

Strategi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Membangun Budaya Positif

¹Dedi Sugari ²Agustiar Agustiar ³Eko Ngabdul Shodikin ⁴Hilalludin
Hilalludin ⁵Ayna Wahyuni

^{1,2,3} Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah Madani Yogyakarta

⁴Universitas Alma Ata Yogyakarta

⁵ Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah Palapa Nusantara Lombok

Email: ¹sugarydedi70@gmail.com ²agustiartravel@gmail.com ³ekons@stitmadani.ac.id
⁴hilalluddin34@gmail.com ⁵Wahyuniayna843@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini mengkaji strategi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam Penelitian ini bertujuan menganalisis strategi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam membangun budaya positif sebagai bagian penting dari peningkatan mutu pendidikan. Budaya positif dipahami sebagai seperangkat nilai, kebiasaan, dan pola interaksi yang mendukung iklim belajar yang sehat, kolaboratif, dan berkarakter. Latar belakang penelitian ini muncul dari kebutuhan sekolah untuk tidak hanya mengandalkan aturan formal, tetapi juga membangun nilai-nilai yang tumbuh dari kesadaran warga sekolah. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif berupa kajian kepustakaan dengan menganalisis berbagai konsep, teori, dan gagasan yang relevan tentang kepemimpinan transformasional dan budaya sekolah. Hasil analisis menunjukkan bahwa kepala sekolah memiliki peran strategis dalam menciptakan transformasi budaya melalui lima elemen utama: penguatan visi dan nilai, pengembangan profesional guru, penciptaan lingkungan sekolah yang kondusif, inovasi dalam manajemen dan pembelajaran, serta keteladanan yang konsisten. Setiap elemen saling berkaitan dan berkontribusi terhadap pembentukan karakter sekolah secara menyeluruh. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional efektif dalam membangun budaya positif karena mampu memengaruhi aspek struktural, kultural, dan emosional warga sekolah secara terpadu. Dengan pendekatan ini, sekolah dapat tumbuh menjadi lingkungan yang adaptif, inklusif, dan berorientasi pada peningkatan mutu berkelanjutan.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Budaya Positif, Kepala Sekolah, Manajemen Pendidikan

Abstract

This study aims to examine the strategies of transformational leadership practiced by school principals in fostering a positive school culture as an essential component of quality improvement in education. A positive school culture is understood as a set of shared values, consistent behaviors, and constructive interactions that support a healthy, collaborative, and character-building learning environment. The need for this study emerges from the increasing demand for schools to cultivate value-based cultures rather than merely relying on formal rules and compliance-driven discipline. This research employs a qualitative library research method by analyzing relevant theories, concepts, and scholarly arguments concerning transformational leadership and school culture. The findings indicate that school principals hold a pivotal role in cultural transformation through five strategic elements: strengthening the school's vision and core values, promoting teacher professional development, creating a supportive and humanistic school environment, encouraging innovation in management and classroom practices, and demonstrating consistent leadership modeling. These elements work synergistically to shape a holistic and sustainable culture across the school community. The study concludes that transformational leadership is highly effective in developing a positive school culture because it influences the structural, cultural, and emotional dimensions of the school simultaneously. With this approach, schools can evolve into adaptive, inclusive, and continuously improving environments that support both academic and character development.

Keywords: Transformational Leadership, Positive Culture, School Principal, Educational Management

PENDAHULUAN

Budaya positif di sekolah tidak lahir secara otomatis, tetapi tumbuh melalui kepemimpinan yang mampu menggerakkan seluruh unsur sekolah untuk berubah bersama. Di tengah dinamika pendidikan saat ini, kepala sekolah dituntut lebih dari sekadar administrator; mereka harus hadir sebagai pemimpin yang mampu memberi inspirasi, teladan, dan arah yang jelas kepada guru maupun peserta didik. Tantangan seperti rendahnya motivasi guru, lemahnya kolaborasi, serta kurangnya konsistensi dalam regulasi sekolah membuat kebutuhan akan kepemimpinan transformasional semakin penting. Model ini mendorong pemimpin untuk mentransformasikan nilai, perilaku, dan lingkungan kerja secara menyeluruh (Ana Marie O. Gannaban dan Melinda F. Marquez. PhD 2025).

