Copyright © 2025 The Author(s)
Didaktika: Jurnal Kependidikan Vol. 14 No. 4 Nopember 2025

Membangun Guru Inovatif: Sinergi Kepemimpinan Melayani, Iklim Sekolah, dan Semangat Berprestasi

Febriany Sakina Tinambunan[1], Iyan Irdiyansyah[2], Nita Karmila[3]
[1,2,3]Universitas Pakuan Bogor, Indonesia

[1]febrianysakina87@gmail.com

Abstrak

Dalam konteks pendidikan, perilaku inovatif guru memainkan peran penting dalam meningkatkan kualitas pembelajaran. Pembelajaran yang berkualitas dapat meningkatkan keterlibatan dan hasil belajar peserta didik namun faktor-faktor yang memengaruhinya masih belum dieksplorasi lebih lanjut. Penelitian ini dilakukan untuk mengkaji adanya pengaruh langsung maupun tidak langsung kepemimpinan melayani, iklim organisasi, dan motivasi berprestasi terhadap perilaku inovatif guru. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan metode survey dan pendekatan analisis jalur (*path analysis*) yang dilakukan kepada 145 orang guru PNS di Sekolah Dasar Negeri SeKecamatan Bogor Selatan Kota Bogor. Hasil penelitian menunjukan terdapat pengaruh positif langsung maupun tidak langsung kepemimpinan melayani, iklim organisasi dan motivasi berprestasi terhadap perilaku inovatif guru. Variable motivasi berprestasi memiliki pengaruh paling kuat diantara ketiga variabel lainnya. Temuan ini menyoroti pentingnya menumbuhkan kepemimpinan melayani, iklim sekolah yang positif, dan motivasi berprestasi untuk mendorong inovasi guru.

Kata Kunci: perilaku inovatif, kepemimpinan melayani, iklim organisasi, motivasi berprestasi

Pendahuluan

Perubahan zaman dan kemajuan teknologi menuntut guru untuk berinovasi dalam proses pembelajaran. Peran guru kini tidak hanya sebagai penyampai ilmu, tetapi juga sebagai inovator pembelajaran yang mampu menciptakan lingkungan belajar adaptif terhadap perkembangan abad ke-21. Guru perlu memiliki kompetensi dalam melaksanakan setiap tugasnya. Kompetensi yang harus dimiliki seorang guru sesuai dengan undang-undang nomor 14 tahun 2005 Bab IV pasal 10 diantaranya adalah kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi professional dan kompetensi sosial. Pada saat ini belum semua guru memiliki kompetensi minimum yang diperlukan agar bisa menjalankan tugas dan fungsinya dengan baik. Berdasarkan *Global Education Monitoring (GEM) Report* pada tahun 2023 jumlah persentasi guru pada negara-negara di Asia Tenggara yang memiliki setidaknya kualifikasi akademik minimum yang diperlukan untuk mengajar pada tahap pendidikan dasar berada pada nilai di bawah 80 % bervariasi sejak tahun 2012-2020. Fenomena ini menunjukkan bahwa kualitas tenaga pendidik di Indonesia masih belum merata. Kenyataan di lapangan, perilaku inovatif guru masih jauh dari harapan. Rendahnya perilaku inovatif guru dalam memberikan proses pembelajaran kepada peserta didik dapat dilihat dari capaian PISA tahun 2022. Posisi Indonesia pada PISA 2022 (*Programme for International Student Assessment*) yang diinisiasi oleh *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD) menyatakan bahwa Indonesia berada di peringkat ke 69 dari 80 negara. Capaian tersebut menegaskan bahwa peningkatan inovasi pembelajaran di sekolah masih menjadi tantangan serius Hal tersebut membuktikan bahwa kualitas pembelajaran di Indonesia masih tergolong rendah. Rendahnya perilaku inovatif guru juga dapat dilihat dari keterlibatannya dalam aplikasi *Platform* Merdeka Mengajar (PMM).

Berdasarkan data yang terdapat pada *Platform* Merdeka Mengajar (PMM) jumlah guru Sekolah Dasar Kota Bogor yang aktif terlibat dalam Komunitas Belajar Guru SD Se-Kota Bogor (Kombel Gurame Motekar) hanya sebanyak 605 pengikut dari total 5.038 guru SD yang tercatat pada Badan Pusat Statistik Kota Bogor tahun 2023. Hal tersebut menginformasikan bahwa keterlibatan guru SD Kota Bogor pada *Platform* Merdeka Mengajar tergolong rendah yaitu hanya sekitar 12 %. Rendahnya keterlibatan guru dalam platform digital seperti PMM menggambarkan masih terbatasnya semangat inovatif dalam memanfaatkan teknologi pembelajaran.

Mengacu pada uraian di atas maka penting bagi guru tingkat Sekolah Dasar untuk memiliki perilaku inovatif agar dapat memberikan mutu pendidikan yang baik sesuai dengan perkembangan zaman saat ini. Beberapa ahli telah mendefinisikan perilaku inovatif dari berbagai sudut pandang. Torres *et al*. (2017) mendefinisikan perilaku inovatif sebagai tindakan karyawan yang ditujukan untuk menghasilkan, menerapkan, dan mengimplementasikan ide, produk, proses, dan metode baru dari posisi pekerjaan, unit departemen, atau organisasi. Menurut De Jong & Den Hartog (2010) perilaku inovatif adalah proses yang diukur berdasarkan empat dimensi potensial yaitu: eksplorasi, pembangkitan, perjuangan, dan implementasi ide. Selanjutnya, Gevers *et al.* (2014) menjelaskan perilaku kerja inovatif adalah tentang perilaku pekerja, dengan fokus pada pembangkitan, pengenalan dan/atau penerapan (dalam suatu peran, kelompok atau organisasi) ide, proses, produk atau prosedur yang merupakan hal baru dan mungkin menguntungkan bagi unit adopsi yang relevan. Sementara itu, Mussner *et al*. (2017) menyebutkan perilaku inovatif sebagai aktivitas individu dalam menghasilkan dan menggunakan ide-ide dan metode baru di tempat kerja. Perilaku inovatif di tempat kerja adalah perilaku yang diinginkan oleh organisasi tetapi tidak selalu diwajibkan atau diakui. Dalam hal ini, ini merupakan perilaku peran ekstra, di luar peran yang ditentukan. Perilaku ini merupakan proses sosial. Dari segi metodologi, kajian perilaku inovasi di tingkat individu sering kali mengidentifikasi tiga tahapan utama dalam proses inovasi. Tahap pertama mengacu pada konsep kreativitas, tahap kedua berdimensi politik yang memerlukan identifikasi "sekutu", sedangkan tahap terakhir mengacu pada konsep *intrapreneurship* (Becuwe,2021). Inovasi di sini dipandang sebagai proses multitahap, dengan aktivitas dan perilaku individu yang berbeda-beda yang diperlukan di setiap tahapnya (Scott, S.G. & Bruce, R. A.,1994). Berdasarkan uraian di atas maka dapat didefinisikan perilaku inovatif adalah tindakan seseorang dalam mengeksplorasi masalah, mengembangkan, mempromosikan, merealisasikan ide-ide baru baik dalam bentuk proses, produk atau prosedur. Dalam konteks pendidikan perilaku inovatif guru mengacu pada usaha dan komitmmen guru untuk berinovasi dalam menciptakan proses pembelajaran berkualitas.

