



Pengaruh Millenial Transformational Leadership dan Emotional Intelligence Terhadap Teachers Effectiveness dengan Organizational Citizenship Behavior sebagai Variabel Mediasi

Gladies Marlia Pandaleke, Ardi

Universitas Pelita Harapan, Indonesia

Email: gladies02pandaleke@gmail.com, ardi.kho@lecturer.uph.edu

INFO ARTIKEL	ABSTRAK
Kata Kunci: <i>Millenial Transformational Leadership; Emotional Intelligence; Organizational Citizenship Behavior</i>	Kemajuan sekolah ditentukan oleh kualitas kepemimpinan dan kinerja guru yang efektif. Upaya dan terobosan untuk mendorong kinerja guru yang efektif dapat dilakukan dengan berbagai cara termasuk lewat gaya kepemimpinan milenial dan kecerdasan emosional. Penelitian ini bertujuan untuk mengukur pengaruh Millenial Transformational Leadership dan Emotional Intelligence terhadap Teachers Effectiveness dengan mediasi Organizational Citizenship Behavior pada Yayasan persekolahan XYZ Kota Manado. Survei dilakukan terhadap 53 guru yang berasal dari persekolahan XYZ khusus unit SD dan SMP dengan 25 item pernyataan. Pengolahan dan analisis data dilakukan dengan menggunakan metode SEM-PLS pada aplikasi Smart-PLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Millenial Transformational Leadership dan Emotional Intelligence berpengaruh positif terhadap Teachers Effectiveness dengan Organizational Citizenship Behavior sebagai mediator. Temuan penelitian ini menekankan pentingnya peran pemimpin sekolah dari generasi milenial yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dan memiliki kecerdasan emosional yang tinggi. Untuk meningkatkan efektivitas guru, sekolah disarankan untuk fokus pada pengembangan kedua kompetensi kepemimpinan ini sekaligus memupuk perilaku sukarela (OCB) di kalangan guru, seperti melalui program pelatihan kepemimpinan yang adaptif dan menciptakan budaya organisasi yang kolaboratif dan suportif.
Keywords: <i>Millenial Transformational Leadership; Emotional Intelligence; Organizational Citizenship Behavior</i>	ABSTRACT <i>School progress is determined by the quality of leadership and effective teacher performance. Efforts and breakthroughs to encourage effective teacher performance can be done in various ways, including through millennial leadership styles and emotional intelligence. This research aims to measure the influence of Millennial Transformational Leadership and Emotional Intelligence on Teachers Effectiveness by mediating Organizational Citizenship Behavior at the XYZ Manado City School Foundation. The survey was conducted on 53 teachers from XYZ schools specifically for elementary and junior high school units with 25 statement items. Data processing and analysis was carried out using the SEM-PLS method in the Smart-PLS 4 application. The results of the study show that Millennial</i>

Transformational Leadership and Emotional Intelligence have a positive effect on Teachers Effectiveness with Organizational Citizenship Behavior as mediators. The findings of this study emphasize the importance of the role of school leaders from the millennial generation who apply a transformational leadership style and have high emotional intelligence. To increase teacher effectiveness, schools are advised to focus on developing these two leadership competencies while fostering voluntary behavior (OCB) among teachers, such as through adaptive leadership training programs and creating a collaborative and supportive organizational culture.

PENDAHULUAN

Pendidikan memiliki peran yang sangat penting dalam pembentukan masa depan masyarakat dan negara. Dengan bekal Pendidikan maka setiap orang boleh menjadi apa saja untuk kemudian Pendidikan itu akan membangun jiwa dan raga bangsa. Dengan adanya orang-orang yang terdidik, yang beriman dan bertakwa, berakhlak mulia, cakap, kreatif, sehat dan mandiri maka dapat membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat sehingga suatu bangsa menjadi bangsa yang maju, unggul dan sejahtera (Tarigan et al., 2022). Pendidikan menurut Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003 dijelaskan sebagai usaha sadar serta terencana yang dilakukan demi terwujudnya siswa dengan kekuatan spiritualitas, kepribadian, berakhlak, cerdas dan terampil dalam mengembangkan potensi yang dimiliki sesuai dengan yang diperlukan dirinya, masyarakat serta negara dan bangsa.

Pada dasarnya tujuan dari Pendidikan menurut Ki Hajar Dewantara adalah untuk menuntun segala kodrat yang ada pada anak-anak agar mereka sebagai manusia dan anggota masyarakat dapat mencapai keselamatan dan kebahagiaan yang setinggi-tingginya (Amaliyah, 2021, hal. 2). Meningkatnya kualitas pendidikan di suatu satuan Pendidikan akan tercermin dari kualitas guru dalam menjalankan perannya lewat proses pembelajaran (Suryadi, 2020, hal. 15).

Guru tidak hanya dipahami sebagai pengajar di ruang kelas, tetapi juga perlu memiliki berbagai kompetensi sebagai agen perubahan kunci dalam dunia pendidikan. Dalam perdirjen GTK Nomor 2626 Tahun 2023 digambarkan tentang model kompetensi guru yang terdiri dari empat kompetensi utama yakni pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional. Kompetensi pedagogik berbicara tentang cara guru dalam mengelola pembelajaran serta menciptakan lingkungan belajar yang efektif. Memiliki karakter yang dapat dijadikan teladan merupakan gambaran dari kompetensi kepribadian. Kompetensi sosial membahas tentang cara guru dalam memaknai keberagaman yang ada, sedangkan untuk hal yang berkaitan dengan pengembangan wawasan atau ilmu merupakan gambaran dari kompetensi profesional (Oktapratama & Sudibjo, 2023, hal. 2) .

Dalam peraturan direktur jenderal guru dan tenaga kependidikan No 6565/B/GT/2020 yang berisi tentang model kompetensi dalam pengembangan profesi guru, dijelaskan bahwa setidaknya ada tiga kategori model kompetensi guru yakni 1) pengetahuan profesional, 2) praktik pembelajaran profesional, dan 3) pengembangan profesi. Apabila setiap guru atau pendidik memiliki kualitas sangat baik untuk ketiga kategori ini, maka kepemimpinan instruksional dapat diwujudkan lewat proses pembelajaran di kelas untuk meningkatkan kompetensi siswa.

Pada forum pertemuan ilmiah temu nasional guru yang dilaksanakan diakhir tahun 2021 dipaparkan oleh Sekretaris Ditjen GTK Kemdikbudristek Nunuk Suryani bahwa peta skor kompetensi guru secara Nasional berada pada angka 50,64. Di sisi lain, seluruh *stake holder* Pendidikan dipandang perlu untuk mempersiapkan generasi emas tahun 2045. Maka menjadi tantangan bagi Kepala Sekolah untuk bertanggungjawab terhadap manajemen sekolah dan

manajemen pembelajaran, sedangkan tantangan bagi guru adalah menjadi guru yang efektif serta menyajikan praktik pembelajaran yang juga efektif (Salimi, 2016, hal. 1).

Guru yang efektif dalam perannya yang semakin kompleks tidak hanya berfokus untuk membangun fondasi pengetahuan, tetapi juga melibatkan dinamika hubungan antara guru, sistem pendidikan, dan kepemimpinan. Istilah efektivitas guru digunakan secara luas, untuk menyiratkan kumpulan sifat, keterampilan, dan perilaku guru di semua tingkatan pendidikan yang memungkinkan siswa mencapai hasil yang diinginkan (Anwar et al., 2021, hal. 2). Terkait efektivitas guru, peneliti merujuk kepada kompetensi yang dibutuhkan guru dalam meningkatkan kinerjanya sehingga berdampak pada peningkatan mutu dan kualitas satuan Pendidikan. Guru yang efektif ditunjukkan dengan kompetensi dalam materi pelajaran, melaksanakan tingkat keterampilan mengajar yang tinggi, memenuhi standar akuntabilitas, berbagi pengetahuan profesional dengan rekan-rekan mereka, peduli secara mendalam terhadap siswa dan keberhasilan mereka, serta memiliki kualitas khusus yang mencirikan keefektifan mereka seperti mampu membangun komunikasi yang efektif dengan semua *stake holder* (Akram & Zepeda, 2015, hal. 2). Dalam konteks ini, efektivitas guru untuk menjalankan perannya sebagai pendidik perlu didukung oleh sistem pendidikan serta elemen kepemimpinan.