Kepemimpinan transformasional menekankan empat aspek utama: *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Keempat aspek ini memungkinkan kepala sekolah bukan hanya mengatur, tetapi menggerakkan seluruh warga sekolah melalui inspirasi, pembinaan personal, dan keteladanan moral. Dalam konteks budaya positif, kepala sekolah tidak hanya menegakkan aturan, tetapi membangun nilai-nilai yang dipercaya dan dihayati bersama. Penekanan pada internalisasi nilai membuat budaya sekolah menjadi lebih berkelanjutan (Muksin dkk. 2025).

Dalam beberapa tahun terakhir, berbagai penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap peningkatan iklim sekolah, kedisiplinan, dan komitmen guru. Temuan ini diperkuat oleh studi-studi setelah 2020 yang menunjukkan bahwa kemampuan kepala sekolah dalam memengaruhi mentalitas dan etos kerja jauh lebih menentukan daripada sekadar kemampuan administratif. Oleh karena itu, strategi yang digunakan kepala sekolah menjadi faktor krusial dalam keberhasilan membangun budaya positif (Tumeko dkk. 2025).

Selain itu, perkembangan teknologi dan karakter generasi peserta didik masa kini juga menuntut kepala sekolah untuk mampu beradaptasi secara cepat. Budaya sekolah harus mampu menjadi ruang yang aman, inklusif, dan mendorong kreativitas, yang hanya dapat dicapai melalui kepemimpinan berbasis transformasi nilai. Kepala sekolah juga harus mampu menanamkan disiplin yang tumbuh dari kesadaran, bukan paksaan, sehingga nilai-nilai karakter dapat tertanam secara kuat (Rasyid dkk. 2025).

Dengan demikian, penelitian ini penting untuk mengkaji strategi konkret kepala sekolah dalam menerapkan kepemimpinan transformasional demi membangun budaya positif yang konsisten, adaptif, dan berdampak jangka panjang. Pembahasan ini akan memperlihatkan bagaimana pendekatan transformasional menjadi fondasi bagi terciptanya sekolah yang berkarakter, kolaboratif, dan berorientasi pada peningkatan mutu secara menyeluruh.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan kajian kepustakaan, yaitu suatu prosedur penelitian yang bertumpu pada penelusuran, pengumpulan, dan analisis sumber-sumber tertulis yang relevan dengan topik kajian. Kajian kepustakaan memungkinkan peneliti menelaah gagasan, teori, serta pola konsep yang berkembang dalam karya ilmiah seperti buku, jurnal, laporan ilmiah, dan dokumen kebijakan pendidikan. Prosedur analisis dilakukan secara sistematis melalui tahap identifikasi konsep kunci, reduksi informasi, kategorisasi tema, serta penafsiran mendalam terhadap isi literatur. Melalui proses ini, peneliti dapat membangun pemahaman teoretis yang komprehensif tentang strategi kepemimpinan transformasional dan perannya dalam membangun budaya positif di sekolah.

Kajian kepustakaan juga menekankan pentingnya interpretasi kritis terhadap argumen setiap sumber, sehingga peneliti tidak hanya memaparkan ulang isi literatur, tetapi juga menyusun sintesis pemikiran yang utuh. Teknik

analisis isi digunakan untuk memeriksa hubungan antar-konsep, kecenderungan teori, serta relevansinya dengan konteks pendidikan Indonesia. Dengan pendekatan ini, penelitian menghasilkan pemahaman yang mendalam meski tidak melibatkan pengumpulan data lapangan. Pendekatan kualitatif berbasis literatur sangat sesuai untuk mengkaji model kepemimpinan karena memungkinkan peneliti memetakan perkembangan teori, membandingkan berbagai model, dan menemukan strategi yang paling aplikatif bagi kepala sekolah dalam membangun budaya positif (Sugari dan Hilalludin 2025).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penguatan Visi dan Nilai Bersama

Penguatan visi merupakan langkah strategis utama dalam kepemimpinan transformasional. Kepala sekolah perlu membangun visi yang tidak hanya bersifat formal, tetapi juga menggugah komitmen emosional warga sekolah. Visi yang inspiratif akan menjadi panduan dalam bertindak, terutama dalam membangun budaya positif. Berbagai penelitian terbaru menekankan pentingnya visi yang mudah dipahami dan dikomunikasikan secara konsisten kepada guru, siswa, maupun tenaga kependidikan (Sembiring dan Budi 2025).