Penelitian tentang perilaku inovatif telah dilakukan diberbagai bidang. Dalam bidang pendidikan Bawuro, F. A., *et al* (2018) telah melakukan penelitian tentang faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku inovatif guru di sekolah menengah. Penelitian tersebut menyatakan bahwa dukungan organisasi sangat diperlukan untuk mendorong tumbuhnya perilaku inovatif guru yang pada akhirnya dapat meningkatkan keberhasilan proses mengajar. Selain itu perilaku inovatif guru juga dapat menjamin kinerja dan pengembangan kualitas professional guru. Penelitian tentang perilaku inovatif juga telah dilakukan pada organisasi umum baik sektor negeri maupun swasta. Berdasarkan hasil penelitian yang berjudul "*The Influence of Transformational Leadership and Organizational Climate on Work Motivation and Innovative Work Behavior at the Department of Population and Civil Registration of East Lombok Regency*" oleh Rahman, *et al*. (2023), hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Lombok Timur. Artinya semakin kondusif iklim organisasi yang dirasakan oleh pegawai yang bekerja pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Lombok Timur maka semakin tinggi pula perilaku inovatif kerja. Sementara itu, hasil penelitian Zeng & Xu (

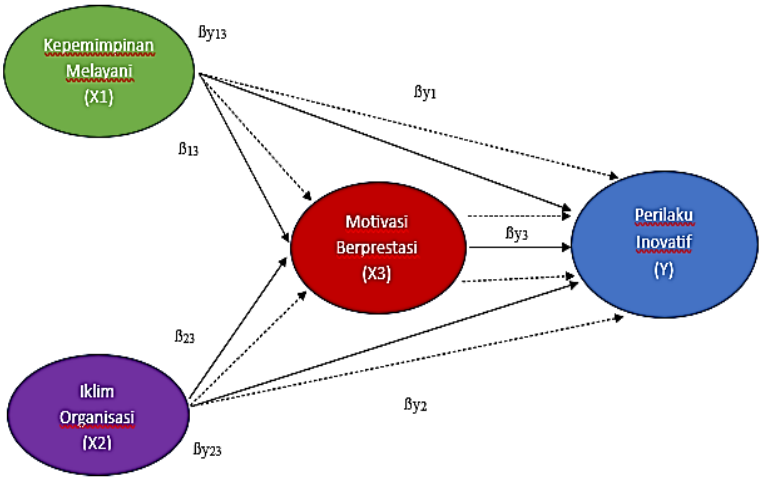
2020) *"How Servant Leadership Motivates Innovative Behavior: A Moderated Mediation Model*" menunjukan bahwa kepemimpinan memiliki dampak positif yang signifikan terhadap perilaku inovasi (B = 0,26, *P* <0,01) dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan yang melayani berhubungan dengan peningkatan perilaku inovatif. Penelitian-penelitan tentang perilaku inovatif telah banyak dilakukan namun studi yang mengkaji perilaku inovatif guru sekolah dasar dalam konteks kepemimpinan melayani, iklim organisasi dan motivasi berprestasi masih terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini mencoba mengisi kesenjangan tersebut.

Metode

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan metode survey dan pendekatan analisis jalur (*path analysis*) untuk menguji adanya pengaruh langsung maupun tidak langsung antar variabel yang telah dirumuskan serta untuk mengetahui besarnya pengaruh tersebut. Populasi penelitian terdiri atas 227 guru berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang mengajar di 37 Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Bogor Selatan, Kota Bogor. Pemilihan guru PNS didasarkan pada pertimbangan keseragaman status kepegawaian dan pengalaman mengajar yang relatif stabil. Sampel sebanyak 145 guru diambil secara *proportional random sampling* untuk memastikan keterwakilan setiap sekolah.

Data dikumpulkan melalui kuesioner yang dirancang untuk mengukur empat variabel utama, yaitu perilaku inovatif (Y), kepemimpinan melayani (X1), iklim organisasi (X2), dan motivasi berprestasi (X3). Variabel motivasi berprestasi (X3) dalam penelitian ini dijadikan sebagai variabel mediasi. Menurut Baron, R.M. & Kenny, D. (1986) Fungsi mediasi dari variabel ketiga adalah untuk mengetahui sejauh mana variabel independen dapat memengaruhi variabel dependen. Setiap variabel diukur menggunakan skala likert lima poin, mulai dari 'sangat tidak setuju' hingga 'sangat setuju' atau Selalu hingga 'Tidak pernah'. Instrumen dikembangkan berdasarkan definisi konseptual dan operasional dari masing-masing variabel, serta disusun dalam bentuk pernyataan positif dan negatif untuk meminimalkan bias jawaban.

Sebelum digunakan dalam penelitian utama, instrumen diuji coba kepada 30 responden untuk memastikan validitas dan reliabilitasnya. Uji validitas dilakukan dengan teknik korelasi *product moment Pearson* untuk menilai keterkaitan antar butir dengan skor total, sedangkan reliabilitas dihitung menggunakan koefisien Cronbach's Alpha. Hasil uji coba menunjukkan bahwa seluruh instrumen memiliki nilai validitas dan reliabilitas yang memenuhi kriteria (>0.70), sehingga layak digunakan untuk pengumpulan data penelitian utama. Berikut adalah gambar konstelasi penelitian:



Gambar 1. Konstelasi Masalah Penelitian

Konstelasi penelitian tersebut dirancang untuk menguji adanya pengaruh langsung kepemimpinan melayani, iklim organisasi dan motivasi berprestasi terhadap perilaku inovatif. Selain itu juga untuk menguji adanya pengaruh tidak langsung kepemimpinan melayani dan iklim organisasi terhadap perilaku inovatif melalui motivasi berprestasi.

Hasil

Regresi Model 1

Uji Pengaruh Individual (Uji t)

Untuk mengetahui uji pengaruh individual variabel eksogen terhadap variabel endogen, dapat dianalisis berdasarkan uji t seperti yang tercantum dalam tabel 1 berikut:

Tabel 1. Hasil Uji t Pengaruh Individual Model I terhadap Perilaku Inovatif Guru

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	-9.258	8.719		-1.062	.290
	Kepemimpinan Melayani	.129	.059	.133	2.201	.029
	Iklim Organisasi	.167	.083	.116	2.009	.046
	Motivasi Berprestasi	.668	.044	.733	15.345	.000

a. Dependent Variable: Perilaku Inovatif

Berdasarkan tabel 1 tersebut dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh individual kepemimpinan melayani sebesar 0,133, iklim organisasi sebesar 0,116 dan motivasi berprestasi sebesar 0,733 terhadap perilaku inovatif. Model regresi berganda untuk variabel perilaku inovatif atas faktor-faktor yang mempengaruhi yaitu kepemimpinan melayani, iklim organisasi dan motivasi berprestasi adalah sebagai berikut:

$$Y = 0{,}129\ X_1 + 0{,}167\ X_2 + 0{,}668\ X_3 - 9{,}258$$

Uji F dan Koefisien Determinasi (R^2)

Hasil Uji secara simultan (Uji F) Model I dapat dilihat dalam tabel 2. berikut:

Tabel 2. Hasil Uji F Pengaruh Simultan Model I

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21262.636	3	7087.545	181.423	.000[b]
	Residual	5508.357	141	39.066		
	Total	26770.993	144			

a. Dependent Variable: Perilaku Inovatif

Copyright © 2025 The Author(s)

b. Predictors: (Constant), Motivasi Berprestasi, Iklim Organisasi, Kepemimpinan Melayani

Berdasarkan tabel 2. di atas, diperoleh nilai signifikansi 0,000 < α (0,05) dan nilai F_{hitung} sebesar 181,423. Jika dibandingkan dengan F_{tabel} sebesar 2,67 artinya $F_{hitung} > F_{tabel}$ (181,423 > 2,67). Dengan demikian H_1 diterima dan H_0 ditolak atau terdapat pengaruh kepemimpinan melayani, iklim organisasi dan motivasi berprestasi secara simultan terhadap perilaku inovatif.

Untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel kepemimpinan melayani, iklim organisasi, motivasi berprestasi terhadap perilaku inovatif digunakan koefisien determinasi berganda (adjusted R square). Hasil koefisien determinasi berganda terlihat dilihat dalam tabel 3. berikut ini:

Tabel 3. Koefisien Determinasi Model I

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.891[a]	.794	.790	6.250

a. Predictors: (Constant), Motivasi Berprestasi, Iklim Organisasi, Kepemimpinan Melayani

b. Dependent Variable: Perilaku Inovatif

Berdasarkan data pada tabel 3. di atas, diketahui besarnya koefisien determinasi (R square) sebesar 0,794. Hasil tersebut menjelaskan bahwa perilaku inovatif dapat dipengaruhi sebesar 79,4% oleh kepemimpinan melayani, iklim organisasi dan motivasi berprestasi. Sedangkan 20,6% dipengaruhi variabel lain yang tidak dimasukan dalam model penelitian. Selanjutnya, untuk menguji pengaruh kepemimpinan melayani dan iklim organisasi terhadap motivasi berprestasi, dilakukan analisis regresi kedua (Model II).

