

SUBMIT 3 November 2020

The screenshot shows the author dashboard for submission 10951. The breadcrumb trail is: 10951 / Wijayati / Analisis Komparatif Pengaruh Transformational Leadership terhadap Kinerja Sekolah yang Dimediasi Staki. The left sidebar has a 'Submissions' menu. The main content area has tabs for 'Workflow' and 'Publication'. Under 'Publication', there are sub-tabs: 'Submission', 'Review', 'Copyediting', and 'Production'. The 'Submission' sub-tab is active, showing a table of 'Submission Files'.

Submission Files			Q Search
34063-1	adminjim, Artikel Dewie Tri Wijayati for JIM.doc	November 3, 2020	Article Text
			Download All Files

Below the table is a 'Pre-Review Discussions' section with an 'Add discussion' button.

URL: <https://journal.unesa.ac.id/index.php/jim/authorDashboard/submission/10951>

REVISI 30 Desember 2020

The screenshot shows the author dashboard for submission 10951, now in the 'Review' stage. The breadcrumb trail is: 10951 / Wijayati / Analisis Komparatif Pengaruh Transformational Leadership terhadap Kinerja Sekolah yang Dimediasi Stakeholder Engagement pada SI. The left sidebar has a 'Submissions' menu. The main content area has tabs for 'Workflow' and 'Publication'. Under 'Publication', there are sub-tabs: 'Submission', 'Review', 'Copyediting', and 'Production'. The 'Review' sub-tab is active, showing a 'Round 1' section.

Under 'Round 1', there are two sections:

Reviewer's Attachments

Reviewer's Attachments			Q Search
36647-1	File Utama Naskah, 10951-34064-2-RV.doc	December 30, 2020	Article Text

Revisions

Revisions			Q Search	Upload File
36803-1	File Utama Naskah, 10951-36605-1-ED.doc	December 31, 2020	Article Text	

ANALISIS KOMPARATIF PENGARUH TRANSFORMASIONAL LEADERSHIP TERHADAP KINERJA SEKOLAH YANG DIMEDIASI STAKEHOLDER ENGAGEMENT PADA SMP NEGERI DAN SMP SWASTA DI JAWA TIMUR

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis penerapan pola kepemimpinan transformasional dapat menunjang terwujudnya perubahan sistem persekolahan. Jenis penelitian yang digunakan eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif. Populasi penelitian ini adalah Sekolah Menengah Pertama Negeri dan Swasta di Surabaya. Pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan beberapa pertimbangan tertentu. Untuk mempermudah pengambilan sampel, maka dalam penelitian ini sampel yang diambil adalah 40 sekolah. Data yang diperoleh diolah menggunakan SEM (Structural Equation Modelling) dengan aplikasi program Smart PLS versi 3.0. Hasil penelitian memberikan bukti empiris untuk mengkonfirmasi bahwa: transformasional leadership berpengaruh positif terhadap school performance; transformasional leadership berpengaruh positif terhadap stakeholder engagement; stakeholder engagement berpengaruh positif terhadap school performance; stakeholder engagement memediasi hubungan positif transformasional leadership terhadap school performance.

Commented [HKH1]: Tidak perlu memasukkan versi alat statistik yang digunakan karena berhubungan dengan lisensi

Keywords: *east java;Indonesia;school performance; stakeholder engagement;transformasional leadership*

PENDAHULUAN

Mengukur kinerja sekolah menjadi isu penting dalam Pengembangan Sekolah Seutuhnya (PSS) / School Integrated Development (SID). Sejalan dengan semakin meningkatnya dinamika tuntutan dan permintaan masyarakat terhadap transparansi, akuntabilitas, fleksibilitas dan layanan yang lebih baik, maka pengukuran kinerja sekolah menjadi komponen kunci dalam perencanaan, pengembangan, implementasi dan pengelolaan/manajemen sekolah (Othman dan Abdul Rauf 2009).

Mulyasa (2014: 5) yang menyatakan bahwa sukses tidaknya pendidikan dan pembelajaran di sekolah sangat dipengaruhi oleh kemampuan kepala sekolah dalam mengelola setiap komponen sekolah (*who is behind the school*). Kemampuan yang dimaksud dari pendapat di atas adalah pengetahuan dan pemahaman terhadap manajemen dan kepemimpinan, serta tugas yang dibebankan kepadanya. Menurut Yuki (2009: 8) memberikan definisi kepemimpinan secara umum sebagai proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.

Kepala sekolah memiliki otonomi dalam memajukan dan mengembangkan sekolahnya dengan kewenangan yang dimilikinya, kepala sekolah harus bijaksana dan dapat memaksimalkan perannya dalam menindak lanjuti masalah-masalah yang sedang dihadapi sekolah serta terus menerus berupaya untuk meningkatkan kinerja, baik pada tingkat kelompok maupun organisasi. Fungsi dan substansi manajemen pendidikan yang dijalankan oleh kepala sekolah meliputi pengorganisasian sumber daya pendidikan, proses pendidikan, dan pembelajaran serta pengelolaan mutu output.

Berdasarkan uraian di atas, kepemimpinan yang dianggap dapat mewujudkan sekolah berkualitas, berprestasi dan bermutu dalam arti memiliki kinerja yang baik sesuai dengan kondisi dan kebutuhan sekarang adalah kepemimpinan kepala sekolah dengan model transformasional. Senada dengan pendapat Danim (2009: 47) bahwa kepala sekolah sebagai pimpinan adalah subjek yang harus melakukan transformasi kepemimpinan melalui pemberian bimbingan, tuntunan atau anjuran kepada yang dipimpinnya agar tujuan sekolah tercapai. Penerapan pola kepemimpinan transformasional dapat menunjang terwujudnya perubahan sistem persekolahan.

