

Pengaruh *Transformational Leadership* Terhadap *Teacher Performance* Pada Sekolah Kristen Di Surabaya dan Sidoarjo Dengan *School Climate* Sebagai Variabel Mediasi

Agathon Charis Irawan, Serli Wijaya, Ferry Jaolis

Universitas Kristen Petra Surabaya

Jl. Siwalankerto No.121-131, Siwalankerto, Kec. Wonocolo, Surabaya, Jawa Timur

E-mail: serliw@petra.ac.id

Abstract: The purpose of this research is to examine the impact of Transformational Leadership and School Climate on Teacher Performance. The survey was conducted on teachers from five Christian high schools located in Surabaya and Sidoarjo. The sample was selected by convenience where as many as 103 teachers were willing to participate in the survey conducted. Using the SEM-PLS statistical technique to process the collected primary data, the results showed that transformational leadership had a direct, positive and significant effect on school climate but had no significant effect on teacher performance. Furthermore, school climate has a direct, positive and significant effect on teacher performance. What's interesting is that transformational leadership has a positive and significant effect on teacher performance when mediated by school climate. Thus, school climate is a perfect mediating variable in which transformational leadership applied by school leaders will have a significant effect on teacher performance only when the school climate is also considered positive.

Keywords: transformational leadership, school climate, teacher performance

Abstrak: Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh Transformational Leadership dan School Climate terhadap Teacher Performance. Survei dilakukan kepada para guru dari lima SMA Kristen yang terletak di Surabaya dan Sidoarjo. Sampel dipilih secara convenience dimana sebanyak 103 guru yang sedia berpartisipasi dalam survei yang dilakukan. Menggunakan teknik statistik SEM-PLS untuk mengolah data primer yang terkumpul, hasil penelitian menunjukkan bahwa transformational leadership secara langsung, berpengaruh positif dan signifikan terhadap school climate namun tidak berpengaruh signifikan terhadap teacher performance. Selanjutnya, school climate secara langsung, berpengaruh positif dan signifikan terhadap teacher performance. Yang menarik adalah transformational leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap teacher performance ketika dimediasi oleh school climate. Dengan demikian, school climate merupakan variabel mediasi sempurna dimana kepemimpinan transformational yang diterapkan oleh pimpinan sekolah akan signifikan pengaruhnya terhadap kinerja guru hanya ketika iklim sekolah dinilai juga ikut positif.

Kata kunci: transformational leadership, school climate, teacher performance

Pendidikan memiliki peran yang penting dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 pasal 3 berbunyi pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar

menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab. Sekolah merupakan perwujudan cita-cita pendidikan. Oleh karena itu, sekolah dituntut untuk memberikan mutu layanan pendidikan yang berkualitas. Peningkatan mutu input sekolah otomatis akan meningkatkan mutu output. Salah satu yang berperan penting dalam peningkatan mutu pendidikan adalah guru. Karena peningkatan dan kualitas sistem pendidikan sangat dipengaruhi oleh *Teacher Performance*, maka *teacher performance* merupakan faktor penting yang meningkatkan tidak hanya sistem pendidikan tetapi seluruh masyarakat (Yusoff et al., 2013).

Untuk dapat mewujudkan tujuan dari pendidikan tersebut dibutuhkan sumber daya manusia terkhusus guru yang berkualitas. Guru yang berkualitas harus mempunyai kompetensi yang baik. Terdapat empat kompetensi yang harus dimiliki oleh guru yang tertuang dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru yaitu kompetensi pedagogic, kompetensi professional, kompetensi sosial dan kompetensi kepribadian. Keempat kompetensi tersebut akan terlihat pada *teacher performance* artinya seorang guru yang mempunyai kompetensi yang baik maka akan menunjang *teacher performance* tersebut menjadi baik. *Teacher performance* diartikan sebagai tugas dan tanggung jawab yang dilaksanakan oleh guru dalam kurun waktu tertentu sejalan dengan sistem sekolah dalam mencapai tujuan organisasi. Prestasi kerja guru diukur dari tingkat partisipasi guru sehari-hari dalam berbagai kegiatan yang dilakukan oleh sekolah (Johari et al. 2018). Masalah *teacher performance* bukanlah masalah baru dalam penelitian pendidikan, karena perannya yang penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan, masalah *teacher performance* terus menjadi perhatian utama di kalangan akademisi (Mailool et. al., 2020).

Dari hasil observasi awal dengan wawancara diperoleh, pertama, dari hasil wawancara yang telah dikumpulkan bahwa faktor pemimpin mempengaruhi *teacher performance*. beberapa hal yang ditemukan di lapangan terkait dengan pemimpin bahwa, guru merasakan mendapat motivasi dari pimpinan untuk dapat memberikan yang terbaik bagi sekolah, pemimpin memberikan apresiasi kepada guru yang melakukan pekerjaan dengan baik, dan pemimpin juga memfasilitasi dan mendorong guru untuk mengikuti pelatihan-pelatihan agar guru dapat mengembangkan diri. hal-hal yang ditemukan tersebut sesuai dengan salah satu dimensi dalam gaya *transformational leadership* yaitu *inspirational motivation*. Kedua, faktor lain yang ditemukan dari hasil wawancara antara lain suasana kerja, teman-teman yang saling menolong dan mendukung, komunikasi yang baik antar warga sekolah dan fasilitas sekolah. Almessabi (2021) mendefinisikan bahwa *school climate* secara umum mengacu pada suasana kehidupan sekolah, yang di dalamnya mencerminkan nilai, norma, hubungan interpersonal, praktik belajar-mengajar, dan struktur organisasi. mengacu pada definisi *school climate* tersebut, maka data lapangan yang diperoleh termasuk dalam unsur *school climate*.

