

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH TERHADAP KINERJA GURU SEKOLAH DASAR DENGAN MOTIVASI DAN INOVASI GURU SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* DI KEKOTA ADMINISTRATIF JEMBER

Mahardika Wardhana Monoyasa, Raden Andi Sularso, Dewi Prihatini
 Program Studi Magister Manajemen
 Fakultas Ekonomi dan Bisnis
 Universitas Jember
 dhika_monoyasa@yahoo.com

ABSTRACT

This research is an explanatory research conducted at elementary school in Ex City Administrative of Jember. This research method uses structural equation modeling. There are 16 primary schools that serve as research sites with a population of 128 teachers. The sample in this research is 116 people. This research uses two stage sampling, where nonprobability sampling method that is purposive sampling is applied to determine research place and second stage when determining research sample. The results of this study indicate that the headmaster's transformational leadership style positively and significantly influence teacher performance with path coefficient 0,147, probability equal to 0,012, and CR value 2,892. The results of the study showed a positive and significant outcomes between the principal transformational leadership style to teacher motivation and teacher motivation to teacher innovation. Positive and insignificant results between the principal's transformational leadership style to teacher innovation. The result of the research which shows negative and not significant is teacher's motivation to teacher performance. While the results of teacher innovation testing to teacher performance showed a negative and significant influence. These results it can be concluded that the principal's transformational leadership style does not require intervening motivation and innovation of teacher variables to influence teacher performance..

Keywords: *transformational style leadership, motivation, innovation and performance employees*

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Masyarakat saat ini dituntut untuk dapat beradaptasi dengan perubahan dan perkembanganyang terjadi akibat dari persaingan global. Budaya kerja, perkembangan teknologi, misi organisasi dapat berubah sesuai dengan tantangan jaman, sehingga harus mendapat perhatian khusus bagi organisasi maupun masyarakat. Setiap organisasi ingin memiliki keunggulan kompetitif untuk menunjukkan bahwa organisasi tersebut layak dan patut untuk menjadi pertimbangan dari konsumen atau bahkan pesaingnya. Di

dalam mencapai keunggulan kompetitif, organisasi membutuhkan tenaga/ sumber daya manusia yang terdidik dan terlatih guna memastikan kegiatan organisasi dapat berjalan dengan baik atau bahkan dapat menjadi yang terdepan.

Kegiatan suatu organisasi tidak lepas dari peran sumber daya yang ada. Cook dan Armstrong (2010) dalam Shakerian dkk.(2016:308) bahwa sumber daya manusia diperlukan pada setiap tingkatan struktur organisasi untuk melaksanakan strategi organisasi dan mendapatkan kinerja organisasi yang diharapkan.Maka dari itu, sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam menjalankan roda organisasi.

Peran pemimpin secara simultan menetapkan arah dan tujuan serta memotivasi karyawan untuk maju secara bersama menuju peningkatan kualitas kinerja secara terus-menerus (Prihatini, 2012; Gaspersz, 2014).Di dalam organisasi diperlukan suatu kepemimpinan untuk menjalankan manajemen yang berkualitas.Kepemimpinan dari seorang pemimpin sering kali kita dengar sebagai salah satu faktor keberhasilan maupun kegagalan dari suatu organisasi.Menurut Anwar dkk. (2015:3), kepemimpinan adalah kemampuan untuk membujuk orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan merupakan salah satu faktor yang dapat mengikat kelompok untuk dapat bekerja sama.

Setiap pemimpin memiliki gayanya masing-masing dalam memimpin organisasinya yang sering disebut gaya kepemimpinan. Dari berbagai gaya kepemimpinan yang ada, Sutanto & Liang (2014) menyimpulkan bahwa seorang pemimpin membutuhkan suatu gaya kepemimpinan yang tepat dan sesuai dengan kepribadian individu anggota dan kondisi organisasi dalam rangka meningkatkan produktivitas dan efektivitas organisasi.

Gaya kepemimpinan transformasional (selanjutnya disingkat dengan GKT) memiliki hubungan yang signifikan terhadap motivasi, inovasi, dan kinerja (Ahmad dkk., 2014:11;Kroes, 2015:3;Laras&Haryono, 2016:269). Pemimpin transformasional selalu melibatkan peran dari bawahan dengan meningkatkan perasaan yang kuat sehingga mereka dapat termotivasi dalam bekerja, mengembangkan potensi diri sehingga menemukan inovasi di dalam menyelesaikan masalah/kendala, dan menginspirasi bawahan untuk memiliki tujuan yang akan dicapai dalam bekerja baik itu tujuan pribadi maupun kelompok/organisasi.

Motivasi dan inovasi guru sangat berperan penting dalam proses belajar mengajar guna menghasilkan output/ keluaran peserta didik yang handal. Menurut Sardiman dalam Juniarti (2010), motivasi merupakan faktor psikis yang bersifat non-intelektual seperti penumbuhan gairah, perasaan senang dan semangat untuk belajar dan mengajar. Siswa dan guru yang memiliki motivasi kuat, akan mempunyai banyak energi dalam proses belajar mengajar. Inovasi adalah suatu bentuk perubahan cara dalam bekerja dan hasil dari pengembangan diri guna menghadapi tantangan yang ada serta meningkatkan kualitas hidup. Ekawati & Wardono (2014) mendefinisikan bahwa budaya inovatif sebagai sebuah proses yang bertujuan untuk menciptakan pengetahuan baru untuk mendapatkan solusi-solusi yang dapat diterapkan lebih lanjut. Sehingga dibutuhkan inovasi yang baru lagi untuk menyelesaikan masalah tersebut hingga menemukan cara pengajaran yang tepat bagi muridnya. Motivasi dan inovasi guru nantinya memiliki dampak dan diharapkan dapat meningkatkan kinerja guru.

