

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KEINOVATIFAN GURU DI KABUPATEN BOGOR MELALUI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) SEBAGAI MEDIASI

Eko Pramono^{1*}, Didik Notosudjono², Martinus Tukiran³

¹Buddhist Education Department, STIAB Jinarakkhita, Lampung, Indonesia

Email: ekopramono@stiab-jinarakkhita.ac.id

²Universitas Pakuan Bogor, Indonesia

Email: didiknotosudjono@unpak.ac.id

³Universitas Pakuan Bogor, Indonesia

Email: martinus.tukiran@unpak.ac.id

*Penulis Korespondensi

Masuk : 16-06-2023, revisi: 05-09-2023, diterima untuk diterbitkan : 10-09-2023

ABSTRAK

Pendidikan di era revolusi industri 4.0 mengajak guru untuk dapat bangkit dari zona nyaman menuju pada pertumbuhan literasi digital. Perkembangan teknologi yang sangat cepat dan pesat membutuhkan seorang guru yang mampu perkembangan dan memiliki keinovatifan. Tujuan penelitian yaitu untuk melakukan pembuktian dan menemukan upaya serta strategi dalam meningkatkan keinovatifan guru melalui variabel kepemimpinan transformasional dan OCB. Tempat penelitian yaitu Sekolah SMP Swasta di Kabupaten Bogor dengan jumlah populasi 120 guru. Penentuan sampel dilakukan secara acak sederhana dengan rumus *Taro Yamane* sehingga diperoleh sampel sebanyak 92 guru. Metode dalam penelitian ini yaitu metode survei melalui pendekatan Analisis Jalur memanfaatkan PLS-SEM. Pengumpulan data penelitian dilakukan dengan menyebarkan angket. Hasil penelitian membuktikan bahwa: 1) terdapat pengaruh positif langsung dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap OCB; 2) terdapat pengaruh positif langsung dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap keinovatifan guru. 3) terdapat pengaruh positif langsung dan signifikan OCB terhadap keinovatifan guru. 4) terdapat pengaruh positif tidak langsung dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap keinovatifan guru melalui OCB. Penelitian ini membuktikan bahwa peningkatan keinovatifan guru dapat dilakukan dengan melakukan penguatan kepemimpinan transformasional dan OCB.

Kata Kunci: Keinovatifan Guru, Kepemimpinan Transformasional, OCB

ABSTRACT

Education in the era of the industrial revolution 4.0 invites teachers to rise from their comfort zone towards growing digital literacy. The rapid and rapid development of technology requires a teacher who is able to develop and have innovation. The aim of the research is to prove and find efforts and strategies to increase teacher innovation through transformational leadership and OCB variables. The research location is a private junior high school in Bogor Regency with a population of 120 teachers. The determination of the sample was carried out simply randomly using the Taro Yamane formula so that a sample of 92 teachers was obtained. The method in this study is the survey method through the Path Analysis approach using PLS-SEM. Research data collection was carried out by distributing questionnaires. The results of the study prove that: 1) there is a direct and significant positive influence between transformational leadership on OCB; 2) there is a direct and significant positive effect of transformational leadership on teacher innovation. 3) there is a direct and significant positive effect of OCB on teacher innovation. 4) there is an indirect and significant positive effect of transformational leadership on teacher innovation through OCB. This research proves that increasing teacher innovativeness can be done by strengthening transformational leadership and OCB.

Keywords: Teacher Innovativeness, Transformational Leadership, OCB

1. PENDAHULUAN

Latar Belakang

Pendidikan di era revolusi industri 4.0 mengajak guru untuk dapat bangkit dari zona nyaman menuju pada pertumbuhan literasi digital. Perkembangan teknologi yang sangat cepat dan pesat membutuhkan seorang guru yang mampu terus mengikuti perkembangan dan memiliki keinovatifan. Menurut Hulya Leblebicioglu et al., (2018) gagasan inovasi mulai dimanfaatkan pada literatur akademik dimulai setelah awal abad-21, menjadi bagian terpenting pada dunia pendidikan di era digital. Kesiapan seorang guru dalam mengikuti perkembangan pendidikan di era revolusi industri 4.0 adalah dengan meningkatkan literasi digital. Pembiasaan pada ranah inovasi guru merupakan salah satu metode dalam menciptakan organisasi yang berkelanjutan (Kao et al., 2021). Keterampilan pada literasi digital dapat berkembang apabila guru aktif dalam mengikuti berbagai kegiatan pelatihan yang dapat menunjang keinovatifan guru. Kebutuhan pendidikan di era revolusi industri 4.0 yaitu guru yang mampu memunculkan ide-ide baru, memiliki inisiatif untuk melakukan pengembangan produk, dan mampu mengadopsi berbagai temuan-temuan baru yang dapat digunakan dalam proses pembelajaran.

Kondisi dilapangan dari hasil wawancara dengan 10 Kepala Sekolah di Kabupaten Bogor yang dilaksanakan pada hari Rabu 29 Maret 2023 dimana secara keseluruhan menyatakan hal yang sama terkait perlunya peningkatan keinovatifan guru SMP Swasta di Kabupaten Bogor. Masih terdapat 56% guru yang lemah pada literasi digital. Hasil wawancara tersebut selaras dengan penelitian Vidergor, (2023) yang menyatakan bahwa guru mengalami kesulitan dan kelelahan untuk menjadi guru yang inovatif. Eko Pramono, Didik Notosudjono, (2022) menyatakan bahwa guru masih lemah pada ide-ide baru, penerapan metode baru, dan evaluasi yang tidak optimal. Pada penelitian lain juga disampaikan bahwa guru belum optimal dalam menyusun dan mengembangkan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran, modul ajar, media pembelajaran, alat evaluasi berbasis TIK, yang lebih bervariasi (Usmayadi, Desi; Hardhienata & Hidayat, 2020).

Berdasarkan penejelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa perlunya peningkatan keinovatifan guru SMP Swasta di Kabupaten Bogor. Dalam hal ini, dibutuhkan dukungan variabel-variabel untuk dapat meningkatkan keinovatifan guru SMP Swasta di Kabupaten Bogor. Untuk itu, variabel yang diyakini dapat memberikan pengaruh pada keinovatifan guru yaitu kepemimpinan transformasional dan OCB. Pada penelitian Sunardi et al., (2019) diperoleh temuan hubungan positif dengan tingkat hubungan yang rendah pada kepemimpinan transformasional dengan keinovatifan guru terdapat koefisien korelasi yaitu 0,311 dan persamaan regresi $\hat{Y} = 101,740 + 0,295X1$. Demikian juga dengan penelitian Andrianary & Antoine, (2019) menyatakan bahwa apabila kepemimpinan transformasional berjalan efektif maka keinovatifan guru akan meningkat. Khairuddin, (2020) menambahkan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB sebesar 20,3%.

Berdasarkan kajian empiris di tersebut dapat disimpulkan bahwa keinovatifan guru dapat ditingkatkan melalui penguatan variabel kepemimpinan transformasional. Dalam hal ini, peneliti menggunakan OCB sebagai variabel mediasi yang masih jarang dimanfaatkan peneliti lain untuk meningkatkan keinovatifan guru. Sehingga tujuan dalam penelitian ini adalah mengkaji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap keinovatifan guru melalui OCB sebagai variabel mediasi.

