

## 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini, peneliti menyajikan hasil pengolahan dari data primer melakukan analisis atas hasil yang ditemukan. Pemaparan hasil penelitian dimulai dari deskripsi profil responden yang terlibat dalam survei, distribusi frekuensi jawaban responden atas setiap item pertanyaan sampai perhitungan statistik untuk menguji hipotesis atau hubungan antar konsep yang diukur dalam model penelitian.

### 4.1 Profil Partisipasi Penelitian

Dari kuesioner *google form* yang disebar kepada 258 guru di SMA Yayasan Kristen di Surabaya dan Sidoarjo dengan bantuan Kepala Sekolah, terdapat 105 responden yang mengisi kuesioner tersebut, tetapi hanya 103 responden yang memenuhi syarat (yaitu pegawai tetap). Jumlah responden ini sudah memenuhi SEM-PLS sehingga dapat dilakukan uji statistik menggunakan SmartPLS.

Data primer penelitian ini diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner yang diisi oleh 103 responden yang merupakan guru-guru pegawai tetap jenjang SMA di bawah naungan yayasan pendidikan Kristen di Surabaya dan Sidoarjo. Proses pengumpulan data primer dalam penelitian ini menggunakan fasilitas survei daring dari *Google form*. Butir-butir pertanyaan dituliskan ke dalam *google form* sebanyak 33 pertanyaan. Semua proses pengambilan data dilakukan secara daring, dimana jawaban dari pertanyaan tersebut sudah terekam langsung dalam *google sheet* serta sudah dikelompokkan berdasarkan kategori sesuai dengan butir pertanyaan yang telah diberikan.

Tabel 4. 1

## Profil Demografi Responden

Kriteria	Sub Kriteria	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-Laki	36	34,95
	Perempuan	67	65,05
Lama Mengajar	> 2 – 5 tahun	32	31,07
	> 5 – 10 tahun	35	33,98
	>10 – 15 tahun	5	4,85
	>15 – 20 tahun	4	3,88
	Lebih dari 20 tahun	27	26,21
	20 – 30 tahun	37	35,92
Usia	31 – 40 tahun	36	34,95
	41 – 50 tahun	6	5,83
	51 – 60 tahun	24	23,30
Pendidikan Terakhir	S1	84	81,55
	S2	18	17,48
	S3	1	0,97

Responden penelitian didominasi oleh responden perempuan yaitu sebanyak 67 responden perempuan (65,05%), sedangkan sisanya sebanyak 36 orang adalah responden laki-laki (34,95%). Berdasarkan pengalaman bekerja dan mengajar sebagai guru terlihat bawah mayoritas responden bekerja di antara 2 sampai 10 tahun yaitu sebesar 33,98% (5-10 tahun) dan 31,07% (2-5 tahun) menyatakan telah mengajar sebagai guru SMA. Yang menarik adalah meskipun jumlah guru yang relatif masa kerjanya 10 tahun ke bawah namun jumlah guru yang bekerja telah lebih dari 20 tahun persentasenya juga cukup besar yaitu sebanyak 27 orang atau sekitar 26,21% dari total responden. Selanjutnya, untuk kategori responden berdasarkan usia diperoleh sebanyak 37 orang (35,92%) mempunyai rentang usia 20 – 30 tahun, sedangkan rentang usia 31 – 40 tahun sebanyak 36 orang (34,95%), kemudian untuk rentang usia 41 – 50 tahun sebanyak 6 orang (5,83%) dan rentang usia 51 – 60 tahun sebanyak 24 orang (23,30%). Dari 103 responden yang mengisi kuesioner sebanyak 84 orang (81,55%) dengan Pendidikan S1, untuk responden dengan jenjang Pendidikan S2 sebanyak 18 orang (17,48%) dan terdapat 1 orang yang berpendidikan S3.

#### 4.2 Analisa Statistik Deskriptif

Pada sub-bab ini, peneliti menyajikan deskripsi jawaban responden terhadap variabel *Transformational Leadership*, *School Climate* dan *Teacher Performance*. Peneliti menghitung nilai rata-rata (*mean*), dan nilai *standar deviasi* (Std). Skala interval juga digunakan untuk

membedakan kategori berdasarkan jenis atau semacamnya. Penentuan skala interval atau interval kelas dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{interval kelas} = \frac{\text{nilai tertinggi} - \text{nilai terendah}}{\text{banyak kelas}}$$

Karena peneliti menggunakan 5 poin skala likert, maka penerapan rumus sebagai berikut:  $\text{interval kelas} = \frac{5-1}{5} = 0,8$

Dengan interval kelas 0,8 untuk skala likert dengan 5 nilai tingkat, maka nilai interval dalam analisa statistik deskriptif dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

