KEPEMIMPINAN BERKELANJUTAN SEBAGAI PILAR STRATEGIS KEBERLANJUTAN ORGANISASIONAL LINI PENDIDIKAN

ORIGINALITY REPORT

4%	2%	1%	2%
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	Submitted to LPPM Student Paper	1%
2	jurnal.pnj.ac.id Internet Source	1%
3	e-journal.uajy.ac.id Internet Source	<1%
4	journal.poltekanika.ac.id Internet Source	<1%
5	Submitted to Universitas Muhammadiyah Surakarta Student Paper	<1%
6	Calvin Pebrian Zulkarnaen, Francis Hutabarat. "Pengaruh Work From Home terhadap Work Life Balance dengan Disiplin Kerja sebagai Variabel Intervening pada Masa Pandemi Covid-19", Journal of Management and Bussines (JOMB), 2024 Publication	<1%
7	Bernadin Firjatullah, Lukman Hakim. "PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS KOMUNIKASI, INFORMATIKA, STATISTIK, DAN PERSANDIAN KOTA SURAKARTA", Manis: Jurnal Manajemen dan Bisnis, 2025 Publication	<1%
8	Pranith K. Roy, Krishnendu Shaw. "Modelling a sustainable credit score system (SCSS) using BWM and fuzzy TOPSIS", International Journal of Sustainable Development & World Ecology, 2021 Publication	<1%
9	Submitted to Tarumanagara University Student Paper	<1%
10	ojs.uajy.ac.id Internet Source	<1%
11	Nugroho Edie Santoso, Susilo Ambarwati. "IMPLEMENTASI PLANNING, ORGANIZING, ACTUATING, DAN CONTROLLING PROGRAM AFIRMASI PENDIDIKAN	<1%

MENENGAH (ADEM) SISWA PAPUA DAN PAPUA BARAT DI SMK NEGERI 2 JEMBER",
Prosiding National Simposium & Conference Ahlimedia, 2020
Publication

Exclude quotes	On	Exclude matches	Off
Exclude bibliography	On		

Turnitin Originality Report

Processed on: 05-Nov-2026 09:32 W
ID: 3080512147
Word Count: 10318
Submitted: 1

KEPEMIMPINAN BERKELANJUTAN SEBAGAI PILAR STRATEGIS KEBERLANJUTAN ORGANISASIONAL LINI PENDIDIKAN By Perpustakaan1 UKDC

Similarity Index	Similarity by Source	
4%	Internet Sources:	2%
	Publications:	1%
	Student Papers:	2%

1% match (student papers from 04-Aug-2025)
Submitted to LPPM on 2025-08-04

1% match (Internet from 30-Aug-2026)
https://jurnal.pnj.ac.id/index.php/acc/article/download/7539/3566/25907

< 1% match (student papers from 28-Jul-2025)
Submitted to LPPM on 2025-07-28

< 1% match ()
Nugraha, Anastasius Yuan Cahya Didalunanda Eka. "FOMO, KELANGKAAN, DAN DISKON: FAKTOR PEMICU PERILAKU PEMBELIAN IMPULSIF DALAM FLASH SALE LIVE-STREAMING TIKTOK", 2024

< 1% match (Internet from 03-Nov-2022)
http://e-journal.uajy.ac.id/22991/1/1603226871.pdf

< 1% match (Internet from 04-Sep-2022)
http://journal.poltekanika.ac.id/index.php/adm/article/download/304/260

< 1% match (student papers from 26-May-2015)
Submitted to Universitas Muhammadiyah Surakarta on 2015-05-26

< 1% match (Calvin Pebrian Zulkarnaen, Francis Hutabarat. "Pengaruh Work From Home terhadap Work Life Balance dengan Disiplin Kerja sebagai Variabel Intervening pada Masa Pandemi Covid-19", Journal of Management and Bussines (JOMB), 2024)
Calvin Pebrian Zulkarnaen, Francis Hutabarat. "Pengaruh Work From Home terhadap Work Life Balance dengan Disiplin Kerja sebagai Variabel Intervening pada Masa Pandemi Covid-19", Journal of Management and Bussines (JOMB), 2024

< 1% match (Bernadin Firjatullah, Lukman Hakim. "PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS KOMUNIKASI, INFORMATIKA, STATISTIK, DAN PERSANDIAN KOTA SURAKARTA", Manis: Jurnal Manajemen dan Bisnis, 2025)
Bernadin Firjatullah, Lukman Hakim. "PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS KOMUNIKASI, INFORMATIKA, STATISTIK, DAN PERSANDIAN KOTA SURAKARTA", Manis: Jurnal Manajemen dan Bisnis, 2025

< 1% match (Pranith K. Roy, Krishnendu Shaw. "Modelling a sustainable credit score system (SCSS) using BWM and fuzzy TOPSIS", International Journal of Sustainable Development & World Ecology, 2021)
Pranith K. Roy, Krishnendu Shaw. "Modelling a sustainable credit score system (SCSS) using BWM and fuzzy TOPSIS", International Journal of Sustainable Development & World Ecology, 2021

< 1% match (student papers from 20-Dec-2023)
Submitted to Tarumanagara University on 2023-12-20

< 1% match (Internet from 06-May-2026)
https://ojs.uajy.ac.id/index.php/modus/

< 1% match (Nugroho Edie Santoso, Susilo Ambarwati. "IMPLEMENTASI PLANNING, ORGANIZING, ACTUATING, DAN CONTROLLING PROGRAM AFIRMASI PENDIDIKAN MENENGAH (ADEM) SISWA PAPUA DAN PAPUA BARAT DI SMK NEGERI 2 JEMBER", Prosiding National Simposium & Conference Ahlimedia, 2020)
Nugroho Edie Santoso, Susilo Ambarwati. "IMPLEMENTASI PLANNING, ORGANIZING, ACTUATING, DAN CONTROLLING PROGRAM AFIRMASI PENDIDIKAN MENENGAH (ADEM) SISWA PAPUA DAN PAPUA BARAT DI SMK NEGERI 2 JEMBER", Prosiding National Simposium & Conference Ahlimedia, 2020

KEPEMIMPINAN BERKELANJUTAN SEBAGAI PILAR STRATEGIS KEBERLANJUTAN ORGANISASIONAL LINI PENDIDIKAN Yuliana Sri Purbiyati Universitas Katolik Darma Cendika e-mail: yulianasripurbiyati@gmail.com ABSTRACT Achieving goals is crucial in any organization. Therefore, ideally, any organization should remain sustainable. Schools are one type of organization that faces threats to their sustainability. School stagnation is a phenomenon that threatens the sustainability of schools. The primary phenomenon is that schools are unable to sustainably survive due to a lack of new students and costs perceived as prohibitive by parents. On the one hand, when schools remain sustainable, they provide many contributions to society, specifically through various inclusive, equitable, and quality learning opportunities. The purpose of this study is to answer the research problem, namely the influence of sustainable leadership on school organizational sustainability through human resource competencies and school-community partnerships as sequential mediators. This study is a study of work units in schools, so the research sample consists of 20 work units in Senior High Schools. Data collection for this study uses a census approach, meaning all members of the population are used as research data. In the high school where the research took place, there are 20 work units, all of which are used as data for analysis in this study. This study uses partial least squares structural equality modeling (PLS-SEM) to test

the hypothesis. The findings of this study indicate a significant, positive, and strong relationship between sustainable leadership and organizational sustainability, mediated sequentially by human resource competency and school-community partnerships. This study has practical implications for school principals and work unit coordinators to recognize the benefits of sustainable leadership, human resource competency, and school-community partnerships in building school organizational sustainability. Further research is needed to examine the influence of sustainable leadership on organizational sustainability from the perspective of indirect relationships, both through mediators and mediation, by expanding the sample or using other variables. Future research can also examine the same topic with a qualitative approach. Keywords: sustainability leadership; organizational sustainability; human resource competence; school-community partnership. ABSTRAK Hal yang sangat penting dalam organisasi adalah mencapai tujuan. Untuk itu, idealnya organisasi apapun bentuknya terus berkelanjutan. Sekolah merupakan salah satu bentuk organisasi yang memiliki ancaman terkait dengan keberlanjutan organisasionalnya. Stagnasi sekolah merupakan salah satu fenomena yang mengancam keberlanjutan organisasional sekolah. Fenomena utama sekolah tidak mampu bertahan hidup berkelanjutan karena kekurangan murid baru dan biaya dipandang berat oleh orang tua murid. Di satu sisi, ketika sekolah terus berkeberlanjutan maka sekolah memberikan banyak kontribusi bagi masyarakat, secara khusus adalah berbagai kesempatan belajar yang inklusif, adil, dan berkualitas. Tujuan penelitian ini adalah untuk menjawab permasalahan penelitian ini, yaitu pengaruh kepemimpinan keberlanjutan terhadap keberlanjutan organisasional sekolah melalui kompetensi sumber daya manusia dan kemitraan sekolah-masyarakat sebagai mediasi secara berurutan. Penelitian ini adalah penelitian pada unit kerja yang ada di sekolah maka sampel penelitian terdiri dari 20 unit kerja di Sekolah Menengah Atas (SMA). Pengumpulan data penelitian ini menggunakan pendekatan sensus, yaitu semua anggota populasi digunakan sebagai data penelitian. Di SMA yang menjadi tempat penelitian, terdapat 20 unit kerja, yang semuanya digunakan sebagai data untuk analisis dalam penelitian ini. Penelitian ini menggunakan partial least squares structural equality modeling (PLS-SEM) untuk menguji hipotesis. Temuan penelitian ini adalah terdapat hubungan yang signifikan, positif, dan kuat pada pengaruh kepemimpinan keberlanjutan terhadap keberlanjutan organisasional yang dimediasi secara berurutan oleh kompetensi sumber daya manusia dan kemitraan sekolah-masyarakat. Penelitian ini memiliki implikasi praktis bagi kepala sekolah dan koordinator unit kerja untuk mengenali manfaat kepemimpinan keberlanjutan, kompetensi sumber daya manusia, kemitraan sekolah-masyarakat dalam membangun keberlanjutan organisasional sekolah. Penelitian lebih lanjut masih diperlukan untuk mengkaji pengaruh kepemimpinan keberlanjutan terhadap keberlanjutan organisasional dari segi hubungan tidak langsung baik melalui mediator maupun mediasi dengan memperluas sampel atau dengan variabel lain. Penelitian di masa depan juga dapat meneliti topik yang sama dengan pendekatan kualitatif. Kata kunci: kepemimpinan keberlanjutan; keberlanjutan organisasional; kompetensi sumber daya manusia; kemitraan sekolah-masyarakat. 1. PENDAHULUAN Beberapa orang yang membentuk kelompok, membangun sistem, dan memiliki kegiatan untuk mencapai tujuan bersama dapat disebut sebagai organisasi (Bittner, 1965; Gutterman, 2023). Persamaan visi misi sebagai salah satu alasan membangun organisasi (Gutterman, 2023). Visi misi yang tidak implementatif, organisasi tanpa inovasi, kurangnya monitoring yang mengakibatkan filosofi organisasi mandeg menyebabkan organisasi

berjalan di tempat atau stagnan (Musakki, 2019). Dari sisi idealisme, organisasi semestinya terus berkelanjutan mencapai tujuan organisasi dibangun (Gutterman, 2023). Ancaman keberlanjutan organisasional terjadi pada semua bentuk organisasi, termasuk sekolah. Ketika sekolah stagnan tanpa harapan keberlanjutan maka pada akhirnya sekolah ditutup atau digabungkan (Saputra, 2016; Pitonang, 2016; Pitonang, 2024). Fenomena utama sekolah tidak bisa bertahan hidup berkelanjutan karena kekurangan murid baru (Saputra, 2016; Pitonang, 2016; Pitonang, 2024) dan biaya dipandang berat oleh orang tua murid (Nurhalisa, 2022). Padahal ketika sekolah terus memiliki keberlanjutan (Gutterman, 2023) maka sekolah dapat memberikan berbagai kesempatan belajar yang inklusif, adil, dan berkualitas (Brandisauskiene et al., 2021). Kebijakan terhadap keberlanjutan sekolah juga merupakan fenomena yang menarik. Di lingkup pemerintah terjadi perbedaan kebijakan terhadap sekolah-sekolah yang memiliki ancaman tidak berlanjut. Pertama, kebijakan dinas pendidikan menutup sekolah (Saputra, 2016) karena kuota perolehan murid tidak mencukupi. Kedua, kebijakan tetap mempertahankan keberadaan sekolah walaupun perolehan kuota murid baru tidak sesuai target (Sugiarti, 2025). Visi misi suatu instansi sangat memengaruhi keputusan atau kebijakan instansi. Visi misi tersebut, seperti instansi terkait memiliki cita-cita memperbaiki mutu pendidikan yang berpandangan sekolah selalu dibutuhkan sehingga sekolah harus dipertahankan keberlanjutannya. Visi yang lain dan menunjukkan pelayanan pada yang terpinggirkan adalah instansi tetap mengusahakan keberlanjutan sekolah karena memberikan akses sekolah pada masyarakat di wilayah pinggiran walau sangat terbatas jumlah siswanya. (Sugiarti, 2025). Kebijakan menentukan berlanjut tidaknya sekolah atau dapat dikatakan kebijakan merupakan faktor penentu bagi keberlanjutan sekolah. Pelayanan sekolah memberikan dampak pada sikap, nilai, dan perilaku murid yang menjadi bekal kehidupan maka keberlanjutan organisasional sekolah sangat penting untuk melakukan pelayanan tersebut (Admin Future Teacher, 2023). Selain itu, sekolah juga memberikan kesempatan belajar yang lebih luas bagi peserta didik (Admin We Forum, 2023), dan juga mengatasi ketidaksetaraan serta mengajarkan nilai-nilai universal (Sewchurran, 2022). Sekolah juga membantu membangun masa depan untuk mencapai tujuan sosial dan berkesinambungan, keberagaman, serta kesejahteraan (Staneva-Britton, 2023). Berkaitan dengan keberlanjutan organisasional sekolah ini ada beberapa faktor yang memengaruhinya, seperti kepemimpinan (Wiratnadi et al., 2019), kompetensi sumber daya manusia (SDM) (Sarjana; et al., 2020), dan kemitraan sekolah-masyarakat (Ngobeni, 2024).

Kepemimpinan keberlanjutan adalah keharusan bagi organisasi karena kepemimpinan berkelanjutan merupakan model kepemimpinan yang sesuai untuk keberlanjutan organisasional (Cheah & Ooi, 2024). Hal itu disebabkan kepemimpinan keberlanjutan mengembangkan organisasi secara kuat dari segi finansial dan tanggung jawab pada lingkungan serta sosial (Rosário & Boechat, 2025). Kehadiran kepemimpinan berkelanjutan membawa konsep kepemimpinan untuk mengelola keberlanjutan sebagai isu keberlanjutan, dan kepemimpinan berkelanjutan sendiri merupakan pandangan baru dalam kepemimpinan organisasi yang merupakan hasil pengembangan pergeseran dalam teori ekonomi dan organisasi yang disebabkan oleh pemahaman baru dari berbagai bidang ilmu sosial, mega-tren berkelanjutan dalam konteks makro ekonomi dan bisnis (Tindeman et al., 2014). Kepemimpinan berkelanjutan mampu mendorong inovasi dan efektivitas melalui perilaku organisasi yang kreatif dengan beradaptasi terhadap inovasi teknologi (Haroon et al., 2019). Pemimpin yang terus

mempraktikkan kepemimpinan keberlanjutan dapat mencapai tujuan organisasi pada lingkungan yang cepat berubah (Hurst, 2012). Pemimpin yang demikian merupakan pemimpin yang mampu menginisiasi dan mengimplementasi tujuan keberlanjutan organisasional (Boeske, 2023). Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan keberlanjutan merupakan model kepemimpinan yang sangat strategis untuk mengatasi keberlanjutan organisasional. Berdasarkan saran Cheah dan Ooi (2024), pengaruh kepemimpinan keberlanjutan terhadap keberlanjutan organisasional masih relevan diteliti. Saran ini menyisakan gap penelitian untuk penelitian selanjutnya dengan tujuan untuk memantapkan peran kepemimpinan berkelanjutan pada keberlanjutan organisasional. Penggunaan variabel-variabel lain untuk penelitian kepemimpinan keberlanjutan terhadap keberlanjutan organisasional sebagaimana disarankan Zen (2023) juga memberikan ruang bagi penelitian selanjutnya. Kepemimpinan adalah konsep yang kompleks, bersifat interpersonal, dan terikat secara sosial (Hernandez, 2007). Terkait dengan proses kepemimpinan keberlanjutan untuk membangun keberlanjutan organisasional pada penelitian ini didukung dengan teori kognitif sosial atau Social Cognitive Theory (SCT) dikembangkan oleh Bandura (1988; 1989). SCT menjelaskan bagaimana individu berkembang dan cara manusia berperilaku saling terkait dengan dirinya sendiri dan pengaruh yang diterimanya dari lingkungan. SCT memberikan kerangka untuk memahami, memprediksi, dan mengubah perilaku manusia. Perilaku individu adalah hal utama yang dipelajari melalui pengamatan individu yang bersangkutan kepada orang lain serta melalui interaksi dengan lingkungannya (Bandura, 1977). Sekolah dan masyarakat tak bisa dipisahkan karena sekolah merupakan bagian penting untuk masyarakat dan masyarakat merupakan unsur penting bagi sekolah guna berkolaborasi dalam pelaksanaan program-program sekolah (Ngobeni, 2024). Hal ini menunjukkan bahwa sekolah memerlukan komunitas atau masyarakat dan sekolah bukan menjadi satu-satunya sumber pendidikan (Benson et al., 2009). Menurut Lasker dan Weiss, melalui kemitraan sekolah-masyarakat, sekolah dapat melakukan berbagai pelayanan (Ngobeni, 2024) yang mengembangkan hubungan bermakna dan berkelanjutan (DePetris & Eames, 2017). Sejumlah besar penelitian tentang kemitraan sekolah-masyarakat telah dilakukan namun masih ada peluang untuk penelitian selanjutnya, yaitu meneliti peran kemitraan sekolah-masyarakat terhadap berkelanjutan organisasional (Ngobeni, 2024). Kompetensi SDM menjadi salah satu elemen penting dalam pembentukan dan pengembangan organisasi (Tataw, 2012). Kompetensi SDM mendorong kinerja organisasi dalam menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan (Mohd et al., 2016). Kompetensi SDM berarti seperangkat pola perilaku yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap dalam melaksanakan tugas dan fungsinya (Mohd et al., 2016). Ketika kompetensi SDM tinggi maka memberikan dampak yang tinggi untuk organisasi. Kompetensi menyelaraskan SDM dan tujuan strategis organisasi yang memastikan keselarasan dan konsistensi di berbagai aspek organisasi dan pada akhirnya berdampak pada kinerja organisasi (Mohd et al., 2016). Penelitian tentang kompetensi SDM sudah banyak dilakukan namun masih terdapat celah yang menjadi kesenjangan penelitian sebagaimana disarankan oleh Purgał-Popiela (2024), yaitu diperlukan penelitian tentang karakteristik unik organisasi guna memahami bagaimana praktik kompetensi SDM memengaruhi keberlanjutan. Setya Bangsawan dan Kurniawan (2023) menyarankan penelitian pengaruh kompetensi SDM terhadap keberlanjutan organisasional dapat dihubungkan dengan variabel lain. Dengan demikian masih sangat terbuka meneliti pengaruh komptensi SDM terhadap keberlanjutan organisasional

sekolah. Berdasarkan penelitian terdahulu yang ditemukan melalui saran-saran dari Cheah dan Ooi (2024), Ngobeni (2024), Purgał-Popiela (2024), dan Zen (2023) serta eksplorasi faktor- faktor yang memengaruhi keberlanjutan organisasional, seperti kepemimpinan keberlanjutan (Cheah & Ooi, 2024), kemitraan sekolah-masyarakat (Ngobeni, 2024), dan kompetensi SDM (Sarjana; et al., 2020) maka masih menyisakan ruang kosong pada kesenjangan penelitian. Selain itu, masih ada peluang penelitian lain, yaitu mengidentifikasi hubungan tidak hanya antara gaya kepemimpinan dengan kinerja berkelanjutan, dari segi nilai, keyakinan, sikap, kebijakan, proses, dan keberlanjutan dengan berbagai variabel (Piwowar-Sulej & Iqbal, 2023). Berpijakan dengan hal itu maka penelitian ini berfokus pada penelitian pengaruh kepemimpinan keberlanjutan terhadap keberlanjutan organisasional melalui mediasi kompetensi SDM dan kemitraan sekolah-masyarakat sebagai mediasi secara berurutan. Penelitian ini menempatkan kompetensi SDM dan kemitraan sekolah-masyarakat secara berurutan yang sekaligus merupakan pembeda dengan penelitian-penelitian lain. Hal ini merupakan kebaruan pada penelitian ini. Variabel mediasi dalam penelitian merupakan variabel yang penting karena variabel mediasi memberikan informasi apakah proses suatu intervensi yang terjadi pada pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen mencapai pengaruh atau dampak terhadap hasil ukuran (MacKinnon, 2011). Untuk alasan tersebut dari sisi penelitian terdahulu dan kebaruan serta situasi sekolah- sekolah yang menjadi subjek penelitian, maka penelitian ini bertujuan menghasilkan analisis pengaruh kepemimpinan keberlanjutan terhadap keberlanjutan organisasional yang diperkuat oleh variabel kompetensi SDM dan kemitraan sekolah-masyarakat secara berurutan. Keberlangsungan hidup atau keberlanjutan organisasional sekolah menjamin pelaksanaan pelayanan sekolah yang dilaksanakan melalui kompetensi SDM. Oleh karena anggota memiliki kompetensi SDM maka anggota mampu membangun jejaring kemitraan sekolah- masyarakat. Pembangunan jejaring itu memperlancar pelaksanaan program kerja secara kolaboratif yang berdampak pada keberlangungan pelayanan, pencapaian tujuan dan pengaktualisasian visi misi sekolah yang pada akhirnya keberlanjutan organisasional sebagai hal yang sangat penting dapat dicapai. 2. RUMUSAN MASALAH Identifikasi masalah menunjukkan adanya fenomena kendala keberlanjutan organisasional sekolah yang disebabkan oleh visi misi kurang implementatif, kurang adanya inovasi, dan kurangnya monitoring. Hal ini mengakibatkan organisasi stagnan dan menjadi penyebab turunnya perolehan murid baru. Penurunan perolehan murid baru di sekolah juga disebabkan biaya yang dipandang mahal oleh orang tua murid. Keberadaan sekolah swasta bergantung dengan banyak sedikitnya murid. Jumlah murid sangat memengaruhi keuangan penyelenggara sekolah. Ketika jumlah murid tidak memenuhi target maka sudah pasti akan memengaruhi operasional sekolah. Dalam beberapa visitasi ke sekolah, pada umumnya penyelenggara sekolah menggerakkan semua unsur agar mencari murid dan mengajak kepala sekolah serta pendidik untuk meningkatkan mutu sehingga perolehan murid baru tetap terjaga yang pada akhirnya pembiayaan sekolah juga terjaga. Penurunan perolehan murid baru itu mengakibatkan adanya penggabungan sekolah atau penutupan sekolah. Ada beberapa faktor yang memperngaruhi keberlanjutan organisasional sekolah, yaitu kepemimpinan, kompetensi sumber daya manusia, dan kemitraan sekolah-masyarakat. Dari saran penelitian terdahulu ditemukan bahwa eksplorasi faktor-faktor yang memengaruhi keberlanjutan organisasional, seperti kepemimpinan keberlanjutan, kemitraan sekolah-masyarakat, dan kompetensi SDM masih menyisakan ruang kosong untuk

