



Al-Abshar: Journal of Islamic Education Management

Vol. 3, No. 1, June 2024, E-ISSN: [2963-5853](https://doi.org/10.58223/al-abshar.v3i1.222)

Doi: <https://doi.org/10.58223/al-abshar.v3i1.222>

Servant Leadership dalam Meningkatkan Prestasi dan Loyalitas Siswa

Ulfa Ainun Nikmah

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Indonesia

Ulfaainun015@gmail.com

Abstract

Keywords:
Servant
leadership,
student
achievement,
loyalty

This research is urgent with the background of leaders in educational institutions who serve as role models and motivators, protecting both teachers and students and can have a positive impact. Students are motivated by being active and diligent in studying so that they achieve both academic and non-academic achievements. This research aims to determine the form of servant leadership and its impact in increasing student achievement and loyalty. The method used is descriptive qualitative with a case study approach as well as interview, observation and documentation techniques. The results obtained in this study show that servant leadership by the principal is demonstrated by a character that meets the needs of teachers and students, is empathetic, is a good listener, a capable guide, and builds a healthy group and a good school climate. So that it has an impact on increasing student achievement, both academic and non-academic, up to the national level.

Abstrak

Kata Kunci:
servoant
leadership,
prestasi siswa,
loyalitas

Penelitian ini menjadi urgent dengan latar belakang pemimpin di lembaga pendidikan yang melayani seperti menjadi tauladan dan motivator, mengayomi baik terhadap guru maupun siswa dapat memberikan dampak positif. Siswa terbentuk motivasinya dengan giat dan tekun belajar sehingga memperoleh prestasi baik akademik maupun non akademik. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bentuk servant leadership dan dampaknya dalam meningkatkan prestasi dan loyalitas siswa. Metode yang digunakan yaitu kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus serta teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil yang diperoleh pada penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang melayani oleh kepala sekolah ditunjukkan dengan karakter yang memenuhi kebutuhan guru dan siswa, berempati, menjadi pendengar yang baik, pembimbing

yang mumpuni, dan membangun kelompok yang sehat dan iklim sekolah yang baik. Sehingga berdampak pada peningkatan prestasi siswa baik akademik maupun non akademik hingga tingkat nasional.

Received: 24-05-2024, Revised: 04-07-2024, Accepted: 03-08-2024

© Ulfa Ainun Nikmah

Pendahuluan

Kepemimpinan mewujudkan adanya perubahan perilaku orang lain ke arah positif akibat dari pengaruh seorang pemimpin dan kerja sama seluruh anggota untuk mencapai tujuan secara tepat dan hemat. Seorang pemimpin merupakan faktor kunci yang membuka kesuksesan manajemen organisasi maupun lembaga pendidikan tertentu agar mudah mencapai tujuan bersama dan komprehensif (Mumuh, 2023). Sehingga pemimpin atau kepala sekolah di dalam organisasi pendidikan perlu melakukan pendekatan kepemimpinan baru yang secara signifikan memiliki dampak positif dan memudahkan tercapainya tujuan pendidikan.

Servant leadership atau kepemimpinan yang melayani penting untuk diterapkan oleh setiap lembaga pendidikan karena banyak manfaat positif yang diperoleh oleh lembaga pendidikan. Kepemimpinan yang melayani adalah pemimpin mempengaruhi pengikutnya dengan cara pertama-tama melayani, mendengarkan dan memenuhi kebutuhan para pengikutnya untuk bertumbuh dan berkembang mencapai potensi secara maksimal bersama-sama dalam upaya mencapai tujuan suatu masyarakat atau organisasi (Lesminadi et al., 2021). Pendapat tersebut senada dengan yang disampaikan oleh marinu waruwu bahwa kepemimpinan melayani merupakan kepemimpinan yang menggerakkan seseorang melayani orang lain atau partner, menumbuhkan dan memotivasi partner, membangun rasa memiliki terhadap organisasi dan memberdayakan orang lain dengan memanfaatkan dan meningkatkan potensi yang dimiliki partner untuk mencapai tujuan organisasi (Waruwu et al., 2021).