Berdasarkan dengan data awal wawancara dan beberapa hasil penelitian terdahulu, maka penulis tertarik untuk mengetahui bagaimana pengaruh *Transformational Leadership* dan *School Climate* jika dikaitkan dengan *Teacher Performance* SMA Kristen di Sidoarjo dan Surabaya.

METODE

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian kausal kuantitatif. Dengan populasi adalah guru pada Sekolah Kristen yang terletak di Surabaya dan Sidoarjo sebanyak 258 guru. Pengambilan sampel dalam penelitian ini mengikuti metode *convenience sampling*. Pengolahan data melalui teknik *Structural Equation Modeling* melalui *Partial Least Square* (SEM-PLS). Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner online yang disebar melalui *google form* dengan skala Likert 1 – 5. Uji *Partial Least Square* (PLS) dengan program SmartPLS 3.0.

HASIL DAN PEMBAHASAN

HASIL

Analisis Statistik Deskriptif

Dari analisis statistik deskriptif diperoleh bahwa

Tabel 1 Mean dan Standar Deviasi Variabel *Transformational Leadership*

	Item Pernyataan	Mean	Std
TFL1	Kepala sekolah lebih mengutamakan kepentingan tim daripada kepentingan pribadi.	4,00	0,94
TFL2	Kepala sekolah terlihat percaya diri dalam memimpin sekolah.	4,02	0,86
TFL3	Kepala sekolah mengkomunikasikan nilai-nilai penting yang dimiliki sekolah.	4,23	0,73
TFL4	Kepala sekolah mengkomunikasikan misi sekolah dengan jelas.	4,26	0,71
TFL5	Kepala sekolah menunjukkan antusiasme terkait tugas dan tanggung jawab yang harus dilakukan.	4,29	0,73
TFL6	Kepala sekolah menunjukkan keyakinan bahwa tujuan sekolah akan tercapai.	4,27	0,77
TFL7	Kepala sekolah mempertimbangkan berbagai sudut pandang ketika memecahkan masalah.	4,00	0,84
TFL8	Kepala sekolah menyarankan ide baru kepada saya dalam menyelesaikan tugas.	3,86	0,83
TFL9	Kepala sekolah meluangkan waktu mendampingi para guru dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab.	3,62	0,92
TFL10	Kepala sekolah membantu saya dalam mengembangkan talenta.	3,79	0,82
	Rata-rata Jawaban Responden atas variabel <i>Transformational Leadership</i>	4,04	0,82

Berdasarkan Tabel 1, didapatkan bahwa nilai rata-rata terdapat 7 indikator yang berada pada rentang nilai 3,43 – 4,23 dengan kategori Setuju (TFL1, TFL2, TFL3, TFL7, TFL8, TFL9 dan TFL10) dan 3 indikator pada rentang nilai 4,24 – 5 dengan kategori Sangat Setuju (TFL4, TFL5 dan TFL6). Nilai rata-rata *Transformational Leadership* adalah 4,04 yang masuk dalam kategori setuju. Nilai rata-

rata terendah terdapat pada indikator TFL9 yaitu 'Kepala Sekolah meluangkan waktu mendampingi guru dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab'. Hal ini menunjukkan bahwa guru menganggap kepala sekolah belum menyediakan waktu secara maksimal dalam memberikan pendampingan kepada guru dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab. Sementara untuk nilai rata-rata tertinggi didapatkan pada indikator TFL5 yaitu 'Kepala Sekolah menunjukkan antusiasme terkait tugas dan tanggung jawab yang harus dilakukan'. Hal ini menunjukkan bahwa guru menganggap kepala sekolah sudah menunjukkan rasa antusias dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya sebagai seorang pemimpin.

Dari hasil perhitungan standar deviasi pada Tabel 1, diperoleh bahwa indikator TFL1 yaitu Kepala Sekolah lebih mengutamakan kepentingan tim daripada kepentingan pribadi sebesar 0,94 memiliki nilai standar deviasi tertinggi, dan dapat dikatakan bahwa variasi jawaban responden terhadap indikator TFL1 cukup bervariasi. Sedangkan indikator TFL4 yaitu indikator Kepala sekolah mengkomunikasikan misi sekolah dengan jelas terendah sebesar 0,71. Hal ini menunjukkan bahwa jawaban responden memiliki variasi yang rendah sehingga dapat dikatakan bahwa mayoritas responden sepakat bahwa kepala sekolah telah mengkomunikasikan visi dengan jelas.

Tabel 2 Nilai Mean dan Standar Deviasi variabel *School Climate*

	Item Pernyataan	Mean	Std
SC1	Guru tidak mempunyai masalah satu sama lain saat bekerja.	4,31	0,71
SC2	Guru bekerja secara kolaborasi dengan tulus satu sama lain.	4,28	0,63
SC3	Sekolah memberikan rincian peran dan ruang lingkup pekerjaan akademik yang jelas.	4,17	0,67
SC4	Sekolah memberikan kebebasan kepada guru dalam mengembangkan pembelajaran.	4,33	0,63
SC5	Sekolah memberikan kesempatan kepada guru untuk mengembangkan ketrampilan profesional.	4,19	0,80
SC6	Siswa menghargai guru.	4,37	0,56
SC7	Sekolah memberikan waktu kepada guru untuk melakukan diskusi terkait dengan pekerjaan.	4,43	0,59
SC8	Sekolah menciptakan suasana diterima.	4,40	0,63
SC9	Guru memperlakukan siswa dengan setara	4,18	0,76
SC10	Sekolah memberikan kesempatan kepada guru untuk memberikan ide dan saran untuk pengembangan sekolah.	4,14	0,64
SC11	Sekolah menciptakan suasana menghargai keberagaman.	4,42	0,66
SC12	Sekolah mendorong untuk pemanfaatan sumber daya yang ada.	4,26	0,64
SC13	Sekolah mengalokasikan waktu yang sesuai untuk belajar.	4,25	0,73
SC14	Sekolah memperhatikan kesejahteraan guru	4,06	0,71
SC15	Sekolah mendukung penggunaan teknologi dalam pembelajaran.	4,32	0,63
	Rata-rata Jawaban Responden atas variabel <i>School Climate</i>	4,27	0,67

