

# Pengaruh *Transformational Leadership* pada *Innovative Behaviour* yang Dimediasi oleh *Psychological Empowerment* dan *Knowledge Sharing*

Nufia Ayu Kurniawati, Tri Siwi Agustina

Fakultas Ekonomi dan Bisnis,  
Universitas Airlangga Kampus B Unair, Jalan Airlangga 4 Surabaya,  
Indonesia

Corresponding author:  
nufia.ayu.kurniawati-2016@feb.unair.ac.id

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *transformational leadership* terhadap *innovative behaviour* yang dimediasi oleh *psychological empowerment* dan *knowledge sharing* pada guru SMKS Brantas Karangates. Studi ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan cara mengumpulkan data dari proses survey, wawancara, serta kuisioner offline. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampling sensus. Namun sampel responden yang kembali sebanyak 59 responden dari total populasi sebanyak 104 guru SMKS Brantas Karangates. Sementara untuk teknik pengujian data yang digunakan adalah Smart PLS 3.0. Tidak ada pengaruh signifikan antara *transformational leadership* terhadap *innovative behaviour* guru SMKS Brantas Karangates. Namun *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *psychological empowerment* dan *knowledge sharing*. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa *psychological empowerment* dan *knowledge sharing* memediasi penuh pengaruh *transformational leadership* terhadap *innovative behaviour* pada guru SMKS Brantas Karangates Malang. Akhirnya, penelitian ini menemukan bahwa *psychological empowerment* dan *knowledge sharing* memiliki peranan yang besar dan signifikan untuk kepala sekolah SMKS Brantas Karangates dan jajarannya dalam memaksimalkan peran *transformational leadership* guna mengefektifkan *innovative behaviour* para guru di sekolah.

Kata kunci: *Transformational Leadership*, *Innovative Behaviour*, *Psychological Empowerment*, *Knowledge Sharing*, SMKS Brantas Karangates

## ABSTRACT

*This study aims to examine the effect of transformational leadership on innovative behavior mediated by psychological empowerment and knowledge sharing in SMKS Brantas Karangates teachers. This study uses a quantitative approach by collecting data from survey processes, interviews, and offline questionnaires. The sampling technique used was census sampling. However, the sample of respondents who returned was 59 respondents from a total population of 104 teachers of SMKS Brantas Karangates. Meanwhile, the data testing technique used is Smart PLS 3.0. There is no significant effect of transformational leadership on the innovative behavior of SMKS Brantas Karangates teachers. However, transformational leadership has a positive and significant effect on psychological empowerment and knowledge sharing. The results also show that psychological empowerment and knowledge sharing fully mediate the effect of transformational leadership on innovative behavior in the teachers of SMKS Brantas Karangates Malang. Finally, this study finds that psychological empowerment and knowledge sharing have a large and significant role for the principal of SMKS Brantas Karangates and his staff in maximizing the role of transformational leadership in order to streamline the innovative behavior of teachers in schools.*

Keywords: *Transformational Leadership*, *Innovative Behaviour*, *Psychological Empowerment*, *Knowledge Sharing*, SMKS Brantas Karangates

## PENDAHULUAN

Kemajuan di bidang pendidikan mensyaratkan setiap instansi pendidikan untuk memiliki kemampuan adaptasi agar dapat *survive* melewati tantangan dan mampu bersaing dengan selainnya. Esensi SMK sebagai sekolah pencetak lulusan dengan kualitas skill terbaik yang langsung siap bekerja sangat bergantung dengan kualitas peran seorang guru. Selaras dengan tugas utama guru menurut UU Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Pasal 1 yaitu mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didiknya (Dewan Perwakilan Rakyat Indonesia, 2005).

SMKS Brantas Karangates merupakan salah satu sekolah kejuruan swasta di lingkungan desa yang sudah terakreditasi A dan telah banyak meluluskan siswa-siswi berkualitas yang terbukti dari diterimanya para lulusan di perusahaan-perusahaan ternama di Indonesia dan para siswanya juga telah berhasil menorehkan beberapa prestasi yang mengagumkan baik di tingkat kabupaten maupun tingkat provinsi (sumber: <http://smkbrantaskarangates-malang.mysch.id/prestasi>). Karakteristik khas yang dimiliki oleh SMKS Brantas Karangates ini adalah budaya kedisiplinannya yang tinggi. Kerjasama yang baik antara kepala sekolah, guru, dan para siswa inilah yang membuat SMKS Brantas Karangates bisa terus berkembang dan maju hingga saat ini.

Meski begitu, tak sedikit SMKS di kabupaten Malang yang tergolong dalam jajaran SMK swasta terbaik yang telah menghasilkan lulusan dengan kompetensi yang unggul untuk siap dibutuhkan oleh industri atau usaha di luar. Seperti yang dilansir dari berita bahwa 3 SMK swasta terbaik di kabupaten Malang diduduki oleh SMK Turen, SMK Muhammadiyah

7 Gondanglegi, dan SMK PGRI Turen (sumber: <https://inspirasiendidikan.co.id/2019/09/3-smk-swasta-terbaik-yang-ada-di-kabupaten-malang/>). Predikat SMK terbaik ini menjadi salah satu indikator dari keberhasilan proses inovasi pembelajaran para guru di SMK tersebut terhadap siswa-siswanya. Fakta ini juga menguatkan bahwa SMK Brantas perlu meningkatkan kualitas sekolah untuk dapat bersaing dengan tiga SMK tersebut.

Guru yang merupakan salah satu bagian inti dari sebuah instansi pendidikan memiliki tanggungjawab untuk menampilkan potensi terbaik dari peserta didiknya. Karena itu, guru selaku fasilitator harus mampu menciptakan suasana kepengajaran yang menyenangkan sehingga membuat para siswa mudah dalam memahami materi yang diajarkan. *Innovative behaviour* seorang guru dapat dilihat dari indikator diantaranya adanya modifikasi teknik mengajar, fleksibilitas metode kepengajaran, peningkatan fasilitas pembelajaran yang relevan, kemampuan memahami setiap karakteristik siswanya hingga mampu menyelesaikan problematika yang dihadapi mereka, serta kemampuan untuk menciptakan solusi yang efektif dalam dinamika kepengajaran.

*Innovative behaviour* digambarkan sebagai proses individu menghasilkan, mengembangkan, mempromosikan, merealisasikan, serta memodifikasi ide/gagasan baru yang berguna untuk peningkatan kinerja dalam suatu organisasi (Thurlings et al., 2015). Maka dalam hal ini SMK perlu menyesuaikan perubahan pembelajaran agar mampu terus optimal dalam mendidik para generasi penerus dan menjadi penting untuk diteliti lebih dalam sebagai bekal SMK untuk terus maju dan bersaing. Namun tidak dapat dilupakan

pula, bahwa terwujudnya *innovative behaviour* guru juga merupakan salah satu dari kontribusi besar seorang kepala sekolah sebagai inisiator perubahan selain banyaknya faktor pembentuk *innovative behaviour* lainnya. Menurut penelitian yang didasarkan pada perspektif teoritis, *transformational leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang mempromosikan *innovative behaviour* melebihi gaya kepemimpinan yang lain (Choi et al., 2016). Dalam penelitian yang pernah dilakukan pada dunia pendidikan juga menjelaskan tentang *transformational leadership* yang memiliki peran penting dalam membantu menciptakan budaya *innovation* pada tenaga pendidik (Al-Husseini et al., 2019).

Kepala sekolah dengan gaya *transformational leadership* mengajak para guru untuk mengambil kesempatan sukses dengan memberi tantangan untuk keluar dari *status quo* dan mulai menciptakan perubahan inovasi berkelanjutan demi mencapai keuntungan jangka panjang (Grošelj et al., 2020). Tak hanya itu, *transformational leadership* akan memotivasi para guru untuk ikut berpartisipasi dalam program pendidikan yang mampu meningkatkan kompetensi dan melejitkan pencapaian kinerja para guru (Al-Husseini et al., 2019).