Disamping itu, pemimpin dengan karakter yang ramah, mengayomi, dan melayani akan membentuk ikatan emosional yang baik.

Sekolah Menengah Pertama Negeri 5 Pamekasan saat ini dipimpin oleh kepala sekolah atau pemimpin yang melayani, mengayomi, bersikap ramah dan welcome terhadap guru dan siswa, serta orang yang baru ditemui. Kepala sekolah juga berupaya membangun komunitas yang sehat dan iklim sekolah yang baik seperti guru dengan yang lainnya saling memberikan motivasi dan bimbingan mengenai hal yang perlu diperbaiki dan ditingkatkan dalam proses pembelajaran.

Selain itu, kepala sekolah sangat mengayomi siswa, mendampingi kegiatan siswa, dan membimbing siswa secara langsung. Pemimpin yang melayani membuat prioritas utama yaitu memenuhi kepentingan siswa (Mumuh, 2023). Dampaknya siswa dengan senang hati dan semangat untuk berantusias pada setiap kegiatan sekolah dan lomba yang ada tanpa harus diminta atau dipaksa.

Untuk itu, prestasi siswa semakin meningkat dari sebelumnya yang hanya memiliki prestasi dibidang non akademik, sekarang sudah berprestasi dibidang akademik bahkan hingga tingkat nasional. Prestasi belajar adalah penilaian hasil upaya belajar sehingga mencerminkan hasil yang sudah dicapai oleh anak dalam jangka waktu tertentu yang dinyatakan dalam wujud kalimat, huruf, angka maupun simbol (Hasibuan et al., 2020). Sementara menurut Suryadi dan Tyas Tinov prestasi belajar merupakan hasil dari pengukuran terhadap siswa setelah proses kegiatan belajar mengajar yang mencakup kemampuan kognitif, afektif dan psikomotor yang diukur dengan menggunakan tes yang relevan (Suryadi & Tinov, 2013). Tentu hal ini tidak terlepas dari dampak karakter pemimpin melayani. Sehingga karakter-karakter pemimpin melayani perlu diterapkan oleh lembaga pendidikan lainnya untuk meningkatkan prestasi yang diraih serta berdampak pada kepuasan bagi siswa.

Kepuasan siswa selanjutnya menimbulkan loyalitas siswa terhadap sekolah. Loyalitas adalah keinginan seorang karyawan untuk tetap bekerja



pada perusahaan yang sama di masa sekarang atau masa depan (Sunardi & Sihab, 2023). Hal ini tampak dari siswa SMPN 5 Pamekasan sangat mendukung dan ikut andil dalam setiap kegiatan sekolah. Selain siswa, para alumni juga ikut mensupport kegiatan sekolah mulai dari dukungan motivasi, ikut serta dalam kegiatan hingga dana kegiatan. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Maudina Alia, dkk menyebutkan bahwa dampak positif adanya kepemimpinan yang melayani yaitu menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan kekeluargaan, dan membangun loyalitas bawahan (Alia et al., 2023).

Berdasarkan pemaparan diatas, penelitian ini menjadi urgen karena pada masa sekarang penerapan servant leadership atau kepemimpinan yang melayani memberikan manfaat yang sangat signifikan bagi tercapainya tujuan pendidikan. Misalnya prestasi siswa meningkat, kepuasan pelanggan, dan loyalitas.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif untuk memperoleh informasi berupa data lapangan tentang servant leadership dalam meningkatkan prestasi belajar dan loyalitas siswa. Penelitian kualitatif memiliki ciri berupa penjabaran tentang fenomena dan dianalisis dengan pendekatan induktif, sehingga proses dan makna berdasarkan perspektif subyek sering kali lebih ditampakkan (Adlini et al., 2022). Peneliti memperoleh data dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, dan siswa. Tempat penelitian ini dilaksanakan di SMPN 5 Pamekasan. Teknik pengumpulan data diperoleh dengan wawancara mendalam, dokumentasi, dan observasi (Rosyada & Maula, 2020). Kemudian teknik analisis terdiri dari pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.