Keinovatifan guru

Greenberg and Baron (2008: 568-572) menerangkan bahwa inovasi ialah sebuah proses yang mengarah pada perubahan pada produk yang sudah ada menjadi produk yang baru. Menurut Stephen P. Robbins (2003: 571-572) Inovasi ialah ide baru yang dimanfaatkan dalam upaya meningkatkan produk, proses, dan layanan. Dalam hal ini, terdapat tiga dimensi pada inovasi yaitu; inovasi produk, inovasi proses, dan inovasi layanan. Dari teori di tersebut juga didukung dengan beberapa konsep terkait keinovatifan guru. Keinovatifan adalah perilaku individu dalam pengenalan produk, proses, pemasaran, dan metode baru dalam organisasi yang secara signifikan meningkat dengan indikator; 1) produk, 2) proses, 3) pemasaran (Maiti & Bidinger, 2018). Keinovatifan adalah perilaku individu untuk mengadopsi berbagai inovasi baru dalam bentuk produk, metode, dan media baru, dalam rangka pengembangan produk yang lebih efektif dan efisien (Baker et al., 2019). Keinovatifan guru adalah perilaku individu dalam mengadopsi dan memanfaatkan produk baru atau reaksi positif terhadap inovasi secara lebih cepat dari orang lain dengan indikator; 1) berani mengambil risiko, 2) memiliki keterbukaan pada pengalaman baru, 3) kreativitas, 4) berpikir kritis (Iz et al., 2020). Keinovatifan adalah perilaku individu dalam berinovasi dalam suatu organisasi dengan indikator; 1) inovasi proses, 2) inovasi produk, 3) ide baru (Letonja et al., 2021). Keinovatifan adalah kemampuan individu dalam memanfaatkan kajian ilmiah, teknis, teknologi, organisasi secara rasional menuju perubahan yang lebih optimal dengan indikator; 1) ide, 2) pandangan, 3) imajinasi, 4) kepekaan pada perkembangan (Kryvoruchko, 2019).

Berdasarkan teori di atas maka dapat disintesis bahwa keinovatifan adalah perilaku individu yang cepat tanggap dalam memanfaatkan berbagai produk baru dengan cara mengadopsi dan melakukan pengembangan ke arah yang lebih efektif dan efisien dengan indikator; 1) ide baru, 2) memiliki keterbukaan pada pengalaman baru, 3) kreativitas, 4) berpikir kritis, 5) berani mengambil resiko.

Kepemimpinan Transformasional

Colquitt, LePine, and Wesson (2009:448) menyatakan tentang kepemimpinan transformasional ialah pemimpin yang mengkolaborasikan ide para anggota sebagai dasar komitmen dalam mencapai visi bersama. Teori tersebut didukung dengan beberapa konsep kepemimpinan transformasional, seperti yang disampaikan oleh Budur & Demir, (2022) mendefinisikan kepemimpinan transformasional adalah kemampuan individu dalam mempengaruhi bawahan untuk melakukan perubahan pola kerja menjadi lebih optimal dengan indikatornya yaitu: a) panutan membangun moral, b) mengarahkan bawahan pada motivasi dan visi bersama, c) menyuguhkan lingkungan yang inovatif, d) kemampuan memecahkan masalah, dan e) pertimbangan individu.

Kepemimpinan Transformasional adalah perilaku individu dalam memotivasi bawahan untuk dalam melakukan kinerja lebih dari apa yang diharapkan dengan indikatornya, yaitu: a) pengaruh ideal, b) motivasi inspirasional, c) stimulasi intelektual, dan d) pertimbangan individual. (Gurmani et al., 2021)

Kepemimpinan Transformasional adalah perilaku individu dalam mengubah cara pandang bawahan atas kepentingan pribadi menarah pada kepentingan bersama. Adapaun indikatornya, yaitu: 1) pengaruh ideal, 2) motivasi inspirasional, 3) perilaku rangsangan intelektual, dan 4) pertimbangan individual. (Jiang et al., 2017)

Kepemimpinan Transformasional adalah perilaku individu yang menginspirasi, memotivasi bawahan untuk melakukan pekerjaan lebih dari yang diharapkan. Terdapat empat faktor, yaitu: 1) karisma, 2) motivasi inspirasional, 3) rangsangan intelektual, dan 4) pertimbangan individual. (Nurjanah et al., 2020)

Berdasarkan teori di atas dapat disintesis bahwa kepemimpinan transformasional adalah perilaku individu dalam menginspirasi dan memotivasi bawahan guna melakukan pekerjaan lebih dari yang diharapkan dan meningkatkan kesadaran demi kepentingan bersama. Adapun indikatornya, yaitu: a) pengaruh ideal, b) motivasi inspirasional, c) stimulasi intelektual, d) pertimbangan individu.

Organizational Citizenship Behavior

Organ, (1997:95) mendefinisikan OCB sebagai kinerja individu yang dapat memberikan pertolongan pada organisasi dan rekan sejawat dalam menyelesaikan berbagai pekerjaan yang sedang dilakukan. Penjelasan tersebut juga didukung dengan konsep terkait OCB, yaitu; OCB adalah perilaku individu yang muncul dari dalam diri pribadi dalam membantu organisasi dengan tanpa paksaan, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi ocb, yaitu; a) faktor individu, b) faktor organisasi, c) faktor sosial. (Ghavifekr & Adewale, 2019)

OCB adalah perilaku individu diluar tanggungjawab yang dimiliki untuk membantu organisasi dalam meningkatkan keinovatifan antar sesama rekan kerja dalam menjacapi tujuan, adapun dimensinya, yaitu: a) altruisme, b) kesopanan, c) sportivitas, dan d) kesadaran. (Al-Madadha et al., 2021)

OCB adalah perilaku ekstra yang diberikan oleh individu dengan tanpa pamrih untuk mendukung keberlangsungan organisasi yang didukung dengan faktor-faktornya, yaitu: 1) altruisme, 2) kesadaran, 3) sportivitas, 4) kesopanan, 5) kebajikan sipil. (Akbar et al., 2019)

OCB adalah perilaku individu yang secara sukarela dilaksanakan untuk mendukung organisasi dan tanpa mengharapkan imbalan atau penghargaan dari organisasi dengan indikatornya, yaitu: a) kesadaran, b) kesopanan, c) kebajikan sipil, d) altruisme, dan e) sportivitas. (Haskasap et al., 2023)

OCB adalah perilaku sukarela yang diberikan individu kepada organisasi untuk menciptakan efektivitas dan keberlangsungan organisasi tanpa adanya pengharapan dalam bentuk imbalan ataupun penghargaan, dalam hal ini bersifat tanpa pamrih dan sekedar memberikan kontribusi pada organisasi. (Knezović & Smajić, 2022)

OCB dapat menjadi mediasi kepemimpinan transformasional dimana seorang pemimpin hendaknya memberikan motivasi dan contoh teladan kepada bawahan sehingga perilaku kewargaan organisasi menjadi meningkat, dengan demikian bawahan akan dapat bekerja secara optimal. (Alshihabat & Atan, 2020)

Berdasarkan teori di atas dapat disintesis bahwa OCB adalah perilaku sukarela yang tumbuh dari dalam diri setiap individu dalam memberikan kontribusi pada organisasi secara optimal. Adapun indikatornya, yaitu: a) kesadaran, b) kesopanan, 3) sportivitas, dan 4) altruisme.