penelitian selanjutnya. Juga ada peluang untuk meneliti hubungan gaya kepemimpinan dengan berkelanjutan dari segi nilai, keyakinan, sikap, kebijakan, proses, dan keberlanjutan dengan berbagai variabel. Berdasarkan hasil identifikasi masalah maka rumusan masalah penelitian ini adalah bagaimana hubungan pengaruh kepemimpinan keberlanjutan terhadap keberlanjutan organisasional melalui mediasi kompetensi SDM dan kemitraan sekolah-masyarakat secara berurutan. Manfaat Penelitian Penelitian ini dapat memberikan sumbangan dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia secara khusus dalam perilaku organisasi yang terkait dengan faktor- faktor yang memengaruhi keberlanjutan organisasional sekolah. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai masukan bagi para pengelola sekolah berkenaan dengan keberlanjutan organisasional sekolah. Penerapan gaya kepemimpinan, pengelolaan sumber daya manusia, dan pemanfaatan sumber daya manusia dalam membangun jejaring dapat menjadi bahan evaluasi dan inspirasi dalam mengelola keberlanjutan organisasional sekolah. 3. KAJIAN TEORITIS DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS Teori Kognitif Sosial atau Social Cognitive Theory (SCT) SCT menjelaskan bagaimana individu berkembang dan cara manusia berperilaku saling terkait dengan dirinya sendiri dan pengaruh yang diterimanya dari lingkungan. SCT memberikan kerangka untuk memahami, memprediksi, dan mengubah perilaku manusia (Bandura, 1988). Perilaku individu merupakan hal utama yang dipelajari melalui pengamatan individu yang bersangkutan kepada orang lain serta melalui interaksi dengan lingkungannya (Bandura, 1977). Dari sudut pandang pembelajaran sosial, SCT dipandang sebagai pembelajaran sosial yang menjelaskan fungsi psikologis berkaitan dengan interaksi timbal balik pribadi yang berkelanjutan dan lingkungan sebagai faktor penentu (Bandura, 1997). Faktor pribadi adalah aspek kognitif, kepribadian, atau demografi yang menjadi ciri individu. Dengan kata lain, individu tidak hanya memilih lingkungan tempat mereka berevolusi, tetapi mereka juga membentuk lingkungan di sekitarnya. Teori kognitif sosial mendukung pengertian bahwa pembelajaran terjadi melalui sejumlah proses, yaitu simbolik, perwakilan, dan pengaturan mandiri menjadi peran penting dalam perolehan pengetahuan dan perilaku baru. Simbolik merupakan kemampuan untuk melakukan tindakan yang disengaja berakar pada aktivitas simbol, yaitu melalui simbol- simbol verbal dan imajiner. Kemudian individu memproses dan melestarikan pengalaman-pengalamannya sebagai bentuk-bentuk representasi. Melalui simbolisasi, individu dapat mengonseptualisasikan pengalaman dan memecahkan masalah tanpa harus melakukan berbagai macam solusi. Vicarious atau perwakilan adalah individu membentuk gagasan tentang bagaimana perilaku baru dilakukan dengan mengamati orang lain dan selanjutnya hasil pengamatan menjadi panduan untuk bertindak (Bandura, 1977). Keberlanjutan Organisasional Keberlanjutan merupakan prasyarat bagi organisasi untuk bertahan hidup (Varsei et al., 2014). Keberlanjutan organisasional adalah kemampuan organisasi untuk menangani persoalan-persoalan saat krisis dengan asumsi, sikap, dan keyakinan sehingga organisasi terus mampu beroperasi untuk mencapai tujuan dengan metode pembangunan berkelanjutan untuk memastikan kelangsungan hidup organisasi (Rahman et al., 2022). Bom et al. (2019) berpendapat bahwa keberlanjutan organisasional memiliki tiga dimensi, yaitu dimensi keberlanjutan lingkungan, sosial, dan ekonomi. Keberlanjutan lingkungan adalah kompetensi organisasi atau kinerja organisasi untuk mengurangi jejak karbon (Lam & Lai, 2015) yang berimplikasi pada empat sumber daya alam utama, yaitu udara, air, tanah, mineral, dan sumber daya energi (Global Reporting Initiative (GRI), 2023). Keberlangsungan sosial adalah

kemampuan organisasi mengatasi masalah SDM internal dan eksternal yang mencakup keamanan kerja, akomodasi, kesehatan dan keselamatan, dan pengembangan kapasitas (Badri Ahmadi, Kusi-Sarpong, et al., 2017; Badri Ahmadi, Hashemi Petrudi, et al., 2017). Keberlanjutan ekonomi adalah kemampuan organisasi mempertahankan keadaan ekonomi organisasi di tingkat lokal, nasional, dan global yang dapat menjamin organisasi bertahan dalam jangka waktu yang panjang (Svensson, 2007). Kepemimpinan Keberlanjutan Kepemimpinan keberlanjutan atau sustainable leadership adalah model kepemimpinan pada seorang pemimpin yang mendorong agenda keberlanjutan dalam organisasi (Hira, 2023; Muliyah et al., 2020). Pemimpin memiliki pemahaman mendalam tentang dampak organisasi terhadap lingkungan, masyarakat, ekonomi, dan berusaha menciptakan harmoni antara kepentingan organisasi, kelestarian lingkungan, kesejahteraan sosial, dan keberlangsungan ekonomi (Muliyah et al., 2020). Kepemimpinan keberlanjutan merupakan jenis kepemimpinan yang sesuai untuk keberlanjutan organisasional karena kepemimpinan keberlanjutan memposisikan pencapaian tujuan sebagai yang utama untuk masa depan yang berkelanjutan (Cheah & Ooi, 2024). Kepemimpinan keberlanjutan bagi organisasi adalah keharusan untuk keberlanjutan organisasi (Cheah & Ooi, 2024). Hal itu sebagaimana telah dicetuskan oleh Hurst (2012) bahwa manager atau pemimpin terus mempraktikkan kepemimpinan keberlanjutan untuk mencapai tujuan dalam lingkungan yang cepat berubah. Kepemimpinan memberikan fasilitas inisiasi dan implementasi tujuan untuk keberlanjutan organisasional (Boeske, 2023). Kepemimpinan keberlanjutan dikembangkan oleh Hargreaves dan Fink (2018) dan kepemimpinan keberlanjutan yang berbasis pada organisasi pendidikan dikembangkan oleh Liao (2022). Lebih lanjut Liao (2022) menjelaskan bahwa kepemimpinan berkelanjutan mengacu pada nilai-nilai pembangunan berkelanjutan dan kesadaran berkelanjutan dari para pemimpin yang diwujudkan dalam pekerjaannya. Pemimpin berkelanjutan cenderung mengadopsi sikap bertanggung jawab terhadap inisiatif dan kegiatan yang berkelanjutan dan para pemimpin akan menciptakan lingkungan organisasi yang berkelanjutan, membangun tujuan organisasi yang berkelanjutan dan berperan secara bertanggung jawab untuk melindungi lingkungan ekologis. Menurut Hargreaves dan Fink (2018) kepemimpinan keberlanjutan memiliki enam dimensi, yaitu 1) mendorong pembelajaran berkelanjutan, 2) menciptakan pemimpin magang di sekolah, 3) membangun budaya berbagi dan belajar di kalangan guru, 4) mendorong kemitraan dengan teman sebaya dan organisasi di luar sekolah, 5) keberagaman, dan 6) kelestarian. Yang dimaksudkan dengan mendorong pembelajaran berkelanjutan adalah melihat kepemimpinan sebagai budaya mutu yang terintegrasi dengan pendekatan holistik terhadap kepemimpinan yang berkelanjutan sedangkan menciptakan regenarasi di sekolah adalah upaya pemimpin untuk melaksanakan regenerasi kepemimpinan dengan memberikan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan sehingga memudahkan pelaksanaan perubahan, perbaikan, dan dampak dari perubahan. Adapun membangun budaya berbagi dan belajar adalah upaya membangun budaya kepemimpinan yang tersebar di seluruh organisasi dengan pendelegasian tugas-tugas. Dimensi mendorong kemitraan dengan teman sebaya dan organisasi di luar sekolah berarti sekolah menjalin kerjasama dengan pihak lain untuk keberlanjutan sekolah. Dimensi keberagaman adalah suatu pandangan, ide, dan kreativitas yang disarankan bagi anggota organisasi dengan pengembangan staf agar menjadi lebih mandiri dan kreatif dan kelestarian merupakan dimensi yang berfokus pada keberlanjutan dan kesuksesan jangka panjang pada

organisasi (Hargreaves & Fink, 2018). Kemitraan Sekolah-Masyarakat Kemitraan sekolah-masyarakat merupakan sebuah upaya untuk meningkatkan kesejahteraan dan prospek kehidupan siswa, memperkuat keluarga, dan bahkan mengubah masyarakat yang terintegrasi dan komprehensif (Valli et al., 2014). Kemitraan sekolah- masyarakat juga bisa berarti sebagai cara kerja yang mengimplementasikan hubungan kolaboratif antar entitas yang ditempuh dengan bekerja sama menuju tujuan bersama melalui kesepakatan bersama. Kemitraan sekolah-masyarakat dapat memberikan kesempatan belajar yang lebih luas di sekolah, menyediakan layanan, dan dukungan menyeluruh bagi siswa yang membutuhkannya (Olson, 2018). Konstruk kemitraan sekolah-masyarakat terdiri atas tujuh dimensi (Parent Victoria, 2008). Pertama, komunikasi, yaitu cara sekolah dan orang tua atau pihak lain membangun hubungan dengan meningkatkan keterlibatan masyarakat di sekolah. Kedua, hubungan pembelajaran di rumah dan sekolah yang berarti sekolah, orang tua, dan masyarakat menghargai lingkungan belajar di sekolah, rumah, dan di masyarakat. Ketiga, membangun komunikasi dan identitas, yaitu sekolah dengan keramahan dan keterbukaan mendukung dan mengembangkanidentitas, kompetensi, rasa memiliki para siswa. Keempat, mengenali peran keluarga adalah semua unsur baik sekolah maupun keluarga saling menghargai perannya masing-masing untuk melengkapi pendidikan para siswa. Kelima, konsultasi dalam pengambilan keputusan adalah sekolah memiliki keterbukaan menghasilkan tanggung jawab bersama dan akuntabilitas. Keenam, berkolaborasi yang berarti keterlibatan masyarakat memperkaya pembelajaran, kesejahteraan siswa, dan sumber daya sekolah. Ketujuh, partisipasi yang berarti keluarga atau masyarakat memberikan kontribusi melalui kegiatan sekolah baik melalui pembelajaran maupun kegiatan lain. Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) Manajemen SDM memainkan peran penting dalam keunggulan organisasi (Ribeiro & Gavronski, 2021; Rowshan et al., 2015). Kompetensi merupakan hal yang sangat penting untuk membangun keunggulan kompetitif pada organisasi dan kompetensi merupakan karakteristik individu yang memungkinkan mampu melaksanakan tugas-tugas yang dipercayakan (Matwiejczuk, 2019) secara efektif. Kompetensi SDM, meliputi pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan (Ribeiro & Gavronski, 2021). Menurut Brockbank et al. (1999), kompetensi SDM memiliki enam dimensi. Pertama, kredibilitas pribadi adalah individu hidup sesuai nilai-nilai organisasi, berdasarkan kepercayaan dan bertindak dengan "sikap" bagaimana organisasi dapat mencapai tujuan. Kedua, kemampuan mengelola perubahan yang berarti kemampuan individu dalam menelaah masalah, membangun hubungan dengan klien, mengartikulasikan visi, menetapkan agenda kepemimpinan, memecahkan masalah, dan mengimplementasikan tujuan. Ketiga, kemampuan mengelola budaya adalah dimensi yang terkait dengan kemampuan individu dalam mengidentifikasi budaya yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan strategi organisasi, membingkai budaya untuk menyemangati karyawan, menerjemahkan budaya yang sesuai ke dalam perilaku organisasi, mendorong para pemimpin untuk berperilaku konsisten dengan budaya yang telah ditetapkan. Keempat, penyampaian praktik SDM adalah dimensi yang terkait dengan kemampuan berinovasi pada bidang seperti perekrutan, pengembangan karyawan, kompensasi dan komunikasi. Kelima adalah dimensi pemahaman bisnis merupakan dimensi yang terkait dengan kemampuan individu memahami strategi, organisasi, pesaing, keuangan, pemasaran, pengelolaan tim marketing, dan teknologi informatika (Brockbank et al., 1999). Hipotesis Pengaruh Kepemimpinan Keberlanjutan terhadap Keberlanjutan Organisasional Sekolah Melalui

Kompetensi SDM dan Kemitraan Sekolah-Masyarakat sebagai Mediasi Secara Berurutan Kepemimpinan keberlanjutan organisasional dilaksanakan oleh pemimpin dengan mendorong anggota bertumbuh untuk mengembangkan kompetensi SDM. Kompetensi SDM mendorong anggota organisasi untuk memiliki daya dan kreativitas. Anggota yang berdaya dan kreatif dapat membangun jejaring, seperti membangun kemitraan sekolah-masyarakat. Dari seluruh proses organisasional, kepemimpinan keberlanjutan, kompetensi SDM dan kemitraan sekolah-masyarakat menentukan keberhasilan keberlanjutan organisasional. Kepemimpinan keberlanjutan mendorong peningkatan kompetensi SDM yang bekerja dalam organisasi dan menggerakkan kemitraan sekolah-masyarakat untuk melaksanakan program- program sekolah secara kolaboratif yang pada akhirnya membangun keberlanjutan organisasional. Penelitian ini memilih model mediasi secara berurutan, yaitu menempatkan konstruk kompetensi SDM dan kemitraan sekolah-masyarakat memediasi secara berurutan pada pengaruh kepemimpinan keberlanjutan terhadap keberlanjutan organisasional. Dalam penelitian perilaku organisasional ada beberapa faktor yang memengaruhi keberlanjutan organisasional. Faktor-faktor tersebut, misalnya seperti tipe kepemimpinan (Piwowar-Sulej & Iqbal, 2023), kepemimpinan keberlanjutan (Cheah & Ooi, 2024), kompetensi SDM (Sarjana et al., 2020), dan kemitraan sekolah-masyarakat (Ngobeni, 2024). Kompetensi SDM dan kemitraan sekolah-masyarakat ditempat sebagai variabel mediasi secara berurutan karena kompetensi SDM merupakan hal yang sangat penting untuk membangun keunggulan kompetitif pada organisasi dan memungkinkan mampu melaksanakan tugas-tugas yang dipercayakan secara efektif (Matwiejczuk, 2019). Kompetensi SDM merupakan bagian dari manajemen SDM (Rahadi et al., 2021), maju mundurnya organisasi sangat dipengaruhi oleh kompetensi SDM (Septiani, 2022) dan kompetensi SDM dapat sangat berguna bagi organisasi dalam menghadapi tantangan (Chibulanotu, 2023). Kompetensi SDM terbukti meningkatkan kinerja organisasi (Manteiro et al., 2024) dan memiliki peran strategis dalam membangun berkelanjutan organisasional (Gentari & Syamsudin, 2025). Alasan kemitraan sekolah-masyarakat ditempatkan sebagai variabel mediasi karena kemitraan sekolah-masyarakat dapat digerakkan melalui kompetensi SDM. Ketersediaan SDM yang memadai dapat membuahkan jejaring dengan membentuk kemitraan sekolah-masyarakat (Mqina & Goosen, 2021). Selain itu, kompetensi SDM berperan strategis membangun berkelanjutan organisasional (Gentari & Syamsudin, 2025). Hubungan atau relasi kepemimpinan keberlanjutan, kompetensi SDM, kemitraan sekolah-masyarakat, dan keberlanjutan organisasional sangat penting. Peran kepempinan keberlanjutan adalah memfasilitasi anggota dalam melaksanakan program-program organisasi untuk mencapai tujuan dan keberlanjutan organisasional (Boeske, 2023). Kepemimpinan keberlanjutan digunakan pemimpin untuk mengelola iklim dan budaya organisasi dalam hal kompetensi SDM. SDM yang berkompetensi maka memberikan kontribusi pada organisasi dalam segala hal termasuk dalam menjalin jejaring dengan pihak orang tua murid ataupun pihak-pihak lain sehingga tercapai kemitraan sekolah-masyarakat. Kompetensi SDM dan kemitraan sekolah-masyarakat memediasi secara berurutan pada pengaruh kepemimpinan keberlanjutan terhadap keberlanjutan organisasional diharapkan implementasi kepeimpinan transformasional dalam membangun kompetensi SDM membuahkan kemitraan sekolah- masyarakat guna membangun keberlanjutan organisasional. Alurnya adalah kepemimpinan keberlanjutan memengaruhi kompetensi sumber daya manusia (Al-Hadhrami & Yusof, 2024). Anggota yang kompetensinya berkembang akan dengan mudah menyesuaikan

dengan pekerjaannya dan melaksanakannya dengan penuh tanggung jawab (Mohamed Jais et al., 2021) termasuk mampu menjalin jejaring dalam kemitraan sekolah-masyarakat (Mqina & Goosen, 2021). Hal ini pada akhirnya berdampak pada pembangunan keberlanjutan organisasional (Gentari & Syamsudin, 2025). Dengan demikian hipotesis penelitian ini adalah: Kepemimpinan keberlanjutan berpengaruh terhadap keberlanjutan organisasional sekolah melalui kompetensi SDM dan kemitraan sekolah-masyarakat sebagai mediasi secara berurutan. Berdasarkan teori konseptual, hasil intervensi variabel mediasi diharapkan dapat memengaruhi variabel yang dimediasi (MacKinnon, 2011). O'Rourke dan MacKinnon (2015) menjelaskan fungsi pengujian model dua mediator, yaitu model dua mediator untuk pengujian efek mediasi total. Salah satu model dua mediator adalah model mediator berurutan atau mediator tiga jalur yang berarti dua mediator melakukan intervensi dalam satu rangkaian antara variabel independen dan variabel dependen (Taylor et al., 2008). Mediasi berurutan juga disebut mediasi serial, yaitu mediator ditempatkan secara berurutan, dengan masing-masing mediator berpotensi memengaruhi mediator berikutnya dalam suatu rantai (Malik, 2023). Oleh karena itu, model penelitian ini seperti di bawah ini. Gambar 1 Model Penelitian Dari model penelitian di atas maka hipotesis pada penelitian ini adalah kepemimpinan keberlanjutan (KK) berpengaruh terhadap keberlanjutan organisasional (KO) melalui mediasi kompetensi sumber daya manusia (KSDM) dan kemitraan sekolah-masyarakat (KSM) secara berurutan. Dua mediator yang mengintervensi pengaruh kepemimpinan keberlanjutan terhadap keberlanjutan organisasional, adalah KSDM dan kemitraan sekolah- masyarakat. Model mediator berurutan atau mediator tiga jalur adalah dua mediator melakukan intervensi dalam satu rangkaian antara variabel independen dan variabel dependen (Taylor et al., 2008). Tabel 1 berikut ini menunjukkan mediator tiga jalur yang dimaksudkan. Tabel 1. Model Mediator Berurutan atau Mediator Tiga Jalur Model Jalur 1 Kepemimpinan Keberlanjutan à Kompetensi SDM à Kemitraan Sekolah-masyarakat 2 Kepemimpinan Keberlanjutan à Kompetensi SDM à Kemitraan Sekolah-Masyarakat à Keberlanjutan Organisasional 3 Komptensi SDM à Kemitraan Sekolah-Masyarakat à Keberlanjutan Organisasional 4. METODE PENELITIAN Penelitian ini menggunakan pendekatan metode kuantitatif, yang berarti peneliti merumuskan permasalahan kemudian mengidentifikasikan ke dalam hipotesis. Populasi penelitian ini menunjuk pada seluruh kelompok orang, peristiwa, atau hal-hal menarik yang ingin diselidiki oleh peneliti (Sekaran & Bougie, 2016). Penelitian ini meneliti unit kerja wakil kepala sekolah yang ada di sekolah, yaitu wakil kepala sekolah yang terdiri atas wakil kepala sekolah bidang kurikulum, wakil kepala sekolah bidang kesiswaan, wakil kepala sekolah bidang hubungan kemasyarakatan, dan wakil kepala sekolah bidang sarana prasarana. Penentuan sampel penelitian ini mengikuti pendapat Mwenda et al. (2023), yaitu mengelola populasi sasaran menggunakan pendekatan sensus yang berarti seluruh unit kerja yang ada merupakan sampel penelitian. Sampel penelitian di tingkat unit kerja ditentukan dengan menggunakan pendekatan sensus, yaitu bila populasi kurang dari 200 unit maka semua unit kerja menjadi sampel (Israel, 1992). Dengan demikian, jumlah sampel penelitian ini adalah 20 unit kerja yang ada di lima sekolah yang menjadi subjek penelitian ini, yaitu empat unit kerja wakil kepala sekolah. Subjek penelitian ini adalah unit-unit kerja wakil kepala sekolah pada lima sekolah menengah atas (SMA) swasta berbasiskan agama tertentu yang ada di lima kota di Pulau Jawa. SMA yang dipilih adalah SMA yang memiliki empat unit kerja wakil kepala sekolah yang dipimpin oleh seorang wakil kepala sekolah dan setiap wakil

