

## Pengaruh Kepemimpinan Inovatif Dan Iklim Sekolah Terhadap Mutu Layanan Pendidikan

<sup>1</sup>Jumiati Safitri, Muhammad Anggung Manumanoso Prasetyo<sup>2\*</sup>

### Abstrak

Penelitian ini menganalisis sejauh mana pengaruh kepemimpinan inovatif dan iklim sekolah terhadap mutu layanan pendidikan pada pondok pesantren MAS Jeumala Amal di Kabupaten Pidie Jaya Provinsi Aceh. Perolehan data melalui hasil analisis yang dilakukan pada 60 responden yang merupakan tenaga pendidik dan kependidikan pada MAS Jeumala Amal. Penelitian ini berjenis kuantitatif deskriptive survey menggunakan hipotesis Asosiatif. Adapun tujuan penelitian untuk menghitung besaran pengaruh; (1) Kepemimpinan inovatif terhadap mutu layanan pendidikan; (2) Iklim sekolah terhadap mutu layanan pendidikan; (3) Kepemimpinan inovatif dan iklim sekolah terhadap mutu layanan pendidikan. Hasil uji hipotesis analisis regresi sederhana diperoleh bahwa kepemimpinan inovatif berpengaruh terhadap mutu layanan pendidikan sebesar 79,9%, iklim sekolah berpengaruh terhadap mutu layanan pendidikan sebesar 54,4%, dan melalui analisis regresi berganda diperoleh bahwa kepemimpinan inovatif (X<sub>1</sub>) dan iklim sekolah (X<sub>2</sub>) berpengaruh secara simultan terhadap mutu layanan pendidikan (Y) pada pondok pesantren MAS Jeumala Amal di Pidie Jaya sebesar 79,9%. Dapat disimpulkan kepemimpinan inovatif dan iklim sekolah berpengaruh terhadap mutu layanan pendidikan. Implikasinya, efektivitas kepemimpinan inovatif dan pengelolaan iklim sekolah kondusif mempengaruhi mutu layanan pendidikan.

**Kata kunci:** kepemimpinan inovatif; iklim sekolah; mutu pendidikan; layanan pendidikan

#### History:

Received : 06 Februari 2022

Revised : 25 April 2022

Accepted : 09 Mei 2022

Published : 19 Juni 2022

**Publisher:** LPM IAIN Syaikh Abdurrahman Siddik Bangka Belitung, Indonesia

**Licensed:** This work is licensed under a [Lisensi Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



<sup>12</sup>Institut Agama Islam Negeri Lhokseumawe, Indonesia

\*Koresponden Penulis: [anggung@iainlhokseumawe.ac.id](mailto:anggung@iainlhokseumawe.ac.id)

### Pendahuluan

Mutu layanan pendidikan merupakan eksistensi utama dalam menghasilkan kepemimpinan inovatif, produktivitas kinerja pegawai, daya saing lembaga, dan efisiensi kualitas lulusan. Hal ini didukung oleh pendapat yang menyatakan konsep mutu pendidikan memperhatikan proses (Beeby, 2013), adanya peningkatan kualitas dalam ranah pendidikan, keterampilan dan kemampuan persaingan tenaga kerja (Ghufron, 2018; Ma Rhea, 2014).

Mutu layanan pendidikan merupakan peningkatan dan pengembangan lembaga pendidikan yang mempengaruhi mutu layanan pendidikan melalui sumber daya manusia yang produktif. Kualitas dari mutu layanan pendidikan diantaranya ialah kinerja, waktu wajar, handal (*reliability*), data pertahanan lembaga, design dan penempatan ruang, kemudahan dalam mengakses, keunggulan, ketentuan standarisasi, konsistensi, seragam simbolis dan aturan, mampu melayani, dan efisiensi dalam pelayanan (Kyriakides et al., 2020; Zidane & Olsson, 2017).

Peningkatan mutu layanan pendidikan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan keadaan lingkungan lembaga pendidikan. Untuk mempertahankan mutu layanan pendidikan melalui jaminan kualitas dan *control proses* (Dacholfany, 2017). Kepemimpinan inovatif merupakan gaya

kepemimpinan yang menerapkan perubahan melalui peluang, rencana strategis, visi-misi unggul, efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan terhadap kemajuan lembaga. Kepemimpinan merupakan faktor pendukung keberhasilan organisasi (Prasetyo, 2021). Dalam konteks penerapan kepemimpinan inovatif ditandai adanya optimalisasi kinerja pegawai sebagai upaya pengembangan pola perilaku dan penetapan aturan (Sanjaya, 2013). Kepemimpinan inovatif yang dimaksud dalam penelitian ini ialah seorang pemimpin mampu menciptakan strategi dan membentuk peluang untuk kemajuan lembaga. Beberapa hasil penelitian telah menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan berdampak positif dan besar terhadap perkembangan organisasi, khususnya lembaga pendidikan.

Iklim sekolah merupakan kondisi dan situasi yang terjadi dalam lingkungan sekolah. Iklim sekolah terjadi karena adanya interaksi terbuka antar elemen sekolah, dan iklim sekolah kondusif mempengaruhi kinerja pegawai lembaga pendidikan (Ideswal.I et al., 2020). Dengan kata lain salah satu faktor penyebab kemajuan maupun kemunduran suatu lembaga pendidikan, dipengaruhi oleh kemampuan lembaga dalam pengelolaan iklim sekolah. Iklim sekolah disebut lingkungan sekolah, interaksi yang terjadi antar elemen di sekolah, dan pengelolaan lingkungan sekolah yang kondusif. Manfaat iklim sekolah, diantaranya; suasana belajar yang kondusif, terciptanya efektivitas budaya sekolah, serta mendukung kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja (Ahmed et al., 2021).

Realita yang terjadi ketidakmampuan pemimpin dalam mengayomi, mengarahkan dan menyelesaikan konflik organisasi mengakibatkan efektivitas kepemimpinan menurun. Disisi lain, lingkungan sekolah yang tidak efektif mempengaruhi kesadaran masyarakat sekolah terhadap hak dan kewajiban yang terpenuhi. Sehingga kedua faktor ini menimbulkan dampak terhadap kemajuan mutu layanan Pendidikan (Michelli et al., 2016; Siregar, 2018).

