

INNOVATIVE WORK BEHAVIOR OF CATHOLIC HIGH SCHOOL TEACHER IN MANADO CITY

Ketsia Theresia Zeke, Herry Sumual, Cosmas Poluakan, Jeffry S J Lengkong
Universitas Negeri Manado, Indonesia
Email: ketsiazeke@gmail.com, herrysumual@unima.ac.id,
cosmaspoluakan@unima.ac.id, jeffrylengkong@unima.ac.id

ABSTRACT

This study aims to explain the influence of exemplary leadership, creative climate, collective trust, and commitment to teachers' innovative work behavior. The research method used is a survey. The research sample consisted of 100 teachers spread across five Catholic Senior High Schools (SMA) located in Manado City. The research data were collected using a questionnaire technique and analyzed using descriptive and inferential statistical techniques. Based on the results of the study, it shows that both individually and simultaneously, exemplary leadership, creative climate, collective trust, and commitment have a positive and significant effect on teachers' innovative work behavior. The results of the research were discussed and conclusions were drawn as well as suggestions for future research on teachers' innovative work behavior.

KEYWORDS *Innovative work behavior, leadership, creativity, trust, and commitment*



This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International

INTRODUCTION

Education that is held both on informal, formal and non-formal channels cannot be avoided from the reality of education today which is in a state of "learning crisis". This situation is characterized, among other things, by the problem of learning loss and learning gaps (in the National Curriculum Information System, Center for Curriculum and Learning, page 1 Merdeka Learning code 15. Nadiem Anwar Makarim. Minister of Education, Culture, RI Research and Technology 2021).

The SMERU Research Institute (2020) notes that learning inequality arises because students do not have access to digital devices, adaptive teachers and sufficient information technology capabilities, financial conditions, and parents who actively provide support. Basically, the results of this study are relatively not

How to cite:	Ketsia Theresia Zeke, Herry Sumual, Cosmas Poluakan, Jeffry S J Lengkong (2022). Innovative Work Behavior of Catholic High School Teacher In Manado City. Journal Eduvest. Vol 2 (12): 2842-2863
E-ISSN:	2775-3727
Published by:	https://greenpublisher.id/

much different from the state of the portrait of learning in senior high schools (SMA) in the city of Manado.

Facing problems related to learning lagging and learning inequality, innovation is needed as a critical factor that needs attention and should not be ignored by anyone who has direct or indirect interest in the education and learning system (Kundu & Roy, 2016). For Zainal & Matore (2019) the act of innovating can make critical changes in learning. For example, innovation can improve the learning environment that helps students to be successful in learning.

In essence, the emergence of problems regarding learning lag and learning inequality requires teachers' innovative work behavior because it is needed to recover from the learning crisis. If it is not managed efficiently and effectively, it will have an impact on student learning outcomes. Teachers as innovators are recognized as important pillars in any effort to improve learning. Teachers play an important role to ensure the effectiveness of the learning system. Teachers' innovative work behavior plays an important role in improving school performance and should be a primary concern of teachers (Thurlings, et al., 2015) (Review of the Literature Book Towards Models Explaining Teachers' Innovative Behavior). Therefore, teachers' innovative work behavior should receive more attention to ensure that the learning system at the Catholic High School in Manado City remains relevant to current developments. Even though this has to be done by working/teaching from home as students also learn from home.

Research on the innovative work behavior of Catholic high school teachers in Manado City is important. There are at least four main reasons why teachers' innovative work behavior should be studied:

First, research on the innovative work behavior of Catholic high school teachers under the management of the Diocesan Education Foundation (YPK) in Manado City is still rare even though in fact every high school teacher who arranges promotion is burdened with one of the requirements being innovative work. Basically high school teachers who produce innovative work through an innovation process and in that process involve the teacher's innovative work behavior. Therefore, this research may provide benefits for improving teachers' innovative work behavior in schools.

Second, the development of the community around the school is constantly changing. The aspirations and demands of society today are different from the past. Currently, it does not only require students to be good at reading and arithmetic at school, but also requires students to be able to think creatively, critically and be able to solve problems. Therefore, innovative work behavior can help teachers to stay abreast of developments in a changing society (Catio, 2019).

Third, the rapid development of information and communication technology (ICT) which can facilitate the improvement of the current teaching-learning process, of course, requires teachers' innovative work behavior. As technology advances, old ways of teaching are becoming less relevant to current educational needs due to the use of technology, including digital technology, in the teaching and learning process which has now become very diverse and the center of the teaching process (Melor, 2018). Therefore, teachers need to be constantly

changed to ensure that the work methods used remain relevant and this requires teachers' innovative work behavior.

Fourth, for teachers who have innovative work behavior it is possible to become a good example or role model which is the starting point for producing innovative graduates in the future. That is why there is a great need for follow-up examples for students where teachers can play a role in modeling behavior by sharing personal behaviors that are appropriate and worthy of being exemplary by students such as innovative work behavior when teaching students (Catio, 2019).

Then, it is natural that the dynamics of the development of innovative work behavior of Catholic High School teachers can experience an increase or decrease caused by a number of factors. In this regard, it is important to know the factors that have a positive and significant impact on the teacher's innovative work behavior. Therefore, this study seeks to analyze and examine the factors that influence teachers' innovative work behavior on the basis of theory and previous research. Previous research has mapped out that the main categories of factors that influence innovative work behavior are demographic, individual and organizational factors (Thurlings et al., 2015; Zainal & Matore, 2019; Siregar et al., 2019).

In connection with this study, the factors that are thought to influence the innovative work behavior of Catholic high school teachers in Manado City are:

1. Exemplary leadership Regarding this research in the school context, the results of the study by Brauckmann & Pashiardis (2011) show that researchers have agreed that leadership is a key factor in the success of every school. Even the conclusions of Salleh & Khalid's research (2018) show that exemplary leadership in the educational environment is very significant in bringing school organizations to success. This implies that leadership, including in this case the exemplary leader, is an important factor to consider in maintaining and increasing school success. In other words, the influence of a school leader on teachers who emphasize exemplary is an important need today because the results of Jones' (2012) research show that a work culture or school culture that is founded on the exemplary leadership of school principals always leads to increased school productivity, school business profits, reduced teacher turnover, and increased overall teacher engagement. Research on exemplary leadership cannot be separated from its connection with leadership research in organizations in general and educational units such as schools. The research results of Gumus, et al (2016) show that the most studied leadership models in research in the field of education and schooling are distributed leadership models, instructional leadership models, teacher leadership models, and transformational leadership models. Besides all these leadership models, there is also a type of leadership that has been practiced by educational leaders including school principals, namely exemplary leadership (Jones, 2012; Kouzes & Posner, 2013; Ogboso, 2016; Salleh & Khalid, 2018; Díaz, et al., 2019). School creative climate, teacher collective trust, and teacher commitment. (Hardianto, Innovative work behavior for teachers and education staff Journal. iicet.org 2021) Teachers and education staff need to have innovative work behaviors so that educational goals can be achieved optimally. What's more, at this time after the pandemic, teachers who have innovation are needed at work. Therefore, it can be argued that if there is a decrease in the degree of exemplary leadership, the creative climate of

the school, the collective trust of teachers, and the commitment of teachers, there will be a decrease in the degree of work behavior innovative teacher. Conversely, if there is an increase in the degree of exemplary leadership, the creative climate of the school, the teacher's collective trust, and the teacher's commitment, there will be an increase in the degree of teacher's innovative work behavior.

