



PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN MOTIVASI GURU TERHADAP KINERJA GURU TAMAN KANAK-KANAK

Kamsidik¹, Priehadi Dhasa Eka², Hendy Surahman³

Universitas Pamulang^{1,2,3}

e-mail: dosen02064@unpam.ac.id

Diterima: 1/3/2026; Direvisi: 7/3/2026; Diterbitkan: 12/3/2026

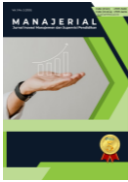
ABSTRAK

Kinerja guru merupakan faktor penting dalam menentukan kualitas proses pembelajaran pada lembaga pendidikan anak usia dini. Namun, kinerja guru tidak hanya dipengaruhi oleh kompetensi individu, tetapi juga oleh faktor organisasi dan psikologis seperti kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja guru. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru pada TK Islam Al-Kamal, Pamulang, Tangerang Selatan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi penelitian adalah seluruh orang tua dan wali murid TK Islam Al-Kamal sebanyak 172 responden. Sampel penelitian berjumlah 120 responden yang ditentukan menggunakan rumus Slovin dengan teknik proportional random sampling. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner dengan skala Likert. Data dianalisis menggunakan analisis regresi linier berganda dengan bantuan program SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Motivasi kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Secara simultan, kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru dengan kontribusi sebesar 64,2%. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja guru dapat dilakukan melalui penguatan kepemimpinan kepala sekolah serta peningkatan motivasi kerja guru dalam lingkungan sekolah. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan manajemen pendidikan, khususnya dalam upaya meningkatkan kinerja guru pada lembaga pendidikan anak usia dini.

Kata Kunci: *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja, Kinerja Guru, Pendidikan Anak Usia Dini*

ABSTRACT

The Teacher performance is an important factor in determining the quality of the learning process in early childhood education institutions. However, teacher performance is not only influenced by individual competence but also by organizational and psychological factors such as principal leadership and teachers' work motivation. This study aims to analyze the influence of principal leadership and work motivation on teacher performance at TK Islam Al-Kamal, Pamulang, Tangerang Selatan. This research employed a quantitative approach using a survey method. The population consisted of all parents and guardians of students at TK Islam Al-Kamal, totaling 172 respondents. A sample of 120 respondents was determined using the Slovin formula and selected through proportional random sampling. Data were collected using a questionnaire with a Likert scale. The data were analyzed using multiple linear regression with the assistance of SPSS software. The results show that principal leadership has a positive and



significant effect on teacher performance. Work motivation also has a positive and significant effect on teacher performance. Simultaneously, principal leadership and work motivation significantly influence teacher performance with a contribution of 64.2%. These findings indicate that improving teacher performance can be achieved through strengthening principal leadership and enhancing teachers' work motivation within the school environment. This study is expected to contribute to the development of educational management, particularly in improving teacher performance in early childhood education institutions.

Keywords: *Principal Leadership, Work Motivation, Teacher Performance, Early Childhood Education*

PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan salah satu faktor utama dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Melalui proses pendidikan, individu tidak hanya memperoleh pengetahuan, tetapi juga mengembangkan keterampilan, sikap, dan karakter yang diperlukan dalam kehidupan. Salah satu jenjang pendidikan yang memiliki peran strategis dalam membentuk dasar perkembangan anak adalah pendidikan anak usia dini, khususnya Taman Kanak-kanak (TK). Pada tahap ini, anak mulai mengembangkan kemampuan kognitif, sosial, emosional, serta nilai-nilai dasar yang menjadi fondasi bagi keberhasilan pendidikan pada jenjang selanjutnya.

Dalam proses pendidikan di tingkat Taman Kanak-kanak, guru memiliki peran yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan pembelajaran. Guru tidak hanya berfungsi sebagai penyampai materi pembelajaran, tetapi juga sebagai fasilitator, motivator, serta pembimbing bagi peserta didik. Oleh karena itu, kinerja guru menjadi salah satu faktor utama yang menentukan kualitas layanan pendidikan pada lembaga pendidikan anak usia dini. Guru yang memiliki kinerja tinggi akan mampu menciptakan proses pembelajaran yang aktif, kreatif, dan menyenangkan sehingga dapat mendukung perkembangan anak secara optimal.

Kinerja guru merupakan aspek fundamental dalam keberhasilan proses pendidikan. Guru yang memiliki kinerja baik mampu merancang pembelajaran yang sesuai dengan karakteristik anak, melaksanakan proses pembelajaran yang efektif, serta melakukan evaluasi perkembangan peserta didik secara berkelanjutan. Dalam konteks pendidikan anak usia dini, kinerja guru tidak hanya diukur dari pencapaian akademik anak, tetapi juga dari kemampuan guru dalam menumbuhkan karakter, kreativitas, serta rasa percaya diri anak melalui pembelajaran yang bermakna. Namun demikian, dalam praktiknya kualitas kinerja guru masih menghadapi berbagai tantangan. Beberapa guru belum menunjukkan kinerja yang optimal, terutama dalam hal inovasi pembelajaran, pengembangan metode pembelajaran yang kreatif, serta konsistensi dalam melakukan evaluasi perkembangan peserta didik. Kondisi tersebut dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Faktor internal antara lain motivasi kerja guru, sedangkan faktor eksternal salah satunya adalah kepemimpinan kepala sekolah yang berperan dalam mengarahkan, membina, serta memotivasi guru untuk bekerja secara profesional.