Kepemimpinan menjelaskan tentang hubungan interaksi antara pemimpin dan bawahan yang memengaruhi cara bawahan berperilaku dalam menyelesaikan tugas (Ardi et al., 2020, hal. 3). Perilaku kepemimpinan transformasional merupakan salah satu yang dapat diperhitungkan dan dipertimbangkan untuk diterapkan ditengah organisasi atau di sekolah. Pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk mengilhami dan memotivasi guru agar mencapai tujuan yang optimal. Mereka tidak hanya memiliki visi yang kuat, tetapi juga berbagi visi tersebut dengan para guru di bawah kepemimpinan mereka. Pemimpin transformasional menciptakan motivasi intrinsik yang sangat kuat, serta mendorong guru untuk memberikan kinerja terbaik mereka. Guru yang terinspirasi dengan kepemimpinan kepala sekolah, cenderung menunjukkan semangat tinggi, menunjukkan dedikasi yang lebih besar terhadap tugas-tugas mereka, dan berusaha mencapai hasil yang lebih baik dalam proses pembelajaran (Oktapratama & Sudibjo, 2023).

Pemimpin dalam hal ini kepala sekolah berperan menjadi *role model*, memberikan motivasi dan inspirasi, merangsang para guru dan siswa untuk berpikir kritis dan kreatif, serta mau mendengarkan kebutuhan guru dan siswa, sehingga berimbas kepada peningkatan dan perkembangan kualitas di sekolah. Pemimpin transformasional dapat menciptakan lingkungan belajar positif, mendorong kerjasama dan komunikasi diantara siswa dan guru, serta memotivasi siswa untuk mencapai potensi penuh mereka (Alzoraiki et al., 2023, hal. 4).

Kepemimpinan transformational yang sering dibahas dalam penelitian terdahulu adalah kepemimpinan secara umum atau kepemimpinan lintas generasi, sedangkan untuk kepemimpinan transformasional milenial belum banyak diteliti (Wanasida et al. 2021, 2). Menurut data Badan Pusat Statistik (BPS, 2020) penduduk Indonesia didominasi oleh generasi Z yang berjumlah 71.509.082 jiwa dan generasi Y (milenial) dengan jumlah 69.699.972 atau sekitar 26% dari total penduduk untuk masing-masing generasi tersebut. Beberapa pemimpin organisasi Pendidikan maupun pemimpin Perusahaan yang berasal dari kalangan generasi milenial, seperti pemilik Meta Platforms Mark Zuckerberg, Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Riset dan Teknologi Nadiem Anwar Makarim, bahkan dalam lingkup pemerintahan sebagai Walikota Solo sekaligus calon Wapres tahun 2024 yakni Gibran Rakabuming juga merupakan pemimpin dari generasi milenial.

Karakter unik yang cenderung ditunjukkan oleh pemimpin milenial dalam memimpin suatu organisasi adalah sikap optimis, berkolaborasi, lebih cepat beradaptasi dengan teknologi informasi yang terus berkembang, mudah menguasai teknologi baru serta memiliki ide-ide yang kreatif dan inovatif (Marelda 2021, 27). Karakter lainnya yang ditunjukkan oleh pemimpin

milennial adalah bersedia dan berani untuk *speak up* atau mengungkapkan kebenaran, sehingga penting bagi mereka untuk mengetahui cara mengomunikasikan kritikan dengan bijaksana sehingga diterima sebagai masukan yang membangun.

Pemimpin dari generasi milenial kelahiran tahun 1981 sampai 1996 cenderung akan memulai dengan melakukan evaluasi kinerja sebelum menyusun perencanaan. Hal tersebut dilakukan untuk mengetahui apakah masih ada kesenjangan yang terjadi dalam organisasi. Setelah itu mereka akan mengatur rencana baru yang sesuai dengan tujuan organisasi, menyatukan persepsi antar pemimpin dan anggota untuk dikerjakan bersama-sama. Kinerja sering dikontrol sesuai tahapan pekerjaan dengan komunikasi yang terbuka dan selalu bersifat dua arah, persuasif, tidak otoriter dan tidak memaksakan pendapat (Akmalaputri et al., 2018, hal. 68).

Pemimpin transformasional milenial cenderung percaya bahwa organisasi mereka seharusnya melayani karyawan atau anggota organisasi dan bahkan dunia secara luas untuk mendapatkan dukungan dari milenial. Karena milenial menganggap keragaman dan inklusi sebagai komponen penting yang harus ada di tempat kerja mereka, maka organisasi harus mencerminkan pandangan tersebut dalam budaya dan tindakan mereka (Wanasida et al. 2021, 2). Generasi milenial atau generasi Y adalah generasi dengan gaya kepemimpinan yang lebih dinamis, patuh terhadap etika profesional serta mampu beradaptasi dengan perubahan dan tantangan termasuk dengan teknologi. Dikatakan bahwa generasi milenial mampu menjadi pendidik yang memiliki karakter kuat dan dapat membantu generasi mendatang untuk menjalani kehidupan yang lebih bermakna (Akmalaputri et al., 2018).

Dalam memastikan kualitas pendidikan yang optimal, hal esensial bagi para pendidik antara lain memiliki pemahaman mendalam terhadap mata pelajaran yang mereka ampu, metode pengajaran yang efektif, dan kecakapan khusus lainnya, termasuk faktor *emotional intelligence* (Sudibjo & Warbung, 2021, hal. 60). Seorang pemimpin yang memiliki *emotional intelligence* yang baik, dapat mengenali perasaan orang lain dan menggunakan pengetahuan ini untuk memengaruhi anggota tim. Dengan memahami emosi rekan-rekannya, pemimpin tersebut dapat menciptakan hubungan yang kuat dan memotivasi tim untuk bekerja sama secara lebih efektif (Santa et al., 2023, hal. 4). Kemampuan untuk memahami dan merespon perasaan orang lain menjadi kunci dalam memimpin dengan efektif. *Emotional intelligence* juga melibatkan kemampuan untuk memotivasi diri sendiri, menangani frustrasi, mengendalikan impuls emosional, serta menjaga keseimbangan antara rasa senang dan kesedihan (Soelton et al., 2021, hal. 3).

Emotional intelligence juga mencakup keterampilan dalam mengelola suasana hati, agar tidak hanya memengaruhi diri sendiri, tetapi juga orang lain di sekitar. Pemahaman mendalam terhadap *emotional intelligence* dapat memberikan keuntungan signifikan dalam menjaga keseimbangan mental, memperkuat kemampuan berpikir, meningkatkan empati, dan melibatkan diri dalam aktivitas doa untuk menjaga kesejahteraan secara holistik. Pendidik yang memperlihatkan tingkat kecerdasan emosional yang tinggi akan lebih mampu mengelola konflik dengan siswa dan membangun hubungan interpersonal yang kokoh dengan rekan sejawat (Anwar et al. 2021, 10).

Dalam meningkatkan dan mengembangkan suatu organisasi, tidak cukup hanya dengan menunjukkan perilaku atau pekerjaan yang sebatas standar. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan faktor yang diperlukan untuk mencapai organisasi yang efektif. Dengan perilaku reguler saja tidak akan cukup bagi organisasi untuk dapat berkembang. Inovasi dan perubahan berkelanjutan bergantung pada tindakan di luar lingkup deskripsi pekerjaan (Santa et al., 2023). Peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat dicapai dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang berfokus pada pengembangan anggota sekolah oleh para pemimpin sekolah (Oktapratama & Sudibjo, 2023).