Lembaga pendidikan dasar di Kabupaten Jember di bawah naungan Dinas Pendidikan Kabupaten Jember dari tahun 2015-2016 mengalami peningkatan sebanyak 25 sekolah atau meningkat sebesar 1,78% dan 960 guru atau meningkat sebesar 8,89%. Disini menunjukkan bahwa ada perhatian terhadap lembaga dan guru SD/SDLB/MI oleh pemerintah.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah disampaikan, maka dapat ditarik rumusan masalah sebagai berikut:

- a) Apakah GKT kepala sekolah berpengaruh terhadap motivasi guru sekolah dasar di wilayah Eks. Kota Administratif Jember?
- b) Apakah GKT kepala sekolah berpengaruh terhadap inovasi guru sekolah dasar di wilayah Eks. Kota Administratif Jember?
- c) Apakah motivasi guru berpengaruh terhadap kinerja guru sekolah dasar di wilayah Eks. Kota Administratif Jember?
- d) Apakah inovasi guru berpengaruh terhadap kinerja guru sekolah dasar di wilayah Eks. Kota Administratif Jember?
- e) Apakah motivasi guru berpengaruh terhadap inovasi guru sekolah dasar di wilayah Eks. Kota Administratif Jember?

- f) Apakah GKT kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru pada sekolah dasar di wilayah Eks. Kota Administratif Jember?

1.3. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan latar belakang dan rumusan masalah maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap motivasi guru sekolah dasar di wilayah Eks. Kota Administratif Jember,
- b) Untuk menguji dan menganalisis gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap inovasi guru sekolah dasar di wilayah Eks. Kota Administratif Jember,
- c) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh motivasi guru terhadap kinerja guru sekolah dasar di wilayah Eks. Kota Administratif Jember,
- d) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh inovasi guru terhadap kinerja guru sekolah dasar di wilayah Eks. Kota Administratif Jember,
- e) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh motivasi guru terhadap inovasi guru sekolah dasar di wilayah Eks. Kota Administratif Jember,
- f) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kinerja guru sekolah dasar di wilayah Eks. Kota Administratif Jember.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kajian Teori

1. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Leithwood (1994) dalam Arokiasamy dkk. (2016) yang mengatakan gaya kepemimpinan transformasional memiliki empat komponen yaitu *Four Is*, antara lain adalah *Individual consideration/ Konsiderasi Individual*, *Intellectual stimulation/ stimulasi intelektual*, *Inspirational motivation/ motivasi inspirasional* dan *Idealized influence/ pengaruh yang ideal*.

2. Motivasi

Menurut teori Herzberg yang dikenal dengan *Herzberg's Two-Factor Theory* terdapat faktor-faktor yang memengaruhi motivasi (Dewi, 2015), yaitu *Achievement* (prestasi), *Recognition* (pengakuan), *Responsibility* (tanggung jawab), *Challenging work* (pekerjaan yang menantang) dan *Advancement* (promosi).

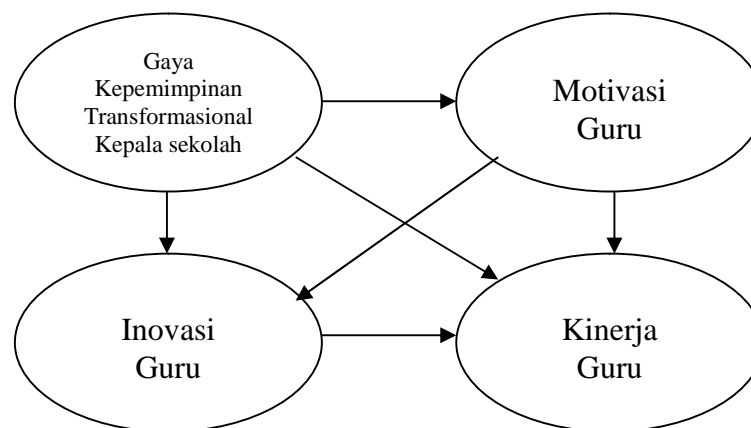
3. Inovasi

Jong & Hartog (2008) menyimpulkan bahwa perilaku inovasi dibentuk oleh 4 (empat) komponen, antara lain *Opportunity Exploration*/Peluang Eksplorasi, *Idea Generation*/Generasi tentang Ide, *Championing* / Memperjuangkan, *Application/Implementasi*

4. Kinerja

Menurut Bernardin & Russel (1993) dalam Kosasih & Budiani (2007) terdapat enam kriteria menilai kinerja, antara lain *Quality*/Kualitas, *Quantity*/Kuantitas, *Timeliness*/Ketepatan Waktu, *Cost effectiveness*/Efektivitas Biaya, *Need for supervision*/Pengawasan dan *Interpersonal impact*/Dampak Interpersonal

2.2. Kerangka Konseptual



Gambar 1. Kerangka Konseptual

2.3. Hipotesis

- H1: Gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap motivasi guru.
- H2: Gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap inovasi guru.
- H3: Motivasi guru berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.
- H4: Inovasi guru berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.
- H5: Motivasi guru berpengaruh signifikan terhadap inovasi guru.
- H6: Gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

III. METODE PENELITIAN

3.1. Rancangan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian eksplanatori (*explanatory research*) karena penelitian ini menjelaskan pengaruh di antara variabel yang diteliti. Untuk mendapatkan jawaban dari pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi, inovasi, dan kinerja.