Keterkaitan Antara Kepemimpinan Transformasional Terhadap OCB

Penelitian Yulianti & Pramita, (2022) membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh signifikan dan positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Menurut Yoanita et al., (2023) terdapat hubungan positif dan signifikan kepemimpinan

transformatif dengan *organizational citizenship behavior* yang dimana kuatnya kepemimpinan transformatif mampu menguatkan *organizational citizenship behavior*. Penelitian Firta et al., (2023) juga menyatakan bahwa secara parsial variabel kepemimpinan transformatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Demikian juga penelitian yang dilakukan oleh Fitriani & Muttaqiyathun, (2022) menyatakan hal yang sama dengan peneliti lainnya dimana kepemimpinan transformatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal ini juga disampaikan oleh Aqsa, (2021) menyatakan bahwa dengan meningkatnya kepemimpinan transformatif maka meningkat juga *organizational citizenship behavior*.

H1: Terdapat Pengaruh Kepemimpinan Transformatif Terhadap OCB

Keterkaitan Antara Kepemimpinan Transformatif Terhadap Inovatifitas Guru

Hasil penelitian Asbari et al., (2019) menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan terhadap perilaku kerja inovatif. Menurut Eko Pramono, Didik Notosudjono, (2022) pada penelitiannya dibuktikan adanya pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformatif terhadap inovatifitas guru. Pada penelitian Putri, (2021) juga menyatakan adanya korelasi positif antara kepemimpinan transformatif dengan inovatifitas guru. Penelitian Wahardi et al., (2017) juga memberikan hasil yang sama, dimana kepemimpinan memiliki hubungan yang positif terhadap inovatifitas guru.

H2: Terdapat Pengaruh Kepemimpinan Transformatif Terhadap Inovatifitas Guru

Keterkaitan Antara OCB Terhadap Inovatifitas Guru

Menurut Hardianto et al., (2021) menyatakan bahwa semakin tinggi perilaku kerja inovatif maka semakin tinggi OCB, demikian juga sebaliknya bahwa semakin tinggi OCB akan dapat berpengaruh pada meningkatnya perilaku inovatif guru. Pada penelitian Nurhasan et al., (2021) menunjukkan bahwa secara positif dan signifikan OCB memberikan pengaruh yang kuat terhadap inovatifitas.

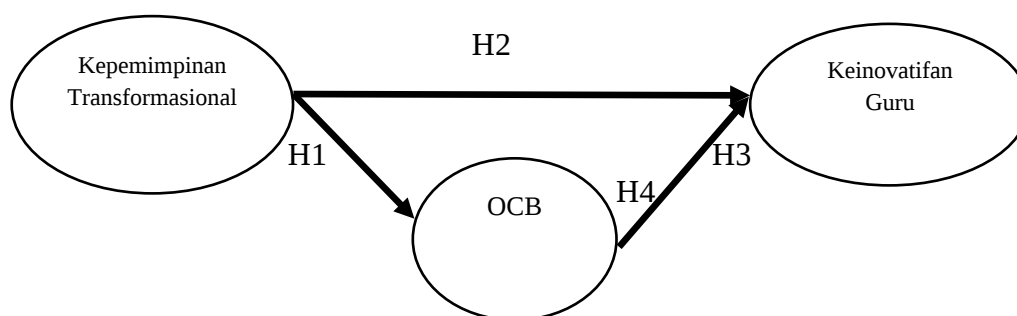
H3: Terdapat Pengaruh OCB Terhadap Inovatifitas Guru

Keterkaitan Antara Kepemimpinan Transformatif Terhadap Inovatifitas Guru Melalui OCB

Berdasarkan hasil penelitian Hutagalung et al., (2020) menyatakan bahwa OCB secara signifikan dapat digunakan untuk menjadi mediasi variabel kepemimpinan transformatif. Menurut (Haryadi et al., (2021) juga menyatakan bahwa variabel OCB mampu memediasi variabel kepemimpinan transformatif dalam meningkatkan kinerja guru. Hasil yang sama juga disampaikan oleh Kartikaningdyah & Utami, (2018) dimana OCB mampu menjadi mediasi variabel kepemimpinan transformatif.

H4: Terdapat Pengaruh Kepemimpinan Transformatif Terhadap Inovatifitas Guru Melalui OCB

Dari rumusan hipotesis di atas, akan dilakukan pembuktian terkait pengaruh kepemimpinan transformatif terhadap inovatifitas guru melalui OCB sebagai variabel mediasi. Dapat dilihat pada gambar 1 berikut:



Gambar 1. Model Penelitian

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dalam rangka membuktikan pengaruh pada setiap variabel penelitian dan melakukan uji hipotesis penelitian. Hipotesis penelitian dilakukan untuk menguji variabel-variabel eksogen yaitu kepemimpinan transformasional yang diduga memiliki pengaruh terhadap variabel endogen yaitu keinovatifan guru melalui OCB sebagai variabel mediasi. Metode pada penelitian menggunakan *Path Analysis* melalui pendekatan PLS-SEM. PLS-SEM adalah metode analisis multivariat untuk melihat hubungan antara variabel yang diamati dan laten secara simultan dalam model yang kompleks (Memon et al., 2021).

Populasi pada penelitian ini berjumlah 120 guru SMP Swasta di Kabupaten Bogor. Penentuan sampel dilakukan dengan teknik acak sederhana dan perhitungan sampel dilakukan dengan rumus *Taro Yamane* sehingga diperoleh sampel penelitian berjumlah 92 guru SMP Swasta di Kabupaten Bogor. Pengumpulan data penelitian dilakukan dengan instrumen (angket) untuk memperoleh data secara langsung dari semua responden yang telah dipilih sebagai sampel penelitian. Peneliti menggunakan tiga instrumen untuk mengukur pengaruh langsung dan tidak langsung antara kepemimpinan transformasional, OCB, terhadap keinovatifan guru SMP Swasta di Kabupaten Bogor. Instrumen pada setiap variabel disusun dalam bentuk pernyataan dengan menggunakan skala ranting dengan item angket tipe pilihan yang hanya meminta responden untuk memilih salah satu jawaban dari beberapa alternatif jawaban yang sudah disediakan. Pada penelitian ini penulis akan menggunakan angket langsung dimana angket tersebut diberikan langsung kepada subjek penelitian.