Pembahasan dan Diskusi

Pemimpin di lembaga pendidikan yang terkesan tidak peduli dengan siswa dapat menimbulkan hal negatif. Namun sebaliknya era sekarang sangat dibutuhkan adanya pemimpin yang ramah dan sangat terbuka menerima terhadap guru dan siswa sehingga antara kepala sekolah dengan guru terjalin hubungan yang baik dan terbentuk visi misi yang kuat. Oleh karena itu, pemimpin yang melayani dapat memudahkan lembaga pendidikan mencapai tujuan. Kepemimpinan yang melayani dapat meningkatkan efektivitas individu dan organisasi yang lebih tinggi karena adanya karakter pemimpin yang membangun rasa percaya, adil, kerjasama, dan budaya saling menolong antara anggota satu dengan lainnya (Krisna, 2022).

Urgensi penerapan servant leadership yaitu lembaga pendidikan sangat tergantung dari seberapa besar pengaruh positif yang diberikan oleh pemimpin atau kepala sekolah. Karakter pemimpin yang mengutamakan pemenuhan kebutuhan bawahan atau guru dan menghindari pemenuhan kebutuhan pribadi menimbulkan hubungan keterikatan yang baik antar keduanya. Servant leadership merupakan teori dan pendekatan kepemimpinan yang menekankan peran utama pemimpin sebagai pelayan, pengayom dan pembimbing bagi tim atau organisasi mereka, bukan sebagai figur otoritas tradisional yang bersifat top-down (Sawor & Budiyanto, 2023). Pemimpin yang sangat ramah dan melayani juga memunculkan iklim positif di dalam lembaga pendidikan.

Sementara itu, fakta di lapangan masih terasa asing adanya pemimpin lembaga pendidikan atau kepala sekolah memiliki karakter melayani terhadap bawahan. Banyak para pemimpin yang hanya bisa berbicara dalam tataran konsep, tetapi sedikit yang mampu melaksanakannya. Kebijakan-kebijakan atau tindakan yang diambil oleh pemimpin lebih cenderung pada solusi instan terhadap problem yang saat itu mereka hadapi, bukan pada penyelesaian masalah secara komprehensif (Mufassir et al., 2019). Sehingga antara pemimpin dengan bawahan terjadi jarak yang renggang dan pada akhirnya terjadi



gesekan dalam melaksanakan visi sekolah. ketidaksamaan visi berdampak pada lembaga pendidikan tidak mudah mencapai tujuan.

Kepemimpinan melayani atau *servant leadership* oleh kepala SMPN 5 Pamekasan terbentuk dalam wujud yaitu sikap mengayomi terhadap siswa dan guru. Hal ini dibuktikan dengan perilaku kepala sekolah melayani kebutuhan guru seperti alat tulis, papan tulis, proyektor serta sarana lainnya yang menunjang tercapainya pembelajaran yang baik. Kepala sekolah juga melayani kebutuhan siswa ketika ingin mengadakan kegiatan di kelas maupun di luar kelas seperti kebutuhan dana, tempat, dan support.

Dengan gaya kepemimpinan yang baik nantinya akan berpengaruh pada loyalitas dan kepuasan karyawan pada saat bekerja yang nantinya akan berpengaruh besar pada kualitas pekerjaan seorang karyawan. Karyawan ialah salah satu aset yang memiliki fungsi penting dalam keberhasilan sebuah perusahaan dapat berjalan dengan lancar, sebab sebagian besar aktivitas perusahaan memerlukan tenaga kerja manusia sebagai salah satu faktor produksinya.

Servant leadership atau gaya kepemimpinan yang melayani akan mempengaruhi motivasi karyawan. Apabila motivasi baik serta Kepuasan Kerja baik maka kinerja yang didapatkan pula akan baik. Motivasi ialah faktor yang sangat menentukan kinerja. Motivasi merupakan aktivitas perilaku yang bekerja dalam usaha memenuhi kebutuhankebutuhan yang diinginkan. Motivasi kerja ialah proses psikologis yang memberikan tujuan,arah, serta intensitas pada perilaku seseorang. Oleh sebab itu, karyawan dalam setiap perusahaan wajib memotivasi supaya senantiasa berperan aktif serta memberikan kontribusi dalam meraih tujuan yang sudah ditentukan (Subakhtiar, 2021). Menurut Hasibuan (2019:56) motivasi kerja ialah pemberian daya gerak yang mewujudkan kegairahan kerja seseorang supaya mereka ingin bekerja sama, bekerja efektif, serta terintegrasi dengan semua daya upaya guna meraih kepuasan.