Regresi Model II

Uji Pengaruh Individual (Uji t)

Untuk mengetahui uji pengaruh individual variabel eksogen terhadap variabel endogen, dapat dianalisis berdasarkan uji t seperti yang tercantum dalam tabel 4. Berikut:

Tabel 4. Hasil Uji t Pengaruh Individual Model II terhadap Motivasi Berprestasi

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	T	Sig.
1	(Constant)	18.889	16.738		1.128	.261
	Kepemimpinan Melayani	.467	.106	.438	4.387	.000
	Iklim Organisasi	.314	.158	.198	1.987	.049

a. Dependent Variable: Motivasi Berprestasi

Berdasarkan tabel 4 tersebut dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh individual kepemimpinan melayani sebesar 0,438 dan iklim organisasi sebesar 0,198 terhadap motivasi berprestasi. Model regresi berganda untuk variabel motivasi berprestasi atas faktor-faktor yang mempengaruhinya yaitu kepemimpinan melayani dan iklim organisasi adalah sebagai berikut:

$$X_3 = 18{,}889 + 0{,}467\ X_1 + 0{,}314\ X_2$$

Uji F dan Koefisien Determinasi (R^2)

Hasil uji secara simultan (Uji F) Model I dapat dilihat dalam tabel 5. berikut:

Tabel 5. Hasil Uji F Pengaruh Simultan Model II

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11614.724	2	5807.362	39.976	.000[b]
	Residual	20628.518	142	145.271		
	Total	32243.241	144			

a. Dependent Variable: Motivasi Berprestasi

b. Predictors: (Constant), Iklim Organisasi, Kepemimpinan Melayani

Berdasarkan tabel 5. di atas diperoleh hasil uji signifikansi 0,000 < α (0,05) dan nilai F_{hitung} sebesar 39,976. Jika dibandingkan dengan F_{tabel} sebesar 3,06 artinya $F_{hitung} > F_{tabel}$ (39,976>3,06). Sehingga dapat disimpulkan bahwa H_1 diterima dan H_0 ditolak atau terdapat pengaruh kepemimpinan melayani dan iklim organisasi secara simultan terhadap motivasi berprestasi.

Untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel kepemimpinan melayani dan iklim organisasi terhadap motivasi berprestasi digunakan koefisien determinasi berganda (*adjusted R square*). Hasil koefisien determinasi berganda dapat dilihat dalam tabel 6. berikut:

Tabel 6. Koefisien Determinasi Model II

Model Summary

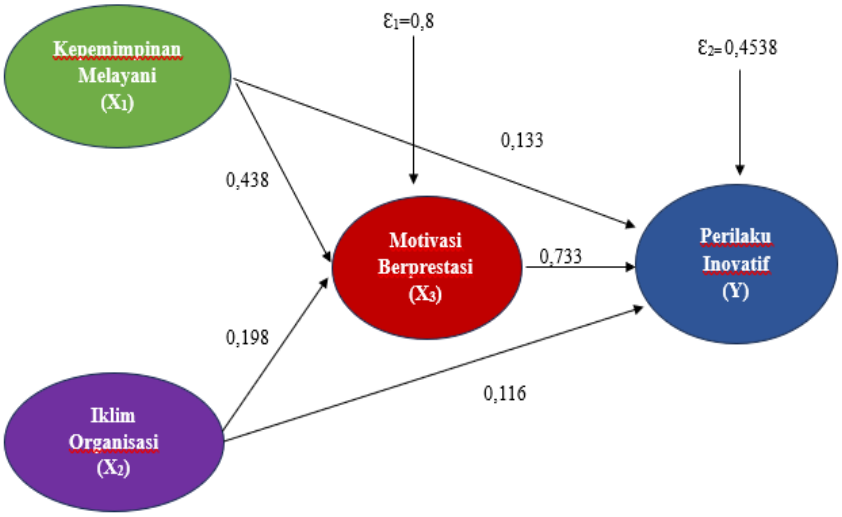
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.600[a]	.360	.351	12.053

a. Predictors: (Constant), Iklim Organisasi, Kepemimpinan Melayani

Berdasarkan data pada tabel 6. di atas, diketahui besarnya koefisien determinasi (*adjusted R square*) sebesar 0,360. Hasil tersebut dapat diinterpretasikan bahwa 36% besarnya tingkat motivasi berprestasi dipengaruhi oleh variabel kepemimpinan melayani dan iklim organisasi. Sedangkan 64% dipengaruhi variabel lain yang tidak dimasukan dalam model penelitian.

Berdasarkan hasil regresi pada Model I dan II, diperoleh diagram jalur berikut yang menggambarkan arah dan besaran pengaruh antar variabel.

Copyright © 2025 The Author(s)



Gambar 2. Diagram Jalur X_1, X_2, X_3, Y

Berdasarkan hasil uji koefisien jalur, maka diperoleh model matematika sebagai berikut:

$Y = \beta x_1 y + \beta x_2 y + \beta x_3 y + \varepsilon_2$

$Y = 0{,}133\ X_1 + 0{,}116\ X_2 + 0{,}733\ X_3 - 9{,}258 + 0{,}4538\ \varepsilon_2$

$X_3 = \beta x_1 y + \beta x_2 y + \varepsilon_1$

$X_3 = 18{,}889 + 0{,}438 X_1 + 0{,}198 X_2 + 0{,}8 \varepsilon_1$

Uji Hipotesis

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada terdapat pengaruh positif langsung variable kepemimpinan melayani, iklim organisasi dan motivasi berprestasi terhadap perilaku inovatif yang tertuang dalam tabel 7. berikut:

Tabel 7. Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung Variabel Eksogen terhadap Variabel Endogen Penelitian

No.	Pengaruh	Nilai β	p-value	t_{hitung}	Kesimpulan
1	X_1-Y	0,133	0,029	2,201	Terdapat pengaruh positif langsung kepemimpinan melayani terhadap perilaku inovatif
2	X_2-Y	0,116	0,046	2,009	Terdapat pengaruh positif langsung iklim organisasi terhadap perilaku inovatif
3	X_3-Y	0,733	0,00	15,345	Terdapat pengaruh positif langsung motivasi berprestasi terhadap perilaku inovatif
4	X_1 - X_3	0,438	0,00	4,387	Terdapat pengaruh positif langsung kepemimpinan melayani terhadap motivasi berprestasi

No.	Pengaruh	Nilai β	p-value	t_{hitung}	Kesimpulan
5	X_2 - X_3	0,198	0,049	1,987	Terdapat pengaruh positif langsung iklim organisasi terhadap motivasi berprestasi

Sementara itu, berdasarkan hasil uji hipotesis terdapat pengaruh tidak langsung variable kepemimpinan melayani, iklim organisasi terhadap perilaku inovatif melalui motivasi berprestasi yang tertuang dalam tabel 8. berikut:

Tabel 8. Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan Melayani dan Iklim Organisasi terhadap Perilaku Inovatif melalui Motivasi Berprestasi

No.	Jalur	Hasil Uji Sobel	Kesimpulan
1	X_1-Y-X_3	4,241	Variabel motivasi berprestasi dapat memediasi pengaruh kepemimpinan melayani terhadap perilaku inovatif.
2	X_2-Y-X_3	1,971	Variabel motivasi berprestasi dapat memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap perilaku inovatif.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berprestasi memiliki peran paling dominan dalam membentuk perilaku inovatif guru, baik secara langsung maupun sebagai variabel mediasi antara kepemimpinan melayani dan iklim organisasi.

Pembahasan

Pengaruh Positif Langsung Kepemimpinan Melayani terhadap Perilaku Inovatif

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan melayani memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel perilaku inovatif. Semakin tinggi tingkat kepemimpinan melayani maka semakin tinggi pula tingkat perilaku inovatif.

Sejalan dengan hasil penelitian dengan judul "Pengaruh Kepemimpinan Yang Melayani Terhadap Perilaku Kerja Inovatif Dengan *Job Crafting* Dan Otonomi Kerja Sebagai Variabel Pemediasi" oleh Triatmoko & Ahyar (2023) menunjukan bahwa terdapat pengaruh positif variabel kepemimpinan yang melayani terhadap perilaku kerja inovatif dengan nilai koefisien sebesar 0,287 dan nilai t hitung sebesar 2,142 > 2,037 (t tabel) dan nilai sig. sebesar 0,041 < 0,05. Berbeda dengan hasil pengaruh motivasi berprestasi sebagai pemediasi pada penelitian ini, Triatmoko & Ahyar (2023) menggunakan variabel *Job Crafting* Dan Otonomi Kerja sebagai pemediasi dimana hasil nilai pengaruh tidak langsung tidak lebih besar dari pengaruh langsung yaitu 0,2737 untuk variabel *Job Crafting* dan 0,1577 untuk variable Otonomi kerja.

