

## PENINGKATAN KEINOVATIFAN MELALUI Penguatan KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN IKLIM ORGANISASI

Atin Sugiarti<sup>1</sup>, Sumardi<sup>2</sup>, Rais Hidayat<sup>3</sup>  
Administrasi Pendidikan, Universitas Pakuan<sup>1,2,3</sup>  
Email: atsu.math38@gmail.com

### Abstrak

Keinovatifan guru adalah tindakan guru menerima dan menciptakan ide-ide baru untuk meningkatkan dan memberikan manfaat pada produk, proses dan layanan dalam pembelajaran. Penelitian ini berupaya mengidentifikasi metode dan strategi peningkatan keinovatifan melalui penguatan kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi. Penelitian dilakukan di SMKN se-Kota Bogor dengan sampel 145 guru PNS. Pengambilan sampel menggunakan teknik *proposional random sampling*. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan analisis jalur dan Sitorem. Hasil penelitian yaitu: 1). Terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap keinovatifan dengan koefisien jalur ( $\rho_{y1}$ ) = 0,483, 2). Terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan iklim organisasi terhadap keinovatifan dengan koefisien jalur ( $\rho_{y2}$ ) = 0,380, 3). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi terhadap keinovatifan memberikan kontribusi 65,8% dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini dengan persamaan  $Y = 0,483X_1 + 0,380X_2 + 0,585$ . 4). Terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap iklim organisasi dengan koefisien jalur ( $\rho_{21}$ ) = 0,742, kontribusi 55% dan persamaan  $X_2 = 0,742X_1 + 0,671$ . 5). Terdapat pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap keinovatifan melalui iklim organisasi sebesar 0,282. Keinovatifan guru dapat ditingkatkan melalui penguatan kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi dengan mempertahankan/mengembangkan penerapan layanan baru dan penerimaan ide baru serta perlu memperbaiki motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, pengaruh idealisme, pertimbangan individu, pelaksanaan sistem manajemen, otonomi/kebebasan pribadi, keadaan lingkungan sosial, keadaan lingkungan fisik, penciptaan ide baru, penerapan metode baru dalam pembelajaran dan manfaat yang dicapai.

**Kata Kunci:** Keinovatifan, Kepemimpinan Transformasional, Iklim Organisasi, Analisis Jalur

### Abstract

*Teacher innovativeness is the act of the teacher accepting and creating new ideas to improve and provide benefits to products, processes and services in learning. This research seeks to identify methods and strategies for increasing innovativeness through strengthening transformational leadership and organizational climate. The research was conducted at SMKN throughout Bogor City with a sample of 145 civil servant teacher. Sampling using proportional random sampling technique. This research uses a quantitative method with a path analysis approach and Sitorem. The results of the research are: 1). There is a positive and significant direct effect of transformational leadership on innovativeness with a path coefficient ( $\rho_{y1}$ ) = 0,483, 2). There is a positive and significant direct effect of organizational climate on innovativeness with a path coefficient ( $\rho_{y2}$ ) = 0,380, 3). The influence of transformational leadership and organizational climate on innovativeness contributes 65,8% and the rest is influenced by other factors with the equation  $Y = 0,483X_1 + 0,380X_2 + 0,585$ , 4). There is a positive and significant direct effect of transformational leadership on organizational climate with a path coefficient ( $\rho_{21}$ ) = 0,742, a contribution of 55% and the equation  $X_2 = 0,742X_1 + 0,671$ , 5). There is an indirect effect of transformational leadership on innovativeness through organizational climate of 0,282. Teacher innovativeness can be increased through strengthening transformational leadership and organizational climate by maintaining/developing the application of new services and accepting new ideas and need to improve inspirational motivation, intellectual stimulation, influence of idealism, individual consideration, management system implementation, personal autonomy/freedom, social environmental conditions, the condition of the physical environment, the creation of new ideas, the application of new methods in learning and benefits achieved.*

**Key Words :** *Innovativeness, Transformational Leadership, Organizational Climate, Path Analysis*

## PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan salah satu aspek yang sangat penting dalam pembangunan suatu negara. Keberhasilan suatu negara dalam mencapai kemajuan ekonomi dan sosial sangat bergantung pada kualitas pendidikannya. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang begitu cepat, tuntutan dunia kerja yang semakin modern, tuntutan keahlian khusus berdampak terhadap sistem maupun proses dalam pendidikan dan perkembangan revolusi industri 4.0 telah menggeser paradigma pembelajaran yang semula berbasis manual menjadi digital dan berpusat kepada siswa dengan memanfaatkan berbagai media dalam sistem pendidikan di Indonesia sehingga dibutuhkan keterampilan hidup dan karir, keterampilan belajar dan inovasi, dan keterampilan media dan informasi [1]. Dengan demikian keinovatifan sangat diperlukan dalam pendidikan baik yang terkait dengan administrasi, manajemen maupun kelancaran dalam proses pembelajaran sehingga dapat membekali siswa berupa pengalaman belajar yang lebih baik dan relevan dengan kebutuhan dalam menghadapi tantangan dan perubahan zaman.