1. Nilai 1,00 – nilai  $\leq$  1,80 : Sangat Tidak Setuju (STS)
2. Nilai  $>$  1,80 – nilai  $\leq$  2,61 : Tidak Setuju (TS)
3. Nilai  $>$  2,61 – nilai  $\leq$  3,42 : Antara Setuju dan Tidak Setuju/Netral (N)
4. Nilai  $>$  3,42 – nilai  $\leq$  4,23 : Setuju (S)
5. Nilai  $>$  4,24 – nilai 5 : Sangat Setuju (SS)

#### 4.2.1 Deskripsi Jawaban Responden atas Variabel *Transformational Leadership*

*Transformational Leadership* dalam penelitian ini diukur melalui 10 item pernyataan sebagaimana tertera dalam Tabel 4.2 di bawah ini.

Tabel 4. 2

Mean dan Standar Deviasi Variabel *Transformational Leadership*

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

Berdasarkan Tabel 4.2, 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 4.2, 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 reponden memiliki variasi yang rendah sehingga dapat dikatakan bahwa mayoritas responden sepakat bahwa kepala sekolah telah mengkomunikasikan visi dengan jelas.

#### 4.2.2 Deskripsi Jawaban Responden atas Variabel *School Climate*

*School Climate* dalam penelitian ini diukur melalui 15 item pernyataan sebagaimana tertera dalam Tabel 4.3.

Tabel 4. 3

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

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

Tabel 4.3 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 responden 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 responden sepakat dengan situasi dimana para siswa memberikan mengapresiasi guru dengan baik Ketika guru memberikan pembelajaran di kelas.

#### 4.2.3 Deskripsi Jawaban Responden atas Variabel *Teacher Performance*

*Teacher Performance* dalam penelitian ini diukur melalui 8 item pernyataan sebagaimana tertera dalam Tabel 4.4 di bawah ini.

Tabel 4. 4

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

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

Berdasarkan Tabel 4.4, 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 membantu rekan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa guru bekerjasama atau saling tolong menolong dalam menyelesaikan tugas jika terjadi permasalahan.

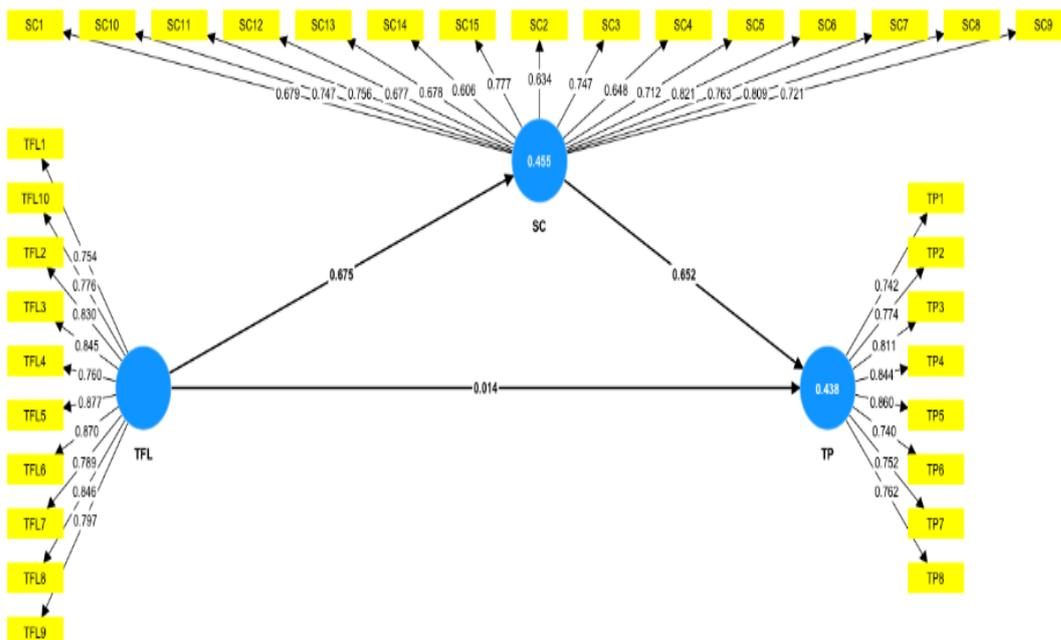
Standar deviasi tertinggi pada indikator TP6 sebesar 0,90 yaitu Guru menjadi sukarelawan untuk kegiatan diluar tugas utama, hal ini menunjukkan bahwa jawaban responden memiliki variasi yang cukup tinggi. Sedangkan standar deviasi terendah sebesar 0,61 terdapat pada dua indikator Guru memiliki kemampuan 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.

### 4.3. Analisa 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).

#### 4.3.1. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model Evaluation*)

Dalam menguji outer model, ada dua hal yang harus diuji yaitu uji validitas dan uji reliabilitas.