Dalam konteks manajemen Pendidikan Islam, peningkatan mutu dan kualitas lembaga pendidikan didasari oleh penyediaan sumber daya manusia pendidikan yang efektif dan mampu merumuskan perencanaan visioner yang strategik sesuai keputusan kebijakan (Compton et al., 2013). Seorang pemimpin harus mempunyai jiwa kepemimpinan yang baik, visioner dan inovatif demi kemajuan organisasinya. Pemimpin yang inovatif ialah pemimpin yang mampu menyelesaikan persoalan menciptakan perubahan positif melalui kesepakatan bersama dan tidak berdasarkan keputusan atas kehendak dirinya sendiri akan tetapi dapat memberikan keuntungan bagi organisasi tanpa merugikan orang lain.

Setiap lembaga pendidikan memiliki kebebasan dalam menciptakan mutu layanan pendidikan yang efektif (OECD, 2021). Seharusnya pemimpin menerapkan nilai idealismenya (Ramli, 2017). Sebagaimana pendapat Scheerens, Anwar dan Bryson bahwa iklim dan budaya sekolah merupakan faktor penting dalam pengelolaan lingkungan sekolah efektif (Bryson, 2018; Prasetyo & Anwar, 2021; Scheerens, 2016). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis sejauh mana pengaruh; Kepemimpinan inovatif terhadap mutu layanan pendidikan, iklim sekolah terhadap mutu layanan pendidikan, kepemimpinan inovatif dan iklim sekolah terhadap mutu layanan pendidikan.

Banyak penelitian yang telah mengkaji terkait kepemimpinan, mutu sekolah dan penerapan iklim sekolah yang kondusif. Dari berbagai sumber bacaan penelitian terdahulu para peneliti telah memberikan strategi baru agar terciptanya lembaga pendidikan efektif. Dari berbagai aspek dan persoalan yang terjadi dalam lembaga pendidikan, peneliti tertarik untuk mengaitkan antar variabel dalam melakukan analisis jenis kepemimpinan yang memberi perubahan, pengelolaan

lingkungan pendidikan dan bagaimana efektivitas mutu layanan pada MAS Jeumala Amal yang merupakan salah satu sekolah unggulan di Pidie Jaya berdasarkan prestasi kelembagaan dan kuantitas.

Persaingan global mutu layanan pendidikan yang terus meningkat dan berinovasi, maka lembaga pendidikan Indonesia turut mengantisipasi tingkat rendah pendidikan melalui peningkatan mutu layanan pendidikan. Dalam persaingan mutu diperlukan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS). Adapun Implementasi desain ulang madrasah melalui Manajemen Berbasis Pondok Pesantren (MBPP), yang berwenang terhadap penyelenggaraan efektivitas madrasah menggunakan pendekatan kepemimpinan inovatif dan iklim sekolah (Prasetyo, 2022; Sulthon & Khusnuridlo, 2006).

Tuntutan perubahan terhadap peningkatan mutu layanan pendidikan berorientasi pada kompetensi abad 21 terdiri dari tiga kompetensi yaitu; (1) *foundational leter* (2) *Competencies* (3) dan *Character Qualities*. Ketiga komponen ini adalah literasi dasar mencakup ekonomi, budaya, numerasi dan sains. Aspek kompetensi meliputi aspek krusial seperti berfikir kritis, daya kreativitas, komunikasi dan kolaborasi. Sedangkan aspek ketiga adalah kualitas karakter itu sendiri yang menentukan produktivitas sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan era revolusi industri 4.0. Maka dalam peningkatan layanan pendidikan melalui kualitas dan integritas mutu layanan pendidikan, kemampuan yang diperlukan dunia global seharusnya *include* dalam implementasi kurikulum yang diterapkan lembaga pendidikan di Indonesia khususnya Provinsi Aceh sendiri.

Peningkatan mutu layanan pendidikan dituntut dengan hasil belajar peserta didik. Adapun pendidikan yang berkualitas ialah pendidikan yang mempertahankan kondisi setiap individu dalam organisasi sekolah (OECD and Asian Development Bank, 2015). Mutu juga dapat diartikan sebagai bagian dari derajat keunggulan berupa jasa maupun barang (Rabiah et al., 2019). Konsep indikator keberhasilan mutu layanan pendidikan dipahami bahwasanya konsentrasi manajemen pendidikan islam terletak pada pengembangan dan pengelolaan layanan mutu layanan pendidikan. Tentunya melibatkan kepala sekolah terhadap pelaksanaan unit kegiatan dan iklim sekolah oleh masyarakat sekolah.

Efektivitas dan efisiensi layanan pendidikan berhubungan dengan standar mutu yang harus dipersiapkan dan di implementasikan sesuai kebutuhan lembaga pendidikan masing-masing. Komponen dalam mutu pendidikan diantaranya: (1) kesiapan dan kemampuan; (2) manajemen kurikulum; (3) dan pemanfaatan sarana prasarana (Beare et al., 2018). Adapun strategi peningkatan mutu ialah; (1) rencana strategis; (2) pelaksanaan program sesuai pengorganisasian; (3) dan evaluasi program sebagai tinjauan perbaikan (Abdullah, 2017)

Sesuai peraturan yang ditetapkan oleh (Depdiknas: 2009,10-11) yaitu: (a) terkait memberikan kesempatan kepada seluruh anak baik normal maupun berkebutuhan khusus agar memperoleh pendidikan yang sesuai dengan kebutuhannya; (b) tidak memperlambat program wajib belajar pendidikan dasar; (c) meningkatkan mutu layanan pendidikan pada setiap jenjang dan kategori pendidikan dan ikut memberi tekanan pada angka yang peserta didiknya berhenti dari pendidikan; (d) membentuk sistem pendidikan yang bertoleransi terhadap perbedaan pendapat, non-diskriminatif dan ramah dengan pembelajaran; (e. memenuhi ketentuan Undang-Undang Dasar

1945, termasuk di dalamnya Pasal 32 ayat 1, UU No. 20 tahun 2003 dan pasal 5 ayat 1 UU No.23 Tahun 2002 terhadap perlindungan anak (pasal 51) (Kusuma Dewi, 2016).