Aspek *intellectual stimulation* dan *individual consideration* pada *transformational leadership* mampu mendorong para guru untuk mampu menemukan solusi secara mandiri dari hasil eksplorasi masalah kepengajaran mereka. Aspek *idealized influence* dapat menginspirasi para guru mencapai tujuan sekolah melalui nilai-nilai dan visi misi yang diajarkan serta meyakinkan para guru bahwa kerja tim mereka memiliki peran yang signifikan untuk pencapaian tujuan sekolah (Gumuslu & Ilsev, 2009). Sementara

aspek *inspirational motivation* mampu mendorong para guru untuk semangat dalam mengajar (Bass & Bass, n.d.).

Selain itu, implementasi *innovative behaviour* guru juga tidak lepas dari adanya aktivitas *knowledge sharing* dalam prosesnya (Choi et al., 2016). *Knowledge sharing* merupakan prasyarat suatu inovasi, karena *knowledge sharing* membantu guru untuk mengurai permasalahan yang ada serta menyiapkan potensi pemecahan yang solutif (Choi et al., 2016). Dalam prosesnya, kepala sekolah menjadi faktor yang cukup signifikan dalam menciptakan iklim organisasi yang menerapkan budaya *knowledge sharing* (Le & Lei, 2018). Dalam konteks guru di sekolah, proses *knowledge sharing* dapat dilihat dari proses diskusi rapat yang terjadi dalam rangka evaluasi pembelajaran dan penilaian, *training* guru, komunitas guru mata pelajaran, dan lain sebagainya. Aktivitas pembelajaran yang tidak pernah terlepas dari proses *knowledge sharing* membuktikan bahwa begitu pentingnya peran *knowledge sharing* khususnya dalam dunia pendidikan seperti hasil dari penelitian sebelumnya yang menyebutkan bahwa *knowledge sharing* memediasi hubungan *transformational leadership* terhadap *innovation* pada pendidikan tinggi (Al-Husseini et al., 2019).

Peran mediasi lainnya adalah *psychological empowerment*. Menurut ahli, *psychological empowerment* menjelaskan hubungan antara *transformational leadership* dengan *innovative behaviour* para guru melalui mekanisme motivasi yang komprehensif (Afsar et al., 2014). *Transformational leadership* kepala sekolah akan berusaha membangun iklim guru yang efektif sehingga para guru akan merasa nyaman yang dengan begitu akan membuat mereka semakin yakin bahwa dirinya mampu

memberikan yang terbaik di dalam proses pembelajaran. Dalam konteks sekolah, *psychological empowerment* seorang guru dapat diketahui dari keterikatan guru dengan pekerjaannya yang ditandai dengan kepercayaan diri terhadap kemampuan dan rasa kebermaknaan akan pekerjaannya yang ditunjang dengan pencapaian kinerja-kinerjanya yang maksimal. Hal ini merupakan efek dari persepsi dan perasaan mereka yang yakin dengan dirinya, sehingga berusaha memberikan yang terbaik untuk peran dan tanggungjawabnya.

Guru sebagai bagian yang memiliki peran penting di sebuah sekolah menjadi salah satu penentu keberhasilan sekolah tersebut. Untuk itu, guru perlu berperan aktif dalam mengembangkan ide inovatif selama proses mengajar demi membantu meningkatkan daya saing sekolah. Modal *innovative behaviour* guru yang besar untuk bisa mencetak lulusan yang berkualitas sangat dipengaruhi oleh motivasi intrinsik pada guru itu sendiri serta budaya sekolah untuk saling memaksimalkan pertukaran pengetahuan. Selain itu, implementasi tersebut juga sangat dipengaruhi oleh kredibilitas dan pola kepala sekolah dan jajarannya dalam memimpin sekolah. Beberapa penelitian terdahulu seperti penelitian Sagnak (2015), Choi (2016), Stanescu (2020) lebih banyak menguji hubungan antara pemimpin dan karyawan di perusahaan/organisasi dalam beberapa bidang. Sementara masih sedikit yang meneliti hubungan antar variabel *transformational leadership*, *innovative behaviour*, *psychological empowerment*, dan *knowledge sharing* dalam konteks sekolah kejuruan swasta yang berada di kabupaten. Maka pengaruh antar keempat variabel yang telah diuji di beberapa perusahaan dunia bisa jadi berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan di konteks sekolah kejuruan

swasta. Untuk itu, model penelitian yang membahas pengaruh mediasi *knowledge sharing* dan *psychological empowerment* terhadap hubungan antara *transformational leadership* dengan *innovative behaviour* pada konteks SMKS Brantas Karangates sebagai salah satu SMK swasta terbaik di kabupaten Malang penting untuk diteliti.

## LANDASAN TEORI

### *Transformational Leadership*

*Transformational Leadership* adalah pola seorang pemimpin dalam menggerakkan anggotanya melalui nilai-nilai dan visi yang dibawanya untuk menginspirasi, memotivasi, serta berfokus memenuhi kebutuhan anggotanya sehingga para anggota memiliki komitmen dan loyalitas yang besar kepada pemimpinnya untuk bersama-sama mencapai atau bahkan melampaui tujuan tersebut (Bass & Riggio, 2006). Dalam penelitian yang lain, *transformational leadership* juga diistilahkan sebagai sebuah sikap dan perilaku transformasi pemimpin untuk membuat perubahan besar yang berfokus pada peningkatan nilai-nilai dan kemampuan para anggotanya (Al-Husseini et al., 2019).

Beberapa penelitian mengungkapkan, bahwa *transformational leadership* menjadi pilihan gaya kepemimpinan banyak organisasi di era modern saat ini, baik bisnis maupun sosial seperti halnya sekolah (Anderson, 2017). Hal ini dikarenakan *transformational leadership* mampu melibatkan keseluruhan sistem baik dari karyawan, teknologi, dan selainnya untuk bersama-sama bergerak maju mencapai visi organisasi dan menciptakan solusi yang relevan sesuai dengan konteks organisasi. Terdapat empat aspek dari *transformational leadership*, diantaranya adalah *idealized influence* yang menitikberatkan pada

pengaruh pemimpin sebagai figure para anggotanya baik dari perilaku maupun atribut yang melekat pada pemimpin, *inspirational motivation* yang merupakan upaya pemimpin dalam menginspirasi para anggotanya melalui pemotivasian dan tantangan yang akan mampu meningkatkan kapabilitas anggota, sehingga para anggota bersedia bergerak mencapai tujuan bersama, *intellectual stimulation* yang mengarah pada upaya pemimpin memberikan dorongan kepada para anggotanya untuk bebas berkreasi dan berinovasi baik untuk tujuan menyampaikan ide/gagasan, memecahkan masalah dan mencari solusi terbaik, serta mengaplikasikan pendekatan baru yang lebih relevan untuk kebutuhan organisasi, dan *individual consideration* yang menjelaskan tentang upaya pemimpin untuk menampung segala kebutuhan para anggotanya dan berfokus memenuhinya secara maksimal guna mengembangkan, menumbuhkan dan meningkatkan potensi para anggotanya demi tercapainya tujuan organisasi.

### **Psychological Empowerment**

Dalam teori, konsep *empowerment* terdiri dari dua, yaitu *structural empowerment* yang berbicara terkait kekuatan individu dalam organisasi yang berhubungan dengan modal sumber daya, informasi, akses, dukungan, dan kekuasaan baik dalam lingkup formal maupun nonformal. Serta *psychological empowerment* yang terkait dengan keadaan kognitif individu terhadap kekuatan dirinya yang berhubungan dengan motivasi intrinsik dalam bekerja (Helmy et al., 2019). Jika *structural empowerment* lebih kepada menjadikan individu berdaya atas kesempatan atau akses yang diberikan oleh pemimpin atau organisasi. Maka *psychological empowerment* lebih kepada menjadikan individu termotivasi atas apa yang ada dalam dirinya melalui peran

pemimpin atau organisasi (Zimmerman, 2000). Penelitian ini lebih berfokus pada *psychological empowerment*, karena untuk mengetahui seberapa besar peran internal (motivasi) guru dalam menjembatani pengaruh kepala sekolah terhadap perilaku guru untuk berinovasi. Secara definisi, *psychological empowerment* merupakan persepsi individu yang tercermin dari beberapa indikasi seperti meningkatnya motivasi dalam diri, meningkatnya persepsi terhadap keyakinan akan kemampuan diri, serta meningkatnya kendali diri terhadap respon maupun keputusan di lingkungan kerja (Stanescu et al., 2020).