2. Creative climate of school Before the concept of creative climate is known in the education management literature, the concept of organizational climate and school climate is known. When researchers began to connect and integrate the concepts of creative and climate in creative organizations and creative schools, research on creative climate began to develop. Researchers who promote this include Teresa M. Amabile (Amabile & Pratt, 2016). His research with several colleagues over the past three decades has focused primarily on the ways in which the work and other social environments influence creativity with an emphasis on motivational mechanisms. The results of their research became the forerunner of the emergence of the concept of a creative climate (Hunter, et al., 2019). The creative climate referred to in the work and social environment is an atmosphere in which perceptions support or hinder organizational creativity. Denti (2011) sees the creative climate as various aspects of the psychological state of a team and organizational environment.

Yi and colleagues (Vejian, Kamaudin & Kadir, 2016: 2) suggest that the creative climate shows people's perceptions and beliefs about the characteristics of the work environment that shape people's expectations about interaction and creative results. According to Pickeral and colleagues (Vejian, Kamarudin & Kadir, 2016:2) the creative climate of schools refers to the qualities, attributes and patterns of school life experiences that reflect norms, goals, values, interpersonal relationships, teaching, learning and leadership practices, and organizational structure. Vejian, Kamarudin & Kadir (2016: 4) view that the creative climate of the school is very important in supporting creative teaching and learning processes and a creative school climate will foster creative work and behavior among members of the school organization. Karwowski (2011) sees the concept of creative climate as the shared beliefs and opinions of people in an organization. Still according to Karwowski's view (2019) the creative climate can be understood as a number of interdependent dimensions, especially related to interpersonal relationships and task-related activities. Based on some of the opinions that have been cited, the concept of a creative school climate in this study is a teacher's perception of the school's internal social and work environment that is conducive to forming a creative teaching-learning process to achieve school goals

3. Teachers' collective trust Research on trust in organizations has been carried out using various approaches. One of them is a sociological approach that gave birth to a theory of collective trust which has also been adopted and adapted to research on trust in education, especially in the setting of school organizations (Forsyth, Adams & Hoy, 2011; Adams, 2014; Lengkong & Rotty, 2021). Conceptually, the definitions of trust analyzed using psychological and sociological approaches tend to be different. This is important to understand because collective belief should not be misinterpreted as the sum of individual beliefs. It is a group norm that resides in shared values, beliefs, and experiences (Adams, 2014:137). In

this regard, Forsyth, Adams & Hoy (2011) developed the concept of collective trust as group property or wealth that is stable and rooted in shared perceptions and influences about the beliefs of other groups or individuals that arise from time to time. This collective trust is formed in the organization because of various social exchanges in groups that grow and develop within the organization.

4. Teacher commitment. Research on organizational commitment by experts gave birth to what is called organizational commitment. Research on organizational commitment at the employee level gave birth to a concept called employee commitment. This research refers more to the concept of worker commitment because teachers in the school organizational pyramid are basically workers. Therefore researchers use the term as has also been used by other researchers in the field of education, namely teacher commitment (Thien, Razak, & Ramayah, 2014; Khumalo, 2019; Cansoy, Parlar & Polatcan, 2020; Asakir & Hidayati, 2022). Conceptually, commitment to the organization means employee attitudes that reflect the extent to which an individual knows and is attached to his or her organization and highly committed individuals tend to see themselves as true members of the organization (Colquitt, Lepine, & Wesson, 2012). In line with that, Kreitner & Kincki (2014) that employees who stay with the organization for a long period of time tend to be much more committed to the organization. Whereas Xerri & Brunetto (2013) is of the view that committed employees know the organization and organizational goals and try to achieve them.

5. Innovative Work Behavior, Teacher Innovative Work Behavior Concept

Innovative work behavior as a concept has been defined by experts according to the perspective they use. In the following, several opinions of experts are presented and continued by presenting the understanding of teachers' innovative work behavior in this study. Messmann & Mulder (2012:6) suggests that innovative work behavior is "the sum of physical and cognitive work activities carried out by employees in their work context, either solitarily or in a social setting, in order to accomplish a set of tasks required for achieving the goal of innovation development".

Innovative work behavior is a number of physical and cognitive work activities carried out by employees in their work context, one of which is in a hidden or social setting, to complete a set of tasks needed to achieve the goal of developing innovation.

Kheng, Mahmood & Beris (2013:93) suggests that the definition of innovative work behavior is as follows.

"Innovative work behavior as an employee's action directed at the generation, application and implementation of novelty ideas, products, processes, and methods to his or her job position, departmental unit, or organization. Examples of such behavior include seeking out new technologies, recommending new strategies to achieve goals, applying new work methods, and procuring support and resources to implement novelty ideas.

That is, innovative work behavior as employee actions directed at creating, implementing, and applying novel ideas, products, processes, and methods to job positions, departmental units, or organizations. Examples of such behavior include seeking out new technologies, recommending new strategies to achieve goals,

implementing new work methods, and obtaining support and resources to implement new ideas.

Stan, Gyes & Hootegem (2014) is of the view that "innovative work behavior is all employee behavior aimed at the generation, introduction and/or application (within a role, group or organization) of ideas, processes, products or procedures, new and intended to benefit the relevant unit of adoption". That is, innovative work behavior is all employee behavior aimed at generating, introducing and/or implementing (in roles, groups or organizations) ideas, processes, products or procedures, new and intended to provide benefits to relevant adoption units.

Nijenhuis (2015: 1) suggests that innovative work behavior is "all individual actions directed at the generation, processing and application/implementation of new ideas regarding ways of doing things, including new product ideas, technologies, procedures or work processes with the goal of Increasing the effectiveness and success of organizational processes". Innovative work behavior is all individual actions directed at generating, processing and applying/implementing new ideas about ways of doing things, including new product ideas, technologies, procedures or work processes with the aim of increasing the effectiveness and success of organizational processes.

According to Chatchawan, Trichandhara & Rinthaisong (2017:155) "innovative work behavior is defined as the intentional behavior of an individual to introduce or apply new ideas to their assigned work role". That is, innovative performance behavior is defined as an individual's intentional behavior to introduce or implement new ideas for his assigned work role.

Based on the definitions of the experts, it can be concluded that the teacher's innovative work behavior in this study is a teacher's intentional behavior to explore, generate, fight for, and implement ideas, processes, products or procedures that are new and useful in improving the teaching-learning process to achieve learning objectives.

It is hoped that this research will contribute to the conceptualization of future research on innovative work behavior and the factors that influence it in a positive and significant way. Therefore, the researcher formulated a research title, namely: Innovative Work Behavior of High School Teachers in Manado City.

The problems identified in this research relate to aspects of teachers' innovative work behavior and the correlated factors as follows.

1. The lack of innovative works produced by teachers gives an indication of the weak behavior of teachers' innovative work.
2. The tendency of teachers who are resistant to learning innovation tends to weaken the degree of teacher innovative work behavior such as not making innovative work in learning.
3. Principal leadership practices that cannot be emulated as innovators tend to weaken teachers' innovative work behavior.
4. The school climate which tends to be closed has the potential to weaken the creative power for teachers to do things that are new and useful or innovative.
5. The creative climate that is formed in schools tends not to be conducive for teachers to behave in innovative ways.

6. Continuous professional development of teachers that is not directly related to the development of learning innovations does not support the improvement of teachers' innovative work behavior.
7. The mutual distrust between individuals that tends to occur in schools can potentially reduce the degree of teacher innovative work behavior.
8. The work motivation of teachers who are too oriented to extrinsic motivation tends to weaken innovative work behavior compared to intrinsic motivation.
9. There are teachers who tend not to make commitments that have been built together, resulting in a decline in the teacher's innovative work behavior.

Referring to the identification of the problem, it can be determined that the purpose of this study is to explain the following.

1. The influence of exemplary leadership on the innovative work behavior of Catholic high school teachers in Manado City.
2. The influence of the creative climate on the innovative work behavior of Catholic high school teachers in Manado City.
3. The effect of collective trust on the innovative work behavior of Catholic high school teachers in Manado City.
4. The effect of commitment to teachers' innovative work behavior at Catholic High Schools in Manado City.
5. The joint influence of exemplary leadership, creative climate, collective trust, and commitment to the innovative work behavior of high school teachers in Manado City.

