



PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, SUPERVISI, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA GURU SMP PINANG TANGERANG

Fahrul Umam Suhaimi¹, Siti Zubaidah², Herdi Wisman Jaya³

^{1,2,3} Universitas Pamulang, Indonesia

Email: suhaimiumam@gmail.com



DOI: <https://doi.org/10.34125/jmp.v11i4.2507>

Sections Info

Article history:

Submitted: 13 June 2026

Final Revised: 21 June 2026

Accepted: 6 August 2026

Published: 26 August 2026

Keywords:

Teacher Performance

Transformational Leadership

Supervision

Organizational Culture

Educational Management



ABSTRACT

Objective: This study aims to examine the partial and simultaneous effects of transformational leadership, supervision, and organizational culture on junior high school teacher performance in Pinang District, Tangerang City. **Methods:** This study employed a quantitative survey involving 30 teachers. Data were collected through questionnaires and analyzed using multiple linear regression, classical assumption tests, t-tests, F-tests, and the coefficient of determination. **Results:** The findings indicate that supervision has a positive and significant effect on teacher performance, whereas transformational leadership and organizational culture have positive but insignificant effects. Simultaneously, the three variables significantly affect teacher performance, indicating that their combined implementation improves performance. The coefficient of determination shows that the model explains teacher performance, while the remaining variation is influenced by factors beyond this study. **Novelty:** This study develops an integrated empirical model examining transformational leadership, supervision, and organizational culture as determinants of teacher performance in junior high schools. The findings strengthen educational management literature by confirming supervision as the most influential managerial factor and providing empirical.

ABSTRAK

Objektif: Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, supervisi, dan budaya organisasi terhadap kinerja guru SMP di Kecamatan Pinang, Kota Tangerang, baik secara parsial maupun simultan. **Metode:** Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei yang melibatkan 30 guru sebagai responden. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan regresi linear berganda yang didukung uji asumsi klasik, uji t, uji F, serta koefisien determinasi. **Hasil:** Hasil penelitian menunjukkan bahwa supervisi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, sedangkan kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan secara parsial. Secara simultan, ketiga variabel berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru sehingga penerapannya secara terpadu mendukung peningkatan kinerja guru. Koefisien determinasi menunjukkan bahwa model penelitian mampu menjelaskan variasi kinerja guru, sedangkan sisanya dipengaruhi faktor lain di luar penelitian. **Kebaruan:** Penelitian ini mengembangkan model empiris terpadu yang menguji kepemimpinan transformasional, supervisi, dan budaya organisasi sebagai determinan kinerja guru SMP. Temuan penelitian memperkuat kajian manajemen pendidikan dengan menegaskan supervisi sebagai faktor manajerial yang paling berpengaruh serta memberikan bukti empiris.

Kata kunci: Kinerja Guru; Kepemimpinan Transformasional; Supervisi; Budaya Organisasi; Manajemen Pendidikan

PENDAHULUAN

Peningkatan mutu pendidikan merupakan salah satu agenda strategis dalam pembangunan sumber daya manusia karena kualitas pendidikan sangat ditentukan oleh efektivitas proses pembelajaran di sekolah. Guru memiliki peran sentral sebagai pelaksana pembelajaran sekaligus agen perubahan yang menentukan keberhasilan pencapaian tujuan pendidikan. Namun demikian, berbagai penelitian menunjukkan bahwa peningkatan kualitas pembelajaran masih menghadapi tantangan akibat belum optimalnya kinerja guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya (Jumiyati et al., 2024; Sabon et al., 2023). Kinerja guru tidak hanya dipengaruhi oleh kompetensi individu, tetapi juga dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah, sistem supervisi akademik, serta budaya organisasi yang berkembang di lingkungan sekolah. Oleh karena itu, peningkatan kinerja guru menjadi isu strategis dalam kajian manajemen pendidikan karena berkaitan langsung dengan peningkatan mutu sekolah dan hasil belajar peserta didik (Surwiti et al., 2025; Tambunan & Sudibjo, 2025).

Tabel 1. Hasil Penelitian Terkini Mengenai Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Peneliti	Variabel	Temuan
Surwiti et al., (2025)	Budaya organisasi, kepemimpinan transformasional	Kedua variabel memberikan pengaruh positif terhadap kinerja guru.
Tambunan & Sudibjo, (2025)	Kepemimpinan transformasional, budaya organisasi	Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi meningkatkan kinerja guru melalui kepuasan kerja.
Achmad et al., (2024)	Kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, OCB, <i>self-efficacy</i>	Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru menjadi lebih kuat melalui budaya organisasi, OCB, dan <i>self-efficacy</i> .

Sumber: (Achmad et al., 2024; Surwiti et al., 2025; Tambunan & Sudibjo, 2025).

Kinerja guru merupakan salah satu determinan utama keberhasilan penyelenggaraan pendidikan karena berhubungan langsung dengan kualitas pembelajaran, pencapaian kompetensi peserta didik, serta efektivitas pengelolaan sekolah. Guru yang memiliki kinerja tinggi cenderung mampu merancang pembelajaran secara sistematis, melaksanakan proses belajar yang adaptif, melakukan evaluasi secara objektif, serta menunjukkan komitmen profesional terhadap peningkatan mutu pendidikan. Dalam konteks pendidikan Indonesia yang terus mengalami perubahan kebijakan dan tuntutan mutu, penguatan kinerja guru menjadi agenda strategis yang tidak dapat dipisahkan dari kualitas kepemimpinan sekolah, pelaksanaan supervisi, serta budaya organisasi yang berkembang di lingkungan pendidikan. Berbagai transformasi pendidikan menempatkan guru tidak hanya sebagai pelaksana kurikulum, tetapi juga sebagai agen perubahan yang dituntut mampu beradaptasi terhadap dinamika pembelajaran dan perkembangan kebutuhan peserta didik (Faizah et al., 2026; Solihun & Wiyani, 2025).