Dari kepuasan karyawan tersebut akan menciptakan loyalitas karyawan. Menurut Syam, dkk (2021: 21) loyalitas kerja karyawan ditunjukkan melalui komitmen karyawan dengan perusahaan, komitmen organisasi bisa dibentuk oleh sejumlah faktor dari organisasi ataupun individu. Loyalitas juga dapat dideskripsikan sebagai kesetiaan yang mana diperlihatkan dari kesediaan karyawan guna menjaga serta membela organisasi di dalam maupun diluar pekerjaan dari omongan orang yang tidak bertanggung jawab.

Loyalitas juga merupakan kondisi serta kegiatan yang berikatan pada fisik, psikis, serta sosial yang mengakibatkan individu memiliki perasaan yang kuat serta tanggung jawab dan kesediaan guna memberikan sumbangan terhadap upaya pencapaian tujuan organisasi. Terpenuhinya fasilitas belajar seperti sarana prasarana dalam belajar dan adanya kondisi lingkungan belajar yang baik dapat mendukung proses pembelajaran sehingga kegiatan belajar mengajar (KBM) berlangsung secara efektif dan efisien. Pembelajaran efektif dan efisien dapat meningkatkan prestasi belajar siswa (Arianto, 2019).

Selain itu, kepala sekolah mau mendengarkan masukan maupun kritikan ketika hal tersebut berkaitan dengan peningkatan mutu sekolah, membangun komunitas yang baik dengan semua guru dan siswa melalui komunikasi yang baik dan sikap yang ramah. Untuk itu, kepala sekolah dengan siswa memiliki ikatan emosional layaknya orang tua dengan anaknya. Kepala sekolah selalu menyapa dengan orang yang ditemui baik itu guru maupun siswa. Sikap ramah tersebut menimbulkan perilaku yang positif juga dari siswa misalnya siswa tidak merasa takut dengan kepala sekolah, tetapi menghormati kepala sekolah dan meniru perilaku pemimpinnya.

Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Sri Wening Rahayu bahwa pemimpin melayani mampu membimbing anggotanya untuk bekerja secara profesional. Selain itu, pemimpin juga memiliki keahlian dalam menjalin dan membangun hubungan sosial yang harmonis dalam komunitas sehingga komunitas yang dibangun memiliki kesatuan hati, keterikatan dan menyatukan visi dalam mencapai tujuan bersama (Rahayu & Benyamin, 2020).



Kemudian kepala sekolah juga membagikan tugas dan tanggung jawab terhadap guru dan mempercayainya dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab tersebut. Misalnya yang memiliki jabatan struktural diberikan kebebasan menjalankan tugasnya, sementara guru diberikan kebebasan dalam mendidik siswa namun tetap dalam pengawasan kepala sekolah. Kepercayaan yang diberikan kepada guru ini meningkatkan motivasi kinerja guru sehingga guru bersungguh-sungguh dalam menjalankan amanah yang diberikan yakni proses pembelajaran. Kepala sekolah juga memberikan kesempatan kepada guru untuk mengembangkan kompetensinya sehingga dapat meningkatkan jenjang karirnya dengan cara memotivasi dan membimbing kinerja guru serta mengikutsertakan guru di berbagai workshop dan pelatihan, mendidik dan membimbing siswa dengan mengadakan les diluar jam sekolah, empati terhadap siswa.

