

PAPER NAME

**Artikel Lemlit 2017.doc**

---

WORD COUNT

**2386 Words**

CHARACTER COUNT

**17573 Characters**

PAGE COUNT

**10 Pages**

FILE SIZE

**89.5KB**

SUBMISSION DATE

**May 1, 2023 3:27 PM GMT+8**

REPORT DATE

**May 1, 2023 3:27 PM GMT+8**

---

**● 9% Overall Similarity**

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

- 5% Publications database
- Crossref Posted Content database
- Crossref database
- 9% Submitted Works database

**● Excluded from Similarity Report**

- Internet database
- Quoted material
- Small Matches (Less than 30 words)
- Bibliographic material
- Cited material
- Manually excluded sources

# **Analisis Teoritis Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional pada Efektifitas Kepemimpinan Kepala SMK 3 Tahun dan SMK 4 Tahun dalam Penerapan Pendidikan Sistem Ganda**

**Amiruddin<sup>1)</sup>, Abdul Muis Mappalotteng<sup>2)</sup>, Sunardi<sup>2)</sup>**

<sup>1), 3)</sup> Mechanical Engineering Education Lecturer UNM Makassar

<sup>2)</sup> Electrical Engineering Education Lecturer UNM Makassar

**ABSTRAK.** Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah bahwa pemimpin harus memiliki integritas kepribadian dan keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor untuk mewujudkan visi sekolah. Gaya kepemimpinan yang efektif untuk sekolah kejuruan (SMK) dalam menerapkan pendidikan sistem ganda (PSG) adalah gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional. Kepemimpinan transformasional lebih meningkatkan motivasi dan kinerja pengikut dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional, tetapi pemimpin yang efektif menggunakan kombinasi dari kedua jenis kepemimpinan tersebut.

**Kata kunci :** Gaya kepemimpinan, transformasional, transaksional, PSG

**ABSTRACT,** In the Regulation of the Minister of National Education Number 13 of 2007 on Principal Standards that leaders must have the integrity of personality and a strong desire in self-development as a principal. Leadership of the principal is one of the factors to realize the school vision. Effective leadership style for vocational school (SMK) in applying a dual system education (PSG) is a transformational and transactional leadership style. Transformational leadership further enhances follower motivation and performance compared to transactional leadership, but effective leaders use a combination of both types of leadership.

**Keywords:** Leadership style, transformational, transactional, school vision

## **PENDAHULUAN**

Standar Nasional Pendidikan yang diamanatkan oleh Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003, merupakan pola dasar (*benchmark*) oleh setiap penyelenggara dan satuan pendidikan sebagai kriteria minimal dalam penyelenggaraan pendidikan agar memotivasi terwujudnya pengelola, penyelenggara, dan peningkatan kinerja dalam memberikan layanan pendidikan yang efektif. Berkaitan dengan undang-undang tersebut, maka dipertegas lagi dengan Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan, yang merupakan kriteria minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Sebagaimana diamanatkan dalam peraturan tersebut sebagai kriteria dasar, maka pemimpin harus dapat menerapkan manajemen secara sistematis sehingga

mencapai visi sekolah yang efektif dan efisien. Sehingga untuk mengawal amanah tersebut, seyogyanya pemimpin sekolah memiliki kompetensi untuk menunjang tugas-tugasnya sebagai pemimpin pendidikan.

Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah Pasal 1 ayat 1 menyatakan bahwa : "untuk diangkat sebagai kepala sekolah/madrasah, seseorang wajib memenuhi standar kepala sekolah/madrasah yang berlaku nasional." (BSNP,2007:2-3). Didalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional tersebut mengatur kepemimpinan pendidikan kejuruan dalam lampiran dinyatakan bahwa kompetensi kepribadian kepala sekolah antara lain : "berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas disekolah/madrasah. Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin. Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah".

Untuk memperkuat kebijakan tersebut, maka dipertegas dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah, dimana pada Pasal 1 ayat 9 menyatakan bahwa "pengembangan keprofesian berkelanjutan adalah proses dan kegiatan yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap profesional kepala sekolah/madrasah yang dilaksanakan berjenjang, bertahap, dan berkesinambungan dalam rangka meningkatkan manajemen dan kepemimpinan sekolah/madrasah"

Regulasi-regulasi tersebut bertujuan memberikan arah dan langkah konkrit bagi seorang para penyelenggara pendidikan khususnya kepala sekolah dalam memimpin sekolahnya untuk mencapai tujuan atau visi. Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) bertujuan untuk melaksanakan program pendidikan yang mengarahkan kompetensi lulusannya memiliki bekal kecakapan dan keterampilan yang sesuai dengan bidangnya masing-masing melalui pendidikan sistem ganda (PSG).