Langkah selanjutnya ialah optimalisasi kinerja manajemen pendidikan dan pengembangan mutu layanan pendidikan dilandasi oleh nilai dan prinsip-prinsip yang telah ditetapkan sekolah, diantaranya: mandiri, adil, terbuka, kemitraan, partisipatif, efisiensi dan akuntabilitas manajemen berbasis sekolah/madrasah. Melalui investasi modal manusia dengan menjadikan sumber daya manusia sebagai modal lembaga jauh lebih efektif dalam peningkatan mutu layanan pendidikan dibandingkan dengan memanfaatkan jasa luar organisasi. Artinya memanfaatkan sumber daya manusia sebagai batu lompatan dalam pengembangan mutu melalui persaingan kinerja pegawai. Dari paradigma Manajemen Pendidikan Islam, peningkatan mutu dan kualitas lembaga pendidikan didasari oleh penyediaan sumber daya manusia pendidikan yang efektif dan mampu merumuskan perencanaan visioener yang strategik sesuai keputusan kebijakan.

Optimalisasi pengembangan lembaga ditentukan oleh fungsi kepemimpinan (Syahrul, 2015). Namun jiwa kepemimpinan mulai langka disebabkan minimnya kepedulian, hilangnya jiwa sosial, dan mengutamakan kepentingan individu (Villega, 2013). Sehingga untuk menciptakan perubahan diperlukan strategi kepemimpinan melalui penerapan gaya kepemimpinan inovatif (Elkington & Booyesen, 2015). Perubahan manajemen dari sistem sentralistik ke arah desentralistik, agar pendidikan formal mampu secara mandiri menentukan arah dan kebijakan terhadap pengelolaan pendidikan (Rohmah, 2014). Berbicara kebijakan tidak luput dari seorang pemimpin yang memiliki kelebihan berkaitan dengan sifat dan karakteristik kepemimpinannya (Luthfita, 2016).

Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi dan mengarahkan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan yang telah diberikan sebagai tanggung jawab. Target dari usaha sinergi potensi yang digerakkan pemimpin adalah pertumbuhan. Dalam artian pertumbuhan sangat bergantung pada inovasi. Karena inovasi merupakan strategi organisasi untuk meraih keunggulan, maka seharusnya seorang pimpinan organisasi pendidikan memegang peran penting dalam menciptakan ruang yang luas untuk berinovasi. Maka dapat dipahami bahwasanya faktor kepemimpinan sangat besar pengaruhnya dalam inovasi lembaga pendidikan (Syahrul, 2015).

Di masa Manajemen Berbasis Sekolah atau Manajemen Berbasis Madrasah dengan otonominya memberikan kesempatan kepada kepala sekolah maupun madrasah untuk mengembangkan nilai-nilai kepemimpinan sesuai kebutuhan lembaga itu sendiri. Sedikit banyak dari hasil penelitian menunjukkan bahwa sekolah yang meraih prestasi tinggi dan juga rendah dipengaruhi oleh kepala sekolah sebagai pemimpin yang efektif (Rohmah, 2014). Tinggi rendahnya prestasi sekolah yang diperoleh dipengaruhi oleh efektivitas kepemimpinan (Rohmah, 2014). Maka dapat dipahami bahwasanya faktor kepemimpinan mempunyai pengaruh yang besar dalam berinovasi terhadap kemajuan lembaga pendidikan. Inovasi merupakan sumber keunggulan dan komponen penting bagi lembaga (Nursalam & Fallis, 2013), sehingga efektivitas kepemimpinan inovatif mendorong peningkatan mutu layanan pendidikan.

Kepemimpinan inovatif merupakan suatu bentuk dari model kepemimpinan yang berinovasi. Menciptakan dan memberikan perubahan besar kepada lembaga atau organisasinya, melalui

penyusunan dan pelaksanaan perencanaan strategis yang bertujuan demi keberlangsungan pengembangan lembaga pendidikan. Visi misi lembaga pendidikan memberikan kemudahan bagi seorang pemimpin untuk berinovasi melalui perencanaan yang strategis (Ramli, 2017). Pemimpin dan kepemimpinan merupakan seseorang yang memiliki rencana kemudian mengaplikasikannya ke dalam organisasi (Luthfita, 2016). Faktor pendukung implementasi kepemimpinan inovatif, diantaranya: (1) adanya perubahan; (2) kebebasan dalam mengekspresikan diri; (3) wawasan yang luas dan visioner; (4) tersedianya sarana prasana sebagai penunjang; (5) hubungan dan lingkungan yang harmonis.

Pemimpin berinovatif ialah yang berani mengambil resiko dan menciptakan hal baru. Mereka yang dilandasi oleh paradigma dan konsepsi positif terhadap pengikutnya melalui kepercayaan bekal fundamental yang menjadi faktor utama bagi seorang pemimpin, diantaranya: (a) memiliki integritas; (b) mempunyai motivasi tinggi; (c) adanya kapasitas dan kemampuan yang mendukung; (d) dapat memahami dan mengerti dalam sudut pandang yang berbeda-beda; (e) di dukung penuh oleh pengetahuan dan pengalaman positif dalam pengambilan kebijakan (Ramli, 2017). Alasan kepemimpinan inovatif diperlukan di dalam suatu organisasi termasuk lembaga pendidikan islam dituntut untuk bersaing. Sehingga lembaga harus mempunyai terobosan baru guna memberikan kepuasan terhadap masyarakat dan Stakeholder. Maka, inovasi merupakan jawaban dari persoalan yang dihadapi lembaga pendidikan melalui strategi baru yang dikembangkan sesuai kebutuhan lembaga pendidikan (Syahrul, 2015).