Pengaruh Millenial Transformational Leadership dan Emotional *Intelligence* Terhadap
Teachers Effectiveness dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai Variabel
 Mediasi

Yayasan Pendidikan XYZ yang terletak di Kota Manado memiliki tujuh unit sekolah. Diantaranya ada unit SD dan SMP yang sudah berdiri sejak tahun 1985. Sekolah yang cukup dikenal oleh Masyarakat di Kota Manado karena letaknya yang strategis dan berada di tengah Kota, sudah banyak meluluskan siswa dengan beragam prestasi. Namun semenjak dibukanya sekolah-sekolah swasta yang baru dengan menawarkan layanan Pendidikan yang serupa, didapati bahwa jumlah peminat yang masuk di SD dan SMP XYZ mulai berkurang. Disusul juga dengan peristiwa dan situasi pandemi *Covid-19* yang melanda perekonomian masyarakat sehingga diduga semakin memengaruhi kuantitas peserta didik yang bersekolah di sekolah tersebut. Disisi lain kualitas layanan guru serta sekolah juga dinilai perlu di evaluasi oleh pihak Yayasan.

Data yang didapatkan dari bagian staf administrasi sekolah menunjukkan jumlah peserta didik yang masuk 3 tahun terakhir mengalami penurunan. Sebelum tahun 2020, jumlah siswa yang masuk berjumlah 180 siswa sesuai kuota yang ditetapkan pertahun. Namun pada tahun 2020, siswa yang masuk tidak mencapai kuota yakni hanya berjumlah 164 orang, kemudian pada Tahun 2021 siswa yang masuk berjumlah 108 orang, dan Tahun 2022 berjumlah 103 orang. Data lainnya menunjukkan bahwa pemimpin sekolah berasal dari generasi *baby boomer* dan tahun 2020 sudah memasuki usia pensiun namun oleh kebijakan Yayasan masih dipercayakan untuk memimpin sekolah tersebut. Pada pertengahan tahun 2022 pimpinan Yayasan kemudian mengangkat pemimpin sekolah baru yang berasal dari kalangan generasi milenial.

Selain data yang diuraikan di atas, ditemukan juga hasil dari kegiatan Asesmen Nasional Tahun 2021 yang dilaksanakan oleh pihak Kemdikbudristek. Asesmen Nasional adalah program kementerian Pendidikan dan kebudayaan yang bertujuan untuk membantu sekolah mendapatkan potret mutu sekolah serta memperbaiki kualitas pembelajaran di sekolah. Berdasarkan hasil yang dikeluarkan pada tahun 2022 oleh pihak pelaksana Asesmen, menunjukkan rapor merah pada aspek “kepemimpinan” di sekolah yang ditandai dengan skor 1 dari 3, dengan predikat “terbatas”. Kemudian pada indikator refleksi dan perbaikan pembelajaran oleh guru mendapatkan skor 1,83 dengan predikat “pasif”.

Tabel 1. Data Hasil Rapor Pendidikan Sekolah

D.1.2	Dukungan afektif	2.38	Konstruktif	2.03
D.1.3	Aktivasi kognitif	1.97	Responsif	1.77
D.2	Refleksi dan perbaikan pembelajaran oleh guru	1.83	Pasif	1.9
D.2.1	Belajar tentang pembelajaran	46.93	Pasif	41.8
D.2.2	Refleksi atas praktik mengajar	49.98	Aktif	44.1
D.2.3	Penerapan praktik inovatif	56.88	Aktif	47.05
D.3	Kepemimpinan	1	Terbatas	1.7
D.3.1	Visi-misi sekolah	46.52	Simbolis	43.1
D.3.2	Pengelolaan kurikulum sekolah	43.44	Disorientasi	40.57
D.3.3	Dukungan untuk refleksi guru	45.59	Terbatas	40.42
D.4	Iklim keamanan sekolah	2.52	Aman	2.15
D.4.1	Kesejahteraan psikologis murid	2	Berkembang	1.87
D.4.2	Kesejahteraan psikologis guru	2	Berkembang	1.93
D.4.3	Perundungan	2.75	Aman	2.44
D.4.4	Hukuman fisik	2.63	Aman	2.13

Sumber: Rapor Pendidikan, Kemdikbud (2022)

Setelah terjadi pergantian pimpinan sekolah pada pertengahan tahun 2022, data pada rapor pendidikan tahun berikutnya yakni Rapor tahun 2023 memperlihatkan capaian naik sebesar 29,47% dari tahun 2022 pada indikator kepemimpinan, sedangkan untuk indikator

refleksi dan perbaikan pembelajaran menunjukkan capaian naik sebesar 15,47% dari tahun 2022.

Beberapa fenomena diatas menunjukkan bahwa perlu adanya perhatian khusus berkaitan dengan faktor kepemimpinan sekolah serta adanya evaluasi kinerja guru untuk menilai sejauh mana efektivitas guru dalam menjalankan perannya di sekolah, sehingga berdasarkan hasil refleksi tersebut pihak sekolah perlu memastikan kualitas Pendidikan dapat berjalan secara optimal, dengan mulai membenahi bagian yang harus diperbaiki maupun ditingkatkan dan dikembangkan.

Penelitian dilakukan untuk menganalisis faktor yang diduga memengaruhi *teachers effectiveness* di sekolah. Peneliti berfokus pada tiga faktor yakni *millennial transformational leadership*, *emotional intelligence*, dan *organizational citizenship behavior* dari pemimpin sekolah generasi milenial. Harapannya penelitian ini dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan kualitas maupun kuantitas di SD dan SMP XYZ termasuk didalamnya dapat memberikan perspektif baru bagi peneliti selanjutnya.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan asosiatif atau hubungan kausal (cause-effect). Penelitian ini menggunakan metode PLS-SEM (Partial Least Squares -Structural Equation Modeling). Metode ini dipilih karena sesuai dengan penelitian dengan data non parametrik. Metode ini merupakan metode yang memungkinkan peneliti untuk menyusun serta merancang model yang menggambarkan hubungan sebab-akibat dan kemudian melakukan uji statistik terhadap model tersebut (Hair et al. 2022, 35). Peneliti mengumpulkan semua data penelitian lewat kuesioner yang disebarakan secara daring dengan memanfaatkan aplikasi Google Form. Kuesioner berisi pernyataan-pernyataan terkait dimensi dari variabel-variabel yang sedang diteliti yaitu Millenial Transformational Leadership, Emotional Intelligence, Organizational Citizenship Behavior, dan Teachers Effectiveness.

Setelah data berhasil terkumpul, data akan dianalisis dengan aplikasi Smart-PLS 4. Analisis data dilakukan dengan dua macam analisis yakni analisis statistik deskriptif dan analisis statistik inferensial. Menurut Sugiyono (2013, 147) statistik deskriptif merupakan alat statistik yang dipakai untuk mengevaluasi data dengan metode penjelasan atau penggambaran data yang telah terkumpul tanpa maksud untuk membuat kesimpulan yang bersifat umum atau generalisasi. Sedangkan statistik inferensial yang juga disebut sebagai statistik induktif atau statistik probabilitas, merupakan metode statistik yang diterapkan untuk mengevaluasi data sampel dan kemudian menggeneralisasikan hasilnya ke seluruh populasi. Teknik ini lebih efektif ketika sampel diambil dari populasi yang terdefinisi secara jelas, dan pengambilan sampel dilakukan secara acak.

Perbedaan dari kedua macam statistik untuk analisis data ini jika dipandang dari segi tujuannya maka dapat dijelaskan bahwa analisis deskriptif bertujuan untuk memberikan gambaran umum dari setiap variabel, sementara analisis inferensial mencakup evaluasi validitas dan reliabilitas, bersama dengan pengujian hipotesis penelitian (Oktapratama and Sudibjo 2023, 6).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Outer Model

Langkah awal dalam *Structural Equation Modeling* (SEM) adalah melakukan uji outer model dengan tujuan memastikan validitas dan reliabilitas seluruh indikator. Proses ini dimulai dengan menguji validitas, yang di uji berdasarkan nilai *outer loading* dan *Average Variance Extracted* (AVE). Suatu indikator dianggap valid jika memiliki *outer loading* di atas 0,7 dan nilai AVE di atas 0,5 (Hair, Hult, & Ringle 2017, 150). Tabel dibawah menunjukkan analisis hasil uji *outer loading* dan AVE dalam penelitian ini

Tabel 2 Hasil Outer Loading dan Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Item Pengukuran	Outer Loading	AVE
<i>Millennial Transformational Leadership</i>	MTL1	0,817	0,610
	MTL2	0,803	
	MTL3	0,757	
	MTL4	0,752	
	MTL5	0,772	
<i>Emotional Intelligence</i>	EI1	0,724	0,737
	EI2	0,898	
	EI3	0,854	
	EI4	0,883	
	EI5	0,918	
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	OCB1	0,878	0,584
	OCB2	0,806	
	OCB3	0,724	
	OCB4	0,728	
	OCB5	0,739	
	OCB6	0,733	
	OCB7	0,730	
<i>Teachers Effectiveness</i>	TE1	0,761	0,635
	TE2	0,817	
	TE3	0,781	
	TE4	0,777	
	TE5	0,800	
	TE6	0,800	
	TE7	0,846	
	TE8	0,791	

Sumber: Hasil perhitungan Smart-PLS (2023)

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai outer loading untuk semua item pengukuran berada di atas 0,7 sehingga untuk 25 item pengukuran dapat dikatakan valid.