Keandalan tenaga keahlian tersebut tergantung mutu lulusan, sedangkan mutu lulusan sangat tergantung dari proses belajar mengajar (guru) serta proses belajar mengajar baik di sekolah maupun di industri yang sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam mempengaruhi, menginspirasi,

menanamkan nilai, dan memotivasi lingkungan yang dipimpinnya untuk mencapai visi sekolah.

Visi sekolah dapat tercapai, jika kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan fungsinya menerapkan gaya kepemimpinan yang kolaboratif. Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian visi. Dari berbagai gaya kepemimpinan, kepemimpinan transformasional dan transaksional diyakini lebih memberikan pengaruh yang positif bagi organisasi dalam mencapai visinya.

Burns dalam Yukl (2010:290-291) membedakan antara kepemimpinan yang melakukan transformasi dengan kepemimpinan transaksional yaitu “Kepemimpinan transformasional menyerakan nilai-nilai moral dari para pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereka untuk mereformasi institusi .... Kepemimpinan transaksional dapat melibatkan nilai-nilai tetapi nilai tersebut relevan dengan proses pertukaran, seperti kejujuran, keadilan, tanggung jawab dan timbal balik”.

Berdasarkan pencapaian visi sekolah secara produktif, berkualitas, efektif dan efisien, maka diyakini bahwa penerapan kepemimpinan transformasional dan transaksional pada pendidikan kejuruan (vokasional) merupakan salah satu solusi dalam memotivasi, menginspirasi dan menanamkan nilai-nilai moral pada guru, murid dan pemangku kepentingan.

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **Kepemimpinan Pendidikan Kejuruan**

SMK adalah salah satu institusi pendidikan yang bertujuan untuk melaksanakan program pendidikan mengarah pada pemberian bekal kecakapan dan keterampilan dalam berbagai bidang agar setelah anak didik selesai studi, mereka dapat diberdayakan dalam PSG. Proses pendidikan yang berkualitas mustahil tercapai tanpa adanya pengelolaan organisasi sekolah yang tepat. Untuk mewujudkan unjuk kerja organisasi yang tepat dan berkualitas maka diperlukan adanya kepemimpinan yang berkarakter. “Pola pelaksanaan PSG baik SMK 3 tahun maupun SMK 4 tahun bertujuan untuk sinkronisasi pembelajaran secara

teoritis di sekolah dengan Prakerin di DU-DI dalam menciptakan lulusan berwawasan pengetahuan luas, terampil di- bidangnya dan siap kerja (Amiruddin dkk, 2016:97)

Kepemimpinan yang berkarakter harus mampu memotivasi atau memberi semangat kepada para stafnya (guru) dengan jalan memberikan inspirasi dan ekspektasi yang tinggi dalam bekerja untuk mencapai visi organisasi/sekolah. Kepemimpinan sendiri tidak hanya berada pada posisi puncak struktur dalam organisasi pendidikan tetapi juga meliputi setiap tingkat dalam organisasi. Dalam kepemimpinan tersebut tentunya harus mendapatkan dukungan dan kerjasama dari berbagai pihak khususnya seluruh *stakeholder* sekolah. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah merupakan satu aspek yang penting dalam suatu organisasi sekolah.

Richards & Eigel mendefinisikan kepemimpinan sebagai “cara mengaktualisasikan visi, mewujudkan nilai, dan menciptakan lingkungan guna mencapai sesuatu” (Yulk, 2010:4). Begitupula House mengatakan ”kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektifitas dan keberhasilan organisasi” (Yulk, 2010:4).

Konsep kepemimpinan yang efektif juga mempunyai beberapa pandangan dari para ahli pendidikan, Yukl (2010 : 290-291) memberikan pandangan tentang kepemimpinan efektif diantaranya “....Efektifitas pemimpin berdasarkan konsekuensi dari tindakan pemimpin bagi pengikut dan komponen lainnya dalam organisasi,....ukuran yang paling banyak digunakan untuk mengukur efektifitas pemimpin adalah seberapa jauh unit organisasi pemimpin tersebut berhasil menunaikan tugas pencapaian sasarannya,....sedangkan ukuran subjektifnya adalah tingkat efektifitasnya yang dihasilkan oleh pemimpin tertinggi, para pekerja atau bawahan”.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 menyatakan kompetensi manajerial dan kewirausahaan diantaranya “... Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal dan mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif serta, ....mengelola

unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah .... sedangkan kompetensi kewirausahaannya dinyatakan bahwa .... memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah.