Commented [HKH2]: Gap penelitian masih belum dijelaskan secara lebih detail, baik dari aspek teoritis maupun praktik

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

School Performance

Whittaker dalam (Tangkilisan, 2007: 171) mengemukakan pengukuran kinerja organisasi merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Stout dalam (Tangkilisan, 2007: 174) mengemukakan pengukuran kinerja organisasi merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa ataupun suatu proses.

Sekolah adalah organisasi yang mempunyai tugas utama memberikan layanan pendidikan bermutu kepada masyarakat. Terkait dengan layanan pendidikan tersebut, pemerintah telah menetapkan Standar Pendidikan Nasional (SPN) sebagai dasar rujukan untuk mengukur kinerja sekolah. Sebagaimana tertuang dalam PP Nomor 19 Tahun 2005, terdapat delapan Standar Pendidikan Nasional (SPN) yang dapat dijadikan rujukan untuk mengukur kinerja sekolah, sebagaimana tertuang dalam Pasal 2 Ayat (1), yaitu standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian pendidikan. Delapan Standar Nasional Pendidikan tersebut dapat dijadikan dimensi untuk mengukur mutu kinerja sekolah.

- a) Dimensi kurikulum didefinisikan sebagai kelengkapan dokumen kurikulum yang ada di sekolah, meliputi dokumen kurikulum, dokumen perangkat kurikulum, dokumen pendukung perangkat kurikulum.
- b) Dimensi proses pembelajaran didefinisikan sebagai pelaksanaan pembelajaran di sekolah untuk mencapai standar kompetensi lulusan, meliputi perencanaan pembelajaran, proses pembelajaran, penilaian hasil pembelajaran, dan pengawasan pelaksanaan pembelajaran.
- c) Dimensi kompetensi lulusan, didefinisikan sebagai kualifikasi kemampuan lulusan berupa prestasi akademik dan prestasi non akademik.
- d) Dimensi penilaian, didefinisikan sebagai proses pengumpulan dan pengolahan informasi untuk mengukur pencapaian hasil belajar peserta didik.
- e) Dimensi pendidik dan tenaga kependidikan didefinisikan sebagai kualifikasi dan kualitas kinerja guru, tenaga administrasi, tenaga laboran, dan tenaga kebersihan.
- f) Dimensi sarana dan prasarana didefinisikan sebagai kualitas dan kuantitas fasilitas pendidikan untuk menunjang fasilitas pembelajaran. Dimensi ini meliputi sarana fisik, media pembelajaran, alat peraga/praktek, dan perpustakaan.
- g) Dimensi pengelolaan didefinisikan sebagai aktivitas: (1) merencanakan program sekolah; (2) implementasi rencana kerja sekolah; serta (3) pengawasan, untuk mencapai efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan di sekolah.

Transformasional Leadership

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin bertujuan untuk menginspirasi pengikut dengan mengajukan banding untuk kebutuhan tingkat tinggi mereka untuk aktualisasi diri (Van Den Bosch & Volberda, 2012). Kepemimpinan transformasional dapat merangsang inovasi produk lebih efektif daripada kepemimpinan transaksional karena karyawan bekerja di bawah penghargaan dan pemberian hukuman (*transactional leadership*) cenderung mengejar tujuan jangka pendek sambil mengabaikan manfaat inovasi jangka panjang (Jansen et al., 2009). Kepemimpinan transformasional menurut Luthan (2002), mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Kharisma: memberi visi dan peka pada misi, menanamkan kebanggaan, membangun kepercayaan dan rasa hormat,
- b. *Inspiration*: komunikasi sangat baik, menggunakan simbol untuk fokus usaha, mengungkapkan tujuan dengan cara mudah mudah,

- c. *Intellectual stimulation*: mendorong intelegensi, rasionalitas, dan hati-hati menyelesaikan masalah,
- d. *Individual consideration*: memberi perhatian personal, memperlakukan bawahan secara individual, melatih, mengarahkan, membimbing.

Navickaitė (2013) menjelaskan kepemimpinan transformasional kepala sekolah sambil menerapkan perubahan organisasi di sekolah yang membutuhkan kepemimpinan transformasional bagaimana harus menerima perubahan dan perkembangan. Fisher (2005) berkonsentrasi pada waktu perubahan kasih sayang dan sumber daya manusia secara efektif dan efisien untuk kesuksesan berubah untuk berguna. (Peus et al., 2009) membahas variabel yang telah diidentifikasi sebagai faktor keberhasilan inisiatif perubahan organisasi. Dia menemukan bahwa yang paling efektif dalam memimpin perubahan organisasi ialah gaya kepemimpinan transformasional yang mencakup komunikasi, visi menyeluruh dan menantang tujuan, serta penyediaan pertimbangan dan dukungan individual. Perilaku kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Avio (1990) yaitu:

1. Pengaruh idealisasi, adalah salah satu perilaku paling menonjol dari pemimpin transformasional yang diekspresikan dengan bertindak sebagai model peran yang meningkatkan kepercayaan dan integritas mereka terhadap karyawan atau bawahan;
2. Stimulasi intelektual, adalah salah satu perilaku paling menonjol dari seorang pemimpin transformasional, ditunjukkan dengan menantang status quo dan mendorong karyawan untuk kreativitas dan inovasi;
3. Pertimbangan individu sebagai perilaku kepemimpinan transformasional paling signifikan kedua yaitu pemimpin memperluas dukungannya dari level grup atau organisasi ke level individu, sehingga karyawan dapat mengkomunikasikan ide-ide baru mereka tanpa keengganan dan ketakutan dan pengakuan di tingkat individu dan hal tersebut dapat dipastikan untuk kinerja yang lebih baik. Seorang pemimpin dengan perilaku transformasional mencoba mengeksplorasi kebutuhan individu rekannya;
4. Motivasi inspirasional, adalah perilaku karismatik para pemimpin transformasional.