TK Islam Al-Kamal merupakan salah satu lembaga pendidikan anak usia dini yang berlokasi di Kelurahan Kedaung, Kecamatan Pamulang, Kota Tangerang Selatan. Sebagai lembaga pendidikan berbasis Islam, TK Islam Al-Kamal memiliki visi untuk membentuk generasi yang cerdas, berakhlak mulia, dan mandiri melalui pendidikan yang terpadu antara nilai-nilai keislaman dan pengembangan potensi anak. Dalam upaya mewujudkan visi tersebut,

Copyright (c) 2026 MANAJERIAL : Jurnal Inovasi Manajemen dan Supervisi Pendidikan

 <https://doi.org/10.51878/manajerial.v6i1>

sekolah berkomitmen untuk terus meningkatkan kualitas pembelajaran serta kinerja para guru. Berdasarkan hasil observasi awal dan wawancara dengan pihak sekolah, diperoleh gambaran umum mengenai kondisi kinerja guru di TK Islam Al-Kamal yang ditunjukkan pada Tabel 2.

Tabel 2 Gambaran Umum Kinerja Guru TK Islam Al-Kamal, Kedaung Pamulang Tahun 2025

No	Aspek Penilaian Kinerja Guru	Indikator Penilaian	Capaian (%)	Kendala yang Dihadapi
1	Perencanaan Pembelajaran	Penyusunan RPPH dan RPPM sesuai kurikulum PAUD	85%	Beberapa guru masih kesulitan menyesuaikan RPPH dengan kebutuhan individual anak.
2	Pelaksanaan Pembelajaran	Kemampuan mengajar dengan metode aktif, kreatif, dan menyenangkan	80%	Sebagian guru kurang bervariasi dalam penggunaan media dan alat peraga.
3	Evaluasi Perkembangan Anak	Ketepatan dan konsistensi dalam melakukan penilaian perkembangan anak	78%	Masih ada guru yang belum rutin melakukan evaluasi formatif karena keterbatasan waktu.
4	Disiplin dan Tanggung Jawab	Kehadiran, ketepatan waktu, dan tanggung jawab dalam tugas	90%	Beberapa guru terkendala dalam pembagian waktu antara pekerjaan dan urusan pribadi.
5	Inovasi Pembelajaran	Pengembangan ide dan kegiatan belajar berbasis proyek	75%	Kurangnya pelatihan dan dorongan dari pimpinan untuk berinovasi dalam pembelajaran.
6	Kerjasama dan Komunikasi	Kemampuan bekerja sama dengan sesama guru dan orang tua murid	82%	Terdapat kendala komunikasi antara guru dan orang tua dalam pelaporan perkembangan anak.
7	Profesionalisme dan Etika Kerja	Kepatuhan terhadap kode etik guru dan sikap profesional di sekolah	88%	Beberapa guru masih kurang percaya diri dalam menghadapi tantangan baru dan evaluasi diri.

Sumber: *Data internal hasil observasi dan wawancara awal di TK Islam Al-Kamal, 2025.*

Dari tabel 2, dapat dilihat bahwa kinerja guru TK Islam Al-Kamal secara umum sudah tergolong baik, dengan capaian rata-rata sekitar 82%. Namun, masih terdapat beberapa aspek yang memerlukan perhatian khusus, terutama pada bagian inovasi pembelajaran dan evaluasi perkembangan anak, di mana sebagian guru menghadapi kendala berupa kurangnya pelatihan, keterbatasan waktu, serta minimnya motivasi untuk berinovasi. Kondisi ini menunjukkan



pentingnya peran kepemimpinan kepala sekolah dalam memberikan arahan, pembinaan, dan dukungan, serta bagaimana motivasi kerja guru dapat menjadi faktor pendorong untuk meningkatkan kinerja secara menyeluruh.