Pendidikan kejuruan dapat memotivasi peserta didik yang berminat menyiapkan diri untuk menguasai jenis pekerjaan tertentu. Demi mendukung peran kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah khususnya SMK, maka dibutuhkan kepala sekolah yang kuat dan menguasai perkembangan teknologi mutakhir agar dapat membimbing, menjadi contoh, dan menggerakkan guru dalam peningkatan mutu pendidikan kejuruan.

Sekolah yang efektif memiliki pemimpin yang mampu berperan dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menyerasikan semua sumberdaya pendidikan yang tersedia. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran sekolahnya melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap.

### **Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional**

Manajemen pendidikan memberikan peluang bagi para manajer pendidikan untuk mengaktualisasikan kemampuan dirinya khususnya dalam meningkatkan kinerja kepemimpinannya, gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam setiap organisasi sekolah akan berbeda-beda sesuai dengan kemampuan pemimpin masing-masing dalam mengembangkan nilai-nilai kepemimpinannya. Tentu saja gaya kepemimpinan kepala sekolah pendidikan kejuruan (SMK) sama dengan sekolah pada umumnya, namun kepemimpinan pendidikan kejuruan memiliki tugas tambahan untuk menjalin kerjasama dengan industri dalam melaksanakan PSG. Salah satu gaya kepemimpinan yang cukup efektif untuk mengakomodasi tantangan yang dihadapi SMK tersebut adalah gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional.

Kaitannya dengan kepemimpinan transformasional menurut Burns dalam Bass dan Reggio (2006:3) menyatakan bahwa "... Pemimpin transformational pemimpin adalah mereka yang merangsang dan menginspirasi pengikut untuk

mencapai hasil yang luar biasa dan, dalam proses, mengembangkan kapasitas kepemimpinan mereka sendiri. Pemimpin transformasional membantu pengikutnya tumbuh dan berkembang menjadi pemimpin dengan menanggapi kebutuhan pengikut individu dengan memberdayakan mereka dan dengan menyelaraskan tujuan dan tujuan dari pengikut individu, pemimpin, kelompok, dan organisasi yang lebih besar”.

Kepemimpinan transformasional atau inspirasional yang diformulasikan oleh Bass bahwa “inti dari teori itu adalah perbedaan antara kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Kedua jenis kepemimpinan itu didefinisikan dalam perilaku komponen yang digunakan untuk mempengaruhi para pengikut dan pengaruh dari pimpinan kepada para pengikut” (Yukl, 2005:304)

Pemimpin berani mengambil kebijakan yang berhubungan dengan peningkatan motivasi bawahan dengan pemberian imbalan dan penghargaan sesuai dengan taraf kesanggupan bawahan dalam menyelesaikan suatu tugas yang dibebankan kepadanya. Bass dan Reggio (2006:8) menyimpulkan “kepemimpinan transaksional terjadi ketika penghargaan pemimpin atau disiplin pengikut, tergantung pada kecukupan kinerja pengikut. Kepemimpinan transaksional bergantung pada penguatan kontingen (*contingent rewards*)”.

Bass mengatakan ”tiga jenis perilaku transformasional meliputi pengaruh ideal, stimulasi intelektual, pertimbangan individual” (Yukl, 2005:305). Sementara Lowe, Kroeck dan Sivasubramaniam telah melakukan analisis meta, menemukan bahwa ”perilaku kepemimpinan transformasional berkorelasi lebih kuat dan lebih konsisten dengan efektifitas kepemimpinan daripada dengan perilaku kepemimpinan transaksional. Namun, perilaku penghargaan berhubungan, perilaku transaksional, juga berkorelasi dengan efektifitas kepemimpinan dalam beberapa studi” (Yukl, 2005:307).