Data penelitian yang telah terkumpul dianalisis menggunakan PLS-SEM yaitu dimulai dengan menentukan struktur model, validitas dan reliabilitas data, pengukuran model, dan melakukan pengujian signifikansi variabel eksogen terhadap variabel endogen. Terdapat 13 indikator diukur menggunakan *skala likert*, yang dimaknai dengan; Sangat Sering (5), Sering (4), Jarang (3), Pernah (4), Tidak Pernah (5). Ketiga belas indikator yang pakai, yaitu:

Tabel 2. Skala Pengukuran

Variabel	Indikator	Author
Kepemimpinan Transformatif	KT1 Pengaruh ideal	(Gurmani et al., 2021)
	KT2 Motivasi inspirasional	
	KT3 Stimulasi intelektual	
	KT4 Sertimbangan individu	
Organizational Citizenship Behavior	OCB1 Kesadaran	(Haskasap et al., 2023)
	OCB2 Kesopanan	
	OCB3 Sportivitas	
	OCB4 Altruisme	
Keinovatifan Guru	KG1 ide baru	(Iz et al., 2020)
	KG2 Keterbukaan pada pengalaman	

KG3 Kreativitas
KG4 Berpikir kritis
KG5 Berani mengambil resiko

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Uji Statistik

Berdasarkan hasil pengumpulan data melalui penyebaran angket pada responden, data yang terkumpul selanjutnya dianalisis menggunakan Smart PLS-SEM. Langkah pertama yaitu pengujian *Average Variant Extracted* sebagai upaya dalam mengetahui besaran keragaman disetiap indikator. Dapat dilihat pada tabel 2 memperlihatkan bahwa nilai *Average Variant Extracted* (AVE) memiliki nilai $AVE > 0,5$ pada setiap konstruk laten sehingga dikatakan nilai diseluruh indikator mampu membuktikan model pengukuran yang baik sesuai dengan ketentuan validitas (Cepeda-Carrión et al., 2022).

Tabel 2. *Average Variant Extracted* (AVE)

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability</i>	<i>Composite reliability</i>	(AVE)
Kepemimpinan Transformasional	0,986	0,988	0,987	0,839
OCB	0,927	0,935	0,939	0,605
Keinovatifan Guru	0,930	0,935	0,942	0,643

Tabel 3 memberikan penjelasan dimana faktor loading disemua indikator memperlihatkan nilai $> 0,5$, disimpulkan bahwa keseluruhan indikator valid (Kwong-Kay, 2013). Berikutnya, di tabel 4 yaitu uji *Discriminant Validity* menggunakan *Fornell Larcker Criterion*. Kriteria nilai *fornell larcker* adalah variabel teratas memiliki nilai lebih besar dibandingkan nilai dibawahnya. Sedangkan data tunggal di kolom akhir mempunyai nilai lebih besar dari semua nilai disamping kirinya. Pada tabel 5 dilakukan uji *Heterotrait Monotrait Ratio* (HTMT) dengan syarat nilai *diskriminan validity* di HTMT $< 0,90$ dengan demikian, diyakini bahwa indikator yang digunakan pada setiap variabel memiliki *Discriminant Validity* yang baik.

Tabel 3. Hasil Pengujian Faktor Loading
Sumber : Hasil olah data Smart PLS-SEM

	Kepemimpinan Transformasional	OCB	Keinovatifan Guru
KT1	0,917		
KT2	0,923		
KT3	0,887		
KT4	0,959		
KT5	0,943		
KT6	0,871		
KT7	0,844		
KT8	0,930		
KT9	0,896		
KT10	0,952		
KT11	0,891		
KT12	0,903		
KT13	0,934		
KT14	0,956		
KT15	0,927		
OCB1		0,779	
OCB2		0,785	
OCB3		0,757	
OCB4		0,845	
OCB5		0,791	

OCB6	0,799
OCB7	0,818
OCB8	0,773
OCB9	0,700
OCB10	0,724
KG1	0,805
KG2	0,748
KG3	0,779
KG4	0,867
KG5	0,808
KG6	0,787
KG7	0,824
KG8	0,762
KG9	0,830

Tabel 4. Hasil Pengujian Fornell-Larcker Criterion (AVE)

	Kepemimpinan Transformasional	OCB	Keinovatifan Guru
Kepemimpinan Transformasional	0,916		
OCB	0,313	0,778	
Keinovatifan Guru	0,435	0,363	0,802

Jika dilihat dari setiap indikator nilai FLC paling besar terdapat di konstruk latennya sendiri dari pada nilai FLC di konstruk yang lain. Menurut Furadantin, (2018) bahwa nilai *diskriminant validity* yang baik yaitu nilai teratas lebih besar dibanding dibawahnya. Sehingga setiap indikator yang digunakan dalam penelitian memiliki *discriminant validity* yang baik.

Tabel 5. Hasil Pengujian (HTMT)

	Kepemimpinan Transformasional	OCB	Keinovatifan Guru
Kepemimpinan Transformasional			
OCB	0,320		
Keinovatifan Guru	0,446	0,377	

Berdasarkan uji HTMT melalui evaluasi *Discriminant Validity* terbukti berhasil, dimana masing-masing variabel mempunyai nilai <0,90 (Indajang et al., 2020). Disimpulkan bahwa indikator yang digunakan dalam penelitian ini memiliki nilai *Discriminant Validity* yang baik.

Sebuah konstruk dianggap reliabel bila memiliki nilai *composite reliability* >0,6 (Fauzi, 2022), selain itu, harus diperkuat menggunakan nilai *Cronbach's Alpha* >0,7 (Hair & Alamer, 2022). Sehingga didapatkan hasil *composite reliability* berikut:

Tabel 6. Hasil Pengujian Reliabilitas

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho_a)</i>	<i>Composite reliability (rho_c)</i>
Kepemimpinan Transformasional	0,986	0,988	0,987
Organizational Citizenship Behavior	0,927	0,935	0,939
Keinovatifan Guru	0,930	0,935	0,942

Dari tabel 6 di atas telah menunjukkan bahwa pada setiap konstruk telah reliabel, hal ini terjadi dikarenakan setiap konstruk memiliki nilai *composite reliability* >0,6 dan *cronbach's alpha* >0,7. Tahap selanjutnya yaitu uji model struktural untuk melihat tinggi rendahnya pengaruh antara

variabel dengan variabel yang diteliti. Uji ini dilakukan dengan memeriksa nilai *R-Square* agar diketahui besaran kekuatan model struktural pada analisis PLS-SEM. Hasil *R-Square* yaitu:

Tabel 7. Hasil Uji R-Square

	<i>R-Square</i>	<i>R-Square adjusted</i>
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,198	0,188
Keinovatifan Guru	0,246	0,229

Pengujian R-Square pada variabel *Organizational Citizenship Behavior* diperoleh nilai 19,8% dimana kemampuan variabel kepemimpinan transformasional dalam menjelaskan *Organizational Citizenship Behavior* adalah 19,8% sisanya 79,2% dijelaskan oleh variabel yang tidak diteliti. Sedangkan Pengujian R-Square pada keinovatifan Guru diperoleh 24,6% artinya kemampuan variabel kepemimpinan transformasional dan *Organizational Citizenship Behavior* menjelaskan variabel keinovatifan guru sebesar 24,6% dan sisanya 75,4% dijelaskan oleh variabel yang tidak diteliti. Tahap berikutnya yaitu, membuktikan tingkat kecocokan data terhadap model, serta signifikansi koefisien pada model struktural. Melalui program Smart-PLS 4 uji kecocokan model dilakukan dengan melihat nilai *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) melalui ketentuan nilai $SRMR < 0,05$ dinyatakan cocok. Berikut ini hasil uji kecocokan model yang telah dilakukan, yaitu:

Tabel 8. Hasil Uji Kecocokan Moden (SRMR)

	<i>Saturated Model</i>	<i>Estimated Model</i>
SRMR	0,062	0,062
d_ ULS	2.302	2.302
d_ G	217.066	310.565
chi-Square	∞	∞
NFI	n/a	n/a

Diperoleh nilai koefisien SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*) = $0,062 < 0,08$ dinyatakan adanya kecocokan. Berdasarkan tabel 8, dijelaskan bahwa uji prasyarat *goodness of fit* diputuskan berhasil dengan kesimpulan model fit dan terpenuhi. Bagian akhir dari uji statistik adalah melakukan uji analisis jalur yang digunakan untuk melihat signifikansi pengaruh antar variabel yang tercantum dalam model penelitian baik secara langsung maupun tidak langsung. Terlampir hasil dari uji analisis jalur, berikut:

Tabel 9. Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis		<i>Original Sample</i>	<i>T Statistics</i>	<i>P Value</i>	Kesimpulan
H1	Kepemimpinan transformasional -> OCB	0,313	2,605	0,009	Didukung
H2	Kepemimpinan transformasional-> Keinovatifan guru	0,356	4,087	0,000	Didukung
H3	OCB -> Keinovatifan guru	0,251	2,747	0,006	Didukung

H₁ : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap OCB

Hasil pada penelitian membuktikan adanya pengaruh positif dengan nilai 0.313 dan signifikan dengan nilai *P Value* 0.009 antara kepemimpinan transformasional terhadap OCB. Dimana, semakin baik seorang pemimpin yang transformasional maka semakin meningkat OCB atau perilaku kewargaan organisasi. Hasil penelitian diperkuat dengan penelitian Ramadhana, (2023) yang menyatakan bahwa semakin tinggi penguasaan kepemimpinan transformasional maka OCB guru menjadi semakin lebih baik. Perkembangan pendidikan yang semakin maju membutuhkan

seorang pemimpin yang bisa mendukung secara nyata. Menjadi teladan dalam berbagai bidang, memberikan contoh kreatif dan inovatif, mampu memberikan dorongan dengan karya nyata. Sehingga para guru mampu menumbuhkan motivasi untuk dapat bekerja bersama dan mendukung organisasi secara sukarela dalam mencapai tujuan. Selaras dengan pemikiran Sofiah et al., (2022) yang menyampaikan bahwa kepemimpinan transformasional itu berorientasi jangka panjang dan relevan dengan OCB, pemimpin yang peduli pada bawahan, mengarahkan dan memotivasi dengan menunjukkan bahwa segala pekerjaan adalah bermakna dan menantang sehingga bawahan menjadi bahagia. Terlebih, di era revolusi industri 4.0 sangat dibutuhkan seorang guru yang terampil dan mau saling berbagi. Karena pada hakikatnya, untuk mencapai suatu tujuan besar memerlukan kerjasama yang baik. OCB atau perilaku kewargaan organisasi menjadi hal penting untuk dapat diterapkan dalam ruang lingkup organisasi pendidikan. Hasil penelitian Naimah et al., (2022) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional mampu menginspirasi bawahan sehingga tumbuh rasa hormat sebagai bentuk perilaku kewargaan organisasi (OCB) dari bawahan pada pimpinan dengan menunjukkan perilaku ekstra dalam bentuk gotong royong, membantu secara sukarela, lembur kerja. Dukungan seorang pemimpin menjadi cerminan bagi sebuah organisasi untuk bisa mencapai visi dan misi.

H₂ : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Keinovatifan Guru

Penelitian ini telah membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif antara kepemimpinan transformasional terhadap keinovatifan guru dengan nilai 0,356 dan dinyatakan signifikan karena diperoleh nilai *P Value* 0.000. Hasil penelitian di atas memberikan informasi bahwa dengan meningkatnya kepemimpinan transformasional maka keinovatifan guru akan menjadi lebih optimal. Hasil penelitian ini dikuatkan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Pramono et al., (2022) dimana kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan keinovatifan guru, dimana seorang pemimpin tidak hanya memberi contoh melalui kata tapi dengan aksi nyata. Selain itu, Çobanoğlu, (2021) mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap keinovatifan guru. Penelitian Afsar & Umrani, (2020) juga menyampaikan bahwa sifat kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan keinovatifan guru. Keinovatifan guru menjadi sangat diperlukan di era revolusi industri 4.0. Menurut Ismail & Mydin, (2019) bahwa guru yang inovatif dapat menghasilkan ide baru, gagasan kreatif, metode yang dapat mendukung kurikulum dalam proses belajar mengajar. Dengan perkembangan teknologi yang sangat cepat, guru harus mampu untuk beradaptasi dan mengikuti perkembangan teknologi pada jalur pendidikan. Sehingga, guru dengan keinovatifannya dapat mengadopsi dan berkolaborasi dalam menciptakan metode dan strategi pembelajaran yang efektif dan efisien. Selaras dengan Al-Mansoori & Koç, (2019) yang menyatakan bahwa keinovatifan guru akan menghasilkan kemajuan yang kompetitif pada jalur pendidikan. Berdasarkan pernyataan di atas, maka dibutuhkan seorang pemimpin yang dapat memberikan dukungan penuh dalam peningkatan kompetensi guru. Agar guru mampu menjadi garda terdepan dalam menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas. Hal ini juga diungkapkan Waruwu et al., (2020) bahwa seorang pemimpin yang transformasional mendukung pengembangan guru dan mempromosikannya untuk menjadi guru yang lebih inovatif.

H₃ : Pengaruh OCB Terhadap Keinovatifan Guru

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh informasi adanya pengaruh positif dan signifikan antara variabel OCB terhadap variabel keinovatifan guru. Hasil tersebut ditunjukkan dengan adanya nilai original sampel sebesar 0.251 dengan nilai *P Value* sebesar 0.006. Dapat disimpulkan bahwa OCB sebagai perilaku kewargaan organisasi yang dikategorikan perilaku menolong tanpa pamrih merupakan upaya guru yang sangat baik dalam menjalin hubungan baik antar rekan kerja

dalam meningkatkan keinovatifan guru. Selaras dengan penelitian Zainal, (2022) yang menyatakan bahwa semakin baik OCB maka perilaku inovatif guru menjadi semakin meningkat. Upaya tersebut dilakukan dengan adanya perilaku saling membantu, memberikan dukungan secara moril, dan berbagi keterampilan. Sehingga guru secara bersama-sama mampu melakukan pengembangan diri seiring perkembangan teknologi yang juga terus berkembang. Menurut Widodo & Gustari, (2020) perilaku inovatif memiliki peran penting bagi guru karena mampu mendukung kualitas kerja secara optimal. Di era globalisasi saat ini, tidak ada lagi anggapan paling pandai sendiri, akan tetapi seorang guru harus dapat maju dan bertumbuh bersama. Menurut Nugroho et al., (2020) bahwa dengan saling membantu, memotivasi dan berlatih dan bekerja bersama akan mempengaruhi kinerja secara efektif dan kebiasaan saling membantu dapat meningkatkan keinovatifan guru secara optimal. Dengan adanya perilaku kewargaan organisasi yang meningkat membuktikan bahwa keinovatifan guru semakin lebih baik.