Gambar 4. 1 Hasil *Outer Loading*

Uji validitas dilakukan dengan menguji validitas konvergen (*convergent validity*) dan validitas diskriminan (*discriminant validity*) sedangkan uji reliabilitas dilakukan dengan menguji *composite reliability*. Gambar 4.1 merupakan model penelitian yang sudah dijalankan dengan menggunakan PLS dan menghasilkan nilai *outer loading* sebelum adanya reduksi indikator.

#### 4.3.1.1 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 konstraknya (Hair et al, 2017). Dengan demikian keseluruhan item pengukuran telah akurat untuk mengukur masing-masing variabel.

Tabel 4. 5

Hasil *Outer Loading*

Variabel	Label	Indikator empiric	<i>Outer Loading</i>
<i>Transformasional Leadership</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
	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

Variabel	Label	Indikator empiric	Outer Loading
<i>School Climate</i>	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
	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
<i>Teacher Performance</i>	SC14	Sekolah memperhatikan kesejahteraan guru	0,606
	SC15	Sekolah mendukung penggunaan teknologi dalam pembelajaran.	0,777
	TP1	Guru mempunyai keahlian sesuai dengan tuntutan pekerjaan.	0,742
	TP2	Guru memiliki kemampuan komunikasi lisan dan tertulis.	0,774
	TP3	Guru mampu mengatasi tekanan kerja.	0,811
	TP4	Guru belajar mengenai hal yang terkait tugas dan teknologi	0,844
	TP5	Guru mampu beradaptasi dengan budaya baru	0,860
	TP6	Guru menjadi sukarelawan untuk kegiatan diluar tugas utama.	0,740
TP7	Guru gigih/antusias dalam menyelesaikan tugas diluar tugas utama.	0,752	
TP8	Guru membatu rekan kerja.	0,762	

Setelah nilai outer loading memenuhi syarat, maka tahap selanjutnya adalah melihat nilai average variance extracted (AVE). Tabel 4.6 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 konstruk.

Tabel 4. 6

Hasil Uji Validitas Konvergen *Average Variance Extracted (AVE)*

	<b><i>Average variance extracted (AVE)</i></b>	<b>Keterangan</b>
<b><i>Transformational Leadership</i></b>	0,6651	Valid
<b><i>School Climate</i></b>	0,5199	Valid
<b><i>Teacher Performance</i></b>	0,6191	Valid

#### 4.3.1.2 Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Evaluasi kedua pada outer model adalah validitas diskriminan (*discriminant validity*). Validitas diskriminan dievaluasi dengan menggunakan Heterotrait-monotrait *ratio* (HTMT) dan Fornell-Larcker *criterion*. Nilai heterotrait- monotrait ratio (HTMT) pada suatu konstruk dalam model jalur sebaiknya memiliki nilai yang lebih rendah daripada 0,85 (Hair et al., 2017). Di sisi Lain, Fornell-Larcker *criterion* membandingkan akar kuadrat dari nilai AVE dengan korelasi variabel laten, dimana akar kuadrat nilai AVE setiap konstruk harus lebih besar dibandingkan korelasi tertinggi dengan konstruk yang lain (Hair et al., 2017).

Tabel 4. 7

Hasil uji HTMT *ratio*

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

Tabel 4.7, menunjukkan bahwa nilai heterotrait-monotrait ratio (HTMT) pada setiap variabel telah memenuhi syarat yaitu memiliki nilai di bawah 0,85 sehingga dapat memperkuat indikasi tercapainya validitas diskriminan dalam penelitian.

Tabel 4. 8

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 4.8, 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.

#### 4.3.1.3 Uji Reliabilitas

Evaluasi ketiga dalam uji outer model yaitu uji reliabilitas. 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 threshold diatas 0,6. Tabel 4.9 menunjukkan bahwa nilai Composite Reliability maupun nilai Cronbach's alpha telah memenuhi persyaratan reliabilitas pengukuran masing-masing variabel.