Selanjutnya peneliti melakukan langkah berikutnya yakni melakukan uji reliabilitas dengan membandingkan nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Sebuah indikator dinyatakan lolos uji reliabilitas jika nilai dari kedua ukuran, yaitu *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*, berada di atas 0,7. Hasil dari uji reliabilitas ditunjukkan pada tabel 3

Tabel 3. Hasil Cronbach's Alpha dan Composite Reliability

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
<i>Millennial Transformational Leadership</i>	0,840	0,846
<i>Emotional Intelligence</i>	0,909	0,922
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,880	0,884
<i>Teachers Effectiveness</i>	0,918	0,921

Sumber: Hasil perhitungan Smart-PLS (2023)

Dari tabel di atas, dapat dengan jelas dilihat bahwa semua variabel menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* yang melebihi angka 0,7. Ini mengindikasikan bahwa seluruh indikator memenuhi persyaratan reliabilitas. Pada tahap selanjutnya, peneliti menjalankan uji validitas diskriminan untuk memastikan bahwa korelasi antara indikator

dengan sesama konstruk lebih tinggi dibandingkan dengan konstruk lain yang berbeda. Uji ini dilakukan dengan melihat nilai *Cross Loading* yang ditunjukkan pada tabel 4

Tabel 4. Hasil *Cross Loading*

Item Pengukuran	EI	MTL	OCB	TE
EI1	0,724	0,518	0,455	0,297
EI2	0,898	0,591	0,526	0,350
EI3	0,854	0,681	0,599	0,318
EI4	0,883	0,579	0,499	0,323
EI5	0,918	0,716	0,654	0,405
MTL1	0,546	0,817	0,760	0,400
MTL2	0,495	0,803	0,695	0,448
MTL3	0,508	0,757	0,547	0,437
MTL4	0,639	0,752	0,553	0,433
MTL5	0,670	0,772	0,662	0,270
OCB1	0,656	0,714	0,878	0,492
OCB2	0,594	0,691	0,806	0,447
OCB3	0,387	0,585	0,724	0,540
OCB4	0,320	0,590	0,728	0,458
OCB5	0,361	0,542	0,739	0,463
OCB6	0,621	0,602	0,733	0,469
OCB7	0,467	0,708	0,730	0,303
TE1	0,318	0,338	0,460	0,761
TE2	0,357	0,479	0,496	0,817
TE3	0,244	0,399	0,436	0,781
TE4	0,285	0,292	0,411	0,777
TE5	0,337	0,330	0,449	0,800
TE6	0,368	0,460	0,487	0,800
TE7	0,374	0,463	0,547	0,846
TE8	0,236	0,457	0,480	0,791

Sumber: Hasil perhitungan Smart-PLS (2023)

Hasil pada tabel di atas menunjukkan bahwa setiap item pengukuran menunjukkan nilai *Cross Loading* yang lebih tinggi terhadap konstruknya dibandingkan dengan konstruk yang berbeda. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa validitas diskriminan dengan *Cross Loading* terpenuhi.

Uji Inner Model

Evaluasi model struktural (*inner model*) dilaksanakan setelah analisis model pengukuran (*outer model*). Inner model berkaitan dengan pengujian hipotesis pengaruh antar variabel penelitian. Fokus dari pengujian model struktural adalah untuk menyimpulkan sejauh mana model penelitian ini dapat memprediksi variabel eksogen dan endogen yang telah ditentukan. PLS-SEM adalah metode analisis data multivariat yang tidak terikat pada asumsi distribusi. Algoritma PLS tidak menghasilkan nilai t dan nilai p yang biasa digunakan untuk mengevaluasi tingkat signifikansi dari hasil penelitian.

Uji Multikolinearitas

Sebelum menjalankan pengujian hipotesis pada model struktural, penting untuk mengevaluasi kemungkinan adanya multikolinieritas antar variabel. Hal ini dapat dilakukan dengan menggunakan statistik inner VIF (Variance Inflation Factor). Jika nilai inner VIF berada di bawah 5, hal ini mengindikasikan ketiadaan multikolinieritas antara variabel-variabel tersebut (Hair 2022, 235).

Pengaruh Millennial Transformational Leadership dan Emotional *Intelligence* Terhadap *Teachers Effectiveness* dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai Variabel Mediasi

Hasil dari pengujian multikolinearitas yang menggunakan nilai VIF ditunjukkan dalam tabel 5

Tabel 5. Hasil VIF

Variabel	OCB	TE
EI	2,114	2,139
MTL	2,114	4,038
OCB	-	3,266
TE	-	-

Sumber: Hasil perhitungan Smart-PLS (2023)

Berdasarkan data pada tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai VIF yang ditunjukkan berada dibawah 5. Itu artinya tidak ditemukan masalah multikolinearitas pada variabel-variabel yang diteliti sehingga model penelitian dapat dikatakan sudah baik.

Uji Koefisien Determinasi

Nilai koefisien determinasi atau disebut juga dengan R-square (R^2) digunakan untuk mengukur sejauh mana variabel endogen dapat dijelaskan oleh variabel eksogen. Nilai R-square (R^2) dapat dikategorikan dalam tiga model yaitu nilai 0,75 berada pada kategori model kuat, 0,5 untuk kategori model sedang, dan 0,25 untuk kategori model lemah (Hair 2022, 179). Pengujian koefisien determinasi dengan menggunakan nilai R-square dalam penelitian ini menghasilkan data seperti yang termuat pada tabel 7

Tabel 6. Nilai R^2 dan R-squareAdjusted

Variabel	R^2	R-squareAdjusted
Organizational Citizenship Behavior	0,694	0,682
Teachers Effectiveness	0,353	0,314

Sumber: Hasil perhitungan Smart-PLS (2023)

Nilai R^2 dan R-square Adjusted pada variabel *Organizational Citizenship Behavior* yang ditunjukkan pada tabel berada pada angka 0,694 dan 0,682 masuk kategori moderat. Hasil ini menandakan bahwa kemampuan variabel *Millennial Transformational Leadership* (MTL) dan *Emotional Intelligence* (EI) untuk menjelaskan OCB termasuk pada kategori sedang namun mendekati kategori model kuat. Jika dikonversikan ke dalam bentuk persen maka diperoleh nilai sebesar 69,4%.

Selanjutnya, variabel *Teachers Effectiveness* memperoleh nilai R^2 dan R-square Adjusted sebesar 0,353 dan 0,314 menggambarkan bahwa kemampuan *Millennial Transformational Leadership*, *Emotional Intelligence* dan *Organizational Citizenship Behavior* untuk menjelaskan *Teachers Effectiveness* adalah sebesar 35,3% dan termasuk kategori lemah.

Nilai effect size (f^2)

Nilai effect size (f^2) digunakan untuk mengevaluasi apakah terdapat hubungan yang signifikan saat suatu variabel eksogen dihapus dari model, dan apakah penghapusan variabel tersebut memiliki dampak substansial pada variabel endogen. Nilai f^2 sebesar 0,02 sampai 0,14 menunjukkan bahwa pengaruh efek antar variabel tersebut kecil; nilai 0,15 sampai 0,34 menunjukkan bahwa pengaruh efek antar variabel tersebut sedang; sementara nilai diatas 0,34 menandakan bahwa pengaruh efek antar variabel tersebut besar.