kepala sekolah memiliki tim serta SMA yang memiliki jumlah siswa minimal 250 siswa. Kelima sekolah yang menjadi subjek penelitian ini memiliki empat unit atau bidang wakil kepala sekolah, yaitu wakil kepala sekolah bidang kurikulum, wakil kepala sekolah bidang kesiswaan, wakil kepala sekolah bidang hubungan kemasyarakatan, dan wakil kepala sekolah bidang sarana prasarana. Dengan begitu, setiap sekolah terdiri atas empat unit kerja maka jumlah populasi penelitian ini adalah 4 unit kerja x 5 sekolah = 20 unit kerja. Setiap unit kerja diwakili oleh dua orang dari para wakil kepala sekolah yang merupakan inti pengurus tiap bidang/unit sehingga jumlah responden meliputi 2 x 20 unit kerja = 40 responden. Untuk data 20 unit kerja diperoleh dari jawaban dua perwakilan tiap unit kerja yang ditambahkan dan kemudian dibagi dua. Hasil pembagian itu merupakan data unit kerja wakil kepala sekolah. Untuk penentuan responden dilaksanakan dengan meminta bantuan kepala sekolah agar kepala sekolah memilih responden setiap unit kerja wakil kepala sekolah di sekolahnya yang memenuhi kriteria, yakni 1) karyawan tetap, 2) sudah bekerja di sekolah yang bersangkutan selama minimal enam bulan, dan 3) telah menjadi wakil kepala sekolah atau tim wakil kepala sekolah sekurang-kurangnya enam bulan, serta 4) mewakili unit kerja wakil kepala sekolah dalam penyusunan program kerja dan anggarannya. Survei kuesioner dilakukan untuk mengumpulkan data dari 20 unit kerja wakil kepala sekolah. Kuesioner dengan skala Likert lima digunakan untuk mengukur perspektif responden. Skala likert mengukur seberapa besar responden setuju atau tidak setuju terhadap suatu pernyataan yang diberikan (Sekaran & Bougie, 2016). Skor yang diberikan adalah sangat tidak setuju (1), tidak setuju (2), netral (3), setuju (4), dan sangat setuju (5). Instrumen kepemimpinan keberlanjutan diadopsi dari Howa dan Ishakb (2020) yang terdiri dari , kompetensi SDM dari Ulrich et al. (2012), kemitraan sekolah-masyarakat diolah dari Parent Victoria (2008), dan keberlanjutan organisasional dari Hristov dan Chirico (2019). Analisis data pada penelitian ini menggunakan analisis data statistik deskriptif dan Partial Least Squere (PLS) SEM. Analisis tersebut merupakan salah satu analisis yang digunakan mengembangkan atau memperkirakan suatu teori yang sudah ada (Sarwono, J dan Narimawati, 2015). Dalam penelitian ini pemakaian model structural PLS menggunakan software SmartPLS 4.0. Untuk kriteria penilaian evaluasi model pengukuran reflektif dapat diperhatikan pada Tabel 2 di bawah ini. Tabel 2. Uji Reliabilitas dan Validitas Model Pengukuran Reflektif Uji Reliabilitas Parameter Rule of Thumbs Konsistensi internal Composite reliability Sama dengan dan lebih dari 0,7. Uji Validitas Parameter Rule of Thumbs Konvergen Indikator reliability (outer loading) Lebih besar dari 0,708. Average variance extracted (AVE) Lebih dari 0,5. Diskriminan Akar AVE dan korelasi variabel laten (Heterotrait - Akar AVE > Korelasi variabel Monotrait Ratio of Corelation/HTMT)) laten. Sumber: Sekaran dan Bougie (2016); Hair et al. (2017); Hair et al. (2018) 5. PEMBAHASAN Uji Validitas dan Reliabilitas Data penelitian yang digunakan ini merupakan data yang valid dan reliabel dengan hasil uji validitas dan reliabilitas. Uji validitas dalam penelitian ini adalah validitas konvergen menggunakan parameter outer loading (indicator reliability) dan average variance extracted (AVE), dan validitas diskriminan menggunakan parameter Heterotrait - Monotrait Ratio of Corelation (HTMT). Outer loading yang ideal masing-masing item diperlukan adalah > 0,708 (Hair et al., 2017). Hasil tersebut dapat diperhatikan pada Tabel 3 berikut ini. Tabel 3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Variabel Outer loading Composite Average variance reliability extracted (AVE) KK 0,932 0,986 0,872 OK 0,933 0,988 0,905 KSDM 0,930 0,978 0,866 KSM 0,951 0,971 0,870 Sumber: Data primer

yang diolah oleh peneliti (2025) Dari data pada Tabel 3 diketahui bahwa semua variabel memiliki nilai outer loading lebih besar dari 0,708 dan nilai AVE > 0,5 maka dapat dinyatakan semua variabel dalam penelitian ini memiliki validitas konvergen baik. Hasil validitas diskriminan dapat dilihat pada Tabel 4 di bawah ini. Tujuan validitas diskriminan adalah untuk menilai suatu indikator dari suatu variabel konstruk memiliki hasil valid atau tidak, yakni dengan cara melihat nilai Heterotrait - Monotrait Ratio of Corelation (HTMT). Tabel 4. Hasil Discriminant Validity Berdasarkan Nilai Heterotrait - Monotrait (HTMT) Ratio of Correlation Variables KSDM KO KSM KK 0,814 KO 0,837 0,891 KSDM 0,734 0,879 0,817 KSM Sumber: Data primer yang diolah oleh peneliti (2025) Suatu variabel memiliki validitas diskriminan yang baik jika indikator dari dua konstruk menunjukkan nilai HTMT < 0,9 (Henseler et al., (2015). Data pada Tabel 3 di atas menunjukkan bahwa semua variabel memiliki nilai HTMT < 0,9 maka dapat dinyatakan bahwa variabel dalam penelitian ini memiliki validitas diskriminan baik. Uji Variance Inflation Factor (VIF) Setelah data diketahui atau dinyatakan valid dan reliabel, maka analisis data selanjutnya adalah identifikasi goodness of fit atas model penelitian dan menguji hipotesis. Identifikasi goodness of fit melalui pengujian atau penilaian model struktural berdasarkan bootstrapping dan blindfolding. Untuk menilai structural model berfokus pada evaluasi signifikansi dan relevansi koefisien jalur, yaitu nilai R2 (penjelasan varian), Q2 (relevansi prediktif), dan f2 (ukuran efek) (Hair et al., 2017). Multikolinearitas adalah fenomena statistik yang sering ditemui dengan adanya dua atau lebih variabel independen dalam model regresi berganda sangat berkorelasi (Sekaran & Bougie, 2016). Model struktural yang menggunakan indikator reflektif sebenarnya tidak harus mengukur multikolinearitas (Hair et al., 2017). Penelitian ini tetap menguji multikolinearitas untuk memastikan tidak terjadi multikolinearitas. Pengukuran yang digunakan adalah variance inflation factor (VIF). Nilai parameter VIF yang umum adalah yang sesuai dengan VIF ≤ 10 (Sekaran & Bougie, 2016). Berdasarkan Tabel 5 di bawah ini, hasil inner VIF pada seluruh variabel adalah < 10, maka tidak terjadi multikolinearitas. Tabel 5. Hasil Uji Variance Inflation Factor (VIF) Variabel KSDM KO KSM KK KK KO 0,821 KSDM 0,492 KSM 0,726 0,476 Sumber: Data primer yang diolah oleh peneliti (2025) Uji Hipotesis Setelah mengetahui validitas dan reliabilitas masing-masing variabel. Signifikansi koefisien jalur merupakan salah satu pengukuran utama untuk mengevaluasi hasil PLS-SEM (Hair et al., 2017). Dalam confirmatory factor analysis (CFA), hipotesis menguji dan mengkonfirmasi teori dan konsep yang sudah ada yang berfokus pada variabel-variabel eksogen yang merupakan prediktor signifikan untuk variabel endogen. Hasil uji koefisien dan uji hipotesis dapat diperhatikan pada Tabel 6 di bawah ini. Penelitian ini menggunakan margin error sebesar 5% atau confidence level 95% maka hipotesis diterima apabila p-value < 0,05. Tabel 6. Hasil Koefisien Jalur dan Uji Hipotesis Path Hipotesis Jalur Standard T p- Coefficient (Beta) deviation statistics values H Kepemimpinan Keberlanjutan à Kompetensi SDM à Kemitraan Sekolah- Masyarakat à Keberlanjutan Organisasional 0,293 0,149 1,968 0,049 Sumber: Data primer yang diolah oleh peneliti (2025) Berdasarkan Tabel 6 di atas hasilnya menunjukkan bahwa jalur KK terhadap KO melalui mediasi berurutan KSDM dan KSM memiliki p-value = 0,049 yang berarti lebih rendah daripada tingkat alpha yang disyaratkan, yaitu 5% (0,000 < 0,05). Artinya, hipotesis diterima. Pengaruh tidak langsung KK terhadap KO dengan mediasi secara berurutan KSDM dan KSM memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,293 adalah signifikan dengan arah positif. Hasil ini dapat diinterpretasikan KK memiliki pengaruh terhadap KO dengan mediasi secara berurutan KSDM dan KSM. Hasil ini

juga menunjukkan bahwa semakin tinggi KK, semakin tinggi pula KSDM dan KSM yang selanjutnya akan meningkatkan KO. KSDM dan KSM memiliki peran mediasi parsial karena KK juga signifikan berpengaruh langsung pada KO sebagaimana dapat diperhatikan pada Tabel 7. Tabel 7. Hasil Koefisien Jalur dan Uji Pengaruh Kepemimpinan Keberlanjutan Terhadap Keberlanjutan Organisasional Path Standard T- P- Jalur Coefficient deviation statistics values (Beta) (STDEV) Kepemimpinan Keberlanjutan à Keberlanjutan 0,476 0,227 2,097 0,036 Organisasional Sumber: Data primer yang diolah oleh peneliti (2025) Untuk mengetahui kesesuaian structural model dan kemampuan prediksi, maka digunakan pengukuran yang dinilai dengan ukuran R2 (penjelasan varian), f2 (ukuran efek), dan Q2 (relevansi prediktif) (Hair et al., 2017). Paparan Tabel 8 di bawah ini menunjukkan hasil uji koefisien determinasi (R2) variabel laten dependen dalam penelitian ini. Tabel 8. Hasil Uji R-Square R-square R-square adjusted KO 0,843 0,825 KSDM 0,527 0,500 KSM 0,674 0,656 Sumber: Data primer yang diolah oleh peneliti (2025) Koefisien determinasi variabel KO adalah 0,843, yaitu lebih besar dari 0,50 dan lebih kecil dari 1 maka tergolong kuat karena sebesar 84,3% variansi KO dijelaskan oleh variabel KK dan sisanya sebesar 15,7% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti pada penelitian ini. KSDM memiliki varinasi 52,7% yang dapat dijelaskan dari KK. Koefisien determinasi variabel KSM adalah 0,674 yang berarti tergolong sedang karena lebih tinggi sedikit dari 0,50 (Hair et al., 2017). Kualitas model struktural dapat dianalisis menggunakan uji efek ukuran $f2$ dan relevansi prediktif $Q2$ (Hair et al., 2017). Ukuran efek $f2$ memungkinkan menilai kontribusi nilai konstruk eksogen terhadap nilai R2 variabel laten dependen. Tabel 9 di bawah ini menunjukkan bahwa KK memiliki efek besar terhadap KSDM (1,113) dan memiliki sedang terhadap KO (0,520). KSDM memiliki efek besar terhadap KSM, yaitu 2,071 dan KSM memiliki efek kecil terhadap KO, yaitu 0,555. Tabel 9. Hasil Uji F-Square Variabel KK KSDM KSM KO KK KSDM KSM 1,113 2,071 0,520 0,555 KO Sumber: Data primer yang diolah oleh peneliti (2025) Tabel 10 di bawah ini dipaparkan hasil uji relevansi prediktif (Q^2) untuk mendapatkan pengukuran cross-validated redundancy bagi setiap konstruk dependen. Tabel 10. Hasil Uji Q-Square SSO SSE Q^2 (=1-SSE/ SSO) KK 180,000 180,000 0,000 KSDM 140,000 79,966 0,429 KSM 100,000 43,280 0,567 KO 200,000 56,287 0,719 Sumber: Data primer yang diolah oleh peneliti (2025) Nilai Q^2 variabel KSDM dan KSM memiliki hasil lebih besar dari nol maka menunjukkan variabel independen memiliki relevansi prediktif untuk variabel dependen. Kedua variabel tersebut memiliki relevansi prediksi tinggi dari variabel KK. Pengaruh Kepemimpinan Keberlanjutan terhadap Keberlanjutan Organisasional Sekolah Melalui Kompetensi SDM dan Kemitraan Sekolah-Masyarakat sebagai Mediasi Secara Berurutan Penelitian ini memiliki satu hipotesis dengan tiga jalur. Setelah pengambilan data dan melaksanakan analisis data ditemukan hasil hipotesis diterima, yaitu koefisien jalur menunjukkan hasil positif. Hal ini berarti semakin tinggi KK semakin tinggi pula KSDM dan KSM. Hasil itu menunjukkan faktor-faktor KK, KSDM, KSM meningkatkan KO. KSDM dan KSM memiliki peran mediasi parsiial karena KK juga berpengaruh signifikan terhadap KO. Hasil ini menjawab tujuan penelitian ini, yaitu menguji pengaruh KK terhadap KO melalui KSDM dan KSM sebagai variabel mediasi secara berurutan pada unit kerja wakil kepala SMA. KK dan KSM merupakan faktor-faktor KO yang bisa berperan sebagai variabel mediasi (Ngobeni, 2024). Terkait dengan KSDM dapat berperan sebagai variabel mediasi karena KSM merupakan unsur dalam organisasi. KSDM juga merupakan bagian penting dari manajemen SDM (Rahadi et al., 2021). Manajemen SDM ramah lingkungan dapat menjadi variabel mediasi

dalam hubungan antara perilaku inovatif karyawan dan keberlanjutan organisasi (Kara et al., 2023). Di satu sisi, Varsei et al. (2014) menyarankan dalam penelitian manajemen perlu adanya pengembangan model berdasarkan teori organisasi. Penelitian tersebut menjadi dasar untuk penelitian ini dengan menempatkan SCT sebagai grand theory pada penelitian ini. Penempatan KSDM dan KSM sebagai variabel mendiasi secara berurutan pada penelitian ini merupakan kebaruan bagi penelitian ini karena dari penelitian terdahulu terkait pengaruh KK terhadap KO melalui KSDM dan KSM sebagai mediasi secara berurutan belum ditemukan penelitian yang meneliti hal itu. KSDM yang dimiliki anggota maka sangat mendukung anggota dalam melaksanakan tugas-tugasnya secara efektif (Matwiejczuk, 2019). KSDM berperan dalam maju mundurnya organisasi (Septiani, 2022) apalagi saat organisasi menghadapi tantangan (Chibulanotu, 2023). KSDM mampu meningkatkan kinerja organisasi (Manteiro et al., 2024) dan berperan strategis dalam membangun berkelanjutan organisasional (Gentari & Syamsudin, 2025). Ketersediaan SDM yang kompeten maka dapat mendorong anggota membangun KSM (Mqina & Goosen, 2021). Anggota yang kompeten ketika bekerja di dalam unit kerja tentu juga berkompeten sehingga memberikan sumbangan pada pembentukan jejaring dengan membangun KSM (Mqina & Goosen, 2021) dan pada akhirnya membangun keberlanjutan organisasional (Gentari & Syamsudin, 2025). Anggota yang kompeten juga mampu bekerja dalam tim dan ketangguhan anggota yang tergabung dalam organisasi mampu mengatasi kesulitan (Yuan & Huang, 2021). Anggota yang proaktif dapat mempertahankan organisasi (Zhang & Cui, 2022). Anggota merasa mempunyai tanggung jawab untuk melakukan perubahan sehingga anggota memperbaiki proses dan mengembangkan prosedur kerja untuk menciptakan ketahanan organisasional (Zhang & Cui, 2022) yang pada akhirnya mencapai keberlanjutan organisasional. Hal tersebut di atas sangat sesuai dengan SCT yang menunjukkan adanya pembelajaran sosial dengan interaksi sesama anggota. Masing-masing anggota dapat menjadi model bagi yang lain. Demikian pula, pemimpin dapat menjadi model bagi anggota dan anggota menjadi model bagi pemimpin. Penelitian ini menggunakan mediasi secara berurutan yang berupa dua variabel mediasi berurutan, yaitu KSDM dan KSM. Taylor et al. (2008) menjelaskan bahwa model mediasi secara berurutan juga disebut sebagai model mediator tiga jalur. Dua mediator dalam penelitian ini, yaitu KSDM dan KSM mengintervensi pengaruh KK terhadap KO. Hasil analisis efek tidak langung atau specific indirect effects dari dua mediator secara berurutan pada penelitian ini sebagai berikut. Tabel 11. Hasil Efek Tidak Langsung Model Tiga Jalur Model Jalur Hasil 1 Kepemimpinan Keberlanjutan (KK) à Kompetensi Sumber daya Manusia (KSDM) à Kemitraan Sekolah-Masyarakat (KSM) 2 Kepemimpinan Keberlanjutan (KK) à Kompetensi Sumber daya Manusia (KSDM) à Kemitraan Sekolah-Masyarakat (KSM) à Keberlanjutan Organisasional (KO) 3 Kompetensi Sumber daya Manusia (KSDM) à Kemitraan Sekolah-Masyarakat (KSM) à Keberlanjutan Organisasional (KO) 0,596 0,293 0,404 Sumber: Data primer yang diolah oleh peneliti (2025) Dari Tabel 11 di atas didapatkan hasil bahwa KK melalui KSDM berpengaruh terhadap KSM (Jalur 1) yang diperoleh hasil sebesar 0,596 atau baik. KK ketika melalui KSDM dan KSM memiliki pengaruh terhadap KO (Jalur 2) sebesar 0,293 atau lemah dan KSDM melalui KSM berpengaruh terhadap KO (Jalur 3) sebesar 0,404 atau cukup. Dari hasil tiap jalur dapat diketahui bahwa terjadi penurunan pengaruh untuk Jalur 1 dan Jalur 2 dari baik menuju lemah. Untuk Jalur 2 dan Jalur 3 mengalami kenaikan pengaruh dari lemah ke cukup. Untuk menjelaskan hal itu perlu dibandingkan dengan besaran pengaruh