Kinerja guru tidak hanya ditentukan oleh kompetensi individu, tetapi juga dipengaruhi oleh berbagai faktor organisasi yang berkembang di lingkungan sekolah. Salah satu faktor yang memiliki peran penting adalah kepemimpinan kepala sekolah yang mampu memberikan arahan, pembinaan, serta dukungan kepada guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran. Qomusuddin dan Bunyamin (2020) menyatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja guru karena kepala sekolah berperan sebagai penggerak utama dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan produktif. Hal tersebut juga diperkuat oleh Harahap et al. (2023) yang menjelaskan bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang didukung oleh budaya organisasi yang baik dapat meningkatkan efektivitas kerja guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran. Temuan ini sejalan dengan penelitian Suwanto (2020) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja guru. Wahyudi (2022) juga menegaskan bahwa kinerja guru tidak hanya dipengaruhi oleh kompetensi individu, tetapi juga oleh kepemimpinan kepala sekolah serta budaya organisasi yang berkembang di lingkungan sekolah. Lebih lanjut, Noviyanti dan Wibowo (2023) menyoroti pentingnya kepemimpinan instruksional, di mana kepala sekolah yang berfokus pada pengembangan pembelajaran serta didukung oleh efikasi diri guru yang tinggi mampu menghasilkan kinerja pengajaran yang lebih optimal.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Asterina dan Sukoco (2019) yang menyatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, serta disiplin guru memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru. Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga dapat meningkatkan semangat kerja serta kedisiplinan guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran. Hal serupa juga diperkuat oleh Prastiyo et al. (2025) yang menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dapat meningkatkan keterlibatan guru serta efektivitas kinerja guru melalui komunikasi yang terbuka dan kolaboratif dalam lingkungan sekolah. Oleh karena itu, peran kepala sekolah di TK Islam Al-Kamal menjadi sangat penting dalam mengarahkan guru agar lebih inovatif serta memiliki komitmen yang kuat terhadap visi lembaga pendidikan. Untuk memperkuat temuan awal penelitian, dilakukan pra-survei terhadap 20 responden yang merupakan orang tua atau wali siswa TK Islam Al-Kamal guna memperoleh gambaran mengenai bagaimana kepemimpinan kepala sekolah memengaruhi kinerja para guru.

Tabel 3 Para Survey Aspek Kepemimpinan Sekolah TK

No.	Aspek	Indikator Penilaian	Persentase	Keterangan
	Kepemimpinan Kepala Sekolah		Persepsi Guru (%)	
1	Kemampuan Memberi Arahan dan Bimbingan	Kepala sekolah memberikan petunjuk dan bimbingan yang jelas dalam pelaksanaan tugas	78%	Sebagian guru merasa arahan masih bersifat umum dan belum



No.	Aspek Kepemimpinan Kepala Sekolah	Indikator Penilaian	Persentase Persepsi Guru (%)	Keterangan
				spesifik untuk setiap guru.
2	Kemampuan Memberi Teladan (Keteladanan)	Kepala sekolah menjadi panutan dalam disiplin, tanggung jawab, dan etika kerja	85%	Kepala sekolah dinilai cukup konsisten menjadi contoh dalam kedisiplinan dan tanggung jawab.
3	Kemampuan Mengembangkan Guru	Memberikan kesempatan bagi guru untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan diri	70%	Belum semua guru mendapat kesempatan pelatihan karena keterbatasan waktu dan anggaran.
4	Kemampuan Memotivasi dan Mengapresiasi Guru	Kepala sekolah memberikan penghargaan atau pujian atas kinerja guru	74%	Pemberian apresiasi belum dilakukan secara rutin dan masih bersifat informal.
5	Kemampuan Komunikasi dan Keterbukaan	Kepala sekolah menjalin komunikasi dua arah dan terbuka terhadap saran guru	80%	Komunikasi cukup baik, namun sebagian guru masih merasa sungkan untuk menyampaikan pendapat.

Sumber: Hasil Pra-Survei Internal Guru TK Islam Al-Kamal (Februari 2025, n = 20 responden)

Motivasi kerja guru merupakan salah satu faktor internal yang berperan penting dalam menentukan kualitas kinerja mereka. Guru yang memiliki motivasi kerja tinggi umumnya menunjukkan semangat yang lebih besar dalam melaksanakan proses pembelajaran, memiliki inisiatif untuk mengembangkan inovasi dalam metode pengajaran, serta menunjukkan tanggung jawab yang kuat terhadap perkembangan peserta didik. Namun demikian, berdasarkan hasil observasi di TK Islam Al-Kamal masih ditemukan beberapa guru yang mengalami penurunan semangat kerja, terutama ketika menghadapi keterbatasan fasilitas pembelajaran maupun beban administrasi yang cukup tinggi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja guru masih perlu diperkuat melalui berbagai upaya, seperti pemberian penghargaan atas prestasi kerja, kesempatan mengikuti pelatihan profesional, serta dukungan moral dari kepala sekolah dalam lingkungan kerja. Secara teoritis, motivasi kerja merupakan dorongan internal yang mendorong individu untuk bekerja secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi. Handoko (2020) menjelaskan bahwa motivasi kerja berperan sebagai



pendorong utama yang dapat meningkatkan semangat kerja dan komitmen individu dalam melaksanakan tugas. Hal ini didukung oleh penelitian Aisyah dan Isma (2022) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja guru karena guru yang memiliki motivasi tinggi cenderung lebih bersemangat dalam melaksanakan proses pembelajaran. Selain itu, penelitian Hakim et al. (2025) juga menemukan bahwa motivasi kerja guru memiliki implikasi yang signifikan terhadap peningkatan kualitas pembelajaran yang diberikan kepada peserta didik.