Tabel 7 menunjukkan pengaruh nilai *effect size* (f^2) antar variabel penelitian.

Tabel 7. Nilai effect size (f^2)

Variabel	OCB	TE
----------	-----	----

<i>Millennial Transformational Leadership</i>	0,910	0,001
<i>Emotional Intelligence</i>	0,012	0,000
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	-	0,142
<i>Teachers Effectiveness</i>	-	-

Sumber: Hasil perhitungan Smart-PLS (2023)

Dari data yang ditunjukkan pada tabel maka dapat dijelaskan bahwa:

Nilai effect size Millennial Transformational Leadership (MTL) terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah 0,910 yang berarti pengaruh MTL terhadap OCB tergolong pengaruh besar.

Nilai effect size Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Teachers Effectiveness (TE) adalah 0,142 yang berarti pengaruh OCB terhadap TE tergolong pengaruh kecil

Nilai effect size untuk variabel Millennial Transformational Leadership terhadap Teachers Effectiveness, nilai effect size Emotional Intelligence terhadap Organizational Citizenship Behavior dan Teachers Effectiveness nilainya secara berurut adalah 0,001; 0,012 dan 0,000 yang mengartikan bahwa pengaruhnya tergolong sangat kecil atau dianggap tidak ada efek.

Relevansi Prediktif (Q^2)

Pengujian relevansi prediktif merupakan suatu metode untuk menilai apakah suatu model memiliki relevansi dalam prediksi. Jika nilai Q^2 lebih tinggi dari 0,05, hal tersebut menunjukkan bahwa variabel konstruk eksogen memiliki relevansi dalam memprediksi masing-masing variabel konstruk endogen. Tabel berikut ini menunjukkan nilai uji relevansi prediksi pada penelitian.

Tabel 8. Nilai Relevansi Prediksi (Q^2)

Variabel	Q^2	Keterangan
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,389	Kuat
<i>Teachers Effectiveness</i>	0,205	Sedang

Sumber: Hasil perhitungan Smart-PLS (2023)

Dari data yang ditunjukkan pada tabel maka dapat disimpulkan bahwa hasil relevansi prediksi dengan analisis blindfolding menyatakan nilai Q^2 pada kedua variabel berada diatas 0,05 yaitu 0,389 dan 0,205. Hal tersebut mengartikan bahwa prediksi dari variabel eksogen telah relevan terhadap variabel endogen. Penjelasan lebih terinci adalah sebagai berikut:

Nilai Q^2 pada variabel Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah 0,389 menggambarkan bahwa variabel Millennial Transformational Leadership dan Emotional Intelligence sudah tepat digunakan sebagai prediktor terhadap variabel Organizational Citizenship Behavior

Nilai Q^2 pada variabel Teachers Effectiveness adalah 0,205 menggambarkan bahwa variabel Millennial Transformational Leadership dan Emotional Intelligence sudah tepat digunakan sebagai prediktor terhadap variabel Teachers Effectiveness

Uji Pengaruh Langsung

Tahap berikutnya adalah menguji pengaruh dari tiap variabel penelitian pada struktural model dengan tujuan untuk melihat hubungan antar variabel. Penilaian terhadap pengaruh ini ditetapkan dengan memeriksa nilai koefisien jalur yang direpresentasikan oleh nilai Original Sample. Koefisien jalur yang memiliki nilai positif menandakan adanya pengaruh positif, sementara koefisien jalur yang memiliki nilai negatif menunjukkan adanya pengaruh negatif.

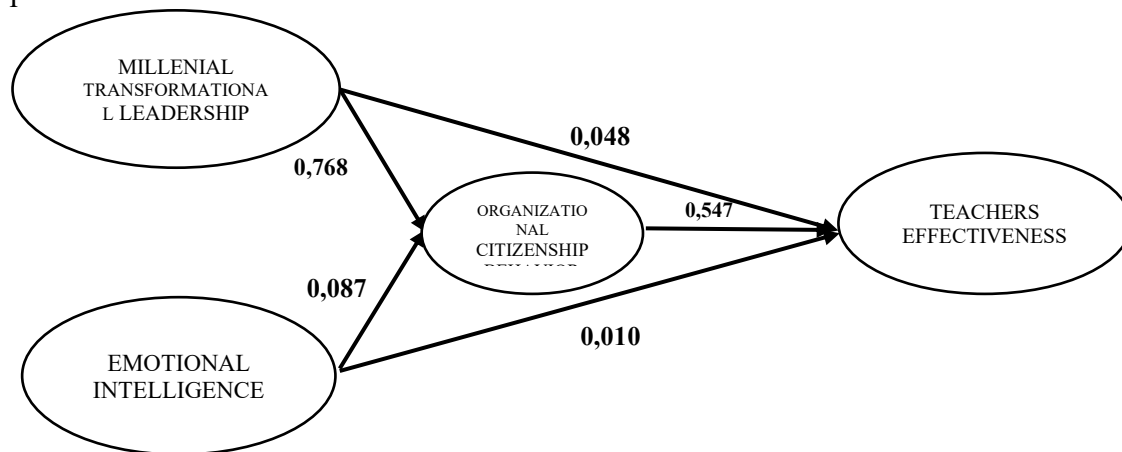
Pengaruh Millenial Transformational Leadership dan Emotional *Intelligence* Terhadap *Teachers Effectiveness* dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai Variabel Mediasi

Tabel 9. Nilai Koefisien Jalur

Pengujian Pengaruh Langsung	Original Sample
<i>Emotional Intelligence</i> → <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,087
<i>Emotional Intelligence</i> → <i>Teachers Effectiveness</i>	0,010
<i>Millenial Transformational Leadership</i> → <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,768
<i>Millenial Transformational Leadership</i> → <i>Teachers Effectiveness</i>	0,048
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> → <i>Teachers Effectiveness</i>	0,547

Sumber: Hasil perhitungan Smart-PLS (2023)

Berikut digambarkan koefisien jalur model penelitian yang sudah diperoleh sebagai hasil penelitian



Gambar 1. Koefisien Jalur Model Penelitian

Sumber: Hasil pengolahan data SmartPLS 4(2023)

Dari data tabel diatas maka diperoleh kesimpulan bahwa:

Ada pengaruh positif ($0,087 > 0$) antara Emotional Intelligence terhadap Organizational Citizenship Behavior

Ada pengaruh positif ($0,010 > 0$) antara Emotional Intelligence terhadap Teachers Effectiveness

Ada pengaruh positif ($0,768 > 0$) antara Millenial Transformational Leadership terhadap Organizational Citizenship Behavior

Ada pengaruh positif ($0,048 > 0$) antara Millenial Transformational Leadership terhadap Teachers Effectiveness

Ada pengaruh positif ($0,547 > 0$) antara Organizational Citizenship Behavior terhadap Teachers Effectiveness

Uji Pengaruh Tidak Langsung

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung dilakukan untuk melihat apakah ada pengaruh dari Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai variabel mediasi untuk meningkatkan Teachers Effectiveness. Hasil pengujian pengaruh tidak langsung ditunjukkan dalam tabel 10

Tabel 10. Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

Pengujian Pengaruh Tidak Langsung	Original Sample
<i>Emotional Intelligence</i> → <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> → <i>Teachers Effectiveness</i>	0,048

<i>Millenial Transformational Leadership</i> → <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> → <i>Teachers Effectiveness</i>	0,420
---	-------

Sumber: Hasil perhitungan Smart-PLS 4 (2023)

Dari data tabel diatas maka diperoleh kesimpulan bahwa:

Ada pengaruh tidak langsung yang positif ($0,048 > 0$) untuk variabel Emotional Intelligence → Organizational Citizenship Behavior (OCB) → Teachers Effectiveness. Ini berarti bahwa OCB berperan dalam memediasi pengaruh Emotional Intelligence terhadap Teachers Effectiveness