RESEARCH METHOD

Starting from the formulation of the problem and research objectives, it shows that this research is relevant to be carried out using a type of quantitative approach and survey method (Gay, Mills & Airasian, 2012; Creswell, 2014) as well as an associative research design (Sugiyono, 2014), namely to examine the relationship between variables independent and dependent variable. The dependent variable is the teacher's innovative work behavior (Y). The independent variables are the exemplary leadership of the principal (X1), the creative climate of the school (X2), the collective trust of the teacher (X3), and the commitment of the teacher (X4). Thus the influence between research variables.

RESULTS AND DISCUSSION

1. Descriptive Analysis

In this section, the data from the results of descriptive statistical analysis of the exemplary leadership variables of the principal (X1) and the creative climate of the school (X2) are presented. Teacher collective trust (X3), teacher commitment (X4), and teacher innovative work behavior (Y). Data from the intended descriptive analysis is presented in table 1 as follows.

Tabel 1
Hasil Analisis Deskriptif

Jenis pengukuran	Variabel Penelitian				
	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	Y
<i>Mean</i>	120.77	140.38	140.38	52.82	41.50
<i>Median</i>	123.00	140.00	140.00	53.00	41.00
<i>Mode</i>	126	140	140	55	41
<i>Standard Deviation</i>	7.870	7.855	7.855	3.666	3.510
<i>Varians</i>	61.945	61.698	61.698	13.440	12.322
<i>Range</i>	34	35	35	17	16
<i>Maksimum</i>	99	122	95	44	34
<i>Minimum</i>	133	157	123	61	50

Berdasarkan data yang disajikan pada tabel 1 dapat dijelaskan sebagai berikut.

- a. Hasil analisis deskriptif kepemimpinan keteladanan kepala sekolah (X₁) menunjukkan bahwa pengukuran gejala pusat dijelaskan dengan nilai rata-rata = 120.77, median = 123.00, dan mode = 126. Sedangkan pengukuran penyimpangan dijelaskan dengan nilai standar deviasi = 7.870, varians = 61.945, dan rentang = 34.
- b. Hasil analisis deskriptif iklim kreatif sekolah (X₂) menunjukkan bahwa pengukuran gejala pusat dijelaskan dengan nilai rata-rata = 140.38, median = 140.00, dan mode = 140. Sedangkan pengukuran penyimpangan dijelaskan dengan nilai standar deviasi = 7.855, varians = 61.698, dan rentang = 35.
- c. Hasil analisis deskriptif kepercayaan kolektif guru (X₃) menunjukkan bahwa pengukuran gejala pusat dijelaskan dengan nilai rata-rata = 140.38, median = 140.00, dan mode = 140. Sedangkan pengukuran penyimpangan dijelaskan dengan nilai standar deviasi = 7.855, varians = 61.698, dan rentang = 35.
- d. Hasil analisis deskriptif komitmen guru (X₄) menunjukkan bahwa pengukuran gejala pusat dijelaskan dengan nilai rata-rata = 52.82, median = 53.00, dan mode = 55. Sedangkan pengukuran penyimpangan dijelaskan dengan nilai standar deviasi = 3.666, varians = 13.440, dan rentang = 17.
- e. Hasil analisis deskriptif perilaku kerja inovatif guru (Y) menunjukkan bahwa pengukuran gejala pusat dijelaskan dengan nilai rata-rata = 41.50, median = 41.00, dan mode = 41. Sedangkan pengukuran penyimpangan dijelaskan dengan nilai standar deviasi = 3.510, varians = 12.322, dan rentang = 16.

2. Analisis inferensial

- a. Pengujian Persyaratan Model Regresi

Pengujian persyaratan atau asumsi model regresi dalam penelitian ini dilakukan melalui uji normalitas data, multikolinieritas, dan linieritas.

- 1) Uji normalitas data

Pengujian normalitas data menggunakan *one sample Kolmogorov Smirnov*. Kaidahnya yaitu jika nilai signifikansi di atas 0,05, maka data

berdistribusi normal dan sebaliknya jika nilai signifikansi di bawah 0,05, maka data tidak berdistribusi normal.

Tabel 2 Hasil Uji Normalitas Data

Signifikansi	Variabel Penelitian				
	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	Y
Asymp. Sig. (2-tailed)	.160	.586	.827	.473	.290

Mengacu pada tabel 3.2 normalitas data variabel-variabel dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut.

- a) Variabel X₁ memiliki *Asymp. Sig.* (0,160) > α (0,05). Artinya, data variabel kepemimpinan keteladanan kepala sekolah berdistribusi normal.
 - b) Variabel X₂ memiliki *Asymp. Sig.* (0,586) > α (0,05). Artinya, data variabel iklim kreatif sekolah berdistribusi normal.
 - c) Variabel X₃ memiliki *Asymp. Sig.* (0,827) > α (0,05). Artinya, data variabel kepercayaan kolektif guru berdistribusi normal.
 - d) Variabel X₄ memiliki *Asymp. Sig.* (0,473) > α (0,05). Artinya, data variabel komitmen guru berdistribusi normal.
 - e) Variabel Y memiliki *Asymp. Sig.* (0,290) > α (0,05). Artinya, data variabel perilaku kerja inovatif guru berdistribusi normal.
- 2) Uji multikolinieritas

Pengujian multikolinieritas menggunakan *tolerance value* dan *Variance Inflation Factor (VIF)*. Kaidahnya yaitu jika *tolerance value* lebih kecil 0.1 atau nilai VIF lebih besar 10, maka terjadi multikolinieritas dan jika *tolerance value* lebih besar 0.1 atau nilai VIF lebih kecil 10, maka tidak terjadi multikolinieritas.

**Tabel 3
Hasil Uji Multikolinieritas**

Variabel Penelitian	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Kepemimpinan Keteladanan	.852	1.173
Iklim Kreatif Sekolah	.660	1.515
Kepercayaan Kolektif	.627	1.594
Komitmen	.527	1.896

Berdasarkan data pada tabel 3.3, maka hasil uji multikolinieritas disekripsikan sebagai berikut.

- a) Variabel kepemimpinan keteladanan kepala sekolah (X₁) memiliki nilai *tolerance* = 0.852 lebih besar 0.1 dan nilai VIF = 1.173 lebih kecil 10. Artinya, model regresi dalam penelitian ini tidak terjadi korelasi yang sangat kuat antara setiap variabel bebas atau tidak terjadi multikolinieritas.
- b) Variabel iklim kreatif sekolah (X₂) memiliki nilai *tolerance* = 0.660 lebih besar 0.1 dan nilai VIF = 1.515 lebih kecil 10. Artinya, pada model regresi dalam penelitian ini tidak terjadi korelasi yang sangat kuat antara setiap variabel bebas atau tidak terjadi multikolinieritas.

- c) Variabel kepercayaan kolektif guru (X_3) memiliki nilai *tolerance* = 0.627 lebih besar 0.1 dan nilai VIF = 1.594 lebih kecil 10. Artinya, pada model regresi dalam penelitian ini tidak terjadi korelasi yang sangat kuat antara setiap variabel bebas atau tidak terjadi multikolinieritas.
 - d) Variabel komitmen guru (X_4) memiliki nilai *tolerance* = 0.527 lebih besar 0.1 dan nilai VIF = 1.896 lebih kecil 10. Artinya, pada model regresi dalam penelitian ini tidak terjadi korelasi yang sangat kuat antara setiap variabel bebas atau tidak terjadi multikolinieritas.
- 3) Uji Linieritas

Pengujian linieritas dalam penelitian ini dilakukan dengan cara membandingkan nilai signifikansi dengan 0,05. Kaidahnya yaitu jika nilai probabilitas $\alpha = 0,05$ lebih besar atau sama dengan nilai probabilitas Sig. atau $0,05 \geq \text{Sig}$), maka dapat dinyatakan berpola linier (Riduwan dan Sunarto, 2010).