Inovasi merupakan peningkatan suatu produk, proses atau layanan dari penerapan ide baru [2]. Keinovatifan merupakan implementasi ide-ide kreatif dalam sebuah organisasi sebagai proses penciptaan perubahan terhadap sesuatu yang sudah ada ke dalam hal baru dengan dimensi dampak yang diberikan, tingkat ketidakpastian dan sumber inovasi [3]. Keinovatifan guru merupakan bentuk ide-ide, produk atau layanan untuk mewujudkan suatu perubahan dalam kegiatan pembelajaran yang bermutu sebagai tindakan dalam memproses dan mengimplementasikan sesuatu yang baru

[4]. Inovasi guru merupakan peningkatan produk, proses dan layanan dalam pembelajaran sebagai tindakan untuk menghasilkan ide baru dan cara baru dengan indikator: ide-ide baru, program baru, layanan, metode baru, kreasi baru, dan aplikasi baru [5]. Keinovatifan guru adalah kemampuan yang bertujuan untuk meningkatkan inovasi, sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu dengan indikator: produk inovasi, proses inovasi, dan pelayanan [6]. Keinovatifan guru adalah kegiatan guru dalam menciptakan ide-ide baru dan mengubahnya menjadi aplikasi yang dapat digunakan dengan proses dan sistem yang baru serta dapat memberikan manfaat [7]. Keinovatifan guru adalah penerimaan dan perubahan ide-ide baru sebagai tindakan guru melalui perubahan dalam proses pembelajaran berupa metode atau strategi baru [8].

Kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang memberikan inspirasi, mengutamakan kepentingan umum dan mempunyai pengaruh besar terhadap pengikutnya [9]. Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang inspirator, komitmen terhadap tujuan organisasi dan menjadi teladan bagi pengikutnya [10]. Gaya kepemimpinan transformasional mempunyai dimensi: *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation* dan *individual consideration* [11]. Kepemimpinan transformasional memiliki kemampuan mengenal dirinya sebagai agen perubahan, menghadapi berbagai permasalahan, berani, percaya pada orang lain, motivator, pembelajar sepanjang hayat dan visioner [12]. Kepemimpinan transformasional merupakan agen perubahan yang memiliki pandangan dan visi untuk mencapai tujuan masa depan [13]. Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang

mempunyai kemampuan mencapai tujuan dengan mengubah sumber daya baik manusia, instrumen, ataupun kondisi [14]. Kepemimpinan transformasional merupakan suatu gaya kepemimpinan untuk mencapai penampilan yang lebih baik dalam melaksanakan perubahan [15]. Kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang karismatik yang memiliki peran yang sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi [16]. Kepemimpinan transformasional merupakan proses mempengaruhi dan menggerakkan pengikutnya untuk mengutamakan kepentingan bersama organisasi [17]. Kepemimpinan transformasional memiliki ciri-ciri antara lain karisma, memberi visi dan misi, menaruh kebanggaan, rasa hormat, dan keyakinan dari bawahan, menyampaikan harapan yang tinggi, menjabarkan tujuan, cerdas, simulasi intelektual, memecahkan permasalahan, penilaian individu, memebrikan perhatian secara individu, melayani, melatih dan memberikan nasihat [18].

Iklm organisasi sebagai makna yang menyertai karyawan dalam kebijakan, praktik, cara yang dirasakan dalam melakukan sesuatu dan perilaku yang diamati [19]. Iklm organisasi sebagai makna umum terkait dengan anggota organisasi dalam peristiwa, kebijakan, prosedur yang dialami dan perilaku yang mereka hargai, dukung dan harapkan [20]. Iklm organisasi merupakan lingkungan manusia tempat melakukan suatu pekerjaan [21]. Iklm organisasi ialah persepsi individu tentang hal-hal yang secara teratur terjadi di dalam organisasi, sehingga mempengaruhi perilaku organisasi dan anggotanya [22]. Iklm organisasi merupakan kondisi lingkungan kerja yang dirasakan oleh anggota organisasi baik berupa fisik maupun non fisik [23]. Iklm organisasi ialah persepsi anggota tentang keadaan dalam organisasi

yang mempengaruhi perilaku, sikap, dan persaaan anggota [24].

Melalui *survey* pendahuluan terkait keinovatifan diperoleh hasil bahwa masih ada guru yang belum optimal dalam menyusun dan mengembangkan RPP/modul ajar secara mandiri, membuat modul pembelajaran, membuat media pembelajaran sesuai gaya belajar siswa, membuat alat evaluasi berbasis TIK, menyusun dan melaksanakan PTK, menggunakan model pembelajaran, menggunakan media interkatif, melaksanakan remedial bervariasi, memfasilitasi siswa memperoleh bahan ajar, dan melayani siswa bimbingan di luar jam pembelajaran.