Realitas di lapangan menunjukkan bahwa peningkatan kinerja guru masih menghadapi berbagai tantangan. Sebagian guru masih mengalami kesulitan dalam pengembangan inovasi pembelajaran, konsistensi administrasi akademik, pemanfaatan teknologi pembelajaran, serta adaptasi terhadap perubahan manajerial sekolah. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kinerja guru tidak berdiri sebagai variabel yang bersifat individual semata, melainkan dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan, sistem pembinaan, serta iklim organisasi tempat guru menjalankan tugas profesionalnya. Temuan meta-analisis terbaru juga menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi merupakan determinan penting yang secara konsisten memengaruhi peningkatan kinerja guru di berbagai konteks pendidikan

(Hafsah et al., 2026; Khairunnisa et al., 2025; Surwiti et al., 2025).

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu faktor yang paling banyak dikaji dalam peningkatan kinerja guru karena mampu mendorong perubahan perilaku organisasi melalui visi yang jelas, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian individual kepada guru. Kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan transformasional tidak hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga berperan sebagai agen perubahan yang membangun budaya kerja kolaboratif, meningkatkan motivasi, serta menciptakan lingkungan belajar yang kondusif bagi pengembangan profesional guru. Melalui kepemimpinan yang visioner, kepala sekolah mampu mendorong guru untuk meningkatkan kreativitas, inovasi pembelajaran, serta komitmen terhadap pencapaian tujuan sekolah. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja guru, baik secara langsung maupun melalui penguatan budaya organisasi, kepuasan kerja, dan komunitas belajar profesional (Efendi et al., 2023; Raharja et al., 2022; Roesminingsih & Windasari, 2025).

Selain kepemimpinan transformasional, supervisi akademik merupakan instrumen strategis dalam meningkatkan kualitas pembelajaran dan profesionalisme guru. Paradigma supervisi modern tidak lagi menempatkan supervisi sebagai aktivitas pengawasan administratif, melainkan sebagai proses pembinaan profesional yang bersifat kolaboratif, reflektif, dan berorientasi pada perbaikan praktik pembelajaran. Melalui supervisi akademik yang terencana, kepala sekolah dapat memberikan umpan balik konstruktif, membantu guru mengidentifikasi kelemahan pembelajaran, serta mendorong pengembangan kompetensi pedagogik dan profesional secara berkelanjutan. Pelaksanaan supervisi yang efektif terbukti mampu meningkatkan kualitas pembelajaran, disiplin kerja, dan kinerja guru sehingga menjadi salah satu indikator penting dalam keberhasilan manajemen sekolah (Junita & Bernarto, 2025; Raharja et al., 2022; Surwiti et al., 2025).

Budaya organisasi sekolah juga menjadi faktor penting yang memengaruhi perilaku kerja guru. Budaya organisasi mencerminkan sistem nilai, norma, keyakinan, dan pola interaksi yang berkembang dalam kehidupan sekolah sehingga membentuk cara guru bekerja, berkolaborasi, dan beradaptasi terhadap perubahan. Budaya organisasi yang kuat ditandai oleh komunikasi yang terbuka, kerja sama antarguru, komitmen terhadap mutu, disiplin, serta dukungan terhadap inovasi pembelajaran. Sebaliknya, budaya organisasi yang lemah dapat menurunkan motivasi kerja, keterlibatan guru, dan efektivitas pelaksanaan tugas profesional. Hasil meta-analisis terbaru menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan salah satu determinan yang secara konsisten memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja guru di berbagai jenjang pendidikan sehingga menjadi faktor penting dalam pengembangan manajemen sekolah berbasis mutu (Aditya et al., 2025; Raharja et al., 2022; Surwiti et al., 2025; Utaminingsih & Rachmawaty, 2023).

Penelitian mengenai hubungan kepemimpinan transformasional, supervisi akademik, budaya organisasi, dan kinerja guru telah berkembang cukup pesat. Sebagian besar penelitian menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan motivasi, komitmen organisasi, inovasi pembelajaran, serta kualitas kinerja guru. Di sisi lain, supervisi akademik terbukti memberikan kontribusi terhadap peningkatan kompetensi profesional guru melalui proses pembinaan yang sistematis dan berkelanjutan. Budaya organisasi juga berperan dalam membangun lingkungan kerja yang kolaboratif sehingga memperkuat implementasi kepemimpinan sekolah dan efektivitas supervisi. Dengan demikian, ketiga variabel tersebut memiliki hubungan yang saling melengkapi dalam membentuk kinerja guru yang optimal (Junita & Bernarto, 2025; Roesminingsih & Windasari, 2025; Sugeng, 2022;

Yuliani et al., 2023).

Penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional, supervisi akademik, budaya organisasi, dan kinerja guru telah menghasilkan temuan yang beragam. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru karena mampu meningkatkan motivasi kerja, komitmen organisasi, kreativitas, serta profesionalisme guru dalam melaksanakan pembelajaran (Aditya et al., 2025; Raharja et al., 2022; Roesminingsih & Windasari, 2025). Penelitian lain juga mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh tidak langsung terhadap kinerja guru melalui budaya organisasi, kepuasan kerja, dan organizational citizenship behavior (Achmad et al., 2024; Sugeng, 2022; Tambunan & Sudibjo, 2025). Temuan tersebut menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan transformasional dipengaruhi oleh karakteristik organisasi sekolah dan mekanisme manajerial yang diterapkan.