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi dari penelitian ini adalah guru-guru sekolah dasar di wilayah Eks.Kota Administratif Jember. Populasi yang ada pada penelitian ini adalah 128 orang dan sampel penelitian ini sebanyak 116 guru dari 16 sekolah dasar.

3.3. Teknik Pengumpulan Data

Penelitian dilakukan dengan menggunakan metode survei yang mengambil sampel dari suatu populasi. Untuk pengumpulan data, penelitian ini menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada responden guna mendapatkan hasil dari penelitian.

3.4. Analisis Data

Analisis data pada penelitian ini adalah uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi SEM dan uji kelayakan model dan uji hipotesis.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Uji Instrumen Penelitian

1. Uji Validitas

Tabel 1. Uji Validitas Konstruksi Eksogen Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)

Indikator dan Variabel	Loading Factor	C.R	P
X11 ← Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)	0,787	7,775	0,000
X12 ← Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)	0,802	7,908	0,000
X13 ← Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)	0,893	8,523	0,000
X14 ← Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)	0,705	*	*

Sumber: Hasil olah data

Tabel 1 menunjukkan bahwa *loading factor* yang dimiliki konstruk lebih dari 0,50. Hal tersebut menunjukkan bahwa semua instrumen variabel eksogen gaya kepemimpinan transformasional (X1) adalah valid.

Tabel 2. Uji Validitas Konstruk Endogen Motivasi Guru(Z1)

Indikator dan Variabel	<i>Loading Factor</i>	C.R.	P
Z11 ← Motivasi (Z1)	0,088	*	*
Z12 ← Motivasi (Z1)	0,879	2,912	0,036
Z13 ← Motivasi (Z1)	0,946	2,913	0,031
Z14 ← Motivasi (Z1)	0,688	2,910	0,033
Z15 ← Motivasi (Z1)	0,675	2,909	0,063

Sumber: Hasil olah data

Tabel 2 menunjukkan bahwa *loading factor* yang dimiliki konstruk lebih dari 0,50 kecuali Z11. Namun Z11 memiliki nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut menunjukkan bahwa semua instrumen variabel endogen motivasi guru (Z1) adalah valid.

Tabel 3. Uji Validitas Konstruk Endogen Inovasi (Z2)

Indikator dan Variabel	<i>Loading Factor</i>	C.R.	P
Z21 ← Inovasi (Z2)	0,931	3,005	0,003
Z22 ← Inovasi (Z2)	0,896	2,998	0,003
Z23 ← Inovasi (Z2)	0,600	2,824	0,005
Z24 ← Inovasi (Z2)	0,283	*	*

Sumber: Hasil olah data

Tabel 3 menunjukkan bahwa *loading factor* yang dimiliki konstruk lebih dari 0,50 kecuali Z24. Namun Z24 memiliki nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05. Sehingga hal tersebut menunjukkan bahwa semua instrumen variabel endogen inovasi (Z2) adalah valid

Tabel 4. Uji Validitas Konstruk Endogen Kinerja (Y)

Indikator dan Variabel	<i>Loading Factor</i>	C.R.	P
Y1 ← Kinerja Guru (Y)	0,535	*	*
Y2 ← Kinerja Guru (Y)	0,529	4,505	0,000
Y3 ← Kinerja Guru (Y)	0,678	5,283	0,000
Y4 ← Kinerja Guru (Y)	0,897	6,032	0,000
Y5 ← Kinerja Guru (Y)	0,879	6,003	0,000

Sumber: Hasil olah data

Tabel 4 menunjukkan bahwa loading factor yang dimiliki konstruk lebih dari 0,50. Maka konstruk endogen terbukti valid dan model memenuhi kriteria sehingga dapat memenuhi analisis selanjutnya.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas indikator-indikator dengan metode reliabilitas konstruk/*construct reliability*. Nilai batas yang digunakan atau dapat diterima yaitu 0,70. Hasil penelitian dapat dilihat pada tabel berikut

Tabel 5. Hasil Uji Reliabilitas

Konstruk	<i>Construct Reliability</i> (CR)
Gaya Kepemimpinan Transformasional(X1)	0,876
Motivasi (Z1)	0,818
Inovasi (Z2)	0,795
Kinerja (Y)	0,862

Sumber : Hasil olah data

Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai *Construct Reliability*(CR) pada setiap konstruk lebih besar dari 0,70. Dapat disimpulkan bahwa nilai dari variabel-variabel penelitian yang bersifat laten telah dapat diestimasi valid dan reliabel oleh indikatornya masing-masing dan telah bersifat interval, sehingga dapat digunakan sebagai input untuk analisis persamaan structural selanjutnya.

4.2. Uji Asumsi SEM

Asumsi penting yang perlu diuji dalam analisis SEM adalah normalitas, *outlier* dan multikolinieritas.

1. Normalitas

Hasil pengujian normalitas data seluruh variabel memiliki nilai *critical ratio* di antara -1,96 sampai +1,96 yaitu 1,126. Ini membuktikan tidak terjadi pelanggaran asumsi normalitas SEM pada input data penelitian ini.