Faktor lain yang turut memengaruhi kinerja guru adalah lingkungan kerja dan disiplin kerja. Lingkungan kerja yang kondusif dapat menciptakan rasa nyaman bagi guru dalam menjalankan tugasnya sehingga mampu meningkatkan kinerja secara optimal. Penelitian Lubis (2020) menunjukkan bahwa lingkungan kerja, disiplin kerja, dan motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Temuan tersebut diperkuat oleh Radiningrat et al. (2024) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang baik serta disiplin kerja yang tinggi dapat meningkatkan efektivitas guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran di sekolah. Selain itu, berbagai penelitian juga menegaskan bahwa motivasi kerja merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja guru. Windiawan et al. (2024) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah yang mampu memberikan inspirasi, arahan, serta dukungan kepada guru dapat meningkatkan motivasi kerja sehingga berdampak positif terhadap kinerja guru dalam menjalankan tugas pembelajaran. Penelitian Purnama dan Syamsudin (2025) juga menunjukkan bahwa motivasi kerja yang tinggi berkontribusi terhadap peningkatan kompetensi pedagogik guru pada pendidikan anak usia dini. Hal ini sejalan dengan Riyadi (2020) yang menyimpulkan bahwa motivasi kerja yang disertai dengan disiplin kerja yang baik dapat memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja guru. Ardiana (2021) juga menegaskan bahwa tingkat motivasi guru memiliki hubungan yang erat dengan stabilitas kinerja dalam melaksanakan tugas profesional. Lebih lanjut, Susanto (2021) menjelaskan bahwa kompetensi profesional guru tidak dapat berkembang secara optimal tanpa adanya motivasi kerja yang kuat, sehingga motivasi kerja menjadi faktor penting yang perlu terus dipelihara untuk mendorong peningkatan kualitas kinerja guru secara berkelanjutan.

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, rumusan masalah dalam penelitian ini meliputi beberapa pertanyaan utama yang berkaitan dengan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja guru di TK Islam Al-Kamal. Rumusan masalah tersebut mencakup apakah kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru, apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja guru, serta apakah kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja guru. Rumusan masalah ini disusun untuk memberikan arah yang jelas bagi penelitian yang dilakukan. Dengan adanya rumusan masalah tersebut, penelitian diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja guru di lembaga pendidikan anak usia dini.

Sejalan dengan rumusan masalah tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di TK Islam Al-Kamal. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru di TK Islam Al-Kamal. Penelitian ini juga bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja secara simultan terhadap kinerja guru. Dengan tercapainya tujuan tersebut, diharapkan hasil penelitian dapat memberikan kontribusi



bagi peningkatan kualitas manajemen pendidikan serta kinerja guru pada lembaga pendidikan anak usia dini.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei untuk menganalisis hubungan antara variabel kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, dan kinerja guru. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan melalui analisis data yang bersifat statistik. Metode survei digunakan karena data penelitian dikumpulkan secara langsung dari responden melalui instrumen kuesioner. Menurut Sugiyono (2021), penelitian kuantitatif merupakan metode penelitian yang digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu dengan menggunakan instrumen penelitian serta analisis data statistik untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Penelitian ini dilaksanakan di TK Islam Al-Kamal yang berlokasi di Jalan Kavling Keuangan VIII, Kelurahan Kedaung, Kecamatan Pamulang, Kota Tangerang Selatan, Banten. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada pertimbangan bahwa lembaga pendidikan tersebut memiliki komitmen dalam meningkatkan kualitas pembelajaran serta kinerja guru. Selain itu, berdasarkan hasil observasi awal diketahui bahwa masih terdapat beberapa aspek kinerja guru yang perlu ditingkatkan, khususnya dalam inovasi pembelajaran dan evaluasi perkembangan anak. Penelitian ini dilaksanakan selama enam bulan yang meliputi tahap pengumpulan data, pengolahan data, hingga analisis hasil penelitian.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh orang tua dan wali murid TK Islam Al-Kamal yang aktif dalam empat tahun ajaran terakhir, yaitu tahun ajaran 2022/2023 hingga tahun ajaran 2025/2026. Berdasarkan data administrasi sekolah, jumlah populasi tersebut sebanyak 172 responden. Penentuan jumlah sampel dilakukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan sebesar 5%. Berdasarkan perhitungan tersebut diperoleh jumlah sampel sebanyak 120 responden yang dipilih menggunakan teknik proportional random sampling.

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan kuesioner yang disusun berdasarkan indikator dari masing-masing variabel penelitian. Kuesioner digunakan sebagai instrumen utama untuk memperoleh data dari responden secara sistematis dan terstruktur. Instrumen penelitian menggunakan skala Likert dengan lima alternatif jawaban, yaitu sangat tidak setuju, tidak setuju, kurang setuju, setuju, dan sangat setuju. Skala Likert dipilih karena mampu mengukur sikap, persepsi, dan pendapat responden terhadap pernyataan yang berkaitan dengan variabel penelitian.

