebut mewakili orientasi institusional yang berbeda: SMKN 3 Bone sebagai sekolah menengah kejuruan dan SMAN 11 Bone sebagai sekolah menengah atas umum. Kontras ini memungkinkan penelitian untuk mengkaji bagaimana kepemimpinan transformatif diimplementasikan secara berbeda di berbagai konteks sekolah kejuruan dan akademik.

Desain studi multi-kasus memungkinkan analisis holistik data dari setiap kasus (SMKN 3 Bone dan SMAN 11 Bone), diikuti oleh analisis lintas kasus untuk mengidentifikasi kesamaan, perbedaan, dan generalisasi analitis.

Informan dipilih melalui pengambilan sampel bertujuan dan snowball berdasarkan pengetahuan, pengalaman, dan peran mereka.

Informan terdiri dari Kepala Sekolah SMKN 3 Bone (Pegawai Negeri Sipil Bersertifikat); Wakil Kepala Sekolah Bidang Akademik SMKN 3 Bone (Pegawai Negeri Sipil Bersertifikat); Guru senior berprestasi jurusan Teknik Komputer dan Jaringan di SMKN 3 Bone (PPPK Bersertifikat); Guru baru jurusan Manajemen Perkantoran di SMKN 3 Bone (Bukan pegawai negeri sipil dan belum bersertifikat); Kepala Sekolah SMAN 11 Bone (Pegawai Negeri Sipil Bersertifikat); Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum di SMAN 11 Bone (Pegawai Negeri Sipil Bersertifikat); Guru Fisika senior di SMAN 11 Bone (Pegawai Negeri Sipil Bersertifikat); dan Guru Sejarah baru di SMAN 11 Bone (Bukan pegawai negeri sipil dan belum bersertifikat).

Dalam kasus ini, kepala sekolah adalah subjek utama kepemimpinan transformasional dan pembuat kebijakan untuk implementasi; wakil kepala sekolah bidang kurikulum/SDM adalah pihak yang bertanggung jawab atas program Pengembangan Profesional Berkelanjutan (CPD) guru; dan guru-guru produktif/jurusan sains inti atau studi sosial adalah guru-guru yang implementasi dan

dampak kepemimpinan transformasional terhadap kompetensi profesional mereka diamati. Guru-guru produktif ini dipilih karena pengalaman dan profesionalisme mereka, dan guru-guru produktif baru ini berfungsi sebagai pembanding untuk mengidentifikasi faktor-faktor penghambat dan tantangan dalam internalisasi kepemimpinan.

Validitas data (kepercayaan) dalam penelitian ini diuji menggunakan teknik-teknik berikut:

1. Triangulasi Sumber: Membandingkan informasi yang sama dari berbagai sumber informan (Kepala Sekolah, Guru Mata Pelajaran Inti, Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum, Pihak Eksternal) untuk memastikan konsistensi temuan.
2. Triangulasi: Ini melibatkan perbandingan data yang dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan analisis dokumen untuk memperkuat temuan. Misalnya, seseorang dapat membandingkan komentar Kepala Sekolah tentang Stimulasi Intelektual dengan laporan IHT (dokumentasi) dan wawasan yang

diperoleh dari observasi lapangan (observasi).

3. Keterlibatan Jangka Panjang: Ini mencakup melakukan kunjungan dan interaksi yang lebih lama di lokasi penelitian untuk menumbuhkan kepercayaan dengan informan dan mengurangi potensi bias.
4. Pengecekan Anggota: Untuk memastikan kredibilitas data, peneliti melakukan pengecekan anggota dengan mengembalikan ringkasan temuan awal kepada informan kunci, yaitu Kepala Sekolah dan Guru di kedua lokasi penelitian. Hal ini dilakukan dengan tetap menjaga kerahasiaan informan. Hasil pengecekan anggota ini menunjukkan bahwa informan setuju dengan interpretasi peneliti tentang mekanisme kepemimpinan dan faktor penghambat yang diidentifikasi, dengan beberapa koreksi kecil yang diakomodasi dalam presentasi data akhir.

Prosedur kualitatif tersebut berlangsung dalam tiga tahap utama:

1. Tahap Pra-Lapangan (Orientasi dan Persiapan): Tahap ini mencakup observasi awal dan

peninjauan dokumen seperti laporan CPD dan data TCT. Pedoman wawancara dikembangkan. Informan kunci diidentifikasi melalui pengambilan sampel bertujuan. Tinjauan literatur dilakukan tentang kepemimpinan transformasional (Empat I) dan indikator kompetensi profesional di kalangan guru sekolah menengah kejuruan. Studi percontohan dilakukan dengan guru di SMK Negeri 6 Bone untuk menguji instrumen penelitian sebelum studi utama.

2. Tahap Kerja Lapangan (Pengumpulan Data): Kunjungan ke SMKN 3 Bone dan SMAN 11 Bone dilakukan secara bergantian. Pengumpulan data triangulasi digunakan, termasuk wawancara, observasi, dan dokumentasi. Data mencakup mekanisme implementasi (Empat I), praktik PKB, dan faktor kontekstual dalam setiap kasus.