2. *Outlier*

Hasil uji *outlier* menunjukkan bahwa tidak ada satupun kasus yang memiliki nilai Mahalanobis distance lebih besar dari 139,585 maka dapat disimpulkan tidak ada multivariate *outlier* dalam data penelitian.

3. Multikolinieritas

Hasil uji menunjukkan bahwa nilai determinan matriks varians-kovarians=0,090. Nilai ini relatif besar, dan dapat digunakan sebagai ukuran indikasi bahwa tidak terjadi multikolinieritas antar variabel eksogen.

4.3. Uji Kelayakan Model

Hasil uji konstruk model awal disajikan dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices*.

Tabel 6. Penilaian Kesesuaian Model

<i>Goodness of fit Index</i>	<i>Cut of value</i>	Hasil Model	Keterangan
<i>Chi Square</i>	Diharapkan kecil	139,585	<i>Marginal Fit</i>
<i>Significane Probality</i>	0,05	0,004	<i>Marginal Fit</i>
RMSEA	0,08	0,061	<i>Goodness Fit</i>
GFI	0,90	0,876	<i>Marginal Fit</i>
AGFI	0,90	0,828	<i>Marginal Fit</i>
CMIN/DF	3,00	1,424	<i>Goodness Fit</i>
TLI	0,95	0,948	<i>Marginal Fit</i>
CFI	0,95	0,958	<i>Goodness Fit</i>

Sumber : Hasil olah data

Berdasarkan Tabel 7, maka dapat diketahui bahwa model layak digunakan dengan mengamsumsikan prinsip *Parsemony* memenuhi kriteria karena sudah ada lebih dari satu memenuhi sehingga model ini layak digunakan. Evaluasi model menunjukkan dari delapan kriteria *goodness of fit indices* semua sudah memenuhi kriteria dan sudah mendekati nilai kritis yang disarankan. Dengan demikian, merujuk pada prinsip *parsimony*, model secara keseluruhan dapat dikatakan telah sesuai dengan data dan dapat di analisis lebih lanjut.

4.4. Uji Hipotesis

Dalam hal ini akan disajikan nilai koefisien jalur antar variabel berikut signifikansi hasil uji hipotesis pada Tabel 7.

Tabel 7. Hasil Uji Hipotesis

Pengaruh	Estimasi	Prob	Keterangan
GKT → Motivasi	0,014	0,028	Signifikan
GKT → Inovasi	0,004	0,921	Tidak Signifikan
Motivasi → Inovasi	0,272	0,014	Signifikan
Inovasi → Kinerja	-0,207	0,021	Signifikan

Motivasi → Kinerja	-0,024	0,889	Tidak Signifikan
GKT → Kinerja	0,147	0,012	Signifikan

Sumber : Hasil olah data

Hipotesis pertama dalam penelitian ini menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh terhadap motivasi guru. Pada Tabel 7 dapat diketahui bahwa nilai koefisien jalur antara gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap motivasi guru adalah sebesar 0,014, C.R 2,191 lebih besar dari nilai kritis yang diisyaratkan sebesar 2,0 dan p value 0,028 lebih kecil dari 0,05. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap motivasi guru adalah signifikan dengan arah positif.

Hipotesis kedua dalam penelitian ini menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh terhadap inovasi guru. Pada Tabel 7 dapat diketahui bahwa nilai koefisien jalur antara gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap motivasi guru adalah sebesar 0,004, C.R 0,099 lebih kecil dari nilai kritis yang diisyaratkan sebesar 2,0 dan p value 0,921 lebih besar dari 0,05. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap inovasi guru adalah tidak signifikan dengan arah positif.

Hipotesis ketiga dalam penelitian ini menyatakan bahwa motivasi guru berpengaruh terhadap kinerja guru. Pada Tabel 7 dapat diketahui bahwa nilai koefisien jalur antara motivasi guru terhadap kinerja guru adalah sebesar -0,024, C.R -0,140 lebih kecil dari nilai kritis yang diisyaratkan sebesar 2,0 dan p value 0,889 lebih besar dari 0,05. Pengaruh motivasi guru terhadap kinerja guru adalah tidak signifikan dengan arah negatif.

Hipotesis keempat dalam penelitian ini menyatakan bahwa inovasi guru berpengaruh terhadap kinerja guru. Pada Tabel 7 dapat diketahui bahwa nilai koefisien jalur antara motivasi guru terhadap kinerja guru adalah sebesar -0,207, C.R -2,438 lebih besar dari nilai kritis yang diisyaratkan sebesar 2,0 dan p value 0,889 lebih besar dari 0,05. Pengaruh inovasi guru terhadap kinerja guru adalah signifikan dengan arah yang negatif.

Hipotesis kelima dalam penelitian ini menyatakan bahwa motivasi guru berpengaruh terhadap inovasi guru. Pada Tabel 7 dapat diketahui bahwa nilai koefisien jalur antara motivasi guru terhadap inovasi guru adalah sebesar 0,272, C.R 2,450 lebih

besar dari nilai kritis yang diisyaratkan sebesar 2,0 dan p value 0,014 lebih kecil dari 0,05. Pengaruh motivasi guru terhadap inovasi guru adalah signifikan dengan arah positif.