hubungan langsung sebagai berikut ini. Tabel 12. Hasil Koefisien Jalur pada Pengaruh Langsung Path Standard No. Jalur Coefficient deviation T- P- (Beta) (STDEV) statistics values 1. Kepemimpinan keberlanjutan (KK) à Kompetensi 0,726 0,090 8,023 Sumber Daya Manusia (KSDM) 2. Kepemimpinan keberlanjutan (KK) à Keberlanjutan 0,476 0,227 2,097 Organisasional (KO) 3. Kompetensi Sumber Daya Manusia (KSDM) à 0,821 0,059 13,937 Kemitraan Sekolah-Masyarakat (KSM) 4. Kemitraan Sekolah-Masyarakat (KSM) à 0,492 0,235 2,096 Keberlanjutan Organisasional (KO) 0,000 0,036 0,000 0,036 Sumber: Data primer yang diolah oleh peneliti (2025) Hasil Jalur 1 adalah 0,596 ke Jalur 2 mengalami penurunan dengan hasil 0,293. Jika diperhatikan pada pengaruh langsung KK terhadap KSDM memiliki pengaruh tinggi, yaitu sebesar 0,726. Pemimpin, yaitu para wakil kepala sekolah telah memberikan pelatihan- pelatihan yang meningkatkan KSDM bagi anggota timnya. Di sisi lain, untuk pengaruh langsung KK terhadap KO pada posisi cukup, yaitu 0,476. Dalam penelitian teori kepemimpinan, KK berperan penting dalam memengaruhi KO (Cheah & Ooi, 2024) dan KK adalah model kepemimpinan disarankan untuk dipraktikkan para pemimpin guna mencapai KO (Hurst, 2012). Ketika KK diimplementasikan pada penelitian ini dengan mengambil subjek penelitian unit kerja wakil kepala sekolah, hasilnya menunjukkan hal yang sama, yaitu KK memengaruhi KO. Para wakil kepala sekolah sebagai pemimpin unit masih memerlukan pengembangan dan pelatihan KK pada dirinya dan pada akhirnya dapat mempergunakan KK untuk peningkatan keberlanjutan organisasional sekolah dengan memanfaatkan faktor KSDM dan KSM. Untuk Jalur 2 dan Jalur 3 mengalami kenaikan pengaruh dari lemah ke cukup. Hasil Jalur 3 adalah 0,404. Hasil ini jika dibandingkan dengan pengaruh hubungan langsung KSM terhadap KO, yaitu 0,492 memiliki arti bahwa pengaruh keduanya pada kategori yang sama, yaitu pada kategori cukup dengan kisaran nilai pada 0,4. Hasil tersebut menunjukkan bahwa KSDM para wakil kepala sekolah yang menjadi subjek penelitian ini sudah cukup mumpuni dalam membangun KSM dan peran KSM sudah menunjukkan hasil yang cukup baik. Peningkatan KSDM dalam hal membangun jejaring dan berkomunikasi masih perlu ditingkatkan sehingga dengan kompetensi yang tinggi, SDM atau anggota dapat semakin berkolaborasi dengan KSM. KDSM juga dapat dikembangkan melalui pembelajaran berkelanjutan dan pendelegasian wewenang (Nayebpour & Sehhat, 2024). Pengembangan tersebut akan memberikan wawasan dan gambaran terkait dengan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan karakteristik lain yang dibutuhkan SDM (Campion et al., 2020) dan pada akhirnya membantu keberhasilan organisasi (Ribeiro & Gavronski, 2021). Hal itu dikarenakan SDM memiliki peningkatan kinerja, produktivitas, dan keterlibatan SDM yang berujung pada pencapaian tujuan dan sasaran organisasi (Ford et al., 2018). KSDM yang sangat membantu membangun KSM yang kuat. KSM yang kuat membantu pencapaian tujuan sekolah melalui kolaborasi dengan masyarakat sehingga sekolah dapat semakin responsif terhadap kebutuhan dan potensi yang perlu dikembangkan dengan mengidentifikasi dan memanfaatkan sumber daya yang tersedia di masyarakat (Bergeron & Johnson, 2023). Kolaborasi sekolah dengan masyarakat merupakan salah satu cara pendidikan berkualitas tinggi yang mampu menghasilkan generasi yang cerdas, berkarakter, dan siap bersaing di era global (Bryan et al., 2020). Selain itu, KSM juga dapat meningkatkan rasa tanggung jawab bersama antara sekolah dan masyarakat guna mencapai tujuan pendidikan yang pada akhirnya berkelanjutan tercapai (Boulaamane & Bouchamma, 2021). 6. SIMPULAN, KETERBATASAN, DAN IMPLIKASI Simpulan Penelitian ini membuktikan bahwa keberhasilan pencapaian Keberlanjutan Organisasi (KO) di lingkungan wakil kepala

sekolah bukan merupakan hasil dari kebijakan tunggal, melainkan sebuah proses berantai. Iklim kepemimpinan keberlanjutan (KK) yang kuat berfungsi sebagai fondasi yang pertama-tama memicu peningkatan Kualitas SDM (KSDM). Ketika KSDM memiliki kompetensi dan komitmen yang tinggi, maka dapat memperkuat Kemitraan Sekolah-Masyarakat (KSM), yaitu jaringan kerjasama dengan masyarakat dan kepercayaan antar unit kerja yang pada akhirnya menjadi motor penggerak utama bagi keberlanjutan organisasional jangka panjang. Hasil analisis SEM-PLS mengonfirmasi bahwa jalur mediasi secara berurutan (KK → KSDM → KSM → KO) memiliki koefisien jalur yang signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa peran KSDM dan KSM bukan sekadar variabel pendukung, melainkan jembatan krusial (critical bridges). Tanpa penguatan pada sisi manusia dan modal sosial, kebijakan pimpinan (KK) tidak akan memberikan dampak optimal terhadap keberlanjutan institusi pendidikan yang bersangkutan. Keterbatasan Penelitian ini terbatas pada faktor-faktor internal organisasional yang secara konseptual, penelitian ini masih terbatas pada pendekatan egosentris organisasi yang hanya berfokus pada dinamika internal. Hal ini menyebabkan variabel keberlanjutan organisasional belum didefinisikan secara komprehensif melalui integrasi faktor eksternal (seperti tekanan regulasi atau volatilitas pasar) yang tentunya turut memengaruhi keberlanjutan organisasional sekolah. Dari sudut pandang teoretis, penelitian ini cenderung menggunakan lensa yang menekankan pada hubungan tidak langsung. Untuk penelitian sejenis dapat dari sudut pandang mekanisme lain, misalnya membedah melalui hubungan moderasi guna memahami bagaimana faktor internal berinteraksi dengan variabel antara dalam memperkuat keberlanjutan organisasional sekolah. Keterbatasan metodologis terletak pada penggunaan pendekatan kuantitatif yang meski mampu menunjukkan pola generalisasi, namun kurang mampu menggali kedalaman makna atau motif dibalik tindakan organisasional. Selain itu, cakupan geografis dan ukuran sampel yang terbatas pada satu unit kerja tertentu membatasi tingkat generalisasi hasil penelitian. Untuk itu, penggunaan metode kualitatif atau mixed- methods di masa depan dengan skala sampel yang lebih luas dan lintas unit kerja sangat disarankan untuk memperkuat validitas temuan. Implikasi Penelitian ini dapat memberikan dorongan kepada kepala sekolah untuk lebih mengembangkan kompetensi SDM di sekolah untuk mendukung keberlanjutan organisasional sekolah dengan mengembangkan jejaring. Yayasan sebagai pengelola sekolah dapat menerapkan kriteria SDM yang memiliki kemampuan untuk mau terlibat dalam keberlanjutan organisasional sehingga sekolah terus dapat melayani dan menjadi organisasi yang dinamis. DAFTAR PUSTAKA Admin Future Teacher. (2023). Sustainability in schools: the importance of educating for a greener future. Future Teacher. https://www.futuretracker.com/post/ sustainability-in- schools-the-importance-of-educating-for a- greener future#:~:text=In%20addition%20to%20the%20benefits,can% 20reduce%20waste%20disposal%2 0costs. Admin We Forum. (2023). Why corporations, governments, NGOs and educators must all help deliver sustainability education. Weforum. Ahmadi, H. B., Kusi-Sarpong, S., & Rezaei, J. (2017). Assessing the social sustainability of supply chains using Best Worst Method. Resources, Conservation and Recycling, 126(July), 99–106. https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.07.020 Al-Hadhrami, A. M. K., & Yusof, R. (2024). Impact of sustainable leadership on employee's competency and sustainable development in private HEI. Global Business and Management Research: An International Journal, 16(4s), 1041–1053. Badri Ahmadi, H., Hashemi Petrudi, S. H., & Wang, X. (2017). Integrating sustainability into supplier selection with analytical hierarchy process and

improved grey relational analysis: a case of telecom industry. International Journal of Advanced Manufacturing Technology, 90(9–12), 2413–2427. https://doi.org/10.1007/s00170-016-9518-z Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. Psychological Review, 84(2), 191–215. https://doi.org/10.1016/0146-6402(78)90002-4 Bandura, A. (1988). Organisational Applications of Social Cognitive Theory. Australian Journal of Management, 13(2), 275–302. https://doi.org/10.1177/031289628801300210 Bandura, A. (1989). Hunam Agency in Social Cognitive Theory. American Psychologist, 1175–1183. https://doi.org/10.1109/SCORED.2002.1033040 Benson, L., Harkavy, I., Johanek, M. C., & Puckett, J. (2009). The enduring appeal of community schools. American Educator, 33(2), 24–47. Bergeron, L. J., & Johnson, J. D. (2023). The UCF-Certified Community Partnership Schools Standards and Certification Process: An Asset-Based Approach to Quality Assurance and Continuous Improvement. Rethinking University Community Policy Connections, Query date, 55–72. https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-031-16404-0_4 Bittner, E. (1965). The Concept of Organization. Social Research, 32(3), 239–255. https://doi.org/10.4324/9781003046486-8 Boeske, J. (2023). Leadership towards Sustainability: A Review of Sustainable, Sustainability, and Environmental Leadership. Sustainability (Switzerland), 15(16). https://doi.org/10.3390/su151612626 Bom, S., Jorge, J., Ribeiro, H. M., & Marto, J. (2019). A step forward on sustainability in the cosmetics industry: A review. Journal of Cleaner Production, 225, 270–290. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.03.255 Boulaamane, K., & Bouchamma, Y. (2021). School-immigrant family-community collaboration practices: Similarities and differences. Canadian Journal of Educational Administration and Policy, 197, 76–93. https://doi.org/10.7202/1083334ar Brandisauskiene, A., Buksnyte-Marmiene, L., Cesnaviciene, J., Daugirdiene, A., Kemeryte-Ivanauskiene, E., & Nedzinskaite-Maciuniene, R. (2021). Sustainable school environment as a landscape for secondary school students' engagement in learning. Sustainability (Switzerland), 13(21), 1–17. https://doi.org/10.3390/su132111714 Brockbank, W., Ulrich, D., & Beatty, R. W. (1999). HR professional development: Creating the future creators at the University of Michigan Business School. Human Resource Management, 38(2), 111–117. https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199922)38:2<111::AID-HRM5>3.0.CO;2-B Bryan, J., Williams, J. M., & Griffin, D. (2020). Fostering Educational Resilience and Opportunities in Urban Schools Through Equity-Focused School–Family–Community Partnerships. Professional School Counseling, 23(1), 2156759–2156759. https://doi.org/10.1177/2156759x19899179 Campion, M. C., Schepker, D. J., Campion, M. A., & Sanchez, J. I. (2020). Competency modeling: A theoretical and empirical examination of the strategy dissemination process. Human Resource Management, 59(3), 291–306. https://doi.org/10.1002/hrm.21994 Cheah, J., & Ooi, L. M. (2024, April 30). Integrating Sustainability into Leadership : A Vital Approach for Organizational and Societal Prosperity. https://www.aimr.asia/sustainability-leadership/integrating-sustainability-into- leadership-a-vital-approach-for-organizational-and-societal-prosperity/ Chibulanotu, W. Y. (2023). Human Resource Management and Organizational Performance. International Academy Journal of Management Annals, 8(5), 76–85. https://doi.org/10.1177/0002764294037007007 DePetris, T., & Eames, C. (2017). A Collaborative Community Education Model: Developing Effective School-Community Partnerships. Australian Journal of Environmental Education, 33(3), 171–188. https://doi.org/10.1017/aee.2017.26 Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Prasad, J. (2018). Transfer of training: The known and

the unknown. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 5(January 2025), 201–225. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104443 Gentari, R. E., & Syamsudin. (2025). Peran MSDM dalam Membangun Organisasi yang Berkelanjutan dan Kompetitif. 4(1), 16–22. Global Reporting Initiative (GRI). (2023). Sustainability Reporting Guidelines. In Global Reporting Initiative. GRI. https://doi.org/10.1007/978-3-031-25984-5_386 Gutterman, A. S. (2023). Organizations (Attribution-NonCommercial-ShareAlike (CC BY- NC-SA), Issue August). Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Thousand Oaks. Sage (Second Edition). Hair, J. J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., Black, W. C., & Anderson, R. E. (2018). Multivariate Data Analysis. https://doi.org/10.1002/9781119409137.ch4 Hargreaves, A., & Fink, D. (2018). Sustaining Leadership. In Thomas More Brennan (Issue May). https://doi.org/10.7591/cornell/9781501726132.003.0005 Haroon, A., Sami, A., Rehman, S., Fahad, H., & Irfan, A. (2019). Sustainable Leadership Enhance Innovation A Systematic Review of Past Decade. Journal of Public Value and Administration Insights (JPVAI), 2(4), 1–5. Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. Journal of the Academy of Marketing Science, 43(1), 115–135. https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8 Hernandez, M. (2007). Stewardship: Theoretical Development and Empirical Test of its Determinant [Duke University, Durham, North Carolina]. In Unpublished dissertation. https://doi.org/10.1007/s10551-007-9440-2 Hira, A. (2023, October 30). Pentingnya Sustainable Leadership bagi Masa Depan Bisnis Apa itu Sustainable Leadership ? Mengapa Sustainable Leadership sangat Penting ? Ciri-ciri Sustainable Leadership. Markplisinstitute. https://markplusinstitute.com/explore/tag/sustainable- leadership/?srsltid=AfmBOop4NsrRBC1csj0oUxePRHv1fWVsYDLnbpkaT4zdwAQ0xKI5nMCQ Howa, R. P. T. K., & Ishakb, M. Z. Bin. (2020). Empowering Teachers' Commitment: How Do Six Dimensions of Sustainable Leadership Play A Role? Memperkasakan Komitmen Guru: Bagaimanakah Enam. Ojs.Upsi.Edu.My, 4(2), 78. https://doi.org/10.37134/mrj.vol10.2.4.2021 Hristov, I., & Chirico, A. (2019). The role of sustainability key performance indicators (KPIs) in implementing sustainable strategies. Sustainability (Switzerland), 11(20). https://doi.org/10.3390/su11205742 Hurst, D. (2012). The New Ecology of Leadership: Revisiting the Foundations of Management. Ivey Business Journal Online, June, 1. http://libra.naz.edu/docview/1039395816?accountid=28167\nhttp://linksource.ebsco .com/linking.aspx?sid=ProQ:abiglobal&fmt=journal&genre=article&issn=&volume=&issue=&date=2012-05-01&spage=N_A&title=Ivey+Business+Journal+Online&atitle=THE+NEW+ECOLOGY+OF+LE Israel, G. D. (1992). Sampling the Evidence of Extension Program Impact, Reviewed. International Statistical Review, 47(2), 99–109. Kara, E., Akbaba, M., Yakut, E., Çetinel, M. H., & Pasli, M. M. (2023). The Mediating Effect of Green Human Resources Management on the Relationship between Organizational Sustainability and Innovative Behavior: An Application in Turkey. Sustainability (Switzerland), 15(3). https://doi.org/10.3390/su15032068 Lam, J. S. L., & Lai, K. H. (2015). Developing environmental sustainability by ANP-QFD approach: The case of shipping operations. Journal of Cleaner Production, 105, 275– 284. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.09.070 Liao, Y. (2022). Sustainable leadership: A literature review and prospects for future research. Frontiers

in Psychology, 13(November), 1–11. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1045570 MacKinnon, D. P. (2011). Integrating Mediators and Moderators in Research Design. National Institutes of Health, 21(6), 675–681. https://doi.org/10.1177/1049731511414148.Integrating Malik, M. W. (2023). What is the key difference between serial and consequential mediation ? any sample reading from social science ? University of the Punjab. https://www.researchgate.net/post/What_is_the_key_difference_between_serial_and_consequential_mediation_any_sample_reading_from_social_science Manteiro, M. C. B., Bire, A. R., Ringga, M. B., & Hipir, S. D. (2024). Human Resource Competency Development as a Strategy in Improving the Performance of Micro, Small and Medium Enterprises in Kupang City, East Nusa Tenggara. 13(04), 299–305. Matwiejczuk, R. (2019). About the Relationship Between Resources, Capabilities and Competences– the Resource- Based Perspective. Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series, 2019(136), 383–391. https://doi.org/10.29119/1641-3466.2019.136.29 Mohamed Jais, I. R., Yahaya, N., & Ghani, E. K. (2021). Talent management in higher education institutions: Developing leadership competencies. Journal of Education and E-Learning Research, 8(1), 8–15. https://doi.org/10.20448/JOURNAL.509.2021.81.8.15 Mohd, K., Sulaiman, N. L., Latiff, A. A., & Admad, M. (2016). The Development of Human Resource Competency Model in Public Sector Organizations in Malaysia. International Journal of Applied Business and Economic Research, 14(14), 10221–10234. Mqina, B. P., & Goosen, L. (2021). Investigating the Roles of School Management Teams in Curriculum Delivery Through ICTs in Education. August, 158–178. https://doi.org/10.4018/978-1-7998-7168-2.ch011 Muliyah, P., Aminatun, D., Nasution, S. S., Hastomo, T., Sitepu, S. S. W., & Tryana. (2020). Kepemimpinan Berkelanjutan: Membangun Organisasi yang Berkelanjutan dan Sukses. Journal GEEJ, 7(2), 11–31. Musakki, I. (2019). Membangun Organisasi Berkelanjutan. Medium.Com. https://medium.com/beranda-pagi/membangun-organisasi-berkelanjutan-132c75a00f43 Mwenda, B., Israel, B., & Mahuwi, L. (2023). The influence of sustainable supply chain management practices on financial sustainability of food processing SMEs. LBS Journal of Management & Research, 21(2), 218–235. https://doi.org/10.1108/lbsjmr-01-2023- 0003 Nayebpour, H., & Sehhat, S. (2024). Designing the competency model of human resource managers based on paradox theory (case study: information and communication technology industry). International Journal of Organizational Analysis, 32(7), 1181– 1203. https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2023-3645 Ngobeni, S. (2024). Establishing sustainable school-community partnerships: strategies for school management teams. International Journal of Leadership in Education, 00(00), 1– 20. https://doi.org/10.1080/13603124.2024.2369987 Nurhalisa, Y. (2022). Besarnya Biaya Pendaftaran Sekolah di Tahun Ajaran 2024/2025: Tantangan Baru bagi Orang Tua. Kompasiana.Com. O'Rourke, H. P., & MacKinnon, D. P. (2015). When the Test of Mediation is More Powerful than the Test of the Total Effect. Behavior Research Methods, 176(1), 1–19. https://doi.org/10.3758/s13428-014-0481-z.When Olson, L. A. (2018). School-community partnerships: Joining forces to support the learning and development of all students. Aspen Institute. https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED585606.pdf Parent Victoria. (2008). Key dimensions Family-School Partnerships Framework. Parents Voice in Government School Education. https://www.parentsvictoria.asn.au/wp- content/uploads/2022/07/key_dimensions_of_family-school_partnerships.pdf Pitonang, A. (2016). Tiada MPLS, Sekolah Ditutup karena Kekurangan

Siswa Dampak Zonasi PPDB. Kompasiana.Com. https://www.kompasiana.com/akbarisation/6698bc90ed6415637e406ba2/tiada-mpls- sekolah-ditutup-karena-kekurangan-siswa-dampak-zonasi-ppdb?page=all#section2 Pitonang, A. (2024). Kebijakan Zonasi PPDB dan Sekolah Negeri yang "Merger." Kompasiana.Co. https://www.kompasiana.com/akbarisation/6663e5ccc925c42a2f7962a2/zonasi-ppdb- bikin-jumlah-siswa-menurun-sekolah-akhirnya-merger?page=3&page_images=1 Piwowar-Sulej, K., & Iqbal, Q. (2023). Leadership styles and sustainable performance: A systematic literature review. Journal of Cleaner Production, 382(January 2022), 134600. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134600 Purgał-Popiela, J. (2024). Sustainability in human resource management practices used by small and medium-sized enterprises: a systematic review. Central European Management Journal. https://doi.org/10.1108/CEMJ-03-2024-0097 Rahadi, D. R., Susilowati, E., & Farid, M. (2021). Kompetensi Sumber Daya Manusia. In Angewandte Chemie International Edition, 6(11), 951–952. (Issue 1991). Rahman, M., Abd Wahab, D. S., & Abdul Latiff, D. A. S. (2022). Definitions and Concepts of Organizational Sustainability. Society & Sustainability, 4(2), 21–32. https://doi.org/10.38157/ss.v4i2.496 Ribeiro, R. P., & Gavronski, I. (2021). Sustainable Management of Human Resources and Stakeholder Theory: a Review. Revista de Gestao Social e Ambiental, 15, 1–21. https://doi.org/10.24857/RGSA.V15.2729 Rosário, A. T., & Boechat, A. C. (2025). How Sustainable Leadership Can Leverage Sustainable Development. Sustainability, 17(3499), 1–27. https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su17083499 Rowshan, A., Forouharfar, A., & Fazel, A. (2015). The Study of the Relationship in the Dimensions of Human Resource Competency Model (HRCM) with Human Resource Excellence Model (HREM) in Iran's South Pars Economic Zone's Power Plants. SSRN Electronic Journal, June. https://doi.org/10.2139/ssrn.2676696 Saputra, I. G. A. (2016). Minim Siswa, SDN Blimbingsari Segera Ditutup. Nusabali.Com. Sarjana;, S., Kennedy;, P. S. J., Silalahi;, M., & Prameswari, Y. (2020). Jalan Menuju Organisasi Berkelanjutan (M. Y. Sianipar (ed.)). Media Sains Indonesia. Sarwono, J dan Narimawati, U. (2015). Membuat Skripsi, Tesis dan Desertasi dengan Partial Least Square SEM (PLS-SEM). Andi. Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). Research Methods For Business A Skill-Building Approach. In Angewandte Chemie International Edition, 6(11), 951–952. (7th ed.). John Wiley & Sons Ltd. Septiani, E. (2022). Peranan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Profesionalisme Pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kota Sungai Penuh. Ebisma (Economics, Business, Management, & Accounting Journal), 2(2), 9–16. https://doi.org/10.61083/ebisma.v2i2.12 Setya Bangsawan, A., & Kurniawan, G. (2023). The influence of human resource competence and work motivation on the performance of employees of Public Appraisal Services Office. Journal of Management Science (JMAS), 6(4), 585–590. www.exsys.iocspublisher.org/index.php/JMAS Sewchurran, K. (2022, May 10). Sustainability is Essential in Business Education. Aacsb.Edu. https://www.aacsb.edu/insights/articles/2022/05/sustainability-is-essential- in-business-education Staneva-Britton, E. (2023, May 15). How Sustainability in Business Education Can Help Build a Green Future. Accessmasterstour.Com, May. https://www.accessmasterstour.com/articles/view/how-sustainability-in-business-education-can-help-build-a-green-future Sugiarti. (2025). Dinas Pendidikan Tuban Pastikan Tidak Ada Sekolah yang Ditutup. Radar Tuban. Tataw, D. (2012). Toward human resource management in inter-professional health practice: Linking organizational culture, group identity and individual autonomy. International Journal of Health Planning and Management,