Tabel 10. *Indirect effects*

Hipotesis		<i>Original Sample</i>	<i>T Statistics</i>	<i>P Value</i>	Kesimpulan
H4	Kepemimpinan transformasional -> OCB -> Keinovatifan guru	0.079	1.915	0.005	Didukung

H₄ : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Keinovatifan Guru Melalui OCB

Hasil penelitian membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap keinovatifan guru melalui OCB sebagai variabel mediasi. Pernyataan tersebut didukung dengan nilai original sampel sebesar 0.079 dan nilai P Value sebesar 0.005. Sehingga dapat dinyatakan bahwa OCB mampu memediasi kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan keinovatifan guru. Pembuktian di atas selaras dengan penelitian Susilowati et al., (2022) menyatakan bahwa OCB mampu memediasi variabel kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan keinovatifan guru. Seorang pemimpin yang senantiasa memberikan dorongan dan motivasi bawahannya dengan memberikan contoh langsung, melalui keterampilannya menstimulus bawahan untuk terus terlibat dalam setiap kegiatan, maka mendukung bawahan untuk menumbuhkan perilaku ekstra dalam mendukung organisasi dengan meningkatkan keinovatifannya disetiap kinerja yang dilakukan. Pernyataan tersebut juga disampaikan oleh Meutia et al., (2016) dimana OCB guru akan berkembang apabila seorang pemimpin mampu menginspirasi bawahan dengan berbagai tindakan nyata dalam menyelesaikan persoalan dalam organisasi. Sikap seorang pemimpin yang transformasional akan membentuk perilaku kerja ekstra dari pada guru. Menurut Tantowi et al., (2022) bahwa kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh besar terhadap OCB atau perilaku kewargaan organisasi. Hal ini terjadi karena guru merasa pemimpin mampu memberikan teladan yang nyata dalam setiap pekerjaan, bahkan senantiasa menginspirasi para guru untuk berinisiatif membantu antar sesama rekan kerja dalam berinovasi yang bermanfaat bagi pendidikan. Dengan tumbuhnya keinovatifan pada guru akan memberikan dukungan kuat pada organisasi dalam menjawab era revolusi industri 4.0 melalui ide-ide baru, temuan baru, pengembangan berbagai metode dan media belajar yang dapat dikolaborasikan dengan kurikulum merdeka belajar guna menciptakan sumber daya manusia yang kompetitif. Selaras dengan pernyataan Lase, (2022) bahwa penting bagi guru untuk meningkatkan kompetensi diri dari berbagai literasi, khususnya literasi digital di abad 21, dimana peserta didik sangat tertarik dengan teknologi.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Peningkatan keinovatifan guru di era revolusi industri 4.0 dapat didukung dengan melakukan pengembangan pada variabel kepemimpinan transformasional melalui OCB sebagai mediasi. Upaya yang dapat dilakukan yaitu dengan memperbaiki serta mempertahankan indikator-

indikator dari kepemimpinan transformasional dan OCB. Melalui kepemimpinan yang baik maka guru-guru akan bekerja secara ekstra dan mendukung penuh kemajuan organisasi. Semangat yang tumbuh pada diri guru, menjadi kekuatan tumbuhnya keinovatifan pada diri guru sehingga dapat menuangkan berbagai ide, inisiatif, kreativitas dan dapat melakukan pengembangan produk yang dibutuhkan dengan memanfaatkan teknologi. Dengan demikian, meningkatnya keinovatifan guru tidak terlepas dari dukungan kepemimpinan transformasional dan OCB sebagai bentuk perilaku menolong antar sesama rekan kerja dalam mencapai visi dan misi organisasi.

Pada penelitian ini, peneliti hanya berfokus pada variabel kepemimpinan transformasional dan OCB sebagai upaya dalam meningkatkan keinovatifan guru. Untuk itu, kepada Dinas pendidikan, kepala sekolah, dan para guru di Kabupaten Bogor, dapat menjadikan penelitian ini sebagai bentuk evaluasi guna meningkatkan keinovatifan. Selanjutnya, bagi para peneliti yang akan melakukan penelitian lanjutan dapat menjadikan hasil penelitian ini sebagai salah satu referensi yang dapat digunakan dan masih banyak variabel lain diluar penelitian yang dapat diunakan yaitu efikasi diri, budaya organisasi, dan *learning organization*.

Ucapan Terima Kasih

Kepada promotor dan ko promotor yang telah senantiasa memberikan bimbingan, juga kepada kepala sekolah dan guru-guru di kabupaten bogor yang telah bersedia mendukung penelitian ini. Selain itu, kepada Dr. Keni yang senantiasa memberikan fasilitas dan dukungan untuk kelancaran penelitian ini.

REFERENSI

- Afsar, B., & Umrani, W. A. (2020). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 402–428. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0257>
- Akbar, F., Ahmad, I., & Naz, A. (2019). Assessing the Effect of Demographic Variables on Organizational Citizenship Behavior & Organizational Justice. *Clinical Social Work and Health Intervention*, 10(2), 7–18. https://doi.org/10.22359/cswhi_10_2_01
- Al-Madadha, A., Al-Adwan, A. S., & Zakzouk, F. A. (2021). Organisational Culture and Organisational Citizenship Behaviour: The Dark Side of Organisational Politics. *Organizacija*, 54(1), 36–48. <https://doi.org/10.2478/orga-2021-0003>
- Al-Mansoori, R. S., & Koç, M. (2019). Transformational leadership, systems, and intrinsic motivation impacts on innovation in higher education institutes: Faculty perspectives in engineering colleges. *Sustainability (Switzerland)*, 11(15), 2–26. <https://doi.org/10.3390/su11154072>
- Alshihabat, K., & Atan, T. (2020). The mediating effect of organizational citizenship behavior in the relationship between transformational leadership and corporate social responsibility practices: Middle eastern example/Jordan. *Sustainability (Switzerland)*, 12(10), 2–17. <https://doi.org/10.3390/su12104248>
- Andrianary, M., & Antoine, P. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Keinovatifan Guru SMA Negeri Kota Lubuk Linggau. *Educainal Management*, 2(1), 89.
- Aqsa, M. A. (2021). Analisis Pengaruh Kepemimpinan Tranformasional, Kepemimpinan Transaksional Dan Tingkat Usia Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Guru Di Smps Yppi Tualang Perawang. *Jurnal Daya Saing*, 7(2), 151–163. <https://doi.org/10.35446/dayasaing.v7i2.657>
- Asbari, M., Santoso, P. B., & Purwanto, A. (2019). Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Kerja Inovatif pada Industri 4.0. *Jim UPB*, 8(1), 7–15.