Tabel 2 menunjukkan bahwa nilai rata-rata terdapat 5 indikator yang berada pada rentang nilai 3,43 – 4,23 dengan kategori Setuju (SC3, SC5, SC9, SC10 dan SC14) dan 10 indikator pada rentang

nilai 4,24 – 5 dengan kategori Sangat Setuju (SC1, SC2, SC4, SC6, SC7, SC8, SC11, SC12, SC13 dan SC15). Nilai rata-rata *School Climate* adalah 4,27 yang masuk dalam kategori Sangat Setuju. Nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator SC14 yaitu Sekolah memperhatikan kesejahteraan guru. Hal ini menunjukkan bahwa guru menganggap sekolah belum maksimal dalam memperhatikan kesejahteraan guru, misal: dalam hal tunjangan kompetensi dimana tidak ada perbedaan gaji pada guru lulusan S1 dan S2 dan kurangnya apresiasi kepada guru yang memiliki prestasi. Sementara untuk nilai rata-rata tertinggi didapatkan pada indikator SC7 yaitu Sekolah memberikan waktu kepada guru untuk melakukan diskusi terkait dengan pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa guru menganggap bahwa sekolah telah memberikan wadah atau ruang yang cukup dalam guru berdiskusi dengan guru lain dalam suatu pertemuan atau musyawarah guru mata pelajaran.

Dari hasil standar deviasi, diperoleh indikator dengan nilai tertinggi adalah indikator SC5 sebesar 0,80 yaitu Sekolah memberikan kesempatan kepada guru untuk mengembangkan ketrampilan profesional. Hal ini dapat dikatakan bahwa hasil jawaban reponden memiliki variasi yang cukup tinggi. Sedangkan untuk indikator SC6 yaitu Siswa menghargai guru memiliki nilai sebesar 0,56, hal ini menunjukkan bahwa jawaban responden memiliki variasi rendah artinya mayoritas reponden sepakat dengan situasi dimana para siswa memberikan mengapresiasi guru dengan baik Ketika guru memberikan pembelajaran di kelas.

Tabel 3 Nilai Mean dan Standar Deviasi variabel *Teacher Performance*

	Item Pernyataan	Mean	Std
TP 1	Guru mempunyai keahlian sesuai dengan tuntutan pekerjaan.	4,13	0,63
TP 2	Guru memiliki kemampuan komunikasi lisan dan tertulis.	4,20	0,61
TP 3	Guru mampu mengatasi tekanan kerja.	4,08	0,66
TP 4	Guru belajar mengenai hal yang terkait tugas dan teknologi	4,09	0,71
TP 5	Guru mampu beradaptasi dengan budaya baru.	4,04	0,61
TP 6	Guru menjadi sukarelawan untuk kegiatan diluar tugas utama.	3,75	0,90
TP 7	Guru gigih dan antusias dalam menyelesaikan tugas diluar tugas utama.	3,71	0,81
TP 8	Guru membatu rekan kerja.	4,32	0,66
	Rata-rata Jawaban Responden atas variabel <i>Teacher Performance</i>	4,04	0,699

Berdasarkan Tabel 3, didapatkan bahwa nilai rata-rata terdapat 7 indikator yang berada pada rentang nilai 3,43 – 4,23 dengan kategori Setuju (TP1, TP2, TP3, TP4, TP5, TP6 dan TP7) dan 1 indikator pada rentang nilai 4,24 – 5 dengan kategori Sangat Setuju (TP8). Nilai rata-rata *Teacher Performance* adalah 4,04 yang masuk dalam kategori Setuju. Nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator TP7 yaitu Guru gigih dan antusias dalam menyelesaikan tugas diluar tugas utama. Hal ini menunjukkan bahwa guru belum maksimal dalam melakukan pekerjaan utama yang terkait dengan pembelajaran, misal: menjadi kepanitiaan dalam sebuah kegiatan di sekolah. Sementara untuk nilai rata-rata tertinggi didapatkan pada indikator TP8 yaitu Guru membatu rekan kerja. Hal ini menunjukkan

bahwa guru bekerjasama atau saling tolong menolong dalam menyelesaikan tugas jika terjadi permasalahan.

Standar deviasi tertinggi pada indikator TP6 sebesar 0,90 yaitu Guru menjadi sukarelawan untuk kegiatan diluar tugas utama, hal ini menunjukkan bahwa jawaban responden memiliki variasi yang cukup tinggi. Sedangkan standar deviasi terendah sebesar 0,61 terdapat pada dua indikator Guru memiliki kemampuan komunikasi lisan dan tertulis (TP2) dan Guru mampu beradaptasi dengan budaya baru (TP5) yang berarti jawaban responden memiliki variasi yang rendah atau cenderung homogen, hal ini memiliki arti bahwa mayoritas responden sepakat dengan guru memiliki kemampuan komunikasi lisan dan tulis serta mampu beradaptasi dengan budaya baru.