Selain itu, hasil penelitian Zeng, J&Xu, G (2020) *"How Servant Leadership Motivates Innovative Behavior: A Moderated Mediation Model*" menunjukan bahwa kepemimpinan memiliki dampak positif yang signifikan terhadap perilaku inovasi (B = 0,26, *P* <0,01) dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan yang melayani berhubungan dengan peningkatan perilaku inovatif.

Kedua hasil penelitian diatas sejalan dengan penelitian ini. Kepemimpinan melayani mendapatkan skor rata-rata cukup tinggi yaitu 162,04 dari skor maksimal 185 (skor rata-rata perbutir 4,38). Hal ini membuktikan bahwa tingkat kepemimpinan melayani pada kepala sekolah di Sekolah Dasar Negeri SeKecamatan Bogor Selatan dinilai tinggi. Kepemimpinan melayani merupakan faktor penting yang berpengaruh terhadap perilaku inovatif guru. Sementara itu, berdasarkan teori beberapa faktor penting yang harus diperhatikan dalam meningkatkan

Copyright © 2025 The Author(s)

kepemimpinan melayani adalah melayani, pemberdayaan, mendengarkan, penyembuhan, akuntabilitas, perilaku etis, dan kerendahan hati.

Kepemimpinan dalam pendidikan adalah kemampuan untuk memimpin dan mengelola lembaga pendidikan, seperti sekolah atau perguruan tinggi, dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan menciptakan lingkungan belajar yang efektif. Kepemimpinan pendidikan melibatkan peran seorang pemimpin, seperti kepala sekolah atau rektor, yang bertanggung jawab dalam merumuskan visi, misi, serta kebijakan yang mendukung tercapainya tujuan pendidikan. Kepemimpinan ini juga mencakup kemampuan untuk menginspirasi, memotivasi, dan mengarahkan seluruh anggota komunitas pendidikan (guru, siswa, staf) agar bekerja bersama menuju perbaikan dan inovasi dalam dunia pendidikan (Adawiyah, R., *et al*. 2025).

Sementara itu, kepemimpinan melayani adalah gaya kepemimpinan berbasis moral yang dilakukan kepala sekolah demi memenuhi tugas pelayanan kepada anggota organisasinya. Pelayanan diberikan kepada anggota organisasi dalam hal ini guru demi terpenuhinya semua kebutuhan guru baik secara fisik, emosional dan sosial sehingga guru dapat bekerja dengan optimal untuk mencapai visi misi sekolah. Semakin baik tingkat pelayanan yang diberikan kepala sekolah semakin baik pula kinerja guru yang dapat dilihat dengan munculnya ide-ide baru yang lebih kreatif dan inovatif. Hal itu juga mendorong meningkatnya pelayanan yang diberikan guru dalam memberikan pengajaran dan pendampingan kepada peserta didik serta pelayanan kepada orang tua dan masyarakat.

Kepemimpinan melayani pada kepala sekolah juga terlihat dari pemberdayaan yang dilakukan kepala sekolah kepada guru. Pemberdayaan mendorong munculnya potensi-potensi tersembunyi yang dimiliki guru. Pemberdayaan membuka peluang meningkatnya kompetensi yang dimiliki guru. Dalam organisasi sekolah, kepala sekolah dapat memberdayakan guru melalui beberapa cara diantaranya dengan memberikan kebebasan kepada guru untuk berinovasi dan mencoba hal-hal baru. Kepala sekolah memberikan kesempatan kepada guru untuk mengikuti pelatihan-pelatihan yang dibutuhkan untuk mengembangkan kompetensinya. Pemberdayaan juga dapat dilakukan kepala sekolah dengan mendelegasikan tanggung jawab kepada guru sesuai dengan peran dan tugasnya. Dengan pemberian tugas dan wewenang yang sesuai dapat mendorong munculnya rasa tanggung jawab yang diikuti dengan semangat dalam mencari cara-cara baru yang lebih efektif dan efisien dalam menyelesaikan tugas yang diembannya.

Selain itu Karmila, N (2020) mengungkapkan bahwa bentuk pemberdayaan lain yang bisa dilakukan organisasi yakni dengan pemberian arahan dan kewenangan dalam pengambilan keputusan. Kepala sekolah yang terbiasa memberikan kesempatan kepada guru untuk terlibat dalam pengambilan keputusan dapat meningkatkan kepercayaan diri guru dalam menyampaikan pendapat atau ide-ide yang dimilikinya. Dengan demikian semakin baik pemberdayaan yang dilakukan oleh kepala sekolah, semakin baik pula perilaku inovatif guru dalam bekerja.

Hal lain yang penting dalam meningkatkan kepemimpinan melayani kepala sekolah yakni kemampuan untuk mendengarkan baik pendapat, keluhan, saran maupun kritik sehingga anggota organisasi merasa dihargai. Kepala sekolah yang bersedia menerima kritik dan umpan balik dari guru dapat mengevaluasi dan memperbaiki kinerjanya dalam mengelola organisasi sekolah. Kemampuan mendengarkan kepala sekolah juga berdampak pada proses penyembuhan bagi guru ketika mengalami kondisi atau interaksi yang kurang menyenangkan antar sesama rekan kerja. Usaha kepala sekolah dalam memberi kesempatan yang sama pada semua guru dalam menyampaikan permasalahan yang dihadapinya serta berusaha memahami sudut pandang guru sebelum mengambil keputusan dapat membantu menyelesaikan permasalahkan dengan objektif dan tepat sasaran. Kemampuan mendengarkan yang dimiliki

kepala sekolah mendorong terciptanya lingkungan kerja positif yang memicu tumbuhnya perilaku inovatif guru.

Selain itu dalam mendorong tumbuhnya perilaku inovatif guru di sekolah diperlukan adanya contoh teladan dari kepala sekolah sebagai pimpinan organisasi. Kepala sekolah dengan gaya kepemimpinan melayani menjunjung tinggi etika dan moral dalam berinteraksi, memiliki sikap sopan, santun, disiplin, jujur, terbuka, adil dan bertanggung jawab sehingga meningkatkan kepercayaan dan dapat mempengaruhi upaya guru untuk bekerja lebih baik, kreatif dan inovatif.

Pengaruh Positif Langsung Iklim Organisasi terhadap Perilaku Inovatif

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel iklim organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel perilaku inovatif. Semakin tinggi tingkat iklim organisasi maka semakin tinggi pula tingkat perilaku inovatif.

Hasil penelitian di atas sejalan dengan hasil penelitian oleh Rahman, *et al*. (2023) yang berjudul "*The Influence of Transformational Leadership and Organizational Climate on Work Motivation and Innovative Work Behavior at the Department of Population and Civil Registration of East Lombok Regency*". Pada hasil penelitian tersebut hasil uji hipotesis diperoleh nilai koefisien sebesar 0,385 dengan *p-value* sebesar 0,000 yang menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Lombok Timur.

Iklim organisasi merupakan sesuatu yang nyata dirasakan oleh semua pengurus dalam kinerjanya, sehingga apa yang dirasakan itu mempengaruhi perilakunya yang akhirnya akan menentukan tingkat produktivitas program kerja mereka (Cartono & Maulana, 2019). Iklim organisasi yang baik dapat terlihat dari keterlibatan guru pada setiap kegiatan ataupun program kerja yang dimiliki oleh sekolah. Keterlibatan guru terjadi karena adanya rasa memiliki terhadap sekolah tempatnya bekerja. Guru cenderung lebih peduli terhadap proses dan hasil kerjanya. Keterlibatan guru pada sekolah meningkatkan inisiatif untuk mencari cara-cara baru yang lebih baik dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga mereka terdorong untuk terlibat secara aktif untuk berinovasi.

Iklim sekolah yang baik berpengaruh pada komitmen yang dimiliki guru. Iklim sekolah yang baik menghargai komitmen guru terhadap pekerjaan dan organisasi. Guru dengan komitmen tinggi cenderung lebih fokus dan konsisten dalam mengembangkan dan mengimplementasikan ide-ide inovatif yang dimiliki sehingga dapat memberikan pelayanan terbaik kepada warga sekolah serta menyusun program yang dapat meningkatkan kualitas peserta didik.