Adapun tujuan implementasi nilai kepemimpinan inovatif ialah: (1) mengarahkan aktivitas organisasi; (2) penanggung jawab, penentu kebijakan dan pembuat keputusan; (3) mampu menyatukan dan memotivasi pegawai; (4) mendukung penerapan fungsi manajemen; (5) dan memberikan dukungan terhadap kemajuan lembaga pendidikan. Faktor lain yang mempengaruhi peningkatan mutu layanan pendidikan adalah iklim sekolah. Iklim sekolah yang harmonis ikut tercipta apabila adanya efektivitas kepemimpinan yang berdampak terhadap kepuasan kinerja guru (Sahnan & Ritonga, 2018). Iklim sekolah juga juga mempengaruhi produktivitas pegawai dalam pelaksanaan tanggung jawab dan mendorong efektivitas hasil belajar siswa (Andy Eddy, Syafruddin, 2017).

Iklim sekolah merupakan suasana lingkungan sekolah yang dialami dan dijalani oleh masyarakat sekolah, mulai dari peserta didik, guru, juga tenaga kependidikan ketika berinteraksi di lingkungan sekolah. Oleh sebab itu iklim sekolah ikut mempengaruhi tingkat produktivitas kinerja guru. Dapat diartikan kemajuan dan kemunduran suatu lembaga pendidikan tergantung dengan kemampuan lembaga dalam pengelolaan iklim sekolah. Iklim sekolah sebagai kondisi sosial budaya lembaga pendidikan yang mempengaruhi tingkah laku partisipan di dalamnya. Menurut penelitian lainnya iklim sekolah merupakan suasana yang terjadi dalam lingkungan kerja di sekolah yang dirasakan oleh masyarakat sekolah. Dari definisi di atas iklim sekolah memiliki dua unsur penting dimana sekolah ialah persepsi dari anggota tempat lingkungan sekolah berada dan iklim sekolah membentuk perilaku yang melahirkan karakteristik masyarakat sekolah (Fajri & Sukatin, 2021; Mariana et al., 2016).

Iklm sekolah positif mendukung pembelajaran siswa, keberhasilan lembaga, potensi akademik, perkembangan perilaku, peningkatan retensi guru dan pencegahan resiko yang efektif (Cohen, 2017). Oleh sebab itu implementasi iklim sekolah efektif mampu meningkatkan kepuasan dan produktivitas individu sekolah (Kullar, 2011). Salah satu kreasi dalam penerapan iklim sekolah ialah mengedepankan nilai karakter dalam pengembangan mutu sekolah. Adapun tingkatan dalam iklim sekolah ialah; (1) iklim terbuka; (2) iklim tertutup; (3) iklim otonomi; (4) iklim terkontrol; (5) iklim keluarga; (6) iklim kepapakan (Widyaningrum, Nuria. Khoiry, Rr. Nur Mahmudah, 2019).

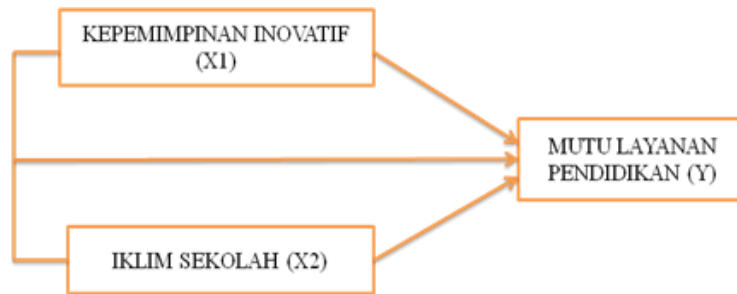
Strategi kepala sekolah dalam menciptakan iklim sekolah antara lain: (a) mengubah asumsi, ke arah pendidikan yang lebih mengutamakan nilai kemanusiaan; (b) membangun rasa cinta dan kasih sayang dalam interaksi; (c) adanya pembagian tugas delegasi wewenang; (d) dengan sikap dan cepat menangani konflik sehingga konflik tuntas di selesaikan dalam waktu yang singkat; (e) di dorong oleh motivasi kerja dengan pemberian reward kinerja, penghargaan, insentif; (f) sering menciptakan lingkungan dengan nuansa yang baru; (g) Ikut menerapkan program pembelajaran berbasis masyarakat (Ashkanasy et al., 2010; Hoy & Miskel, 2009).

Tabel 1; Perbedaan iklim sekolah positif dan iklim sekolah negatif sebagai berikut;

No	Iklim Negatif	Iklim Positif
1	Minimnya pengarahan	Kesadaran personil sekolah penyebab terjadinya suatu konflik dan mencari strategi untuk menanggulangi.
2	Adanya ketidakpuasan kerja	Untuk mengenali kekuatan dan kelemahan di kelola dari ketidakpuasan, kritik dan konflik yang terjadi
3	Komunikasi yang tidak efektif	Dalam memecahkan masalah dan mengambil keputusan menjadi tanggung jawab bersama
4	Terjadi Pengucilan atau Bullying antar siswa	Setiap gagasan, saran dan keterlibatan seluruh personil (masyarakat sekolah) sangat dihargai oleh kepala sekolah
5	Menimbulkan frustrasi	Menunjukkan angka siswa yang tidak hadir rendah
6	Tingkat produktivitas rendah	Menimbulkan rasa bangga terhadap sekolah
7	Kurangnya kreativitas dan inovasi	Menaruh Kepercayaan dan sikap terbuka
8	Adanya keseragaman	Tingginya Produktivitas, keterlibatan, dan kerja sama
9	Kurangnya rasa saling menghargai	Adanya kekompakan dan dorongan untuk pembaruan
10	Dan Apatis	Menunjukkan rasa perhatian dan nilai kebersamaan

Adaptasi (Creemers & Kyriakides, 2013; Michelli et al., 2016)

Ciri-ciri implementasi nilai iklim sekolah diantaranya; (1) lingkungan kondusif; (2) komunikasi terbuka; (3) sikap muraqabah; (4) sikap positif peserta didik; (5) nilai dan norma; (6) motivasi dan dukungan; (7) kerja sama yang efektif antar individu (Schneider & Barbera, 2014). Setiap indikator dan kepentingan yang saling berhubungan antara kepemimpinan inovatif dan iklim sekolah, memberikan dampak terhadap peningkatan mutu layanan pendidikan. Oleh karena itu kepemimpinan kepala sekolah dan pengelolaan iklim sekolah ikut mempengaruhi prestasi akademik (Ali et al., 2017). Hal ini sejalan dengan pendapat yang menyatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dan iklim sekolah faktor utama perubahan lingkungan sekolah (Park, 2012).