Analisis Statistik Inferensial

Untuk menguji hipotesis penelitian dan menarik kesimpulan empiris, peneliti melakukan uji Partial Least Square (PLS) dengan program SmartPLS 3.0. Dalam uji Partial Least Square, terdapat 2 evaluasi model yang dianalisa yaitu evaluasi model pengukuran (outer model) dan model struktural (inner model).

Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model Evaluation*)

Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Pada uji *Outer Model* Indikator yang memiliki nilai loading faktor yang lebih besar dari atau sama dengan 0,708 dapat dikatakan telah memenuhi *convergent validity* dan dapat diterima sehingga pengukuran masing-masing variabel dapat dinyatakan akurat (Hair et al, 2017). Namun item-item pengukuran dibawah threshold 0,708 hanya akan dieliminasi jika eliminasi tersebut meningkatkan nilai *average variance extracted* (AVE). Dalam proses eliminasi indikator untuk mencapai validitas konstruk, terdapat beberapa item pengukuran yang nilainya di bawah *threshold* 0,708 yaitu item SC1, SC2, SC4, SC12, SC13 dan SC14 dengan nilai *outer loading* masing-masing sebagai berikut 0,679; 0,634; 0,648; 0,677; 0,678 dan 0,606. Namun demikian, karena validitas konvergen pada level konstruk yaitu nilai *Average Variance Extracted* (AVE) telah memenuhi *threshold* diatas 0,5, maka item-item tersebut tidak dieliminasi dari model PLS untuk mempertahankan *content validity* masing-masing konstruksya (Hair et al, 2017). Dengan demikian keseluruhan item pengukuran telah akurat untuk mengukur masing-masing variabel.

Tabel 4 Hasil *Outer Loading*

Variabel	Label	Indikator empiric	<i>Outer Loading</i>
<i>Transformational Leadership</i> <i>Average Variance Extracted</i>	TFL1	Kepala sekolah lebih mengutamakan kepentingan tim daripada kepentingan pribadi	0,754
	TFL2	Kepala sekolah terlihat percaya diri dalam memimpin sekolah.	0,830
	TFL3	Kepala sekolah mengkomunikasikan nilai-nilai penting yang dimiliki sekolah.	0,845

Variabel	Label	Indikator empiric	Outer Loading	
(AVE) = 0,6651 Composite Reliability (CR) = 0,948 Cronbach's Alpha (CA) = 0,944	TFL4	Kepala sekolah mengkomunikasikan misi sekolah dengan jelas.	0,760	
	TFL5	Kepala sekolah menunjukkan antusiasme terkait tugas dan tanggung jawab yang harus dilakukan.	0,877	
	TFL6	Kepala sekolah menunjukkan keyakinan bahwa tujuan sekolah akan tercapai.	0,870	
	TFL7	Kepala sekolah mempertimbangkan berbagai sudut pandang ketika memecahkan masalah.	0,789	
	TFL8	Kepala sekolah menyarankan ide baru kepada saya dalam menyelesaikan tugas.	0,846	
	TFL9	Kepala sekolah meluangkan waktu mendampingi para guru dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab.	0,797	
	TFL10	Kepala sekolah membantu saya dalam mengembangkan talenta.	0,776	
	SC1	Guru tidak mempunyai masalah satu sama lain saat bekerja.	0,679	
	SC2	Guru bekerja secara kolaborasi dengan tulus satu sama lain.	0,634	
	SC3	Sekolah memberikan rincian peran dan ruang lingkup pekerjaan akademik yang jelas.	0,747	
(AVE) = 0,5199 Composite Reliability (CR) = 0,935 Cronbach's Alpha (CA) = 0,933	SC4	Sekolah memberikan kebebasan kepada guru dalam mengembangkan pembelajaran.	0,648	
	SC5	Sekolah memberikan kesempatan kepada guru untuk mengembangkan ketrampilan profesional.	0,712	
	SC6	Siswa menghargai guru	0,821	
	SC7	Sekolah memberikan waktu kepada guru untuk melakukan diskusi terkait dengan pekerjaan.	0,763	
	SC8	Sekolah menciptakan suasana diterima.	0,809	
	SC9	Guru memperlakukan siswa dengan setara	0,721	
	SC10	Sekolah memberikan kesempatan kepada guru untuk memberikan ide dan saran untuk pengembangan sekolah.	0,747	
	SC11	Sekolah menciptakan suasana menghargai keberagaman.	0,756	
	SC12	Sekolah mendorong untuk pemanfaatan sumber daya yang ada.	0,677	
	SC13	Sekolah mengalokasikan waktu yang sesuai untuk belajar.	0,678	
	SC14	Sekolah memperhatikan kesejahteraan guru	0,606	
	SC15	Sekolah mendukung penggunaan teknologi dalam pembelajaran.	0,777	
	Teacher Performance Average Variance	TP1	Guru mempunyai keahlian sesuai dengan tuntutan pekerjaan.	0,742
		TP2	Guru memiliki kemampuan komunikasi lisan dan tertulis.	0,774

Variabel	Label	Indikator empiric	Outer Loading
<i>Extracted (AVE)</i> = 0,6191	TP3	Guru mampu mengatasi tekanan kerja.	0,811
	TP4	Guru belajar mengenai hal yang terkait tugas dan teknologi	0,844
<i>Composite Reliability (CR)</i> = 0,915	TP5	Guru mampu beradaptasi dengan budaya baru	0,860
	TP6	Guru menjadi sukarelawan untuk kegiatan diluar tugas utama.	0,740
<i>Cronbach's Alpha (CA)</i> = 0,912	TP7	Guru gigih/antusias dalam menyelesaikan tugas diluar tugas utama.	0,752
	TP8	Guru membantu rekan kerja.	0,762