Supervisi akademik juga telah terbukti menjadi salah satu strategi efektif dalam meningkatkan kualitas pembelajaran dan kinerja guru. Supervisi yang dilaksanakan secara sistematis, berkelanjutan, dan kolaboratif mampu membantu guru memperbaiki praktik pembelajaran, meningkatkan kompetensi pedagogik, serta memperkuat kemampuan profesional. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa supervisi akademik memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kualitas pembelajaran dan kinerja guru karena menghasilkan proses refleksi yang berkelanjutan serta memperkuat budaya belajar di sekolah (Junita & Bernarto, 2025; Surwiti et al., 2025; Yuliani et al., 2023). Oleh karena itu, supervisi akademik dipandang sebagai salah satu instrumen manajemen sekolah yang memiliki peran penting dalam meningkatkan efektivitas penyelenggaraan pendidikan.

Budaya organisasi sekolah juga merupakan faktor yang secara konsisten dikaitkan dengan peningkatan kinerja guru. Budaya organisasi yang kuat mampu membangun nilai bersama, memperkuat komitmen terhadap tujuan organisasi, meningkatkan komunikasi, serta menciptakan iklim kerja yang kolaboratif dan inovatif. Sebaliknya, budaya organisasi yang lemah dapat menghambat koordinasi, menurunkan motivasi kerja, dan mengurangi efektivitas pelaksanaan tugas guru. Berbagai penelitian mengonfirmasi bahwa budaya organisasi memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja guru baik secara langsung maupun melalui penguatan komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan perilaku kewargaan organisasi (Raharja et al., 2022; Surwiti et al., 2025; Utaminingsih & Rachmawaty, 2023).

Meskipun berbagai penelitian telah mengkaji hubungan antara kepemimpinan transformasional, supervisi akademik, budaya organisasi, dan kinerja guru, hasil penelitian masih menunjukkan inkonsistensi. Beberapa penelitian menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, sedangkan penelitian lain menunjukkan bahwa pengaruh tersebut tidak selalu bersifat langsung karena dimediasi oleh kepuasan kerja, komitmen organisasi, self-efficacy, maupun organizational citizenship behavior (Achmad et al., 2024; Boli, 2024; Sugeng, 2022; Tambunan & Sudibjo, 2025). Selain itu, sebagian besar penelitian terdahulu hanya menguji satu atau dua variabel secara parsial sehingga belum memberikan gambaran yang komprehensif mengenai hubungan kepemimpinan transformasional, supervisi akademik, dan budaya organisasi dalam satu model empiris. Perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan masih adanya empirical gap yang memerlukan pengujian lebih lanjut pada konteks kelembagaan yang berbeda.

Dalam konteks SMP di Kecamatan Pinang Kota Tangerang, penelitian yang

mengintegrasikan ketiga variabel tersebut masih relatif terbatas. Karakteristik sekolah yang beragam, dinamika kepemimpinan kepala sekolah, implementasi supervisi akademik, serta perbedaan budaya organisasi antar sekolah berpotensi menghasilkan hubungan antarvariabel yang berbeda dibandingkan penelitian pada daerah lain. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pengujian kembali model hubungan antara kepemimpinan transformatif, supervisi akademik, budaya organisasi, dan kinerja guru pada konteks lokal menjadi penting untuk memperoleh bukti empiris yang lebih kontekstual.

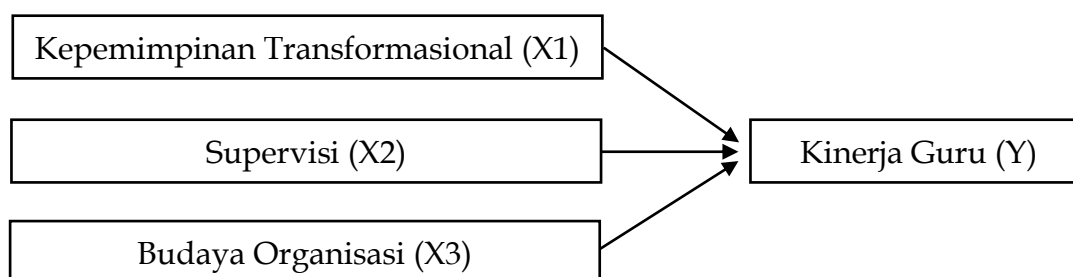
Berdasarkan uraian tersebut, research gap penelitian ini terletak pada masih terbatasnya penelitian yang menguji secara simultan pengaruh kepemimpinan transformatif, supervisi akademik, dan budaya organisasi terhadap kinerja guru SMP dalam satu model analisis. Kebaruan (*novelty*) penelitian ini terletak pada pengembangan model empiris yang mengintegrasikan ketiga variabel manajerial tersebut pada konteks SMP di Kecamatan Pinang Kota Tangerang. Model ini diharapkan mampu memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori manajemen pendidikan sekaligus menjadi dasar dalam penyusunan kebijakan sekolah untuk meningkatkan kinerja guru secara berkelanjutan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformatif, supervisi akademik, dan budaya organisasi terhadap kinerja guru SMP di Kecamatan Pinang Kota Tangerang, baik secara parsial maupun simultan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian bertujuan menguji hubungan dan pengaruh antarvariabel melalui pengukuran data numerik yang dianalisis secara statistik. Penelitian kuantitatif berlandaskan pada paradigma positivistik dan digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu dengan pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian serta analisis statistik untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Pendekatan survei dipilih karena memungkinkan peneliti memperoleh data empiris dari responden melalui penyebaran kuesioner sehingga hubungan antarvariabel dapat dianalisis secara objektif. Metode survei juga dinilai efektif untuk menjelaskan hubungan antarvariabel dalam penelitian sosial dan pendidikan melalui pengumpulan data secara sistematis dari sampel yang mewakili populasi (Creswell & Creswell, 2022; Sugiyono, 2021).

Desain penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif kausal yang bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformatif, supervisi akademik, dan budaya organisasi terhadap kinerja guru. Penelitian asosiatif digunakan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih, sedangkan pendekatan kausal digunakan untuk menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Dalam penelitian ini kepemimpinan transformatif (X_1), supervisi (X_2), dan budaya organisasi (X_3) berperan sebagai variabel independen, sedangkan kinerja guru (Y) merupakan variabel dependen (Sugiyono, 2024).