Karakter kepala sekolah melayani memberikan dampak yang berkesinambungan, mulai dari guru ke siswa. Guru melaksanakan proses pembelajaran dengan aktif dan kreatif, sehingga siswa juga termotivasi untuk belajar dengan sungguh-sungguh. Kegigihan siswa tersebut akan terbentuk siswa yang cerdas dan berprestasi. Hal ini dapat dilihat dengan meningkatnya prestasi siswa di SMPN 5 Pamekasan. Prestasi belajar merupakan hasil yang dicapai dari hasil latihan secara ulet dan tekun serta pengalaman yang didukung oleh kesadaran (Gusmawati et al., 2020).

Prestasi yang diraih tidak hanya non akademik, tetapi juga akademik. Misalnya peraih medali perak mata pelajaran matematika HIMSO tingkat nasional 2024, juara dua lomba ilustrasi dalam festival dan lomba seni siswa nasional (FLS2N) jenjang SMP 2024, juara satu lomba musik tradisional dalam festival dan lomba seni siswa nasional (FLS2N) jenjang SMP 2024, juara 1 lomba menyanyi solo dalam festival dan lomba seni siswa nasional (FLS2N) jenjang SMP 2024, juara 1 COMPASS 2024 mata pelajaran fisika, juara 1 fisika tingkat SMP/MTS se Madura 2024, juara 1 olimpiade matematika 2024 dan juara 1 olimpiade fisika nasional tingkat SMP/MTs SABILA FEST 2024.



Meski demikian, prestasi belajar siswa dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal meliputi motivasi, kecerdasan, minat, kebiasaan belajar, dedikasi diri, dan kesehatan jasmani dan rohani, sedangkan faktor eksternal meliputi lingkungan sekitar yakni lingkungan keluarga, teman, dan sekolah (Arsoniadi et al., 2021). Berdasarkan data di lapangan siswa lebih dominan dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti dukungan orang tua baik dana atau pun motivasi, teman yang baik dan lingkungan sekolah yang kondusif. Sementara faktor internal siswa tergantung dari faktor eksternalnya.

Pelayanan yang diperoleh siswa baik dari kepala sekolah maupun guru dalam proses pembelajaran, hingga peningkatan prestasi siswa menimbulkan kepuasan dan pada akhirnya meningkatkan loyalitas siswa. Loyalitas pelanggan dapat dilihat dari kebiasaan pelanggan dalam melakukan pembelian atau penggunaan produk atau jasa secara terus-menerus (Handayani et al., 2021). Loyalitas siswa di SMPN 5 Pamekasan tampak pada sikap siswa yang selalu berantusias mendukung dan berpartisipasi aktif dalam setiap kegiatan sekolah. Selain siswa aktif, kepala sekolah juga menjaga hubungan komunikasi dengan alumni, sehingga alumni juga memiliki loyalitas tinggi terhadap sekolah.

Kesimpulan

Penerapan pendekatan kepemimpinan yang melayani atau servant leadership memberikan pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan prestasi siswa dan loyalitas siswa. Karakter-karakter pemimpin melayani tampak pada sikap ramah dan terbuka terhadap pendidik, tenaga kependidikan, dan siswa. Memenuhi kebutuhan pendidik dan siswa yang dapat menunjang terlaksananya proses pembelajaran yang interaktif. Selain itu, pemimpin juga welcome menerima masukan untuk perbaikan program sekolah sehingga memiliki visi misi masa depan dan mencapai tujuan sesuai dengan harapan masyarakat.