Gambar 2; Kerangka Berfikir

Pola pikir yang dibangun untuk mengkaji penelitian ini ialah sejauh mana pengaruh kepemimpinan inovatif terhadap mutu layanan pendidikan, iklim sekolah terhadap mutu layanan pendidikan, dan bagaimana hubungan pengaruh antara kepemimpinan inovatif dan iklim sekolah terhadap mutu layanan pendidikan. Hal ini sebagaimana yang akan diuraikan pada pembahasan berikutnya. Penelitian ini mengkaji lebih dalam, terkait gaya kepemimpinan inovatif dan penerapan iklim sekolah terhadap peningkatan mutu layanan pendidikan. Sebagai proses analisis pembentukan lembaga pendidikan yang terintegrasi dan unggul dalam menghadapi persaingan mutu secara global.

### Metode

Penelitian ini berjenis kuantitatif dengan menggunakan metode deskriptive survei dengan pengujian hipotesis Asosiatif melalui analisis regresi. Lokasi penelitian pada MAS Jeumala Amal yang secara kelembagaan merupakan jenjang pendidikan formal berada di bawah kepengurusan pesantren. MAS Jeumala Amal berada di Kabupaten Pidie Jaya Provinsi Aceh dan merupakan salah satu sekolah unggul berbasis pesantren. Adapun data yang diperoleh merupakan hasil dari analisis dari 60 jawaban responden, 56 orang sebagai tenaga pendidik dan 4 orang sebagai tenaga kependidikan dengan menggunakan *google form*. Butir pernyataan yang tertuang pada *google form* setelah melalui proses uji validitas dan reliabilitas. Adapun teknik pengumpulan data berupa angket pernyataan, observasi dan dokumentasi. Sedangkan analisis data menggunakan: (1) analisis deskriptif, untuk menentukan nilai mean, standar deviasi, dan nilai kategorisasi dari variabel penelitian; (2) standar deviasi, untuk mencari nilai variasi yang menunjukkan tingkat kesamaan kelompok; (3) uji prasyarat analisis, untuk mengetahui apakah data yang diperoleh telah memenuhi syarat untuk dianalisis menggunakan analisa korelasi dan regresi; (4) pengujian hipotesis, statistik yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya akan digeneralisasikan untuk populasi dari sampel yang diambil.

### Hasil dan Pembahasan

MAS Jeumala Amal merupakan sekolah unggul di kabupaten Pidie Jaya, dengan kualifikasi tenaga pendidik dan kependidikan berintegritas tinggi. Berdasarkan hasil observasi peserta didik dilatih dalam kemandirian dan kemampuan pengembangan pengetahuan, untuk memenuhi standar kompetensi siswa yang harus dicapai sesuai visi misi lembaga. Didukung oleh penyediaan sarana prasarana yang memenuhi kebutuhan kegiatan belajar mengajar serta memberikan fasilitas terbaik untuk pegawai maupun peserta didik. Untuk menganalisis seberapa besar pengaruh antar satu variabel dengan variabel lainnya, maka dapat diperhatikan hasil uji analisis menggunakan program SPSS sebagai berikut;

### Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif merupakan gambaran informasi yang telah diperoleh. Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif yang bertujuan mendeskripsikan mutu layanan pendidikan, gaya kepemimpinan inovatif dan iklim sekolah pada MAS Jeumala Amal di Pidie Jaya. Adapun proses yang dilalui ialah penentuan nilai mean, standar deviasi, kategorisasi, juga presentase. Hasil analisis deskriptif yang diperoleh dari tiga variabel ialah:

Tabel 2; Hasil uji analisis deskriptif kepemimpinan inovatif dan iklim sekolah terhadap mutu layanan pendidikan.

Descriptive Statistics								
	N	Range	Minimum	Maximum	Sum	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
Mutu Layanan Pendidikan	60	17	43	60	3072	51,20	,654	5,065
Kepemimpinan Inovatif	60	18	42	60	3044	50,73	,709	5,489
Iklim Sekolah	60	22	53	75	3815	63,58	,898	6,953
Valid N (listwise)	60							

Berdasarkan tabel di atas dapat dipahami bahwasanya nilai mean (Y)= 51,20 dan harga standar deviasi mutu layanan pendidikan senilai (Y)= 5.065. sedangkan hasil kategorisasi mutu layanan pendidikan pada MAS Jeumala ‘Amal sebesar 85,33%, maka ketetapanannya tergolong baik karena berada pada interval 85%-100%.

Adapun nilai mean dari kepemimpinan inovatif diperoleh seharga 50,73 dan nilai standar deviasinya seharga 5,489. Sedangkan hasil kategorisasi kepemimpinan inovatif pada MAS Jeumala ‘Amal sebesar 84,55%, maka ketetapanannya tergolong baik karena berada pada interval 84%-100%. Selanjutnya nilai mean dari iklim sekolah diperoleh seharga 63,58 dan standar deviasinya seharga 6,953. Sedangkan hasil kategorisasi iklim sekolah pada MAS Jeumala ‘Amal sebesar 84,77%, maka ketetapanannya tergolong baik karena berada pada interval 84%-100%.

### Hasil Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis melalui program SPSS menggunakan teknik regresi sederhana dan regresi ganda yang bertujuan untuk mendeskripsikan hubungan antara dua variabel atau lebih. Acuan dasar pengambilan keputusan sebagaimana ketetapan yang berlaku jika diperoleh nilai Sig < 0,05 adanya pengaruh, begitupula jika diperoleh nilai Sig > 0,05 tidak adanya pengaruh antar variabel.