3. Tahap Analisis Data: Analisis Kasus Tunggal (Intra-kasus): Data dari setiap sekolah dianalisis secara terpisah. Analisis dimulai dengan SMKN 3 Bone, diikuti oleh SMAN 11 Bone. Proses ini

menghasilkan temuan dan kesimpulan spesifik kasus.

Untuk mendapatkan data yang valid, akurat, dan mendalam, penelitian ini menggunakan triangulasi sumber dan metode. Secara spesifik:

1. Wawancara Mendalam: Digunakan untuk memahami perspektif peserta tentang Empat I, pengalaman mereka dengan CDP, dan pandangan mereka tentang faktor pendukung dan penghambat.
2. Observasi Partisipan Non-Aktif: Digunakan untuk mengamati interaksi antara kepala sekolah dan guru serta suasana selama pertemuan atau sesi pelatihan. Aktivitas CDP, seperti pelatihan internal atau lokakarya yang mencontohkan Stimulasi Intelektual, juga diamati.
3. Analisis Dokumen: Digunakan untuk mengumpulkan data sekunder dari dokumen resmi sekolah. Ini termasuk laporan PKB, skor Tes Kompetensi Guru (TCT), evaluasi kinerja, dan dokumen yang menguraikan visi, misi, dan kebijakan sekolah. Analisis ini membantu menilai

Motivasi Inspirasional dan kompetensi.

Analisis data mengikuti Model Analisis Data Kualitatif dari Miles, Huberman, dan Saldana (2014). Analisis ini melibatkan tahapan-tahapan berikut:

1. Pengumpulan Data: Mengumpulkan data melalui wawancara, observasi, dan dokumen.
2. Kondensasi Data: Tahap ini melibatkan pemilihan, pemfokusan, penyederhanaan, dan abstraksi data mentah. Data dikodekan sesuai dengan dimensi Empat I dan dikategorikan sebagai faktor kontekstual yang mendukung atau menghambat.
3. Tampilan Data: Data yang diringkas disajikan menggunakan narasi, matriks, atau grafik untuk memfasilitasi analisis kasus tunggal.
4. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi: Kesimpulan sementara dibuat untuk setiap kasus. Kesimpulan ini kemudian diikuti dengan kesimpulan komparatif akhir antar kasus untuk menjawab pertanyaan penelitian.

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

1. Gambaran umum implementasi kepemimpinan transformasional oleh kepala sekolah SMKN 3 Bone dalam konteks peningkatan kompetensi profesional guru.

Bagian ini menyajikan data lapangan komprehensif tentang mekanisme implementasi kepemimpinan transformasional di SMKN 3 Bone. Data disusun secara berurutan, dimulai dengan dimensi kepemimpinan (Empat I), dampaknya terhadap kompetensi guru, dan faktor kontekstual yang relevan.

a. Pengaruh yang Diidealkan

Dimensi pertama yang dieksplorasi adalah Pengaruh Ideal, yang berfokus pada integritas dan membangun kepercayaan. Perilaku teladan Kepala Sekolah melampaui manajemen waktu dan integritas keuangan hingga mencakup proaktivitas dalam mewujudkan visi sekolah untuk memenuhi tuntutan industri. Dampaknya dirasakan langsung oleh manajemen dan guru. Wakil Kepala Sekolah Bidang Akademik memberikan kesaksian

tentang dampak teladan ini terhadap kinerja akademik guru:

“Kepala Sekolah selalu menekankan visi sekolah, dengan slogannya 'BMW' (Kerja, Lanjutkan, Kewirausahaan), dan bahwa musuh utama kita adalah pengangguran lulusan. Beliau memberikan contoh langsung dengan aktif mencari mitra industri dan menandatangani MoU. Hal ini memotivasi kami dalam kurikulum untuk terus merevisi modul pengajaran kami agar selaras dengan kebutuhan angkatan kerja.” (Wakil Kepala Sekolah Bidang Akademik).

Keterlibatan langsung di lapangan, melobi industri, selaras sempurna dengan strategi utama Kepala Sekolah untuk membangun kepercayaan guru. Beliau sepenuhnya memahami bahwa karakteristik guru sekolah kejuruan membutuhkan bukti empiris dan realistik. Ketika para peneliti bertanya, "Strategi apa yang Anda gunakan untuk membangun kepercayaan dan loyalitas guru terhadap visi dan kebijakan sekolah, terutama ketika

memperkenalkan perubahan signifikan? ", beliau menjelaskan:

"Saya menggunakan strategi 'bukti nyata'. Guru-guru SMA kejuruan adalah orang-orang yang ahli di bidang teknis, mereka membutuhkan bukti, bukan janji. Ketika saya meminta mereka untuk setia pada kurikulum industri, saya membuktikannya terlebih dahulu dengan membawa Nota Kesepahaman (MoU) dari sebuah perusahaan besar. Melihat saya berkorban untuk melobi industri, kepercayaan mereka tumbuh." (kepala sekolah).