Dalam konteks sekolah, *psychological empowerment* bisa dimaknai sebagai persepsi individu terhadap keyakinannya akan kemampuannya untuk bisa memberikan pendidikan terbaik kepada siswa secara optimal. Terdapat 4 aspek dari *psychological empowerment*, diantaranya adalah *meaning* yang merupakan kebermaknaan seseorang terkait dengan pekerjaannya, *competence* yang merupakan perasaan yakin seseorang terhadap kemampuannya dalam memaksimalkan pekerjaan menggunakan ketrampilan yang ia miliki (Stanescu et al., 2020), *self-determination* yang biasanya dimaknai sebagai *freewill* atau *choice*, serta *impact* yang merupakan kontribusi seseorang atas sesuatu.

### **Knowledge Sharing**

*Knowledge sharing* sebagai bagian dari komponen *knowledge management* menjadi salah satu aspek penting yang dibutuhkan dalam organisasi. *Knowledge sharing* secara pengertian merupakan pertukaran informasi pengetahuan baik yang tersirat (*tacit*) maupun tersurat (*explicit*) yang bersumber dari proses interaksi dua belah pihak atau lebih (Elrehail et al., 2018). Definisi lain mengatakan bahwa *knowledge*

*sharing* bukan hanya tentang proses pertukaran pengetahuan, melainkan juga proses menciptakan pengetahuan baru karena adanya proses masuk dan keluarnya informasi pengetahuan (Al-Husseini et al., 2019).

Dalam prosesnya, terdapat dua aspek pada *knowledge sharing*, yaitu *knowledge donating (KD)* dan *knowledge collecting (KC)*. *KD* lebih mengarah pada proses seseorang dalam mentransfer pengetahuan kepada rekan selainnya. Sementara *KC* merupakan upaya seseorang untuk menstimulus rekan kerjanya supaya memberikan pengetahuan baru melalui proses diskusi (Mohammadi & Boroumand, 2016). Terkadang, proses ini berjalan secara bersamaan.

### ***Innovative Behaviour***

*Innovative behavior* juga diartikan sebagai proses multi tahapan yang diawali dengan mengenali suatu masalah hingga akhirnya tercipta suatu gagasan baru yang solutif untuk diterapkan sehingga bisa memberikan manfaat bagi anggota organisasi di dalamnya. Ringkasnya, *innovative behaviour* dalam organisasi berfungsi sebagai efektifitas dan efisiensi pemecahan masalah untuk meningkatkan keuntungan yang kompetitif. Beberapa tahapan *innovative behaviour* diantaranya adalah (Helmy et al., 2019), a) *idea generation* yang dimaknai sebagai tahapan dimana individu mengenali masalah, mencari solusi, hingga menghasilkan suatu ide baru yang bermanfaat bagi kemajuan organisasi; b) *idea promotion* yang merupakan tahapan individu dalam mengenalkan hingga mencari dukungan kepada individu selainnya atas ide baru yang telah dihasilkan; c) *idea realization* yang diartikan sebagai tahapan individu untuk mengimplementasikan ide baru yang telah dihasilkan sehingga bisa memberikan

output kinerja yang bermanfaat bagi organisasi.

### **Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu yang berjudul *Transformational leadership and innovation: the mediating role of knowledge sharing amongst higherr education faculty* (Al-Husseini et al., 2019) berusaha menguji pengaruh peran *knowledge sharing* sebagai variable mediasi antara variable *transformational leadership* dan variable *innovation*. Penelitian ini menggunakan metode *questionnaire survey* dengan jumlah sampel sebanyak 250 karyawan universitas yang ada di Iraq dan teknik SEM (*Structural Equation Modelling*) untuk menguji hipotesis. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara seluruh variable yaitu *transformational leadership*, *knowledge sharing*, dan *innovation*. Diketahui juga bahwa variabel *knowledge sharing* memediasi sebagian hubungan antara *transformational leadership* dan *innovation*.

Sementara penelitian lain yang dilakukan oleh (Stanescu et al., 2020) berusaha untuk menguji lebih dalam terkait hubungan *transformational leadership* dan *innovative work behavior* serta peran mediasi dari *psychological empowerment* pada perusahaan di Rumania. Penelitian ini menggunakan metode *questionnaire survey* dengan jumlah sampel sebanyak 139 karyawan di perusahaan Rumania dan teknik SPSS untuk menguji hipotesis. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel *psychological empowerment* memediasi hubungan antara *transformational leadership* dan *innovative work behaviour*.

### **METODE PENELITIAN**

Berdasarkan latar belakang dan kajian teoritik sebelumnya, maka rumusan

hipotesis pada penelitian ini diantaranya:

- H1: *Transformational leadership* berpengaruh terhadap *innovative behaviour* pada guru SMKS Brantas Karangates Malang.
- H2: *Transformational leadership* berpengaruh terhadap *psychological empowerment* pada guru SMKS Brantas Karangates Malang.
- H3: *Transformational leadership* berpengaruh terhadap *knowledge sharing* pada guru SMKS Brantas Karangates.
- H4: *Psychological empowerment* memediasi (sebagian) pengaruh *transformational leadership* terhadap *innovative behaviour* pada guru SMKS Brantas Karangates Malang.
- H5: *Knowledge sharing* memediasi (sebagian) pengaruh *transformational leadership* terhadap *innovative behaviour* pada guru SMKS Brantas Karangates Malang.

### **Pendekatan**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tipe penelitian eksplanatif yaitu fokus analisa untuk menguji hipotesis antar variable terkait dan menganalisa menggunakan prosedur statistic (Sekaran & Bougie, 2011). Terdapat empat variable yang digunakan, yaitu: *transformational leadership* (variabel independent), *innovative behaviour* (variable dependen), *psychological empowerment* dan *knowledge sharing* (variable mediasi).

### **Definisi Operasional Variabel**

Secara operasional, *transformational leadership* didefinisikan sebagai cara kepala SMKS Brantas menjadikan para guru tergerak mencapai tujuan sekolah dengan nilai-nilai dan visi yang dibawanya. Pengukuran *transformational leadership* terdiri dari 12 item yang diadopsi dari

penelitian Spreitzer (Spreitzer, 1995). Sementara *innovative behaviour* diartikan sebagai perilaku guru SMKS Brantas dalam menciptakan, mempromosikan, hingga mengimplentasikan ide kreatif untuk mendukung pencapaian tujuan pembelajaran yang efektif. Pengukuran *innovative behaviour* terdiri dari 10 item yang diadaptasi dari penelitian Scott & Bruce tahun 1994 (Helmy et al., 2019). *Psychological empowerment* dimaknai sebagai keyakinan guru SMKS Brantas terhadap kebermaknaan, kemampuan, kendali, dan pengaruh positif yang dapat ia berikan untuk mencapai pembelajaran yang berkualitas. Pengukuran *psychological empowerment* terdiri dari 12 item yang diadopsi dari penelitian Spreitzer (Spreitzer, 1995). *Knowledge sharing* didefinisikan sebagai proses penciptaan dan pertukaran pengetahuan terkait sesuatu yang tersirat maupun tersurat antara guru dalam lingkungan SMKS Brantas Karangates. Pengukuran *knowledge sharing* terdiri dari 7 item yang diadaptasi dari penelitian Huang tahun 2009 (Helmy et al., 2019).