27(2), 130–149. https://doi.org/10.1002/hpm.2098 Taylor, A. B., MacKinnon, D. P., & Tein, J. Y. (2008). Tests of the three-path mediated effect. Organizational Research Methods, 11(2), 241–269. https://doi.org/10.1177/1094428107300344 Tindeman, S. G., Art, M. C., & Zandee, D. P. (2014). Sustainable Leadership Towards a Workable Definition Sander. Journal of Corporate Citizenship, 49(2013), 17–33. Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). HR talent and the new HR competencies. Strategic HR Review, 11(4), 217–222. https://doi.org/10.1108/14754391211234940 Valli, L., Stefanski, A., & Jacobson, R. (2014). School-Community Partnerships: Typology of School-Community Partnerships Guiding Systemic Education Reform. Varsei, M., Soosay, C., Fahimnia, B., & Sarkis, J. (2014). Framing sustainability performance of supply chains with multidimensional indicators. Supply Chain Management, 19(3), 242–257. https://doi.org/10.1108/SCM-12-2013-0436 Wiratnadi, I. P., Meitriana, M. A., & Indrayani, L. (2019). Faktor-Faktor yang Memengaruhi Keberlanjutan Organisasi Nirlaba (Studi pada Organisasi Kakak Asuh Bali). Pendidikan Ekonomi, 11(2), 605–616. Yuan, R., & Huang, D. (2021). Exploring the Organizational Resilience of a School- Embedded Social Work Agency: A Teaching/Learning Case Study. Human Service Organizations Management, Leadership and Governance, 45(5), 493–505. https://doi.org/10.1080/23303131.2021.1962471 Zen, A. (2023). Mini Review: Organization Commitment, Organization Sustainability, Resilience, Community Social Behavior, Transformational Leadership. Bhayangkara, Universitas Raya, Jakarta, 2(3), 875–890. https://doi.org/https://10.0.218.119/fjmr.v2i3.3512 Zhang, K., & Cui, Z. (2022). The Impact of Leader Proactivity on Follower Proactivity: A Chain Mediation Model. Frontiers in Psychology, 13(March), 1–12. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.781110 MODUS Vol. 38 (1): 60-85 ISSN 0852-1875 / ISSN (Online) 2549-3787

KEPEMIMPINAN BERKELANJUTAN SEBAGAI PILAR STRATEGIS KEBERLANJUTAN ORGANISASIONAL LINI PENDIDIKAN

by Perpustakaan1 UKDC

Submission date: 05-Nov-2026 09:31AM (UTC+0700)
Submission ID: 3080512147
File name: NO_4_MODUS_MARET_2026_VOL_38_1_60-85.pdf (523.1K)
Word count: 10318
Character count: 67813

KEPEMIMPINAN BERKELANJUTAN SEBAGAI PILAR STRATEGIS KEBERLANJUTAN ORGANISASIONAL LINI PENDIDIKAN

Yuliana Sri Purbiyati
Universitas Katolik Darma Cendika
e-mail: yulianasripurbiyati@gmail.com

ABSTRACT

Achieving goals is crucial in any organization. Therefore, ideally, any organization should remain sustainable. Schools are one type of organization that faces threats to their sustainability. School stagnation is a phenomenon that threatens the sustainability of schools. The primary phenomenon is that schools are unable to sustainably survive due to a lack of new students and costs perceived as prohibitive by parents. On the one hand, when schools remain sustainable, they provide many contributions to society, specifically through various inclusive, equitable, and quality learning opportunities. The purpose of this study is to answer the research problem, namely the influence of sustainable leadership on school organizational sustainability through human resource competencies and school-community partnerships as sequential mediators. This study is a study of work units in schools, so the research sample consists of 20 work units in Senior High Schools. Data collection for this study uses a census approach, meaning all members of the population are used as research data. In the high school where the research took place, there are 20 work units, all of which are used as data for analysis in this study. This study uses partial least squares structural equality modeling (PLS-SEM) to test the hypothesis. The findings of this study indicate a significant, positive, and strong relationship between sustainable leadership and organizational sustainability, mediated sequentially by human resource competency and school-community partnerships. This study has practical implications for school principals and work unit coordinators to recognize the benefits of sustainable leadership, human resource competency, and school-community partnerships in building school organizational sustainability. Further research is needed to examine the influence of sustainable leadership on organizational sustainability from the perspective of indirect relationships, both through mediators and mediation, by expanding the sample or using other variables. Future research can also examine the same topic with a qualitative approach.

Keywords: *sustainability leadership; organizational sustainability; human resource competence; school-community partnership.*

ABSTRAK

Hal yang sangat penting dalam organisasi adalah mencapai tujuan. Untuk itu, idealnya organisasi apapun bentuknya terus berkelanjutan. Sekolah merupakan salah satu bentuk organisasi yang memiliki ancaman terkait dengan keberlanjutan organisasionalnya. Stagnasi sekolah merupakan salah satu fenomena yang mengancam keberlanjutan organisasional sekolah. Fenomena utama sekolah tidak mampu bertahan hidup berkelanjutan karena kekurangan murid baru dan biaya dipandang berat oleh orang tua murid. Di satu sisi, ketika sekolah terus berkeberlanjutan maka sekolah memberikan banyak kontribusi bagi

masyarakat, secara khusus adalah berbagai kesempatan belajar yang inklusif, adil, dan berkualitas. Tujuan penelitian ini adalah untuk menjawab permasalahan penelitian ini, yaitu pengaruh kepemimpinan keberlanjutan terhadap keberlanjutan organisasional sekolah melalui kompetensi sumber daya manusia dan kemitraan sekolah-masyarakat sebagai mediasi secara berurutan. Penelitian ini adalah penelitian pada unit kerja yang ada di sekolah maka sampel penelitian terdiri dari 20 unit kerja di Sekolah Menengah Atas (SMA). Pengumpulan data penelitian ini menggunakan pendekatan sensus, yaitu semua anggota populasi digunakan sebagai data penelitian. Di SMA yang menjadi tempat penelitian, terdapat 20 unit kerja, yang semuanya digunakan sebagai data untuk analisis dalam penelitian ini. Penelitian ini menggunakan *partial least squares structural equality modeling* (PLS-SEM) untuk menguji hipotesis. Temuan penelitian ini adalah terdapat hubungan yang signifikan, positif, dan kuat pada pengaruh kepemimpinan keberlanjutan terhadap keberlanjutan organisasional yang dimediasi secara berurutan oleh kompetensi sumber daya manusia dan kemitraan sekolah-masyarakat. Penelitian ini memiliki implikasi praktis bagi kepala sekolah dan koordinator unit kerja untuk mengenali manfaat kepemimpinan keberlanjutan, kompetensi sumber daya manusia, kemitraan sekolah-masyarakat dalam membangun keberlanjutan organisasional sekolah. Penelitian lebih lanjut masih diperlukan untuk mengkaji pengaruh kepemimpinan keberlanjutan terhadap keberlanjutan organisasional dari segi hubungan tidak langsung baik melalui mediator maupun mediasi dengan memperluas sampel atau dengan variabel lain. Penelitian di masa depan juga dapat meneliti topik yang sama dengan pendekatan kualitatif.

Kata kunci: kepemimpinan keberlanjutan; keberlanjutan organisasional; kompetensi sumber daya manusia; kemitraan sekolah-masyarakat.

1. PENDAHULUAN

Beberapa orang yang membentuk kelompok, membangun sistem, dan memiliki kegiatan untuk mencapai tujuan bersama dapat disebut sebagai organisasi (Bittner, 1965; Gutterman, 2023). Persamaan visi misi sebagai salah satu alasan membangun organisasi (Gutterman, 2023). Visi misi yang tidak implementatif, organisasi tanpa inovasi, kurangnya *monitoring* yang mengakibatkan filosofi organisasi mandeg menyebabkan organisasi berjalan di tempat atau *stagnan* (Musakki, 2019). Dari sisi idealisme, organisasi semestinya terus berkelanjutan mencapai tujuan organisasi dibangun (Gutterman, 2023). Ancaman keberlanjutan organisasional terjadi pada semua bentuk organisasi, termasuk sekolah. Ketika sekolah stagnan tanpa harapan keberlanjutan maka pada akhirnya sekolah ditutup atau digabungkan (Saputra, 2016; Pitonang, 2016; Pitonang, 2024). Fenomena utama sekolah tidak bisa bertahan hidup berkelanjutan karena kekurangan murid baru (Saputra, 2016; Pitonang, 2016; Pitonang, 2024) dan biaya dipandang berat oleh orang tua murid (Nurhalisa, 2022). Padahal ketika sekolah terus memiliki keberlanjutan (Gutterman, 2023) maka sekolah dapat memberikan berbagai kesempatan belajar yang inklusif, adil, dan berkualitas (Brandisauskiene et al., 2021).

Kebijakan terhadap keberlanjutan sekolah juga merupakan fenomena yang menarik. Di lingkup pemerintah terjadi perbedaan kebijakan terhadap sekolah-sekolah yang memiliki

ancaman tidak berlanjut. Pertama, kebijakan dinas pendidikan menutup sekolah (Saputra, 2016) karena kuota perolehan murid tidak mencukupi. Kedua, kebijakan tetap mempertahankan keberadaan sekolah walaupun perolehan kuota murid baru tidak sesuai target (Sugiarti, 2025). Visi misi suatu instansi sangat memengaruhi keputusan atau kebijakan instansi. Visi misi tersebut, seperti instansi terkait memiliki cita-cita memperbaiki mutu pendidikan yang berpandangan sekolah selalu dibutuhkan sehingga sekolah harus dipertahankan keberlanjutannya. Visi yang lain dan menunjukkan pelayanan pada yang terpinggirkan adalah instansi tetap mengusahakan keberlanjutan sekolah karena memberikan akses sekolah pada masyarakat di wilayah pinggiran walau sangat terbatas jumlah siswanya. (Sugiarti, 2025). Kebijakan menentukan berlanjut tidaknya sekolah atau dapat dikatakan kebijakan merupakan faktor penentu bagi keberlanjutan sekolah.

Pelayanan sekolah memberikan dampak pada sikap, nilai, dan perilaku murid yang menjadi bekal kehidupan maka keberlanjutan organisasional sekolah sangat penting untuk melakukan pelayanan tersebut (Admin Future Teacher, 2023). Selain itu, sekolah juga memberikan kesempatan belajar yang lebih luas bagi peserta didik (Admin We Forum, 2023), dan juga mengatasi ketidaksetaraan serta mengajarkan nilai-nilai universal (Sewchurran, 2022). Sekolah juga membantu membangun masa depan untuk mencapai tujuan sosial dan berkesinambungan, keberagaman, serta kesejahteraan (Staneva-Britton, 2023). Berkaitan dengan keberlanjutan organisasional sekolah ini ada beberapa faktor yang memengaruhinya, seperti kepemimpinan (Wiratnadi et al., 2019), kompetensi sumber daya manusia (SDM) (Sarjana; et al., 2020), dan kemitraan sekolah-masyarakat (Ngobeni, 2024).

Kepemimpinan keberlanjutan adalah keharusan bagi organisasi karena kepemimpinan berkelanjutan merupakan model kepemimpinan yang sesuai untuk keberlanjutan organisasional (Cheah & Ooi, 2024). Hal itu disebabkan kepemimpinan keberlanjutan mengembangkan organisasi secara kuat dari segi finansial dan tanggung jawab pada lingkungan serta sosial (Rosário & Boechat, 2025). Kehadiran kepemimpinan berkelanjutan membawa konsep kepemimpinan untuk mengelola keberlanjutan sebagai isu keberlanjutan, dan kepemimpinan berkelanjutan sendiri merupakan pandangan baru dalam kepemimpinan organisasi yang merupakan hasil pengembangan pergeseran dalam teori ekonomi dan organisasi yang disebabkan oleh pemahaman baru dari berbagai bidang ilmu sosial, mega-tren berkelanjutan dalam konteks makro ekonomi dan bisnis (Tindeman et al., 2014). Kepemimpinan berkelanjutan mampu mendorong inovasi dan efektivitas melalui perilaku organisasi yang kreatif dengan beradaptasi terhadap inovasi teknologi (Haroon et al., 2019). Pemimpin yang terus mempraktikkan kepemimpinan keberlanjutan dapat mencapai tujuan organisasi pada lingkungan yang cepat berubah (Hurst, 2012). Pemimpin yang demikian merupakan pemimpin yang mampu menginisiasi dan mengimplementasi tujuan keberlanjutan organisasional (Boeske, 2023). Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan keberlanjutan merupakan model kepemimpinan yang sangat strategis untuk mengatasi keberlanjutan organisasional. Berdasarkan saran Cheah dan Ooi (2024), pengaruh kepemimpinan keberlanjutan terhadap keberlanjutan organisasional masih relevan diteliti. Saran ini menyisakan gap penelitian untuk penelitian selanjutnya dengan tujuan untuk memantapkan peran kepemimpinan berkelanjutan pada keberlanjutan organisasional. Penggunaan variabel-variabel lain untuk penelitian kepemimpinan keberlanjutan terhadap keberlanjutan

organisasional sebagaimana disarankan Zen (2023) juga memberikan ruang bagi penelitian selanjutnya.

Kepemimpinan adalah konsep yang kompleks, bersifat interpersonal, dan terikat secara sosial (Hernandez, 2007). Terkait dengan proses kepemimpinan keberlanjutan untuk membangun keberlanjutan organisasional pada penelitian ini didukung dengan teori kognitif sosial atau *Social Cognitive Theory* (SCT) dikembangkan oleh Bandura (1988; 1989). SCT menjelaskan bagaimana individu berkembang dan cara manusia berperilaku saling terkait dengan dirinya sendiri dan pengaruh yang diterimanya dari lingkungan. SCT memberikan kerangka untuk memahami, memprediksi, dan mengubah perilaku manusia. Perilaku individu adalah hal utama yang dipelajari melalui pengamatan individu yang bersangkutan kepada orang lain serta melalui interaksi dengan lingkungannya (Bandura, 1977).

Sekolah dan masyarakat tak bisa dipisahkan karena sekolah merupakan bagian penting untuk masyarakat dan masyarakat merupakan unsur penting bagi sekolah guna berkolaborasi dalam pelaksanaan program-program sekolah (Ngobeni, 2024). Hal ini menunjukkan bahwa sekolah memerlukan komunitas atau masyarakat dan sekolah bukan menjadi satu-satunya sumber pendidikan (Benson et al., 2009). Menurut Lasker dan Weiss, melalui kemitraan sekolah-masyarakat, sekolah dapat melakukan berbagai pelayanan (Ngobeni, 2024) yang mengembangkan hubungan bermakna dan berkelanjutan (DePetris & Eames, 2017). Sejumlah besar penelitian tentang kemitraan sekolah-masyarakat telah dilakukan namun masih ada peluang untuk penelitian selanjutnya, yaitu meneliti peran kemitraan sekolah-masyarakat terhadap berkelanjutan organisasional (Ngobeni, 2024).

Kompetensi SDM menjadi salah satu elemen penting dalam pembentukan dan pengembangan organisasi (Tataw, 2012). Kompetensi SDM mendorong kinerja organisasi dalam menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan (Mohd et al., 2016). Kompetensi SDM berarti seperangkat pola perilaku yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap dalam melaksanakan tugas dan fungsinya (Mohd et al., 2016). Ketika kompetensi SDM tinggi maka memberikan dampak yang tinggi untuk organisasi. Kompetensi menyelaraskan SDM dan tujuan strategis organisasi yang memastikan keselarasan dan konsistensi di berbagai aspek organisasi dan pada akhirnya berdampak pada kinerja organisasi (Mohd et al., 2016). Penelitian tentang kompetensi SDM sudah banyak dilakukan namun masih terdapat celah yang menjadi kesenjangan penelitian sebagaimana disarankan oleh Purgal-Popiela (2024), yaitu diperlukan penelitian tentang karakteristik unik organisasi guna memahami bagaimana praktik kompetensi SDM memengaruhi keberlanjutan. Setya Bangsawan dan Kurniawan (2023) menyarankan penelitian pengaruh kompetensi SDM terhadap keberlanjutan organisasional dapat dihubungkan dengan variabel lain. Dengan demikian masih sangat terbuka meneliti pengaruh komptensi SDM terhadap keberlanjutan organisasional sekolah.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang ditemukan melalui saran-saran dari Cheah dan Ooi (2024), Ngobeni (2024), Purgal-Popiela (2024), dan Zen (2023) serta eksplorasi faktor-faktor yang memengaruhi keberlanjutan organisasional, seperti kepemimpinan keberlanjutan (Cheah & Ooi, 2024), kemitraan sekolah-masyarakat (Ngobeni, 2024), dan kompetensi SDM (Sarjana; et al., 2020) maka masih menyisakan ruang kosong pada kesenjangan penelitian. Selain itu, masih ada peluang penelitian lain, yaitu mengidentifikasi hubungan tidak hanya antara gaya kepemimpinan dengan kinerja berkelanjutan, dari segi nilai, keyakinan, sikap,

kebijakan, proses, dan keberlanjutan dengan berbagai variabel (Piwowar-Sulej & Iqbal, 2023). Berpijakan dengan hal itu maka penelitian ini berfokus pada penelitian pengaruh kepemimpinan keberlanjutan terhadap keberlanjutan organisasional melalui mediasi kompetensi SDM dan kemitraan sekolah-masyarakat sebagai mediasi secara berurutan. Penelitian ini menempatkan kompetensi SDM dan kemitraan sekolah-masyarakat secara berurutan yang sekaligus merupakan pembeda dengan penelitian-penelitian lain. Hal ini merupakan kebaruan pada penelitian ini. Variabel mediasi dalam penelitian merupakan variabel yang penting karena variabel mediasi memberikan informasi apakah proses suatu intervensi yang terjadi pada pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen mencapai pengaruh atau dampak terhadap hasil ukuran (MacKinnon, 2011).

Untuk alasan tersebut dari sisi penelitian terdahulu dan kebaruan serta situasi sekolah-sekolah yang menjadi subjek penelitian, maka penelitian ini bertujuan menghasilkan analisis pengaruh kepemimpinan keberlanjutan terhadap keberlanjutan organisasional yang diperkuat oleh variabel kompetensi SDM dan kemitraan sekolah-masyarakat secara berurutan. Keberlangsungan hidup atau keberlanjutan organisasional sekolah menjamin pelaksanaan pelayanan sekolah yang dilaksanakan melalui kompetensi SDM. Oleh karena anggota memiliki kompetensi SDM maka anggota mampu membangun jejaring kemitraan sekolah-masyarakat. Pembangunan jejaring itu memperlancar pelaksanaan program kerja secara kolaboratif yang berdampak pada keberlangungan pelayanan, pencapaian tujuan dan pengaktualisasian visi misi sekolah yang pada akhirnya keberlanjutan organisasional sebagai hal yang sangat penting dapat dicapai.

2. RUMUSAN MASALAH

Identifikasi masalah menunjukkan adanya fenomena kendala keberlanjutan organisasional sekolah yang disebabkan oleh visi misi kurang implementatif, kurang adanya inovasi, dan kurangnya *monitoring*. Hal ini mengakibatkan organisasi stagnan dan menjadi penyebab turunnya perolehan murid baru. Penurunan perolehan murid baru di sekolah juga disebabkan biaya yang dipandang mahal oleh orang tua murid. Keberadaan sekolah swasta bergantung dengan banyak sedikitnya murid. Jumlah murid sangat memengaruhi keuangan penyelenggara sekolah. Ketika jumlah murid tidak memenuhi target maka sudah pasti akan memengaruhi operasional sekolah. Dalam beberapa visitasi ke sekolah, pada umumnya penyelenggara sekolah menggerakkan semua unsur agar mencari murid dan mengajak kepala sekolah serta pendidik untuk meningkatkan mutu sehingga perolehan murid baru tetap terjaga yang pada akhirnya pembiayaan sekolah juga terjaga. Penurunan perolehan murid baru itu mengakibatkan adanya penggabungan sekolah atau penutupan sekolah. Ada beberapa faktor yang memperngaruhi keberlanjutan organisasional sekolah, yaitu kepemimpinan, kompetensi sumber daya manusia, dan kemitraan sekolah-masyarakat. Dari saran penelitian terdahulu ditemukan bahwa eksplorasi faktor-faktor yang memengaruhi keberlanjutan organisasional, seperti kepemimpinan keberlanjutan, kemitraan sekolah-masyarakat, dan kompetensi SDM masih menyisakan ruang kosong untuk penelitian selanjutnya. Juga ada peluang untuk meneliti hubungan gaya kepemimpinan dengan berkelanjutan dari segi nilai, keyakinan, sikap, kebijakan, proses, dan keberlanjutan dengan berbagai variabel. Berdasarkan hasil identifikasi masalah maka rumusan masalah penelitian ini adalah bagaimana hubungan

pengaruh kepemimpinan keberlanjutan terhadap keberlanjutan organisasional melalui mediasi kompetensi SDM dan kemitraan sekolah-masyarakat secara berurutan.

Manfaat Penelitian

Penelitian ini dapat memberikan sumbangan dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia secara khusus dalam perilaku organisasi yang terkait dengan faktor-faktor yang memengaruhi keberlanjutan organisasional sekolah. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai masukan bagi para pengelola sekolah berkenaan dengan keberlanjutan organisasional sekolah. Penerapan gaya kepemimpinan, pengelolaan sumber daya manusia, dan pemanfaatan sumber daya manusia dalam membangun jejaring dapat menjadi bahan evaluasi dan inspirasi dalam mengelola keberlanjutan organisasional sekolah.