Kepemimpinan transformasional adalah konsep orang yang menginspirasi staf untuk bekerja sesuai tujuan atau visi perusahaan mereka. Kepemimpinan transformasional akan dibuat, dikomunikasikan dan menjadi panutan bagi staf mereka (McShane & Von Glinow, 2009).

Stakeholder Engagement

Menurut Henderson & Sun (2016) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional ini merujuk keterlibatan stakeholder yang inklusif dan mendorong adanya pemimpin yang memiliki gaya transformasional dalam organisasi. Selain itu, riset empiris yang telah dilakukan Henderson & Sun (2016) juga menjelaskan bahwa keterlibatan stakeholder menghasilkan konflik yang dapat berpengaruh positif pada kinerja organisasi publik.

Relationship between transformasional leadership and school performance

Khalili (2016) menjelaskan bahwa pemimpin sebagai panutan bagi karyawan dan hal ini berdampak pada kinerja yang baik bagi karyawan. (Sethibe & Steyn, 2015) menjelaskan bahwa *transformational leadership* berpengaruh pada kinerja organisasi. Kepemimpinan transformasional memiliki efek positif pada inovasi produk dan kinerja perusahaan (Matzler et al., 2008). Bawahan juga lebih mudah menerima partisipasi pemangku kepentingan ketika para pemimpin mereka menunjukkan perilaku yang lebih berorientasi pada transformasi. Pemimpin transformasional berfungsi sebagai panutan bagi karyawan (Shamir et al., 1993). Thus, stated below is the proposed hypothesis:

Commented [HKH3]: Perlu diperdalam lagi untuk variabel stakeholder engagement

H1: There is a positive relationship between transformasional leadership and school performance

Relationship between transformasional leadership and stakeholder engagement

Pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional menekankan peran stakeholder dalam pengambilan keputusan ketika berbicara tentang keyakinan atau terlibat dalam perilaku yang relevan yang menganjurkan partisipasi. Selain itu, pemimpin transformasional dapat mengintegrasikan nilai pemangku kepentingan partisipasi dalam menentukan tujuan dan panduan organisasi tindakan dan kebijakan selanjutnya, sehingga menginspirasi karyawan untuk menghargai dan mengadopsi nilai partisipasi pemangku kepentingan (Groves & LaRocca, 2011). Sebagai organisasi publik dan kebijakan menangani masalah sosial yang kompleks, kemampuan pemimpin transformasional merangsang karyawan untuk berpikir secara luas tentang inklusi, kolaborasi, dan kerja sama dengan yang berbeda kelompok pemangku kepentingan adalah manfaat jangka panjang bagi organisasi. Thus, stated below is the proposed hypothesis:

H2: There is a positive relationship between transformasional leadership and stakeholder engagement

Relationship between stakeholder engagement dengan school performance

Memahami faktor-faktor yang dapat mempengaruhi tingkat kinerja sekolah pada level rendah dalam konteks negara Brazil, khususnya peran keterlibatan pemangku kepentingan dalam kebijakan publik yang terletak pada pendanaan keuangan berperan sangat penting dalam mempercepat peningkatan kinerja sekolah (Rocha & Funchal, 2018). Pemahaman seperti itu penting dari sudut pandang akademis dan juga bagi manajer dari bidang pendidikan mengingat pengaruh positif kualitas pendidikan terhadap kemajuan indikator sosial dan ekonomi suatu negara. Thus, stated below is the proposed hypothesis:

H3: There is a positive relationship between stakeholder engagement dengan school performance

The mediating effect of stakeholder leadership

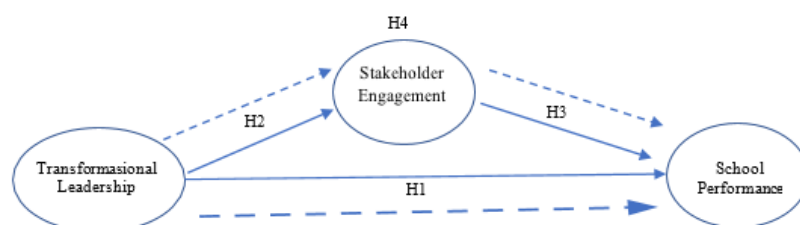
Menurut Henderson & Sun (2016) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional ini merujuk keterlibatan stakeholder yang inklusif dan didorong adanya pemimpin yang memiliki gaya transformasional dalam organisasi. Selain itu, riset empiris yang telah dilakukan Henderson & Sun (2016) juga menjelaskan bahwa keterlibatan stakeholder menghasilkan konflik yang dapat berpengaruh positif pada kinerja organisasi publik. Therefore, it can be hypothesized that:

H4: Stakeholder leadership mediate between transformasional leadership and school performance

Conceptual framework of the study

Gambar 2.1, menunjukkan model yang dihipotesiskan dari penelitian ini. Satu faktor individu bertindak sebagai variabel independen (transformasional leadership). Sedangkan, stakeholder engagement sebagai mediator dan school performance sebagai variabel dependen.