Kepemimpinan transaksional konstruktif adalah yang paling efektif dan aktif dari gaya kepemimpinan transaksional. Tujuan pemimpin transaksional ini, menjelaskan hasil yang diinginkan, penghargaan dan pengakuan untuk prestasi, menunjukkan atau berkonsultasi, memberikan umpan balik, dan memuji bawahan bila layak” (Marzano, 2005:14)

## **Efektivitas Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional**

Kepemimpinan transformasional sebagai sebuah proses di mana pemimpin dan pengikut saling meningkatkan diri ketingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Dikemukakan bahwa perilaku pemimpin transformasional lebih berperilaku sebagai pemimpin yang sebenarnya, dalam arti bahwa mampu menjalankan fungsinya dengan menggunakan pengaruhnya untuk memotivasi dan mendorong anggota organisasi guna mencapai visi. Sebaliknya, perilaku pemimpin transaksional lebih sebagai manajer yang tugasnya memastikan bahwa pekerjaan telah dilakukan dengan baik dan benar.

Bass and Reggio (2006:11) Dalam teori kepemimpinan menyatakan bahwa “Kepemimpinan transaksional, khususnya penghargaan kontingen, memberikan dasar yang luas untuk kepemimpinan yang efektif, tetapi sejumlah besar usaha, efektivitas, dan kepuasan yang mungkin dari kepemimpinan transaksional jika ditambah oleh kepemimpinan transformasional. Akhirnya, seperti yang dilaporkan sebelumnya oleh Avolio dan Howell (1992), kepemimpinan transformasional juga menambah transaksional dalam memprediksi tingkat inovasi, pengambilan risiko, dan kreativitas”.

Dari 21 tanggung jawab pemimpin sekolah, efektivitas kepemimpinan transformasional dan transaksional memberikan penegasan bahwa kedua kepemimpinan ini saling memberikan kontribusi dalam mencapai visi sekolah. Marzano (2005:41) ”kepemimpinan kepala sekolah tidak hanya harus memperhatikan karakteristik umum perilaku seperti ’memiliki visi’, tetapi juga harus mengidentifikasi tindakan spesifik yang mempengaruhi prestasi belajar siswa”.

Kepala sekolah memiliki komitmen dan motivasi yang kuat untuk meningkatkan mutu sekolah secara optimal. Guru memiliki komitmen dan harapan yang tinggi bahwa anak didiknya dapat mencapai tingkat prestasi yang maksimal, walaupun dengan segala keterbatasan sumberdaya pendidikan yang ada di sekolah. Sedang peserta didik juga mempunyai motivasi untuk selalu meningkatkan diri untuk berprestasi sesuai dengan bakat dan kemampuannya. Harapan tinggi dari ketiga unsur sekolah ini merupakan salah satu faktor yang



menyebabkan sekolah selalu dinamis untuk selalu menjadi lebih baik dari keadaan sebelumnya.

Marzano (2005: 41) ke-21 tanggung jawab pemimpin sekolah, yang berhubungan dengan kepemimpinan transformasional antara lain : *agen perubahan* (keterlibatan dalam pengambilan keputusan), *fleksibilitas* (menyesuaikan gaya kepemimpinan), *masuk* (guru terlibat dalam mengembangkan kebijakan sekolah), *stimulasi intelektual* (menyadari pengetahuan baru tentang sekolah efektif), *optimistis* (menginspirasi guru). Dan yang berhubungan dengan kepemimpinan transaksional meliputi *afirmasi (reward and punishment)*, dan *penghargaan kontinjensi* (mengakui dan menghargai prestasi individu)

Bass (2006:16) berpendapat bahwa “kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional dapat ditemukan di semua bagian dunia dan dalam segala bentuk organisasi”. Di lain sisi Bass menyatakan bahwa “kepemimpinan transformasional lebih meningkatkan motivasi dan kinerja pengikut dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional, tetapi pemimpin yang efektif menggunakan kombinasi dari kedua jenis kepemimpinan tersebut” (Yukl, 2005:305).

Gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional tidak memiliki garis pembeda yang jelas, bahkan keduanya berangkat pada prinsip yang berbeda tetapi bukan merupakan gaya kepemimpinan yang saling bertentangan. Kepemimpinan transformasional dan transaksional sangat penting dan dibutuhkan setiap organisasi khususnya lembaga pendidikan seperti SMK yang memiliki karakteristik dan tantangan yang dinamis. Lembaga pendidikan kejuruan membutuhkan visi, dorongan, dan komitmen yang di bentuk oleh pemimpin transformasional. Namun lembaga pendidikan kejuruan juga membutuhkan pemimpin transaksional untuk dapat memberikan arahan, berfokus pada hal-hal yang sifatnya rinci, menjelaskan perilaku diharapkan dan memberi imbalan atas usaha yang telah di lakukan.