3. KAJIAN TEORITIS DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Teori Kognitif Sosial atau *Social Cognitive Theory* (SCT)

SCT menjelaskan bagaimana individu berkembang dan cara manusia berperilaku saling terkait dengan dirinya sendiri dan pengaruh yang diterimanya dari lingkungan. SCT memberikan kerangka untuk memahami, memprediksi, dan mengubah perilaku manusia (Bandura, 1988). Perilaku individu merupakan hal utama yang dipelajari melalui pengamatan individu yang bersangkutan kepada orang lain serta melalui interaksi dengan lingkungannya (Bandura, 1977). Dari sudut pandang pembelajaran sosial, SCT dipandang sebagai pembelajaran sosial yang menjelaskan fungsi psikologis berkaitan dengan interaksi timbal balik pribadi yang berkelanjutan dan lingkungan sebagai faktor penentu (Bandura, 1997). Faktor pribadi adalah aspek kognitif, kepribadian, atau demografi yang menjadi ciri individu. Dengan kata lain, individu tidak hanya memilih lingkungan tempat mereka berevolusi, tetapi mereka juga membentuk lingkungan di sekitarnya.

Teori kognitif sosial mendukung pengertian bahwa pembelajaran terjadi melalui sejumlah proses, yaitu simbolik, perwakilan, dan pengaturan mandiri menjadi peran penting dalam perolehan pengetahuan dan perilaku baru. Simbolik merupakan kemampuan untuk melakukan tindakan yang disengaja berakar pada aktivitas simbol, yaitu melalui simbol-simbol verbal dan imajiner. Kemudian individu memproses dan melestarikan pengalaman-pengalamannya sebagai bentuk-bentuk representasi. Melalui simbolisasi, individu dapat mengonseptualisasikan pengalaman dan memecahkan masalah tanpa harus melakukan berbagai macam solusi. *Vicarious* atau perwakilan adalah individu membentuk gagasan tentang bagaimana perilaku baru dilakukan dengan mengamati orang lain dan selanjutnya hasil pengamatan menjadi panduan untuk bertindak (Bandura, 1977).

Keberlanjutan Organisasional

Keberlanjutan merupakan prasyarat bagi organisasi untuk bertahan hidup (Varsei et al., 2014). Keberlanjutan organisasional adalah kemampuan organisasi untuk menangani persoalan-persoalan saat krisis dengan asumsi, sikap, dan keyakinan sehingga organisasi terus mampu beroperasi untuk mencapai tujuan dengan metode pembangunan berkelanjutan untuk memastikan kelangsungan hidup organisasi (Rahman et al., 2022). Bom et al. (2019) berpendapat bahwa keberlanjutan organisasional memiliki tiga dimensi, yaitu dimensi keberlanjutan lingkungan, sosial, dan ekonomi. Keberlanjutan lingkungan adalah kompetensi

organisasi atau kinerja organisasi untuk mengurangi jejak karbon (Lam & Lai, 2015) yang berimplikasi pada empat sumber daya alam utama, yaitu udara, air, tanah, mineral, dan sumber daya energi (Global Reporting Initiative (GRI), 2023). Keberlangsungan sosial adalah kemampuan organisasi mengatasi masalah SDM internal dan eksternal yang mencakup keamanan kerja, akomodasi, kesehatan dan keselamatan, dan pengembangan kapasitas (Badri Ahmadi, Kusi-Sarpong, et al., 2017; Badri Ahmadi, Hashemi Petrudi, et al., 2017). Keberlanjutan ekonomi adalah kemampuan organisasi mempertahankan keadaan ekonomi organisasi di tingkat lokal, nasional, dan global yang dapat menjamin organisasi bertahan dalam jangka waktu yang panjang (Svensson, 2007).

Kepemimpinan Keberlanjutan

Kepemimpinan keberlanjutan atau *sustainable leadership* adalah model kepemimpinan pada seorang pemimpin yang mendorong agenda keberlanjutan dalam organisasi (Hira, 2023; Muliyah et al., 2020). Pemimpin memiliki pemahaman mendalam tentang dampak organisasi terhadap lingkungan, masyarakat, ekonomi, dan berusaha menciptakan harmoni antara kepentingan organisasi, kelestarian lingkungan, kesejahteraan sosial, dan keberlangsungan ekonomi (Muliyah et al., 2020). Kepemimpinan keberlanjutan merupakan jenis kepemimpinan yang sesuai untuk keberlanjutan organisasional karena kepemimpinan keberlanjutan memposisikan pencapaian tujuan sebagai yang utama untuk masa depan yang berkelanjutan (Cheah & Ooi, 2024). Kepemimpinan keberlanjutan bagi organisasi adalah keharusan untuk keberlanjutan organisasi (Cheah & Ooi, 2024). Hal itu sebagaimana telah dicetuskan oleh Hurst (2012) bahwa manager atau pemimpin terus mempraktikkan kepemimpinan keberlanjutan untuk mencapai tujuan dalam lingkungan yang cepat berubah. Kepemimpinan memberikan fasilitas inisiasi dan implementasi tujuan untuk keberlanjutan organisasional (Boeske, 2023).

Kepemimpinan keberlanjutan dikembangkan oleh Hargreaves dan Fink (2018) dan kepemimpinan keberlanjutan yang berbasis pada organisasi pendidikan dikembangkan oleh Liao (2022). Lebih lanjut Liao (2022) menjelaskan bahwa kepemimpinan berkelanjutan mengacu pada nilai-nilai pembangunan berkelanjutan dan kesadaran berkelanjutan dari para pemimpin yang diwujudkan dalam pekerjaannya. Pemimpin berkelanjutan cenderung mengadopsi sikap bertanggung jawab terhadap inisiatif dan kegiatan yang berkelanjutan dan para pemimpin akan menciptakan lingkungan organisasi yang berkelanjutan, membangun tujuan organisasi yang berkelanjutan dan berperan secara bertanggung jawab untuk melindungi lingkungan ekologis.

Menurut Hargreaves dan Fink (2018) kepemimpinan keberlanjutan memiliki enam dimensi, yaitu 1) mendorong pembelajaran berkelanjutan, 2) menciptakan pemimpin magang di sekolah, 3) membangun budaya berbagi dan belajar di kalangan guru, 4) mendorong kemitraan dengan teman sebaya dan organisasi di luar sekolah, 5) keberagaman, dan 6) kelestarian. Yang dimaksudkan dengan mendorong pembelajaran berkelanjutan adalah melihat kepemimpinan sebagai budaya mutu yang terintegrasi dengan pendekatan holistik terhadap kepemimpinan yang berkelanjutan sedangkan menciptakan regenarasi di sekolah adalah upaya pemimpin untuk melaksanakan regenerasi kepemimpinan dengan memberikan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan sehingga memudahkan pelaksanaan perubahan, perbaikan, dan dampak dari perubahan. Adapun membangun budaya berbagi dan

belajar adalah upaya membangun budaya kepemimpinan yang tersebar di seluruh organisasi dengan pendelegasian tugas-tugas. Dimensi mendorong kemitraan dengan teman sebaya dan organisasi di luar sekolah berarti sekolah menjalin kerjasama dengan pihak lain untuk keberlanjutan sekolah. Dimensi keberagaman adalah suatu pandangan, ide, dan kreativitas yang disarankan bagi anggota organisasi dengan pengembangan staf agar menjadi lebih mandiri dan kreatif dan kelestarian merupakan dimensi yang berfokus pada keberlanjutan dan kesuksesan jangka panjang pada organisasi (Hargreaves & Fink, 2018).

Kemitraan Sekolah-Masyarakat

Kemitraan sekolah-masyarakat merupakan sebuah upaya untuk meningkatkan kesejahteraan dan prospek kehidupan siswa, memperkuat keluarga, dan bahkan mengubah masyarakat yang terintegrasi dan komprehensif (Valli et al., 2014). Kemitraan sekolah-masyarakat juga bisa berarti sebagai cara kerja yang mengimplementasikan hubungan kolaboratif antar entitas yang ditempuh dengan bekerja sama menuju tujuan bersama melalui kesepakatan bersama. Kemitraan sekolah-masyarakat dapat memberikan kesempatan belajar yang lebih luas di sekolah, menyediakan layanan, dan dukungan menyeluruh bagi siswa yang membutuhkannya (Olson, 2018). Konstruk kemitraan sekolah-masyarakat terdiri atas tujuh dimensi (Parent Victoria, 2008). Pertama, komunikasi, yaitu cara sekolah dan orang tua atau pihak lain membangun hubungan dengan meningkatkan keterlibatan masyarakat di sekolah. Kedua, hubungan pembelajaran di rumah dan sekolah yang berarti sekolah, orang tua, dan masyarakat menghargai lingkungan belajar di sekolah, rumah, dan di masyarakat. Ketiga, membangun komunikasi dan identitas, yaitu sekolah dengan keramahan dan keterbukaan mendukung dan mengembangkanidentitas, kompetensi, rasa memiliki para siswa. Keempat, mengenali peran keluarga adalah semua unsur baik sekolah maupun keluarga saling menghargai perannya masing-masing untuk melengkapi pendidikan para siswa. Kelima, konsultasi dalam pengambilan keputusan adalah sekolah memiliki keterbukaan menghasilkan tanggung jawab bersama dan akuntabilitas. Keenam, berkolaborasi yang berarti keterlibatan masyarakat memperkaya pembelajaran, kesejahteraan siswa, dan sumber daya sekolah. Ketujuh, partisipasi yang berarti keluarga atau masyarakat memberikan kontribusi melalui kegiatan sekolah baik melalui pembelajaran maupun kegiatan lain.

Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM)

Manajemen SDM memainkan peran penting dalam keunggulan organisasi (Ribeiro & Gavronski, 2021; Rowshan et al., 2015). Kompetensi merupakan hal yang sangat penting untuk membangun keunggulan kompetitif pada organisasi dan kompetensi merupakan karakteristik individu yang memungkinkan mampu melaksanakan tugas-tugas yang dipercayakan (Matwiejczuk, 2019) secara efektif. Kompetensi SDM, meliputi pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan (Ribeiro & Gavronski, 2021). Menurut Brockbank et al. (1999), kompetensi SDM memiliki enam dimensi. Pertama, kredibilitas pribadi adalah individu hidup sesuai nilai-nilai organisasi, berdasarkan kepercayaan dan bertindak dengan "sikap" bagaimana organisasi dapat mencapai tujuan. Kedua, kemampuan mengelola perubahan yang berarti kemampuan individu dalam menelaah masalah, membangun hubungan dengan klien, mengartikulasikan visi, menetapkan agenda kepemimpinan, memecahkan masalah, dan mengimplementasikan tujuan. Ketiga, kemampuan mengelola budaya adalah dimensi yang terkait dengan kemampuan individu dalam mengidentifikasi

budaya yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan strategi organisasi, membingkai budaya untuk menyemangati karyawan, menerjemahkan budaya yang sesuai ke dalam perilaku organisasi, mendorong para pemimpin untuk berperilaku konsisten dengan budaya yang telah ditetapkan. Keempat, penyampaian praktik SDM adalah dimensi yang terkait dengan kemampuan berinovasi pada bidang seperti perekrutan, pengembangan karyawan, kompensasi dan komunikasi. Kelima adalah dimensi pemahaman bisnis merupakan dimensi yang terkait dengan kemampuan individu memahami strategi, organisasi, pesaing, keuangan, pemasaran, pengelolaan tim *marketing*, dan teknologi informatika (Brockbank et al., 1999).

Hipotesis

Pengaruh Kepemimpinan Keberlanjutan terhadap Keberlanjutan Organisasional Sekolah Melalui Kompetensi SDM dan Kemitraan Sekolah-Masyarakat sebagai Mediasi Secara Berurutan

Kepemimpinan keberlanjutan organisasional dilaksanakan oleh pemimpin dengan mendorong anggota bertumbuh untuk mengembangkan kompetensi SDM. Kompetensi SDM mendorong anggota organisasi untuk memiliki daya dan kreativitas. Anggota yang berdaya dan kreatif dapat membangun jejaring, seperti membangun kemitraan sekolah-masyarakat. Dari seluruh proses organisasional, kepemimpinan keberlanjutan, kompetensi SDM dan kemitraan sekolah-masyarakat menentukan keberhasilan keberlanjutan organisasional. Kepemimpinan keberlanjutan mendorong peningkatan kompetensi SDM yang bekerja dalam organisasi dan menggerakkan kemitraan sekolah-masyarakat untuk melaksanakan program-program sekolah secara kolaboratif yang pada akhirnya membangun keberlanjutan organisasional.

Penelitian ini memilih model mediasi secara berurutan, yaitu menempatkan konstruk kompetensi SDM dan kemitraan sekolah-masyarakat memediasi secara berurutan pada pengaruh kepemimpinan keberlanjutan terhadap keberlanjutan organisasional. Dalam penelitian perilaku organisasional ada beberapa faktor yang memengaruhi keberlanjutan organisasional. Faktor-faktor tersebut, misalnya seperti tipe kepemimpinan (Piwowar-Sulej & Iqbal, 2023), kepemimpinan keberlanjutan (Cheah & Ooi, 2024), kompetensi SDM (Sarjana et al., 2020), dan kemitraan sekolah-masyarakat (Ngobeni, 2024). Kompetensi SDM dan kemitraan sekolah-masyarakat ditempat sebagai variabel mediasi secara berurutan karena kompetensi SDM merupakan hal yang sangat penting untuk membangun keunggulan kompetitif pada organisasi dan memungkinkan mampu melaksanakan tugas-tugas yang dipercayakan secara efektif (Matwiejczuk, 2019). Kompetensi SDM merupakan bagian dari manajemen SDM (Rahadi et al., 2021), maju mundurnya organisasi sangat dipengaruhi oleh kompetensi SDM (Septiani, 2022) dan kompetensi SDM dapat sangat berguna bagi organisasi dalam menghadapi tantangan (Chibulanotu, 2023). Kompetensi SDM terbukti meningkatkan kinerja organisasi (Manteiro et al., 2024) dan memiliki peran strategis dalam membangun berkelanjutan organisasional (Gentari & Syamsudin, 2025). Alasan kemitraan sekolah-masyarakat ditempatkan sebagai variabel mediasi karena kemitraan sekolah-masyarakat dapat digerakkan melalui kompetensi SDM. Ketersediaan SDM yang memadai dapat membuahkan jejaring dengan membentuk kemitraan sekolah-masyarakat (Mqina & Goosen, 2021). Selain itu, kompetensi SDM berperan strategis membangun berkelanjutan organisasional (Gentari & Syamsudin, 2025).

Hubungan atau relasi kepemimpinan keberlanjutan, kompetensi SDM, kemitraan sekolah-masyarakat, dan keberlanjutan organisasional sangat penting. Peran kepempinan keberlanjutan adalah memfasilitasi anggota dalam melaksanakan program-program organisasi untuk mencapai tujuan dan keberlanjutan organisasional (Boeske, 2023). Kepemimpinan keberlanjutan digunakan pemimpin untuk mengelola iklim dan budaya organisasi dalam hal kompetensi SDM. SDM yang berkompetensi maka memberikan kontribusi pada organisasi dalam segala hal termasuk dalam menjalin jejaring dengan pihak orang tua murid ataupun pihak-pihak lain sehingga tercapai kemitraan sekolah-masyarakat. Kompetensi SDM dan kemitraan sekolah-masyarakat memediasi secara berurutan pada pengaruh kepemimpinan keberlanjutan terhadap keberlanjutan organisasional diharapkan implementasi kepeimpinan transformasional dalam membangun kompetensi SDM membuahkan kemitraan sekolah-masyarakat guna membangun keberlanjutan organisasional. Alurnya adalah kepemimpinan keberlanjutan memengaruhi kompetensi sumber daya manusia (Al-Hadhrami & Yusof, 2024). Anggota yang kompetensinya berkembang akan dengan mudah menyesuaikan dengan pekerjaannya dan melaksanakannya dengan penuh tanggung jawab (Mohamed Jais et al., 2021) termasuk mampu menjalin jejaring dalam kemitraan sekolah-masyarakat (Mqina & Goosen, 2021). Hal ini pada akhirnya berdampak pada pembangunan keberlanjutan organisasional (Gentari & Syamsudin, 2025). Dengan demikian hipotesis penelitian ini adalah: **Kepemimpinan keberlanjutan berpengaruh terhadap keberlanjutan organisasional sekolah melalui kompetensi SDM dan kemitraan sekolah-masyarakat sebagai mediasi secara berurutan.**

Berdasarkan teori konseptual, hasil intervensi variabel mediasi diharapkan dapat memengaruhi variabel yang dimediasi (MacKinnon, 2011). O'Rourke dan MacKinnon (2015) menjelaskan fungsi pengujian model dua mediator, yaitu model dua mediator untuk pengujian efek mediasi total. Salah satu model dua mediator adalah model mediator berurutan atau mediator tiga jalur yang berarti dua mediator melakukan intervensi dalam satu rangkaian antara variabel independen dan variabel dependen (Taylor et al., 2008). Mediasi berurutan juga disebut mediasi serial, yaitu mediator ditempatkan secara berurutan, dengan masing-masing mediator berpotensi memengaruhi mediator berikutnya dalam suatu rantai (Malik, 2023). Oleh karena itu, model penelitian ini seperti di bawah ini.



Gambar 1
Model Penelitian

Dari model penelitian di atas maka hipotesis pada penelitian ini adalah kepemimpinan keberlanjutan (KK) berpengaruh terhadap keberlanjutan organisasional (KO) melalui mediasi kompetensi sumber daya manusia (KSDM) dan kemitraan sekolah-masyarakat (KSM) secara berurutan. Dua mediator yang mengintervensi pengaruh kepemimpinan

keberlanjutan terhadap keberlanjutan organisasional, adalah KSDM dan kemitraan sekolah-masyarakat. Model mediator berurutan atau mediator tiga jalur adalah dua mediator melakukan intervensi dalam satu rangkaian antara variabel independen dan variabel dependen (Taylor et al., 2008). Tabel 1 berikut ini menunjukkan mediator tiga jalur yang dimaksudkan.

Tabel 1. Model Mediator Berurutan atau Mediator Tiga Jalur

Model	Jalur
1	Kepemimpinan Keberlanjutan → Kompetensi SDM → Kemitraan Sekolah-masyarakat
2	Kepemimpinan Keberlanjutan → Kompetensi SDM → Kemitraan Sekolah-Masyarakat → Keberlanjutan Organisasional
3	Komptensi SDM → Kemitraan Sekolah-Masyarakat → Keberlanjutan Organisasional

4. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan metode kuantitatif, yang berarti peneliti merumuskan permasalahan kemudian mengidentifikasikan ke dalam hipotesis. Populasi penelitian ini menunjuk pada seluruh kelompok orang, peristiwa, atau hal-hal menarik yang ingin diselidiki oleh peneliti (Sekaran & Bougie, 2016). Penelitian ini meneliti unit kerja wakil kepala sekolah yang ada di sekolah, yaitu wakil kepala sekolah yang terdiri atas wakil kepala sekolah bidang kurikulum, wakil kepala sekolah bidang kesiswaan, wakil kepala sekolah bidang hubungan kemasyarakatan, dan wakil kepala sekolah bidang sarana prasarana. Penentuan sampel penelitian ini mengikuti pendapat Mwenda et al. (2023), yaitu mengelola populasi sasaran menggunakan pendekatan sensus yang berarti seluruh unit kerja yang ada merupakan sampel penelitian. Sampel penelitian di tingkat unit kerja ditentukan dengan menggunakan pendekatan sensus, yaitu bila populasi kurang dari 200 unit maka semua unit kerja menjadi sampel (Israel, 1992). Dengan demikian, jumlah sampel penelitian ini adalah 20 unit kerja yang ada di lima sekolah yang menjadi subjek penelitian ini, yaitu empat unit kerja wakil kepala sekolah.

Subjek penelitian ini adalah unit-unit kerja wakil kepala sekolah pada lima sekolah menengah atas (SMA) swasta berbasiskan agama tertentu yang ada di lima kota di Pulau Jawa. SMA yang dipilih adalah SMA yang memiliki empat unit kerja wakil kepala sekolah yang dipimpin oleh seorang wakil kepala sekolah dan setiap wakil kepala sekolah memiliki tim serta SMA yang memiliki jumlah siswa minimal 250 siswa. Kelima sekolah yang menjadi subjek penelitian ini memiliki empat unit atau bidang wakil kepala sekolah, yaitu wakil kepala sekolah bidang kurikulum, wakil kepala sekolah bidang kesiswaan, wakil kepala sekolah bidang hubungan kemasyarakatan, dan wakil kepala sekolah bidang sarana prasarana. Dengan begitu, setiap sekolah terdiri atas empat unit kerja maka jumlah populasi penelitian ini adalah 4 unit kerja x 5 sekolah = 20 unit kerja. Setiap unit kerja diwakili oleh dua orang dari para wakil kepala sekolah yang merupakan inti pengurus tiap bidang/unit sehingga jumlah responden meliputi 2 x 20 unit kerja = 40 responden. Untuk data 20 unit kerja diperoleh dari jawaban dua perwakilan tiap unit kerja yang ditambahkan dan kemudian dibagi dua. Hasil pembagian itu merupakan data unit kerja wakil kepala sekolah. Untuk penentuan

responden dilaksanakan dengan meminta bantuan kepala sekolah agar kepala sekolah memilih responden setiap unit kerja wakil kepala sekolah di sekolahnya yang memenuhi kriteria, yakni 1) karyawan tetap, 2) sudah bekerja di sekolah yang bersangkutan selama minimal enam bulan, dan 3) telah menjadi wakil kepala sekolah atau tim wakil kepala sekolah sekurang-kurangnya enam bulan, serta 4) mewakili unit kerja wakil kepala sekolah dalam penyusunan program kerja dan anggarannya.