Figure 2.1: Hypothesized Model



Sumber: Penulis

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif. Adapun penelitian eksplanatori menurut Sugiyono (2006) adalah penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel yang mempengaruhi hipotesis. Pada penelitian ini minimal terdapat dua variabel yang dihubungkan dan penelitian ini berfungsi menjelaskan, meramalkan dan mengontrol suatu gejala. Oleh karena itu dalam penelitian ini nantinya akan dijelaskan mengenai adanya hubungan interaktif atau timbal balik antara variabel yang akan diteliti dan sejauh mana hubungan tersebut saling mempengaruhi. This research uses technique non-probability sampling, with type purposive sampling, approach through judgment sampling. Judgment sampling involves the choice of subjects who are most advantageously placed or in the best position to provide the information required (Sekaran & Bougie, 2016: 248).

Populasi penelitian ini adalah Sekolah Menengah Pertama Negeri dan Swasta di Surabaya. Pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan beberapa pertimbangan tertentu. Untuk mempermudah pengambilan sampel, maka dalam penelitian ini sampel yang diambil adalah 40 sekolah.

Transformasional leadership diukur dengan 7 item menurut Henderson & Sun (2016). Stakeholder engagement diukur oleh 6 item pernyataan yang dikembangkan oleh Henderson & Sun (2016). Sedangkan school performance dibuat dari 14 item mengacu pada 8 dimensi yang merujuk kepada Standar Pendidikan Nasional (SPN), sebagaimana tertuang dalam PP Nomor 19 Tahun 2005 Pasal 2 Ayat 1. All items were rated on a five-point likert scale, with respondents indicating their agreement or disagreement with each statement (1 = strongly disagree and 5 = strongly agree) (Sekaran & Bougie, 2016: 215).

Setelah melakukan pengumpulan data, tahap berikutnya adalah menganalisis data tersebut dengan menggunakan SEM (*Structural Equation Modelling*) dengan aplikasi program Smart PLS versi 3.0. Dalam analisis SEM tidak ada alat uji statistik tunggal untuk mengukur atau menguji hipotesis mengenai model (Hair et al., 1995; Joreskog & Sorbom, 1989; Long, 1983; Tabachnick & Fidell, 1996). Umumnya terhadap berbagai jenis fit index yang digunakan untuk mengukur derajat kesesuaian antara model yang dihipotesiskan dengan data yang disajikan. Peneliti diharapkan untuk melakukan pengujian dengan menggunakan beberapa fit indeks untuk mengukur kebenaran model yang diajukan. Berikut ini disajikan beberapa indeks kesesuaian dan out-off valuenya untuk digunakan dalam menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak (Ferdinand, 2000).

By convention, for a well-fitting reflective model, path loadings should be above 0.70 (Henseler et al., 2012: 269). However, at the scale development research stage, loadings 0.50 to 0.60 are still acceptable (Ghozali & Latan, 2015: 37). In an adequate model, AVE should be greater than 0.50 (Chin, 1998; Höck & Ringle, 2006: 15). In a model adequate for exploratory purposes, composite reliabilities should be equal to or greater than 0.60 (Chin, 1998; Höck & Ringle, 2006: 15); equal to or greater than 0.70 for an adequate model for confirmatory purposes (Henseler et al., 2012: 269); and equal to or greater than 0.80 is

Commented [HKH4]: Bahasa yang digunakan harus konsisten

Commented [HKH5]: Teknik sampling yang digunakan

considered good for confirmatory research ([Daskalakis & Mantas, 2008: 288](#)). By convention, the same cutoffs apply: greater or equal to 0.80 for a good scale, 0.70 for an acceptable scale, and 0.60 for a scale for exploratory purposes ([Garson, 2016: 64](#)). Level significance: P-value < 0.05 or level significance T-value > 1.96 ([Garson, 2016: 97](#)).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Tabel 4.1, menguraikan bahwa tidak ada masalah dengan validitas konvergen dan dianggap dapat diterima. Pemeriksaan ukuran semua item dari variabel laten ditemukan sebagai parameter yang valid. Nilai untuk setiap indikator dan hasil AVE melebihi nilai yang dipersyaratkan. Di sisi lain, nilai composite reliability dan cronbach's alpha masing-masing variabel melebihi batas yang ditetapkan.

Table 4.1: Specified Measurement Model

Latent Variable	Indicators/ Items	Convergent Validity		Internal Consistency	Reliability
		Outer Loadings	AVE	Composite Reliability	Cronbach Alpha
		>0.50	>0.50	>0.70	>0.60
Transformasional Leadership (X1)	TL1	0.764	0.545	0.893	0.862
	TL2	0.733			
	TL3	0.625			
	TL4	0.761			
	TL5	0.822			
	TL6	0.720			
	TL7	0.730			
Stakeholder Engagement (Z1)	SE1	0.709	0.530	0.870	0.821
	SE2	0.685			
	SE3	0.686			
	SE4	0.727			
	SE5	0.845			
	SE6	0.702			
School Performance (Y1)	SP1	0.756	0.570	0.949	0.942
	SP2	0.775			
	SP3	0.697			
	SP4	0.765			
	SP5	0.755			
	SP6	0.789			
	SP7	0.756			
	SP8	0.684			
	SP9	0.768			
	SP10	0.740			
	SP11	0.744			
	SP12	0.792			
	SP13	0.751			
	SP14	0.793			

Sumber: Smart-PLS 3.0

Pada Tabel 4.2, hasil perhitungan R-Square antara variabel stakeholder engagement dan school performance memiliki nilai yang relatif berbeda. Hal ini dapat dilihat pada variabel stakeholder engagement yang memiliki nilai 0.606 atau 60.6% sedangkan variabel school performance adalah 0.721 atau 72.1%. Variabel-variabel tersebut dapat dijelaskan dengan nilai R-Square dari transformasional leadership dan faktor-faktor lain yang dijelaskan diluar variabel dalam penelitian ini.