Daftar Pustaka

- Adlini, M. N., Dinda, A. H., Yulinda, S., Chotimah, O., & Merliyana, S. J. (2022). Metode Penelitian Kualitatif Studi Pustaka. *Edumaspul: Jurnal Pendidikan*, 6(1), 974–980. <https://doi.org/10.33487/edumaspul.v6i1.3394>
- Alia, M., Santoso, P. M., Anshori, I., & Madura, U. T. (2023). Kepemimpinan yang Melayani Menghadapi Tantangan dan Manfaat dalam Era Bisnis yang Berkembang. *Jurnal Riset Dan Inovasi Manajemen*, 1(3), 224–237. <https://doi.org/10.59581/jrim-widyakarya.v1i3.801>
- Arianto. (2019). Peningkatan Prestasi Belajar Siswa MTs Al Mubarak Bandar Mataram Lampung Tengah Arianto STIT Al Mubarak. *Journal RI'AYAH*, 4(1), 90–97. <http://e-journal.metrouniv.ac.id/index.php/riayah/article/view/1508>
- Arsoniadi, A., Mujidin, M., & Suyono, H. (2021). Pengaruh Kebiasaan Belajar Terhadap Prestasi Belajar SMA Muhammadiyah Al-Mujahidin Gunungkidul. *JISIP (Jurnal Ilmu Sosial Dan Pendidikan)*, 5(3), 176–181. <https://doi.org/10.36312/jisip.v5i3.2109>
- Gusmawati, L., Aisyah, S., & Habibah, S. U. (2020). Upaya Peningkatan Prestasi Belajar Pada Siswa Sekolah Dasar. *PENSA : Jurnal Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 2(1), 36–42.
- Handayani, S., Fenia, S. Z., & Candra, Y. (2021). Pengaruh Kualitas Pelayanan, Citra dan Rintangan Beralih Terhadap Loyalitas Siswa SMA Pada Lembaga Bimbingan Belajar Ganesha Operation di Kota Padang. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Dharma Andalas*, 23(2), 402–411.
- Hasibuan, A. S., Nelwati, S., Mardison, S., Islam, U., Imam, N., & Padang, B. (2020). *Jurnal Al-Taujih*. 6(1), 37–43.
- Krisna, A. B. (2022). Peran Kepemimpinan Melayani dalam Proses Perolehan Predikat Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) Rutan Klas IIB Purworejo – Jawa Tengah. *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah*



- Palopo, 8(1), 71. <https://doi.org/10.35906/jurman.v8i1.1031>
- Lesminadi, G., Hardjono, & Agustin, R. W. (2021). Servant Leadership : Sebuah Gaya Kepemimpinan Yang Mengayomi dan Melayani, Ditinjau Dari Penyesuaian Sosial. *Jurnal Ilmiah Psikologi Candrajawa*, 6(2), 126–133.
- Mufassir, Mohamad, R., & Mala, A. (2019). Model Kepemimpinan yang Melayani dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. *Al-Minhaj: Jurnal Pendidikan Islam*, 2(1), 38–56.
- Mumuh, M. S. N. (2023). Gaya Kepemimpinan Melayani (Servant Leadership) dalam Membentuk Sekolah Berbasis Pesantren yang Unggul di MA Al-. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7, 2137–2141.
- Rahayu, S. W., & Benyamin, C. (2020). Penerapan Kepemimpinan Melayani (Servant Leadership) Bidang Penguatan Karakter Guru dan Siswa. *Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan*, 5(1), 29. <https://doi.org/10.26740/jdmp.v5n1.p29-35>
- Rosyada, N. S., & Maula, N. (2020). Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Prestasi Akademik Siswa di SMA Negeri di Yogyakarta. *Khazanah Intelektual*, 4(3), 910–931.
- Sawor, L., & Budiyanto, H. (2023). Peran Teori Kepemimpinan Melayani Greenleaf Pada Peningkatan Manajemen Karyawan Dalam Budaya Kerja. *Jurnal Teologi Dan Pendidikan Kristen*, 4(2), 177–193. <https://doi.org/10.55076/didache.v4i2.169>
- Sunardi, S., & Sihab, H. I. (2023). Kepala sekolah sebagai Power Peningkatan Loyalitas Guru di SMP Negeri 1 Mojoagung Jombang. *Al-Idaroh: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan Islam*, 7(2), 279–294. <https://doi.org/10.54437/alidaroh.v7i2.933>
- Suryadi, & Tinov, M. Y. T. (2013). Kepemimpinan dalam Meningkatkan Prestasi Belajar Siswa. *Jurnal Kebijakan Publik*, 4(1), 1–18.
- Waruwu, M., Takdir, M., & Nuryani, L. K. (2021). Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Perspektif Servant Leadership. *Improvement: Jurnal Ilmiah Untuk Peningkatan Mutu Manajemen Pendidikan*, 8(02), 138–153.



<https://doi.org/10.21009/improvement.v8i2.22483>