Regresi mendeskripsikan korelasi antara dua variabel atau lebih yang digunakan untuk memprediksikan, ramalan, atau mencari pengaruh antar variabel. Regresi terbagi dua, yakni; (1) analisis regresi parsial (sederhana) dan (2) analisis regresi berganda. Pengambilan keputusan, apabila nilai signifikansi <0,05 maka ada pengaruh signifikansi variabel independen (X1) terhadap variabel dependen (Y). Dan jika nilai signifikansi > 0,05 maka ada pengaruh signifikansi variabel independent (X1) terhadap variabel dependen (Y), begitu juga pada variabel independen (X2) terhadap variabel dependen (Y). Adapun hasil pengujian hipotesis sebagaimana yang tertera di bawah ini;



H1: Kepemimpinan inovatif terhadap mutu layanan pendidikan.

Ha;  $R_{YX1} > 0$  Ho;  $R_{YX1} = 0$

Tabel 3; Analisis Regresi sederhana Model Summary Hasil Uji Hipotesis Kepemimpinan Inovatif terhadap Mutu Layanan Pendidikan.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
dimension0 1	,894 <sup>a</sup>	,799	,795	2,291

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Inovatif

Tabel 4; Analisis Regresi sederhana Tabel Anova Hasil Uji Hipotesis Kepemimpinan Inovatif terhadap Mutu Layanan Pendidikan.

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1209,260	1	1209,260	230,457	,000 <sup>a</sup>
	Residual	304,340	58	5,247		
	Total	1513,600	59			

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Inovatif

b. Dependent Variable: Mutu Layanan Pendidikan

Membaca besaran pengaruh melalui nilai Rsquare, berdasarkan tabel 4 hasil perhitungan SPSS maka didapati besaran pengaruh kepemimpinan inovatif terhadap mutu layanan pendidikan sebesar 79,9 atau 79,9%. Sedangkan pada tabel anova diperoleh nilai sig 0.000, karena nilai sig <0,005 maka terdapat pengaruh dan ketetapanannya Ho ditolak Ha diterima karena koefisien determinasi adalah signifikan.

Tabel 5; Analisis Regresi Sederhana Tabel Model Summary Hasil Uji Hipotesis Iklim Sekolah terhadap Mutu Layanan Pendidikan.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
dimension0 1	,737 <sup>a</sup>	,544	,536	3,451

a. Predictors: (Constant), Iklim Sekolah

Tabel 6; Analisis Regresi Sederhana Tabel Anova Hasil Uji Hipotesis Iklim Sekolah terhadap Mutu Layanan Pendidikan.**ANOVA<sup>b</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	822,771	1	822,771	69,078	,000 <sup>a</sup>
Residual	690,829	58	11,911		
Total	1513,600	59			

a. Predictors: (Constant), Iklim Sekolah

b. Dependent Variable: Mutu Layanan Pendidikan

H<sub>2</sub>: Iklim sekolah terhadap mutu layanan pendidikan

H<sub>a</sub>; RYX<sub>2</sub> > 0    H<sub>o</sub>; RYX<sub>2</sub> = 0

Untuk membaca besaran pengaruh melalui nilai R Square. Berdasarkan tabel di atas pengaruh iklim sekolah terhadap mutu layanan pendidikan sebesar 54,4 atau 54,4%. Sedangkan pada tabel anova diperoleh nilai sig 0.000, karena nilai sig <0,005 maka terdapat pengaruh dan ketetapanannya H<sub>o</sub> ditolak H<sub>a</sub> diterima karena koefisien determinasi adalah signifikan.

Tabel 7; Hasil Uji Hipotesis Kepemimpinan Inovatif dan Iklim Sekolah terhadap Mutu Layanan Pendidikan

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	9,573	2,901		3,300	,002
Kepemimpinan Inovatif	,848	,100	,919	8,518	,000
Iklim Sekolah	-,022	,079	-,030	-,277	,783

a. Dependent Variable: Mutu Layanan Pendidikan

H<sub>3</sub>: Kepemimpinan inovatif dan iklim sekolah terhadap mutu layanan pendidikan.

H<sub>a</sub>: RY X<sub>1</sub>X<sub>2</sub> ≠ 0    H<sub>o</sub>: RY X<sub>1</sub>X<sub>2</sub> = 0

Untuk membaca besaran pengaruh melalui nilai R Square. Berdasarkan tabel di atas pengaruh kepemimpinan inovatif (X<sub>1</sub>) dan iklim sekolah (X<sub>2</sub>) terhadap mutu layanan pendidikan (Y) sebesar 79,9 atau 79,9%. Sedangkan pada tabel anova diperoleh nilai F= 113,433 dengan nilai probabilitas sig 0.000, karena nilai sig <0,005 maka terdapat pengaruh dan ketetapanannya H<sub>o</sub> ditolak H<sub>a</sub> diterima karena koefisien determinasi adalah signifikan. Berdasarkan tabel output summary nilai koefisien

determinasi sebesar 0,799, maka pengaruh simultan kepemimpinan inovatif dan iklim sekolah terhadap mutu layanan pendidikan sebesar 79,9% dan sisanya 20,1% dipengaruhi oleh faktor lain.