Tabel 4
Hasil Uji Linieritas

Pengaruh antar Variabel	Probabilitas Sig.	α
X1 terhadap Y	0.002	0.05
X2 terhadap Y	0.000	0.05
X3 terhadap Y	0.000	0.05
X4 terhadap Y	0.000	0.05

Berdasarkan data pada tabel 3.4, hasil uji linieritas dapat dijelaskan sebagai berikut.

- a) Pengaruh kepemimpinan keteladanan kepala sekolah (X_1) terhadap perilaku kerja inovatif (Y) yaitu nilai probabilitas $\alpha = 0.05$ lebih besar nilai probabilitas sig. = 0.001 atau $0,05 > 0,002$. Artinya, data berpola linier, sehingga memenuhi syarat atau asumsi model regresi.
 - b) Pengaruh iklim kreatif sekolah (X_2) terhadap perilaku kerja inovatif (Y) yaitu nilai probabilitas $\alpha = 0.05$ lebih besar nilai probabilitas sig. = 0.001 atau $0,05 > 0,000$. Artinya, Artinya, data berpola linier, sehingga memenuhi syarat atau asumsi model regresi.
 - c) Pengaruh kepercayaan kolektif guru (X_3) terhadap perilaku kerja inovatif (Y) yaitu nilai probabilitas $\alpha = 0.05$ lebih besar nilai probabilitas sig. = 0.000 atau $0,05 > 0,000$. Artinya, Artinya, data berpola linier, sehingga memenuhi syarat atau asumsi model regresi.
 - d) Pengaruh komitmen guru (X_4) terhadap perilaku kerja inovatif (Y) yaitu nilai probabilitas $\alpha = 0.05$ lebih besar nilai probabilitas sig. = 0.000 atau $0,05 > 0,000$. Artinya, Artinya, data berpola linier, sehingga memenuhi syarat atau asumsi model regresi.
- b. Pengujian Hipotesisi Penelitian
- i. Pengujian Hipotesis dengan Analisis Regresi Sederhana
Hasil pengujian hipotesis penelitian dengan teknik analisis regresi sederhana disajikan dalam tabel 5 berikut ini.

Tabel 5
Hasil Analisis Regresi Sederhana

Pengaruh antar Variabel	Nilai Koefisien Regresi (Beta)	Nilai Konstanta	Nilai Probabilitas α	Nilai Probabilitas Sig.	Hasil Uji Hipotesisi
X ₁ terhadap Y	.007		0.05	.009	H ₀ ditolak & Ha diterima
X ₂ terhadap Y	.043		0.05	.005	H ₀ ditolak & Ha diterima
X ₃ terhadap Y	.114	10,740	0.05	.003	H ₀ ditolak & Ha diterima
X ₄ terhadap Y	.845		0.05	.000	H ₀ ditolak & Ha diterima

Berdasarkan pada tabel 5, maka berikut ini dijelaskan hasil pengujian hipotesis berdasarkan analisis regresi sederhana.

- a) Pengaruh kepemimpinan keteladanan kepala sekolah (X₁) terhadap perilaku kerja inovatif guru (Y) dapat dijelaskan sebagai berikut.
- (1) Persamaan regresi $\hat{Y} = 10,740 + 0.007 X_1$. Artinya, jika tidak ada peningkatan kepemimpinan keteladanan kepala sekolah, maka tingkat perilaku kerja inovatif guru adalah 10,740 (konstanta) dan jika kepemimpinan keteladanan kepala sekolah menaik sebesar 1, maka perilaku kerja inovatif guru diprediksi mengalami kenaikan 0.007.
 - (2) Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa nilai probabilitas 0.05 lebih besar nilai probabilitas sig. 0.001 atau $0.05 > 0.009$. Artinya, H₀ ditolak dan Ha diterima. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa kepemimpinan keteladanan kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif guru.
- b) Pengaruh iklim kreatif sekolah (X₂) terhadap perilaku kerja inovatif guru (Y) dapat dijelaskan sebagai berikut.
- (1) Persamaan regresi $\hat{Y} = 10,740 + 0.043 X_2$. Artinya, jika tidak ada peningkatan iklim kreatif sekolah, maka tingkat perilaku kerja inovatif guru adalah 10.740 (konstanta) dan jika iklim kreatif sekolah menaik sebesar 1, maka perilaku kerja inovatif guru diprediksi mengalami kenaikan 0.043.
 - (2) Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa nilai probabilitas 0.05 lebih besar nilai probabilitas sig. 0.000 atau $0.05 > 0.005$. Artinya, H₀ ditolak dan Ha diterima. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa iklim kreatif sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif guru.

- c) Pengaruh kepercayaan kolektif guru (X_3) terhadap perilaku kerja inovatif guru (Y) dapat dijelaskan sebagai berikut.
- (1) Persamaan regresi $\hat{Y} = 10,740 + 0.114 X_3$. Artinya, jika tidak ada peningkatan kepercayaan kolektif guru, maka tingkat perilaku kerja inovatif guru adalah 10.740 (konstanta) dan jika kepercayaan kolektif guru menaik sebesar 1, maka perilaku kerja inovatif guru diprediksi mengalami kenaikan 0.114.
 - (2) Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa nilai probabilitas 0.05 lebih besar nilai probabilitas sig. 0.000 atau $0.05 > 0.003$. Artinya, H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa kepercayaan kolektif guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif guru.
- d) Pengaruh komitmen guru (X_4) terhadap perilaku kerja inovatif guru (Y) dapat dijelaskan sebagai berikut.
- (1) Persamaan regresi $\hat{Y} = 10,740 + 0.845 X_4$. Artinya, jika tidak ada peningkatan komitmen guru, maka tingkat perilaku kerja inovatif guru adalah 21.796 (konstanta) dan jika komitmen guru menaik sebesar 1, maka perilaku kerja inovatif guru diprediksi mengalami kenaikan 0.408.
 - (2) Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa nilai probabilitas 0.05 lebih besar nilai probabilitas sig. 0.001 atau $0.05 > 0.000$. Artinya, H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa komitmen guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif guru.
- ii. Pengujian Hipotesis dengan Analisis Regresi Ganda
- Hasil pengujian hipotesis penelitian dengan teknik analisis regresi ganda disajikan dalam tabel 6 dan 7 berikut ini.

Tabel 6
Hasil Analisis Regresi Ganda

Pengaruh antar Variabel	Nilai Koefisien Regresi Ganda (R)	Nilai Koefisien Determinasi (R_{Square})	Nilai F	Nilai Probabilitas α	Nilai Probabilitas Sig.	Hasil Uji Hipotesisi
X_1, X_2, X_3 & X_4 terhadap Y	.941	.886	106.923	0.05	0.000	H_0 ditolak & H_a diterima

Tabel 7
Koefisien Regresi Ganda

Pengaruh antar Variabel	B	Standar error	Beta	Signifikansi
(Constant)	10.740	3.605		.004
Kepemimpinan Keteladanan	.003	.022	.007	.009

Iklm Kreatif Sekolah	.019	.025	.043	.004
Kepercayaan Kolektif	.060	.030	.114	.003
Komitmen	.809	.060	.845	.000

Berdasarkan pada tabel 7, maka pengaruh secara bersama-sama atau simultan kepemimpinan keteladanan kepala sekolah, iklim kreatifi sekolah, kepercayaan kolektif guru, dan komitmen guru terhadap perilaku kerja inovatif guru dapat dijelaskan sebagai berikut.