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

Kerangka konseptual tersebut menggambarkan hubungan pengaruh masing-masing variabel independen maupun pengaruh simultan terhadap kinerja guru. Model penelitian ini menjadi dasar penyusunan hipotesis dan analisis regresi linear berganda.

Penelitian dilaksanakan pada SMP di Kecamatan Pinang, Kota Tangerang. Populasi penelitian adalah seluruh guru SMP pada wilayah tersebut, sedangkan sampel penelitian berjumlah 30 orang guru yang dipilih sebagai responden. Data yang digunakan merupakan data primer yang diperoleh secara langsung melalui penyebaran kuesioner. Penggunaan data primer memungkinkan peneliti memperoleh informasi faktual mengenai persepsi responden terhadap variabel penelitian sehingga meningkatkan relevansi hasil penelitian (Sugiyono, 2021).

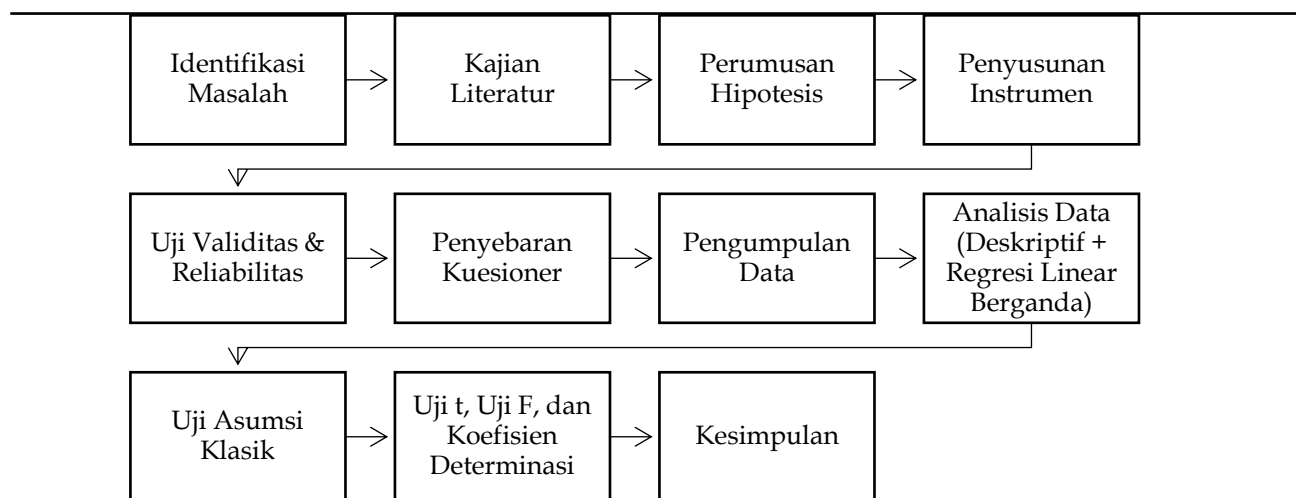
Instrumen penelitian menggunakan kuesioner tertutup dengan skala Likert lima tingkat, yaitu sangat tidak setuju, tidak setuju, ragu-ragu, setuju, dan sangat setuju. Skala Likert digunakan karena mampu mengukur sikap, persepsi, dan penilaian responden terhadap fenomena sosial secara sistematis. Seluruh butir instrumen disusun berdasarkan indikator teoritis masing-masing variabel penelitian (Sugiyono, 2024).

Tabel 2. Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Indikator Umum	Jumlah Item	Skala
Kepemimpinan Transformasional (X_1)	Pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, perhatian individual	14	Likert
Supervisi (X_2)	Perencanaan, pelaksanaan, pembinaan, evaluasi supervisi	10	Likert
Budaya Organisasi (X_3)	Nilai organisasi, norma, kerja sama, komitmen	10	Likert
Kinerja Guru (Y)	Perencanaan, pelaksanaan, evaluasi pembelajaran, tanggung jawab profesional	12	Likert

Sebelum digunakan sebagai alat pengumpulan data, instrumen penelitian diuji melalui uji validitas dan reliabilitas untuk memastikan bahwa setiap butir pernyataan mampu mengukur konstruk penelitian secara tepat dan konsisten. Uji validitas digunakan untuk mengetahui ketepatan instrumen dalam mengukur variabel penelitian, sedangkan uji reliabilitas bertujuan mengetahui tingkat konsistensi instrumen apabila digunakan berulang kali pada kondisi yang relatif sama. Pengujian instrumen merupakan tahapan penting dalam penelitian kuantitatif karena menentukan kualitas data yang akan dianalisis (Sugiyono, 2024).

Prosedur penelitian dilakukan secara sistematis mulai dari identifikasi masalah, penyusunan instrumen, pengumpulan data, hingga analisis statistik. Untuk memperjelas tahapan penelitian, alur penelitian disajikan pada Gambar 2.



Gambar 2. Alur Penelitian

Analisis data dilakukan melalui statistik deskriptif dan statistik inferensial. Statistik deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik data berdasarkan nilai minimum, maksimum, rata-rata (*mean*), dan standar deviasi. Selanjutnya, statistik inferensial menggunakan analisis regresi linear berganda karena penelitian melibatkan lebih dari satu variabel independen yang diduga memengaruhi satu variabel dependen. Sebelum pengujian hipotesis, model regresi diuji menggunakan uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas untuk memastikan model memenuhi persyaratan analisis. Pengujian hipotesis dilakukan melalui uji parsial (uji *t*), uji simultan (uji *F*), dan koefisien determinasi (R^2) guna mengetahui besarnya pengaruh masing-masing variabel independen maupun pengaruhnya secara simultan terhadap kinerja guru (Sugiyono, 2024).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif dilakukan untuk menggambarkan karakteristik data pada variabel kepemimpinan transformasional, supervisi, budaya organisasi, dan kinerja guru. Deskripsi data disajikan melalui nilai minimum, maksimum, rata-rata (*mean*), dan standar deviasi guna menunjukkan kecenderungan jawaban responden serta tingkat penyebaran data pada masing-masing variabel penelitian.