### Kesimpulan

Hasil penelitian menunjukkan, *Pertama* Kepemimpinan Inovatif (X1) terhadap variabel mutu layanan pendidikan (Y) memperoleh nilai sig  $0,000 < 0,005$ . Dengan kata lain, adanya pengaruh signifikansi antara variabel Kepemimpinan Inovatif (X1) terhadap variabel mutu layanan pendidikan (Y). Berdasarkan hasil sig.  $0,000$  artinya lebih kecil dari nilai probabilitas  $0,05$  atau nilai  $0,000 < 0,005$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, oleh sebab itu koefisien jalur adalah signifikan. Jadi Kepemimpinan Inovatif (X1) berkontribusi signifikan terhadap Mutu Layanan Pendidikan (Y). *Kedua*, Iklim Sekolah (X2) terhadap variabel mutu layanan pendidikan (Y) memperoleh nilai sig.  $0,000 < 0,005$ . Dengan kata lain, adanya pengaruh signifikansi antara variabel Iklim Sekolah (X2) terhadap variabel mutu layanan pendidikan (Y). Berdasarkan hasil sig.  $0,000$  artinya lebih kecil dari nilai probabilitas  $0,05$  atau nilai  $0,000 < 0,005$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima oleh karenanya koefisien jalur adalah signifikan. Jadi Iklim Sekolah (X2) berkontribusi signifikan terhadap Mutu Layanan Pendidikan (Y). *Ketiga*, Kepemimpinan Inovatif (X1), dan Iklim Sekolah (X2) terhadap variabel mutu layanan pendidikan (Y) adalah  $0,000 < 0,005$ . Dalam artian, adanya pengaruh signifikansi antara variabel kepemimpinan inovatif (X1) dan iklim sekolah (X2) terhadap variabel mutu layanan pendidikan (Y). Berdasarkan nilai sig.  $0,000$  artinya lebih kecil dari nilai probabilitas  $0,05$  atau nilai  $0,000 < 0,005$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, oleh karenanya koefisien jalur adalah signifikan. Jadi Kepemimpinan Inovatif dan Iklim Sekolah (X2) berkontribusi signifikan terhadap Mutu Layanan Pendidikan (Y).

Kebaruan penemuan dalam penelitian ini dari segi kepemimpinan inovatif adanya peluang yang diciptakan, membentuk target perubahan, interaksi yang terbuka dan persuasif serta membangun jaringan mitra kerja yang luas. Sedangkan dalam pengelolaan iklim sekolah positif adanya sikap mengayomi, mengedepankan nilai evaluasi dan perbaikan dan saling menghormati, menghargai juga mengapresiasi satu lainnya. Kemudian dari segi peningkatan mutu layanan pendidikan berorientasi pada nilai inovasi, memperketat pengawasan dan evaluasi kepemimpinan, tenaga kerja dan pembelajaran, sigap dan cepat dalam pengelolaan konflik, fokus pada pengembangan prestasi dan potensi serta mengamalkan nilai berbagi untuk menerima peluang yang lebih besar.

Rekomendasi penelitian ini adalah optimalisasi kepemimpinan, efektivitas iklim sekolah dan efisiensi mutu layanan pendidikan maka seluruh masyarakat sekolah mampu menyadari dan bertanggung jawab atas kewajiban dan hak masing-masing. Tentunya konflik dapat dimanfaatkan untuk memicu kreativitas masyarakat sekolah terhadap kemajuan lembaga. Implementasi nilai inovasi juga dapat dilakukan dengan menciptakan santri berwirausaha melalui pemanfaatan sumber daya manusia dengan tujuan pengembangan keahlian santri, dan pengelolaan perekonomian masyarakat sekolah. Sebagai contoh, investasi jasa (santri berprestasi sebagai tutor), pemanfaatan hasil kerajinan siswa, cocok tanam dalam ranah pertanian maupun perkebunan, dan kreativitas lainnya yang dapat membangun nilai ekonomi pasar madrasah. Hal ini merupakan bagian dalam meningkatkan keahlian dan kemampuan masyarakat sekolah. Ucapan terimakasih juga kami ucapkan kepada seluruh pihak terkait dalam proses penelitian khususnya pengelola MAS Jeumala Amal. Hasil penelitian diharapkan memberikan sumbangan berharga bagi perkembangan lembaga dan bahan pengambilan kebijakan pengembangan Lembaga pendidikan pada umumnya.

## Referensi

- Abdullah, M. (2017). Manajemen Pendidikan di Sekolah Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah, Profesionalisme guru, dan Partisipasi Masyarakat dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah. *Jurnal Penelitian Pendidikan*. <https://doi.org/ISSN 1412-565 X e-ISSN 2541-4135>
- Ahmed, S. S., Farooq, S., Shah, S. K. A., Zehra, S., & Fatima, A. (2021). Impact of Leadership Style on Conflict Management on Job Satisfaction. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 18(09), 1396–1400.
- Ali, A. A., Kumar, S. S., & Tahnoon, A. N. M. (2017). Role of school leadership and climate in student achievement: The mediating role of parental involvement. *International Journal of Educational Management*, 31(6), 843–851. <https://doi.org/10.1108/IJEM-05-2016-0113>
- Andy Eddy, Syafruddin, S. (2017). Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam menciptakan Iklim Sekolah yang Kondusif di SMK Negeri 2 Mantaram. *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan*, 2.
- Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. M., & Peterson, M. F. (2010). *Handbook of Organizational Culture 7 Climate*. Sage Publication.
- Beare, H., Caldwell, B. J., & Millikan, R. H. (2018). *Creating an Excellent School*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351041546>
- Beeby, C. E. (2013). *The Quality of Education in Developing Countries*. Harvard University Press.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. John Wiley & Sons.
- Cohen, J. (2017). *School Climate : Research , Policy , Teacher Education and Practice*. October.
- Compton, P., Devuyt, D., Hens, L., & Nath, B. (Eds.). (2013). *Environmental Management in Practice: Vol 1*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203028056>
- Creemers, B. P. M., & Kyriakides, L. (2013). *Improving Quality in Education*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203817537>
- Dacholfany, M. I. (2017). Inisiasi Strategi Manajemen Lembaga Pendidikan Islam Dalam Meningkatkan Mutu Sumber Daya Manusia Islami Di Indonesia Dalam Menghadapi Era Globalisasi. *At-Tajdid: Jurnal Pendidikan Dan Pemikiran Islam*, 1(01), 1–13. <https://doi.org/10.24127/att.v1i01.330>
- Elkington, R., & Booyesen, L. (2015). Innovative Leadership as Enabling Function Within Organizations: A Complex Adaptive System Approach. *Journal of Leadership Studies*, 9(3), 78–80. <https://doi.org/10.1002/jls.21414>
- Fajri, M. R., & Sukatin, S. (2021). Budaya Organisasi dalam Menciptakan Daya Saing Menuju Sustainability Perguruan Tinggi. *Idarah (Jurnal Pendidikan Dan Kependidikan)*, 5(1), 1–16. <https://doi.org/10.47766/idarah.v5i1.1442>
- Ghufron, G. (2018). Revolusi Industri 4.0: Tantangan, Peluang, Dan Solusi Bagi Dunia Pendidikan. *Seminar Nasional Dan Diskusi Panel Multidisiplin Hasil Penelitian Dan Pengabdian Kepada Masyarakat 2018*, 1(1), 332–337.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2009). *Administrasi Pendidikan: Teori, Riset, dan Praktik (Versi Indonesia, Edisi ke-9)*. Pustaka Pelajar.
- Ideswal, I., Yahya, Y., & Khadri, H. A. (2020). Kontribusi Iklim Sekolah dan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Basicedu Volume 4 Nomor 2 April 2020*, 4(2), 460–466.
- Kullar, P. (2011). A Multi-Site Case Study: The Effect of Principal Leadership on School Climate and Student Achievement in Charter Schools in Los Angeles, California. In *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences* (Vol. 72, Issues 6-A). Pepperdine University.
- Kusuma Dewi, N. (2016). Manfaat Program Pendidikan Inklusif Untuk AUD. *Jurnal Pendidikan Anak*.