- <https://doi.org/https://doi.org/10.33884/jimupb.v8i1.1562>
- Baker, R., Yu, U. J., Gam, H. J., & Banning, J. (2019). Identifying tween fashion consumers' profile concerning fashion innovativeness, opinion leadership, internet use for apparel shopping, interest in online co-design involvement, and brand commitment. *Fashion and Textiles*, 6(1). <https://doi.org/10.1186/s40691-018-0158-9>
- Budur, T., & Demir, A. (2022). The Relationship Between Transformational Leadership and Employee Performance: Mediating Effects of Organizational Citizenship Behaviors. *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*, 15(4), 899–921.
- Cepeda-Carrión, G., Hair, J. F., Ringle, C. M., Roldán, J. L., & García-Fernández, J. (2022). Guest editorial: Sports management research using partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 23(2), 229–240. <https://doi.org/10.1108/IJMS-05-2022-242>
- Colquitt, J. A., J. Le Pine, and M. Wesson. Organizational Behavior. New York: McGraw-Hill, 2009
- Çobanoğlu, N. (2021). Transformational Leadership Job Satisfaction's Relationship with Innovativeness in Elementary Schools. *Yaşadıkça Eğitim*, 35(2), 696–714. <https://doi.org/10.33308/26674874.2021352330>
- Eko Pramono, Didik Notosudjono, M. T. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Efikasi Diri Terhadap Keinovatifan Guru. *Jurnal Muara Ilmu Ekonomi Dan Bisnis*, 6(2), 432–444. <https://doi.org/10.24912/jmieb.v6i2.22098>
- Fauzi, M. A. (2022). Partial least square structural equation modelling (PLS- SEM) in knowledge management studies : Knowledge sharing in virtual communities Recommended citation : Fauzi , M . A . (2022). Partial least square structural equation modelling Partial least sq. *Knowledge Management & E-Learning*, 14(1), 103–124.
- Firta, W., Rama, D., & Rahmatullah, P. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kecerdasan Emosional Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT . Tanto Intim Line. 2(1), 1–6.
- Fitriani, M., & Muttaqiyathun, A. (2022). The Role of Transformational Leadership and Adversity Quotient for Millennial Employees Organizational Citizenship Behavior Peran Kepemimpinan Transformasional dan Adversity Quotient Terhadap Organizational Citizenship Behavior Generasi Milenial. 88–97.
- Furadantin, N. R. (2018). Analisis Data Menggunakan Aplikasi SmartPLS v.3.2.7 2018. *Academia (Accelerating the World's Research)*, 1–8.
- Ghavifekr, S., & Adewale, A. S. (2019). Can change leadership impact on staff organizational citizenship behavior? A scenario from Malaysia. *Higher Education Evaluation and Development*, 13(2), 65–81. <https://doi.org/10.1108/heed-08-2019-0040>
- Greenberg J. and R.A. Baron. Behavior in Organizations. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice-Hall, 2008
- Gurmani, J. K., Khan, N. U., Khalique, M., Yasir, M., Obaid, A., & Sabri, N. A. A. (2021). Do environmental transformational leadership predicts organizational citizenship behavior towards environment in hospitality industry: Using structural equation modelling approach. *Sustainability (Switzerland)*, 13(10). <https://doi.org/10.3390/su13105594>
- Hair, J., & Alamer, A. (2022). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) in second language and education research: Guidelines using an applied example. *Research Methods in Applied Linguistics*, 1(3), 100027. <https://doi.org/10.1016/j.rmal.2022.100027>
- Hardianto, H., Hidayat, H., & Zulkifli, Z. (2021). Perilaku kerja inovatif bagi guru dan tenaga kependidikan. *JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 7(1), 112–119. <https://doi.org/10.29210/02021937>
- Haryadi, D., Prahiawan, W., Nupus, H., & Wahyudi, W. (2021). Transformational Leadership,

- Training, Dan Employee Performance: Mediasi Organizational Citizenship Behavior Dan Job Satisfaction. *Ultima Management: Jurnal Ilmu Manajemen*, 13(2), 304–323. <https://doi.org/10.31937/manajemen.v13i2.2311>
- Haskasap, E., Saner, T., Eyupoglu, S., & Haskasap, C. S. G. (2023). Influence of Organizational Democracy on Organizational Citizenship Behaviors in Digital Transformation : Mediating Effects of Job Satisfaction and Organizational Commitment for Smart Services. *Sustainability Article*, 15(452), 2–13.
- Hulya Leblebicioglu, R. N., Ebru Baysal, R. N., & Leyla Khorshid, R. N. (2018). Investigation of relationship between entrepreneurship and individual innovativeness in nurse academicians. *International Journal of Caring Sciences*, 11(3), 1812–1821.
- Hutagalung, D., Asbari, M., Fayzhall, M., Ariyanto, E., Agistiawati, E., Sudiyono, R. N., Waruwu, H., Goestjahjanti, F. S., Winanti, & Yuwono, T. (2020). Peran Religiusitas, Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Mediasi Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Guru. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 311–326. <https://ummaspul.e-journal.id/Edupsycouns/article/view/483>
- Indajang, K., Jufrizen, J., & Juliandi, A. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kompetensi Dan Kinerja Guru Pada Yayasan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar. *Jupiis: Jurnal Pendidikan Ilmu-Ilmu Sosial*, 12(2), 393. <https://doi.org/10.24114/jupiis.v12i2.17881>
- Ismail, A., & Mydin, A. A. (2019). *The Impact of Transformational Leadership and Commitment on Teachers' Innovative Behaviour*. 304(Acpch 2018), 426–430. <https://doi.org/10.2991/acpch-18.2019.100>
- Iz, Fatma Basalan, Rahime Aslankoc, G. S. (2020). *Individual Innovativeness : An Example of Midwifery of Primary Health Care Services in Turkey*. 13(1), 352–359.
- Jiang, W., Zhao, X., & Ni, J. (2017). The impact of transformational leadership on employee sustainable performance: The mediating role of organizational citizenship behavior. *Sustainability (Switzerland)*, 9(9). <https://doi.org/10.3390/su9091567>
- Kao, J. C., Ma, H. Y., Chiang, N. T., Kao, R. H., & Cho, C. C. (2021). How to establish a sustainable organization? A study on the relationship between social work characteristics and innovativeness for employees of organizations. *Sustainability (Switzerland)*, 13(11). <https://doi.org/10.3390/su13116272>
- Kartikaningdyah, E., & Utami, N. K. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Keadilan Prosedural Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Variabel Mediasi Organizational Citizenship Behavior (Ocb). *Journal of Applied Business Administration*, 1(2), 256–269. <https://doi.org/10.30871/jaba.v1i2.618>
- Khairuddin. (2020). Kepemimpinan Kepala Sekolah di Tengah Pandemi COVID-19. *Jurnal Pendidikan "EDUKASI"*, 8(2), 171–183.
- Knezović, E., & Smajić, H. (2022). Employee Participation in the Decision-Making Process and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Affective Commitment. *Organizacija*, 55(1), 64–76. <https://doi.org/10.2478/orga-2022-0005>
- Kryvoruchko, Y. (2019). Innovativeness of the Tradition of Religious Architecture. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 471(8), 1–9. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/471/8/082002>
- Kwong-Kay, K. (2013). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Techniques Using SmartPLS. *Marketing Bulletin*, 24(1), 1–32.
- Lase, D. (2022). Keterampilan dan Kompetensi Guru Pendidikan Agama Kristen di Era Revolusi Industri 4.0. *SUNDERMANN: Jurnal Ilmiah Teologi, Pendidikan, Sains, Humaniora Dan Kebudayaan*, 15(2), 53–66. <https://doi.org/10.36588/sundermann.v15i2.98>
- Letonja, M., Skok, M. M., & Vrdoljak, I. (2021). Innovativeness of Family Businesses in