a) Persamaan regresi:

$$\hat{Y} = 10.740 + 0.007X_1 + 0.043X_2 + 0.114X_3 + 0.845 X_4$$

Artinya, jika tidak ada peningkatan kepemimpinan keteladanan kepala sekolah, iklim kreatifi sekolah, kepercayaan kolektif guru, dan komitmen guru, maka tingkat perilaku kerja inovatif guru adalah 10.740 (konstanta).

b) Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa nilai F sebesar 106.923 dengan nilai probabilitas 0.05 lebih besar nilai probabilitas sig. 0.000 atau $0.05 > 0.000$. Artinya, H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa kepemimpinan keteladanan kepala sekolah, iklim kreatifi sekolah, kepercayaan kolektif, dan komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif guru. Di samping itu, koefisien determinasi (R_{Square}) sebesar 0.886 memberi arti bahwa variabel terikat perilaku kerja inovatif guru dipengaruhi sebesar 88,6% oleh variabel bebas kepemimpinan keteladanan kepala sekolah, iklim kreatifi sekolah, kepercayaan kolektif, dan komitmen, sedangkan sisanya sebenar 11.4% dijelaskan oleh sebab-sebab lain atau variabel-variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Pada bagian ini diuraikan pembahasan hasil penelitian yang didasarkan pada analisis data dan pengujian hipotesis. Pembahasan dimaksud dijelaskan berdasarkan pokok-pokok masalah penelitian sebagai berikut.

Pengaruh kepemimpinan keteladanan kepala sekolah terhadap perilaku kerja inovatif guru

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan keteladanan kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif guru. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian dari para peneliti sebelumnya antara lain Afsar, Badir & Bin Saeed (2014), Al-Omari, Choo & Al (2019), Zainal & Matore (2019), dan Slåtten, Mutonyi & Lien (2020). Implikasi dari hasil penelitian ini yaitu untuk memperbaiki perilaku kerja inovatif guru dibutuhkan program pengembangan kepemimpinan keteladanan bagi kepala sekolah.

Pengembangan kepemimpinan keteladanan dalam bidang pendidikan saat ini sangat dibutuhkan. Dikatakan sangat dibutuhkan karena berdasarkan hasil penelitian Salleh & Khalid (2018) menunjukkan bahwa kepemimpinan keteladanan dalam lingkungan pendidikan sangat signifikan dalam membawa organisasi sekolah menuju kesuksesan. Sehubungan dengan hal itu, Hasil penelitian Jones (2012) menunjukkan juga bahwa budaya kerja atau budaya sekolah yang didirikan di atas kepemimpinan keteladanan kepala sekolah senantiasa mengarah pada

peningkatan produktivitas sekolah, keuntungan usaha sekolah, penurunan pergantian guru, dan peningkatan keterlibatan guru secara keseluruhan.

Hasil-hasil penelitian tersebut memberi pemahaman bahwa pemimpin yang dapat diteladani menjadi faktor yang penting untuk diperhatikan dalam memelihara dan meningkatkan keberhasilan sekolah secara keseluruhan dan secara khusus perilaku kerja inovatif guru. Di samping itu juga, kepemimpinan keteladanan sangat dibutuhkan di bidang pendidikan karena jenis kepemimpinan ini telah dipraktikkan pemimpin pendidikan termasuk kepala sekolah (Jones, 2012; Kouzes & Posner, 2013; Ogboso, 2016; Salleh & Khalid, 2018; Díaz, dkk., 2019).

Penelitian kepemimpinan keteladanan kepala sekolah dalam penelitian ini dikonstruksi dari teori lima dimensi kepemimpinan keteladanan Kouzes & Posner (2017:2) yaitu “*modeling the way, inspiring a shared vision, challenging the process, enabling others to act and encourage the hearts*”. Penggunaan teori dimaksud untuk pengukuran kepemimpinan keteladanan kepala sekolah dapat dijelaskan secara operasional berikut ini.

Kepala sekolah yang mempraktikkan *modeling the way* dapat dideskripsikan sebagai berikut.

- a. Kepala sekolah memberikan contoh pribadi tentang apa yang dia harapkan dari guru-guru di sekolah.
- b. Kepala sekolah memastikan bahwa guru-guru mematuhi prinsip dan standar yang telah disepakati bersama.
- c. Kepala sekolah menindaklanjuti janji dan komitmen yang dia buat untuk guru-guru.
- d. Kepala sekolah meminta umpan balik tentang bagaimana tindakannya dalam memengaruhi kinerja guru-guru.
- e. Kepala sekolah membangun konsensus nilai umum bersama guru-guru untuk menjalankan organisasi sekolah.
- f. Kepala sekolah memiliki kejelasan tentang filosofi kepemimpinannya.

Kepala sekolah yang mempraktikkan *inspiring a shared vision* dapat dideskripsikan sebagai berikut.

- a. Kepala sekolah membicarakan dengan guru-guru tentang kecenderungan masa depan yang akan memengaruhi bagaimana pekerjaan diselesaikan.
- b. Kepala sekolah mendeskripsikan mengenai gambaran yang menarik tentang masa depan kepada guru-guru.
- c. Kepala sekolah menghimbau kepada guru-guru untuk berbagi mimpi masa depan.
- d. Kepala sekolah menunjukkan kepada guru-guru bagaimana minat jangka panjang mereka dapat diwujudkan dengan mendaftar dalam visi yang sama.
- e. Kepala sekolah melukiskan "gambaran besar" dari apa yang ingin dicapai kepada guru-guru.
- f. Kepala sekolah berbicara dengan keyakinan yang tulus tentang makna dan tujuan yang lebih tinggi dari pekerjaan kepada guru-guru.

Kepala sekolah yang mempraktikkan mengenai menginspirasi suatu visi bersama dideskripsikan sebagai berikut.

- a. Kepala sekolah mencari peluang menantang yang menguji keterampilan dan kemampuannya sendiri kepada guru-guru.

- b. Kepala sekolah menantang guru-guru untuk mencoba cara baru dan inovatif untuk melakukan pekerjaan.
- c. Kepala sekolah secara aktif mencari cara inovatif untuk meningkatkan apa yang dilakukan untuk guru-guru.
- d. Kepala sekolah bertanya kepada guru-guru tentang apa yang bisa dipelajari ketika ada pekerjaan tertentu yang tidak berjalan sebagaimana yang diharapkan
- e. Kepala sekolah mengidentifikasi tonggak terukur yang membuat pekerjaan Bersama guru-guru terus bergerak maju.
- f. Kepala sekolah berinisiatif dalam mengantisipasi dan merespon perubahan untuk perbaikan kinerja guru-guru.

Kepala sekolah yang mempraktikkan *enabling others to act* dapat dideskripsikan sebagai berikut.

- a. Kepala sekolah mengembangkan hubungan kerjasama di antara guru-guru yang bekerja dengannya.
- b. Kepala sekolah secara aktif mendengarkan beragam sudut pandang guru-guru.
- c. Kepala sekolah memperlakukan guru-guru dengan bermartabat dan terhormat.
- d. Kepala sekolah melibatkan guru-guru dalam keputusan yang secara langsung berdampak pada kinerja mereka.
- e. Kepala sekolah memberikan guru-guru banyak kebebasan dan pilihan dalam memutuskan bagaimana melakukan pekerjaan mereka.
- f. Kepala sekolah memastikan bahwa guru-guru tumbuh dalam pekerjaan dengan mempelajari keterampilan baru dan mengembangkan diri sendiri.

Kepala sekolah yang mempraktikkan *encourage the hearts* dapat dideskripsikan sebagai berikut.