Tabel 4. 9

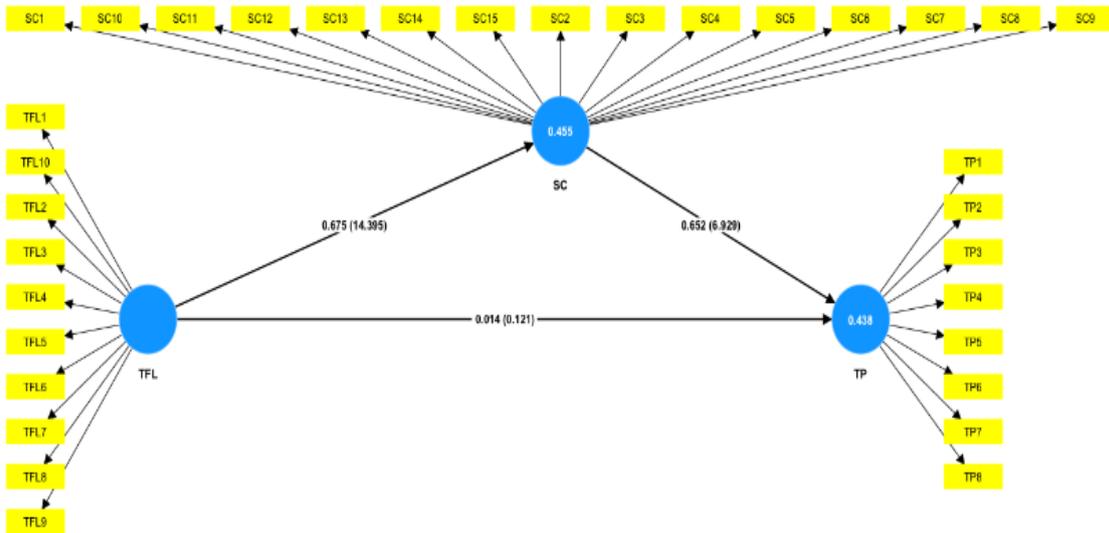
Hasil *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho_a)</i>	<i>Composite reliability (rho_c)</i>
<i>School Climate</i>	0,933	0,935	0,942
<i>Transformational Leadership</i>	0,944	0,948	0,952
<i>Teacher Performance</i>	0,912	0,915	0,928

#### 4.3.2 Evaluasi Model Struktural (*Inner Model Evaluation*)

Pengujian pada model struktural atau *inner model* dilakukan untuk menguji akurasi dan relevansi prediktif model (uji koefisien determinasi ( $R^2$ ) dan nilai Stone-Geisser ( $Q^2$ )). selain itu,

pengujian inner model PLS juga digunakan untuk memberikan bukti empiris signifikan atau tidaknya pengaruh dari hubungan antar variabel yang digambarkan dalam model konseptual. namun sebelum kedua tahapan proses pengujian tersebut dilakukan, perlu dipastikan bahwa di dalam data tidak terdapat multikolinearitas (nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) dibawah 5).



Gambar 4. 2 Model Struktural PLS-SEM

#### 4.3.2.1 Uji Multikolinearitas

Tabel 4.10 menunjukkan bahwa nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) berada di bawah nilai treshold 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 4. 10

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>			

#### 4.3.2.2 Akurasi Dan Relevansi Prediktif Model

Tabel 4.11, menunjukkan nilai akurasi dan relevansi prediktif model konseptual yang diujikan pada data yang terkumpul dalam penelitian ini. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa nilai  $R^2$  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  $R^2$  untuk variabel *Teacher Performance* sebesar 0,438, dimana hal ini menunjukkan bahwa kombinasi pengaruh variabel *Transformational Leadership* dan *School Climate* mampu memprediksi perubahan level TP sebesar 43,8% sedangkan 56,2% lainnya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diikutkan dalam penelitian ini.

Tabel 4. 11

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*.

#### 4.4 Uji Signifikasi Pengaruh

Pada tahap ini, peneliti melakukan analisis uji-t untuk melihat besarnya pengaruh variabel *Transformational Leadership* terhadap *School Climate* dan *Transformational Leadership* dan *School Climate* terhadap *Teacher Performance*, termasuk peran mediasi variabel *School Climate*. 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 4. 12

Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

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

Terkait dengan pengaruh langsung Transformational Leadership terhadap School Climate (H<sub>2</sub>), School Climate terhadap Teacher Performance (H<sub>3</sub>), kedua hipotesis tersebut diterima. Nilai *original sample estimate* H<sub>1</sub> sebesar 0,652 dengan nilai t-hitung sebesar 6,929 (lebih besar dari t-Tabel 1,96). Nilai *original sample estimate* H<sub>1</sub> sebesar 0,675 dengan nilai t-hitung sebesar 14,395 (lebih besar dari t-Tabel 1,96). Dengan demikian H<sub>2</sub> dan H<sub>3</sub> dapat diterima. Namun hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh langsung Transformational Leadership terhadap Teacher Performance (H<sub>1</sub>) ditolak. Nilai *original sample estimate* H<sub>1</sub> 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.

## 4.5 Pembahasan

Pada bagian pembahasan menjelaskan tentang hubungan dan pengaruh hipotesis yang telah dibuat dan dideskripsikan secara lebih mendalam dan juga telah diperkuat dengan penelitian yang terdahulu.

### 4.5.1 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.

### 4.5.2 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, Peters dan Decman (2014) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dalam perilaku mendukung dan terlibat.

#### **4.5.3. 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.

#### **4.5.4 Peran School Climate dalam memediasi Pengaruh 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*