Berdasarkan latar belakang, identifikasi masalah, pembatasan masalah dan rumusan masala, penelitian ini bertujuan untuk menemukan metode dan strategi dalam peningkatan keinovatifan melalui penelaahan kekuatan pengaruh antara variabel penelitian dan memberikan rekomendasi kepada pihak terkait yaitu: 1). Apakah terdapat pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap keinovatifan, 2). Apakah terdapat pengaruh langsung iklim organisasi terhadap keinovatifan, 3). Apakah terdapat pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap iklim organisasi, 4). Apakah terdapat pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap keinovatifan melalui iklim organisasi.

## **METODE**

Penelitian ini dilaksanakan tahun pelajaran 2022/2023 di SMK Negeri se-Kota Bogor yaitu SMKN 1, SMKN 2, SMKN 3, dan SMKN 4. Populasi yang digunakan adalah guru PNS SMKN se-Kota Bogor sebanyak 226 orang sedangkan sampel yang digunakan sebanyak 145 orang dengan pengambilan sampel menggunakan teknik *propotional random sampling* dan

perhitungan sampel menggunakan rumus Taro Yamane [25]. Metode penelitian yang digunakan kuantitatif dengan tahapan pengumpulan data berupa angket/kuisisioner yang dibagikan kepada guru untuk diisi sesuai petunjuk pengisian. Teknik analisis data yang digunakan adalah validitas, reliabilitas, deskriptif, normalitas, homogenitas, linearitas, signifikansi, jalur dan Sitorem. Normalitas, homogenitas, signifikansi dan linearitas merupakan uji prasyarat sedangkan analisis jalur sebagai uji hipotesis.

Penelitian ini mengkaji keterkaitan antar variabel penelitian yang terdiri dari satu variabel terikat yaitu keinovatifan (Y) dan dua variabel bebas yaitu variabel kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan iklim organisasi ( $X_2$ ). Data yang dikumpulkan merupakan sebuah persepsi tentang variabel yang diteliti dari responden maka jawaban atas pernyataan yang diajukan diubah menjadi skala likert untuk variabel iklim organisasi dan rating skala untuk variabel keinovatifan dan kepemimpinan transformasional.

Berdasarkan hasil uji validitas dan reliabilitas dengan korelasi *Product Moment Pearson* melalui bantuan *IBM SPSS Statistics 26* terhadap instrumen, diperoleh semua pernyataan valid yaitu 40 butir pernyataan untuk kepemimpinan transformasional, 38 butir pernyataan untuk iklim organisasi dan 36 butir pernyataan untuk keinovatifan serta semua instrumen reliabel dengan koefisien reliabilitas sebesar **0,979** untuk kepemimpinan transformasional, **0,968** untuk iklim organisasi, **0,946** untuk keinovatifan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Keinovatifan guru memiliki peran yang sangat penting dalam dunia pendidikan. Inovasi dalam pendidikan membawa perubahan yang signifikan dan

memberikan kesempatan untuk menciptakan pengalaman pembelajaran yang lebih efektif dan efisien bagi siswa. Seorang guru yang memiliki keinovatifan akan menunjukkan keterampilan dan kreatifitasnya dalam bekerja, sehingga akan berdampak pada peningkatan kualitas pelayanan kepada siswa [7]. Berdasarkan hasil statistik deskriptif untuk variabel keinovatifan secara empirik diperoleh skor rata-rata sebesar 142,44, median sebesar 144, modus sebesar 140, skor terendah sebesar 112, skor tertinggi 158 sehingga diperoleh rentang skor sebesar 46. Sedangkan secara teoritik variabel keinovatifan memiliki skor terendah 36 (36 dikali skor 1), skor tertinggi 180 (36 dikali skor 5) dan median 108 (36+180:2). Dengan demikian median secara empirik lebih besar dibandingkan secara teoritik. Hal ini menunjukkan bahwa variabel keinovatifan cenderung tinggi dalam penelitian ini. 80% guru PNS SMKN se-Kota Bogor memberikan kesan baik terhadap keinovatifan terlihat dari rata-rata yang diperoleh. Namun, rentang skor yang diperoleh masih cukup besar sehingga keinovatifan guru di SMKN Kota Bogor masih harus ditingkatkan mengingat perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, tuntutan masyarakat dan dunia kerja [26].