Survei kuesioner dilakukan untuk mengumpulkan data dari 20 unit kerja wakil kepala sekolah. Kuesioner dengan skala Likert lima digunakan untuk mengukur perspektif responden. Skala likert mengukur seberapa besar responden setuju atau tidak setuju terhadap suatu pernyataan yang diberikan (Sekaran & Bougie, 2016). Skor yang diberikan adalah sangat tidak setuju (1), tidak setuju (2), netral (3), setuju (4), dan sangat setuju (5). Instrumen kepemimpinan keberlanjutan diadopsi dari Howa dan Ishakb (2020) yang terdiri dari , kompetensi SDM dari Ulrich et al. (2012), kemitraan sekolah-masyarakat diolah dari Parent Victoria (2008), dan keberlanjutan organisasional dari Hristov dan Chirico (2019).

Analisis data pada penelitian ini menggunakan analisis data statistik deskriptif dan *Partial Least Squere* (PLS) SEM. Analisis tersebut merupakan salah satu analisis yang digunakan mengembangkan atau memperkirakan suatu teori yang sudah ada (Sarwono, J dan Narimawati, 2015). Dalam penelitian ini pemakaian model structural PLS menggunakan *software SmartPLS* 4.0. Untuk kriteria penilaian evaluasi model pengukuran reflektif dapat diperhatikan pada Tabel 2 di bawah ini.

Tabel 2. Uji Reliabilitas dan Validitas Model Pengukuran Reflektif

Uji Reliabilitas	Parameter	*Rule of Thumbs*
Konsistensi internal	*Composite reliability*	Sama dengan dan lebih dari 0,7.
Uji Validitas	Parameter	*Rule of Thumbs*
Konvergen	*Indikator reliability* (*outer loading*)	Lebih besar dari 0,708.
	Average variance extracted (AVE)	Lebih dari 0,5.
Diskriminan	Akar AVE dan korelasi variabel laten (*Heterotrait - Monotrait Ratio of Corelation*/HTMT))	Akar AVE > Korelasi variabel laten.

Sumber: Sekaran dan Bougie (2016); Hair et al. (2017); Hair et al. (2018)

5. PEMBAHASAN

Uji Validitas dan Reliabilitas

Data penelitian yang digunakan ini merupakan data yang valid dan reliabel dengan hasil uji validitas dan reliabilitas. Uji validitas dalam penelitian ini adalah validitas konvergen menggunakan parameter *outer loading (indicator reliability*) dan *average variance extracted* (AVE), dan validitas diskriminan menggunakan parameter *Heterotrait - Monotrait Ratio of Corelation* (HTMT). *Outer loading* yang ideal masing-masing item diperlukan adalah > 0,708 (Hair et al., 2017). Hasil tersebut dapat diperhatikan pada Tabel 3 berikut ini.

Tabel 3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel

Variabel	*Outer loading*	*Composite reliability*	*Average variance extracted* (AVE)

KK	0,932	0,986	0,872
OK	0,933	0,988	0,905
KSDM	0,930	0,978	0,866
KSM	0,951	0,971	0,870

Sumber: Data primer yang diolah oleh peneliti (2025)

Dari data pada Tabel 3 diketahui bahwa semua variabel memiliki nilai *outer loading* lebih besar dari 0,708 dan nilai AVE > 0,5 maka dapat dinyatakan semua variabel dalam penelitian ini memiliki validitas konvergen baik.

Hasil validitas diskriminan dapat dilihat pada Tabel 4 di bawah ini. Tujuan validitas diskriminan adalah untuk menilai suatu indikator dari suatu variabel konstruk memiliki hasil valid atau tidak, yakni dengan cara melihat nilai *Heterotrait - Monotrait Ratio of Corelation* (HTMT).

Tabel 4. Hasil *Discriminant Validity* Berdasarkan Nilai *Heterotrait - Monotrait* (HTMT) *Ratio of Correlation*

Variables	KSDM	KO	KSM
KK	0,814		
KO	0,837	0,891	
KSDM	0,734	0,879	0,817
KSM			

Sumber: Data primer yang diolah oleh peneliti (2025)

Suatu variabel memiliki validitas diskriminan yang baik jika indikator dari dua konstruk menunjukkan nilai HTMT < 0,9 (Henseler et al., (2015). Data pada Tabel 3 di atas menunjukkan bahwa semua variabel memiliki nilai HTMT < 0,9 maka dapat dinyatakan bahwa variabel dalam penelitian ini memiliki validitas diskriminan baik.

Uji *Variance Inflation Factor* (VIF)

Setelah data diketahui atau dinyatakan valid dan reliabel, maka analisis data selanjutnya adalah identifikasi *goodness of fit* atas model penelitian dan menguji hipotesis. Identifikasi *goodness of fit* melalui pengujian atau penilaian model struktural berdasarkan *bootstrapping* dan *blindfolding*. Untuk menilai *structural model* berfokus pada evaluasi signifikansi dan relevansi koefisien jalur, yaitu nilai R2 (penjelasan varian), Q2 (relevansi prediktif), dan f2 (ukuran efek) (Hair et al., 2017). Multikolinearitas adalah fenomena statistik yang sering ditemui dengan adanya dua atau lebih variabel independen dalam model regresi berganda sangat berkorelasi (Sekaran & Bougie, 2016). Model struktural yang menggunakan indikator reflektif sebenarnya tidak harus mengukur multikolinearitas (Hair et al., 2017). Penelitian ini tetap menguji multikolinearitas untuk memastikan tidak terjadi multikolinearitas. Pengukuran yang digunakan adalah *variance inflation factor* (VIF). Nilai parameter VIF yang umum adalah yang sesuai dengan VIF ≤ 10 (Sekaran & Bougie, 2016). Berdasarkan Tabel 5 di bawah ini, hasil *inner* VIF pada seluruh variabel adalah < 10, maka tidak terjadi multikolinearitas.

Tabel 5. Hasil Uji *Variance Inflation Factor* (VIF)

Variabel	KSDM	KO	KSM	KK

KK			
KO			0,821
KSDM		0,492	
KSM	0,726	0,476	

Sumber: Data primer yang diolah oleh peneliti (2025)

Uji Hipotesis

Setelah mengetahui validitas dan reliabilitas masing-masing variabel. Signifikansi koefisien jalur merupakan salah satu pengukuran utama untuk mengevaluasi hasil PLS-SEM (Hair et al., 2017). Dalam *confirmatory factor analysis* (CFA), hipotesis menguji dan mengkonfirmasi teori dan konsep yang sudah ada yang berfokus pada variabel-variabel eksogen yang merupakan prediktor signifikan untuk variabel endogen. Hasil uji koefisien dan uji hipotesis dapat diperhatikan pada Tabel 6 di bawah ini. Penelitian ini menggunakan *margin error* sebesar 5% atau *confidence level* 95% maka hipotesis diterima apabila *p-value* < 0,05.

Tabel 6. Hasil Koefisien Jalur dan Uji Hipotesis

Hipotesis	Jalur	*Path Coefficient (Beta)*	*Standard deviation*	*T statistics*	*p-values*
H	Kepemimpinan Keberlanjutan → Kompetensi SDM → Kemitraan Sekolah-Masyarakat → Keberlanjutan Organisasional	0,293	0,149	1,968	0,049

Sumber: Data primer yang diolah oleh peneliti (2025)

Berdasarkan Tabel 6 di atas hasilnya menunjukkan bahwa jalur KK terhadap KO melalui mediasi berurutan KSDM dan KSM memiliki *p-value* = 0,049 yang berarti lebih rendah daripada tingkat *alpha* yang disyaratkan, yaitu 5% (0,000 < 0,05). Artinya, hipotesis diterima. Pengaruh tidak langsung KK terhadap KO dengan mediasi secara berurutan KSDM dan KSM memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,293 adalah signifikan dengan arah positif. Hasil ini dapat diinterpretasikan KK memiliki pengaruh terhadap KO dengan mediasi secara berurutan KSDM dan KSM. Hasil ini juga menunjukkan bahwa semakin tinggi KK, semakin tinggi pula KSDM dan KSM yang selanjutnya akan meningkatkan KO. KSDM dan KSM memiliki peran mediasi parsial karena KK juga signifikan berpengaruh langsung pada KO sebagaimana dapat diperhatikan pada Tabel 7.

Tabel 7. Hasil Koefisien Jalur dan Uji Pengaruh Kepemimpinan Keberlanjutan Terhadap Keberlanjutan Organisasional

Jalur	*Path Coefficient (Beta)*	*Standard deviation (STDEV)*	*T-statistics*	*P-values*
Kepemimpinan Keberlanjutan → Keberlanjutan Organisasional	0,476	0,227	2,097	0,036

Sumber: Data primer yang diolah oleh peneliti (2025)

Untuk mengetahui kesesuaian *structural model* dan kemampuan prediksi, maka digunakan pengukuran yang dinilai dengan ukuran R^2 (penjelasan varian), f^2 (ukuran efek), dan Q2 (relevansi prediktif) (Hair et al., 2017). Paparan Tabel 8 di bawah ini menunjukkan hasil uji koefisien determinasi (R^2) variabel laten dependen dalam penelitian ini.

Tabel 8. Hasil Uji R-*Square*

	R-square	*R-square adjusted*
KO	0,843	0,825
KSDM	0,527	0,500
KSM	0,674	0,656

Sumber: Data primer yang diolah oleh peneliti (2025)

Koefisien determinasi variabel KO adalah 0,843, yaitu lebih besar dari 0,50 dan lebih kecil dari 1 maka tergolong kuat karena sebesar 84,3% variansi KO dijelaskan oleh variabel KK dan sisanya sebesar 15,7% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti pada penelitian ini. KSDM memiliki varinasi 52,7% yang dapat dijelaskan dari KK. Koefisien determinasi variabel KSM adalah 0,674 yang berarti tergolong sedang karena lebih tinggi sedikit dari 0,50 (Hair et al., 2017). Kualitas model struktural dapat dianalisis menggunakan uji efek ukuran $f2$ dan relevansi prediktif Q^2 (Hair et al., 2017). Ukuran efek $f2$ memungkinkan menilai kontribusi nilai konstruk eksogen terhadap nilai R^2 variabel laten dependen. Tabel 9 di bawah ini menunjukkan bahwa KK memiliki efek besar terhadap KSDM (1,113) dan memiliki sedang terhadap KO (0,520). KSDM memiliki efek besar terhadap KSM, yaitu 2,071 dan KSM memiliki efek kecil terhadap KO, yaitu 0,555.

Tabel 9. Hasil Uji F-*Square*

Variabel	KK	KSDM	KSM	KO
KK		1,113		0,520
KSDM			2,071	
KSM				0,555
KO				

Sumber: Data primer yang diolah oleh peneliti (2025)

Tabel 10 di bawah ini dipaparkan hasil uji relevansi prediktif (Q^2) untuk mendapatkan pengukuran *cross-validated redundancy* bagi setiap konstruk dependen.

Tabel 10. Hasil Uji Q-*Square*

	SSO	SSE	Q^2 (=1-SSE/SSO)
KK	180,000	180,000	0,000
KSDM	140,000	79,966	0,429
KSM	100,000	43,280	0,567
KO	200,000	56,287	0,719

Sumber: Data primer yang diolah oleh peneliti (2025)

Nilai Q^2 variabel KSDM dan KSM memiliki hasil lebih besar dari nol maka menunjukkan variabel independen memiliki relevansi prediktif untuk variabel dependen. Kedua variabel tersebut memiliki relevansi prediksi tinggi dari variabel KK.

Pengaruh Kepemimpinan Keberlanjutan terhadap Keberlanjutan Organisasional Sekolah Melalui Kompetensi SDM dan Kemitraan Sekolah-Masyarakat sebagai Mediasi Secara Berurutan

Penelitian ini memiliki satu hipotesis dengan tiga jalur. Setelah pengambilan data dan melaksanakan analisis data ditemukan hasil hipotesis diterima, yaitu koefisien jalur menunjukkan hasil positif. Hal ini berarti semakin tinggi KK semakin tinggi pula KSDM dan KSM. Hasil itu menunjukkan faktor-faktor KK, KSDM, KSM meningkatkan KO. KSDM dan KSM memiliki peran mediasi parsiial karena KK juga berpengaruh signifikan terhadap KO. Hasil ini menjawab tujuan penelitian ini, yaitu menguji pengaruh KK terhadap KO melalui KSDM dan KSM sebagai variabel mediasi secara berurutan pada unit kerja wakil kepala SMA.

KK dan KSM merupakan faktor-faktor KO yang bisa berperan sebagai variabel mediasi (Ngobeni, 2024). Terkait dengan KSDM dapat berperan sebagai variabel mediasi karena KSM merupakan unsur dalam organisasi. KSDM juga merupakan bagian penting dari manajemen SDM (Rahadi et al., 2021). Manajemen SDM ramah lingkungan dapat menjadi variabel mediasi dalam hubungan antara perilaku inovatif karyawan dan keberlanjutan organisasi (Kara et al., 2023). Di satu sisi, Varsei et al. (2014) menyarankan dalam penelitian manajemen perlu adanya pengembangan model berdasarkan teori organisasi. Penelitian tersebut menjadi dasar untuk penelitian ini dengan menempatkan SCT sebagai *grand theory* pada penelitian ini.

Penempatan KSDM dan KSM sebagai variabel mendiasi secara berurutan pada penelitian ini merupakan kebaruan bagi penelitian ini karena dari penelitian terdahulu terkait pengaruh KK terhadap KO melalui KSDM dan KSM sebagai mediasi secara berurutan belum ditemukan penelitian yang meneliti hal itu. KSDM yang dimiliki anggota maka sangat mendukung anggota dalam melaksanakan tugas-tugasnya secara efektif (Matwiejczuk, 2019). KSDM berperan dalam maju mundurnya organisasi (Septiani, 2022) apalagi saat organisasi menghadapi tantangan (Chibulanotu, 2023). KSDM mampu meningkatkan kinerja organisasi (Manteiro et al., 2024) dan berperan strategis dalam membangun berkelanjutan organisasional (Gentari & Syamsudin, 2025). Ketersediaan SDM yang kompeten maka dapat mendorong anggota membangun KSM (Mqina & Goosen, 2021). Anggota yang kompeten ketika bekerja di dalam unit kerja tentu juga berkompeten sehingga memberikan sumbangan pada pembentukan jejaring dengan membangun KSM (Mqina & Goosen, 2021) dan pada akhirnya membangun keberlanjutan organisasional (Gentari & Syamsudin, 2025). Anggota yang kompeten juga mampu bekerja dalam tim dan ketangguhan anggota yang tergabung dalam organisasi mampu mengatasi kesulitan (Yuan & Huang, 2021). Anggota yang proaktif dapat mempertahankan organisasi (Zhang & Cui, 2022). Anggota merasa mempunyai tanggung jawab untuk melakukan perubahan sehingga anggota memperbaiki proses dan mengembangkan prosedur kerja untuk menciptakan ketahanan organisasional (Zhang & Cui, 2022) yang pada akhirnya mencapai keberlanjutan organisasional. Hal tersebut di atas sangat sesuai dengan SCT yang menunjukkan adanya pembelajaran sosial dengan interaksi sesama anggota. Masing-masing anggota dapat menjadi model bagi yang lain. Demikian pula, pemimpin dapat menjadi model bagi anggota dan anggota menjadi model bagi pemimpin.

Penelitian ini menggunakan mediasi secara berurutan yang berupa dua variabel mediasi berurutan, yaitu KSDM dan KSM. Taylor et al. (2008) menjelaskan bahwa model

mediasi secara berurutan juga disebut sebagai model mediator tiga jalur. Dua mediator dalam penelitian ini, yaitu KSDM dan KSM mengintervensi pengaruh KK terhadap KO. Hasil analisis efek tidak langung atau *specific indirect effects* dari dua mediator secara berurutan pada penelitian ini sebagai berikut.

Tabel 11. Hasil Efek Tidak Langsung Model Tiga Jalur

Model	Jalur	Hasil
1	Kepemimpinan Keberlanjutan (KK) → Kompetensi Sumber daya Manusia (KSDM) → Kemitraan Sekolah-Masyarakat (KSM)	0,596
2	Kepemimpinan Keberlanjutan (KK) → Kompetensi Sumber daya Manusia (KSDM) → Kemitraan Sekolah-Masyarakat (KSM) → Keberlanjutan Organisasional (KO)	0,293
3	Kompetensi Sumber daya Manusia (KSDM) → Kemitraan Sekolah-Masyarakat (KSM) → Keberlanjutan Organisasional (KO)	0,404

Sumber: Data primer yang diolah oleh peneliti (2025)

Dari Tabel 11 di atas didapatkan hasil bahwa KK melalui KSDM berpengaruh terhadap KSM (Jalur 1) yang diperoleh hasil sebesar 0,596 atau baik. KK ketika melalui KSDM dan KSM memiliki pengaruh terhadap KO (Jalur 2) sebesar 0,293 atau lemah dan KSDM melalui KSM berpengaruh terhadap KO (Jalur 3) sebesar 0,404 atau cukup. Dari hasil tiap jalur dapat diketahui bahwa terjadi penurunan pengaruh untuk Jalur 1 dan Jalur 2 dari baik menuju lemah. Untuk Jalur 2 dan Jalur 3 mengalami kenaikan pengaruh dari lemah ke cukup. Untuk menjelaskan hal itu perlu dibandingkan dengan besaran pengaruh hubungan langsung sebagai berikut ini.

Tabel 12. Hasil Koefisien Jalur pada Pengaruh Langsung

No.	Jalur	*Path Coefficient (Beta)*	*Standard deviation (STDEV)*	*T-statistics*	*P-values*
1.	Kepemimpinan keberlanjutan (KK) → Kompetensi Sumber Daya Manusia (KSDM)	0,726	0,090	8,023	0,000
2.	Kepemimpinan keberlanjutan (KK) → Keberlanjutan Organisasional (KO)	0,476	0,227	2,097	0,036
3.	Kompetensi Sumber Daya Manusia (KSDM) → Kemitraan Sekolah-Masyarakat (KSM)	0,821	0,059	13,937	0,000
4.	Kemitraan Sekolah-Masyarakat (KSM) → Keberlanjutan Organisasional (KO)	0,492	0,235	2,096	0,036

Sumber: Data primer yang diolah oleh peneliti (2025)

Hasil Jalur 1 adalah 0,596 ke Jalur 2 mengalami penurunan dengan hasil 0,293. Jika diperhatikan pada pengaruh langsung KK terhadap KSDM memiliki pengaruh tinggi, yaitu sebesar 0,726. Pemimpin, yaitu para wakil kepala sekolah telah memberikan pelatihan-pelatihan yang meningkatkan KSDM bagi anggota timnya. Di sisi lain, untuk pengaruh langsung KK terhadap KO pada posisi cukup, yaitu 0,476. Dalam penelitian teori kepemimpinan, KK berperan penting dalam memengaruhi KO (Cheah & Ooi, 2024) dan KK adalah model kepemimpinan disarankan untuk dipraktikkan para pemimpin guna mencapai KO (Hurst, 2012). Ketika KK diimplementasikan pada penelitian ini dengan mengambil subjek penelitian unit kerja wakil kepala sekolah, hasilnya menunjukkan hal yang

sama, yaitu KK memengaruhi KO. Para wakil kepala sekolah sebagai pemimpin unit masih memerlukan pengembangan dan pelatihan KK pada dirinya dan pada akhirnya dapat mempergunakan KK untuk peningkatan keberlanjutan organisasional sekolah dengan memanfaatkan faktor KSDM dan KSM.

Untuk Jalur 2 dan Jalur 3 mengalami kenaikan pengaruh dari lemah ke cukup. Hasil Jalur 3 adalah 0,404. Hasil ini jika dibandingkan dengan pengaruh hubungan langsung KSM terhadap KO, yaitu 0,492 memiliki arti bahwa pengaruh keduanya pada kategori yang sama, yaitu pada kategori cukup dengan kisaran nilai pada 0,4. Hasil tersebut menunjukkan bahwa KSDM para wakil kepala sekolah yang menjadi subjek penelitian ini sudah cukup mumpuni dalam membangun KSM dan peran KSM sudah menunjukkan hasil yang cukup baik. Peningkatan KSDM dalam hal membangun jejaring dan berkomunikasi masih perlu ditingkatkan sehingga dengan kompetensi yang tinggi, SDM atau anggota dapat semakin berkolaborasi dengan KSM. KDSM juga dapat dikembangkan melalui pembelajaran berkelanjutan dan pendelegasian wewenang (Nayebpour & Sehhat, 2024). Pengembangan tersebut akan memberikan wawasan dan gambaran terkait dengan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan karakteristik lain yang dibutuhkan SDM (Campion et al., 2020) dan pada akhirnya membantu keberhasilan organisasi (Ribeiro & Gavronski, 2021). Hal itu dikarenakan SDM memiliki peningkatan kinerja, produktivitas, dan keterlibatan SDM yang berujung pada pencapaian tujuan dan sasaran organisasi (Ford et al., 2018).

KSDM yang sangat membantu membangun KSM yang kuat. KSM yang kuat membantu pencapaian tujuan sekolah melalui kolaborasi dengan masyarakat sehingga sekolah dapat semakin responsif terhadap kebutuhan dan potensi yang perlu dikembangkan dengan mengidentifikasi dan memanfaatkan sumber daya yang tersedia di masyarakat (Bergeron & Johnson, 2023). Kolaborasi sekolah dengan masyarakat merupakan salah satu cara pendidikan berkualitas tinggi yang mampu menghasilkan generasi yang cerdas, berkarakter, dan siap bersaing di era global (Bryan et al., 2020). Selain itu, KSM juga dapat meningkatkan rasa tanggung jawab bersama antara sekolah dan masyarakat guna mencapai tujuan pendidikan yang pada akhirnya berkelanjutan tercapai (Boulaamane & Bouchamma, 2021).