Iklim sekolah yang baik juga dapat diciptakan dengan dukungan dari kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru dengan memberikan fasilitas dalam menunjang kinerja dan kesempatan untuk mengikuti pelatihan yang dibutuhkan. Kepala sekolah juga dapat memberikan dukungan moral dan emosional kepada guru. Dengan dukungan penuh dari kepala sekolah, guru dapat meningkatkan kompetensinya sehingga mendorong tumbuhnya rasa percaya diri dalam menciptakan ide-ide kreatif dan berinovasi. Sebaliknya, tanpa hadirnya dukungan kepala sekolah, guru akan memiliki kepercayaan diri yang rendah yang dapat menghambat keinginan untuk berinovasi.

Selain itu, iklim organisasi juga dapat ditingkatkan dengan mendorong terjadinya interaksi yang baik antar rekan sejawat dan kepala sekolah. Interaksi yang baik menumbuhkan rasa nyaman dan aman dalam bekerja. Interaksi yang baik di sekolah dapat terlihat dari komunikasi yang terjalin antar guru serta diskusi kerja yang efektif dan terbuka sehingga dapat memperluas sudut pandang dan menghasilkan ide-ide baru, mendorong kerja sama yang positif dan semangat berkolaborasi yang tinggi.

Copyright © 2025 The Author(s)

Hal lain yang tidak kalah penting dalam meningkatkan perilaku inovatif guru adalah adanya pengakuan dan penghargaan sebagai cerminan dari iklim organisasi yang positif. Pengakuan dan penghargaan yang diberikan kepada guru atas peran dan tanggung jawabnya menjadi faktor penting yang dapat meningkatkan perilaku inovatif guru. Selain itu, pemberian penghargaan terhadap guru yang berprestasi dalam pekerjaannya juga dapat memicu tumbuhnya motivasi pada guru lain untuk bekerja lebih optimal. Rahman, *et al*. (2023) mengatakan nilai-nilai organisasi yang menekankan pada inovasi akan memberikan sinyal kepada karyawan bahwa perilaku inovatif dihargai dan diinginkan dalam lingkungan kerja. Karena itu, pengakuan dan pemberian penghargaan terhadap guru yang berprestasi dapat menjadi dorongan yang kuat untuk meningkatkan perilaku inovatif.

Pengaruh Positif Langsung Motivasi Berprestasi terhadap Perilaku Inovatif

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi berprestasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel perilaku inovatif. Semakin tinggi tingkat motivasi berprestasi maka semakin tinggi pula tingkat perilaku inovatif.

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Muslim., *et al* (2021) dengan judul "Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Perilaku Inovatif Pada Pt. Telkomsel Area Pamasuka Makassar". Pada penelitian tersebut hasil Uji t diketahui nilai Signifikansi (Sig) variabel motivasi berprestasi sebesar 0,000, maka dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh motivasi berprestasi terhadap perilaku inovatif. Selain itu Rexar Giri Kusumah., *et al* (2023) mengatakan bahwa terdapat hubungan positif yang siginifikan antara motivasi berprestasi dengan keinovatifan, serta variabel motivasi berprestasi pada suatu sekolah merupakan salah satu faktor yang menentukan dalam meningkatkan keinovatifan guru Sekolah Dasar Negeri se-Kecamatan Cisarua.

Salah satu indikator dari motivasi berprestasi adalah adanya orientasi kerja yang jelas pada guru. Orientasi kerja mengacu pada pemahaman guru mengenai tugas dan tanggung jawabnya. Guru dengan orientasi kerja yang jelas memiliki keinginan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan efektif dan efisien. Guru yang memiliki orientasi kerja cenderung merasa perlu untuk menetapkan tujuan yang spesifik dan terukur dalam pekerjaan serta berkeinginan untuk memenuhi harapan dan tujuan organisasi. Dengan demikian guru akan berusaha mencari ide kreatif dan inovatif untuk meningkatkan kinerjanya.

Motivasi berprestasi yang dimiliki seseorang guru berpengaruh terhadap perilaku inovatif di sekolah. Guru yang memiliki motivasi berprestasi tinggi memiliki daya juang untuk berkompetisi. Setiap kompetisi yang diikuti berdampak pada peningkatan kompetensi yang dilakukan secara sadar. Menurut Muslim., *et al* (2021) motivasi berprestasi adalah upaya seseorang untuk mempertahankan kemampuannya yang tertinggi, mengatasi tantangan dan meraih sukses dalam persaingan dengan cara yang sangat baik. Guru dengan jiwa kompetisi tinggi memiliki keberanian mencoba hal-hal baru yang menantang sehingga mendorong terbentukya perilaku inovatif dengan berusaha menciptakan dan mengimplementasi ide-ide baru yang dimilikinya. Kompetisi di lingkungan sekolah memicu kinerja terbaik yang bisa dilakukan guru yang nantinya berdampak baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kualitas pendidikan di sekolah.

Tidak hanya keinginan untuk berkompetisi, motivasi berprestasi juga dapat diukur dari keinginan guru untuk menghindari kegagalan. Menghindari kegagalan merupakan salah satu faktor yang dapat menilai tingkat motivasi berprestasi guru. Ketakutan dan kecemasan akan kegagalan dalam bekerja menjadi dorongan internal guru untuk bekerja sebaik mungkin. Guru akan bekerja dengan lebih terencana dan berhati-hati agar program kerja yang telah disusun dapat terlaksana dengan baik tanpa hambatan-hambatan yang berarti. Guru memiliki

kewaspadaan yang tinggi terhadap kemungkinan kegagalan dalam pekerjaannya sehingga berusaha mengantisipasinya dengan tindakan preventif.

Selain itu, guru dengan motivasi berprestasi yang tinggi juga tercermin dari rasa tanggung jawab yang dimiliki terhadap pekerjaan yang diembannya. Rasa tanggung jawab yang tinggi memicu guru untuk terus melakukan pekerjaan dengan maksimal. Dalam proses pembelajaran, guru berusaha menyiapkan rancangan pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan peserta didik, melaksanakan proses pembelajaran sesuai dengan rencana pembelajaran yang telah disusun, antusias melakukan refleksi untuk mendapatkan umpan balik dan mengetahui pemahaman peserta didik serta tidak abai terhadap penurunan hasil belajar yang terjadi pada peserta didik. Guru berusaha dengan berbagai cara untuk berinovasi agar dapat memfasilitasi proses pembelajaran terbaik.

Pengaruh Positif Langsung Kepemimpinan Melayani terhadap Motivasi Berprestasi

Berdasarakan nilai signifikansi (*p-value*) kepemimpinan melayani terhadap motivasi berprestasi sebesar 0.000<0.05, hal tersebut menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan melayani memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel motivasi berprestasi. Dari data hasil penelitian didapat nilai koefiesien beta (β) kepemimpinan melayani terhadap perilaku inovatif sebesar 0,438 yang berarti bahwa pada setiap kenaikan satu satuan kepemimpinan melayani dapat meningkatkan motivasi berprestasi sebesar 0,438. Hal tersebut berarti bahwa semakin tinggi tingkat kepemimpinan melayani maka semakin tinggi pula tingkat motivasi berprestasi.

Jika dilihat dari nilai F hitung 74,469 lebih besar dari F tabel 3,91 menunjukkan bahwa model regresi linear dapat digunakan dalam memprediksi motivasi berprestasi yang dipengaruhi oleh kepemimpinan melayani. Sementara nilai koefisien determinasi (*R Square*) yaitu 0,342 menunjukan bahwa kepemimpinan melayani dapat mempengaruhi motivasi berprestasi sebesar 34,2%, sementara 65,8% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Kepemimpinan melayani merupakan gaya kepemimpinan yang mengutamakan kepentingan anggota organisasi dari pada kepentingannya sendiri. Pemimpin yang melayani mengutamakan pelayanan kepada anggota organisasinya. Liden *et al*. (2014) menjelaskan dimensi kepemimpinan pelayan yaitu: mengutamakan bawahan, membantu bawahan tumbuh dan sukses, memberdayakan, penyembuhan emosional, menciptakan nilai bagi komunitas, berperilaku etis: Jujur, berintegritas, keterampilan konseptual.

Dalam lingkup sekolah, kepala sekolah memberikan pelayanan, perhatian dan dukungan yang dibutuhkan agar tercipta lingkungan kerja yang positif. Kepemimpinan melayani menumbuhkan rasa tanggung jawab kepala sekolah atas kesejahteraan guru. Kepala sekolah memikirkan langkah-langkah strategis untuk menudukung kinerja guru. Kepala sekolah juga lebih berfokus pada keberhasilan tim dari pada keberhasilan pribadi. Pelayanan-pelayanan tersebut memberikan rasa diakui dan dihargai sebagai bagian organisasi sehingga dapat meningkatkan motivasi untuk berprestasi.