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu gaya yang dapat diterapkan oleh seorang pemimpin. Gaya ini memiliki kelebihan dapat meningkatkan loyalitas dan tingkat peduli karyawan terhadap atasannya, sehingga dapat meningkatkan motivasi bawahan sesuai harapan [27]. Hasil statistik deskriptif diperoleh 74% guru PNS SMKN kota Bogor memberikan kesan cukup baik untuk kepemimpinan transformasional dengan rata-rata 145,79 dan hasil penelitian cenderung tinggi terlihat dari median secara empirik 159 lebih besar dari median secara teoritik 120 (40+200:2).

Namun demikian, skor empirik terendah yang diperoleh sebesar 113 dan tertinggi sebesar 189, sehingga diperoleh rentang skor cukup besar yaitu 76. Hal ini perlu adanya penguatan kepemimpinan transformasional karena dengan kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan inovasi, motivasi, kreativitas, kinerja, kepercayaan, kepuasan kerja, dan kemampuan bawahannya untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi melalui perubahan yang signifikan. Dalam meningkatkan kualitas diri sehingga memiliki sumber daya yang unggul dan berdaya saing diperlukan peran pemimpin yang dapat mempengaruhi karyawannya [27].

Iklm organisasi merupakan persepsi karyawan yang dapat mempengaruhi perilakunya dalam lingkungan organisasi [28]. Hasil statistika deskriptif diperoleh 77% guru PNS SMKN Kota Bogor memberikan kesan cukup baik terhadap iklim organisasi dengan skor rata-rata sebesar 144,90 dan penelitian cenderung tinggi terlihat dari median secara empirik 146 lebih besar daripada median secara teoritik 114 (38+190:2). Namun demikian rentang skor yang diperoleh dari skor terendah secara empirik 115 dan skor tertinggi 165 adalah 50 masih cukup besar sehingga perlu penguatan iklim organisasi. Iklim organisasi merujuk pada persepsi anggota terhadap kebijakan, nilai, budaya dan praktik organisasi. Ini mencakup pengalaman anggota dengan kebijakan organisasi, perilaku manajemen, komunikasi dan hubungan antara sesama anggota organisasi. Iklim organisasi yang positif akan berkontribusi terhadap peningkatan motivasi dan inovasi anggota organisasi yang lebih tinggi.

Sebelum pengujian hipotesis maka data dilakukan uji prasyarat terlebih dahulu. Uji prasyarat yang digunakan adalah uji normalitas, uji homogenitas, uji

signifikansi, dan uji linearitas dengan bantuan IBM SPSS Statistic 26 seperti terlihat pada tabel 1.

**Tabel 1 Hasil uji prasyarat**

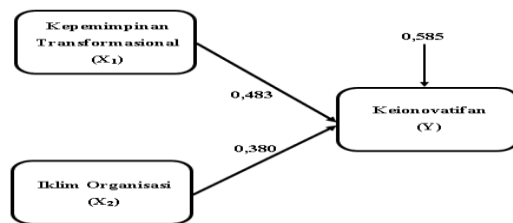
No	Variabel	Normalitas	Nilai Sig		
			Homogenitas	Signifikansi	Linearitas
1	Y atas X1	0,069	0,837	0,00	0,052
2	Y atas X2	0,085	0,213	0,00	0,053
3	X2 atas X1	0,955	0,147	0,00	0,051

Berdasarkan tabel 1 diperoleh nilai sig > 0,05 untuk uji normalitas, homogenitas dan linearitas sedangkan uji signifikansi diperoleh sig < 0,05. Uji normalitas menggunakan *Kolmogorov Smirnov* untuk mengetahui apakah data berdistribusi normal atau tidak. Data berdistribusi secara normal apabila nilai sig > 0,05 [29]. Hal ini menunjukkan bahwa data tersebut berdistribusi secara normal, berasal dari populasi yang homogen dan linear karena diperoleh nilai > 0,05. Sedangkan berdasarkan nilai sig < 0,05 maka pengaruh antar variabel signifikan.

Pengujian hipotesis menggunakan analisis jalur dan Sitorem yang bertujuan untuk menemukan upaya-upaya dalam meningkatkan keinovatifan melalui penelaahan kekuatan pengaruh diantara variabel kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi. Analisis jalur dibagi menjadi dua model substruktural yaitu substruktural-1 dan Substruktural-2.

### 1. Analisis jalur substruktural-1

Pada substruktural-1 menyatakan hubungan kausal antara kepemimpinan transformasional (X<sub>1</sub>) dan iklim organisasi (X<sub>2</sub>) terhadap keinovatifan (Y). Model analisis substruktural terlihat pada gambar 1 sebagai berikut.