Tabel 3. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

<i>Variabel</i>	<i>N</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>
Kepemimpinan Transformasional (X1)	30	21	63	44.60	9.683
Supervisi (X2)	30	16	44	34.80	5.696
Budaya Organisasi (X3)	30	18	44	35.60	5.882
Kinerja Guru (Y)	30	26	53	38.60	7.972

Berdasarkan Tabel 2, seluruh variabel penelitian dianalisis berdasarkan data dari 30 responden guru SMP di Kecamatan Pinang Kota Tangerang. Variabel kepemimpinan transformasional (X1) memiliki skor minimum 21 dan skor maksimum 63 dengan nilai rata-rata (*mean*) sebesar 44,60 serta standar deviasi 9,683. Nilai rata-rata yang lebih tinggi dibandingkan penyebaran datanya menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap kepemimpinan transformasional cenderung berada pada tingkat yang baik dengan variasi jawaban yang masih terkendali.

Variabel supervisi (X2) memperoleh skor minimum 16 dan maksimum 44 dengan nilai rata-rata sebesar 34,80 serta standar deviasi sebesar 5,696. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa

supervisi yang diterima responden berada pada tingkat yang relatif baik dengan tingkat variasi data yang moderat.

Pada variabel budaya organisasi (X3), skor minimum tercatat sebesar 18 dan skor maksimum sebesar 44 dengan nilai rata-rata 35,60 serta standar deviasi 5,882. Data tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi sekolah dipersepsikan cukup positif oleh responden dengan tingkat penyebaran jawaban yang relatif stabil.

Sementara itu, variabel kinerja guru (Y) memiliki skor minimum 26 dan maksimum 53 dengan nilai rata-rata sebesar 38,60 serta standar deviasi sebesar 7,972. Nilai tersebut menunjukkan bahwa kinerja guru berada pada tingkat yang cukup baik dengan variasi jawaban responden yang masih dalam rentang distribusi yang wajar.

Hasil statistik deskriptif menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian memiliki nilai rata-rata yang relatif lebih besar dibandingkan standar deviasinya. Kondisi ini mengindikasikan bahwa data penelitian memiliki tingkat penyebaran yang tidak terlalu tinggi sehingga kecenderungan jawaban responden pada masing-masing variabel dapat menggambarkan kondisi penelitian secara memadai.

Uji Validitas Instrumen

Uji validitas digunakan untuk memastikan bahwa setiap butir pernyataan dalam kuesioner mampu mengukur konstruk variabel yang diteliti. Kriteria pengambilan keputusan dalam uji validitas didasarkan pada nilai r hitung yang dibandingkan dengan r tabel sebesar 0,361 pada taraf signifikansi 5%. Suatu item dinyatakan valid apabila nilai r hitung lebih besar dari r tabel.

Tabel 4. Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian

<i>Variabel</i>	<i>Jumlah Item</i>	<i>Item Valid</i>	<i>Kriteria</i>	<i>Hasil</i>
Kepemimpinan Transformasional (X1)	14	14	$r > 0.361$	Seluruh item valid
Supervisi (X2)	10	10	$r > 0.361$	Seluruh item valid
Budaya Organisasi (X3)	10	10	$r > 0.361$	Seluruh item valid
Kinerja Guru (Y)	12	12	$r > 0.361$	Seluruh item valid

Berdasarkan Tabel 3, seluruh item pernyataan pada variabel kepemimpinan transformasional, supervisi, budaya organisasi, dan kinerja guru dinyatakan valid. Hal ini ditunjukkan oleh nilai korelasi setiap item yang berada di atas nilai r tabel (0,361), sehingga seluruh instrumen layak digunakan sebagai alat pengumpulan data penelitian.

Uji Reliabilitas Instrumen

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui tingkat konsistensi instrumen dalam mengukur variabel penelitian. Instrumen dinyatakan reliabel apabila nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,60.

Tabel 5. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

<i>Variabel</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Items</i>	<i>Interpretasi</i>
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0.822	14	Reliabel
Supervisi (X2)	0.669	10	Cukup reliabel
Budaya Organisasi (X3)	0.702	10	Reliabel
Kinerja Guru (Y)	0.763	12	Reliabel

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas 0,60. Dengan demikian, instrumen penelitian dinyatakan memiliki tingkat konsistensi yang memadai dan dapat digunakan untuk pengumpulan data lebih lanjut.

Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan untuk memastikan model regresi memenuhi persyaratan statistik sehingga hasil analisis dapat diinterpretasikan secara valid. Pengujian meliputi uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas.

Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah data residual berdistribusi normal. Pengujian dilakukan menggunakan metode Kolmogorov-Smirnov dengan kriteria pengambilan keputusan apabila nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 maka data dinyatakan berdistribusi normal.

Tabel 6. Hasil Uji Normalitas

Metode	Statistic	Sig.
Kolmogorov-Smirnov	0.097	0.200

Hasil uji normalitas menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,200 yang lebih besar dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa data residual dalam model regresi berdistribusi normal.

Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas digunakan untuk mengetahui ada tidaknya korelasi antarvariabel independen dalam model regresi. Model dinyatakan bebas dari multikolinearitas apabila nilai *Tolerance* lebih besar dari 0,10 dan nilai *VIF* kurang dari 10.