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari kepemimpinan kepala sekolah sebagai variabel independen pertama (X1), motivasi kerja sebagai variabel independen kedua (X2), serta kinerja guru sebagai variabel dependen (Y). Setiap variabel diukur menggunakan beberapa indikator yang disusun berdasarkan kajian teori dan penelitian sebelumnya. Indikator tersebut kemudian dijabarkan ke dalam item pertanyaan dalam kuesioner penelitian. Sebelum dilakukan analisis data, instrumen penelitian terlebih dahulu diuji melalui uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana setiap item pertanyaan dalam kuesioner mampu mengukur variabel penelitian secara tepat. Sementara itu, uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui tingkat konsistensi instrumen penelitian dalam mengukur variabel yang diteliti. Instrumen penelitian dinyatakan reliabel apabila nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,60



Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan bantuan program *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS). Menurut Sugiyono (2021), analisis data dalam penelitian kuantitatif merupakan kegiatan yang dilakukan setelah seluruh data dari responden terkumpul dengan tujuan untuk menjawab rumusan masalah serta menguji hipotesis penelitian. Tahapan analisis data diawali dengan uji validitas untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian dalam mengukur variabel secara tepat, kemudian dilanjutkan dengan uji reliabilitas untuk memastikan konsistensi instrumen dalam mengukur variabel yang diteliti. Setelah instrumen dinyatakan valid dan reliabel, dilakukan uji asumsi klasik berupa uji normalitas untuk mengetahui apakah data penelitian berdistribusi normal. Selanjutnya dilakukan analisis regresi linier berganda untuk mengetahui pengaruh variabel kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru dengan model persamaan regresi $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$.

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan uji t untuk mengetahui pengaruh variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen. Selain itu, uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja secara simultan terhadap kinerja guru. Analisis selanjutnya adalah *koefisien determinasi* (R^2) yang bertujuan untuk mengetahui besarnya kontribusi variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen. Hasil analisis tersebut kemudian digunakan sebagai dasar dalam menarik kesimpulan penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Hasil Uji Instrumen Penelitian

Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana instrumen penelitian mampu mengukur variabel penelitian secara tepat. Pengujian validitas dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan r tabel pada tingkat signifikansi tertentu. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan pada variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja, dan Kinerja Guru memiliki nilai r hitung yang lebih besar daripada r tabel (r hitung > r tabel). Dengan demikian seluruh item kuesioner dinyatakan valid dan layak digunakan sebagai instrumen penelitian.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas Variabel

No	Kuesioner	R-hitung	R-tabel	Keputusan
Variabel Kepemimpinan				
1	Item KP.1	0,658	0,1786	Valid
2	Item KP.2	0,467	0,1786	Valid
3	Item KP.3	0,541	0,1786	Valid
4	Item KP.4	0,743	0,1786	Valid
5	Item KP.5	0,568	0,1786	Valid
6	Item KP.6	0,517	0,1786	Valid
7	Item KP.7	0,565	0,1786	Valid
8	Item KP.8	0,602	0,1786	Valid
9	Item KP.9	0,640	0,1786	Valid
10	Item KP.10	0,512	0,1786	Valid



No	Kuesioner	R-hitung	R-tabel	Keputusan
Variabel Motivasi				
1	Item MOT.1	0,602	0,1786	Valid
2	Item MOT.2	0,675	0,1786	Valid
3	Item MOT.3	0,684	0,1786	Valid
4	Item MOT.4	0,544	0,1786	Valid
5	Item MOT.5	0,686	0,1786	Valid
6	Item MOT.6	0,710	0,1786	Valid
7	Item MOT.7	0,620	0,1786	Valid
8	Item MOT.8	0,684	0,1786	Valid
9	Item MOT.9	0,402	0,1786	Valid
10	Item MOT.10	0,412	0,1786	Valid
Variabel Kinerja Guru				
1	Item K.1	0,616	0,1786	Valid
2	Item K.2	0,657	0,1786	Valid
3	Item K.3	0,589	0,1786	Valid
4	Item K.4	0,555	0,1786	Valid
5	Item K.5	0,675	0,1786	Valid
6	Item K.6	0,508	0,1786	Valid
7	Item K.7	0,662	0,1786	Valid
8	Item K.8	0,685	0,1786	Valid
9	Item K.9	0,666	0,1786	Valid
10	Item K.10	0,659	0,1786	Valid

Sumber: Data diolah Peneliti, 2025

Pada Tabel 1 ditampilkan hasil uji validitas instrumen penelitian yang meliputi tiga variabel, yaitu Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja, dan Kinerja Guru. Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan r tabel sebesar 0,1786. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan pada ketiga variabel memiliki nilai r hitung yang lebih besar daripada r tabel, sehingga seluruh item kuesioner dinyatakan valid. Nilai r hitung pada variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah berkisar antara 0,467 hingga 0,743, pada variabel Motivasi Kerja berkisar antara 0,402 hingga 0,710, sedangkan pada variabel Kinerja Guru berkisar antara 0,508 hingga 0,685. Dengan demikian, seluruh indikator yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan mampu mengukur variabel penelitian secara tepat dan layak digunakan untuk analisis data selanjutnya..