**Gambar 1. Model Analisis Jalur Substruktural-1**

Pada Gambar 1 tampak bahwa model substruktural-1 terdiri dari dua variabel bebas yaitu kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan iklim organisasi ( $X_2$ ), satu variabel terikat yaitu keinovatifan serta satu variabel residu ( $\epsilon_3$ ). Sesuai hasil analisis diperoleh  $R\ square = 0,658$ , residu ( $\epsilon_3$ ) = 0,585,  $F_{hitung} = 136,346$ ,  $sig = 0,000$ ,  $\rho_{y1} = 0,483$ ,  $\rho_{y2} = 0,380$ . Hal ini menunjukkan bahwa koefisien jalur kepemimpinan transformasional terhadap keinovatifan sebesar 0,483 dan koefisien jalur iklim organisasi terhadap keinovatifan sebesar 0,380. Kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi memberikan kontribusi sebesar 65,8% terhadap keinovatifan dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini sebesar 0,585. Dengan nilai  $sig < 0,05$  berarti 65,8% kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap keinovatifan guru PNS SMKN se-Kota Bogor. Persamaan jalur untuk substruktural-1 adalah  $Y = 0,483X_1 + 0,380X_2 + 0,585$  yang berarti bahwa peningkatan kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi dapat meningkatkan keinovatifan guru. Kenaikan satu unit skor kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi, maka keinovatifan guru meningkat pada konstanta 0,585.

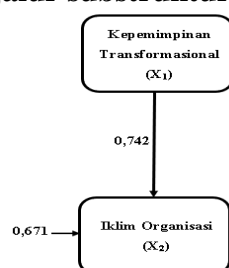
Pada model substruktural-1 terdapat dua hipotesis yang dihasilkan. Hipotesis pertama akan dibuktikan adanya pengaruh positif kepemimpinan transformasional

terhadap keinovatifan. Dari hasil analisis diperoleh koefisien jalur kepemimpinan transformasional terhadap keinovatifan ( $\rho_{y1}$ ) = 0,483 sehingga diperoleh koefisien determinasi sebesar 0,233,  $t_{hitung} = 6,384$  dan  $Sig = 0,00 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak,  $H_1$  diterima. Artinya kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap keinovatifan.

Kepemimpinan transformasional memberikan kontribusi sebesar 23,3% terhadap keinovatifan. Artinya bahwa kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh 23,3% terhadap keinovatifan guru PNS SMKN di Kota Bogor. Artinya semakin tinggi kepemimpinan transformasional maka keinovatifan guru akan semakin meningkat sebaliknya penurunan kepemimpinan transformasional akan menurunkan keinovatifan guru. Penerapan kepemimpinan transformasional dengan pengaruh idealisme, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual dan pertimbangan individu dapat mendorong keinovatifan guru PNS SMKN Kota Bogor dibuktikan dengan adanya penerimaan ide baru, penciptaan ide baru, penerapan metode baru dalam pembelajaran, penerapan layanan baru dan manfaat yang dicapai yang dapat dilaksanakan oleh guru dalam pembelajaran di kelas. Hal ini sejalan dengan penelitian [10] yang menyatakan terdapat pengaruh langsung positif kepemimpinan transformasional terhadap keinovatifan guru di SMAN Kota Lubuklinggau. Hipotesis kedua akan membuktikan terdapat pengaruh langsung positif iklim organisasi terhadap keinovatifan. Sesuai hasil analisis diperoleh  $\rho_{y2} = 0,380$ , koefisien determinasi = 0,144,  $t_{hitung} = 5,017$ ,  $sig = 0,00 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak,  $H_1$  diterima. Artinya iklim organisasi berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap keinovatifan dengan kontribusi sebesar 14,4%. Hal ini

menunjukkan bahwa iklim organisasi memberikan pengaruh sebesar 14,4% terhadap keinovatifan guru PNS SMKN di kota Bogor. Artinya meningkatnya iklim organisasi akan meningkatkan keinovatifan guru PNS SMKN di Kota Bogor. Penerapan iklim organisasi dengan keadaan lingkungan fisik, keadaan lingkungan sosial, pelaksanaan sistem manajemen dan otonomi/kebebasan pribadi yang baik mampu mendorong keinovatifan guru dalam penerimaan ide baru, penciptaan ide baru, penerapan metode baru dalam pembelajaran, penerapan layanan baru dan manfaat yang dicapai. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian [1] yang menyatakan terdapat hubungan positif dan signifikan antara iklim organisasi dengan keinovatifan guru sehingga penguatan iklim organisasi akan meningkatkan keinovatifan guru. Sikap dan perilaku guru dalam berinovasi akan dipengaruhi oleh iklim organisasi tempat guru bekerja.