Hipotesis keenam dalam penelitian ini menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru. Pada Tabel 7 dapat diketahui bahwa nilai koefisien jalur antara gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kinerja guru adalah sebesar 0,147, C.R 2,892 lebih besar dari nilai kritis yang diisyaratkan sebesar 2,0 dan p value 0,012 lebih kecil dari 0,05. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kinerja guru adalah signifikan dengan arah positif.

4.5. Pengaruh Antar Variabel Penelitian

Dalam persamaan struktural yang melibatkan banyak variabel dan jalur antar variabel terdapat pengaruh antar variabel yang meliputi pengaruh langsung, tidak langsung, dan pengaruh total.

Tabel 8. Efek Langsung(EL), Efek Tidak Langsung (ETL), Efek Total (ET)

Jalur	Keterangan	EL	ETL	ET
$\gamma_1 X_1$	GKT → motivasi → Kinerja	0,009	0,000	0,009
$\gamma_2 X_1$	GKT → inovasi → Kinerja	0,008	0,007	0,014
$\beta_1 Z_1$	GKT → Motivasi → inovasi → Kinerja	-0,023	-0,053	-0,075
$\beta_2 Z_2$	GKT → Inovasi → Kinerja	-0,072	0,000	-0,072
$\beta_3 Z_1$	GKT → Motivasi → Inovasi → Kinerja	0,731	0,000	0,731
$\gamma_3 X_1$	GKT → kinerja	0,093	-0,001	0,092

Sumber : Hasil olah data

Efek langsung berdasarkan pada Tabel 8, terdapat satu efek langsung pada motivasi kerja (Z1) yaitu gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah(X1) sebesar 0,009. Terdapat dua efek langsung pada inovasi guru (Z2), yaitu gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah (X1) sebesar 0,008 dan yang terbesar yaitu motivasi guru(Z1) sebesar 0,731. Terdapat tiga efek langsung pada kinerja guru (Y) yang terbesar adalah gaya kepemimpinan transformasional (X1) sebesar 0,093, dan lainnya masing-masing adalah motivasi guru sebesar -0,023 dan inovasi guru (Z2) sebesar -0,072.

Efek tidak langsung berdasarkan pada Tabel 8 diatas, terdapat satu efek tidak langsung pada inovasi guru (Z2) yaitu gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah (X1) sebesar 0,007. Terdapat efek tidak langsung terbesar pada kinerja guru (Y) adalah motivasi guru (Z1) sebesar -0,053. Dan lainnya yaitu gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah (X1) sebesar -0,001.

Efek Total berdasarkan Tabel 8, terdapat satu efek total pada motivasi kerja (Z1) yaitu gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah (X1). Terdapat dua efek total pada inovasi guru (Z2) yaitu gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah (X1) dan motivasi guru (Z1). Efek total yang terbesar pada inovasi guru (Z2) yaitu motivasi guru (Z1) sebesar 0,731. Terdapat tiga efek total pada kinerja guru (Y) yaitu motivasi guru (Z1), inovasi guru (Z2) dan yang terbesar adalah gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah (X1) sebesar 0,092.

4.6. Pembahasan

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Motivasi Guru

Gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi guru, artinya motivasi guru dapat muncul apabila dipengaruhi gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah. Gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh positif terhadap motivasi guru, artinya apabila gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah meningkat, maka meningkat pula motivasi guru, dan sebaliknya jika gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah menurun, maka menurun juga motivasi guru.

Gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi guru menunjukkan bahwa guru-guru masih membutuhkan kepemimpinan dari kepala sekolah dalam memotivasi dalam bekerja. Ini sejalan terhadap kondisi di lapangan, yang menunjukkan bahwa kepala sekolah masih memiliki peran penting dalam memberikan motivasi kerja dengan memberikan semangat, dorongan, serta doa. Kesan kekeluargaan di dalam lingkungan sekolah sangat kental terasa. Sehingga kondisi di sekolah yang kondusif, meningkatkan motivasi guru.

Temuan penelitian ini mendukung penelitian Ahmad dkk(2014) dan Gopal & Chowdhury (2014) yang menyatakan terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi.

2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Inovasi Guru

Gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh tidak signifikan terhadap inovasi guru, artinya inovasi guru tidak dapat muncul apabila dipengaruhi gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah saja. Gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh positif terhadap inovasi guru, artinya apabila gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah meningkat, maka meningkat pula inovasi guru, dan sebaliknya jika gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah menurun, maka menurun juga inovasi guru. Berdasarkan Tabel 9 menunjukkan bahwa pengaruh langsung dari gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap inovasi guru dan pengaruh tidak langsung. Disini menunjukkan bahwa model mediasi motivasi di antara gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan inovasi guru adalah konsisten yaitu efek langsung dan tidak langsung memiliki tanda positif. Pada model ini, motivasi guru terbukti menjadi variabel *intervening* antara gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan inovasi guru ditunjukkan pada Tabel 8 bahwa gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap motivasi, motivasi guru berpengaruh signifikan terhadap inovasi guru dan gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh tidak signifikan terhadap inovasi guru. Motivasi guru pada model ini merupakan mediasi sempurna atau *complete mediation* karena variabel independen/ gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah tidak memengaruhi secara signifikan terhadap variabel dependen/ inovasi guru ketika tidak ada variabel *intervening*/ motivasi guru.