Kepala sekolah dengan gaya kepemimpinan melayani bersedia mendengarkan dengan penuh perhatian dan empati. Kepala sekolah memberikan kesempatan kepada guru untuk berbicara mengeluarkan ide dan pendapatnya, menyampaikan keluhan dengan nyaman, serta memberikan rasa aman pada guru dalam memberikan kritik atau saran. Keinginan untuk mendengarkan tersebut menumbuhkan keterlibatan emosional yang dalam antara guru dengan kepala sekolah. Guru merasa memiliki kepercayaan kepada kepala sekolah untuk terbuka dalam setiap kondisi yang dihadapi baik secara individu maupun kelompok kerja. Kepala sekolah yang dipercaya akan dapat lebih mudah mengarahkan guru. Guru yang mudah diarahkan memiliki

Copyright © 2025 The Author(s)

potensi lebih besar dalam mengembangkan kompetensi sebagai pendidik dan pada akhirnya dapat mendorong munculnya keinginan untuk berprestasi.

Kepemimpinan melayani merupakan gaya kepemimpinan yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan anggota organisasi termasuk kebutuhan untuk dapat terus tumbuh dan berkembang. Liden *et al*. (2014) mengemukakan bahwa pemimpin yang melayani, melayani orang lain dengan memprioritaskan kebutuhan pengikut di atas kebutuhan pemimpin. Hal ini termasuk membantu bawahan dalam mengenali potensi dirinya secara maksimal, yang dilakukan sebagian melalui pemberdayaan. Kepala sekolah memiliki peran yang amat penting untuk perkembangan dan kemajuan guru. Kepala sekolah yang melayani akan membuat langkah-langkah strategis dan terencana untuk pengembangan potensi masing-maisng individu sesuai dengan peran dan tanggung jawabnya di sekolah. Kepala sekolah juga harus terus berkomitmen untuk memfasilitasi program-program pelatihan untuk guru baik yang berdampak pada peningkatan kompetensi, keterampilan manajerial dan kestabilan emosional guru. Kepala sekolah harus mampu membuat lingkungan kerja yang seimbang agar pemberdayaan guru dapat dilakukan dengan maksimal. Pemberdayaan yang maksimal dapat dapat meningkatkan etos kerja dan lebih adaptif terhadap perubahan-perubahan yang terjadi di masa mendatang. Dengan demikian guru menjadi lebih profesional sebagai pendidik yang berpengaruh terhadap peningkatan motivasi berprestasi.

Selain itu, kepemimpinan melayani memberikan contoh teladan dalam berperilaku di luar dan di lingkungan kerja. Kepala sekolah membangun kepercayaan guru di sekolah bahwa dirinya pantas menjadi pemimpin dan dijadikan panutan. Untuk membangun kepercayaan tersebut, kepala sekolah perlu berperilaku etis dalam kegiatan sehari-hari. Kepala sekolah yang memiliki karakter yang baik, menjunjung tinggi etika dan moral dalam berinteraksi, bersikap disiplin, menjunjung tinggi kejujuran dan keadilan serta memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi pada pekerjaannya adalah contoh yang layak ditiru. Kepala sekolah yang layak dan dapat dipercaya dapat meningkatkan motivasi guru untuk bekerja dengan optimal yang pada gilirannya akan menumbuhkan keinginan untuk berperestasi. Sebaliknya kepala sekolah yang tidak memiliki perilaku etis tidak akan mendapat kepercayaan guru yang dipimpinnya. Tanpa kepercayaan, guru enggan mendengarkan dan mengikuti instruksi atau arahan kerja yang diberikan kepala sekolah sehingga tingkat motivasi berprestasi guru semakin rendah.

Data yang didapat dari penelitian menggambarkan bahwa indikator-indikatior terkait kepemimpinan melayani menunjukan nilai yang baik dan mendorong terciptanya motivasi berprestasi guru. Semakin baik kepemimpinan melayani yang dimiliki kepala sekolah maka semakin tinggi pula tingkat motivasi guru-gurunya untuk berprestasi.

Pengaruh Positif Langsung Iklim Organisasi terhadap Motivasi Berprestasi

Berdasarakan nilai signifikansi (*p-value*) iklim organisasi terhadap motivasi berprestasi sebesar 0.049<0.05, hal tersebut menunjukkan bahwa variabel iklim organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel motivasi berprestasi. Dari data hasil penelitian didapat nilai koefiesien beta (β) iklim organisasi terhadap motivasi berprestasi sebesar 0,198 yang berarti bahwa pada setiap kenaikan satu satuan iklim organisasi dapat meningkatkan motivasi berprestasi sebesar 0,198. Hal tersebut berarti bahwa semakin positif iklim organisasi maka semakin tinggi pula tingkat motivasi berprestasi.

Jika dilihat dari nilai F hitung 53,836 lebih besar dari F tabel 3,91 menunjukkan bahwa model regresi linear dapat digunakan dalam memprediksi motivasi berprestasi yang dipengaruhi oleh iklim organisasi. Sementara nilai koefisien determinasi (*R Square*) yaitu 0,274 menunjukan bahwa iklim organisasi dapat mempengaruhi motivasi berprestasi sebesar 27,4%, sementara 62,6% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Sejalan dengan itu, penelitian yang dilakukan oleh Rusu & Avasilcai (2014) menemukan bahwa terdapat korelasi positif yang kuat antara faktor-faktor iklim organisasi dengan variabel motivasi ekstrinsik dan intrinsik. Penelitian yang dilakukan pada perusahan industri di wilayah Timur Laut Rumania tersebut menyebutkan bahwa faktor-faktor iklim organisasi memengaruhi tingkat motivasi karyawan. Intensitas korelasi antara iklim organisasi dan variabel motivasi yang dihitung (ρ= 0,67). Oleh karena itu, peningkatan tingkat motivasi karyawan yang bekerja di perusahaan industri secara langsung dipengaruhi oleh iklim organisasi.

Motivasi terdiri dari motivasi internal dan motivasi eksternal. Haru (2023) mendefinisikan motivasi berprestasi adalah daya penggerak internal yang mendorong seorang individu untuk mencapai tujuan yang tinggi dalam upaya mencapai keberhasilan dan kinerja yang unggul. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa motivasi berprestasi pada guru SD Negeri sekecamatan Bogor Selatan dipengaruhi signifikan oleh iklim organisasi dalam hal ini iklim sekolah sebagai lingkungan tempat kerjanya.

Sekolah dengan Iklim organisasi yang baik dapat dilihat dari tingginya rasa tangggung jawab yang dimiliki guru. Guru dengan rasa tanggung jawab yang tinggi akan bekerja maksimal dengan membuat strategi kerja yang matang yaitu membuat tujuan dan rencana kerja, melaksanakan kerja dengan usaha terbaik dan mengevaluasi hasil kerja yang telah dilakukan sebagai bentuk rasa tanggung jawab untuk memperbaiki kekuranggannya dikemudian hari. Rasa tanggung jawab pada guru memicu guru untuk berkomitmen terhadap proses dan hasil belajar peserta didik. Komitmen tersebut akan mendorong keinginan intrinsik guru untuk terus berusaha dan meningkatkan motivasi guru untuk bekerja lebih baik.

Iklim sekolah yang baik juga tercermin dari seberapa besar keterlibatan guru-gurunya pada program sekolah yang telah disusun. Guru yang merasa terlibat akan lebih peduli terhadap program kerja yang disusun, memiliki keinginan untuk dapat memberikan usaha lebih terhadap proses dan hasil kerja. Semakin baik iklim sekolah semakin tinggi keinginan guru untuk terlibat baik secara fisik, kognitif, dan emosional. Secara fisik guru merasa perlu hadir dan membantu secara fisik dalam menjalankan program sekolah. Terlibat secara kognitif artinya guru ikut mencurahkan ide dan gagasannya agar program sekolah dapat terlaksana dengan baik. Terlibat secara emosional berarti guru memiliki rasa memiliki dan kepedulian yang tinggi terhadap keberhasilan program sekolah dan ikut merasa bertanggung jawab ketika program sekolah tidak terlaksana dengan baik.