## 2. Analisis jalur substruktural-2



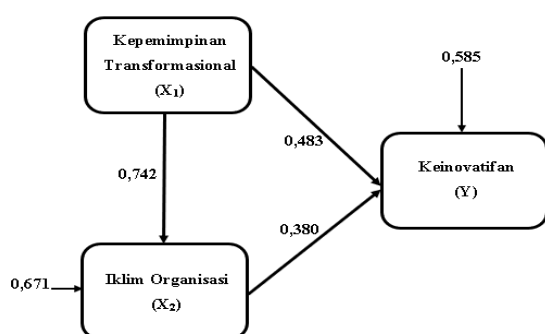
**Gambar 2 Model Analisis Jalur Substruktural-2**

Pada Gambar 2 tampak bahwa model substruktural-2 terdiri dari variabel bebas yaitu iklim organisasi ( $X_2$ ) dan variabel terikat yaitu keinovatifan serta satu variabel residu ( $\epsilon_2$ ). Sesuai hasil analisis diperoleh  $R^2 = 0,550$ , residu ( $\epsilon_2$ ) = 0,671,  $F_{hitung} = 174,966$ ,  $sig = 0,000$ ,  $t_{hitung} = 13,227$ , dan  $\rho_{21} = 0,742$ . Hal ini menunjukkan bahwa koefisien jalur kepemimpinan transformasional terhadap keinovatifan sebesar 0,742. Kepemimpinan transformasional memberikan kontribusi

sebesar 55% terhadap keinovatifan dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini sebesar 0,671. Dengan nilai  $sig < 0,05$  berarti 55% kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap keinovatifan guru PNS SMKN di Kota Bogor. Persamaan jalur untuk substruktural-2 adalah  $X_2 = 0,742X_1 + 0,671$  yang berarti bahwa kenaikan satu unit skor kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan iklim organisasi sebesar 0,742 pada konstanta 0,671. Pada substruktural-2 membuktikan bahwa hipotesis diterima, artinya terdapat pengaruh langsung positif kepemimpinan transformasional terhadap iklim organisasi. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian [30] yang menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap iklim organisasi. hal ini menunjukkan bahwa semakin positif praktik kepemimpinan transformasional maka akan semakin kondusif pula iklim perusahaan. Begitu pula dengan hasil penelitian [23] bahwa terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan kepemimpinan transformasional dengan iklim organisasi.

Berdasar hasil analisis dengan menggunakan uji *Sobel test* diperoleh bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara tidak langsung dan signifikan terhadap keinovatifan melalui iklim organisasi sebesar 0,282 sehingga pengaruh total kepemimpinan transformasional terhadap keinovatifan sebesar 0,609. Artinya iklim organisasi berperan sebagai mediasi antara kepemimpinan transformasional dengan keinovatifan. Semakin meningkat kepemimpinan transformasional maka semakin meningkat pula keinovatifan guru PNS SMKN di Kota Bogor apabila dimediasi oleh iklim organisasi. Pemimpin dengan pengaruh idelisme, motivasi

inspirasi, stimulasi intelektual, pertimbangan individu yang baik dan ditunjang dengan kondisi lingkungan kerja yang kondusif mampu mendorong keinovatifan guru PNS SMKN di kota Bogor dibuktikan penerimaan ide baru, penciptaan ide baru, penerapan metode baru dalam pembelajaran, penerapan layanan baru, dan mafaat yang dicapai. Dari substruktural-1 dan substruktural-2 maka model analisis jalur dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 3 Model Analais Jalur

### 3. Analisis Sitorem

Sitorem merupakan analisis indikator yang digunakan untuk menurunkan rekomendasi sesuai urutan prioritas penanganan perbaikan indikator dengan kriteria: 1). Kekuatan hubungan/pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat, 2). Urutan prioritas indikator yang disusun berdasarkan penilaian pakar dengan memperhatikan *cost, benefit, urgency and importance*, 3). Nilai indikator yang diperoleh dari hasil pengolahan data [31]. Berdasarkan hasil analisis Sitorem diperoleh urutan prioritas indikator yang perlu dipertahankan atau dikembangkan karena indikator masuk kedalam kategori sudah baik yakni memiliki rata-rata skor lebih dari 4 dengan skala 1 – 5 dan indikator yang disarankan untuk diperbaiki dengan diberikan urutan prioritas untuk penanganan perbaikan. Indikator yang perlu diperbaiki diperoleh dari hasil rata-rata skor kurang dari 4 dengan masuk kategori indikator belum baik atau masih

lemah. Tabel berikut merupakan hasil analisis Sitorem berdasarkan urutan prioritas.