- a. Kepala sekolah memuji guru-guru untuk pekerjaan yang dilakukan dengan baik.
- b. Kepala sekolah membuat suatu keputusan untuk membiarkan guru-guru tahu tentang kepercayaan dirinya pada kemampuan mereka.
- c. Kepala sekolah memastikan bahwa guru-guru secara kreatif diakui atas kontribusi mereka terhadap keberhasilan pekerjaan.
- d. Kepala sekolah mengakui guru-guru yang menunjukkan komitmen terhadap nilai-nilai bersama secara publik.
- e. Kepala sekolah menceritakan kepada guru-guru kisah-kisah penyemangat tentang karya baik orang lain.
- f. Kepala sekolah terlibat secara pribadi dalam mengenali guru-guru dan merayakan pencapaian.

Meskipun pada penelitian ini, kepemimpinan keteladanan kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif guru, namun pemimpin pada konteks pendidikan informal dan nonformal masih perlu penelitian mendalam. Hal ini penting diwacanakan karena pemimpin pendidikan bukan hanya kepala sekolah semata, tetapi meliputi pemimpin yang bergerak dalam lingkup pengelolaan pendidikan informal dan nonformal. Bahkan dalam pengembangan profesional berkelanjutan guru yang menekankan penilaian kinerja pada hasil karya inovatif bukan hanya bagi pendidik guru di sekolah, tetapi termasuk pendidik yang melaksanakan tugas pada pada jalur pendidikan informal dan nonformal di PAUD dan Taman Kanak-kanak (TK) dan satuan pendidikan nonformal di Pusat Kegiatan

Belajar Masyarakat (PKBM) menyelenggarakan program Paket A (setara SD dan sederajat), Paket B (setara SMP dan sederajat), dan Paket C (setara SMA/SMK).

Pengaruh iklim kreatif sekolah terhadap perilaku kerja inovatif guru

Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim kreatif sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif guru. Hasil penelitian ini didukung hasil penelitian sebelumnya oleh para peneliti. Misalnya, penelitian sebelumnya antara lain oleh Al-Omari, Choo & Al (2019), Zainal & Matore (2019), dan Slåtten, Mutonyi & Lien (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan faktor yang memengaruhi perilaku kerja inovatif. Bahkan Zainal & Matore (2019) menemukan popularitas dan dominasi penelitian kepemimpinan dalam kaitannya dengan kajian perilaku kerja inovatif dari guru. Implikasi dari hasil penelitian ini yaitu peningkatan perilaku kerja inovatif guru dapat diprogramkan melalui perbaikan iklim kreatif sekolah.

Program pengembangan perbaikan iklim kreatif sekolah yang dapat memberi kontribusi terhadap perilaku kerja inovatif guru boleh merujuk pada dimensi-dimensi iklim kreatif yang telah dikembangkan para pakar. Pada penelitian ini, iklim kreatif sekolah diases dengan instrument yang disebut *KEY Environment Scales* mencakup delapan dimensi iklim kreatif organisasi. Instrumen ini telah dikembangkan oleh Amabile sejak tahun 1995 (Amabile & Pratt, 2016). Kedelapan dimensi iklim kreatif organisasi yang dapat dijadikan alat asesmen iklim kreatif sekolah dapat dijelaskan sebagai berikut.

Pertama, dimensi dorongan organisasi sekolah, yaitu bagaimana sekolah sebagai suatu organisasi pendidikan menciptakan iklim yang mendorong guru-guru untuk mengembangkan ide-ide baru, karya kreatif guru dihargai dan diakui, guru menerima umpan balik yang adil dan konstruktif tentang ide-ide baru, dan guru tahu apa yang ingin dicapai organisasi.

Kedua, dimensi dorongan supervisor, yaitu bagaimana kepala sekolah sebagai supervisor berfungsi sebagai model kerja yang baik, menunjukkan kepercayaan diri dalam pekerjaan, menetapkan tujuan dengan tepat, guru bisa berbicara dengan bebas dan terbuka dengan kepala sekolah, dan kepala sekolah sebagai supervisor mendorong guru untuk mengambil risiko dan kegagalan yang dapat diterima.

Ketiga, dimensi dukungan kelompok kerja, yaitu bagaimana sekolah menciptakan suasana yang memperlakukan satu sama lain dengan adil, latar belakang orang dalam kelompok yang berbeda membantu kelompok mengembangkan ide-ide baru, kelompok menghargai kontribusi semua orang, kelompok suka memilih otak atau kecerdasan satu sama lain anggota karena menawarkan berbagai pilihan untuk menyelesaikan masalah, kelompok memiliki komitmen bersama menyelesaikan pekerjaan, dan kelompok secara konstruktif menantang ide satu sama lain.

Keempat, dimensi otonomi, yaitu bagaimana di dalam sekolah tercipta suasana yang memungkinkan guru memiliki kebebasan untuk memutuskan pekerjaan apa yang harus dilakukan, guru memiliki kebebasan untuk memutuskan bagaimana melakukan pekerjaan sendiri, dan guru memiliki kebebasan rasa kontrol atas pekerjaan.

Kelima, dimensi sumber daya yang cukup, yaitu bagaimana di dalam sekolah diciptakan suasana yang memberdayakan guru bisa mendapatkan dana yang dibutuhkan untuk pekerjaan, guru bisa mendapatkan bahan yang dibutuhkan untuk pekerjaan, guru bisa mendapatkan fasilitas yang dibutuhkan untuk pekerjaan, dan guru bisa mendapatkan informasi yang dibutuhkan untuk pekerjaan.

Keenam, dimensi pekerjaan yang menantang, yaitu bagaimana di dalam sekolah diciptakan suasana kerja bagi guru memberi tantangan yang merangsang, tugas dalam pekerjaan guru menantang, guru merasa tertantang dengan pekerjaan yang dilakukan saat ini, dan guru harus bekerja keras untuk tugas yang menantang dan pekerjaan penting.

Ketujuh, dimensi tekanan beban kerja, yaitu bagaimana di dalam sekolah dikembangkan iklim yang meringankan guru memiliki terlalu banyak pekerjaan yang harus dilakukan dalam waktu yang terlalu sedikit, guru merasakan tekanan waktu dalam pekerjaan, tenggat waktu memiliki dampak positif pada pekerjaan, dan merasa terlalu sering terganggu oleh rekan kerja, email, dan lain-lain.

Kedelapan, dimensi hambatan organisasi, yaitu bagaimana di dalam sekolah mengembangkan suasana kondusif yang tidak mendatangkan banyak masalah politik di sekolah, persaingan internal tinggi dan tidak saling percaya, dan tidak berani melakukan sesuatu yang berbeda karena takut gagal atau dikritik secara negatif.

Pada dasarnya, meskipun pengembangan program iklim kreatif sekolah cenderung pada level organisasi sekolah, namun pada level individual guru juga perlu mendapat perhatian. Dikatakan perlu mendapat perhatian karena secara psikologis perbaikan iklim kreatif sekolah dimulai dari individu guru lalu secara bertahap kelompok guru dan akhirnya guru secara kolektif berkontribusi terhadap perilaku kerja inovatif.

Pengaruh kepercayaan kolektif guru terhadap perilaku kerja inovatif guru

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepercayaan kolektif guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif guru. Sebagaimana kepemimpinan keteladana kepala sekolah dan iklim kreatif sekolah telah diteliti sebelumnya berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif, maka demikian halnya juga dengan kepercayaan kolektif. Di antara peneliti yang telah meneliti bahwa kepercayaan kolektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif guru di antaranya adalah Al-Omari, Choo & Al (2019); Zainal & Matore (2019); dan Siregar, Suryana., Ahman & Senen (2019).