Inovasi merupakan salah satu hal yang diinginkan dalam dunia pendidikan. Dalam penelitian ini didapatkan hasil bahwa inovasi tidak signifikan apabila hanya dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional saja. Gaya kepemimpinan transformasional membutuhkan motivasi guru untuk meningkatkan inovasi guru. Hal tersebut sejalan dengan yang terjadi di lapangan, guru-guru tidak langsung serta merta mendapatkan sebuah ide untuk berinovasi dalam mengajar hanya dengan sebuah gaya kepemimpinan transformasional. Guru-guru membutuhkan motivasi terlebih dahulu agar dapat memiliki inovasi yang diinginkan. Karena dalam mendapatkan sebuah inovasi, guru-guru mengorbankan beberapa hal yang seharusnya mendapatkan perhatian dari guru

tersebut seperti keluarga dan murid.

Temuan ini mendukung hasil temuan Guihur dkk(2014), Noor & Dzulkifli (2013) dan Miao dkk (2012) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak memengaruhi inovasi. Pada penelitian Guihur dkk (2014) menyebutkan gaya kepemimpinan membutuhkan variabel kerja tim untuk meningkatkan inovasi.

3. Pengaruh Motivasi Guru terhadap Kinerja Guru

Motivasi guru berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja guru, artinya motivasi guru tidak memengaruhi tingkat kinerja guru. Berdasarkan Tabel 9 menunjukkan bahwa pengaruh motivasi guru dengan kinerja guru dan tidak langsung. Disini menunjukkan bahwa model mediasi dengan variabel inovasi guru konsisten. Variabel inovasi guru pada model ini terbukti menjadi variabel *intervening* antara motivasi guru dengan kinerja guru. Hal tersebut ditunjukkan pada Tabel 8 bahwa motivasi guru berpengaruh signifikan terhadap inovasi guru, inovasi guru berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Ini membuktikan bahwa motivasi guru membutuhkan inovasi guru agar dapat berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

Motivasi guru tidak serta merta berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Motivasi guru dipengaruhi oleh beberapa faktor eksternal seperti faktor usia dan keuangan. Dalam hal ingin mengambangkan diri dengan sekolah ke tingkat yang lebih tinggi, guru-guru terkendala faktor usia dan keuangan. Beberapa guru mengutarakan bahwa lebih mengedepankan pendidikan anak-anak daripada mengutamakan pengembangan diri. Tidak adanya dorongan untuk berkompetisi dalam berkinerja disebabkan karena kurang adanya penghargaan yang berarti apabila guru-guru tersebut berkinerja dengan baik. Serta penilaian kinerja yang diterapkan masih mengutamakan pada hal administratif seperti kehadiran dan karya tulis ilmiah. Masih belum ada penilaian kinerja guru yang mengutamakan nilai-nilai motivasi

Temuan ini mendukung hasil dari Nitasari (2016) yang menyatakan motivasi kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan pada AJB Bumiputera 1912 Jember.

4. Pengaruh Inovasi Guru terhadap Kinerja Guru

Inovasi guru berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, artinya kinerja guru dapat muncul apabila dipengaruhi inovasi guru dan berarah negatif, artinya apabila inovasi guru makin tinggi, maka kinerja guru makin rendah.

Inovasi guru berbanding terbalik terhadap kinerja guru. Hal tersebut sejalan dengan apa yang terjadi di lapangan. Dalam berinovasi, guru-guru membutuhkan waktu, tenaga dan uang untuk dikeluarkan. Seringkali guru-guru melakukan seminar atau pelatihan yang diadakan oleh Dinas Pendidikan atau instansi-instansi lain, seminar, pelatihan antar guru sekolah dasar terjadi pada waktu jam pelajaran berlangsung. Ini mengakibatkan guru-guru beberapa kali akan meninggalkan jam pelajaran yang harusnya diterima murid. Dan guru-guru membutuhkan perhatian khusus terhadap inovasi yang dilakukan, sehingga tenaga dan pikiran hanya terpusat terhadap inovasi tersebut. Mengakibatkan inovasi dan pekerjaan yang seharusnya dilakukan tidak berjalan bersamaan. Guru-guru dalam berinovasi sebaiknya memperhatikan kebutuhan yang ada agar pekerjaan yang seharusnya dilakukan tidak terbengkalai.

Temuan ini mendukung penelitian Pianta (2004) yang menyatakan bahwa inovasi berpengaruh signifikan dan memiliki hubungan negatif terhadap kinerja di perusahaan komunikasi dan teknologi di Urbino, Italia.

5. Pengaruh Motivasi Guru terhadap Inovasi Guru

Motivasi guru berpengaruh signifikan terhadap inovasi guru, artinya inovasi guru dapat muncul apabila dipengaruhi motivasi guru dan berarah positif, artinya apabila motivasi guru makin tinggi, maka inovasi guru makin tinggi, sebaliknya apabila motivasi guru rendah, maka inovasi guru rendah juga.

Dalam berinovasi, guru-guru memerlukan motivasi terlebih dahulu. Motivasi ini lah yang nantinya dapat membuat guru-guru menemukan inovasi yang dapat menambah solusi-solusi penyelesaian masalah dalam bekerja seperti menemukan metode pengajaran dan cara-cara menyelesaikan soal-soal mata pelajaran dengan cara yang lebih mudah. Menurut kondisi di lapangan, guru-guru termotivasi untuk berinovasi guna memberikan pengajaran dan pendidikan yang terbaik bagi murid-murid. Seperti selalu bersemangat dalam mengajar dan memberikan solusi-solusi baru untuk menyelesaikan masalah pada setiap murid yang mengalami suatu kendala di sekolah.