Ada pengaruh tidak langsung yang positif ($0,420 > 0$) untuk variabel Millenial Transformational Leadership → Organizational Citizenship Behavior (OCB) → Teachers Effectiveness. Ini berarti bahwa OCB berperan dalam memediasi pengaruh Millenial Transformational Leadership terhadap Teachers Effectiveness

Hasil Pengujian Hipotesis

Dari hasil analisis hipotesis dengan menggunakan koefisien jalur, dapat disarikan bahwa

Tabel 11. Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Koefisien Jalur	Hasil Uji
H ₀ : <i>Millenial Transformational Leadership</i> tidak berpengaruh positif terhadap <i>Teachers Effectiveness</i> H ₁ : <i>Millenial Transformational Leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>Teachers Effectiveness</i>	0,048	H ₁ didukung
H ₀ : <i>Emotional Intelligence</i> tidak berpengaruh positif terhadap <i>Teachers Effectiveness</i> H ₁ : <i>Emotional Intelligence</i> berpengaruh positif terhadap <i>Teachers Effectiveness</i>	0,010	H ₁ didukung
H ₀ : <i>Millenial Transformational Leadership</i> tidak berpengaruh positif terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> H ₁ : <i>Millenial Transformational Leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,768	H ₁ didukung
H ₀ : <i>Emotional Intelligence</i> tidak berpengaruh positif terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> H ₁ : <i>Emotional Intelligence</i> berpengaruh positif terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,087	H ₁ didukung
H ₀ : <i>Organizational Citizenship Behavior</i> tidak berpengaruh positif terhadap <i>Teachers Effectiveness</i> H ₁ : <i>Organizational Citizenship Behavior</i> berpengaruh positif terhadap <i>Teachers Effectiveness</i>	0,547	H ₁ didukung
H ₀ : <i>Millenial Transformational Leadership</i> tidak berpengaruh positif terhadap <i>Teachers Effectiveness</i> dengan mediasi <i>Organizational Citizenship Behavior</i> H ₁ : <i>Millenial Transformational Leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>Teachers Effectiveness</i> dengan mediasi <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,420	H ₁ didukung
H ₀ : <i>Emotional Intelligence</i> tidak berpengaruh positif terhadap <i>Teachers Effectiveness</i> dengan mediasi <i>Organizational Citizenship Behavior</i> H ₁ : <i>Emotional Intelligence</i> berpengaruh positif terhadap <i>Teachers Effectiveness</i> dengan mediasi <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,048	H ₁ didukung

Sumber: Hasil Olah data (2023)

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh dari *Millennial Transformational Leadership* dan *Emotional Intelligence* terhadap *Teachers Effectiveness* dengan dimediasi oleh *Organizational Citizenship Behavior* di Yayasan persekolahan XYZ.

Millennial Transformational Leadership* berpengaruh positif terhadap *Teachers Effectiveness

Berdasarkan hasil uji hipotesis, nilai koefisien jalur yang diperoleh β ($0,048 > 0$) maka hipotesis penelitian 1 didukung. Nilai dari koefisien jalur lebih dari 0 itu berarti hubungan *Millennial Transformational Leadership* terhadap *Teachers Effectiveness* berpengaruh positif. Oleh karena penelitian terkait *Millennial Transformational Leadership* masih terbatas dalam publikasi jurnal maka peneliti lebih banyak mengambil referensi terkait kepemimpinan transformasional secara umum namun dalam penelitian yang dilakukan diambil generasi milenial sebagai pemimpin organisasinya. Selanjutnya berkaitan dengan *Teachers Effectiveness*, menurut kajian teori yang ditemukan peneliti bahwa efektivitas guru memiliki cakupan yang sangat luas maka peneliti merujuk kepada *performance* guru dalam menjalankan perannya sebagai pengajar dan pendidik.

Sehingga berdasarkan hasil diatas, dapat dikatakan bahwa hasil penelitian ini cukup selaras dengan penelitian sebelumnya yang relevan dengan penelitian ini bahwa *Transformational Leadership* berpengaruh positif terhadap *Employee Performance* (Astuty and Udin 2020, 7). Penelitian lainnya terkait *Millennial Transformational Leadership* berpengaruh positif terhadap *agility organization* namun tidak secara langsung berpengaruh terhadap *organization performance* (Wanasida et al. 2021). Walaupun ditemukan pula penelitian yang menunjukkan bahwa transformasional leadership tidak berpengaruh positif terhadap efektivitas operasional dalam organisasi.

Temuan ini menunjukkan bahwa pemimpin transformasional milenial sebagai pemimpin sekolah dinilai membantu sekolahnya untuk mencapai visi sekolah, mendorong para guru memaksimalkan potensi mereka dengan menghasilkan ide-ide baru. Pimpinan sekolah juga cepat dalam mengakses informasi serta bertanggungjawab dalam menginspirasi timnya. Pimpinan sekolah membicarakan pentingnya memiliki visi dan tujuan yang sama untuk kemajuan sekolah, menunjukkan optimisme dan antusias untuk membicarakan masa depan sekolah, mampu memberikan motivasi untuk menghadirkan ide dan cara baru dalam penyelesaian tugas, memandang masalah yang terjadi di sekolah dari berbagai perspektif, serta mampu membangun budaya kerja kolaboratif antar semua *stake holder* untuk mencapai tujuan bersama.

Emotional Intelligence* berpengaruh positif terhadap *Teachers Effectiveness

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang menyatakan bahwa nilai koefisien jalur (β) sebesar 0,010 lebih besar dari nol, maka kita dapat menyimpulkan bahwa hipotesis penelitian 2 didukung. Artinya, terdapat hubungan positif antara Kecerdasan Emosional (*Emotional Intelligence*) kepala sekolah dengan Efektivitas Guru di sekolah. Hal ini juga selaras dengan penelitian terdahulu dimana hasil penelitian menyatakan bahwa kedua variabel memiliki pengaruh positif (Anwar et al. 2021, 7), sekalipun ada juga penelitian yang menyatakan bahwa kedua variabel tidak memiliki pengaruh positif.

Temuan ini menggambarkan bahwa semakin tinggi tingkat kecerdasan emosional yang dimiliki oleh kepala sekolah, semakin baik pula efektivitas guru dalam melaksanakan tugas-tugasnya di lingkungan pendidikan. Fenomena ini dapat diartikan bahwa kepala sekolah yang memiliki kemampuan dalam mengenali dan mengelola emosi, baik pada diri sendiri maupun orang lain, mampu menciptakan iklim kerja yang kondusif dan mendukung pertumbuhan profesional guru.

Penting untuk diakui bahwa kecerdasan emosional kepala sekolah bukan hanya sekadar keterampilan pribadi, tetapi juga menjadi aspek penting dalam kepemimpinan pendidikan. Kepala sekolah yang mampu memahami dan merespons emosi guru dengan bijak dapat memotivasi, membina hubungan kerja yang harmonis, serta meningkatkan kualitas pembelajaran di sekolah. Dengan demikian, hasil penelitian ini memberikan implikasi penting bagi pengembangan kepemimpinan pendidikan di sekolah, di mana penguatan aspek kecerdasan emosional dapat diintegrasikan dalam program pengembangan kepemimpinan untuk mendukung peningkatan efektivitas guru dan kualitas pendidikan secara keseluruhan.

Millennial Transformational Leadership* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior

Hasil uji hipotesis untuk nilai koefisien jalur yang diperoleh β ($0,768 > 0$) maka hipotesis penelitian 3 didukung. Nilai dari koefisien jalur lebih dari 0 bahkan mendekati satu itu berarti hubungan *Millennial Transformational Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif. Ditemukan bahwa dari ketujuh hipotesis, hipotesis ini yang memiliki nilai koefisien jalur tertinggi yakni sebesar 0,768. Selaras dengan penelitian sebelumnya juga mendukung temuan pada penelitian ini tentang pengaruh *transformational leadership* terhadap OCB (Supriadi et al., 2016, hal. 3).