Implikasi dari hasil penelitian ini yaitu peningkatan perilaku kerja inovatif guru dapat diprogramkan melalui perbaikan kepercayaan kolektif guru. Meskipun harus diakui bahwa kepercayaan interpersonal guru tetap menjadi penting dalam wacana akademik, namun pengembangan program perbaikan perilaku kerja inovatif guru melalui perbaikan kepercayaan kolektif tidak kalah pentingnya dalam kaitannya dengan tuntutan kompetensi abad ke-21 sekarang ini yaitu kolaborasi dan hakekat guru sebagai makhluk sosial. Pada konteks ini saling percaya di antara sesama guru dan pihak lainnya sangat dibutuhkan. Oleh sebab itu, teori kepercayaan kolektif yang telah dikembangkan Forsyth, Adams & Hoy (2011) dapat dijadikan kerangka dasar penyusunan program untuk perbaikan kepercayaan kolektif guru di sekolah.

Kepercayaan kolektif guru dimaksud mencakup kepercayaan guru pada kolega/rekan sejawat, kepercayaan guru pada pemimpin/kepala sekolah, dan kepercayaan guru pada klien yaitu siswa dan orang tua siswa. Ketiga aspek tersebut perlu dikembangkan dalam pembinaan kepercayaan kolektif guru di sekolah karena secara teoretis berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif guru. Bagaimana kepercayaan kolektif guru dimaksud dikembangkan sebagai kerangka teoritis dalam penelitian ini, maka dapat dijelaskan sebagai berikut.

Pertama, kepercayaan kolektif guru pada kepala sekolah yaitu bervariasinya perilaku guru yang ditunjukkan dari mempercayai kepala sekolah, curiga terhadap sebagian besar tindakan kepala sekolah, memiliki keyakinan terhadap integritas kepala sekolah, kepala sekolah bertindak demi kepentingan terbaik para guru, kepala sekolah ini tidak menunjukkan perhatian kepada guru, guru di sekolah ini dapat mengandalkan kepala sekolah, kepala sekolah di sekolah ini cakap dalam melaksanakan tugasnya, dan kepala sekolah tidak memberi tahu guru apa yang sebenarnya terjadi.

Kedua, kepercayaan kolektif guru pada teman sejawat guru, yaitu bervariasinya perilaku guru yang ditunjukkan dari saling percaya, guru biasanya saling memperhatikan, guru saling curiga, bahkan dalam situasi sulit sekalipun guru dapat saling bergantung satu sama lain, guru menjalankan tugasnya dengan baik, guru memiliki keyakinan pada integritas rekan-rekan mereka, guru saling terbuka, dan ketika guru memberi tahu Anda sesuatu bisabisa mempercayainya.

Ketiga, kepercayaan kolektif guru pada klien (siswa dan orangtua siswa), yaitu bervariasinya perilaku guru yang ditunjukkan dari mempercayai siswanya, guru mempercayai orang tua, siswa saling peduli, orangtua dapat diandalkan dalam komitmen, siswa dapat diandalkan untuk melakukan pekerjaannya, guru dapat mengandalkan dukungan orangtua, guru percaya bahwa siswa adalah pembelajar yang kompeten, guru berpikir bahwa sebagian besar orangtua melakukan pekerjaan dengan baik, guru dapat mempercayai apa yang dikatakan orangtua kepadanya, dan siswa tertutup.

Pada hakekatnya ketiga aspek tersebut dijadikan dasar pengembangan instrumen untuk mengases kepercayaan kolektif guru. Hasil asesmen tersebut dapat dijadikan dasar pijakan bagi kepala sekolah dalam mengelola kepercayaan kolektif di sekolah. Sifat dasar pengelolaan dimaksud adalah suatu program perbaikan yang direncanakan dengan baik agar dapat dilaksanakan, diawasi, dan dievaluasi dengan baik pula. Oleh sebab itu, melalui perbaikan kepercayaan kolektif guru dapat memberi kontribusi yang berarti terhadap perbaikan perilaku kerja inovatif guru.

Pengaruh komitmen guru terhadap perilaku kerja inovatif guru

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif guru. Hasil penelitian ini selaras dengan hasil penelitian sebelumnya. Misalnya yang dilakukan oleh Xerri & Brunetto (2013), Hakimiah, Farid & Nazari (2016), Al-Omari, Choo & Al (2019); Zainal & Matore (2019); dan Siregar, Suryana., Ahman & Senen (2019) menunjukkan pula komitmen berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif.

Betapapun penelitian yang berfokus pada komitmen organisasi tetap menjadi penting dalam mengkaji teori komitmen, namun penelitian yang berfokus pada komitmen individu tidaklah kalah pentingnya dalam mengembangkan dimensi

komitmen pribadi guru sebagai makhluk individual. Implikasinya dalam penelitian ini yaitu perlunya upaya peningkatan perilaku kerja inovatif guru yang diprogramkan melalui perbaikan komitmen guru.

Komitmen guru yang diteliti dalam penelitian ini merujuk pada teori komitmen guru yang dikembangkan oleh Thien, Razak, & Ramayah (2014). Mereka memetakan komitmen guru ke dalam empat dimensi yaitu komitmen pada siswa, komitmen pada mengajar, komitmen pada sekolah, dan komitmen pada profesi. Keempat dimensi itu dapat dijelaskan sebagai berikut.

Pertama, dimensi komitmen guru pada siswa yaitu bagaimana keterlibatan atau tanggung jawab guru dalam pembelajaran siswa. Kedua, dimensi komitmen guru untuk mengajar yaitu bagaimana kesediaan guru untuk terlibat dalam pekerjaan mengajar. Ketiga, dimensi komitmen guru untuk sekolah yaitu bagaimana keyakinan dan penerimaan guru terhadap tujuan dan nilai sekolah, upaya guru untuk mengaktualisasikan tujuan dan nilai tersebut, dan keinginan kuat guru untuk mempertahankan keanggotaan di sekolah. Keempat, dimensi komitmen guru untuk profesi yaitu bagaimana sikap, loyalitas, dan keterlibatan guru untuk meningkatkan dan mengembangkan profesi yang mereka pilih.

Bagaimana kepala sekolah dapat meningkatkan secara berkelanjutan tentang perilaku kerja inovatif guru tentu saja memerlukan pengelolaan program perbaikan komitmen guru. Instrumen yang dikembangkan dalam penelitian ini dapat digunakan sebagai alat asesmen bagi kepala sekolah untuk dijadikan sebagai dasar pengembangan program perbaikan komitmen guru di sekolah. Program perbaikan dimaksud, sebagaimana juga dengan program perbaikan kepemimpinan keteladanan kepala sekolah, iklim kreatif sekolah, dan kepercayaan kolektif guru, dapat dikembangkan sebagai program belajar. Melalui program belajar yang dirancang secara khusus, maka akan berdampak pada peningkatan kualitas perilaku kerja inovatif guru yang sangat bermanfaat dalam upaya pengembangan individu dan sekolah yang inovatif.

Pengaruh secara bersama-sama kepemimpinan keteladanan kepala sekolah, iklim kreatif sekolah, kepercayaan kolektif guru, dan komitmen guru terhadap perilaku kerja inovatif guru

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan keteladanan kepala sekolah, iklim kreatif sekolah, kepercayaan kolektif guru, dan komitmen guru berpengaruh secara simultan atau bersama-sama terhadap perilaku kerja inovatif guru. Variabel kepemimpinan keteladanan kepala sekolah, iklim kreatif sekolah dalam penelitian ini merupakan bagian dari faktor karakteristik organisasi. Sedangkan variabel kepercayaan kolektif guru, dan komitmen guru merupakan bagian dari faktor karakteristik individu.