Selain visi, internalisasi nilai-nilai inti merupakan fondasi terciptanya budaya positif. Kepala sekolah perlu mengidentifikasi nilai-nilai yang dianggap penting untuk membangun karakter sekolah, seperti integritas, disiplin, kolaborasi, dan kepedulian. Nilai-nilai ini kemudian ditransformasikan melalui rutinitas, kebijakan, dan pembiasaan yang berlangsung secara berulang. Keteladanan pemimpin menjadi kunci dalam tahap ini karena nilai tidak dapat dipaksakan, melainkan ditunjukkan melalui tindakan nyata (Indonesia University of Education dkk. 2025).

Komunikasi terbuka juga memegang peran penting dalam memperkuat pemahaman seluruh warga sekolah mengenai visi dan nilai tersebut. Kepala sekolah harus memastikan bahwa setiap anggota sekolah merasa terlibat dan memiliki peran dalam mewujudkannya. Dengan demikian, budaya positif tidak hanya bergantung pada regulasi, tetapi tumbuh secara natural melalui keyakinan dan rasa memiliki (Yoserizal dkk. 2024).

Pembinaan dan Pengembangan Profesional Guru

Pembinaan guru merupakan salah satu pilar terkuat dalam kepemimpinan transformasional, mengingat guru adalah pelaku utama dalam membangun budaya positif melalui interaksi sehari-hari dengan peserta didik. Kepala sekolah perlu merancang program pengembangan profesional secara berkelanjutan, baik melalui pelatihan internal, workshop, lesson study, maupun kolaborasi dengan lembaga eksternal. Penelitian lima tahun terakhir menunjukkan bahwa guru yang mendapatkan dukungan profesional secara konsisten lebih mampu menumbuhkan iklim kelas yang sehat dan positif (Utami dkk. 2024).

Selain pelatihan, kepala sekolah juga harus memberikan coaching individual kepada guru yang mengalami kesulitan atau membutuhkan pendampingan dalam implementasi nilai-nilai sekolah. Interaksi personal ini mencerminkan dimensi individualized consideration, di mana pemimpin memperhatikan perbedaan kebutuhan setiap guru. Pendekatan ini terbukti meningkatkan motivasi kerja, memperkuat loyalitas, dan menurunkan tingkat burnout (Murtanti dkk. 2024).

Evaluasi kinerja guru juga harus dilakukan dengan pendekatan reflektif dan apresiatif, bukan hanya melalui penilaian administratif. Kepala sekolah dapat menggunakan supervisi akademik berbasis dialog untuk membantu guru memahami area yang perlu diperbaiki tanpa merasa dihakimi. Dengan

demikian, guru merasa aman, dihargai, dan terdorong untuk terus berkembang (Qoribah dkk. 2025).

Perhatian berkelanjutan terhadap guru akan menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan penuh dukungan emosional. Ketika guru merasa menjadi bagian dari proses transformasi sekolah, mereka akan menunjukkan komitmen yang lebih tinggi dalam membangun budaya positif di kelas maupun di lingkungan sekolah secara keseluruhan (University of Kwazulu Natal, Durban South Africa dkk. 2025).

Menciptakan Lingkungan Sekolah yang Kondusif dan Humanis

Membangun budaya positif harus dimulai dari penciptaan lingkungan sekolah yang aman, rapi, dan memberikan rasa nyaman bagi seluruh warganya. Kepala sekolah perlu memastikan bahwa seluruh fasilitas mendukung terwujudnya interaksi yang sehat, mulai dari kebersihan lingkungan, tata ruang kelas, hingga penyediaan ruang konseling dan ruang kreatif siswa. Lingkungan fisik yang tertata baik terbukti meningkatkan kenyamanan psikologis dan motivasi belajar (Putri dkk. 2025).