Dedikasi kepala sekolah SMKN 3 Bone melampaui tanggung jawab manajerial profesionalnya. Selain mengorbankan waktu dan energi, beliau juga melakukan pengorbanan materi untuk memastikan kelancaran kegiatan sekolah. Mengenai pengorbanan ini, ketika ditanya, "Ceritakan contoh konkret tindakan kepemimpinan yang menunjukkan komitmen dan pengorbanan Anda? ", beliau menambahkan:

"Suatu kali saya menggunakan dana pribadi untuk menutupi

kekurangan dana dalam mengirim siswa ke tingkat nasional untuk kompetisi Unit Kegiatan Siswa (SAU) karena dana BOS belum dicairkan, untuk menjaga antusiasme siswa dan guru pembimbing mereka." (kepala sekolah)

Berdasarkan analisis hasil wawancara, dapat disimpulkan bahwa mekanisme implementasi dimensi Pengaruh Ideal oleh Kepala Sekolah SMKN 3 Bone sangat efektif karena didasarkan pada pendekatan berbasis model dan tindakan konkret . Pemimpin di sekolah ini tidak hanya mengandalkan otoritas formal atau prestise, tetapi membangun karisma dan kepercayaan yang mendalam melalui praktik-praktik seperti transparansi anggaran, disiplin tinggi (Sutisna dkk., 2023) , inisiatif untuk mengamankan kemitraan industri (MoU), dan bahkan pengorbanan finansial pribadi. Pada akhirnya, kepercayaan yang kuat yang dibangun dari contoh ini berfungsi sebagai katalis bagi guru untuk secara sukarela dan dengan rela meningkatkan kompetensi profesional mereka (Sutisna dkk., 2023) .

b. Motivasi Inspiratif

Selanjutnya, dalam dimensi Motivasi Inspirasional, fokus utamanya adalah mengkomunikasikan visi. Di SMKN 3 Bone, visi tersebut terkait dengan daya saing pekerjaan. Ketika peneliti bertanya, "Visi jangka panjang apa yang ingin Anda capai dan bagaimana Anda mengkomunikasikannya untuk menginspirasi para guru? ", kepala sekolah menjawab:

"Visi saya adalah agar tidak ada lulusan SMKN 3 Bone yang menganggur. Saya mengkomunikasikan visi ini di setiap upacara dan pertemuan dengan slogan 'BMW' (Kerja, Lanjutkan, Wirausaha). Saya menantang para guru: 'Kita akan malu jika siswa kita menjadi beban bagi negara.'" (kepala sekolah)

Visi yang menantang dan bertanggung jawab secara moral ini tidak boleh hanya menjadi jargon, tetapi tetap dipertahankan bahkan ketika sekolah menghadapi situasi yang kurang ideal. Kepala sekolah menyadari bahwa keterbatasan sumber daya seringkali memicu penurunan motivasi guru. Oleh karena

itu, pendekatannya adalah menolak pesimisme. Ketika ditanya tentang optimisme dalam keadaan sulit, "Bagaimana Anda menumbuhkan optimisme ketika menghadapi perlawanan atau keterbatasan sumber daya? ", ia menekankan:

"Saya selalu mengatakan kepada para guru, keterbatasan peralatan bukanlah alasan. Saya menunjukkan kepada mereka contoh sekolah kejuruan lain di daerah yang lebih terpencil yang telah mencapai kesuksesan. Saya menumbuhkan optimisme dengan menampilkan setiap prestasi kecil siswa, sekecil apa pun, di depan para guru." (kepala sekolah)

Pendekatan motivasi ini, yang menggabungkan tantangan moral, perbandingan positif, dan apresiasi terhadap pencapaian kecil, telah terbukti memiliki dampak psikologis yang kuat pada para pendidik. Kepercayaan diri pemimpin berhasil diubah menjadi kekuatan pendorong yang memberdayakan guru untuk melampaui keyakinan yang sebelumnya mereka anggap

membatasi diri (Siskawati dkk., 2025) . Hal ini jelas dikonfirmasi oleh kesaksian seorang guru senior di bidang studi yang produktif, yaitu jurusan Teknik Komputer dan Jaringan, ketika ditanya oleh para peneliti, "Ceritakan tentang suatu momen ketika kepala sekolah Anda menginspirasi Anda untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi dalam pekerjaan Anda."