Table 4.2: R-Square

Variable	R-Square
Stakeholder Engagement	0.606
School Performance	0.721

Sumber: Smart-PLS 3.0

Untuk menguji tingkat signifikansi, t-statistik untuk semua jalur dibuat menggunakan fungsi bootstrap SmartPLS 3.0. Berdasarkan penilaian koefisien jalur seperti yang ditunjukkan dibawah ini, semua hubungan langsung ditemukan memiliki nilai- $t \geq 1.96$, yang signifikan pada tingkat signifikansi < 0.000 . Ringkasan dari hubungan tersebut ditunjukkan pada Tabel 4.3 berikut ini.

Table 4.3: Hypothesis Testing for Direct Effect

Relationship	Original Sample	T-Statistics	P-Value	Result
Transformasional Leadership → School Performance	0.244	2.027	0.043	H1 Accept
Transformasional Leadership → Stakeholder Engagement	0.778	7.344	0.000	H2 Accept
Stakeholder Engagement → School Performance	0.645	5.236	0.000	H3 Accept

Sumber: Smart-PLS 3.0

Analisis bootstrap menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung dari stakeholder engagement: $\beta = 0.502$ signifikan dengan nilai t-statistics sebesar 4.060. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa efek mediasi pengaruh tidak langsung (stakeholder engagement) signifikan secara statistik, dan dapat dijelaskan bahwa stakeholder engagement berperan sebagai partial mediation. Hasil analisis mediasi disajikan pada Tabel 4.4.

Commented [HKH6]: Posisi variabel mediasinya harus dijelaskan apakah sebagai full mediation atau partial mediation

Table 4.5: Hypothesis Testing for Indirect Effect

Relationship	Original Sample	T-Statistics	P-Value	Result
Transformasional Leadership → Stakeholder Engagement → School Performance	0.502	4.060	0.000	H4 Accept

Sumber: Smart-PLS 3.0

PEMBAHASAN

Pengaruh Transformasional Leadership terhadap School Performance

Hasil penelitian menunjukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja sekolah. Hal ini dibuktikan dengan nilai $\beta = 0.244$ dan nilai t-value of 0.043. Sehingga pada hipotesis pertama yang ingin menguji pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi dapat diterima. Hasil penelitian ini sesuai

dengan Khalili (2016) menjelaskan bahwa pemimpin sebagai panutan sebagai panutan bagi karyawan dan hal ini berdampak pada kinerja yang baik bagi karyawan. (Sethibe & Steyn, 2015) menjelaskan bahwa *transformational leadership* berpengaruh pada kinerja organisasi.

Pada dasarnya gaya kepemimpinan transformasional memiliki 7 item pernyataan dalam penelitian ini, yaitu: (1) i trust the principal at his or her word; (2) school leaders communicate a clear vision for this school; (3) school leaders give me regular and helpful feedback about my teaching; (4) to what extent do you feel supported by your principal; (5) school leaders let staff know what is expected of them; (6) school leaders invite teachers to play a meaningful role in setting goals and making important decisions for the school; and (7) school leaders encourage open communication on important school issues.

Meningkatnya kinerja sekolah tidak lepas dari pengaruh individu, dimana kepemimpinan dengan pengaruh individu mampu memberikan visi dan misi, menanamkan kebanggaan terhadap lembaga. Dalam prosesnya pimpinan sering memberikan arahan sesuai misi yang ditentukan oleh lembaga kepada setiap pengajar untuk lebih meningkatkan pelayanan baik didalam proses akademik serta non akademik. Penggunaan motivasi inspiratif oleh kepala sekolah bertujuan untuk memberikan pengarahan atau mengkomunikasikan sesuatu serta menginspirasi kepada setiap pengajar dengan menggunakan cara-cara yang mudah dipahami agar para murid lebih efektif dan efisien dalam proses belajar serta optimis terhadap tujuan/cita-cita yang ingin dicapainya.

Proses stimulasi intelektual merupakan gambaran seorang pemimpin yang mampu meningkatkan intelektual para guru, sehingga mereka mempunyai kesempatan untuk mengembangkan diri dan lebih cerdas dalam menyelesaikan masalah-masalah yang muncul pada sekolah. Salah satunya dengan cara membuat metode-metode baru berupa penugasan guru dan murid untuk mengikuti seminar-seminar dan studi banding antar sekolah, agar para guru dan murid memiliki pengalaman baru dan dapat dimanfaatkan bagi sekolah tempatnya mengabdikan. Dengan beberapa perhatian yang diberikan oleh kepala sekolah hal itu mampu mendorong semangat mengajar dari para guru, dan berdampak positif pada kinerja sekolah.

Pengaruh Transformasional Leadership terhadap Stakeholder Engagement

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap stakeholder engagement. Hal ini dibuktikan dengan nilai $\beta = 0.778$ dan nilai t-value of 0.000. Sehingga pada hipotesis kedua yang ingin menguji pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap stakeholder engagement dapat diterima. Hasil penelitian ini sesuai dengan Henderson & Sun (2016) yang menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional ini merujuk pada keterlibatan stakeholder yang inklusif yang disebabkan adanya dorongan pemimpin dengan gaya transformasional dalam organisasi.

Dalam kaitannya dengan sekolah, para guru juga lebih mudah menerima partisipasi pemangku kepentingan ketika kepala sekolah mereka menunjukkan perilaku yang lebih berorientasi transformasi. Pemimpin transformasional berfungsi sebagai panutan bagi para pemangku kepentingan dan para guru di sekolah. Kepala sekolah dapat menekankan peran stakeholder engagement dalam pengambilan keputusan ketika berbicara tentang keyakinan atau terlibat dalam perilaku yang relevan yang menganjurkan partisipasi para guru di sekolah.