Pada hakekatnya, hasil penelitian ini sejalan dengan teori perilaku kerja inovatif guru yang telah dikembangkan oleh para peneliti. Misalnya, penelitian dari Zainal & Matore (2019). Berdasarkan hasil penelitian yang mereka peroleh dengan menggunakan metode *the Systematic Literature Review* (SLR) yaitu menunjukkan faktor karakteristik organisasi yang mencakup kepemimpinan keteladanan dan iklim kreatif sekolah dan faktor karakteristik individual yang mencakup kepercayaan kolektif guru, dan komitmen guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif guru. Implikasinya dalam penelitian ini yaitu

perlunya kepala sekolah mengembangkan program perbaikan perilaku kerja inovatif guru melalui perbaikan secara terpadu aspek kepemimpinan keteladanan kepala sekolah, iklim kreatif sekolah, kepercayaan kolektif guru, dan komitmen guru.

Pengembangan program perbaikan perilaku kerja inovatif guru dapat diadopsi dan diadaptasi dari teori perilaku kerja inovatif individu oleh Jong & Hartog (2010). Terdapat empat dimensi teoretis perilaku kerja inovatif yang dikembangkan sebagai alat pengukuran sebagaimana dijelaskan berikut ini.

Pertama, dimensi mengeksplorasi ide atau sering juga disebut eksplorasi peluang yaitu bagaimana guru mencari cara untuk meningkatkan produk, layanan atau proses atau guru berupaya memikirkannya dalam cara-cara alternatif. Kedua, dimensi memunculkan ide atau sering disebut pembangkitan ide yaitu bagaimana guru berhubungan dengan produk, layanan atau proses baru, perbaikan dalam proses kerja saat ini atau secara umum atau jalan keluar untuk masalah yang diidentifikasi. Ketiga, dimensi memperjuangkan ide yaitu bagaimana guru mencari dukungan dan membangun koalisi dengan mengungkapkan antusiasme dan keyakinan tentang keberhasilan inovasi, gigih, dan melibatkan orang yang tepat. Upaya yang cukup besar dan sikap berorientasi pada hasil dari guru diperlukan untuk mewujudkan gagasannya. Keempat, dimensi mengimplementasi ide atau sering juga disebut meralisasikan ide yaitu bagaimana guru menjadikan inovasi sebagai bagian dari proses dan perilaku kerja reguler seperti mengembangkan produk atau proses kerja baru, dan menguji serta memodifikasinya.

Bagi kepala sekolah, untuk mengelola program perbaikan kerja inovatif guru, sesuai hasil penelitian ini, perlu menerapkan kerangka berpikir terpadu daripada secara parsial. Artinya, kompleksitas masalah perilaku kerja inovatif guru memerlukan cara pandang *mix method*, sehingga perbaikan berkelanjutan perilaku kerja inovatif guru tidak berdiri sendiri, melainkan digabungkan dengan faktor-faktor yang berpengaruh positif dan signifikan sebagaimana hasil penelitian ini yaitu kepemimpinan keteladanan kepala sekolah, iklim kreatif sekolah, kepercayaan kolektif guru, dan komitmen guru. Hal ini perlu dipahami karena dari hasil analisis data diperoleh koefisien determinasi (R_{Square}) sebesar 0.294. Artinya, variabel terikat perilaku kerja inovatif guru dipengaruhi sebesar 29,4% oleh variabel bebas kepemimpinan keteladanan kepala sekolah, iklim kreatif sekolah, kepercayaan kolektif, dan komitmen. Sedangkan sisanya sebesar 70.6% ($100\% - 29,4$) dijelaskan oleh sebab-sebab lain atau variabel-variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Mengacu pada hasil penelitian tersebut tampaknya kompleksitas masalah perilaku kerja inovatif bukan hanya terkait dengan kepemimpinan keteladanan kepala sekolah, iklim kreatif sekolah, kepercayaan kolektif, dan komitmen guru semata. Kompleksitas masalah perilaku kerja inovatif dalam penelitian ini justru terkait dengan aspek lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini, tetapi secara teoretis dan empiris berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif guru. Kepala sekolah sebagai manajer dan pemimpin sepatutnya mengembangkan cara-cara berpikir strategik-komprehensif dalam mengelola program perbaikan perilaku kerja inovatif guru, baik bersifat jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang. Oleh sebab itu dibutuhkan kemampuan

menganalisis lingkungan strategis internal dan eksternal dari kepala sekolah agar faktor pendorong yaitu kelebihan dan peluang dan faktor penghambat yaitu kelemahan dan ancaman dapat dikelola secara efisien dan efektif untuk menghasilkan strategi pengembangan program perbaikan perilaku kerja inovatif guru.

CONCLUSION

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan penelitian ini Kepemimpinan keteladanan kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif guru.

Iklm kreatif sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif guru.

Kepercayaan kolektif guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif guru.

Komitmen guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif guru.

Kepemimpinan keteladanan kepala sekolah, iklim kreatif sekolah kepercayaan kolektif dan komitmen guru secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif guru

REFERENCES

- Adams, C.M. (2013). Collective trust: A social indicator of instructional capacity, *Journal of Educational Administration*, 51(3) 363-382.
- Adams, C.M. (2014). Collective student trust: A social resource for urban elementary students, *Educational Administration Quarterly*, 50(1) 135 -159.
- Afsar, B., Al-Ghazali, B.M., Cheema, S. & Javed, F. (2020). Cultural intelligence and innovative work behavior: The role of work engagement and interpersonal trust, ahead-of-print No. ahead-of-print, *European Journal of Innovation Management*. doi: 10.1108/EJIM-01-2020-0008.
- Afsar, B., Badir, Y. F., & Bin Saeed, B. (2014). Transformational leadership and innovative work behavior. *Industrial Management & Data Systems*, 114(8), 1270-1300.
- Al-Jabari, B. & Ghazzawi, I. (2019). Organizational commitment: A Review of the conceptual and empirical literature and a research agenda. *International Leadership Journal*, 11(1), 78-119.
- Al-Omari, M. A., Choo, L. S. & Al, M. A. M. (2019). Innovative work behavior: A review of literature, *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 23(2) 39-47.
- Amabile, T. M. & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157–183.
- Asakir, I. & Hidayati, D. (2022). Rasch model analysis: Teacher commitment indicators by experts judgment, *International Journal of Educational Management and Innovation*, 3(1) 59-73

- Baharuddin, M. F., Masrek, M. N. & Shuhidan, S. M. (2019). Innovative work behavior of school teachers: A conceptual framework. *International E-Journal of Advances in Education*, 5(14) 213-221.
- Forsyth, Patrick B, Adams, Curt M., & Hoy, Wayne K. (2011). *Collective trust: Why schools can't improve without it*. Amsterdam Avenue, New York: Teachers College Press.
- Ghozali, I. (2016) *Aplikasi analisis multivariete dengan program IBM SPSS 23*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gkorezis, P. (2016). Principal empowering leadership and teacher innovative behavior: A moderated mediation model. *International Journal of Educational Management*, 30, 1030-1044. doi.org/10.1108/IJEM-08-2015-0113.
- Gay, L. R., Mills, G. E. & Airasian, P. (2012). *Educational research: competencies for analysis and applications*. Boston: Pearson Education, Inc.
- Jane, J. S. A. M. & Kumar, S. P. (2017). Teacher commitment and student achievement in chemistry at higher secondary level, *International Journal of Current Research and Modern Education*, 2(1) 37-40, 2017.
- West, M.A., dan Farr, J.L. 1989. Innovation at Work: Psychological Perspectives. *Social Behavior*, (2)4, 15-30.
- Xerri, M. J. & Brunetto, Y. (2013). Fostering Innovative behaviour: The Importance of Employee Commitment and Organisational Citizenship Behaviour, *Int. J. Hum. Resour. Manag.*, 24(16) 3163–3177.
- Yu, M. C., Mai, Q., Tsai, S.-B. and Dai, Y. (2018). An empirical study on the organizational trust, employee-organization relationship and innovative behavior from the integrated perspective of social exchange and organizational sustainability, *Sustainability*, 10(3) 864-873.