Tabel 7. Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Kepemimpinan Transformatif (X1)	0.992	1.008	Tidak terjadi multikolinearitas
Supervisi (X2)	0.971	1.030	Tidak terjadi multikolinearitas
Budaya Organisasi (X3)	0.967	1.034	Tidak terjadi multikolinearitas

Hasil uji menunjukkan bahwa seluruh variabel independen memiliki nilai *Tolerance* di atas 0,10 dan nilai *VIF* di bawah 10, sehingga model regresi tidak mengalami gejala multikolinearitas.

Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui apakah terjadi ketidaksamaan varians residual dalam model regresi. Pengujian dilakukan menggunakan metode Glejser dengan kriteria apabila nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

Tabel 8. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Variabel	t	Sig.	Keterangan
Kepemimpinan Transformatif (X1)	-1.543	0.135	Tidak terjadi heteroskedastisitas
Supervisi (X2)	1.378	0.180	Tidak terjadi heteroskedastisitas
Budaya Organisasi (X3)	1.190	0.245	Tidak terjadi heteroskedastisitas

Hasil uji heteroskedastisitas menunjukkan bahwa seluruh variabel independen memiliki nilai signifikansi di atas 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak mengalami masalah heteroskedastisitas.

Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui arah dan besaran pengaruh kepemimpinan transformatif, supervisi, dan budaya organisasi terhadap kinerja guru. Hasil pengolahan data ditunjukkan pada tabel berikut.

Tabel 9. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Variabel	B	t	Sig.
(Constant)	39.165	3.712	0.001
Kepemimpinan Transformatif (X1)	0.164	1.807	0.083
Supervisi (X2)	0.270	2.668	0.013
Budaya Organisasi (X3)	0.141	1.417	0.168

Berdasarkan hasil tersebut, persamaan regresi linear berganda yang diperoleh adalah sebagai berikut:

$$Y = 39.165 + 0.164X_1 + 0.270X_2 + 0.141X_3$$

Interpretasi model menunjukkan bahwa nilai konstanta sebesar 39.165 menggambarkan

kondisi kinerja guru ketika seluruh variabel independen bernilai nol. Koefisien regresi kepemimpinan transformasional sebesar 0.164 menunjukkan arah hubungan positif terhadap kinerja guru, artinya setiap peningkatan satu satuan pada kepemimpinan transformasional akan meningkatkan kinerja guru sebesar 0.164 satuan, dengan asumsi variabel lain konstan. Koefisien supervisi sebesar 0.270 menunjukkan pengaruh positif terhadap kinerja guru, sehingga peningkatan supervisi akan diikuti peningkatan kinerja guru sebesar 0.270 satuan. Sementara itu, budaya organisasi memiliki koefisien sebesar 0.141 yang juga menunjukkan arah positif terhadap kinerja guru.

Secara parsial, variabel supervisi memiliki nilai signifikansi 0.013 (< 0.05), sehingga berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Sementara itu, kepemimpinan transformasional (0.083) dan budaya organisasi (0.168) tidak menunjukkan pengaruh signifikan pada taraf 5%.

Uji Simultan (Uji F)

Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh secara simultan seluruh variabel independen terhadap variabel dependen.

Tabel 10. Hasil Uji F

<i>F</i>	<i>Sig.</i>
3.049	0.047

Hasil uji F menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0.047 yang lebih kecil dari 0.05. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, supervisi, dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui besarnya kontribusi variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen.

Tabel 11. Koefisien Determinasi

<i>R</i>	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>
0.511	0.261	0.173

Hasil menunjukkan nilai R Square sebesar 0.261 yang berarti bahwa 26,1% variasi kinerja guru dapat dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional, supervisi, dan budaya organisasi. Sisanya sebesar 73,9% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja guru. Kondisi ini mengindikasikan bahwa peran kepemimpinan transformasional belum sepenuhnya menjadi faktor utama dalam meningkatkan kinerja guru pada konteks penelitian ini. Secara teoritis, kepemimpinan transformasional menekankan kemampuan pemimpin dalam menginspirasi, memberikan stimulasi intelektual, serta membangun perhatian individual kepada bawahan (Notarnicola et al., 2024). Namun, efektivitasnya sangat bergantung pada konsistensi implementasi di tingkat operasional sekolah.

Temuan ini sejalan dengan beberapa studi oleh Alshuhumi et al., (2025); Jaya et al., (2024); Rojak et al., (2024) yang menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja tidak selalu signifikan secara langsung, tetapi lebih efektif jika melalui variabel mediasi seperti komitmen organisasi atau budaya sekolah. Dalam konteks sekolah, hal ini mengindikasikan bahwa aspek kepemimpinan perlu didukung oleh sistem organisasi yang kuat agar dapat berdampak lebih optimal terhadap kinerja guru.

Variabel supervisi menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Hal

ini menegaskan bahwa supervisi akademik memiliki peran penting dalam meningkatkan kualitas pembelajaran melalui proses pembinaan, monitoring, dan evaluasi yang sistematis. Supervisi yang efektif memungkinkan guru memperoleh umpan balik konstruktif untuk memperbaiki proses pembelajaran secara berkelanjutan.

Secara konseptual, supervisi pendidikan merupakan proses bantuan profesional yang bertujuan meningkatkan kompetensi pedagogik guru melalui pendekatan kolaboratif dan berkelanjutan (Fatimah et al., 2025; Mulyanto et al., 2025; Syahputra et al., 2025). Hasil penelitian ini memperkuat pandangan tersebut bahwa semakin efektif supervisi yang dilakukan kepala sekolah, semakin meningkat pula kinerja guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran.

Budaya organisasi menunjukkan pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja guru. Hal ini menunjukkan bahwa nilai, norma, dan kebiasaan kerja dalam sekolah belum sepenuhnya terinternalisasi secara kuat di kalangan guru. Padahal, budaya organisasi merupakan sistem nilai bersama yang dapat membentuk perilaku kerja dan meningkatkan efektivitas organisasi pendidikan (Putri et al., 2025; Rosida et al., 2025).