Hasil ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh kepala sekolah milenial memiliki dampak positif yang kuat terhadap tingkah laku kerja guru dan staf sekolah dalam bentuk perilaku warga organisasi yang melebihi tuntutan tugas rutin mereka. Penting untuk dicatat bahwa temuan ini memiliki implikasi yang substansial dalam konteks pendidikan di sekolah. Kepemimpinan transformasional yang dilaksanakan oleh kepala sekolah milenial mampu menginspirasi dan memberdayakan anggota sekolah untuk melibatkan diri dalam aktivitas yang mendukung tujuan organisasi secara sukarela.

Dengan nilai koefisien jalur 0,768, hal ini menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional milenial memiliki peran yang sangat penting dalam membentuk budaya organisasi yang inklusif, inovatif, dan berorientasi pada pertumbuhan. Oleh karena itu, pendekatan kepemimpinan yang memahami nilai-nilai generasi milenial dan menerapkan strategi transformasional yang relevan dapat menjadi kunci untuk meningkatkan kinerja dan kontribusi positif anggota sekolah di lingkungan pendidikan.

Emotional Intelligence* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior

Temuan untuk hasil uji hipotesis nilai koefisien jalur yang diperoleh β ($0,087 > 0$) maka hipotesis penelitian 4 didukung. Nilai dari koefisien jalur lebih dari 0 berarti hubungan *Emotional Intelligence* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif. Selaras dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa ada pengaruh positif antara *Emotional Intelligence* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Soelton et al., 2021). Namun ada juga penelitian terdahulu yang tidak mendukung pengaruhnya kecerdasan emosional terhadap OCB (Kumari et al., 2022, hal. 7).

Temuan ini menggambarkan bahwa kepala sekolah yang memiliki tingkat kecerdasan emosional yang lebih tinggi cenderung mendorong dan memotivasi anggota sekolahnya untuk terlibat dalam perilaku yang melebihi tuntutan tugas rutin mereka. Implikasi dari temuan ini dalam konteks pendidikan di sekolah sangat penting, mengingat bahwa kepemimpinan sekolah memegang peran kunci dalam membentuk budaya organisasi yang sehat dan produktif.

Kepala sekolah milenial yang mampu mengintegrasikan kecerdasan emosional dalam gaya kepemimpinannya tidak hanya menciptakan lingkungan kerja yang positif, tetapi juga mendorong tingkah laku proaktif dan kontribusi ekstra dari anggota sekolah. Oleh karena itu, pengembangan dan penguatan kecerdasan emosional kepala sekolah milenial dapat dianggap

sebagai strategi yang relevan dan efektif dalam meningkatkan OCB dan menciptakan budaya organisasi yang inklusif dan berorientasi pada pertumbuhan di lingkungan pendidikan

Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif terhadap *Teachers Effectiveness

Berdasarkan hasil uji koefisien jalur, dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap efektivitas guru. Nilai koefisien jalur (β) sebesar 0,547 yang lebih besar dari nol menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat OCB yang ditunjukkan oleh pemimpin sekolah atau guru di sekolah, semakin baik pula efektivitas guru di sekolah. Hal ini menggambarkan bahwa ketika para anggota sekolah aktif terlibat dalam perilaku yang melebihi tuntutan tugas rutin mereka, seperti membantu rekan kerja, berkontribusi pada kegiatan sekolah, dan menunjukkan sikap positif, hal ini memberikan dampak positif pada efektivitas para guru.

OCB tidak hanya menciptakan iklim kerja yang positif dan saling mendukung, tetapi juga dapat meningkatkan kinerja dan efektivitas guru secara keseluruhan. Guru yang bekerja dalam lingkungan di mana OCB dihargai dan diperkuat cenderung merasa lebih termotivasi, memiliki dukungan antar rekan yang kuat, dan lebih siap untuk memberikan kontribusi maksimal dalam proses pembelajaran. Oleh karena itu, pemahaman dan penguatan OCB dalam budaya organisasi sekolah dapat dianggap sebagai salah satu strategi penting dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan dan menciptakan lingkungan belajar yang optimal bagi semua pihak yang terlibat dalam proses pendidikan.

Millennial Transformational Leadership* berpengaruh positif terhadap *Teachers Effectiveness* dengan dimediasi *Organizational Citizenship Behavior

Temuan untuk hasil uji hipotesis nilai koefisien jalur yang diperoleh β ($0,048 > 0$) maka hipotesis penelitian ini didukung. Hasilnya menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur *Millennial Transformational Leadership* terhadap *Teachers Effectiveness*, secara langsung ataupun melalui variabel mediasi keduanya sama memberikan pengaruh sebesar 0,048. Nilai dari koefisien jalur lebih dari 0 berarti *Millennial Transformational Leadership* berpengaruh positif terhadap *Teachers Effectiveness* dengan dimediasi *Organizational Citizenship Behavior*.

Hasil ini mengindikasikan bahwa kepala sekolah milenial yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dapat memengaruhi tidak hanya tingkah laku proaktif anggota sekolah melalui OCB, tetapi juga meningkatkan efektivitas guru secara keseluruhan. Dalam konteks pendidikan di sekolah, temuan ini memberikan wawasan terkait dampak positif dari kepemimpinan transformasional generasi milenial.

Kepemimpinan transformasional tidak hanya menjadi katalisator untuk meningkatkan kinerja guru melalui motivasi dan inspirasi, tetapi juga melalui penciptaan lingkungan organisasi yang mendukung OCB. OCB sebagai mediator berperan dalam menghubungkan hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan efektivitas guru. Oleh karena itu, pengembangan kepemimpinan transformasional yang mengakomodasi karakteristik dan nilai-nilai generasi milenial, serta penguatan OCB dalam budaya organisasi, dapat dianggap sebagai strategi buat sekolah untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dan efektivitas guru di sekolah.

Emotional Intelligence* berpengaruh positif terhadap *Teachers Effectiveness* dengan dimediasi *Organizational Citizenship Behavior

Temuan untuk hasil uji hipotesis nilai koefisien jalur yang diperoleh β ($0,420 > 0$) maka hipotesis penelitian ini didukung. Nilai dari koefisien jalur lebih dari 0 berarti hubungan *Emotional Intelligence* terhadap *Teachers Effectiveness* dengan dimediasi *Organizational Citizenship Behavior*. Jika dibandingkan dengan pengaruh langsung *Emotional Intelligence*

terhadap *Teachers Effectiveness* yang hanya sebesar 0,010 maka dengan peran variabel mediasi *Organizational Citizenship Behavior* dapat meningkatkan pengaruh antar kedua variabel menjadi 0,420. Dalam konteks pendidikan di sekolah, hasil ini mengindikasikan bahwa kepala sekolah dan staf yang memiliki tingkat kecerdasan emosional yang tinggi tidak hanya dapat mempengaruhi efektivitas guru secara langsung, tetapi juga melalui pengaruh positif OCB sebagai perantara.

Peningkatan pengaruh sebesar 0,420 dengan adanya mediasi OCB menunjukkan betapa pentingnya kontribusi perilaku proaktif dan konstruktif dari anggota sekolah dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan efektif. Temuan ini menekankan bahwa pemahaman dan penguatan OCB dalam budaya organisasi sekolah dapat menjadi strategi yang efektif untuk meningkatkan dampak positif kecerdasan emosional pada efektivitas guru. Oleh karena itu, kebijakan dan program pengembangan kepemimpinan di sekolah dapat difokuskan pada penguatan kecerdasan emosional dan peningkatan OCB sebagai bagian dari strategi untuk meningkatkan efektivitas guru dan kualitas pendidikan di sekolah.

Keterbatasan Penelitian

Berikut beberapa keterbatasan dalam penelitian ini baik secara konsep maupun praktik.

Penelitian tentang Millennial Transformational Leadership belum banyak dibahas sehingga referensi penunjang untuk konsep tersebut masih terbatas. Populasi penelitian tergolong sedikit atau sejumlah 53 guru karena hanya melibatkan dua sekolah dalam satu Yayasan persekolahan yang sama. Adanya penggantian pimpinan sekolah dimana pemimpin yang dinilai adalah pemimpin milenial yang baru sehingga pengenalan terhadap pemimpin yang kurang dalam, dapat menyebabkan adanya efek bias dalam jawaban responden. Penggunaan skala likert dengan enam pilihan jawaban menyebabkan penelitian tidak mengakomodir responden yang memiliki pilihan jawaban netral. Adanya butir indikator yang dipersingkat dari aslinya sehingga terbatas dalam mendapatkan data secara komprehensif.