Selain itu, kepala sekolah dapat mengintegrasikan nilai partisipasi pemangku kepentingan dalam menentukan tujuan dan panduan sekolah, tindakan dan kebijakan selanjutnya, sehingga menginspirasi para guru untuk menghargai dan mengadopsi nilai partisipasi pemangku kepentingan di sekolah. Sebagai lembaga pendidikan yang berkewajiban untuk mencerdaskan kehidupan bangsa, kemampuan pemimpin transformasional untuk merangsang kemampuan stakeholder engagement untuk berpikir secara luas tentang inklusi, kolaborasi, dan kerja sama dengan yang berbeda kelompok pemangku kepentingan adalah manfaat jangka panjang bagi organisasi. Dengan hal tersebut

terbukti bahwa kepala sekolah yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dapat berpengaruh positif terhadap keterlibatan para pemangku kepentingan di sekolah.

Pengaruh Stakeholder Engagement terhadap School Performance

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan pemangku kepentingan berpengaruh positif terhadap school performance. Hasil ini dibuktikan dengan nilai $\beta = 0.645$ dan nilai t-value of 0.000. Sehingga pada hipotesis ketiga yang ingin menguji pengaruh keterlibatan pemangku kepentingan terhadap school performance dapat diterima. Hasil penelitian ini sesuai dengan Henderson & Sun (2016) menjelaskan bahwa keterlibatan stakeholder menghasilkan konflik yang dapat berpengaruh positif pada kinerja organisasi publik.

Pada dasarnya stakeholder engagement memiliki 6 item pernyataan dalam penelitian ini, yaitu: (1) i feel welcome in my child's school; (2) i am satisfied with the response i get when i contact my child's school with questions or concerns; (3) my child's school makes it easy for parents to attend meetings by holding them at different times of day, providing an interpreter, or in other ways; (4) the school keeps me informed about my child's academic progress; (5) the school contacts me when my child breaks school rules; and (6) the school contacts me to tell me about my child's achievements and successes.

Keterlibatan pemangku kepentingan memiliki efek positif pada kreativitas dan inovasi guru sehingga berdampak pada kinerja sekolah. Selain itu dapat melalui agenda rutin atau pertemuan yang dilakukan oleh pemangku kepentingan dengan para wali siswa guna membahas pencapaian dan kesuksesan para siswa. Keterlibatan pemangku kepentingan juga dapat berupa tanggapan dari pihak sekolah yang kaitannya dengan pertanyaan-pertanyaan baik prestasi belajar atau masalah yang dihadapi oleh para siswa yang diajukan oleh para wali siswa, dengan rasa puas akan tanggapan yang diberikan hal tersebut membuat pandangan atau stigma baik dari para orang tua terhadap kinerja sekolah.

Pengaruh Transformasional Leadership terhadap School Performance melalui Stakeholder Engagement

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan pemangku kepentingan memediasi pengaruh positif transformasional leadership terhadap school performance. Hal ini dibuktikan dengan nilai $\beta = 0.502$ dan nilai t-value of 0.000. Selain itu ini juga memberikan informasi bahwa peran mediasi (tidak langsung) dari stakeholder engagement memiliki nilai koefisien estimate maupun t-value yang relatif lebih besar dari pada pengaruh langsung transformasional leadership terhadap school performance.

Merujuk pada penelitian yang dilakukan oleh Henderson & Sun (2016) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional ini merujuk keterlibatan stakeholder yang inklusif dan mendorong adanya pemimpin yang memiliki gaya transformasional dalam organisasi. Selain itu, riset empiris yang telah dilakukan Henderson & Sun (2016) juga menjelaskan bahwa keterlibatan stakeholder menghasilkan konflik yang dapat berpengaruh positif pada kinerja organisasi publik.

Pada dasarnya school performance memiliki 14 item pernyataan dalam penelitian ini, yaitu: meliputi (1) ketersediaan kelengkapan dokumen kurikulum; (2) ketersediaan kelengkapan dokumen perangkat kurikulum; (3) ketersediaan kelengkapan perencanaan pembelajaran; (4) ketersediaan pelaksanaan proses pembelajaran yang baik; (5) ketersediaan pelaksanaan penilaian hasil pembelajaran yang baik; (6) pelaksanaan pengawasan pelaksanaan pembelajaran yang baik; (7) ketersediaan kualifikasi kemampuan lulusan berupa prestasi akademik dan prestasi non akademik yang baik; (8) ketersediaan pengumpulan dan pengolahan informasi yang baik untuk mengukur pencapaian hasil belajar peserta didik; (9) ketersediaan kualifikasi dan kualitas kinerja guru yang baik, (10) tenaga administrasi, tenaga laboran, dan tenaga kebersihan yang baik; (11) ketersediaan sarana fisik, media

Commented [HKH7]: Di pembahasan tidak ada hasil statistik

Commented [HKH8]: Dalam pembahasan penelitian ini, harus dihubungkan dengan penelitian sebelumnya yang relevan agar tidak terlihat subjektif

pembelajaran, alat peraga/praktek, dan perpustakaan; (12) ketersediaan perencanaan program sekolah; (13) ketersediaan implementasi rencana kerja sekolah; dan (14) ketersediaan pengawasan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan di sekolah.