- Slovenia: Do Heirs follow the Founders? *Business Systems Research*, 12(2), 284–304. <https://doi.org/10.2478/bsrj-2021-0033>
- Maiti, & Bidinger. (2018). The Impact Of Organizational Innovativeness On Product-Oriented Innovativeness In Agro-Industrial Micro And Small Businesses. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- Memon, M. A., T., R., Cheah, J.-H., Ting, H., Chuah, F., & Cham, T. H. (2021). Pls-Sem Statistical Programs: a Review. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 5(1), i–xiv. [https://doi.org/10.47263/jasem.5\(1\)06](https://doi.org/10.47263/jasem.5(1)06)
- Meutia Nauli, Saut Purba, I. G. (2016). The Influence of Mindfulness, Collective Values, Transformational Leadership, Working Conditions, Psychological Empowerment on Organizational Citizenship Behavior (OCB) Among High School Teachers in Medan. *Randwick International of Social Sciences*, 3(2), 1–23.
- Naimah, M., tentama tentama, F., & Yuliasesti Diah Sari, E. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Keterlibatan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui Mediator Kepuasan Kerja. *Psikologika: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Psikologi*, 27(2), 197–222. <https://doi.org/10.20885/psikologika.vol27.iss2.art2>
- Nugroho, B. S., El Widdah, M., Hakim, L., Nashirudin, M., Nurlaeli, A., Purnomo, J. H., Aziz, M., Adinugraha, H. H., Sartika, M., Fikri, M. K., Mufid, A., Purwanto, A., & Fahlevi, M. (2020). Effect of organizational citizenship behavior, work satisfaction and organizational commitment toward indonesian school performance. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(9), 962–971. <https://doi.org/10.31838/srp.2020.9.140>
- Nurhasan, A. K., Rubini, B., & Sunaryo, W. (2021). Strengthening Self-Efficiency, Organizational Citizenship Behavior (Ocb) And Empowerment In Efforts To Increase Teacher Innovativeness: Empire On State *Multicultural Education*, 7(7), 198–209. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5093915>
- Nurjanah, S., Pebianti, V., & Handaru, A. W. (2020). The influence of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments on Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the inspectorate general of the Ministry of Education and Culture. *Cogent Business and Management*, 7(1), 1–13. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1793521>
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenships behavior: It's construct cleanup time. *Human Performance*, 10, 85–97.
- Putri, I. A. (2021). Jurnal Administrasi Pendidikan. *Jurnal Administrastrasi Pendidikan*, 27(2), 32–41.
- Ramadhana, R. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Loyalitas Kerja Sebagai Variabel Mediasi di Direktorat Jenderal Sumber Daya dan Perangkat Pos dan Informatika di Jakarta. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(1), 2629–2640.
- Robbins Stephen P. Organizational Behavior. New York: Prentice Hall, 2003
- Sofiah, D., Hartono, M., & Sinambela, F. (2022). Peran work engagement pada hubungan kepemimpinan transformasional dengan organizational citizenship behavior dosen milenial Relationship between Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior of millennial lecturers : The Role of Work. *Jurnal Psikologi Teori Dan Terapan*, 13(2), 180–194.
- Sunardi, S., Sunaryo, W., & Laihad, G. H. (2019). Peningkatan Keinovatifan Melalui Pengembangan Kepemimpinan Transformasional Dan Efikasi Diri. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 7(1), 740–747. <https://doi.org/10.33751/jmp.v7i1.959>
- Susilowati, A., Kirana, K. C., & Subiyanto, D. (2022). The influence of transformational leadership style and organizational culture on employee performance with organizational

- commitment as an intervening variable. *Journal of International Conference Proceedings (JICP)*, 5(5), 247–258.
- Tantowi, A., Subhan, A., Romadon, S., & Rosidin, R. (2022). Mutual Relationship Management Between Teachers and Parents: Strategies for Improving Student Learning Outcomes. *AL-TANZIM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(3), 802–813. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v6i3.3643>
- Usmayadi, Desi; Hardhienata, S., & Hidayat, N. (2020). Peningkatan Keinovatifan Guru Melalui Penguatan. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 08(2), 105–109.
- Vidergor, H. E. (2023). The effect of teachers' self- innovativeness on accountability, distance learning self-efficacy, and teaching practices. *Computers & Education*, 199(July 2022), 104777. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2023.104777>
- Wahardi, W., Retnowati, R., & Suhardi, E. (2017). Hubungan antara Kompetensi Pedagogik dan Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah dengan Keinovatifan Guru SMP Swasta se-Kecamatan Bogor Selatan. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 4(1), 01–08. <https://doi.org/10.33751/jmp.v4i1.414>
- Waruwu, H., Asbari, M., Purwanto, A., Nugroho, Y. A., Fikri, M. A. A., Fauji, A., Shobihi, A. W. I., Hulu, P., Sudiyono, R. N., Agistiawati, E., & Dewi, W. R. (2020). The Role of Transformational Leadership, Organizational Learning and Structure on Innovation Capacity: Evidence from Indonesian Private Schools. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 378–397. <https://ummaspul.ejournal.id/Edupsyscouns/article/view/499>
- Widodo, W., & Gustari, I. (2020). Teacher's innovative behavior in Indonesian school: The role of knowledge management, creativity and OCB. *Universal Journal of Educational Research*, 8(10), 4784–4791. <https://doi.org/10.13189/ujer.2020.081050>
- Yoanita, S. T., Sofiah, D., & Prasetyo, Y. (2023). *Organizational citizenship behavior (ekstra peran) pada karyawan : Adakah peranan persepsi gaya kepemimpinan transformasional ? Pendahuluan*. 3(1), 234–243.
- Yulianti, N. P. R., & Pramita, K. D. (2022). Jurnal komunikasi hukum. *Jurnal Komunikasi Hukum*, Volume 7 Nomor 1 Februari 2021, 8(1), 469–480. <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/jkh/issue/view/863>
- Zainal, S. R. M. (2022). The Mediating Role of Organizational Culture (OC) on the Relationship between Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Innovative Work Behavior (IWB) to Employee Performance (EP) in Education Sector of Malaysia. *Global Business & Management Research*, 14(3), 1022–1043. <https://web-s-ebscohost-com.ru.idm.oclc.org/ehost/detail/detail?vid=15&sid=5989cb46-3985-495e-8dbe-49c0d91d78d9%40redis&bdata=JnNpdGU9ZWWhvc3QtbGl2ZQ%3D%3D#AN=160657559&db=bth>