Iklim organisasi yang positif juga dapat dilihat dari keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan-keputusan penting. Akan tetapi keterlibat guru dapat meningkat jika kepala sekolah berkomitmen untuk memberikan kesempatan kepada guru untuk terlibat asecara aktif. Guru yang dilibatkan dalam perencanaan atau pengambilan keputusan akan lebih merasa dihargai. Hal tersebut dapat mendorong semangat untuk menunjukkan potensi terbaiknya dan meningkatkan motivasi untuk berprestasi.

Kepala sekolah memiliki peranan yang penting dalam membantu menciptakan iklim sekolah yang positif. Dukungan dan kepercayaan yang diberikan oleh kepala sekolah dapat menumbuhkan iklim sekolah yang baik. Iklim organisasi yang baik juga tercermin dari interaksi antar anggota organisasi. Sebaik apa interaksi yang terjadi antara anggota sekolah menjadi cerminan baiknya iklim sekolah tersebut.

Dengan memahami dan menumbuhkan motivasi, lembaga pendidikan dapat menciptakan lingkungan di mana guru merasa berdaya, terlibat, dan berkomitmen terhadap pekerjaannya, yang pada akhirnya akan menghasilkan hasil yang lebih baik bagi siswa dan komunitas sekolah (Irdiyansyah *et al*., 2024). Oleh karena itu, kepala sekolah perlu membangun iklim yang positif untuk mendorong kinerja unggul. Berdasarkan Data yang didapat dari penelitian menggambarkan bahwa indikator-indikatior terkait iklim organisasi menunjukan nilai

Copyright © 2025 The Author(s)

yang baik dan menunjang terciptanya iklim organisasi yang positif di lingkungan tersebut. Semakin baik iklim organisasi sebuah sekolah maka semakin tinggi pula tingkat motivasi guru-gurunya untuk berprestasi.

Pengaruh Positif Tidak Langsung Kepemimpinan Melayani terhadap Perilaku Inovatif Melalui Motivasi Berprestasi

Pengaruh langsung kepemimpinan melayani terhadap perilaku inovatif sebesar 0,133. Sementara pengaruh tidak langsung kepemimpinan melayani terhadap perilaku inovatif melalui motivasi berprestasi sebesar 0,321. Artinya, pada setiap peningkatan satu satuan kepemimpinan melayani dapat meningkatkan perilaku inovatif sebesar 0,321 secara tidak langsung melalui mediasi motivasi berprestasi. Peningkatan nilai tersebut membuktikan bahwa variable motivasi berprestasi dapat memediasi pengaruh kepemimpinan melayani terhadap perilaku inovatif. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada guru PNS di SD Negeri Sekecamatan Bogor Selatan membuktikan bahwa pengaruh kepemimpinan melayani terhadap perilaku inovatif akan lebih besar jika dimediasi oleh motivasi berprestasi. Hal tersebut terjadi karena motivasi berprestasi merupakan salah satu motivasi intrinsik yang tumbuh dari dalam diri seseorang dan cenderung lebih kuat dan konsisten. Sementara kepemimpinan melayani merupaka faktor yang dipengaruhi dari luar diri. Heckhausen (2018) menjelaskan bahwa suatu tindakan hanya dianggap bermotivasi prestasi ketika dorongan untuk berprestasi berasal dari dalam diri individu itu sendiri, yaitu ketika individu merasa berkomitmen pada standar keunggulan dan mengejar tujuan pencapaian atas inisiatif mereka sendiri.

Dalam penelitian ini motivasi berprestasi memiliki pengaruh langsung yang lebih kuat (ß 0,733) jika dibandingkan dengan pengaruh langsung kepemimpinan melayani (ß 0,133) terhadap perilaku inovatif. Selain itu, kepemimpinan melayani juga memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi berprestasi. Kemampuan kepala sekolah dalam memberikan pelayanan yang baik kepada guru dapat meningkatkan motivasi guru untuk berprestasi pada pekerjaannya. Peningkatan motivasi berprestasi tersebut yang nantinya akan berpengaruh terhadap peningkatan perilaku inovatif guru. Berdasarkan hal tersebut, setiap kepala sekolah SD Negeri SeKecamatan Bogor Selatan perlu memahami lebih dalam dan menerapkan gaya kepemimpinan melayani sebagai upaya untuk meningkatkan motivasi guru yang nantinya akan berpengaruh secara tidak langsung terhadap peningkatan perilaku inovatif.

Gaya kepemimpinan melayani di sekolah dapat ditingkatkan dengan memperhatikan faktor-faktor seperti pelayanan kepada guru, pemberdayaan guru secara merata, konsisten dan sesuai kebutuhan, kemampuan mendengarkan yang dimiliki kepala sekolah sebagai bentuk perhatian dan kepedulian terhadap kondisi guru secara pribadi maupun terkiat pekerjaan, komitmen dalam membuat program-program yang dapat berperan pada proses penyembuhan guru secara fisik dan emosional, akuntabilitas yang dimiliki kepala sekolah, mencontohkan perilaku etis kepada guru, dan memiliki sikap rendah hati yang mendorong interaksi aktif dan positif guru dengan kepala sekolah. Upaya maksimal dalam menerapkan gaya kepemimpinan melayani dapat meningkatkan motivasi berprestasi pada guru. Guru yang memiliki motivasi berprestasi tinggi cenderung memiliki perilaku inovatif yang tinggi. Guru memiliki dorongan intrinsik untuk dapat optimal dalam memberikan pengajaran dan pendampingan terhadap peserta didik. Guru dengan motivasi tinggi bekerja dengan serius, berpikir kreatif dan berperilaku inovatif. Perilaku inovatif tersebut yang nantinya akan menghasilkan proses pembelajaran yang maksimal kepada peserta didik. Sedangkan guru dengan motivasi berprestasi rendah cenderung memiliki perilaku inovatif yang rendah dan akan berpengaruh terhadap rendahnya kualitas proses pembelajaran yang dilakukan. Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan melayani memiliki pengaruh tidak langsung terhadap perilaku inovatif melalui motivasi berprestasi.

Pengaruh Positif Tidak Langsung Iklim Organisasi terhadap Perilaku Inovatif Melalui Motivasi Berprestasi

Pengaruh langsung iklim organisasi terhadap perilaku inovatif sebesar 0,116. Sementara pengaruh tidak langsung iklim organisasi terhadap perilaku inovatif melalui motivasi berprestasi sebesar 0,145. Peningkatan nilai tersebut membuktikan bahwa variable motivasi berprestasi dapat memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap perilaku inovatif. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada guru PNS di SD Negeri Sekecamatan Bogor Selatan membuktikan bahwa pengaruh iklim organisasi terhadap perilaku inovatif akan lebih besar jika dimediasi oleh motivasi berprestasi. Artinya, pada setiap peningkatan satu satuan iklim organisasi dapat meningkatkan perilaku inovatif sebesar 0,145 secara tidak langsung melalui mediasi motivasi berprestasi.

Motivasi berprestasi memiliki pengaruh langsung yang lebih kuat (ß 0,733) jika dibandingkan dengan pengaruh langsung iklim organisasi (ß 0,116) terhadap perilaku inovatif. Dalam penelitian ini iklim organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi berprestasi. Menciptakan iklim organisasi yang baik dalam lingkup sekolah dapat meningkatkan motivasi berprestasi pada guru-guru di sekolah tersebut.

Iklim organisasi yang baik di sekolah terlihat dari peran dan tanggung jawab setiap anggota sekolah baik guru maupun kepala sekolah, keterlibatan aktif setiap anggota sekolah, adanya penghargaan dan pengakuan atas etos kerja guru, hadirnya dukungan dari kepala sekolah untuk menciptakan lingkungan sekolah yang positif, besarnya komitmen guru pada pekerjaan yang diemmbannya, interaksi aktif dan positif antar guru dan kepala sekolah dalam berkolaborasi mendukung program-program dan tercapainya visi misi sekolah.

Baiknya iklim sekolah sangat berpengaruh bagi para guru untuk meningkatkan motivasi berprestasi. Peningkatan Motivasi berprestasi akibat dari baiknya iklim organisasi pada sebuah sekolah akan berpengaruh juga terhadap prilaku inovatif guru di sekolah tersebut. Dengan demikian dapat disimpulkan peningkatan perilaku inovatif guru dapat dilakukan dengan menciptakan iklim sekolah yang positif yang dapat meningkatkan motivasi berprestasi guru.