"Ketika dia menantang saya untuk membuat mobil listrik untuk para siswa. Awalnya, saya pikir itu tidak mungkin, tetapi kepercayaan dirinya mendorong tim guru saya dan saya untuk bekerja lembur, dan akhirnya kami berhasil."
(Bersertifikat PPPK)

Berdasarkan hasil wawancara, dapat disimpulkan bahwa implementasi dimensi Motivasi Inspirasional di SMKN 3 Bone dilakukan melalui penyampaian visi yang jelas dan menantang. Kepala sekolah secara aktif menumbuhkan optimisme guru dengan memberikan contoh keberhasilan sekolah lain dan mengapresiasi setiap pencapaian kecil siswa (Mulyasa, 2011) .

c. Stimulasi Intelektual

Dalam dimensi Stimulasi Intelektual, kesenjangan mekanisme yang paling jelas terlihat. Di SMKN 3 Bone, stimulasi diimplementasikan melalui program-program inovatif. Peneliti bertanya, "Program apa saja yang ada untuk mendorong inovasi dan pemikiran kritis guru?" Kepala sekolah menjawab:

"Kami memiliki program 'Penelitian Terapan Guru'. Sekolah menyediakan dana bagi guru yang ingin menciptakan alat bantu pengajaran baru. Kami juga secara berkala mengundang 'Guru Tamu' dari industri untuk memperluas wawasan guru kami." (kepala sekolah)

Program yang didukung oleh kepala sekolah bukanlah klaim sepihak. Dukungan nyata ini, baik materi maupun manajerial, secara konsisten diakui oleh manajemen di bawahnya. Wakil kepala sekolah bidang akademik mengkonfirmasi hal ini dengan menyatakan:

"Sekolah menyediakan program 'Penelitian Terapan Guru' dan mengalokasikan dana bagi guru yang ingin

menciptakan alat bantu pengajaran baru. Ide-ide inovatif dari guru-guru produktif didukung sepenuhnya oleh pimpinan, terutama dalam hal pendanaan." (Wakil Kepala Sekolah Bidang Akademik)

Dukungan finansial yang kuat ini diiringi oleh keterbukaan kepemimpinan terhadap ide-ide yang tidak konvensional. Kepala sekolah secara aktif mendorong keberanian guru untuk bereksperimen. Pendekatan ini, yang menggabungkan tantangan, kebebasan berekspresi, dan dukungan finansial, menunjukkan kemampuan untuk mendobrak zona nyaman para pendidik, bahkan mereka yang sebelumnya cenderung kaku. Hal ini terungkap ketika peneliti bertanya, "Upaya apa yang Anda lakukan untuk membuat kegiatan pembelajaran (KBM) aktif, efektif, dan menyenangkan?" Seorang guru Manajemen Perkantoran mengakui:

"Awalnya, saya masih fokus pada teori. Namun, karena bimbingan dan tuntutan industri, saya didorong untuk lebih proaktif dalam mengintegrasikan praktik,

mencari simulasi digital alternatif, dan belajar dari manual teknis terbaru." (Bukan Pegawai Negeri Sipil dan belum bersertifikat)

Budaya berpikir kritis dan inovasi ini telah menjadi rutinitas dan tertanam kuat dalam lingkungan sekolah. Evaluasi berkelanjutan dan dorongan dari pimpinan memicu kreativitas para pendidik. Seorang guru di SMKN 3 Bone menambahkan persepsinya ketika ditanya, "Seberapa sering Anda merasa didorong untuk menjadi kreatif?":

"Sering sekali. Dia selalu bertanya, 'Mana karya barumu semester ini?' Bahkan ketika saya mengkritik metode lama sekolah, dia menghargainya dan meminta saya untuk mempresentasikan metode baru saya." (Bersertifikat PPPK)

Berdasarkan hasil wawancara, dapat disimpulkan bahwa implementasi dimensi Stimulasi Intelektual di SMKN 3 Bone sangat nyata. Kepala Sekolah secara aktif mendorong guru untuk mengemukakan "ide-ide gila," berani mengkritik metode lama, dan

mempraktikkan kemandirian dalam memecahkan masalah teknis (Bahtiar dkk., 2023) . Pola stimulasi ini, disertai dengan jaminan pendanaan dan ruang kebebasan berekspresi, menunjukkan keberhasilan dalam mengubah pola pikir guru (Sari, 2024) , menggeser mereka dari hanya berfokus pada pembelajaran teori konvensional menjadi sangat proaktif dalam menciptakan karya baru, mengeksplorasi simulasi digital (Permendiknas Nomor 16 Tahun, 2007) , dan terus beradaptasi dengan tuntutan teknis industri.

d. Pertimbangan Individual

Dimensi keempat, Pertimbangan Individual, menyoroti dukungan pribadi. Mengenai pembinaan, ketika peneliti bertanya, "Jelaskan mekanisme pembinaan yang Anda terapkan? ", dia menjelaskan:

"Saya memberikan bimbingan di kelas. Setelah supervisi, saya menghubungi individu tersebut, dan kami mendiskusikannya tanpa menghakimi. Saya bertanya, 'Apa yang kurang, alat atau keterampilan?' Jika itu keterampilan, saya akan

mencarikan pelatihan yang dibutuhkan." (kepala sekolah)

Pendekatan pengawasan yang suportif dan spesifik ini diakui karena dampaknya yang langsung terhadap peningkatan standar kualitas pengajaran. Hal ini diilustrasikan oleh pernyataan seorang guru senior di mata kuliah produktif jurusan Teknik Komputer dan Jaringan, ketika ditanya, "Bagaimana Kepala Sekolah/Wakil Kepala Sekolah mengawasi dan mengevaluasi kualitas rencana pembelajaran/modul pengajaran guru? ":