Temuan ini mendukung penelitian Lin & Liu (2012) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan dan memiliki hubungan positif dengan inovasi di kawasan Asia, yaitu Taiwan.

6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru

Gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, artinya kinerja guru dapat muncul apabila dipengaruhi gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan berarah positif, artinya apabila gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah makin tinggi, maka kinerja guru makin tinggi, sebaliknya apabila gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah rendah, maka kinerja guru rendah juga. Pada model penelitian ini, motivasi guru melalui inovasi guru merupakan variabel *intervening* antara gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kinerja guru. Hal tersebut dapat ditunjukkan pada Tabel 8 bahwa gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap motivasi guru, motivasi guru berpengaruh signifikan terhadap inovasi guru dan inovasi guru berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Pada Tabel 9 menunjukkan bahwa pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kinerja guru secara langsung. Disini menunjukkan bahwa model mediasi ini tidak konsisten karena memiliki tanda yang berlawanan. Dari nilai-nilai tersebut dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah tidak membutuhkan variabel *intervening* motivasi dan inovasi guru untuk memengaruhi kinerja guru karena nilai pengaruh tidak langsung.

Gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah langsung memengaruhi kinerja guru karena kepala sekolah merupakan figur penting bagi guru-guru dalam memimpin sekolah. Apabila gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah menurun, maka kinerja guru akan menurun. Disini menunjukkan bahwa kepala sekolah memberikan pengaruh yang besar terhadap guru-guru untuk berkinerja. Pada kondisi di lapangan, kepala sekolah menunjukkan kepemimpinan yang baik dan memiliki kesan kekeluargaan dalam bekerja. Hal tersebut mengakibatkan guru-guru merasa nyaman dalam bekerja sehingga secara langsung memengaruhi kinerja guru. Guru-guru apabila menemukan permasalahan dalam bekerja, kepala sekolah masih dapat memberikan solusi dan saran kepada guru-guru agar tidak terlalu larut dalam permasalahan.

Temuan ini mendukung penelitian Chairina & Sularso (2015) yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Social Competence*, *Self Efficacy* Dan Kinerja Perawat Pada Rumah Sakit dr. Soebandi Jember” yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Serta penelitian Laras & Haryono (2016) yang berjudul “Kepemimpinan

Transformasional, Motivasi Dan Budaya Organisasi Dampaknya Terhadap Kinerja Perangkat Desa” yang juga mengatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab hasil dan pembahasan, maka penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap motivasi guru di wilayah Eks. Kota Administratif Jember.
2. Gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh tidak signifikan terhadap inovasi guru di wilayah Eks. Kota Administratif Jember. Gaya kepemimpinan transformasional membutuhkan variabel motivasi sebagai variabel *intervening* untuk memengaruhi inovasi.
3. Motivasi guru berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja guru di wilayah Eks. Kota Administratif Jember. Motivasi guru membutuhkan inovasi guru sebagai variabel *intervening* agar dapat berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.
4. Inovasi guru berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di wilayah Eks. Kota Administratif Jember.
5. Motivasi guru berpengaruh signifikan terhadap inovasi guru di wilayah Eks. Kota Administratif Jember.
6. Gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak membutuhkan variabel *intervening* motivasi dan inovasi dalam memengaruhi kinerja guru di wilayah Eks. Kota Administratif Jember karena variabel *intervening* pada model penelitian ini memiliki nilai yang kecil.

5.2. Saran

Dari hasil pembahasan dan kesimpulan, maka ada beberapa hal yang perlu diperhatikan, sebagai berikut:

1. Diperlukan suatu penghargaan yang berarti seperti beasiswa atau bonus dari pemerintah pusat maupun daerah untuk meningkatkan motivasi guru dalam berkinerja.
2. Dibutuhkan penilaian kinerja guru lain yang mengandung nilai-nilai motivasi agar motivasi guru dapat memengaruhi kinerja guru secara signifikan.
3. Penelitian lanjutan diharapkan mampu meneliti tentang guru-guru yang berada di luar wilayah Eks. Kota Administratif Jember, sehingga dapat membandingkan pengaruh-pengaruh yang terjadi pada guru antara wilayah-wilayah tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Ahmad, F., Abbas, T., Latif, S., & Rasheed, A. (2014). Impact of Transformational Leadership on Employee Motivation in Telecommunication Sector. *Journal of Management Policies and Practices*, 2(2), 11–25. <https://doi.org/10.1038/166711a0>
- [2] Anwar, Haider, & Iqbal. (2015). Effect of Leadership Style on Employee Performance. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 2015(5). <https://doi.org/10.4172/2223-5833.1000146>
- [3] Arokiasamy, A. R. A., Abdullah, A. G. K., Shaari, M. Z. A., & Ismail, A. (2016). Transformational Leadership of School Principals and Organizational Health of Primary School Teachers in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 151–157. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.124>
- [4] Chairina, R. L., & Sularso, R. A. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Social Competence*, *Self Efficacy* Dan Kinerja Perawat Pada Rumah Sakit dr. Soebandi Jember. *Jurnal ISEI Jember*, 5(April), 19–28.
- [5] Dewi, S. R. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi* (Vol. 17).
- [6] Ekawati, A., & Wardono, D. T. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Inovatif Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 2, 735–747.
- [7] Gaspersz, V. (2014). Kepemimpinan Transformasional Indonesia Masa Kini dan Masa Depan. <http://kupang.tribunnews.com/2014/06/09/kepemimpinan-transformasional-indonesia-masa-kini-dan-masa-depan>. [Diakses pada 12 Desember 2016]
- [8] Gopal, R., & Chowdhury, R. G. (2014). *Leadership Styles and Employee Motivation: an Empirical Investigation in a Leading Oil Company in India*. *IMPACT: International Journal of Research in Business Management (IMPACT: IJRBM)*, 2(5), 1–10. Retrieved from <http://www.impactjournals.us/journals.php?jtype=2&id=78#>
- [9] Guihur, I., Leclerc, A., & Marcoux, G. (2014). The Co-Operative Difference in Behavioural Innovativeness. In B. Galbraith (Ed.), *Proceedings of the 9th European Conference and Innovation and Entrepreneurship* (p. 642). Belfast: ACPI.