Tabel 4 menunjukkan bahwa nilai *average variance extracted* (AVE) untuk setiap variabel adalah lebih besar dari nilai treshold 0,5 sehingga dinyatakan telah memenuhi uji validitas konvergen pada level kontrak. Uji reliabilitas dilakukan dengan menghitung nilai composite reliability yang digunakan untuk mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk. Nilai composite reliability bervariasi mulai dari 0 hingga 1. Nilai composite reliability dapat diterima apabila mencapai nilai treshold diatas 0,6. Tabel 4 menunjukkan bahwa nilai Composite Reliability maupun nilai Cronbach's alpha telah memenuhi persyaratan reliabilitas pengukuran masing-masing variabel.

Validitas Diskriminan (*Discriminat Validity*)

Tabel 5 Hasil uji HTMT ratio

	<i>School Climate</i>	<i>Transformational Leadership</i>	<i>Teacher Performance</i>
<i>School Climate</i>			
<i>Transformational Leadership</i>	0,688		
<i>Teacher Performance</i>	0,715	0,479	

Tabel 5 menunjukkan bahwa nilai heterotrait-monotrait ratio (HTMT) pada setiap variabel telah memenuhi syarat yaitu memiliki nilai di bawah 0,85 (Hair et al., 2017) sehingga dapat memperkuat indikasi tercapainya validitas diskriminan dalam penelitian.

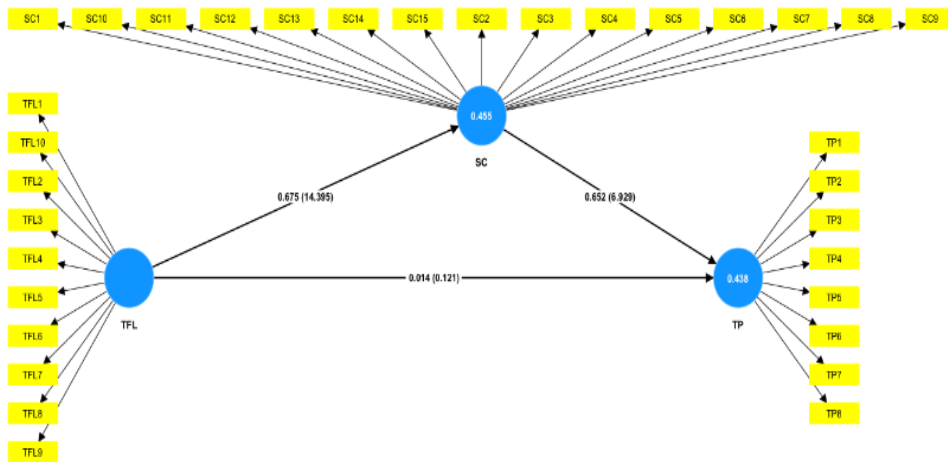
Tabel 6 Fornell-Larcker

	<i>School Climate</i>	<i>Transformational Leadership</i>	<i>Teacher Performance</i>
<i>School Climate</i>	0,721		
<i>Transformational Leadership</i>	0,675	0,816	
<i>Teacher Performance</i>	0,662	0,454	0,787

Berdasarkan Tabel 6, nilai *Fornell-Larcker Criterion* menunjukkan bahwa semua akar pangkat dua AVE dari tiap variabel menunjukkan korelasi yang lebih tinggi ke variabelnya masing-masing dan tidak menunjukkan korelasi yang lebih tinggi ke variabel lainnya. dengan demikian setiap pengukuran masing-masing-masing variabel telah mencapai kriteria unidimensi, yaitu akurat mengukur variabelnya

masing-masing dan tidak mengukur variabel lainnya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa validitas diskriminan telah tercapai untuk setiap pengukuran variabel.

Evaluasi Model Struktural (Inner Model Evaluation)



Gambar 1. Model Struktural PLS-SEM

Uji Multikolinearitas

Tabel 7 menunjukkan bahwa nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) berada di bawah nilai threshold 5 sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinearitas di dalam data. dengan demikian pengujian model struktural untuk tahapan akurasi dan relevansi model, prediktif model serta signifikansi pengaruh antar variabel di dalam model konseptual dapat dilakukan.

Tabel 7 Nilai Variance Inflation Factor (VIF)

	<i>School Climate</i>	<i>Transformational Leadership</i>	<i>Teacher Performance</i>
<i>School Climate</i>			1,836
<i>Transformational Leadership</i>	1,000		1,836
<i>Teacher Performance</i>			

Akurasi dan Relevansi Prediktif Model

Tabel 8, menunjukkan nilai akurasi dan relevansi prediktif model konseptual yang diujikan pada data yang terkumpul dalam penelitian ini. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa nilai R² variabel *School Climate* sebesar 0,455 dimana hal ini menunjukkan bahwa besarnya pengaruh variabel transformasional leadership mampu memprediksi perubahan level school climate sebesar 45,5% sedangkan 54,5% lainnya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dijelaskan oleh peneliti. Selanjutnya, nilai R² untuk variabel *Teacher Performance* sebesar 0,438, dimana hal ini menunjukkan bahwa kombinasi pengaruh variabel *Transformational Leadership* dan *School Climate* mampu memprediksi perubahan level *Teacher Performance* sebesar 43,8% sedangkan 56,2% lainnya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diikutkan dalam penelitian ini.