"Supervisi kami melampaui sekadar memeriksa kelengkapan administrasi. Kami secara khusus memeriksa apakah materi pengajaran yang digunakan sesuai dengan teknologi lokakarya terbaru dan standar industri." (Bersertifikat PPPK)

Perhatian yang detail dan personal ini juga diimbangi dengan prinsip keadilan dan meritokrasi dalam pengembangan karier. Mengenai keadilan, ketika para peneliti bertanya, "Bagaimana saya memastikan perlakuan yang adil dalam

pengambilan keputusan karier? ", Kepala Sekolah menjawab:

"Pendekatan saya didasarkan pada kinerja. Siapa pun yang memiliki sertifikat kompetensi terbanyak dan aktif membimbing siswa, saya promosikan ke Kaproli (Kepala Program Keahlian)." (Kepala Sekolah)

Kebijakan yang adil dan berorientasi pada kinerja ini didukung oleh dukungan operasional lapangan yang sangat responsif. Guru-guru di SMKN 3 Bone mengkonfirmasi hal ini. Ketika ditanya, "Apakah Kepala Sekolah menunjukkan kepedulian terhadap masalah pribadi/profesional Anda? ", guru tersebut menjawab:

"Dia sangat teliti. Suatu kali, ketika saya mengalami kesulitan dengan peralatan praktis, dia langsung menghubungi mitra industri untuk membantu saya. Dukungannya sangat teknis dan berorientasi pada solusi." (Bukan Pegawai Negeri Sipil dan belum bersertifikat)

Dampak positif dari perhatian dan dukungan pribadi ini dirasakan secara menyeluruh, termasuk para

guru yang masih membutuhkan bimbingan dan adaptasi yang signifikan. Hal ini diungkapkan oleh seorang guru jurusan Manajemen Perkantoran ketika ditanya, "Bentuk dukungan atau pembinaan apa yang paling sering Anda terima dari Kepala Sekolah untuk meningkatkan kompetensi mengajar Anda? ":

"Saya menerima bimbingan khusus berdasarkan keahlian jurusan saya. Setelah supervisi kelas, beliau terlibat dalam diskusi pribadi mengenai kekurangan keterampilan dan membantu saya menemukan pelatihan yang sesuai." (Bukan Pegawai Negeri Sipil dan belum bersertifikat)

Penerapan dimensi Pertimbangan Individual di SMKN 3 Bone dilakukan melalui pemetaan kebutuhan pelatihan yang sangat spesifik dan menyesuaikannya dengan kompetensi setiap guru vokasi, memastikan bahwa tidak ada pelatihan yang bersifat umum. Pendekatan individual ini memastikan bahwa guru, baik senior maupun baru, merasa sepenuhnya didukung dan difasilitasi sesuai dengan kemampuan dan tantangan yang mereka hadapi.

A. Gambaran umum implementasi kepemimpinan transformasional oleh kepala sekolah SMAN 11 Bone dalam konteks peningkatan kompetensi profesional guru.

Bagian ini menyajikan data lapangan komprehensif tentang mekanisme implementasi kepemimpinan transformasional di SMAN 11 Bone. Data disajikan secara berurutan, dimulai dengan dimensi kepemimpinan (Empat I), dampaknya terhadap kompetensi guru, dan faktor kontekstual yang relevan.

1. Pengaruh yang Diidealkan

Dimensi pertama yang dieksplorasi adalah Pengaruh Ideal, yang berfokus pada integritas dan membangun kepercayaan. Di SMAN 11 Bone, pendekatan yang digunakan lebih bersifat administratif dan persuasif.

Mengenai integritas, Kepala Sekolah SMAN 11 Bone menanggapi pertanyaan yang sama dengan jawaban berikut:

"Saya menjaga integritas dengan bersikap adil dan mengikuti prosedur. Saya memastikan bahwa setiap

keputusan, seperti pembagian tugas mengajar, didasarkan pada konsensus untuk menghindari rasa iri." (Kepala Sekolah)

Prinsip-prinsip musyawarah dan keadilan prosedural ini dirancang untuk menciptakan harmoni dan meminimalkan konflik internal di antara para pendidik.

Selanjutnya, terkait strategi membangun loyalitas dan kepercayaan guru, pendekatan yang dipilih sangat bergantung pada interaksi sosial dan humanistik. Ketika ditanya tentang strategi membangun kepercayaan ini, dia menjawab,

"Strategi saya adalah pendekatan seperti keluarga. Saya sering duduk bersama para guru di ruang guru, mendengarkan kekhawatiran mereka secara informal. Membangun kepercayaan di sini membutuhkan koneksi emosional agar mereka bersedia mengikuti arahan departemen." (Kepala Sekolah)

Dedikasi dan komitmen pemimpin juga ditunjukkan melalui waktu yang mereka curahkan untuk menyelesaikan tugas-tugas teknis

sekolah. Penerapan gaya kepemimpinan persuasif dan administratif ini telah memberikan dampak yang terukur pada kinerja operasional guru, khususnya dalam hal memenuhi kewajiban birokrasi.