- [10] Jong, J. P. J. D., & Hartog, D. N. Den. (2008). Innovative Work Behavior: Measurement and Validation. *Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs*, (November), 1–27. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2015.54022>
- [11] Juniarti, A. (2010). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Kerja Guru Di MAN Malang II Batu*.
- [12] Kahtani, A. Al. (2013). Employee Emotional Intelligence and Employee Performance in the Higher Education Institutions in Saudi Arabia: A Proposed Theoretical Framework. *International Journal of Business and Social Science*, 4(9), 80–96.
- [13] Kosasih, N., & Budiani, S. (2007). Pengaruh Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Kasus Departemen Front Office Surabaya Plaza Hotel. *Jurnal Manajemen Perhotelan*, 3(2), 80–88. <https://doi.org/10.9744/jmp.3.2.80-88>
- [14] Kroes, B. (2015). The Relationship Between Transformational Leadership And Innovative Work Behavior: The role of Self-efficacy and the effect of Perceived Organizational Support on Innovative Work Behavior. *ProQuest Dissertations and Theses*, 1–47. Retrieved from [http://0-search.proquest.com.library.alliant.edu/docview/856134862?accountid=25255\nhttp://library.alliant.edu/illb?main0=Arrington,+Cassidy+Beckom&main1=The+Relationship+Between+Transformational+Leadership+And+Instructional+Coaching&publ0=2010&info1=9781](http://0-search.proquest.com/library.alliant.edu/docview/856134862?accountid=25255\nhttp://library.alliant.edu/illb?main0=Arrington,+Cassidy+Beckom&main1=The+Relationship+Between+Transformational+Leadership+And+Instructional+Coaching&publ0=2010&info1=9781)
- [15] Laras, T., & Haryono, R. T. (2016). Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Dan Budaya Organisasi Dampaknya Terhadap Kinerja Perangkat Desa. *Jurnal Ekonomi*, XXI(2), 269–289.
- [16] Lin, C. Y. Y., & Liu, F. C. (2012). A Cross-Level Analysis Of Organizational Creativity Climate And Perceived Innovation. The Mediating Effect Of Work Motivation. *European Journal of Innovation Management*, 15(1), 55–76. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/14601061211192834>
- [17] Miao, Q., Newman, A., & Lamb, P. (2012). Transformational Leadership and The Work Outcomes of Chinese Migrant Workers: The Mediating Effects of Identification with Leader. *Sage Journals*, 8(4), 377–395.
- [18] Nitasari, R. (2016). *Pengaruh Motivasi, Lingkungan, Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumiputera 1912 Jember*. Universitas Jember.
- [19] Noor, H. M., & Dzulkifli, B. (2013). Assessing Leadership Practices, Organizational Climate and Its Effect towards Innovative Work Behaviour in R&D. *International Journal of Social Science and Humanity*, 3(2), 129–133. <https://doi.org/10.7763/IJSSH.2013.V3.211>
- [20] Pianta, M. (2004). The Impact of Innovation on Jobs , Skills and Wages. *Economia E Lavoro*, 1, 1–21.
- [21] Prihatini, D. (2012). Relevansi Kualitas Manajerial Pelaku Usaha Terhadap Produktivitas Usaha Agroindustri Perikanan Laut Di Kabupaten Jember. *Prosiding Seminar Nasional Competitive Advantage*, 1, 1–9.
- [22] Sabirin. (2012). Perencanaan Kepala Sekolah Tentang Pembelajaran. *Jurnal Tabularasa PPS UNIMED*, 9(1), 111–128.
- [23] Shakerian, H., Dehnavi, H. D., & Ghanad, S. B. (2016). The Implementation of the Hybrid Model SWOT-TOPSIS by Fuzzy Approach to Evaluate and Rank the Human Resources and Business Strategies in Organizations (Case Study: Road and Urban Development Organization in Yazd). *Procedia - Social and Behavioral*

- Sciences*, 230(May), 307–316.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.039>
- [24] Sutanto, E. M., & Liang, D. M. M. (2014). Hubungan Antara Gender Dan Kepribadian Dengan Gaya Kepemimpinan Di PT. Multi Citra Abadi Manado. *Journal of Business and Banking*, 4(2), 131–142.
- [25] Wirawan, O. A. (2016). Pelantikan Kepsek SMA-SMK di Jember Bertentangan dengan UU. *Portal Berita Jatim*. Surabaya.