### **Sumber dan Pengumpulan Data**

Penelitian ini menggunakan sumber data primer yang berupa kuisioner offline dan sekunder yang didapatkan bukan dari subyek secara langsung, seperti jurnal, website, media social, dan lain sebagainya. Sementara untuk tahapan pengumpulan data dilakukan dengan cara melakukan survey terlebih dahulu tentang profil sekolah dan konteks situasional yang dihadapi oleh SMKS Brantas karangkates yang terkait dengan penelitian ini. Survey pendahuluan ini dilakukan dengan melakukan beberapa tahapan seperti wawancara, observasi, dan pencarian data melalui sumber-sumber terkait (website resmi, berita, dan lain-lain). Kemudian dilakukan proses penyebaran kuisioner kepada seluruh responden dengan

menggunakan skala Likert, diantaranya: pilihan 1 untuk jawaban Sangat Tidak Setuju (STS); pilihan 2 untuk jawaban Tidak Setuju (TS); pilihan 3 untuk jawaban Netral (N), pilihan 4 untuk jawaban Setuju (S); serta pilihan 5 untuk jawaban Sangat Setuju (SS).

### Populasi dan Sampel

Populasi yang dipilih dalam penelitian ini adalah seluruh guru mata pelajaran di SMKS Brantas Karangates Malang yang tidak merangkap jabatan sebagai kepala sekolah atau yang setara dengan jumlah total 104 guru. Penelitian ini menggunakan teknik sampling sensus, yang artinya mengambil sampel dari keseluruhan populasi. Dari hasil penelitian yang dilakukan, diperoleh sampel sebesar 59 responden yang terdiri dari mayoritas guru tetap. Hal ini terjadi karena selama proses penelitian, hasil kuisioner yang kembali dan layak untuk diproses hanya sebanyak 59 kuisioner.

### Teknik Analisis Data

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS) dengan menggunakan software SmartPLS 3.0. Beberapa keunggulan dari PLS yang sesuai untuk penelitian ini diantaranya adalah tidak mensyaratkan sampel penelitian harus besar, random, dan terdistribusi normal (syarat lebih fleksibel), tidak hanya dapat digunakan mengukur indikator reflektif saja melainkan juga indikator formatif, dapat digunakan pada penelitian yang kompleks (terdiri dari banyak variabel laten dan indikatornya), serta dapat digunakan untuk memprediksi model suatu penelitian. Terdapat dua tahapan yang dilakukan dalam analisis ini, yaitu analisis *outer model* dan *inner model*.

## HASIL DAN DISKUSI

### Deskriptif Demografi

Dari tabel 1 peneliti mengetahui bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini terdiri dari laki-laki dengan jumlah 34 (57.63%) dan sisanya perempuan sebanyak 25 (42.37%). Rentang usia mayoritas responden adalah 26 - 35 tahun dengan jumlah 25 (42.37%), sedangkan minoritas responden adalah usia 56 tahun ke atas dengan jumlah 6 (10.17%). Sebanyak 53 responden (89.83%) merupakan lulusan sarjana dan minoritas responden sebanyak 1 (1.69%) merupakan lulusan diploma. Secara masa kerja, mayoritas diatas 10 tahun sebanyak 20 responden (33.90%), dan hanya 5 responden (8.47%) yang memiliki pengalaman kerja kurang dari 1 tahun.

### Analisis Outer Model

Analisis *convergent validity* digunakan untuk mengetahui valid atau tidaknya hubungan beberapa indikator pada konstruk yang sama dengan menggunakan metode uji AVE dan *outer loading factor*. Analisis AVE berguna untuk mengetahui valid atau tidaknya suatu alat ukur (indikator) pada variabel laten yang diukur. Standar nilai *Average Variance Extracted* (AVE) sendiri adalah lebih dari 0,5. Artinya, suatu konstruk dikatakan valid apabila nilai AVEnya lebih dari 0,5.

Tabel 2 menunjukkan bahwa nilai AVE dari *innovative behaviour* sebesar 0,623, *knowledge sharing* sebesar 0,734, *psychological empowerment* sebesar 0,582, dan *transformational leadership* sebesar 0,690 yang artinya seluruh variabel dalam penelitian ini bernilai lebih dari 0,5 sehingga bisa dikatakan valid.

Selain itu, hasil analisis *convergent validity* dapat diketahui melalui nilai *outer loading* dengan standar 0,7. Artinya, suatu indikator

**Tabel 1. Karakteristik Responden**

Karakteristik	Klasifikasi	Jumlah	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	34	57.63%
	Perempuan	25	42.37%
	<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>
Usia	≤ 25 tahun	8	13.56%
	<b>26 - 35 tahun</b>	<b>25</b>	<b>42.37%</b>
	36 - 45 tahun	12	20.34%
	46 - 55 tahun	8	13.56%
	56 tahun keatas	6	10.17%
	<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>
Pendidikan terakhir	Diploma (D1/D2/D3)	1	1.69%
	<b>Sarjana (S1)</b>	<b>53</b>	<b>89.83%</b>
	Magister (S2)	5	8.47%
	<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>
Masa Kerja	< 1 tahun	5	8.47%
	1 - 3 tahun	10	16.95%
	4 - 6 tahun	8	13.56%
	7 - 10 tahun	16	27.12%
	<b>diatas 10 tahun</b>	<b>20</b>	<b>33.90%</b>
	<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

Sumber. Data Penelitian

**Tabel 2. Average Variance Extracted (AVE)**

<i>Innovative Behaviour</i>	0,623
<i>Knowledge Sharing</i>	0,734
<i>Psychological Empowerment</i>	0,582
<i>Transformational Leadership</i>	0,690

Sumber. Data Penelitian

dapat dikatakan valid apabila memiliki nilai lebih dari 0,7. Tabel 3 menunjukkan nilai *outer loading* final yang dapat dikatakan valid setelah sebelumnya telah menghilangkan indikator yang tidak valid diantaranya, IB1, KS1, KS2, PE3, PE8, PE9, PE11, TL10, dan TL12.

Sementara analisis *discriminant validity* digunakan untuk mengetahui valid atau tidaknya indikator-indikator antar konstruk satu dengan konstruk selainnya. Kevalidan suatu indikator dapat diketahui apabila nilai *outer loading indicator* > *cross loading indicator*.

Tabel 3. *Outer Loading Factor Final (Uji Convergent Validity)*

	IB	KS	PE	TL
IB 10	0,796			
IB 2	0,810			
IB 3	0,795			
IB 4	0,705			
IB 5	0,745			
IB 6	0,805			
IB 7	0,788			
IB 8	0,830			
IB 9	0,820			
KS 3		0,782		
KS 4		0,876		
KS 5		0,858		
KS 6		0,853		
KS 7		0,909		
PE 1			0,754	
PE 10			0,785	
PE 12			0,735	
PE 2			0,745	
PE 4			0,811	
PE 5			0,792	
PE 6			0,767	
PE 7			0,712	
TL 11				0,839
TL 2				0,818
TL 3				0,807
TL 4				0,910
TL 5				0,862
TL 6				0,785
TL 7				0,873
TL 8				0,808
TL 9				0,794
TL 1				0,803

Sumber. Data penelitian

Tabel 4 menunjukkan bahwa seluruh nilai *outer loading indicator* pada setiap konstruk memiliki nilai lebih besar daripada nilai *cross loading indicator*. Sehingga dapat dianalisis bahwa seluruh indikator pada setiap konstruk adalah valid.

Analisis *reliability* berfungsi untuk mengetahui konsistensi serangkaian pengukuran yang digunakan pada model penelitian melalui nilai *cronbach's alpha* dengan standar lebih dari 0,6 dan nilai

*composite reliability* dengan standar lebih dari 0,7. Artinya, suatu indikator dapat dikatakan reliabel apabila memiliki nilai *cronbach's alpha* lebih dari 0,6 dan *composite reliability* lebih dari 0,7.