Berdasarkan hasil wawancara, dapat disimpulkan bahwa implementasi Pengaruh Ideal oleh kepala sekolah SMAN 11 Bone dicapai melalui pendekatan kekeluargaan, pembangunan konsensus, dan penyelesaian tugas administratif secara mandiri oleh pemimpin. Namun, fokus yang kuat pada kelengkapan birokrasi dan stabilitas emosional ini belum diiringi oleh peningkatan kualitas pengajaran, karena inovasi pedagogis dan penggunaan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dalam praktik guru masih perlu diperkuat.

2. Motivasi Inspiratif

Selanjutnya, dalam dimensi Motivasi Inspirasional, fokus utamanya adalah mengkomunikasikan visi. Di SMAN 11 Bone, motivasi terutama diarahkan pada prestasi akademik.

Kepala sekolah menjelaskan:

"Visi saya adalah meningkatkan jumlah siswa yang diterima di universitas negeri. Saya mengkomunikasikan hal ini dengan memajang data kelulusan tahun lalu di ruang guru sebagai refleksi." (Kepala Sekolah)

Pendekatan visual dan evaluatif ini secara konsisten diterapkan dan dikonfirmasi oleh manajemen sekolah. Ketika ditanya tentang visi jangka panjang dan bagaimana visi tersebut disampaikan, Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum menegaskan,

"Visi utama adalah meningkatkan jumlah siswa yang diterima di universitas negeri (PTN). Visi ini dikomunikasikan secara berkala dengan menampilkan data kelulusan tahun lalu sebagai refleksi evaluasi." (Wakil Kepala Bidang Kurikulum)

Meskipun visi akademis telah dikomunikasikan secara teratur, kepala sekolah mengakui tantangan dalam mempertahankan motivasi yang konsisten, terutama ketika menghadapi penurunan kinerja atau

penolakan dari guru. Upaya kepemimpinan untuk memotivasi dan mengakui kinerja bawahan mereka telah terbukti menjadi sumber dorongan bagi para guru, seperti yang dikonfirmasi oleh seorang guru Fisika senior di SMAN 11 Bone. Ketika ditanya oleh para peneliti untuk menggambarkan momen ketika kepala sekolah menginspirasi untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi, guru tersebut menjawab,

"Momen yang paling menginspirasi adalah ketika beliau memberikan penghargaan kepada para guru yang murid-muridnya lulus ujian masuk SBMPTN (Seleksi Nasional untuk Universitas Negeri). Hal itu memotivasi saya untuk meningkatkan metode pengajaran saya." (Pegawai Negeri Sipil Bersertifikat)

Berdasarkan wawancara, dapat disimpulkan bahwa Kepala Sekolah SMAN 11 Bone menerapkan Motivasi Inspirasional dengan memfokuskan visi sekolah pada peningkatan jumlah siswa yang mendaftar di Universitas Negeri (PTN). Dalam situasi di mana guru mengalami kelelahan atau

menunjukkan penolakan, Kepala Sekolah secara konsisten menggunakan pendekatan moral dan religius, mengingatkan mereka bahwa profesi guru adalah ladang ibadah.

3. Stimulasi Intelektual

Dalam hal stimulasi intelektual, stimulasi di SMAN 11 Bone masih terbatas. Kepala sekolah menanggapi pertanyaan tentang program inovasi dengan:

"Kami bergantung pada MGMP (Forum Kepemimpinan Sekolah) sekolah dan lokakarya sesekali ketika diundang oleh departemen. Dana kami terbatas untuk program penelitian independen." (Kepala Sekolah)

Keterbatasan sumber daya keuangan ini dikonfirmasi oleh Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum, yang menjelaskan dampaknya terhadap kebijakan fasilitasi sekolah.

"Kami sangat bergantung pada MGMP (Forum Kepemimpinan Sekolah) dan lokakarya sekolah ketika diundang oleh departemen. Dana kami terbatas untuk program penelitian independen, sehingga kepala sekolah

cenderung berhati-hati dalam memfasilitasi inovasi yang mahal." (Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum)

Pendekatan kepemimpinan yang hati-hati ini tidak hanya mencakup pendanaan tetapi juga bagaimana mereka menanggapi ide-ide baru dari para guru. Mengenai hal ini, kepala sekolah menekankan pendekatannya, yang berfokus pada stabilitas akademik, dengan menyatakan,

"Saya terbuka, tetapi saya selalu bertanya terlebih dahulu, 'Apakah ini sesuai dengan kurikulum dan tidak membebani siswa?' Saya cenderung berhati-hati." (Kepala Sekolah)

Berdasarkan wawancara, dapat disimpulkan bahwa implementasi Stimulasi Intelektual di SMAN 11 Bone masih terbatas, berpedoman pada prinsip kehati-hatian. Hal ini menimbulkan kebingungan di kalangan pendidik ketika mereka menghadapi hambatan dalam mengimplementasikan inovasi pembelajaran di kelas.