Kesimpulan

Penelitian ini menunjukan bahwa ketiga variabel yaitu kepemimpinan melayani, iklim organisasi dan motivasi berprestasi memiliki pengaruh positif langsung terhadap peningkatan perilaku inovatif guru. Dari ketiga variabel tersebut, motivasi berprestasi memiliki pengaruh yang paling tinggi jika dibandingkan dua variabel lainya. Sementara itu variable kepemimpinan melayani dan iklim organisasi memiliki pengaruh positif tidak langsung terhadap perilaku inovatif melalui motivasi berprestasi. Efek mediasi motivasi berprestasi (0,321) menunjukan pengaruh yang lebih kuat terhadap perilaku inovatif dibandingkan dengan efek langsung (0,133). Dengan demikian meskipun upaya peningkatan kepemimpinan melayani dan iklim organisasi dapat meningkatkan perilaku inovatif guru, namun peningkatan perilaku inovatif dapat lebih efektif jika dilakukan dengan berfokus pada upaya-upaya yang dapat meningkatkan motivasi berprestasi guru.

Meskipun demikian, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Penelitian ini hanya fokus pada tiga variabel bebas, yaitu kepemimpinan melayani, iklim organisasi, dan motivasi berprestasi. Masih banyak variabel bebas lain yang dapat diteliti lebih lanjut dan diduga berpengaruh terhadap peningkatan perilaku inovatif guru. Keterbatasan lain terdapat pada design penelitian yang bersifat *cross-sectional* sehingga tidak memungkinkan untuk melihat adanya hubungan sebab akibat secara pasti pada variabel-variabel penelitian. Metode penelitian ini juga dilakukan secara *self report* yang memungkinkan terjadinya bias atau subjektifitas karena

Copyright © 2025 The Author(s)

jawaban respoden bergantung pada persepsi pribadi. Selain itu, tidak terdapat data kualitatif pada penelitian ini sehingga hasil penelitian tidak dapat dijelaskan secara mendalam. Keterbatasan lain terdapat pada populasi penelitian yaitu pada guru-guru PNS Sekolah Dasar Negeri Kecamatan Bogor Selatan Kota Bogor. Hasil dari penelitian ini hanya dapat digeneralisasi untuk lingkup wilayah tersebut. Karena itu, perlu adanya penelitian lain pada populasi yang lain yang lebih luas hingga hasilnya lebih komprehensif dan dapat dijadikan acuan dalam peningkatan perilaku inovatif guru.

Dalam konteks pendidikan di Indonesia penelitian ini memperkuat teori bahwa perilaku inovatif guru di sekolah dapat ditingkatkan dan diperkuat oleh berbagai faktor diantaranya kepemimpinan melayani, iklim organisasi dan motivasi berprestasi. Karena itu, intervensi terhadap faktor-faktor tersebut dinilai sangat penting. Hal nyata yang dapat dilakukan untuk mengintervensi faktor-faktor tersebut diantaranya dengan memfasilitasi pelatihan-pelatihan terkait aspek kepemimpinan melayani dan kiat-kiat menciptakan lingkungan kerja yang positif bagi kepala sekolah serta membuat program-program pelatihan, workshop dan seminar yang dapat meningkatkan motivasi berprestasi guru. Hasil penellitian ini menunjukan besarnya pengaruh motivasi berprestasi dalam meningkatkan perilaku inovatif guru jika dibandingkan dengan variable lain. Untuk itu berkomitmen pada usaha-usaha yang dapat meningkatkan motivasi berprestasi guru merupakan investasi strategis dalam mendukung transformasi pendidikan ke arah yang lebih baik.

References

Adawiyah, R., Sudirman, Jusman. (2025). Kepemimpinan pendidikan di sekolah: kajian literasi tentang, model penerapan kepemimpinan pendidikan di sekolah. *FAI UIM*, Vol. 6, No. 1 (Januari 2025): 36–50. Doi: https://doi.org/10.59638/Ninestars.v6i1.442

Baron, R.M. and Kenny, D. (1986) The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182. http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173

Cartono, C., & Maulana, A. (2019). Iklim Komunikasi, Iklim Organisasi dan Iklim Komunikasi Organisasi. *ORASI: Jurnal Dakwah Dan Komunikasi*, *10*(2), 228. https://doi.org/10.24235/orasi.v10i2.5420

De Jong & Den Hartog. (2010). Measuring innovative Work Behaviour. *Creativity and Innovation Management*. *Volume 19 Number 1 2010.* doi:10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x

Gevers, J. M. P., van Eerde, W., & Roe, R. (2014). De rol van tijd in organisaties: Introductie op het Thema. *Gedrag En Organisatie*, *27*(1), 5–18. https://doi.org/10.5553/GenO/092150772014027001002

Haru, E. (2023). Upaya meningkatkan motivasi berprestasi pada mahasiswa. *Jurnal Alternatif Wacana Ilmiah Interkultural*, *12*(01), 60–74. https://doi.org/10.60130/ja.v12i01.117

Brunstein, J.C., & Heinz, H. (2028). Achievement Motivation [Book]. https://doi.org/10.1007/978-3-319-65094-4_6

Irdiyansyah, I., Partas, Y. E., & Jamani, B. P. (2024). Harnessing the power of positive reinforcement: A creative approach to boosting teacher productivity. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, *8*(4), 1223–1233. https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v8i4.9553

Karmila, Nita., Rubini, Bibin., Suhardi, Eka., Arifin, M.Zainal. (2020). The improvement of lecturer innovative behavior through strengthening empowerment, health personality, and self-

efficacy in covid-19 pandemic. *The International Journal of Pharmaceutical Research* (09752366), 2020, v. 12, n. 3, p. 3382, doi. 10.31838/ijpr/2020.12.03.480

Liden, R. C., Panaccio, A., Meuser, J. D., Hu, J., & Wayne, S. J. (2014). Servant Leadership: Antecedents, Processes, and Outcomes. *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*, *April 2016*, 1–26. https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199755615.013.018

Muslim, Muhammad, N., & Daud, A. (2021). Pengaruh budaya organisasi dan motivasi berprestasi terhadap kinerja karyawan melalui perilaku inovatif pada Pt. Telkomsel area Pamasuka Makassar. *Nobel Management Review*, *2*(1), 95–108. https://e-jurnal.stienobel-indonesia.ac.id/index.php/NMaR

Mussner, T., Strobl, A., Veider, V., & Matzler, K. (2017). The effect of work ethic on employees' individual innovation behavior. *Creativity and Innovation Management*, *26*(4), 391–406. https://doi.org/10.1111/caim.12243

Rahman, S., Asmony, T., & Nurmayanti, S. (2023). The influence of transformational leadership and organizational climate on work motivation and innovative work behavior at the Department of Population and Civil Registration of East Lombok Regency. *Jurnal Sosial Ekonomi Dan Humaniora*, *9*(2), 181–190. https://doi.org/10.29303/jseh.v9i2.365

Rexar Giri Kusumah, D., Retnowati, R., & Helena, G. (2023). Peningkatan keinovatifan melalui motivasi berprestasi, kepemimpinan visioner dan iklim organisasi. *Murhum : Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, *4*(1), 221–233. https://doi.org/10.37985/murhum.v4i1.192

Scott, S.G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *The Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 3 (Jun., 1994), pp. 580-607. doi:10.2307/256701

Torres, F. C., Espinosa, J. C., Dornberger, U., & Acosta, Y. A. C. (2017). Leadership and Employees' Innovative Work Behavior: Test of a Mediation and Moderation Model. *Asian Social Science*, *13*(9), 9. https://doi.org/10.5539/ass.v13n9p9

Triatmoko, N., & Ahyar, Y. (2023). Pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap perilaku kerja inovatif dengan *job crafting* dan otonomi kerja sebagai variabel pemediasi (Studi Pada Karyawan Pt Nelta Multi Gracia) Novanto Yusuf Triatmoko, Ahyar Yuniawan 1. *Diponegoro Journal Of Management*, *12*(1), 1–14. https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/djom/article/view/12931

UNESCO. 2023. Global Education Monitoring Report 2023: Technology in education– A tool on whose terms? Paris, UNESCO. https://doi.org/10.54676/UZQV8501

Zeng, J., & Xu, G. (2020). How servant leadership motivates innovative behavior: A moderated mediation model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *17*(13), 1–14. https://doi.org/10.3390/ijerph17134753