Tabel 8 Hasil R-square dan Q-square

	<i>R-square</i>	<i>Q-square</i>
--	-----------------	-----------------

<i>School Climate</i>	0,455	0,427
<i>Teacher Performance</i>	0,438	0,173

Nilai Q^2 di atas nol menunjukkan bahwa masing-masing variabel independen adalah relevan dalam memprediksi variabel dependen. Secara spesifik, *Transformational Leadership* merupakan faktor pendorong yang relevan untuk memprediksi perubahan level *School Climate* sedangkan *Transformational Leadership* dan *School Climate* juga merupakan faktor pendorong yang relevan untuk memprediksi perubahan level *Teacher Performance*.

Uji Signifikansi Pengaruh

Uji-t dilakukan dengan cara membandingkan nilai t-hitung (t- statistics) dan nilai t-Tabel pada tingkat kesalahan (margin of error) sebesar 0,05 yaitu 1,96. Hipotesis dapat diterima jika nilai t-hitung lebih besar dari nilai t Tabel ($>1,96$). Berikut ini adalah hasil uji-t untuk menguji hipotesis.

Tabel 9 Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

	<i>Path Coefficient</i>	<i>t statistics</i>	<i>P values</i>	Keterangan
<i>School Climate</i> → <i>Teacher Performance</i>	0,652	6,929	0,000	H ₃ Diterima
<i>Transformational Leadership</i> → <i>School Climate</i>	0,675	14,395	0,000	H ₂ Diterima
<i>Transformational Leadership</i> → <i>Teacher Performance</i>	0,014	0,121	0,904	H ₁ Ditolak
<i>Transformational Leadership</i> → <i>School Climate</i> → <i>Teacher Performance</i>	0,440	6,225	0,000	H ₄ diterima (mediasi sempurna)

Terkait dengan pengaruh langsung Transformational Leadership terhadap School Climate (H₂), School Climate terhadap Teacher Performance (H₃), kedua hipotesis tersebut diterima. Nilai *original sample estimate* H₁ sebesar 0,652 dengan nilai t-hitung sebesar 6,929 (lebih besar dari t-Tabel 1,96). Nilai *original sample estimate* H₁ sebesar 0,675 dengan nilai t-hitung sebesar 14,395 (lebih besar dari t-Tabel 1,96). Dengan demikian H₂ dan H₃ dapat diterima. Namun hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh langsung Transformational Leadership terhadap Teacher Performance (H₁) ditolak. Nilai *original sample estimate* H₁ sebesar 0,014 dengan nilai t-hitung sebesar 0,121 (lebih kecil dari t-Tabel 1,96). Sesuai hipotesa, pengaruh Transformational Leadership terhadap Teacher Performance tidak signifikan karena diprediksi terdapat pengaruh mediasi variabel *School Climate* yang dijelaskan pada bagian berikut ini.

Pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) yaitu variabel Transformational Leadership dengan variabel Teacher Performance. Jika t-Statistic $> 1,96$ atau P-Value kurang dari 0,05 maka pengaruh mediasi tersebut dikatakan signifikan. Hubungan tersebut telah dihasilkan melalui proses dari SmartPLS pada bagian *Specific Indirect Effects* yang dapat dilihat pada table. Dari Tabel 4.12 di atas dapat dilihat Transformational Leadership -> School Climate -> Teacher Performance bahwa nilai t-statistik sebesar

6,225 lebih besar dari 1,96 dan nilai p-values sebesar 0,000 kurang dari 0,05 hal ini menunjukkan bahwa pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Teacher Performance* dijelaskan secara sempurna melalui mekanisme terciptanya *School Climate* yang positif.

PEMBAHASAN

Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Teacher Performance*

Dalam penelitian ini diperoleh bahwa H_1 ditolak sehingga variabel *Transformational Leadership* secara langsung, tidak berpengaruh signifikan terhadap *Teacher Performance*. Temuan ini menunjukkan bahwa walaupun kepala sekolah sudah mengkomunikasikan visi, misi dan nilai-nilai sekolah, memberikan inspirasi, memberikan ide-ide dalam pemecahan masalah dan memperlakukan guru sebagai individu yang berbeda tidak serta merta menjadi variabel utama yang secara langsung dapat mempengaruhi *Teacher Performance*, terdapat faktor lain yang berperan dalam meningkatkan *Teacher Performance* dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab.

Dari penelitian sebelumnya diperoleh bahwa *Transformational leadership* berpengaruh positif dan negative terhadap *teacher performance*. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Cavazotte et. all (2013) yang menemukan bahwa *transformational leadership* berhubungan positif secara langsung terhadap *task performance* (terkait dengan tugas utama), tetapi tidak berpengaruh secara langsung terhadap *contextual performance (OCB)* yaitu terkait dengan tugas tambahan yang diberikan. Hal ini didukung oleh Nasra dan Arar (2019) yang menyatakan bahwa *transformational leadership* tidak berperan secara langsung dalam meningkatkan *extra-role performance (OCB)*. Hal ini menunjukkan bahwa ada faktor lain yang menjadi penghubung antara kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan *Teacher Performance*. Dalam penelitian ini ditemukan bukti secara empiris bahwa tidak ditemukan pengaruh secara langsung dimana agar *Transformational Leadership* dapat mempengaruhi *Teacher Performance* harus melalui terciptanya *School Climate* yang kondusif terlebih dahulu.

Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *School Climate*

Pengujian pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *School Climate* menunjukkan bahwa secara langsung variabel *Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel *School Climate*. Hal ini berarti apabila gaya kepemimpinan seorang kepala sekolah dinilai amat kental dengan gaya *Transformational Leadership*, maka gaya kepemimpinan seperti ini mampu mendorong terciptanya suasana sekolah yang positif.

Berdasarkan hasil analisa, terdapat 3 indikator dengan nilai *outer loading* tertinggi yaitu kepala sekolah menunjukkan antusiasme terkait tugas dan tanggung jawab yang harus dilakukan (TF5), Kepala sekolah menunjukkan keyakinan bahwa tujuan sekolah akan tercapai (TF6), dan Kepala sekolah menyarankan ide baru kepada saya dalam menyelesaikan tugas (TF8). Selaku pemimpin sekolah, Kepala Sekolah harus memiliki sikap antusiasme yang tinggi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sebagai pemimpin, Kepala Sekolah harus menunjukkan keyakinan dan optimisme bahwa apa yang telah disetujui sebagai tujuan sekolah akan tercapai dan Kepala Sekolah harus dapat membantu

guru-guru dengan memberikan ide-ide baru dalam menyelesaikan tugas, dengan begitu Kepala Sekolah dapat mempengaruhi guru dan melibatkan guru sehingga dapat tercipta suasana kerja yang saling menguntungkan.

Dalam studi sebelumnya diperoleh bahwa Transformational Leadership kepala sekolah menciptakan hubungan yang positif terhadap School Climate yang terbuka dan melibatkan warga sekolah (Esbach, 2008). McCarley et. al (2014) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dalam perilaku mendukung dan terlibat.

Pengaruh School Climate terhadap Teacher Performance

Hasil analisa menunjukkan bahwa variabel *School Climate* **berpengaruh secara langsung dan signifikan** terhadap variabel *Teacher Performance*. Hal ini menunjukkan bahwa iklim semakin baik dan kondusif School Climate akan berpengaruh terhadap Teacher Performance yang akan semakin meningkat.

Berdasarkan nilai *outer loading* diperoleh tiga indikator yang merefleksikan *School Climate* dalam perannya untuk meningkatkan *Teacher Performance* yaitu Siswa menghargai guru (SC6), Sekolah menciptakan suasana diterima (SC8) dan Sekolah mendukung penggunaan teknologi dalam pembelajaran (SC15). Jika Sekolah mampu menciptakan suasana dimana guru merasa diterima sehingga menumbuhkan rasa memiliki sekolah, adanya sikap menghormati dan sikap yang baik dari siswa ke guru serta sekolah mendukung guru dalam hal fasilitas teknologi, maka guru akan dapat bekerja secara maksimal dan meningkatkan kinerjanya.

Hal ini sesuai dengan penelitian sebelumnya bahwa School Climate yang dialami guru mempengaruhi perilaku guru dalam melaksanakan tugasnya (Mailool et al., 2020). Diperkuat oleh Dutta dan Sahney (2021) yang menyatakan bahwa persepsi guru yang positif terhadap lingkungan sosial dan afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Teacher Performance.

Peran Mediasi School Climate dalam memediasi Transformational Leadership terhadap Teacher Performance

Pengujian pengaruh variabel *Transformational Leadership (TFL)* secara tidak langsung terhadap variabel *Teacher Performance (TP)* melalui variabel mediasi *School Climate (SC)* menunjukkan bahwa telah terjadi mediasi sempurna, dimana variabel *Transformational Leadership* dapat **berpengaruh positif secara signifikan terhadap variabel Teacher Performance dengan melalui School Climate sebagai variabel mediasi**. Apabila *Transformational Leadership* belum bisa menciptakan *School Climate* yang positif, maka belum bisa pula mempengaruhi *Teacher Performance*. Demikian juga sebaliknya, apabila gaya kepemimpinan kepala sekolah yang dirasakan oleh para guru adalah gaya kepemimpinan yang transformational maka akan dapat menciptakan *School Climate* yang positif, sehingga hal ini akan semakin meningkatkan *Teacher Performance*.

Indikator penerapan *Transformational Leadership* adalah ketika kepala sekolah memberikan contoh dengan menunjukkan rasa antusiasme terhadap tugas dan tanggung jawabnya terhadap jabatan

sebagai pimpinan sekolah, memiliki keyakinan bahwa tujuan sekolah akan tercapai dan memberikan ide-ide baru dalam menyelesaikan tugas, maka hal ini akan berpengaruh terhadap terciptanya *School Climate* yang positif. Artinya *School Climate* yang tercipta adalah sekolah menerima guru yang ditunjukkan dengan siswa menghargai guru dengan baik dan dengan pemberian dukungan sekolah dengan memberikan fasilitas (teknologi) kepada guru dalam melakukan pembelajaran, sehingga guru mampu beradaptasi dengan perubahan yang ada, senang mempelajari hal-hal baru dan tidak mengalami tekanan dalam melakukan pekerjaannya. Diharapkan hal tersebut dapat meningkatkan *Teacher Performance* lebih baik lagi. Hal ini diperkuat oleh Duta dan Sahney (2021) yang menemukan bahwa kepemimpinan akan berpengaruh positif terhadap *Task Performance* dan *Citizenship Performance* dengan mediasi *School Climate*.

SIMPULAN DAN SARAN

SIMPULAN

Transformational Leadership tidak dapat secara langsung mendorong performa guru-guru SMA Yayasan Pendidikan Kristen tanpa terlebih dahulu meningkatkan *School Climate* yang kondusif. Para guru memandang penting peran *Transformational Leadership* untuk meningkatkan *School Climate* yang memungkinkan *teamwork* yang baik, aktualisasi peran-peran individual para guru, komunikasi antar warga sekolah dan lingkungan yang nyama dan saling mendukung.