Tabel 5 menunjukkan bahwa *innovative behaviour* memiliki nilai *cronbach's alpha* 0,924, *knowledge sharing* 0,909, *psychological empowerment* 0,897, *transformational leadership* 0,950 yang artinya lebih dari 0,6. Sedangkan untuk

**Tabel 4. Cross Loading Factor (Uji Discriminant Validity)**

	IB	KS	PE	TL
IB 10	0,796	0,355	0,589	0,537
IB 2	0,810	0,561	0,569	0,575
IB 3	0,795	0,683	0,580	0,654
IB 4	0,705	0,362	0,560	0,395
IB 5	0,745	0,298	0,530	0,356
IB 6	0,805	0,562	0,667	0,571
IB 7	0,789	0,330	0,489	0,483
IB 8	0,830	0,404	0,546	0,452
IB 9	0,820	0,321	0,650	0,494
KS 3	0,435	0,782	0,344	0,480
KS 4	0,513	0,876	0,513	0,545
KS 5	0,458	0,858	0,418	0,501
KS 6	0,461	0,853	0,322	0,559
KS 7	0,529	0,909	0,454	0,589
PE 1	0,588	0,561	0,754	0,644
PE 10	0,651	0,268	0,785	0,611
PE 12	0,616	0,341	0,735	0,531
PE 2	0,543	0,424	0,745	0,657
PE 4	0,502	0,416	0,811	0,595
PE 5	0,494	0,256	0,792	0,611
PE 6	0,500	0,294	0,767	0,552
PE 7	0,569	0,361	0,712	0,517
TL 11	0,623	0,564	0,752	0,839
TL 2	0,433	0,493	0,614	0,818
TL 3	0,427	0,548	0,631	0,807
TL 4	0,573	0,570	0,702	0,910
TL 5	0,501	0,580	0,651	0,862
TL 6	0,580	0,430	0,554	0,785
TL 7	0,636	0,530	0,697	0,873
TL 8	0,448	0,519	0,598	0,808
TL 9	0,531	0,415	0,560	0,794
TL 1	0,578	0,532	0,651	0,803

Sumber: Data Penelitian

**Tabel 5. Cronbach's Alpha & Composite Reliability**

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
<i>Innovative Behaviour</i>	0,924	0,937
<i>Knowledge Sharing</i>	0,909	0,932
<i>Psychological Empowerment</i>	0,897	0,918
<i>Transformational Leadership</i>	0,950	0,957

Sumber: Data Penelitian

nilai *composite reliability* dari *innovative behaviour* sebesar 0,937, *knowledge sharing* 0,932, *psychological empowerment* 0,918, *transformational leadership* 0,957 yang artinya lebih dari 0,7. Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel pada model penelitian ini telah reliabel.

**Analisis Inner Model**

Selanjutnya untuk tahap *inner model* yang salah satunya adalah analisis *R square* digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independent dalam menjelaskan variabel dependen. Rentang nilai *R<sup>2</sup>* berkisar antara 0 hingga 1 dengan catatan apabila nilai *R square* semakin mendekati 1, maka pengaruh variabel independent dalam menjelaskan variabel dependen semakin kuat.

Tabel 6 menunjukkan bahwa nilai variabel *innovative behaviour* adalah 0,596 (59,6%) yang artinya pengaruh variabel independen (*transformational leadership, psychological empowerment, dan knowledge sharing*) dalam menjelaskan variabel dependen (*innovative behaviour*) tergolong moderat. Sementara variabel *knowledge sharing* diketahui memiliki nilai sebesar 0,393 (39,3%) yang artinya pengaruh variabel independen (*transformational leadership*) dalam menjelaskan variabel dependen (*knowledge sharing*) tergolong moderat. Selain itu, variabel *psychological empowerment* diketahui memiliki nilai sebesar 0,602 (60,2%) yang artinya pengaruh variabel independen (*transformational leadership*) dalam menjelaskan variabel dependen

(*psychological empowerment*) tergolong moderat.

Uji *path coefficients* berguna untuk mengetahui signifikansi hubungan antar konstruk yang telah dihipotesiskan yang dapat diketahui dari nilai *original sample* untuk mengetahui arah hubungan positif atau negative, nilai *t statistic* dan *p values* untuk mengetahui pengaruh signifikan atau tidak. Antar variabel dikatakan signifikan apabila nilai *t statistic* lebih besar dari 1,96. Suatu variabel juga dapat dikatakan memiliki pengaruh terhadap variabel lainnya apabila memiliki nilai *p values* < 0,05.

Tabel 7 menunjukkan bahwa seluruh hubungan antar variabel memiliki nilai *original sample* positif yang artinya arah hubungan antar variabel bermakna positif. Namun, nilai *original sample* terendah dimiliki oleh hubungan antar variabel *transformational leadership* terhadap *innovative behaviour* yang artinya hubungan kedua variabel ini memiliki pengaruh yang paling lemah diantara hubungan kedua variabel selainnya. Di sisi lain, hubungan antara variabel *transformational leadership* terhadap *innovative behaviour* tidak signifikan. Analisis ini didasarkan pada nilai *t statistic* yang kurang dari 1,96 yaitu 0,129. Sementara untuk hubungan antar variabel selainnya memiliki nilai 2,097; 4,527; 8,035; dan 15,002 yang termasuk dalam kategori nilai diatas 1,96. Sehingga bisa dikatakan bahwa hubungan antar variabel *knowledge sharing* terhadap *innovative behaviour*,

**Tabel 6. R square**

	<i>R square</i>
<i>Innovative Behaviour</i>	0,596
<i>Knowledge Sharing</i>	0,393
<i>Psychological Empowerment</i>	0,302

Sumber: Data Penelitian

Tabel 7. Uji Path Coefficient

	<i>Original Sampel</i>	<i>Sample Mean</i>	<i>T statistic</i>		<i>P values</i>	
<i>Knowledge Sharing &gt; Innovative Behaviour</i>	0,262	0,256	2,097	<b>Sig.</b>	0,037	<b>Sig.</b>
<i>Psychological Empowerment &gt; Innovative Behaviour</i>	0,590	0,614	4,527	<b>Sig.</b>	0,000	<b>Sig.</b>
<i>Transformational Leadership &gt; Innovative Behaviour</i>	0,023	0,008	0,129	<b>Tidak sig.</b>	0,898	<b>Tidak sig.</b>
<i>Transformational Leadership &gt; Knowledge Sharing</i>	0,627	0,627	8,035	<b>Sig.</b>	0,000	<b>Sig.</b>
<i>Transformational Leadership &gt; Psychological Empowerment</i>	0,776	0,782	15,002	<b>Sig.</b>	0,000	<b>Sig.</b>

Sumber: Data penelitian

Tabel 8. Specific Indirect Effect (Uji Pengaruh Mediasi)

	<i>Original Sampel</i>	<i>Sample Mean</i>	<i>T statistic</i>		<i>P values</i>	
<i>Transformational Leadership &gt; Knowledge Sharing &gt; Innovative Behaviour</i>	0,164	0,160	2,019	<b>Sig.</b>	0,044	<b>Sig.</b>
<i>Transformational Leadership &gt; Psychological Empowerment &gt; Innovative Behaviour</i>	0,458	0,482	3,937	<b>Sig.</b>	0,000	<b>Sig.</b>

Sumber: Data Penelitian

*psychological empowerment* terhadap *innovative behaviour*; *transformational leadership* terhadap *knowledge sharing*, dan *transformational leadership* terhadap *psychological empowerment* adalah signifikan.

Analisis ini juga dikuatkan dengan nilai *p values* antara variabel *transformational leadership* terhadap *innovative behaviour* yang lebih dari 0,05 yaitu 0,898. Sementara untuk hubungan antar variabel selainnya memiliki nilai 0,037; 0,000; 0,000; dan

0,000 yang termasuk dalam kategori nilai kurang dari 0,05. Sehingga bisa dikatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan antar variabel *knowledge sharing* terhadap *innovative behaviour*; *psychological empowerment* terhadap *innovative behaviour*; *transformational leadership* terhadap *knowledge sharing*, dan *transformational leadership* terhadap *psychological empowerment*. Maka analisis ini menyatakan bahwa H1 ditolak, H2 diterima, dan H3 diterima.