- Kyriakides, L., Creemers, B. P. M., Panayiotou, A., & Charalambous, E. (2020). *Quality and Equity in Education*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203732250>
- Luthfita, I. Z. (2016). Kepemimpinan : Pengembangan Organisasi , Team Building Dan Perilaku Inovatif (Studi Kepemimpinan Kepala Sekolah Di MA Hasyim Asy'ari Jogoroto Jombang). *Tafaqquh: Jurnal Penelitian Dan Kajian Keislaman*, 4(1), 92–106.
- Ma Rhea, Z. (2014). *Leading and Managing Indigenous Education in the Postcolonial World*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203796344>
- Mariana, A., Muhdi, M., & Miyono, N. (2016). Pengaruh Kompetensi Kepala Sekolah dan Iklim Sekolah terhadap Profesionalisme guru SMP Negei di Rayon 06 Kabupaten Semarang. *Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP)*, 8(C), 67–70.
- Michelli, N., Dada, R., Eldridge, D., Tamim, R., & Karp, K. (Eds.). (2016). *Teacher Quality and Teacher Education Quality*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315669496>
- Nursalam, & Fallis, A. . (2013). Pengaruh Kepemimpinan dan Inovasi terhadap Kualitas Kinerja organisasi. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- OECD. (2021). *Education at a Glance 2021*. OECD. <https://doi.org/10.1787/b35a14e5-en>
- OECD and Asian Development Bank. (2015). *Education in Indonesia*. OECD. <https://doi.org/10.1787/9789264230750-en>
- Park, J.-H. (2012). The effects of principal's leadership style on support for innovation: evidence from Korean vocational high school change. *Asia Pacific Education Review*, 13(1), 89–102. <https://doi.org/10.1007/s12564-011-9182-9>
- Prasetyo, M. A. M. (2021). The Effects of Organizational Climate and Transformative Leadership on Islamic Boarding School Teacher Performance. *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan)*, 6(2), 214. <https://doi.org/10.31851/jmksp.v6i2.5595>
- Prasetyo, M. A. M. (2022). Pesantren Efektif: Studi Gaya Kepemimpinan Partisipatif. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3(1), 1–12. <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v3i1.159>
- Prasetyo, M. A. M., & Anwar, K. (2021). Assessing Organizational Culture: An Important Step for Enhancing the Implementation of Junior High School-Based Pesantren. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan*, 13(1), 646–659. <https://doi.org/10.35445/alishlah.v13i1.461>
- Rabiah, S., Rabiah, S., & Indonesia, U. M. (2019). Manajemen Pendidikan Tinggi dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan\_Management of Higher Education in Improving the Quality of Education. *Jurnal Sinar Manajemen*, 6(1), 58–67.
- Ramli, M. (2017). Kepemimpinan Inovatif Dalam Implementasi Kebijakan Strategis Pemerintah Kota Makassar. *Jurnal Politik Profetik*, 5(2).
- Rohmah, L. (2014). Kepemimpinan Pendidikan Dalam Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah. *Al-Bidayah: Jurnal Pendidikan Dasar Islam*, 73–92.
- Sahnan, M., & Ritonga, M. (2018). Kontribusi Komitmen Kerja Dan Iklim Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja Guru Sma Kecamatan IV Jurai Pesisir Selatan pencapaian tujuan pendidikan . *pendidikan di sekolah haruslah memperoleh kepuasan kerja yang*. 12(2), 417–434.
- Sanjaya, P. (2013). Pentingnya kepemimpinan dan kemampuan manajerial untuk peningkatan mutu lembaga pendidikan. *Jurnal Penjaminan Mutu*, 127–138.
- Scheerens, J. (2016). *Educational Effectiveness and Ineffectiveness*. Springer International Publishing.
- Schneider, B., & Barbera, K. M. (2014). *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*. Oxford University Press.
- Siregar, F. A. (2018). Produktivitas Penerapan Total Quality Management. *Idarah (Jurnal Pendidikan*

- Dan Kependidikan), 2(2), 74–91.
- Sulthon, M., & Khusnuridlo. (2006). *Manajemen Pondok Pesantren dalam Perspektif Global* (1st ed.). Laksbang PressIndo.
- Syahrul. (2015). Kepemimpinan Kepala Sekolah yang Efektif Kunci Pencapaian Kualitas Pendidikan. *Jurnal Al-Ta'dib*, 8(1), 82–100.
- Villela, L. M. A. (2013). Gaya Kepemimpinan dan Kepemimpinan Efektif. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- Widyaningrum, Nuria. Khoiry, Rr. Nur Mahmudah, F. (2019). Kreasi Iklim Sekolah Melalui Gerakan Sekolah Menyenangkan di SD Muhammadiyah Mantaran. *Profesi Pendidikan Dasar*, 6(2), 115–128. <https://doi.org/10.23917/ppd.v1i2.9259>
- Zidane, Y. J.-T., & Olsson, N. O. E. (2017). Defining Project Efficiency, Effectiveness and Efficacy. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(3), 621–641. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-10-2016-0085>