KESIMPULAN

Dalam penelitian ini, Millennial Transformational Leadership berpengaruh positif terhadap *Teachers Effectiveness*. Hasil temuan ini mengungkap bahwa kepemimpinan transformasional dari pemimpin sekolah generasi milenial dinilai memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian visi sekolah. Mereka mendorong para guru untuk mengoptimalkan potensi mereka dengan memunculkan ide-ide baru dan menunjukkan kemampuan yang gesit dalam mengakses informasi serta tanggung jawab dalam menginspirasi timnya. Pemimpin sekolah tersebut aktif berkomunikasi mengenai pentingnya memiliki visi dan tujuan bersama untuk meningkatkan kemajuan sekolah, menunjukkan sikap optimis dan antusias dalam membahas masa depan sekolah, memberikan motivasi untuk menciptakan ide dan metode baru dalam menyelesaikan tugas, memandang permasalahan di sekolah dari berbagai sudut pandang, serta berhasil membangun budaya kerja kolaboratif di antara semua pihak terkait untuk mencapai tujuan bersama. Pada penelitian ini diperoleh hasil bahwa terdapat hubungan positif antara Kecerdasan Emosional (*Emotional Intelligence*) dengan Efektivitas Guru di sekolah. Temuan ini mencerminkan bahwa semakin tinggi tingkat kecerdasan emosional yang dimiliki oleh kepala sekolah, semakin unggul pula kinerja guru dalam menjalankan tugas-tugas mereka di lingkungan pendidikan. Situasi ini bisa diartikan bahwa kepala sekolah yang memiliki keterampilan dalam mengidentifikasi serta mengelola emosi, baik pada dirinya sendiri maupun orang lain, dapat menciptakan suasana kerja yang mendukung dan menggalang pertumbuhan profesional guru. Kecerdasan emosional kepala sekolah tidak hanya terbatas pada aspek keterampilan pribadi semata, tetapi juga menjadi elemen yang sangat vital dalam konteks kepemimpinan pendidikan. Kepala sekolah yang mampu memahami serta merespons emosi guru secara bijaksana dapat memberikan motivasi, membangun hubungan kerja yang harmonis,

dan meningkatkan mutu proses pembelajaran di sekolah. Oleh karena itu, temuan penelitian ini memberikan implikasi yang signifikan untuk pengembangan kepemimpinan pendidikan di sekolah. Dalam hal ini, penguatan kecerdasan emosional dapat diintegrasikan dalam program pengembangan kepemimpinan guna mendukung peningkatan efektivitas guru serta meningkatkan mutu pendidikan secara menyeluruh.

DAFTAR PUSTAKA

- Akmalaputri, A. G., Yuniawan, A., & Djastuti, I. (2018). Gen Y Leader: Qualitative Phenomenology Leadership Studies in Pln Apd Jateng & Diy. *Jurnal Bisnis Strategi*, 26(1), 62. <https://doi.org/10.14710/jbs.26.1.62-75>
- Akram, M., & Zepeda, S. J. (2015). Development and Validation of a Teacher Self-assessment Instrument. *Journal of Research and Reflections*, 9(2), 134–148.
- Alzoraiki, M., Ahmad, A. R., Ateeq, A. A., Naji, G. M. A., Almaamari, Q., & Beshr, B. A. H. (2023). Impact of Teachers' Commitment to the Relationship between Transformational Leadership and Sustainable Teaching Performance. *Sustainability (Switzerland)*, 15(5). <https://doi.org/10.3390/su15054620>
- Amaliyah, S. (2021). Konsep pendidikan keluarga menurut Ki Hadjar Dewantara. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 5(9), 1766–1770.
- Anwar, R. H., Zaki, S., Memon, N., & Thurasamy, R. (2021). Exploring the Interplay of Trait Emotional Intelligence and ESL Teacher Effectiveness: Is Self-Efficacy the Mechanism Linking Them? *SAGE Open*, 11(4). <https://doi.org/10.1177/21582440211061378>
- Ardi, Djati, S. P., Bernarto, I., Sudibjo, N., Yulianeu, A., Nanda, H. A., & Nanda, K. A. (2020). The relationship between digital transformational leadership styles and knowledge-based empowering interaction for increasing organisational innovativeness. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 11(3), 259–277.
- ASTUTY, I., & UDIN, U. (2020). The Effect of Perceived Organizational Support and Transformational Leadership on Affective Commitment and Employee Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10), 401–411. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no10.401>
- Hair, J. F. (2022). *A PRIMER ON PARTIAL LEAST SQUARES STRUCTURAL EQUATION MODELING (PLS-SEM)*. 1–23.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., & Ringle, C. M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*.
- Kumari, K., Abbas, J., Hwang, J., & Cioca, L. I. (2022). Does Servant Leadership Promote Emotional Intelligence and Organizational Citizenship Behavior among Employees? A Structural Analysis. *Sustainability (Switzerland)*, 14(9). <https://doi.org/10.3390/su14095231>
- Marelda, R. (2021). *Efektivitas Gaya Kepemimpinan Milenial dan One on One Training melalui Komunikasi Interpersonal terhadap Tingkat Adopsi Teknologi Informasi karyawan di PT. Apparel One Indonesia* TESIS Efektivitas Gaya Kepemimpinan Milenial dan One on One Training melalui.
- Oktapratama, R., & Sudibjo, N. (2023). Pengaruh Transformational Leadership dan Kepribadian Proaktif Terhadap Kinerja Guru di Sekolah XYZ Jakarta Barat Melalui Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Pendidikan Tambusai* 7, 7(2), 10140–10162.
- Salimi, M. (2016). *Disajikan dalam Seminar Nasional dengan Tema “Strategi Belajar Mengajar Yang Efektif Untuk Mewujudkan Generasi Emas”*, PGRI Kec. Klirong Kab. Kebumen, 15 November 2016 2 Dosen Program Studi PGSD Kebumen FKIP Universitas Sebelas Maret. November 2016.

- Santa, R., Moros, A., Morante, D., Rodríguez, D., & Scavarda, A. (2023). The impact of emotional intelligence on operational effectiveness: The mediating role of organizational citizenship behavior and leadership. *PLoS ONE*, 18(8 August), 1–21. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0284752>
- Soelton, M., Azmi, F., Anah, S., Maryanto, J., & Komara Fajrin, N. (2021). Bagaimanakah Pengaruh Contract Psychology, Personality Type, Emotional Intelligence Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Conference on Economic and Business Innovation (CEBI)*, 35, 1362–1374.
- Sudibjo, N., & Warbung, E. (2021). *Niko dan Edberg/Kinerja Guru dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhinya*. 59–70.
- Supriadi, D., Hardhienata, S., & Retnowati, R. (2016). The Relationship of Transformational Leadership, Personality and Job Satisfaction to Organizational Citizenship Behavior (OCB). *International Journal of Managerial Studies and Research*, 4(11), 43–47. <https://doi.org/10.20431/2349-0349.0411006>
- Suryadi, R. N. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru Sma Negeri Di Kota Makassar. *Indonesian Journal of Economics, Entrepreneurship, and Innovation*, 1(1), 14–28. <https://doi.org/10.31960/ijoei.v1i1.439>
- Tarigan, M., Alvindi, A., Wiranda, A., Hamdany, S., & Pardamean, P. (2022). Filsafat Pendidikan Ki Hajar Dewantara dan Perkembangan Pendidikan di Indonesia. *Mahaguru: Jurnal Pendidikan Guru Sekolah Dasar*, 3(1), 149–159. <https://doi.org/10.33487/mgr.v3i1.3922>
- WANASIDA, A. S., BERNARTO, I., SUDIBJO, N., & PRAMONO, R. (2021). Millennial Transformational Leadership on Organizational Performance in Indonesia Fishery Startup. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(2), 555–562. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no2.0555>