Penelitian sebelumnya oleh Surwiti et al., (2025); Utaminingsih & Rachmawaty, (2023) menunjukkan bahwa budaya organisasi berperan penting dalam membentuk iklim kerja sekolah yang kondusif, namun pengaruhnya terhadap kinerja sering kali tidak langsung dan membutuhkan dukungan variabel lain seperti motivasi dan kepuasan kerja. Dengan demikian, hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi di lokasi penelitian masih bersifat transisional dalam memengaruhi kinerja guru.

Secara simultan, kepemimpinan transformasional, supervisi, dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Temuan ini menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut secara bersama-sama membentuk sistem manajerial sekolah yang saling terkait dalam meningkatkan kinerja guru. Meskipun secara parsial terdapat variabel yang tidak signifikan, secara kolektif ketiganya tetap memiliki kontribusi dalam menjelaskan variasi kinerja guru.

Koefisien determinasi yang diperoleh menunjukkan bahwa sebagian variasi kinerja guru dijelaskan oleh model penelitian, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model seperti motivasi kerja, lingkungan kerja, dan kompetensi individu guru. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja guru merupakan variabel multidimensional yang tidak hanya dipengaruhi oleh faktor struktural organisasi, tetapi juga faktor psikologis dan individual.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, supervisi, dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru, baik secara parsial maupun simultan. Hasil analisis menunjukkan bahwa supervisi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, sehingga menjadi faktor yang paling dominan dalam meningkatkan kualitas pelaksanaan tugas guru. Sebaliknya, kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi memberikan pengaruh positif, tetapi belum signifikan secara parsial. Meskipun demikian, pengujian secara simultan membuktikan bahwa ketiga variabel tersebut secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja guru memerlukan pengelolaan sekolah yang mengintegrasikan kepemimpinan kepala sekolah, supervisi akademik, dan budaya organisasi secara berkesinambungan.

Implikasi penelitian ini menegaskan pentingnya penguatan supervisi akademik yang sistematis, pengembangan praktik kepemimpinan transformasional yang lebih efektif, serta pembentukan budaya organisasi yang mendukung kolaborasi dan profesionalisme guru.

Penelitian ini masih memiliki keterbatasan pada jumlah sampel yang relatif kecil dan ruang lingkup penelitian yang terbatas pada satu wilayah. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan melibatkan sampel yang lebih luas, menambahkan variabel seperti motivasi kerja atau komitmen organisasi, serta menggunakan pendekatan analisis yang lebih komprehensif agar hubungan antarvariabel dapat dijelaskan secara lebih mendalam.

REFERENSI

- Achmad, R., Setyaningrum, R. P., & Dasman, S. (2024). The Influence of Transformational Leadership and Organizational Culture On The Performance of Elementary School Teachers In Bekasi Regency Through Teacher Innovation As A Mediating Variable. *Dinasti International Journal of Education Management And Social Science*, 5(5), 1292–1299. <https://doi.org/10.38035/dijemss.v5i5.2772>
- Aditya, S., Novianto, A., & Prasajo, L. D. (2025). Principal's transformational leadership as a catalyst for teacher performance improvement in an Indonesian elementary school. *Jurnal Penelitian Ilmu Pendidikan*, 18(2), 99–108. <https://doi.org/10.21831/jpip.v18i2.92327>
- Alshuhumi, S. R. A., Al-Hidabi, D. A. M. Y., & Akinbode, A. I. (2025). Examining the mediating role of innovative organizational culture between transformational leadership styles and organizational commitment. *Frontiers in Education*, 10, 1646970. <https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1646970>
- Boli, B. (2024). Pengaruh Transformational Leadership Kepala Sekolah, Organizational Culture dan Organizational Commitment terhadap Teacher Performance di SMP XYZ Wilayah Jakarta. *JiIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 7(4), 3954–3962. <https://doi.org/10.54371/jiip.v7i4.4148>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2022). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications.
- Efendi, F., Sunaryo, H., & Harijanto, D. (2023). Efektivitas Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah melalui Komitmen Kerja terhadap Kinerja Guru Merdeka Belajar. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 11(2), 19–32. <https://doi.org/10.21831/jamp.v11i2.60605>
- Faizah, F., Rohayati, Hariyanti, F. N., Hetharia, R. M., Rokhman, F., Oktarina, N., & Tjokro, G. (2026). Leadership dalam Pendidikan: Analisis Riset Dampak pada Kinerja Guru dan Budaya Mutu Pendidikan di Sekolah Tahun 2020 – 2026. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 11(02), 229–243. <https://doi.org/10.23969/jp.v11i02.45215>
- Fatimah, M., Hartanto, R., & Priyanto, C. (2025). Konsep Supervisi Pendidikan. *TSAQOFAH*, 6(1), 1276–1284. <https://doi.org/10.58578/tsaqofah.v6i1.8509>
- Hafsah, Ismail, Usman, N., Murniati, & Fajri, M. (2026). Strategies to improve teacher competence in elementary schools through information technology-based learning. *Indonesian Journal of Educational Development (IJED)*, 6(4), 1382–1395. <https://doi.org/10.59672/ijed.v6i4.5678>
- Jaya, U. A., Priyana, I., Wulandari, D., Herlina, E., & Albar, F. M. (2024). The Influence of Organizational Culture Transformational Leadership Style on Employee Performance with Organizational Commitment as a Mediation Variable. *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan Dan Kemasyarakatan*, 18(5), 3686–3699. <https://doi.org/10.35931/aq.v18i5.3943>
- Jumiyati, F., Nada, H. C., & Nadhifa, N. (2024). Implementation of Educational Professional Development in Improving The Quality of Education in Elementary Schools. *Social*,