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui tingkat konsistensi instrumen penelitian dalam mengukur variabel penelitian. Pengujian reliabilitas dilakukan menggunakan nilai Cronbach's Alpha.

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Standar Cronbach Alpha	Keputusan
Kepemimpinan	0,804	0,600	Reliabel
Motivasi	0,776	0,600	Reliabel

Kinerja	0,831	0,600	Reliabel
---------	-------	-------	----------

Sumber: Data diolah Peneliti (2025)

Berdasarkan pada tabel 2, Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah memiliki nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,804, variabel Motivasi Kerja sebesar 0,776, dan variabel Kinerja Guru sebesar 0,831. Seluruh nilai tersebut lebih besar dari 0,60 sehingga instrumen penelitian dinyatakan reliabel dan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Hasil Uji Asumsi Klasik Uji Normalitas

One-Sample KolmogorevSmirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		120
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	2,88456775
Most Extreme Differences	Absolute	,090
	Positive	,090
	Negative	-,070
Test Statistic		,090
Asymp. Sig. (2tailed)		,200 ^{c,d}
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		
d. This is a lower bound of the true significance.		

Gambar 1. Hasil Uji Kolmogorov Smirnov (Normalitas)
Sumber: Data diolah Peneliti, 2025

Berdasarkan *Gambar 1* uji test-KS di atas, dapat diketahui nilai *signifikansi* *Asymp.Sig.(2-tailed)* = 0,200 adalah lebih besar dari 0,05 atau $0,200 > 0,05$, maka asumsi distribusi persamaan pada uji ini adalah normal.

Hasil Uji Koefisien Koefisien Korelasi

Tabel 3. Hasil Uji Koefisien Korelasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,802 ^a	,642	,629	2,93750

a. Predictors: (Constant), KEPEMIMPINAN, MOTIVASI

b. Dependent Variable: KINERJA

Sumber: Data diolah Peneliti, 2025

Berdasarkan tabel 3. Hasil analisis koefisien korelasi menunjukkan nilai R sebesar 0,802 antara variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru.

Nilai korelasi sebesar 0,802 menunjukkan hubungan yang kuat dan positif antara variabel independen dan variabel dependen. Berdasarkan kriteria interpretasi koefisien korelasi, nilai antara 0,80–1,00 menunjukkan hubungan yang sangat kuat. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja cenderung diikuti oleh peningkatan kinerja guru.

Koefisien Determinasi

Tabel 4. Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,802 ^a	,642	,629	2,93750

a. Predictors: (Constant), GAYA_KEPEMIMPINAN, MOTIVASI

b. Dependent Variable: KINERJA

Sumber: Data diolah Peneliti, 2025

Hasil analisis koefisien determinasi menunjukkan nilai **R Square sebesar 0,642 atau 64,2%**. Nilai tersebut menunjukkan bahwa variabel **Kepemimpinan Kepala Sekolah** dan **Motivasi Kerja** mampu menjelaskan **64,2% variasi Kinerja Guru**. Sementara itu, sebesar **35,8% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain** yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini. Faktor-faktor tersebut dapat berupa kompetensi profesional guru, lingkungan kerja, fasilitas pembelajaran, maupun budaya organisasi sekolah..

Uji Hipotesis

Hipotesis Parsial (Uji t)

Tabel 5. Hasil Uji Parsial (t)

		Coefficients ^a			
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	
Model		B	Std. Error	Beta	t
1	(Constant)	,317	4,058		,078
	KEPEMIMPINAN	,632	,136	,506	4,648
	MOTIVASI	,361	,106	,370	3,403

a. Dependent Variable: KINERJA

Sumber: Data diolah Peneliti, 2025

Berdasarkan tabel 5. Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen. Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah memiliki nilai t hitung = 4,648 dengan nilai signifikansi 0,000 ($p < 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Selain itu, variabel Motivasi Kerja memiliki nilai t hitung = 3,403 dengan nilai signifikansi 0,001 ($p < 0,05$) sehingga motivasi kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

Hipotesis Simultan (Uji F)

Tabel 6. Hasil Uji Simultan (F)

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1156.174	2	385.391	45.377
	Residual	917.254	108	8.493	.000 ^b
	Total	2073.429	111		

a. Dependent Variable: KINERJA

b. Predictors: (Constant), KEPEMIMPINAN, MOTIVASI

Pada tabel 6. Dapat dilihat dari hasil pengujian pada tabel di atas diperoleh nilai F hitung > F tabel atau ($45,337 > 2,680$), dan signifikasinya sebesar $0,000 < 0,05$. Dengan demikian maka H_0 ditolak dan H_a diterima, hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan antara Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi terhadap Kinerja Guru Pada TK Islam Al-Kamal.