Selain aspek fisik, lingkungan sosial juga perlu mendapatkan perhatian. Kepala sekolah harus menumbuhkan budaya saling menghargai antarwarga sekolah. Interaksi antara guru dan siswa harus mencerminkan nilai-nilai kesopanan, empati, dan komunikasi positif. Lingkungan sosial yang sehat akan berdampak langsung pada pengurangan perilaku negatif dan meningkatnya kedisiplinan alami dari siswa.

Regulasi sekolah pun harus disusun berdasarkan prinsip humanisasi. Peraturan tidak boleh hanya menekankan hukuman, tetapi harus berorientasi pada penguatan karakter. Kepala sekolah dapat mengarahkan implementasi disiplin positif yang menekankan pemahaman konsekuensi, tanggung jawab

diri, dan restoratif. Ketika regulasi dijalankan dengan empati namun tetap tegas, budaya positif akan tumbuh tanpa paksaan (Irma dan Yusuf 2025).

Inovasi dalam Sistem Manajemen dan Pembelajaran

Kepala sekolah yang transformasional perlu mendorong inovasi, baik dalam manajemen sekolah maupun pembelajaran di kelas. Dalam konteks manajemen, kepala sekolah dapat mengembangkan sistem digital untuk administrasi, komunikasi, dan pelaporan. Penggunaan teknologi ini tidak hanya mempermudah proses kerja, tetapi juga menciptakan budaya kerja yang efisien dan transparan. Berbagai studi terbaru menekankan bahwa sekolah yang adaptif teknologi cenderung memiliki budaya kolaboratif yang lebih kuat (University of Kwazulu Natal, Durban South Africa dkk. 2025).

Di sisi pembelajaran, kepala sekolah perlu menginspirasi guru untuk menerapkan model pembelajaran aktif dan berpusat pada siswa. Pembelajaran berbasis proyek, kolaboratif, dan eksploratif lebih efektif dalam menumbuhkan karakter positif seperti kreativitas, kerja sama, dan tanggung jawab. Kepala sekolah harus memfasilitasi guru untuk bereksperimen dan mencoba pendekatan baru tanpa takut gagal.

Inovasi juga dapat diwujudkan melalui budaya refleksi. Kepala sekolah dapat menginisiasi forum diskusi rutin untuk mengevaluasi praktik pembelajaran dan manajemen. Dengan demikian, lingkungan sekolah terbiasa melakukan perbaikan berkelanjutan (continuous improvement). Pendekatan ini mencerminkan dimensi intellectual stimulation dalam kepemimpinan transformasional, yaitu mendorong warga sekolah untuk berpikir kritis dan kreatif (Supendi dkk. 2025).

Selain itu, kepala sekolah perlu membuka ruang kolaborasi dengan orang tua, masyarakat, dan instansi luar. Sinergi eksternal sangat penting dalam memperkuat budaya sekolah karena nilai positif tidak hanya dibangun

dari dalam, tetapi juga diperkuat oleh lingkungan sosial yang lebih luas. Ketika sekolah menjadi pusat kolaborasi, identitas positif sekolah akan semakin kuat.

Keteladanan dan Konsistensi Kepemimpinan

Keteladanan merupakan inti dari kepemimpinan transformasional. Kepala sekolah tidak hanya mengarahkan, tetapi juga memperlihatkan perilaku yang sesuai dengan nilai-nilai yang ingin dibangun. Ketika kepala sekolah menunjukkan sikap disiplin, tanggung jawab, dan kepedulian, seluruh warga sekolah akan meniru dan memperlihatkan perilaku yang sama. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa keteladanan pemimpin berpengaruh kuat terhadap budaya kerja guru dan perilaku siswa (Yakob dkk. 2025).

Konsistensi juga menjadi aspek penting. Kepala sekolah harus menunjukkan kesesuaian antara ucapan dan tindakan. Konsistensi dalam menerapkan peraturan, menetapkan standar kinerja, dan memberikan apresiasi atau sanksi akan menumbuhkan kepercayaan warga sekolah. Kepercayaan inilah yang menjadi fondasi kokoh bagi budaya positif yang berkelanjutan.