6. SIMPULAN, KETERBATASAN, DAN IMPLIKASI

Simpulan

Penelitian ini membuktikan bahwa keberhasilan pencapaian Keberlanjutan Organisasi (KO) di lingkungan wakil kepala sekolah bukan merupakan hasil dari kebijakan tunggal, melainkan sebuah proses berantai. Iklim kepemimpinan keberlanjutan (KK) yang kuat berfungsi sebagai fondasi yang pertama-tama memicu peningkatan Kualitas SDM (KSDM). Ketika KSDM memiliki kompetensi dan komitmen yang tinggi, maka dapat memperkuat Kemitraan Sekolah-Masyarakat (KSM), yaitu jaringan kerjasama dengan masyarakat dan kepercayaan antar unit kerja yang pada akhirnya menjadi motor penggerak utama bagi keberlanjutan organisasional jangka panjang. Hasil analisis SEM-PLS mengonfirmasi bahwa jalur mediasi secara berurutan (KK → KSDM → KSM → KO) memiliki koefisien jalur yang signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa peran KSDM dan KSM bukan sekadar variabel pendukung, melainkan jembatan krusial (*critical bridges*). Tanpa penguatan pada sisi

manusia dan modal sosial, kebijakan pimpinan (KK) tidak akan memberikan dampak optimal terhadap keberlanjutan institusi pendidikan yang bersangkutan.

Keterbatasan

Penelitian ini terbatas pada faktor-faktor internal organisasional yang secara konseptual, penelitian ini masih terbatas pada pendekatan egosentris organisasi yang hanya berfokus pada dinamika internal. Hal ini menyebabkan variabel keberlanjutan organisasional belum didefinisikan secara komprehensif melalui integrasi faktor eksternal (seperti tekanan regulasi atau volatilitas pasar) yang tentunya turut memengaruhi keberlanjutan organisasional sekolah. Dari sudut pandang teoretis, penelitian ini cenderung menggunakan lensa yang menekankan pada hubungan tidak langsung. Untuk penelitian sejenis dapat dari sudut pandang mekanisme lain, misalnya membedah melalui hubungan moderasi guna memahami bagaimana faktor internal berinteraksi dengan variabel antara dalam memperkuat keberlanjutan organisasional sekolah. Keterbatasan metodologis terletak pada penggunaan pendekatan kuantitatif yang meski mampu menunjukkan pola generalisasi, namun kurang mampu menggali kedalaman makna atau motif dibalik tindakan organisasional. Selain itu, cakupan geografis dan ukuran sampel yang terbatas pada satu unit kerja tertentu membatasi tingkat generalisasi hasil penelitian. Untuk itu, penggunaan metode kualitatif atau *mixed-methods* di masa depan dengan skala sampel yang lebih luas dan lintas unit kerja sangat disarankan untuk memperkuat validitas temuan.

Implikasi

Penelitian ini dapat memberikan dorongan kepada kepala sekolah untuk lebih mengembangkan kompetensi SDM di sekolah untuk mendukung keberlanjutan organisasional sekolah dengan mengembangkan jejaring. Yayasan sebagai pengelola sekolah dapat menerapkan kriteria SDM yang memiliki kemampuan untuk mau terlibat dalam keberlanjutan organisasional sehingga sekolah terus dapat melayani dan menjadi organisasi yang dinamis.

DAFTAR PUSTAKA

Admin Future Teacher. (2023). *Sustainability in schools: the importance of educating for a greener future*. Future Teacher. https://www.futuretracker.com/post/sustainability-in-schools-the-importance-of-educating-for%0Aa-greener%0Afuture#:~:text=In%2520addition%2520to%2520the%2520benefits,can%2520reduce%2520waste%2520disposal%252%0A 0costs.

Admin We Forum. (2023). *Why corporations, governments, NGOs and educators must all help deliver sustainability education*. Weforum.

Ahmadi, H. B., Kusi-Sarpong, S., & Rezaei, J. (2017). Assessing the social sustainability of supply chains using Best Worst Method. *Resources, Conservation and Recycling, 126*(July), 99–106. https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.07.020

Al-Hadhrami, A. M. K., & Yusof, R. (2024). Impact of sustainable leadership on employee's competency and sustainable development in private HEI. *Global Business and*

Management Research: An International Journal, *16*(4s), 1041–1053.

Badri Ahmadi, H., Hashemi Petrudi, S. H., & Wang, X. (2017). Integrating sustainability into supplier selection with analytical hierarchy process and improved grey relational analysis: a case of telecom industry. *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, *90*(9–12), 2413–2427. https://doi.org/10.1007/s00170-016-9518-z

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*, *84*(2), 191–215. https://doi.org/10.1016/0146-6402(78)90002-4

Bandura, A. (1988). Organisational Applications of Social Cognitive Theory. *Australian Journal of Management*, *13*(2), 275–302. https://doi.org/10.1177/031289628801300210

Bandura, A. (1989). Hunam Agency in Social Cognitive Theory. *American Psychologist*, 1175–1183. https://doi.org/10.1109/SCORED.2002.1033040

Benson, L., Harkavy, I., Johanek, M. C., & Puckett, J. (2009). The enduring appeal of community schools. *American Educator*, *33*(2), 24–47.

Bergeron, L. J., & Johnson, J. D. (2023). The UCF-Certified Community Partnership Schools Standards and Certification Process: An Asset-Based Approach to Quality Assurance and Continuous Improvement. *Rethinking University Community Policy Connections*, *Query date*, 55–72. https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-031-16404-0_4

Bittner, E. (1965). The Concept of Organization. *Social Research*, *32*(3), 239–255. https://doi.org/10.4324/9781003046486-8

Boeske, J. (2023). Leadership towards Sustainability: A Review of Sustainable, Sustainability, and Environmental Leadership. *Sustainability (Switzerland)*, *15*(16). https://doi.org/10.3390/su151612626

Bom, S., Jorge, J., Ribeiro, H. M., & Marto, J. (2019). A step forward on sustainability in the cosmetics industry: A review. *Journal of Cleaner Production*, *225*, 270–290. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.03.255

Boulaamane, K., & Bouchamma, Y. (2021). School-immigrant family-community collaboration practices: Similarities and differences. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, *197*, 76–93. https://doi.org/10.7202/1083334ar

Brandisauskiene, A., Buksnyte-Marmiene, L., Cesnaviciene, J., Daugirdiene, A., Kemeryte-Ivanauskiene, E., & Nedzinskaite-Maciuniene, R. (2021). Sustainable school environment as a landscape for secondary school students' engagement in learning. *Sustainability (Switzerland)*, *13*(21), 1–17. https://doi.org/10.3390/su132111714

Brockbank, W., Ulrich, D., & Beatty, R. W. (1999). HR professional development: Creating the future creators at the University of Michigan Business School. *Human Resource Management*, *38*(2), 111–117. https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-

050X(199922)38:2<111::AID-HRM5>3.0.CO;2-B

Bryan, J., Williams, J. M., & Griffin, D. (2020). Fostering Educational Resilience and Opportunities in Urban Schools Through Equity-Focused School–Family–Community Partnerships. *Professional School Counseling*, *23*(1), 2156759–2156759. https://doi.org/10.1177/2156759x19899179

Campion, M. C., Schepker, D. J., Campion, M. A., & Sanchez, J. I. (2020). Competency modeling: A theoretical and empirical examination of the strategy dissemination process. *Human Resource Management*, *59*(3), 291–306. https://doi.org/10.1002/hrm.21994

Cheah, J., & Ooi, L. M. (2024, April 30). *Integrating Sustainability into Leadership : A Vital Approach for Organizational and Societal Prosperity*. https://www.aimr.asia/sustainability-leadership/integrating-sustainability-into-leadership-a-vital-approach-for-organizational-and-societal-prosperity/

Chibulanotu, W. Y. (2023). Human Resource Management and Organizational Performance. *International Academy Journal of Management Annals*, *8*(5), 76–85. https://doi.org/10.1177/0002764294037007007

DePetris, T., & Eames, C. (2017). A Collaborative Community Education Model: Developing Effective School-Community Partnerships. *Australian Journal of Environmental Education*, *33*(3), 171–188. https://doi.org/10.1017/aee.2017.26

Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Prasad, J. (2018). Transfer of training: The known and the unknown. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *5*(January 2025), 201–225. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104443

Gentari, R. E., & Syamsudin. (2025). *Peran MSDM dalam Membangun Organisasi yang Berkelanjutan dan Kompetitif*. *4*(1), 16–22.

Global Reporting Initiative (GRI). (2023). Sustainability Reporting Guidelines. In *Global Reporting Initiative*. GRI. https://doi.org/10.1007/978-3-031-25984-5_386

Gutterman, A. S. (2023). *Organizations* (Attribution-NonCommercial-ShareAlike (CC BY-NC-SA), Issue August).

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks. Sage (Second Edition).

Hair, J. J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., Black, W. C., & Anderson, R. E. (2018). *Multivariate Data Analysis*. https://doi.org/10.1002/9781119409137.ch4

Hargreaves, A., & Fink, D. (2018). Sustaining Leadership. In *Thomas More Brennan* (Issue May). https://doi.org/10.7591/cornell/9781501726132.003.0005

Haroon, A., Sami, A., Rehman, S., Fahad, H., & Irfan, A. (2019). Sustainable Leadership Enhance Innovation A Systematic Review of Past Decade. *Journal of Public Value and Administration Insights (JPVAI)*, *2*(4), 1–5.

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *43*(1), 115–135. https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8

Hernandez, M. (2007). Stewardship: Theoretical Development and Empirical Test of its Determinant [Duke University, Durham, North Carolina]. In *Unpublished dissertation*. https://doi.org/10.1007/s10551-007-9440-2

Hira, A. (2023, October 30). Pentingnya Sustainable Leadership bagi Masa Depan Bisnis Apa itu Sustainable Leadership ? Mengapa Sustainable Leadership sangat Penting ? Ciri-ciri Sustainable Leadership. *Markplisinstitute*. https://markplusinstitute.com/explore/tag/sustainable-leadership/?srsltid=AfmBOop4NsrRBC1csj0oUxePRHv1fWVsYDLnbpkaT4zdwAQ0xKI5nMCQ

Howa, R. P. T. K., & Ishakb, M. Z. Bin. (2020). Empowering Teachers' Commitment: How Do Six Dimensions of Sustainable Leadership Play A Role? Memperkasakan Komitmen Guru: Bagaimanakah Enam. *Ojs.Upsi.Edu.My*, *4*(2), 78. https://doi.org/10.37134/mrj.vol10.2.4.2021

Hristov, I., & Chirico, A. (2019). The role of sustainability key performance indicators (KPIs) in implementing sustainable strategies. *Sustainability (Switzerland)*, *11*(20). https://doi.org/10.3390/su11205742

Hurst, D. (2012). The New Ecology of Leadership: Revisiting the Foundations of Management. *Ivey Business Journal Online*, *June*, 1. http://libra.naz.edu/docview/1039395816?accountid=28167%5Cnhttp://linksource.ebsco.com/linking.aspx?sid=ProQ:abiglobal&fmt=journal&genre=article&issn=&volume=&issue=&date=2012-05-01&spage=N_A&title=Ivey+Business+Journal+Online&atitle=THE+NEW+ECOLOGY+OF+LE

Israel, G. D. (1992). Sampling the Evidence of Extension Program Impact, Reviewed. *International Statistical Review*, *47*(2), 99–109.

Kara, E., Akbaba, M., Yakut, E., Çetinel, M. H., & Pasli, M. M. (2023). The Mediating Effect of Green Human Resources Management on the Relationship between Organizational Sustainability and Innovative Behavior: An Application in Turkey. *Sustainability (Switzerland)*, *15*(3). https://doi.org/10.3390/su15032068

Lam, J. S. L., & Lai, K. H. (2015). Developing environmental sustainability by ANP-QFD approach: The case of shipping operations. *Journal of Cleaner Production*, *105*, 275–

284. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.09.070

Liao, Y. (2022). Sustainable leadership: A literature review and prospects for future research. *Frontiers in Psychology*, *13*(November), 1–11. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1045570

MacKinnon, D. P. (2011). Integrating Mediators and Moderators in Research Design. *National Institutes of Health*, *21*(6), 675–681. https://doi.org/10.1177/1049731511414148.Integrating

Malik, M. W. (2023). *What is the key difference between serial and consequential mediation? any sample reading from social science?* University of the Punjab. https://www.researchgate.net/post/What_is_the_key_difference_between_serial_and_consequential_mediation_any_sample_reading_from_social_science

Manteiro, M. C. B., Bire, A. R., Ringga, M. B., & Hipir, S. D. (2024). *Human Resource Competency Development as a Strategy in Improving the Performance of Micro, Small and Medium Enterprises in Kupang City, East Nusa Tenggara*. *13*(04), 299–305.

Matwiejczuk, R. (2019). About the Relationship Between Resources, Capabilities and Competences– the Resource- Based Perspective. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*, *2019*(136), 383–391. https://doi.org/10.29119/1641-3466.2019.136.29

Mohamed Jais, I. R., Yahaya, N., & Ghani, E. K. (2021). Talent management in higher education institutions: Developing leadership competencies. *Journal of Education and E-Learning Research*, *8*(1), 8–15. https://doi.org/10.20448/JOURNAL.509.2021.81.8.15

Mohd, K., Sulaiman, N. L., Latiff, A. A., & Admad, M. (2016). The Development of Human Resource Competency Model in Public Sector Organizations in Malaysia. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, *14*(14), 10221–10234.

Mqina, B. P., & Goosen, L. (2021). *Investigating the Roles of School Management Teams in Curriculum Delivery Through ICTs in Education*. *August*, 158–178. https://doi.org/10.4018/978-1-7998-7168-2.ch011

Muliyah, P., Aminatun, D., Nasution, S. S., Hastomo, T., Sitepu, S. S. W., & Tryana. (2020). Kepemimpinan Berkelanjutan: Membangun Organisasi yang Berkelanjutan dan Sukses. *Journal GEEJ*, *7*(2), 11–31.

Musakki, I. (2019). *Membangun Organisasi Berkelanjutan*. Medium.Com. https://medium.com/beranda-pagi/membangun-organisasi-berkelanjutan-132c75a00f43

Mwenda, B., Israel, B., & Mahuwi, L. (2023). The influence of sustainable supply chain management practices on financial sustainability of food processing SMEs. *LBS Journal of Management & Research*, *21*(2), 218–235. https://doi.org/10.1108/lbsjmr-01-2023-

0003

Nayebpour, H., & Sehhat, S. (2024). Designing the competency model of human resource managers based on paradox theory (case study: information and communication technology industry). *International Journal of Organizational Analysis*, *32*(7), 1181–1203. https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2023-3645

Ngobeni, S. (2024). Establishing sustainable school-community partnerships: strategies for school management teams. *International Journal of Leadership in Education*, *00*(00), 1–20. https://doi.org/10.1080/13603124.2024.2369987

Nurhalisa, Y. (2022). *Besarnya Biaya Pendaftaran Sekolah di Tahun Ajaran 2024/2025: Tantangan Baru bagi Orang Tua*. Kompasiana.Com.

O'Rourke, H. P., & MacKinnon, D. P. (2015). When the Test of Mediation is More Powerful than the Test of the Total Effect. *Behavior Research Methods*, *176*(1), 1–19. https://doi.org/10.3758/s13428-014-0481-z.When

Olson, L. A. (2018). School-community partnerships: Joining forces to support the learning and development of all students. *Aspen Institute*. https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED585606.pdf

Parent Victoria. (2008). Key dimensions Family-School Partnerships Framework. *Parents Voice in Government School Education*. https://www.parentsvictoria.asn.au/wp-content/uploads/2022/07/key_dimensions_of_family-school_partnerships.pdf

Pitonang, A. (2016). *Tiada MPLS, Sekolah Ditutup karena Kekurangan Siswa Dampak Zonasi PPDB*. Kompasiana.Com. https://www.kompasiana.com/akbarisation/6698bc90ed6415637e406ba2/tiada-mpls-sekolah-ditutup-karena-kekurangan-siswa-dampak-zonasi-ppdb?page=all#section2

Pitonang, A. (2024). *Kebijakan Zonasi PPDB dan Sekolah Negeri yang "Merger."* Kompasiana.Co. https://www.kompasiana.com/akbarisation/6663e5ccc925c42a2f7962a2/zonasi-ppdb-bikin-jumlah-siswa-menurun-sekolah-akhirnya-merger?page=3&page_images=1

Piwowar-Sulej, K., & Iqbal, Q. (2023). Leadership styles and sustainable performance: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, *382*(January 2022), 134600. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134600

Purgał-Popiela, J. (2024). Sustainability in human resource management practices used by small and medium-sized enterprises: a systematic review. *Central European Management Journal*. https://doi.org/10.1108/CEMJ-03-2024-0097

Rahadi, D. R., Susilowati, E., & Farid, M. (2021). Kompetensi Sumber Daya Manusia. In *Angewandte Chemie International Edition*, *6(11), 951–952.* (Issue 1991).

Rahman, M., Abd Wahab, D. S., & Abdul Latiff, D. A. S. (2022). Definitions and Concepts of Organizational Sustainability. *Society & Sustainability*, *4*(2), 21–32. https://doi.org/10.38157/ss.v4i2.496

Ribeiro, R. P., & Gavronski, I. (2021). Sustainable Management of Human Resources and Stakeholder Theory: a Review. *Revista de Gestao Social e Ambiental*, *15*, 1–21. https://doi.org/10.24857/RGSA.V15.2729

Rosário, A. T., & Boechat, A. C. (2025). How Sustainable Leadership Can Leverage Sustainable Development. *Sustainability*, *17*(3499), 1–27. https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su17083499

Rowshan, A., Forouharfar, A., & Fazel, A. (2015). The Study of the Relationship in the Dimensions of Human Resource Competency Model (HRCM) with Human Resource Excellence Model (HREM) in Iran's South Pars Economic Zone's Power Plants. *SSRN Electronic Journal*, *June*. https://doi.org/10.2139/ssrn.2676696

Saputra, I. G. A. (2016). *Minim Siswa, SDN Blimbingsari Segera Ditutup*. Nusabali.Com.

Sarjana;, S., Kennedy;, P. S. J., Silalahi;, M., & Prameswari, Y. (2020). *Jalan Menuju Organisasi Berkelanjutan* (M. Y. Sianipar (ed.)). Media Sains Indonesia.

Sarwono, J dan Narimawati, U. (2015). *Membuat Skripsi, Tesis dan Desertasi dengan Partial Least Square SEM (PLS-SEM)*. Andi.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). Research Methods For Business A Skill-Building Approach. In *Angewandte Chemie International Edition, 6(11), 951–952.* (7th ed.). John Wiley & Sons Ltd.

Septiani, E. (2022). Peranan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Profesionalisme Pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kota Sungai Penuh. *Ebisma (Economics, Business, Management, & Accounting Journal)*, *2*(2), 9–16. https://doi.org/10.61083/ebisma.v2i2.12

Setya Bangsawan, A., & Kurniawan, G. (2023). The influence of human resource competence and work motivation on the performance of employees of Public Appraisal Services Office. *Journal of Management Science (JMAS)*, *6*(4), 585–590. www.exsys.iocspublisher.org/index.php/JMAS

Sewchurran, K. (2022, May 10). Sustainability is Essential in Business Education. *Aacsb.Edu*. https://www.aacsb.edu/insights/articles/2022/05/sustainability-is-essential-in-business-education

Staneva-Britton, E. (2023, May 15). How Sustainability in Business Education Can Help Build a Green Future. *Accessmasterstour.Com*, *May*. https://www.accessmasterstour.com/articles/view/how-sustainability-in-business-

education-can-help-build-a-green-future

Sugiarti. (2025). *Dinas Pendidikan Tuban Pastikan Tidak Ada Sekolah yang Ditutup*. Radar Tuban.

Tataw, D. (2012). Toward human resource management in inter-professional health practice: Linking organizational culture, group identity and individual autonomy. *International Journal of Health Planning and Management*, *27*(2), 130–149. https://doi.org/10.1002/hpm.2098

Taylor, A. B., MacKinnon, D. P., & Tein, J. Y. (2008). Tests of the three-path mediated effect. *Organizational Research Methods*, *11*(2), 241–269. https://doi.org/10.1177/1094428107300344

Tindeman, S. G., Art, M. C., & Zandee, D. P. (2014). Sustainable Leadership Towards a Workable Definition Sander. *Journal of Corporate Citizenship*, *49*(2013), 17–33.

Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). HR talent and the new HR competencies. *Strategic HR Review*, *11*(4), 217–222. https://doi.org/10.1108/14754391211234940

Valli, L., Stefanski, A., & Jacobson, R. (2014). *School-Community Partnerships: Typology of School-Community Partnerships Guiding Systemic Education Reform*.

Varsei, M., Soosay, C., Fahimnia, B., & Sarkis, J. (2014). Framing sustainability performance of supply chains with multidimensional indicators. *Supply Chain Management*, *19*(3), 242–257. https://doi.org/10.1108/SCM-12-2013-0436

Wiratnadi, I. P., Meitriana, M. A., & Indrayani, L. (2019). Faktor-Faktor yang Memengaruhi Keberlanjutan Organisasi Nirlaba (Studi pada Organisasi Kakak Asuh Bali). *Pendidikan Ekonomi*, *11*(2), 605–616.

Yuan, R., & Huang, D. (2021). Exploring the Organizational Resilience of a School-Embedded Social Work Agency: A Teaching/Learning Case Study. *Human Service Organizations Management, Leadership and Governance*, *45*(5), 493–505. https://doi.org/10.1080/23303131.2021.1962471

Zen, A. (2023). Mini Review: Organization Commitment, Organization Sustainability, Resilience, Community Social Behavior, Transformational Leadership. *Bhayangkara, Universitas Raya, Jakarta*, *2*(3), 875–890. https://doi.org/https://10.0.218.119/fjmr.v2i3.3512

Zhang, K., & Cui, Z. (2022). The Impact of Leader Proactivity on Follower Proactivity: A Chain Mediation Model. *Frontiers in Psychology*, *13*(March), 1–12. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.781110