Pembahasan

Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Hal ini menunjukkan bahwa guru yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung menunjukkan semangat kerja yang lebih besar dalam melaksanakan tugas pembelajaran serta memiliki komitmen yang kuat terhadap peningkatan kualitas pembelajaran. Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian Aisyah dan Isma (2022) yang menyatakan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja guru. Penelitian Hakim et al. (2025) juga menunjukkan bahwa motivasi kerja guru tidak hanya berpengaruh terhadap kinerja guru tetapi juga memiliki implikasi terhadap peningkatan kualitas pembelajaran di sekolah.

Selain itu, hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh positif terhadap kinerja guru. Kepala sekolah yang mampu memberikan arahan, pembinaan, serta dukungan kepada guru dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga mendorong peningkatan kinerja guru. Temuan ini sejalan dengan penelitian Qomusuddin dan Bunyamin (2020) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berperan penting dalam meningkatkan kinerja guru melalui pembinaan dan pengembangan profesional. Penelitian Harahap et al. (2023) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dan didukung oleh budaya organisasi yang baik dapat meningkatkan efektivitas kerja guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian Suwanto (2020) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja guru. Selain itu, Wahyudi (2022) juga menjelaskan bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang efektif mampu meningkatkan motivasi kerja serta produktivitas guru di lingkungan sekolah. Penelitian Noviyanti dan Wibowo (2023) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan instruksional kepala sekolah berperan penting dalam meningkatkan kualitas proses pembelajaran. Dengan demikian, kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor strategis dalam meningkatkan efektivitas kerja guru.

Copyright (c) 2026 MANAJERIAL : Jurnal Inovasi Manajemen dan Supervisi Pendidikan

 <https://doi.org/10.51878/manajerial.v6i1>



Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru. Hal ini menunjukkan bahwa guru yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung menunjukkan semangat kerja yang lebih besar serta memiliki komitmen yang kuat dalam melaksanakan tugas pembelajaran. Motivasi kerja juga mendorong guru untuk terus meningkatkan kreativitas dan inovasi dalam proses pembelajaran. Secara teoritis, motivasi kerja merupakan faktor internal yang berfungsi sebagai pendorong individu untuk mencapai tujuan organisasi secara optimal.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian Riyadi (2020) yang menyatakan bahwa motivasi kerja memiliki kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja guru. Selain itu, Susanto (2021) menjelaskan bahwa motivasi kerja yang tinggi dapat meningkatkan kompetensi profesional guru serta kualitas pembelajaran yang diberikan kepada siswa. Penelitian Ardiana (2021) juga menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki hubungan yang signifikan dengan peningkatan kinerja guru. Dengan demikian, motivasi kerja merupakan faktor penting yang perlu diperhatikan dalam upaya meningkatkan kualitas kinerja guru.

Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja guru tidak hanya dipengaruhi oleh satu faktor saja, tetapi merupakan hasil dari kombinasi antara kepemimpinan yang efektif dan motivasi kerja yang tinggi. Kepala sekolah yang mampu memberikan arahan, dukungan, serta penghargaan kepada guru akan menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan kondusif. Kondisi tersebut akan mendorong guru untuk meningkatkan kualitas pembelajaran yang diberikan kepada peserta didik.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian Purnomo (2022) yang menyatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja secara simultan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Selain itu, penelitian Bastari et al. (2020) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan motivasi kerja guru sehingga berdampak pada peningkatan kinerja mereka. Secara teoritis, kombinasi antara kepemimpinan yang efektif dan motivasi kerja yang tinggi merupakan faktor penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi pendidikan. Oleh karena itu, penguatan kepemimpinan kepala sekolah serta peningkatan motivasi kerja guru menjadi strategi penting dalam meningkatkan kinerja guru di lembaga pendidikan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja guru di TK Islam Al-Kamal. Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif mampu memberikan arahan, pembinaan, serta dukungan kepada guru sehingga tercipta lingkungan kerja yang kondusif bagi pelaksanaan proses pembelajaran. Selain itu, motivasi kerja yang tinggi mendorong guru untuk bekerja lebih optimal, meningkatkan kreativitas dalam pembelajaran, serta menunjukkan tanggung jawab yang lebih besar terhadap perkembangan peserta didik. Hal ini menunjukkan bahwa faktor kepemimpinan dan motivasi kerja merupakan aspek penting yang perlu diperhatikan dalam upaya meningkatkan kualitas kinerja guru.

Copyright (c) 2026 MANAJERIAL : Jurnal Inovasi Manajemen dan Supervisi Pendidikan

 <https://doi.org/10.51878/manajerial.v6i1>

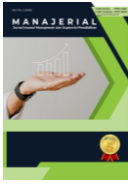


Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja secara simultan memberikan kontribusi sebesar 64,2% terhadap kinerja guru, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja guru tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan individu, tetapi juga oleh faktor organisasi dan lingkungan kerja di sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah diharapkan dapat terus mengembangkan gaya kepemimpinan yang mampu memotivasi serta memberdayakan guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya.

Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan implikasi bahwa peningkatan kinerja guru dapat dilakukan melalui penguatan kepemimpinan kepala sekolah, pemberian dukungan profesional, serta peningkatan motivasi kerja guru melalui berbagai program pengembangan kompetensi. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengkaji faktor lain yang juga berpotensi memengaruhi kinerja guru, seperti kompetensi profesional, lingkungan kerja, budaya organisasi sekolah, serta dukungan fasilitas pembelajaran sehingga dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja guru di lembaga pendidikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aisyah, S., & Isma, A. A. (2022). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru di SMK Negeri 3 Singai. *Jurnal Ilmiah Administrasita*, 13(2), 73–82. <https://doi.org/10.47030/administrasita.v13i2.449>
- Ardiana, A. (2021). Pengaruh motivasi kerja guru dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru. *Indonesian Journal of Education Management & Administration Review*, 5(2), 133–138. <https://doi.org/10.4321/ijemar.v5i2.5694>
- Asterina, F., & Sukoco, S. (2019). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, dan disiplin guru terhadap kinerja guru. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 7(2), 228–239. <https://journal.uny.ac.id/index.php/jamp/article/view/26743>
- Bastari, A., Kasmad, R., & Kuncoro, T. (2020). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi berprestasi terhadap kinerja guru. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 15(2), 99–108. <https://doi.org/10.23917/jmp.v15i2.9965>
- Hakim, M. I., Sedarmayanti, S., & Mulyanti, D. (2025). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru dan implikasinya pada kualitas pembelajaran. *Japendi: Jurnal Pendidikan Indonesia*, 6(4), 2097–2110. <https://doi.org/10.59141/japendi.v6i4.7684>
- Handoko, T. H. (2020). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia* (Edisi ke-2). Yogyakarta: BPFE.
- Harahap, R. R., Lapisa, R., Milana, M., & Sari, D. Y. (2023). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi terhadap kinerja guru. *Ideguru: Jurnal Karya Ilmiah Guru*, 8(2), 226–231. <https://doi.org/10.51169/ideguru.v8i2.537>
- Lubis, S. (2020). Pengaruh lingkungan kerja, disiplin kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Medan. *EduTech: Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 6(1), 18–26. <https://doi.org/10.30596/edutech.v6i1.4391>
- Noviyanti, M., & Wibowo, U. B. (2023). Pengaruh kepemimpinan instruksional kepala sekolah dan efikasi diri guru terhadap kinerja guru SD. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 11(1), 44–56. <https://doi.org/10.21831/jamp.v11i1.53697>



- Purnomo, H. (2022). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru di SMP Negeri. *Jurnal Pendidikan dan Konseling (JPDK)*, 4(4), 1888–1895. <https://doi.org/10.31004/jpdk.v4i4.5623>
- Purnama, H., & Syamsudin, A. (2025). Pengaruh lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kompetensi pedagogik guru TK: Survei kuantitatif. *Jurnal Obsesi: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, 9(6). <https://doi.org/10.31004/obsesi.v9i6.7492>
- Prastiyo, A., Widiyanah, I., Amalia, K., Nursalim, M., & Khamidi, A. (2025). Literatur review gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah, keterlibatan dan efektivitas kinerja guru di sekolah. *Journal of Administration and Educational Management (ALIGNMENT)*, 8(3). <https://doi.org/10.31539/alignment.v8i3.15601>
- Qomusuddin, I. F., & Bunyamin, U. (2020). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan kompetensi guru terhadap kinerja guru. *Japendi: Jurnal Pendidikan Indonesia*, 1(2), 145–160. <https://doi.org/10.59141/japendi.v1i02.3>
- Riyadi, S. (2020). Pengaruh motivasi kerja, disiplin kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru SMK Negeri 1 Bodeh. *Jurnal Administrasi dan Manajemen*, 10(2), 126–135. <https://doi.org/10.52643/jam.v10i2.1051>
- Radiningrat, F. I. M., Wanta, W., & Hidayaty, D. E. (2024). Pengaruh lingkungan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja guru SMP Negeri 2 Babakancikao Purwakarta. *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*, 5(11), 5157–5164. <https://doi.org/10.47467/elmal.v5i11.4865>
- Susanto, E. (2021). Pengaruh kompetensi profesional dan motivasi kerja terhadap kinerja guru sekolah dasar. *Jurnal Pendidikan Dasar Setiabudi*, 5(1), 22–31. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5105220>
- Sugiyono. (2021). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suwanto, S. (2020). Pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru. *Jurnal Daya Saing*, 6(2), 166–175. <https://doi.org/10.35446/dayasaing.v6i2.460>
- Wahyudi, I. (2022). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi terhadap kinerja guru. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis (JIMB)*, 4(1), 60–67. <https://doi.org/10.37403/jimb.v4i1.82>
- Windiawan, W., Hartinah, S., & Habibi, B. (2024). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja kepala sekolah terhadap kinerja guru di SD. *Journal of Educational Research (JER)*, 5(3). <https://doi.org/10.37985/jer.v5i3.1387>