## **P E N U T U P**

Kebijakan-kebijakan pemerintah tentang kepemimpinan pendidikan khusus pendidikan kejuruan (SMK) bertujuan memberikan arah dan langkah

konkrit bagi para penyelenggara pendidikan khususnya kepala sekolah dalam memimpin sekolahnya untuk mencapai visi yang telah ditetapkan khususnya mewujudkan sistem pendidikan ganda di SMK 3 tahun dan SMK 4 tahun. Kedua jenis SMK ini melaksanakan PSG yang berbeda dari segi waktu dan lamanya.

Seorang kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan harus mampu mengkombinasikan gaya-gaya kepemimpinan seperti gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional tersebut. Indikator keberhasilan seorang pemimpin adalah pemimpin yang bisa menerapkan berbagai gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi khususnya penyesuaian pembelajaran di industri.

Kepemimpinan transformasional akan menyebabkan bawahan (guru) melakukan pekerjaan melebihi ekspektasi yang telah ditetapkan karena adanya pengaruh dari pemimpin yang menerapkan motivasi kerja yang tinggi, dan rasa memiliki visi sebagai komitmen pengikut terhadap pemimpin. Sebaiknya, kepemimpinan transaksional mendorong kepemimpinan mencapai tingkat kinerja yang telah disepakati. Baik pemimpin maupun pengikut telah bersepakat tentang visi yang harus dicapai.

## **DAFTAR RUJUKAN**

- Amiruddin, Kustono, D., Hadi, S., dan Djuanda. 2016. *Analisis Implementasi Pendidikan Sistem Ganda pada SMK Masa Studi 3 Tahun Dan SMK 4 Tahun*. Teknologi dan Kejuruan, Vol. 39, No. 1, hal. 87-98
- Bass, B.M. and Riggio, R.E.2006. *Transformational Leadership*. London : Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers
- Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Kejuruan. 2012. *Garis-garis Besar Program Pembinaan SMK Tahun 2012*. Jakarta: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan RI.
- Marzano, R J.2005. *School Leadership that Works : From Research to Results*. USA : Mid-continent Research for Education and Learning (McREL)
- Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan*. <https://www.unm.ac.id/files/surat/PP-No-13-Tahun-2015.pdf> diakses 20 Agustus 2017.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah*. Jakarta : Badan Standar Nasional Pendidikan.

*Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 19 tahun 2007 tentang standar pengelolaan pendidikan oleh satuan pendidikan dasar dan menengah.*  
([http://www.4shared.com/Permendiknas\\_No\\_19\\_Tahun\\_2007\\_.html](http://www.4shared.com/Permendiknas_No_19_Tahun_2007_.html))  
diakses 15 Januari 2013.

*Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah.*  
<http://www.4buku.com/permendiknas-no-28-tahun-2010-lpmp-aceh-pdf.html> diakses 2 Februari 2013

*Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional.*  
[www.unpad.ac.id/wp-content/uploads/.../UU20-2003-Sisdiknas.pdf](http://www.unpad.ac.id/wp-content/uploads/.../UU20-2003-Sisdiknas.pdf)  
diakses 2 Februari 2013

Yukl. Gary. 2010. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Edisi Indonesia: PT Indeks.

● **9% Overall Similarity**

Top sources found in the following databases:

- 5% Publications database
- Crossref database
- Crossref Posted Content database
- 9% Submitted Works database

TOP SOURCES

The sources with the highest number of matches within the submission. Overlapping sources will not be displayed.

<b>1</b>	<b>Universitas Muhammadiyah Surakarta on 2015-06-06</b> Submitted works	<b>3%</b>
<b>2</b>	<b>Universitas Negeri Makassar on 2013-08-15</b> Submitted works	<b>2%</b>
<b>3</b>	<b>Rahman Afandi, Layla Mardiyah, Iis Sugiarti. "Pola Kepemimpinan Kep..."</b> Crossref	<b>2%</b>
<b>4</b>	<b>Universitas Negeri Jakarta on 2016-11-14</b> Submitted works	<b>1%</b>

## ● Excluded from Similarity Report

- Internet database
- Quoted material
- Small Matches (Less than 30 words)
- Bibliographic material
- Cited material
- Manually excluded sources

---

### EXCLUDED SOURCES

#### Universitas Negeri Makassar on 2013-07-23

Submitted works

4%

---

#### President University on 2022-12-19

Submitted works

4%

---

#### Universitas Pendidikan Indonesia on 2016-02-25

Submitted works

3%