Keteladanan yang baik akan memperkuat rasa hormat dan loyalitas warga sekolah terhadap kepala sekolah. Ketika pemimpin menunjukkan nilai-nilai yang kuat secara berkelanjutan, budaya positif akan bertahan meskipun terjadi perubahan sumber daya atau dinamika internal. Sekolah akan memiliki karakter yang tidak bergantung pada individu, tetapi telah tertanam dalam sistem dan perilaku warganya (Efendi dan Rifa'i 2025).

KESIMPULAN

Kepemimpinan transformasional terbukti menjadi pendekatan yang sangat strategis bagi kepala sekolah dalam membangun budaya positif yang

berkelanjutan, karena mampu mengintegrasikan kekuatan visi, penanaman nilai, pembinaan guru, inovasi pembelajaran, serta keteladanan moral yang konsisten. Melalui penguatan visi dan nilai-nilai inti, kepala sekolah dapat menciptakan arah perubahan yang dipahami dan diyakini oleh seluruh warga sekolah. Pembinaan profesional guru membuat perubahan tersebut berjalan melalui peningkatan kapasitas manusia yang menjadi pelaksana utama budaya positif.

Lingkungan sekolah yang kondusif memperkuat rasa aman dan kenyamanan psikologis, sehingga perilaku positif dapat berkembang secara alami. Inovasi manajemen dan pembelajaran memastikan bahwa budaya sekolah tetap relevan dengan tuntutan zaman dan kebutuhan peserta didik, sementara keteladanan pemimpin menjadi fondasi moral yang menjaga kepercayaan dan komitmen seluruh warga sekolah. Dengan demikian, budaya positif bukan sekadar hasil dari peraturan, tetapi merupakan buah dari proses transformasi nilai yang dilakukan secara sadar, terstruktur, dan berkelanjutan melalui kepemimpinan yang inspiratif, humanis, dan menyeluruh.

DAFTAR PUSTAKA

- Ana Marie O. Gannaban dan Melinda F. Marquez. PhD. 2025. "DEVELOPMENT PROGRAMS IN TRANSFORMING SCHOOL PRINCIPALS' LEADERSHIP STYLES." *EPRA International Journal of Multidisciplinary Research (IJMR)*, Maret 19, 403–10. <https://doi.org/10.36713/epra20596>.
- Efendi, Daud Rahmat, dan Andi Arif Rifa'i. 2025. "Transformational Leadership of School Principals in the Development of Islamic Education." *Nidhomiyah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 6 (2): 117–29. <https://doi.org/10.38073/nidhomiyah.v6i2.2719>.
- Hilalludin, Hilalludin, Dedi Sugari, Shada Al-Nomani, dan Muzanni Muzanni. 2025. "The Role of Educational Psychology in Enhancing the Quality of the Teaching and Learning Process." *Jurnal Ar-Ruhul Ilmi: Jurnal Pendidikan dan Pemikiran Islam* 1 (01): 62–74.
- Indonesia University of Education, Johar Permana, Anisa Isti Yuslimah, dan Indonesia University of Education. 2025. "Principal's Transformational Leadership in Developing a Positive and Happy School Organizational

Culture." *International Journal of Social Science and Human Research* 08 (01). <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v8-i1-02>.

Irma, Irma Tussa'diyah Hasibuan, dan Yusuf Hadijaya Yusuf. 2025. "The Transformational Leadership of The Principal in Fostering a Collaborative Culture Among Educators at State Senior High School 1 Percut Sei Tuan." *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan)* 10 (1): 489-511. <https://doi.org/10.31851/jmksp.v10i1.18812>.

Muksin, Muksin, Bunyamin Bunyamin, dan Rasiman Rasiman. 2025. "Implementation of The Principal's Transformational Leadership Style in Realizing A Quality Culture at Nurul Islam Tenggara Integrated Islamic Elementary School." *Dinasti International Journal of Education Management And Social Science* 6 (4): 3331-38. <https://doi.org/10.38035/dijemss.v6i4.4499>.