Tabel 2 Hasil Analisis Sitorem

Urutan Prioritas Indikator yang dipertahankan/dikembangkan	
1.	Penerapan layanan baru
2.	Penerimaan ide baru
Urutan Prioritas Indikator yang perlu diperbaiki	
1 <sup>th</sup>	Motivasi inspirasional
2 <sup>th</sup>	Stimulasi intelektual
3 <sup>th</sup>	Pengaruh idealisme
4 <sup>th</sup>	Pertimbangan individu
5 <sup>th</sup>	Pelaksanaan sistem manajemen
6 <sup>th</sup>	Otonomi/kebebasan pribadi
7 <sup>st</sup>	Keadaan lingkungan sosial
8 <sup>nd</sup>	Keadaan lingkungan fisik
9 <sup>rd</sup>	Penciptaan ide baru
10 <sup>th</sup>	Penerapan metode baru dalam pembelajaran
11 <sup>th</sup>	Manfaat yang dicapai

### SIMPULAN

Simpulan dari penelitian ini adalah: 1). Terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap keinovatifan, 2). Terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan iklim organisasi terhadap keinovatifan, 3). Terdapat pengaruh langsung positif kepemimpinan transformasional terhadap iklim organisasi, 4). Terdapat pengaruh tidak langsung positif dan signifikan kepemimpinan transformasional dengan keinovatifan melalui iklim organisasi, 5) keinovatifan guru dapat ditingkatkan dengan memperbaiki indikator-indikator yang lemah dari variabel penelitian sesuai dengan urutan prioritas penanganan perbaikan indikator.

### DAFTAR PUSTAKA

- [1] R. Noviyanti, T. Abdullah, and M. Tukiran, "Increasing Teacher Innovativeness Through Strengthening Achievement Motivation, Teamwork, and Organizational Climate," *Multicult. Educ.*, vol. 7, no. 10, pp. 514–524,



- 2021, doi: 10.5281/zenodo.5576683.
- [2] S. P. Robbins, *Organizational Behavior*. Prentice Hall, 2013.
- [3] J. Greenberg, *Human Behavior in Organizations.*, 10th ed., vol. 12, no. 2. United States: Pearson Education, 2011.
- [4] S. Sunardi, W. Sunaryo, dan G. H. Laihad, “Peningkatan Keinovatifan Melalui Pengembangan kepemimpinan Transformasional dan Efikasi Diri,” *J. Manaj. Pendidik.*, vol. 7, no. 1, 2019, doi: 10.33751/jmp.v7i1.959.
- [5] R. Marlina, Y. Istiadi, dan E. Suhardi, “Hubungan Antara Budaya Organisasi dan Kompetensi Pedagogik dengan Keinovatifan Guru,” *J. Manaj. Pendidik.*, vol. 6, no. 2, pp. 636–645, 2018, doi: 10.33751/jmp.v6i2.790.
- [6] E. Sutianah, W. Sunaryo, dan A. E. Yusuf, “Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Karismatik Kepala Sekolah dan Kepribadian Dengan Keinovatifan Guru,” *J. Manaj. Pendidik.*, vol. 6, no. 2, pp. 654–662, 2018, doi: 10.33751/jmp.v6i2.792.
- [7] W. Wahardi, R. Retnowati, dan E. Suhardi, “Hubungan antara Kompetensi Pedagogik dan Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah dengan Keinovatifan Guru SMP Swasta se-Kecamatan Bogor Selatan,” *J. Manaj. Pendidik.*, vol. 4, no. 1, pp. 01–08, 2017, doi: 10.33751/jmp.v4i1.414.
- [8] D. Usmayadi, S. Hardhienata, dan N. Hidayat, “Peningkatan Keinovatifan Guru Melalui Penguatan Kompetensi Pedagogik dan Learning Organization,” *J. Manaj. Pendidik.*, vol. 8, no. 2, pp. 105–109, 2020, doi: 10.33751/jmp.v8i2.2765.
- [9] S. Robbins P., T. Judge A., and N. Langton, *Organizational behaviour*. 2016.
- [10] D. Pestalozzi, R. Erwandi, dan M. R. E. Putra, “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Keinovatifan Guru SMA Negeri Kota Lubuklinggau,” *J. Adm. Educ. Manag.*, vol. 2, no. 1, 2019, doi: 10.31539/alignment.v2i1.752.
- [11] S. Wijayanto, G. Abdullah, dan E. Wuryandini, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar,” *J. Akuntabilitas Manaj. Pendidik.*, vol. 9, no. 1, pp. 54–63, 2021, doi: 10.21831/jamp.v9i1.35741.
- [12] I. B. A. Aditya Wijaya dan I. G. A. M. Dewi, “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Efikasi Diri Sebagai Variabel Mediasi,” *E-Jurnal Manaj. Univ. Udayana*, vol. 9, no. 12, p. 3621, 2020, doi: 10.24843/ejmunud.2020.v09.i12.p01.
- [13] R. Yusuf, H. Hendawati, dan L. A. Wibowo, “Pengaruh Konten Pemasaran Shoppe terhadap Pembelian Pelanggan,” *J. Manaj. Pendidik. dan Ilmu Sos.*, vol. 1, no. 2, pp. 506–515, 2020, doi: 10.38035/JMPIS.
- [14] I. Kuswaeri, “Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah,” vol. 2, no. 02, pp. 1–13, 2016, doi: 10.31227/osf.io/c8st6.
- [15] R. N. Anwar, M. Mulyadi, dan A. K. Soleh, “Kepemimpinan Transformasional Kepala PAUD untuk Meningkatkan Mutu Pendidik,” *J. Obs. J. Pendidik. Anak Usia Dini*, vol. 6, no. 4, pp. 2852–2862, 2022, doi: 10.31004/obsesi.v6i4.1577.
- [16] M. Luthfi, Z. Fadhilah, dan A. Suryadi, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Etos Kerja Guru dan Staf,” *J. Manaj. Pendidikan, J. Ilm. Adm. Manaj. dan*