4. Pertimbangan Individual

Dimensi keempat, Pertimbangan Individual, menyoroti dukungan pribadi. Kepala sekolah SMAN 11 Bone menjelaskan bagaimana ia mengidentifikasi kebutuhan: "Bagaimana Anda mengidentifikasi kebutuhan perkembangan spesifik?" Ia menjawab:

"Saya mengidentifikasi kebutuhan berdasarkan hasil rapor pendidikan dan PKG. Sebagian besar siswa membutuhkan pelatihan IT dasar." (Kepala Sekolah)

Pendekatan administratif ini juga tercermin dalam mekanisme pembinaan sekolah. Mengenai implementasinya, ia lebih mengandalkan forum koordinasi umum dan penanganan khusus untuk menyelesaikan masalah-masalah tertentu, dengan menyatakan,

"Saya memberikan bimbingan selama pertemuan evaluasi bulanan. Bagi mereka yang memiliki masalah khusus, saya memanggil mereka ke ruangan untuk diskusi empat mata." (Kepala Sekolah)

Implementasi dukungan pribadi dari pimpinan ini secara langsung terkonfirmasi di tingkat staf pengajar.

Guru-guru di SMAN 11 Bone mengakui kesadaran sosial yang kuat dari pimpinan, tetapi merasa bimbingan profesionalnya terbatas. Ketika ditanya apakah kepala sekolah menunjukkan kepedulian terhadap masalah pribadi atau profesionalnya, guru tersebut bersaksi,

"Ia peduli ketika saya sakit atau mengalami keadaan darurat keluarga. Tetapi ketika harus mengajarkan materi yang sulit, ia biasanya hanya menyarankan untuk bertanya kepada guru senior, bukan memberikan bimbingan langsung." (Pegawai Negeri Sipil Bersertifikat)

Berdasarkan hasil wawancara, dapat disimpulkan bahwa penerapan Pertimbangan Individual di SMAN 11 Bone sangat menonjol dalam bidang perawatan sosial-emosional, di mana Kepala Sekolah menunjukkan empati dan kepedulian yang tinggi terhadap masalah atau kesulitan pribadi para guru.

D. Kesimpulan

Mekanisme implementasi kepemimpinan transformasional (Empat I) tidak seragam, melainkan

disesuaikan dengan karakteristik institusi. Di SMKN 3 Bone, mekanisme tersebut beroperasi secara progresif dan teknis, dengan kepala sekolah menerjemahkan dimensi Stimulasi Intelektual dan Motivasi Inspirasional ke dalam kebijakan operasional konkret (pendanaan penelitian, magang industri, dan standar kerja yang menantang). Mekanisme ini menciptakan budaya kerja yang berorientasi pada inovasi. Sebaliknya, di SMAN 11 Bone, mekanisme tersebut beroperasi secara persuasif dan administratif, dengan kepala sekolah terutama menggunakan dimensi Pengaruh Ideal melalui pendekatan pribadi dan disiplin teladan untuk menjaga stabilitas. Akibatnya, mekanisme ini tampaknya mendukung kepatuhan administratif guru, tetapi belum cukup kuat untuk mendorong transformasi radikal dalam metode pembelajaran.

Studi ini menemukan implikasi teoritis kontekstual bahwa dimensi Stimulasi Intelektual memiliki prasyarat yang berbeda: di SMA (SMK), dimensi ini bergantung pada sumber daya, sangat bergantung pada dukungan material dan pendanaan. Sebaliknya, di SMA

(SMA), dimensi ini terhambat oleh faktor psikologis-budaya, seperti resistensi terhadap perubahan pedagogis di kalangan guru senior. Penelitian ini menawarkan panduan konkret dan dapat ditindaklanjuti bagi praktisi pendidikan. Kepala sekolah dituntut untuk mengubah gaya kepemimpinan mereka dari sekadar "motivator verbal" menjadi "fasilitator inovasi". Ini berarti bahwa dimensi Stimulasi Intelektual harus diwujudkan melalui penyediaan dana penelitian guru, bantuan teknis IT yang konkret, dan contoh langsung, bukan hanya instruksi verbal. Bagi pembuat kebijakan (Dinas Pendidikan Kabupaten Bone), studi ini memberikan bukti kualitatif spesifik konteks untuk menginformasikan kebijakan pengembangan kepala sekolah yang lebih tepat sasaran (bukan kebijakan umum). Pelatihan bagi kepala sekolah SMA harus fokus pada penguatan kompetensi manajerial spesifik industri. Fokus pada penguasaan Manajemen Perubahan harus membekali mereka untuk menembus budaya zona nyaman di kalangan guru senior.