Secara hasil dilapangan membuktikan bahwa kepala sekolah yang berkharkisma, inspiratif, memiliki tingkat intelegensi dan rasionalitas yang baik serta memilki rasa mengayomi, mengarahkan dan membimbing bawahan dengan baik hal tersebut dapat merangsang secara sukarela para pemangku kepentingan untuk menyadari satu visi dan misi yang sama dan nantinya timbul rasa memiliki dan semangat yang tinggi guna berkolaboarasi dan saling mendukung untuk mengintegritaskan para guru lainnya. Dari keterlibatan sukarela para pemangku kepentingan tersebut, tentunya akan sangat membantu kepala sekolah dalam mengimplementasikan visi dan misi yang sudah dicita-citakan guna kemajuan lembaga/sekolah. Ini memberikan informasi bahwa semakin baik gaya kepemimpinan transformasional dari setiap kepala sekolah hal tersebut akan merangsang perilaku sukarela dari para pemangku kepentingan untuk membatu meningkatkan kinerja sekolah/lembaga.

KESIMPULAN

Sebagai kesimpulan, penelitian ini telah memberikan pemahaman penting tentang peran stakeholder engagement sebagai mediator transformasional leadership sehingga dapat berpengaruh positif terhadap school performance. Dengan demikian, penelitian ini telah memberikan bukti empiris untuk mengkonfirmasi bahwa (i) transformasional leadership berpengaruh positif terhadap school performance, (ii) transformasional leadership berpengaruh positif terhadap stakeholder engagement, (iii) stakeholder engagement berpengaruh positif terhadap school performance, dan (iv) stakeholder engagement memediasi hubungan positif transformasional leadership terhadap school performance.

Commented [HKH9]: Dalam kesimpulan harus dibahas terkait kontribusi, dan keterbatasan penelitian, serta sara n penelitian

DAFTAR PUSTAKA

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- ChanLin, L., Hong, J., Horng, J., Chang, S., & Chu, H. (2006). Factors influencing technology integration in teaching—A Taiwanese perspective. *Innovations in Education and Teaching International*, 43(1), 57–68.
- Chin, W. W. (1998). The Partial Least Squares Approach for Structural Equation Modeling. In *Modern methods for business research* (G A Marcou, pp. 295–336). London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Daskalakis, S., & Mantas, J. (2008). Evaluating the impact of a service-oriented framework for healthcare interoperability. In *Proceedings of MIE2008 (Studies in Health Technology and Informatics)* (pp. 285–290). Amsterdam, Netherlands: IOS Press.
- Esendemir, N.-, & Zehir, C. (2017). Innovation and Performance: The Mediating Effect of Organizational Learning and Technological Capability. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 6(4), 48. <http://doi.org/10.20525/ijrbs.v6i4.747>
- Garson, G. D. (2016). *Partial Least Squares: Regression & Structural Equation Models* (2016th ed.). Asheboro, NC 27205 USA: Statistical Publishing Associates.

- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *PARTIAL LEAST SQUARES Concepts, Techniques and Applications Using the Smart 3.0 Program* (2nd ed.). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Henderson, A. C., & Sun, R. (2016). Transformational leadership and organizational processes: Influencing public performance. *Public Administration Review*, 77(4), 554–565. <http://doi.org/10.1111/puar.12654>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2012). Using Partial Least Squares Path Modeling in International Advertising Research: Basic Concepts and Recent Issues. In *Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications in Marketing and Related Fields* (Okzaki, S, pp. 252–276). Berlin: Springer.
- Höck, M., & Ringle, C. M. (2006). Strategic Networks in The Software Industry: An Empirical Analysis of The Value Continuum. In *IFSAM World Congress* (VIII). Berlin. Retrieved from <http://www.ibl-unihh.de/IFSAM06.pdf>.
- Hsiao, H. C., Chang, J. C., & Tu, Y. L. (2010). Support for innovation, organizational learning, and organizational innovation in the vocational high schools: A Taiwanese perspective. *International Journal of Technology and Engineering Education*.
- Khalili, A. (2016). Linking transformational leadership, creativity, innovation, and innovation-supportive climate. *Management Decision*, 54(9), 2277–2293. <http://doi.org/10.1108/MD-03-2016-0196>
- Rocha, A. B., & Funchal, B. (2018). Do more resources mean better results ? The relationship between direct school costs and performance in high school. *Journal of Public Administration*, 53(2), 291–309.
- Samsu, & Rusmini. (2016). The Influence of Principals' Leadership Styles on School Innovation in Jambi (Case Study in Several Senior High Schools in Jambi. *At-Ta'lim Journa*;, 23(1), 52–64.
- Sattayaraksa, T., & Boon-itt, S. (2018). The roles of CEO transformational leadership and organizational factors on product innovation performance. *European Journal of Innovation Management*, 21(2), 227–249. <http://doi.org/10.1108/EJIM-06-2017-0077>
- Sethibe, T., & Steyn, R. (2015). The Relationship Between Leadership Styles, Innovation And Organizational Performance : *SAJEMS*, 18(3), 325–337.
- SPN (2005). Delapan Standar Pendidikan Nasional. Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Pasal 2 Ayat 1. Republik Indonesia: Jakarta.
- Luthan, Fred, 2002, *Organizational Behaviour*, McGraw Hill, New York.
- McRoy, I., & Gibbs, K. S. (2009). Leading change in higher education. *Educational Management and Administration*, 37(5), 687–704.
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2009). *Organizational Behavior: Essemtools*: New York: McGraw- Hill Companies, Inc.
- Matzler, K., Schwarz, E., Deutinger, N. and Harms, R. (2008), “The relationship between transformational leadership, product innovation and performances in SMEs”, *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 21(2), 139-152.
- Navickaitė, J. (2013). The expression of principal's transformational leadership during the organizational change process: A case study of Lithuanian general education school. *Problems of Education in the 21st Century*, 51, 70-82.