- Kepemimp. Pendidik.*, vol. 2, no. 2, pp. 206–224, 2020.
- [17] H. Shao, H. Fu, Y. Ge, W. Jia, Z. Li, and J. Wang, “Moderating Effects of Transformational Leadership, Affective Commitment, Job Performance, and Job Insecurity,” *Front. Psychol.*, vol. 13, no. May, 2022, doi: 10.3389/fpsyg.2022.847147.
- [18] Sabran, V. M. Ekowati, and A. S. Supriyanto, “The Interactive Effects of Leadership Styles on Counterproductive Work Behavior: An Examination Through Multiple Theoretical Lenses,” *Qual. - Access to Success*, vol. 23, no. 188, pp. 145–153, 2022, doi: 10.47750/QAS/23.188.21.
- [19] B. Schneider and K. M. Barbera, *The Oxford handbook of organizational Climate and Culture*. New York: Oxford University Press, 2014.
- [20] M. G. Ehrhart, B. Schneider, and W. H. Macey, *Organizational Climate and Culture*, First. New York: Routledge, 2014.
- [21] R. Tanjung, O. Arifudin, Y. Sofyan, dan Hendar, “Pengaruh Penilaian Diri dan Efikasi Diri terhadap Kepuasan Kerja serta Implikasinya terhadap Kinerja Guru,” vol. 4, no. 1, p. 7, 2020.
- [22] E. Susanty, “Iklim Organisasi: Manfaatnya Bagi Organisasi,” *Semnas Fekon Optimisme Ekon. Indones. 2013, Antara Peluang dan Tantangan*, pp. 230–239, 2013, [Online]. Available: <http://repository.ut.ac.id/4918/>.
- [23] S. D. Nabella *et al.*, “The Influence of Leadership and Organizational Culture Mediated by Organizational Climate on Governance at Senior High School in Batam City,” *J. Educ. Soc. Res.*, vol. 12, no. 5, pp. 119–130, 2022, doi: 10.36941/jesr-2022-0127.
- [24] M. Rahmah, N. Noermijati, A. Sudiro, and M. Rahayu, “Spiritual Work Motivation in Mediating The Influence of Organizational Climate on Teacher Performance During The COVID-19 Pandemic,” *Kasetsart J. Soc. Sci.*, vol. 43, no. 3, pp. 749–754, 2022, doi: 10.34044/j.kjss.2022.43.3.29.
- [25] T. Yamane, *Elementary Sampling Theory*, 1st ed. USA: Prentice-hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J., 1967.
- [26] A. S. Setyaningsih, “Inovasi Guru dalam Pembelajaran Abad 21 Berbasis Teknologi Informasi,” pp. 1–7, 2022, [Online]. Available: <https://osf.io/preprints/zjxv3/%0Ahttps://osf.io/zjxv3/download>.
- [27] N. luh Artini Suci Mia Kadek and N. W. Mujianti, “Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Berpengaruh terhadap Komitmen Organisasional,” *E-Jurnal Manaj. Univ. Udayana*, vol. II, no. 1, pp. 41–61, 2022, [Online]. Available: <http://www.tjyybjb.ac.cn/CN/article/downloadArticleFile.do?attachType=PDF&id=9987>.
- [28] N. Irti, Annisa:Nurtjahjanti, Harlina; Aldriandy, “Hubungan Antara Iklim Organisasi dengan Self-Efficacy pada Karyawan Tetap Non-Exempt PT. Bina Guna Kimia Ungaran,” 2022.
- [29] G. A. Mikola dan A. P. Prasetio, “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Afektif Karyawan,” *J. Penelit. IPTEKS*, vol. 5, no. 1, pp. 45–59, 2020, doi: 10.32528/ipteks.v5i1.3004.
- [30] M. Asbari, A. Purwanto, dan P. Budi, “Pengaruh Iklim Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Produktivitas Kerja Inovatif pada Industri Manufaktur di Pati Jawa Tengah ,” *J. Produkt.*, vol. 7,

- no. 1, pp. 62–69, 2020, doi:  
<http://dx.doi.org/10.29406/jpr.v7i1.1797>.
- [31] S. Hardhienata, “The Development of Scientific Identification Theory to conduct Operation Research in Education Management,” vol. 166, 2017, doi: 10.1088/1757-899X/166/I/012017.