Murtanti, Wilin, Djam'an Satori, Diding Nurdin, dan Taufani Chusnul Kurniatun. 2024. "The Role of Principal Leadership in Creating an Effective School Culture." *Tadris: Jurnal Keguruan dan Ilmu Tarbiyah* 9 (2): 611-28. <https://doi.org/10.24042/tadris.v9i2.23095>.

Putri, Alfiona Sultana, Rustan S, dan Akbar Akbar. 2025. "Transformational Leadership Practices of School Principals in Developing a Quality Culture in Remote Junior High Schools: A Mixed-Method Study." *International Journal of Asian Education* 6 (2): 226-34. <https://doi.org/10.46966/ijae.v6i2.493>.

Qoribah, Siti, Diding Nurdin, dan Suryadi Suryadi. 2025. "The Role of School Principal's Transformational Leadership in Achieving Quality Education." *Tadbir : Jurnal Studi Manajemen Pendidikan* 9 (1): 125-38. <https://doi.org/10.29240/jsmp.v9i1.12982>.

Rasyid, Ramli, Taufiq Natsir, Ishak Ishak, Ridwan Ridwan, dan Ahmad Wahidiyat Haedar. 2025. "Principal leadership training in building a cohesive school climate." *Jurnal Hasil Inovasi Masyarakat* 3 (1): 38-44. <https://doi.org/10.70310/jhim.2025.03010671>.

Sembiring, Ari Wibowo, dan Budi Budi. 2025. "Principal's Leadership Role in Developing Education Quality Culture." *Urwatul Wutsqo: Jurnal Studi Kependidikan dan Keislaman* 14 (2): 581-91. <https://doi.org/10.54437/urwatulwutsqo.v14i2.2194>.

Sugari, Dedi, dan H. Hilalludin. 2025. "Kontribusi Hukum Islam terhadap Pembangunan Sosial: Dari Sejarah Klasik hingga Arah Baru Peradaban Dunia." *IMANU: Jurnal Hukum dan Peradaban Islam* 1 (01): 41-55.

- Supendi, Pepen, Ade Tutty R. Rosa, Fahrurozi Fahrurozi, dan M. Andriana Gaffar. 2025. "Transformational Leadership in Education: Improving Work Ethic and Professional Commitment of Teachers." *Lectura : Jurnal Pendidikan* 16 (1): 357–67. <https://doi.org/10.31849/lectura.v16i1.25842>.
- Tumeko, Dwi Satrio Bagus, Rasiman Rasiman, dan Supandi Supandi. 2025. "Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Menciptakan Iklim Kerja Kondusif bagi Guru di SDN 2 Sendangmulyo." *Cetta: Jurnal Ilmu Pendidikan* 8 (3): 680–91. <https://doi.org/10.37329/cetta.v8i3.4739>.
- University of Kwazulu Natal, Durban South Africa, Naboth Mudavanhu Phebeni, Phumuzani Mpofu, dan The University of Witwatersrand School of Human and Community Development. Department of Psychology. 2025. "The role of transformational leadership in promoting cultural change in Eswatini High Schools." *International Journal of Educational Management & Development Studies* 6 (1): 184–207. <https://doi.org/10.53378/ijemds.353162>.
- Utami, Batina Yulia, Nelitawati Nelitawati, dan Hanif Al-Kadri. 2024. "The Influence of Principal Transformational Leadership on Teacher Performance and Learning Quality in Schools." *International Journal of Educational Dynamics* 6 (2): 555–59. <https://doi.org/10.24036/ijeds.v6i2.488>.
- Yakob, Muhammad, Tengku Muhammad Sahudra, dan Sukirno Sukirno. 2025. "Transformational Leadership of Principals: Driving Excellence in Education Quality." *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan* 17 (1). <https://doi.org/10.35445/alishlah.v17i1.6887>.
- Yoserizal, Rina Darmayanti, Reni Septrisya, Rusdinal, Hadiyanto, dan Rifma. 2024. "The Impact of Transformational Leadership on Educational Environments: A Systematic Review." *Mimbar Ilmu* 29 (3): 401–10. <https://doi.org/10.23887/mi.v29i3.90157>.