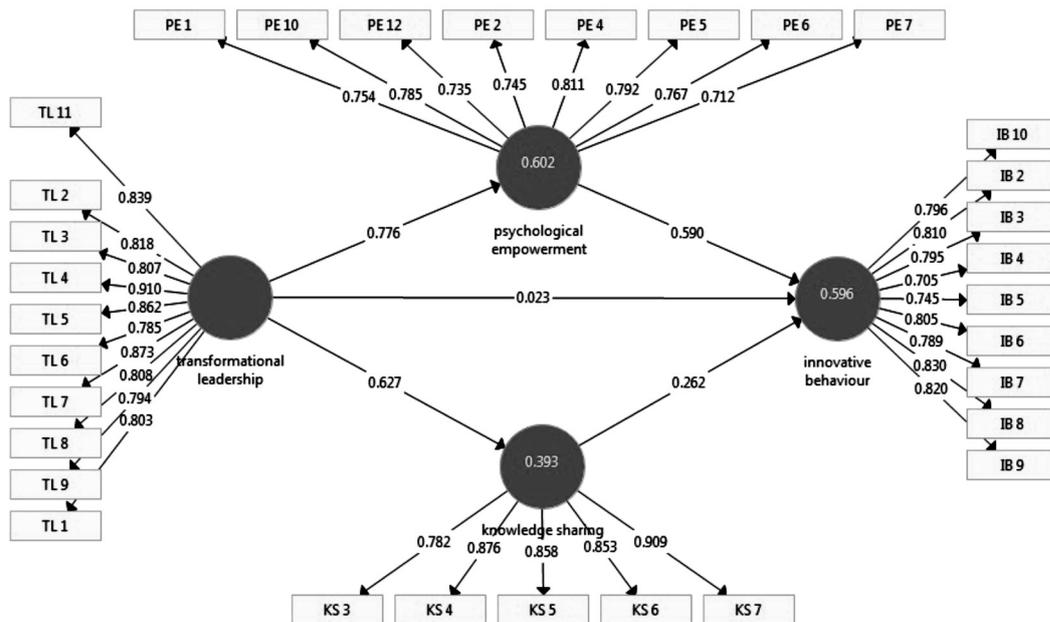
Tabel 8 menunjukkan bahwa antar variabel *transformational leadership* terhadap *innovative behaviour* memiliki signifikan dan pengaruh setelah adanya variabel *psychological empowerment* dan *knowledge sharing* sebagai mediasi. Hal ini didasarkan pada nilai *t statistic* keduanya yang lebih dari 1,96 dan nilai *p values* keduanya yang kurang dari 0,05. Dengan begitu, dapat disimpulkan bahwa hipotesis 4 diterima. Begitu juga dengan hipotesis 5 diterima.

Sementara, untuk mengetahui apakah *psychological empowerment* dan *knowledge sharing* memediasi penuh atau sebagian pengaruh *transformational leadership* terhadap *innovative behaviour*, maka dapat kita lihat dari perubahan hasil pengaruh *transformational leadership* terhadap *innovative behaviour* setelah dimasuki variabel *psychological empowerment* dan *knowledge sharing* sebagai mediasi. Analisis sebelumnya yang telah dilakukan menggunakan *bootstrapping* diketahui bahwa

hubungan *transformational leadership* terhadap *innovative behaviour* tidak signifikan dan tidak memiliki pengaruh. Namun setelah diberikan variabel mediasi *psychological empowerment* dan *knowledge sharing*, hubungan antar variabel *transformational leadership* terhadap *innovative behaviour* memiliki pengaruh dan signifikan yang artinya *psychological empowerment* dan *knowledge sharing* **memediasi (penuh)** pengaruh *transformational leadership* terhadap *innovative behaviour* pada guru SMKS Brantas Karangates.

**Diskusi**

Hipotesis 1 pada penelitian ini yang menyatakan *transformational leadership* berpengaruh terhadap *innovative behaviour* pada guru SMKS Brantas tidak terbukti. Hal ini dikarenakan hasil analisa menunjukkan nilai *t statistic* sebesar 0,129 (dibawah standar 1,96) dan *p values* sebesar 0,898 (diatas standar 0,05) yang



Gambar 1. Hasil *Bootstrapping*  
Sumber: Data Penelitian

artinya tidak ada signifikansi pengaruh antara *transformational leadership* terhadap *innovative behaviour* guru SMKS Brantas.

Faktor karakteristik responden (guru) dengan mayoritas masa kerja lebih dari 7 tahun mengindikasikan bahwa mereka telah memiliki cukup banyak pengalaman dan penguasaan medan mengajar sehingga membuat mereka tidak bergantung pada pemotivasian dari kepala sekolah untuk melakukan inovasi. Di sisi lain, mayoritas usia responden yang berada pada rentang antara 26 - 45 tahun mengartikan bahwa mereka tergolong generasi millennial. Menurut teori perbedaan generasi, generasi millennial memiliki karakteristik yang independen dan kreatif (Putra, 2017). Mereka bahkan lebih menyukai bekerja tanpa perintah dari atasan. Karena itu, mereka bisa dengan mandiri berinovasi bahkan jika tanpa didorong oleh kepala sekolah melalui visi, misi, dan nilai-nilai sekolah.

Temuan ini tidak sejalan dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovative behaviour* (Elrehail et al., 2018). Konteks SMKS Brantas saat penelitian ini dilakukan adalah sedang dalam pergantian kepala sekolah yang baru, maka peran *transformational leadership* dari seorang kepala sekolah maupun jajarannya tidak berpengaruh signifikan terhadap pekerjaan para guru disana. Mereka tetap dapat menjalankan tugasnya dengan baik agar mampu mentransferkan ilmu dan skill kepada para siswanya dengan metode pengajaran yang relevan.

Sementara hipotesis 2 menyatakan bahwa *transformational leadership* berpengaruh terhadap *psychological empowerment*

pada guru SMKS Brantas terbukti. Hal ini dikarenakan hasil analisa menunjukkan nilai *t statistic* sebesar 15,002 (memenuhi standar diatas 1,96) dan *p values* sebesar 0,000 (memenuhi standar dibawah 0,05) yang artinya terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara *transformational leadership* dan *psychological empowerment* guru SMKS Brantas.

Faktor karakteristik responden (guru) dengan mayoritas masa kerja lebih dari 7 tahun mengindikasikan bahwa mereka telah memiliki banyak jam terbang untuk mengajar sehingga setidaknya sudah ada modal pengalaman berhasil dan gagal dalam mengajar yang membuat mereka terasah mental dan akhirnya memiliki kepercayaan diri yang tinggi terhadap kapasitas kemampuannya dalam mengajar. Di sisi lain, mayoritas responden SMKS Brantas yang merupakan guru tetap akan lebih cenderung memiliki motivasi yang besar daripada guru tidak tetap, karena selain mereka sudah melalui sertifikasi dan secara tunjangan lebih besar, guru tetap juga memiliki waktu kerja penuh. Sehingga keterikatan dengan para siswa yang lebih besar juga membuat mereka berusaha untuk selalu optimal dalam mengajar (Halim & Firmana, 2018).