- Humanities, and Educational Studies (SHES): Conference Series*, 7(3).
<https://doi.org/10.20961/shes.v7i3.91644>
- Junita, J., & Bernarto, I. (2025). The Influence of Transformational Leadership, Academic Supervision, and Interpersonal Communication on the Performance of XYZ Elementary School Teachers at Bekasi. *Jurnal Indonesia Sosial Sains*, 6(3), 771–790.
<https://doi.org/10.59141/jiss.v6i3.1655>
- Khairunnisa, K., Ramadhan, F., Trisna, T., Rini, A. T., Yuliansyah, Y., Suriansyah, A., & Purwanti, R. (2025). Strategi Pembinaan oleh Kepala Sekolah untuk Meningkatkan Kinerja Guru di SDN Sungai Kitano 1. *Empiricism Journal*, 6(4), 2366–2375.
<https://doi.org/10.36312/awhm7m92>
- Mulyanto, A., Gunawan, A., Saepudin, E., Ripandi, A., Muharam, C. A., Zakaria, G. A. N., Anggraeni, F. N., Nurlaela, N., Huda, W. S., & M. Al-Mighwar. (2025). The Effectiveness of the Collaborative Supervision Model in Improving Teaching Practices in Schools. *International Journal of Advanced Technology and Social Sciences*, 3(12), 1549–1560.
<https://doi.org/10.59890/ijatss.v3i12.130>
- Notarnicola, I., Duka, B., Lommi, M., Grosha, E., De Maria, M., Iacorossi, L., Mastroianni, C., Ivziku, D., Rocco, G., & Stievano, A. (2024). Transformational Leadership and Its Impact on Job Satisfaction and Personal Mastery for Nursing Leaders in Healthcare Organizations. *Nursing Reports*, 14(4), 3561–3574.
<https://doi.org/10.3390/nursrep14040260>
- Putri, W., Afuan, M., & Sari, D. P. (2025). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi di SMA N 2. *Jurnal Manajemen Kewirausahaan Dan Teknologi*, 2(3), 79–92.
<https://doi.org/10.61132/jumaket.v2i3.768>
- Raharja, S., Nashir, I. M., & Andriani, D. E. (2022). The effect of principals' transformational leadership and organizational culture on teacher performance. *Jurnal Kependidikan Penelitian Inovasi Pembelajaran*, 6(2), 152–162. <https://doi.org/10.21831/jk.v6i2.49456>
- Roesminingsih, E., & Windasari, W. (2025). The impact of transformational leadership on teacher performance: A study of professional learning communities in Indonesia. *Journal of Pedagogical Research*, 3. <https://doi.org/10.33902/JPR.202530146>
- Rojak, J. A., Sanaji, S., Witjaksono, A. D., & Kistyanto, A. (2024). The Influence of Transformational Leadership and Organizational Culture on Employee Performance. *EDUKASIA: Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran*, 5(1), 977–990.
<https://doi.org/10.62775/edukasia.v5i1.926>
- Rosida, R., Wiyono, B. B., & Ubaidillah, A. F. (2025). School Culture and Teacher Performance: A Comprehensive Review Through a Modeling Approach (Systematic Literature Review). *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan Dan Kemasyarakatan*, 19(6), 3715–3733.
<https://doi.org/10.35931/aq.v19i6.5681>
- Sabon, S. S., Listiawati, N., Siswantari, S., & Wirda, Y. (2023). *Strategies for Improving Education Quality*. 819–830. <https://doi.org/10.22492/issn.2435-9467.2023.65>
- Solihun, S., & Wiyani, N. A. (2025). Transformational Leadership in Educational Management: A Systematic Literature Review on Its Impact on Teacher Performance and School Quality. *JUMPA: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 6(1).
<https://doi.org/10.33650/jumpa.v6i1.14916>
- Sugeng, S. (2022). The Optimization of Teacher Performance Based on Transformational Leadership, Organizational Commitment and Organizational Culture: -. *Technium Business and Management*, 2(3), 63–74. <https://doi.org/10.47577/business.v2i3.7619>

- Sugiyono. (2021). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (Cetakan Ke-3). Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2024). *Metode Penelitian Kuantitatif* (3rd ed.). Bandung: Alfabeta.
- Surwiti, S., Widodo, W., Sumaryoto, S., & Prasetyono, H. (2025). A Meta-Analysis of Organizational Culture and Transformational Leadership Effects on Teacher Performance. *Bulletin of Counseling and Psychotherapy*, 7(3). <https://doi.org/10.51214/002025071638000>
- Syahputra, G., Putra, M. J. A., & Azhar, F. (2025). Supervisi Pendidikan dan Peningkatan Mutu Sekolah: Studi Literatur Tentang Praktik dan Dampaknya. *Comit: Communication, Information and Technology Journal*, 3(2), 280–292. <https://doi.org/10.47467/comit.v3i2.8586>
- Tambunan, N., & Sudibjo, N. (2025). Pengaruh Transformational Leadership dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru di Global Prestasi School Bekasi melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 10(01), 225–246. <https://doi.org/10.23969/jp.v10i01.23606>
- Utaminingsih, S., & Rachmawaty, S. (2023). Peran Budaya Organisasi dalam Membentuk Sikap Tanggung Jawab Sosial Guru PAUD. *Jurnal Obsesi: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, 7(6), 6808–6817. <https://doi.org/10.31004/obsesi.v7i6.5591>
- Yuliani, L., Agung, A. A. G., & Yudana, I. M. (2023). Contribution of Transformational Leadership, Academic Supervision, Work Climate, and Organizational Culture to Teacher Work Performance. *Jurnal Administrasi Pendidikan Indonesia*, 14(1), 89–100. https://doi.org/10.23887/jurnal_ap.v14i1.1846

Copyright holder:

© Author

First publication right:

Jurnal Manajemen Pendidikan

This article is licensed under:

CC-BY-SA