Nama Penulis 1 & Nama Penulis 2. Judul Artikel

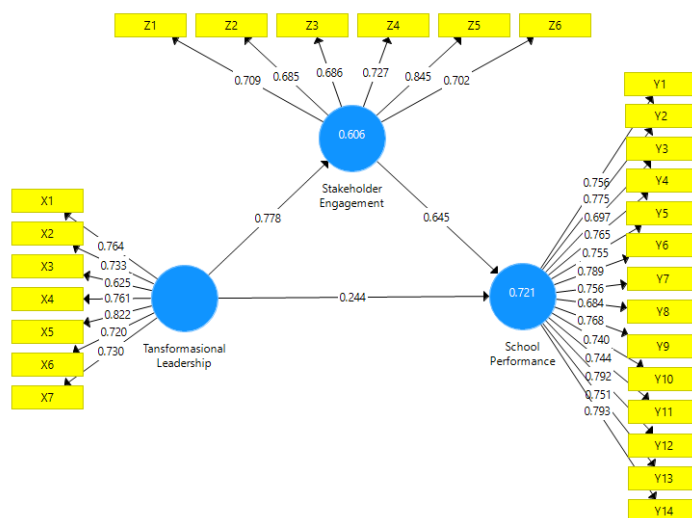
Peus C., Wesche J. S., Streicher B., Braun S., Frey D. (2012) Authentic Leadership: An Empirical Test of Its Antecedents, Consequences, and Mediating Mechanisms J Bus Ethics 107:331 348.

Sari, Fara M. Ibrahim, Mariyati. (2014). Penerapan Manajemen Perubahan Dan Inovasi. *Jurnal Administrasi Pembangunan*. 2(2).
<https://ejournal.unri.ac.id/index.php/JAP/article/view/2246>

Xu, Qingrui. (2006), "Total Innovation Management : A Novel Paradigm of Innovation Management in the 21stCentury". *Journal Technology Transfer*. 32, 9-2

APPENDIX

ATTACHMENT OUTPUT FROM SMART-PLS 3.0



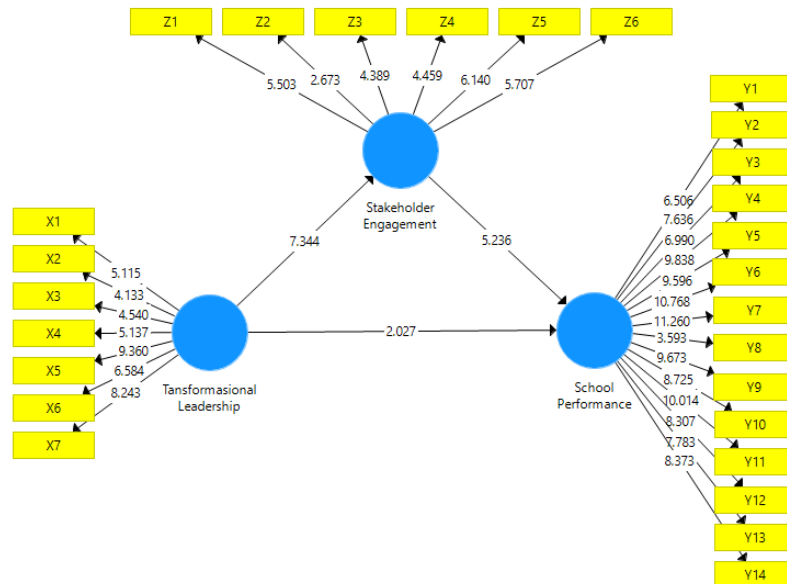
Outer Loadings			
	School Perfor...	Stakeholder En...	Tansformation...
X1			0.764
X2			0.733
X3			0.625
X4			0.761
X5			0.822
X6			0.720
X7			0.730
Y1	0.756		
Y10	0.740		
Y11	0.744		
Y12	0.792		

Outer Loadings				
Matrix	Copy to Clipboard: Excel Format R Format			
	School Perfor...	Stakeholder En...	Tansformation...	
Y13	0.751			
Y14	0.793			
Y2	0.775			
Y3	0.697			
Y4	0.765			
Y5	0.755			
Y6	0.789			
Y7	0.756			
Y8	0.684			
Y9	0.768			
Z1		0.709		
Z2		0.685		
Z3		0.686		
Z4		0.727		
Z5		0.845		
Z6		0.702		

Construct Reliability and Validity				
Matrix	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted ...
	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
School Performance	0.942	0.944	0.949	0.570
Stakeholder Engagement	0.821	0.822	0.870	0.530
Tansformational Leadership	0.862	0.875	0.893	0.545

Discriminant Validity				
Fornell-Larcker Criteri...	Cross Loadings	Heterotrait-Monotrait R...	Heterotrait-Monotrait R...	Copy to Clipboard: Excel Format R Format
	School Performance	Stakeholder Engagement	Tansformational Leadership	
School Performance	0.755			
Stakeholder Engagement	0.835	0.728		
Tansformational Leadership	0.746	0.778	0.738	

Nama Penulis 1 & Nama Penulis 2. Judul Artikel



Path Coefficients

	Original Sample (O)	Sample Mean (...	Standard Deviation (ST...	T Statistics (O /STDEV)	P Values
Stakeholder Engagement -> School Performance	0.645	0.650	0.123	5.236	0.000
Transformatioal Leadership -> School Performance	0.244	0.242	0.120	2.027	0.043
Transformatioal Leadership -> Stakeholder Engagement	0.778	0.772	0.106	7.344	0.000

Indirect Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (...	Standard Devia...	T Statistics (O /STDEV)	P Values
Stakeholder Engagement -> School Performance					
Transformatioal Leadership -> School Performance	0.502	0.503	0.124	4.060	0.000
Transformatioal Leadership -> Stakeholder Engagement		-0.000	0.000		