Temuan ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa pemimpin dengan *transformational leadership* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *psychological empowerment* (Kumar Pradhan et al., 2008). Modal *inspirational motivation* yang dimiliki oleh kepala sekolah sebagai pemimpin SMKS Brantas dari pengkomunikasian yang dilakukan baik melalui rapat, diskusi, pelatihan, dan selainnya juga membantu meningkatkan kepercayaan para guru terhadap dirinya sendiri untuk mampu

mengemban amanah dengan baik sebagai guru yang inovatif. Inilah yang akhirnya membuat para guru merasa berdaya atau memiliki *psychological empowerment* (motivasi intrinsik). Menurut penelitian terdahulu, *psychological empowerment* seorang anggota organisasi tercermin dalam tiga hal, diantaranya adalah komponen *cognitive* seperti penerapan *problem solving*, komponen *emotional* yang terefleksikan dengan adanya *self-efficacy* pada diri, serta komponen *behavioral* yang tercermin dengan adanya kompetensi kolaborasi antar anggota tim (Rodrigues et al., 2018). Maka bisa dianalisa bahwa rasa percaya diri guru SMKS Brantas untuk mampu mengajar dengan baik mencerminkan adanya aktivitas yang bekerja pada area *cognitive*, *emotional*, dan *behavioral*.

Hipotesis 3 menyatakan bahwa *transformational leadership* berpengaruh terhadap *knowledge sharing* pada guru SMKS Brantas terbukti. Hal ini dikarenakan hasil analisa menunjukkan nilai *t statistic* sebesar 8,035 (memenuhi standar diatas 1,96) dan *p values* sebesar 0,000 (memenuhi standar dibawah 0,05) yang artinya terdapat pengaruh secara positif dan signifikan antara *transformational leadership* terhadap *knowledge sharing* guru SMKS Brantas.

Faktor karakteristik responden (guru) dengan mayoritas usia responden yang tergolong generasi milenial (usia 26 - 45 tahun) memiliki *values* yang fleksibel, bebas terhadap informasi, keinginan untuk merdeka, dan juga menghargai keragaman (Putra, 2017) yang akhirnya membuat mereka saling terbuka untuk *sharing skill* ataupun informasi dengan guru selainnya. Selain itu, masa kerja mayoritas responden yang lebih dari 7 tahun juga mengindikasikan bahwa semakin banyak guru yang memiliki kemampuan mengajar

yang baik akibat dari hasil jam terbang yang tinggi. Didukung pula dengan mayoritas responden lulusan sarjana yang secara pengetahuan dan informasi lebih banyak dibandingkan lulusan dibawahnya.

Temuan ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa *transformational leadership* berpengaruh signifikan terhadap *knowledge sharing* (Le & Lei, 2018). Karakteristik *inspirational motivation* kepala sekolah yang menerapkan *transformational leadership* akan lebih sering mengingatkan visi misi sekolah ke depan yang harus dicapai kepada para guru dengan salah satu caranya mereka memiliki kemampuan mengajar yang baik dan ini bisa tercapai apabila para guru tidak pelit untuk membagikan *skill* yang mereka punya kepada guru selainnya (selain adanya sistem pelatihan guru).

Hipotesis 4 menyatakan bahwa *psychological empowerment* memediasi pengaruh *transformational leadership* terhadap *innovative behaviour* pada guru SMKS Brantas terbukti. Hal ini dikarenakan hasil analisa menunjukkan perubahan nilai *t statistic* dari yang awalnya sebesar 0,129 (dibawah standar 1,96) meningkat menjadi 3,937 (memenuhi standar diatas 1,96) yang artinya terdapat pengaruh yang signifikan setelah adanya variabel *psychological empowerment* sebagai mediator. Hasil ini juga semakin dikuatkan dengan nilai *p values* yang awalnya 0,898 (tidak memenuhi standar karena melebihi 0,05) menurun menjadi 0,000 (memenuhi standar dibawah 0,05). Analisa ini bisa disimpulkan bahwa peran dari *psychological empowerment* guru memiliki pengaruh yang besar untuk dapat menggerakkan mereka secara inisiatif menciptakan pembelajaran yang menyenangkan daripada jika dimotivasi oleh kepala sekolah.

Sedangkan jika dihubungkan dengan masa kerja responden (guru) di SMKS Brantas yang mayoritas (lebih dari 50%) merupakan guru dengan pengalaman kerja diatas 6 tahun maka bisa dianalisa bahwa mayoritas responden SMKS Brantas Karangates adalah guru dengan rasa percaya diri yang kuat terhadap kemampuannya yang terbentuk dari pengalaman jam terbang mengajar yang tinggi. Akhirnya mereka juga sudah terbiasa untuk secara inisiatif memikirkan solusi pembelajaran yang efektif bagi para siswa. Apalagi juga didukung fakta mayoritas responden yang sudah memiliki keterikatan yang erat dengan sekolah karena memiliki waktu penuh untuk mengajar. Namun berdasarkan hasil uji PLS yang menunjukkan bahwa *transformational leadership* tidak berpengaruh terhadap *innovative behaviour* melainkan *transformational leadership* berpengaruh terhadap *innovative behaviour* jika dimediasi oleh *psychological empowerment* menunjukkan bahwa *psychological empowerment* memediasi penuh hubungan *transformational leadership* dan *innovative behaviour*. Hal ini dapat menjadi petunjuk bahwa kepala sekolah hanya cukup fokus pada bagaimana cara meningkatkan motivasi intrinsic para guru agar selalu berusaha memberikan kepengajaran yang maksimal, maka secara otomatis, para guru akan secara inisiatif menciptakan inovasi pembelajaran. Karena kekuatan perilaku pada konteks guru SMKS Brantas terbentuk lebih kuat dari hasil motivasi dalam dirinya, bukan dari eksternal seperti halnya motivasi yang diberikan oleh kepala sekolah. Untuk itu, *psychological empowerment* berperan dalam proses ini.

Menurut *self-determination theory*, *extrinsic motivation* seperti reward memiliki pengaruh yang lebih kecil dalam memotivasi

sebuah anggota untuk bekerja daripada yang bersumber dari *intrinsic motivation* yang muncul akibat adanya kesadaran dari personal individu (Bos-Nehles et al., 2017). Menurut teori tersebut, *extrinsic motivation* akan lebih sesuai untuk konteks organisasi yang sedang di tahap pertumbuhan. Hal ini dikarenakan para anggota belum sepenuhnya memahami sistem organisasi secara jelas, karena itu mereka sangat membutuhkan peran pemimpin untuk membimbing dan menjelaskannya. Dengan demikian, dapat dianalisa pula bahwa konteks SMKS Brantas Karangates saat ini sudah bukan di tahap pertumbuhan lagi (proses merintis) yang dibuktikan dengan peran *intrinsic motivation* yang dalam hal ini adalah *psychological empowerment* lebih besar pengaruhnya untuk menggerakkan para guru berinovasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menguji terkait seberapa besar pengaruh mediasi *psychological empowerment* terhadap hubungan *transformational leadership* terhadap *innovative behaviour* (Stanescu et al., 2020). Hasil dari penelitian terdahulu menyatakan bahwa *psychological empowerment* memediasi sebagian pengaruh *transformational leadership* terhadap *innovative behaviour*. Meski kadar pengaruh mediasi *psychological empowerment* pada penelitian ini berbeda dengan penelitian terdahulu, namun dapat disimpulkan bahwa *psychological empowerment* memiliki peran yang sangat penting untuk menjembatani *transformational leadership* terhadap implementasi *innovative behaviour* pada guru SMKS Brantas Karangates. Perbedaan kadar ini disebabkan adanya konteks lingkungan SMKS Brantas Karangates yang berbeda dengan obyek penelitian pada penelitian terdahulu (Bednall et al., 2018), sehingga berdampak pada konteks personal

(motivasi) guru SMKS Brantas Karangates.

Hipotesis 5 pada penelitian ini menyatakan bahwa *knowledge sharing* memediasi pengaruh *transformational leadership* terhadap *innovative behaviour* pada guru SMKS Brantas terbukti. Hal ini dikarenakan hasil analisa menunjukkan perubahan nilai *t statistic* dari yang awalnya sebesar 0,129 (dibawah standar 1,96) meningkat menjadi 2,019 (memenuhi standar diatas 1,96) yang artinya terdapat pengaruh yang signifikan setelah adanya variable *psychological empowerment* sebagai mediator. Hasil ini juga semakin dikuatkan dengan nilai *p values* yang awalnya 0,898 (tidak memenuhi standar karena melebihi 0,05) menurun menjadi 0,044 (memenuhi standar dibawah 0,05).