Transformational Leadership Kepala Sekolah berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap *School Climate*. Hal ini menunjukkan bahwa *Transformational Leadership* Kepala Sekolah dimana Kepala sekolah yang mengkomunikasikan visi, misi dan nilai-nilai sekolah, memberikan inspirasi, memberikan ide-ide dalam pemecahan masalah dan memperlakukan guru sebagai individu yang berbeda dapat meningkatkan *School Climate* yang kondusif dimana dapat menciptakan lingkungan sekolah yang baik dengan adanya diskusi, komunikasi dan kolaborasi antar guru maupun dengan pemimpin, peran dan tanggungjawab yang jelas, adanya kesempatan untuk memberikan ide dan mengembangkan ketrampilan, adanya rasa saling memiliki dan menghargai, adanya apresiasi dari pemimpin dan fasilitas yang diberikan sekolah kepada guru.

School Climate berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap *Teacher Performance* guru SMA. Dapat disimpulkan bahwa *School Climate* yang kondusif dimana adanya diskusi, komunikasi dan kolaborasi antar guru maupun dengan pemimpin, peran dan tanggungjawab yang jelas, adanya kesempatan untuk memberikan ide dan mengembangkan ketrampilan, adanya rasa saling memiliki dan menghargai, adanya apresiasi dari pemimpin dan fasilitas yang diberikan sekolah kepada guru dapat membantu meningkatkan *Teacher Performance*. Guru memandang bahwa dukungan yang diberikan baik itu berupa suasana kerja yang nyaman, rasa saling memiliki dan menghormati, kesempatan meningkatkan ketrampilan, apresiasi dan fasilitas yang ada dapat meningkatkan *Teacher Performance* baik itu kinerja utama yaitu sebagai pengajar atau dalam tugas lain yang diberikan.

Transformational Leadership Kepala Sekolah berpengaruh secara positif/signifikan terhadap *Teacher Performance* guru SMA melalui mediasi *School Climate*. Dapat disimpulkan bahwa untuk dapat meningkatkan *Teacher Performance*, harus tercipta terlebih dahulu *School Climate* yang kondusif.

SARAN

Nilai *R-square* dari *Transformational Leadership* dan *School Climate* yang mempengaruhi *Teacher Performance* adalah sebesar 43,8%, sehingga hasil ini masih memberikan peluang bagi penelitian selanjutnya untuk meneliti keberadaan variabel lain yang muncul dalam wawancara awal antara lain *two-way communication*, *teacher motivation*, *skill development* dan *fairest distributive justice* dimana variabel-variabel ini merupakan variabel yang bisa menjadi rekomendasi untuk diteliti sebagai variabel mediasi selain *School Climate*.

Mengingat lingkup penelitian ini hanya di bidang pendidikan dan responden terbatas pada satu jenjang pendidikan yaitu jenjang SMA, maka peneliti selanjutnya disarankan dapat dilakukan dengan lingkup penelitian yang lebih luas yaitu pada responden di seluruh jenjang pendidikan dari SD, SMP, SMA maupun perguruan tinggi, atau bahkan responden di luar bidang pendidikan, misalnya di bidang teknologi informasi, kesehatan, ekonomi, teknik dan industri, dimana penelitian yang dilakukan pada konteks industri yang berbeda dapat semakin meningkatkan validasi model penelitian yang diajukan dalam penelitian ini.

DAFTAR RUJUKAN

- Almessabi, A. (2021). *Culturally Foreign Teachers' Perceptions of School Climate and Its Relationship to Their Self-Efficacy*. Sage Publication.
- Bentil, J. (2021). *School Climate and Teacher Job Performance: Evidence from Shama District of Ghana*. *European Journal of Education Studies*, 8 (11).
- Dutta, V., & Sahney, S. (2021). *Relation of principal instructional leadership, school climate, teacher job performance and student achievement*. *Journal of Educational Administration*, 59(3), 377-396.
- Hair, J. F., Jr., Sarstedt, M., Hopkins, L., & G. Kuppelwieser, V. (2014). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. *European Business Review*, 26(2), 106–121. <https://doi.org/10.1108/eb-10-2013-0128>.
- Johari, J., Tan, F. Y., & Zulkarnain, Z. I. (2017). *Autonomy, workload, work-life balance and job performance among teachers*. *International Journal of Educational Management*, 32(1), 107-120
- Mailool, J., Kartowagiran, B., Retnowati, T. H., Wening, S., & Putranta, H. (2020). *The Effects of Principal's Decision-making, Organizational Commitment and School Climate on Teacher Performance in Vocational High School Based on Teacher Perceptions*. *European Journal of Educational Research*, 9(4), 1675-1687.
- McCarley, T. A., Peters, M. L., & Decman, J. M. (2014). *Transformational leadership related to school climate: A multi-level analysis*. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(2), 239-255.
- Nasra, M. A., & Arar, K. (2019). *Leadership style and teacher performance: Mediating role of occupational perception*. *Emerald International Journal of Educational Management*, 34(1), 2020.

- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K. & Gunawan, R. (2016). *The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia*. Emerald.
- Tajasom, A., & Ahmad, Z. A. (2011). *Principals' leadership style and school climate: Teachers' perspectives from Malaysia*. *The International Journal of Leadership in Public Services*, 7(4), 314-333.
- Yusoff, R., Ali, A. and Khan, A. (2013). *Assessing Reliability and Validity of Job Performance Scale among University Teachers*. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 4(1)35-41, 2014.