Temuan ini spesifik untuk konteks dua sekolah (SMKN 3 Bone

dan SMAN 11 Bone) di Kabupaten Bone, sehingga generalisasi hasil kualitatif ini ke konteks geografis atau demografis yang lebih luas masih terbatas. Untuk menjaga objektivitas ilmiah, studi ini membuka peluang untuk penelitian lebih lanjut. Ketersediaan data primer kualitatif mendalam ini sangat direkomendasikan sebagai dasar perbandingan bagi peneliti masa depan yang ingin melakukan studi multi-kasus serupa di berbagai wilayah atau konteks budaya.

DAFTAR PUSTAKA

- Bahtiar, B., Yusuf, Y., Doyan, A., & Ibrahim, I. (2023). Trend of Technology Pedagogical Content Knowledge (TPACK) Research in 2012-2022: Contribution to Science Learning of 21st Century. *Jurnal Penelitian Pendidikan IPA*, 9(5), 39–47. <https://doi.org/10.29303/jppipa.v9i5.3685>
- Bass, B., & Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership - Bernard M. Bass, Ronald E. Riggio*. LEA.
- Burns, J. M., & Harper, N. Y. (1978). *Leadership*. 530. [https://www.google.com.pe/books/edition/Leadership/DeztAAAAMAAJ?hl=es&gbpv=0&bsq=inauthor:%22James MacGregor Burns%22](https://www.google.com.pe/books/edition/Leadership/DeztAAAAMAAJ?hl=es&gbpv=0&bsq=inauthor:%22James%20MacGregor%20Burns%22)

- Dahlioni, N. K. P., Widnyani, N. K. D., Candra, L., Dewi, N. K. D., Suandenik, N. K. A., & Werang, B. R. (2025). Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Transformasional di Era Digital. *JPIM: Jurnal Penelitian Ilmiah Multidisipliner*, 01(03), 500–510.
- Darwan. (2016). Supervisi Akademik Kepala Madrasah Dalam Kinerja Guru: Studi Kasus Di Madrasah Ibtidaiyah (Mi) Fathul Ulum Poteran Talango Sumenep. *Jakarta. Bumi Aksara Nawawi, Hadari*. [Http://Digilib](http://Digilib), 13951(6), 9947–9957.
- Instruksi Presiden RI. (2016). Revitalisasi Sekolah Menengah Kejuruan dalam Rangka Peningkatan Kualitas Ddan Daya Saing Sumber Daya Manusia Indonesia. *Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2016*, 1–19.
- Metaferia, T., Baraki, Z., & Mebratu, B. (2023). Link between transformational leadership and teachers organizational commitment in Addis Ababa government secondary schools. *Cogent Education*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2023.2187563>
- Mulyasa, M. (2011). *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Pertama). Bumi Aksara.
- Permendiknas Nomor 16 Tahun, M. P. (2007). PERATURAN MENTERI PENDIDIKAN NASIONAL REPUBLIK INDONESIA NOMOR 16 TAHUN 2007. *南京师范大学硕士学位论文*, 55.
- Rohim, S., Surip, M., Lubis, M. J., & Fardian Gafari, M. O. (2023). Leadership contribution and organizational commitment on the work achievement of the school principals and teachers in high schools in Medan. *Cogent Education*, 10(2). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2023.2239595>
- Sari, D. (2024). The Effect Of Transformational Leadership, School Culture Principal, And Teacher Personality Competence On The Character Of Sint Carolus Kupang High School Students With Learning Motivation As A Mediating Variable. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 5(2), 3163–3180.
- Siskawati, G., Muspawi, M., & Rahman, K. A. (2025). Penerapan Gaya Kepemimpinan Dan Perilaku Kepemimpinan Yang Efektif Untuk Meningkatkan Kinerja Guru. 6(2), 1282–1288.
- Sukarso, & Putong, I. (2015). *KEPEMIMPINAN: Kajian Teoritis dan Praktis*. Buku Dan Artikel Karya Iskandar Putong.
- Sutisna, S. H., Rozak, A., & Saputra, W. R. (2023). Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Sekolah. *JlIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 6(9), 6895–6902. <https://doi.org/10.54371/JlIP.V6I9.2718>
- Ulfa, S. W., Nasution, A. S., Hasibuan, A. K., Natasya, A., Budiman, B., Azmi, K., & Nasution, M. (2024). Kompetensi Profesional Guru dalam Proses Pembelajaran. *Jurnal Yudistira : Publikasi Riset*

Ilmu Pendidikan Dan Bahasa,
2(4), 24–38.
<https://doi.org/10.61132/YUDISTI>
RA.V2I4.1128

Wijayanti, R., Wijayanti Universitas
Wijaya Putra Surabaya Mei
Indrawati Universitas Wijaya
Putra Surabaya Woro Utari
Universitas Wijaya Putra
Surabaya Alamat, R., Raya
Benowo, J., & Timur, J. (2025).
PENGARUH KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL DAN
KOMPETENSI PROFESIONAL
TERHADAP KINERJA GURU DI
SMKN 1 SINGGAHAN TUBAN
MELALUI MOTIVASI KERJA.
*JURNAL MULTIDISIPLIN ILMU
AKADEMIK*, 2(5), 138–147.
<https://doi.org/10.61722/JMIA.V2>
I5.6303