Karakteristik *transformational leadership* dari kepala sekolah yaitu *intellectual stimulation* dan *individualized consideration* dapat membantu memudahkan para guru untuk mengembangkan *skillnya* melalui budaya diskusi antar tim. Adanya kesempatan untuk berdiskusi dan juga meningkatkan *skillnya* menjadi salah satu factor yang berpengaruh besar untuk mendorong para guru secara insiatif berinovasi. Apalagi mayoritas responden merupakan guru tetap lama yang tentunya sudah saling memahami kelebihan dan kekurangan guru selainnya terkait kemampuannya dalam mengajar. Hal inilah yang membuat para guru akan lebih mudah untuk membagikan *skillnya* tanpa takut dengan adanya *feedback* negative dari kepala sekolah (Bednall et al., 2018). Pernyataan lain menyebutkan bahwa *knowledge sharing* merupakan salah satu sumberdaya sekolah yang menjadi modal agar sekolah mampu *sustainable* (Z. Yang et al., 2018). Bednall (2018) juga menambahkan jika *knowledge sharing* antar tim guru sekolah sama

halnya dengan proses mempromosikan *innovative behaviour*, karena didalamnya terdapat aktivitas saling bertukar pendapat untuk bersama-sama menemukan sebuah solusi dalam memecahkan masalah. Menurut Sanders (2012), kesatuan tim inilah yang menjadi penghubung antara *transformational leadership* dengan *innovative behaviour*. Dengan begitu, *knowledge sharing* memiliki peran yang signifikan dalam konteks SMKS Brantas Karangates. Semakin intens interaksi *knowledge sharingnya*, maka menunjukkan adanya level *transformational leadership* yang tinggi dan *innovative behaviour* yang tinggi pula. Maka disini dapat diketahui bahwa *knowledge sharing* memediasi penuh pengaruh *transformational leadership* terhadap *innovative behaviour*, karena *transformational leadership* dapat mempengaruhi *innovative behaviour* guru hanya jika dimediasi oleh *knowledge sharing*.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menguji terkait seberapa besar pengaruh mediasi *knowledge sharing* terhadap hubungan *transformational leadership* terhadap *innovative behaviour*. Hasil dari penelitian terdahulu menyatakan bahwa *knowledge sharing* memediasi sebgaiian pengaruh *transformational leadership* terhadap *innovative behaviour*. Meski kadar pengaruh mediasi *knowledge sharing* pada penelitian ini berbeda dengan penelitian terdahulu, namun dapat disimpulkan bahwa *knowledge sharing* memiliki peran yang sangat penting untuk menjembatani *transformational leadership* terhadap implementasi *innovative behaviour* pada guru SMKS Brantas Karangates.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan pengujian dan analisis "Pengaruh *Transformational Leadership*

terhadap *Innovative Behaviour* yang dimediasi oleh *Psychological Empowerment* dan *Knowledge Sharing* pada Guru SMKS Brantas Karangates dapat disimpulkan:

1. *Transformational leadership* tidak signifikan berpengaruh terhadap *innovative behaviour* guru SMKS Brantas Karangates.
2. *Transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *psychological empowerment* guru SMKS Brantas Karangates.
3. *Transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge sharing* guru SMKS Brantas Karangates.
4. *Psychological empowerment* memediasi secara penuh pengaruh *transformational leadership* terhadap *innovative behaviour*

5. *Knowledge sharing* memediasi secara penuh pengaruh *transformational leadership* terhadap *innovative behaviour* pada guru SMKS Brantas Karangates.

Kemudian, peneliti juga merekomendasikan agar kepala sekolah meningkatkan pola komunikasi motivasional melalui diskusi rapat yang menekankan visi, misi, dan nilai-nilai untuk menguatkan budaya *knowledge sharing* dan motivasi intrinsik para guru untuk terlibat dalam inovasi pembelajaran. Sementara dengan adanya keterbatasan sampel yang terkumpul, diharapkan peneliti selanjutnya bisa menambah sampel guna meminimalisir bias penelitian. ◀

---

## REFERENSI

---

- Afsar, B., Badir, Y., & Saeed, B. (2014). Transformational leadership and innovative work behavior. *Industrial Management and Data Systems*, 114(8), 1270-1300.
- Al-Husseini, S., El Beltagi, I., & Moizer, J. (2019). Transformational leadership and innovation: the mediating role of knowledge sharing amongst higher education faculty. *International Journal of Leadership in Education*, 00(00), 1-24.
- Bass, B. M., & Bass, R. (n.d.). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications - Bernard M. Bass, Ruth Bass - Google Buku* (fourth). free press.
- Bednall, T. C., E. Rafferty, A., Shipton, H., Sanders, K., & J. Jackson, C. (2018). Innovative Behaviour: How Much Transformational Leadership Do You Need? *British Journal of Management*, 29(4), 796-816.
- Bos-Nehles, A., Renkema, M., & Janssen, M. (2017). HRM and innovative work behaviour: a systematic literature review. *Personnel Review*, 46(7), 1228-1253.
- Choi, S. B., Kim, K., Ullah, S. M. E., & Kang, S. W. (2016). How transformational leadership facilitates innovative behavior of Korean workers: Examining mediating and moderating processes. *Personnel Review*, 45(3), 459-479.
- Dewan Perwakilan Rakyat Indonesia. (2005). Undang-Undang (UU) tentang Guru dan Dosen Nomor 14. *Dewan Perwakilan Rakyat Indonesia*, 2.
- Elrehail, H., Emeagwali, O. L., Alsaad, A., & Alzghoul, A. (2018). The impact of Transformational and Authentic leadership on innovation in higher education: The contingent role of knowledge sharing. *Telematics and Informatics*, 35(1), 55-67.

- Grošelj, M., Černe, M., Penger, S., & Grah, B. (2020). Authentic and transformational leadership and innovative work behaviour: the moderating role of psychological empowerment. *European Journal of Innovation Management*.
- Gumusluoğlu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership and organizational innovation: The roles of internal and external support for innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 26(3), 264–277.
- Helmy, I., Adawiyah, W. R., & Banani, A. (2019). Linking psychological empowerment, knowledge sharing, and employees' innovative behavior in Indonesian SMEs. *Journal of Behavioral Science*, 14(2), 66–79.
- Kumar Pradhan, R., Panda, M., & Kesari Jena, L. (2008). Transformational leadership and psychological empowerment the mediating effects of organizational culture in Indian retail industry. *Journal of Enterprise Information Management - Emerald Insight*, 30(1), 82–95.
- Le, P. B., & Lei, H. (2018). The mediating role of trust in stimulating the relationship between transformational leadership and knowledge sharing processes. *Journal of Knowledge Management*, 22(3), 521–537.
- Mohammadi, A., & Boroumand, Z. (2016). Transformational leadership and knowledge sharing. *International Journal of Information Science and Management*, 14(2), 83–96.
- Putra, Y. S. (2017). *Theoretical Review: Teori Perbedaan Generasi. 1952*, 123–134.
- Rodrigues, M., Menezes, I., & Ferreira, P. D. (2018). Validating the formative nature of psychological empowerment construct: Testing cognitive, emotional, behavioral, and relational empowerment components. *Journal of Community Psychology*, 46(1), 58–78.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2011). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach, 6th Edition*.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.
- Stanescu, D. F., Zbucnea, A., & Pinzaru, F. (2020). Transformational leadership and innovative work behaviour: the mediating role of psychological empowerment. *Kybernetes*.
- Thurlings, M., Evers, A. T., & Vermeulen, M. (2015). Toward a Model of Explaining Teachers' Innovative Behavior: A Literature Review. *Review of Educational Research*, 85(3), 430–471.
- Yang, Z., Nguyen, V. T., & Le, P. B. (2018). Knowledge sharing serves as a mediator between collaborative culture and innovation capability: an empirical research. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 33(7), 958–969.