

PENINGKATAN
PERILAKU INOVATIF GURU
Melalui Penguatan Kerjasama Tim,
Pemberdayaan, dan Kepemimpinan Visioner

MNC Publishing

Sanksi Pelanggaran Pasal 113 Undang-undang
Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta

1. Hak Cipta adalah hak eksklusif pencipta yang timbul secara otomatis berdasarkan prinsip deklaratif setelah suatu ciptaan diwujudkan dalam bentuk nyata tanpa mengurangi pembatasan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan (Pasal 1 ayat [1]).
2. Pencipta atau Pemegang Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8 memiliki hak ekonomi untuk melakukan: a. Penerbitan ciptaan; b. Pengadaan ciptaan dalam segala bentuknya; c. Penerjemahan ciptaan; d. Pengadaptasian, pengaransemenan, atau pentransformasian ciptaan; e. Pendistribusian ciptaan atau salinannya; f. Petunjukan Ciptaan; g. Pengumuman ciptaan; h. Komunikasi ciptaan; dan i. Penyewaan ciptaan (Pasal 9 ayat [1]).
3. Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah). (Pasal 113 ayat [3]).
4. Setiap orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah). (Pasal 113 ayat [4])

PENINGKATAN
PERILAKU INOVATIF GURU
Melalui Penguatan Kerjasama Tim,
Pemberdayaan, dan Kepemimpinan Visioner

Oleh :

Prof. Dr. rer. Pol. Ir. H. Didik Notosudjono, M.Sc

Dr. Hj. Rita Retnowati, MS

Mardiana, MM., M.Pd



PENINGKATAN

PERILAKU INOVATIF GURU

**Melalui Penguatan Kerjasama Tim, Pemberdayaan, dan
Kepemimpinan Visioner**

©2022

Penulis :

Prof. Dr. rer. Pol. Ir. H. Didik Notosudjono, M.Sc

Dr. Hj. Rita Retnowati, MS

Mardiana, MM., M.Pd

Editor:

Dasmo, M.Pd

Desain Cover & Penata Isi

Tim MNC Publishing

Cetakan I, Maret 2022

Diterbitkan oleh :



MNC
PUBLISHING
FUTURE BOOKS WITH PASSION

Media Nusa Creative

Anggota IKAPI (162/JTI/2015)

Bukit Cemara Tidar H5 No. 34, Malang

Telp. : 0812.3334.0088

E-mail : mncpublishing.layout@gmail.com

Website : www.mncpublishing.com

ISBN 978-602-462-889-5

Hak Cipta dilindungi undang-undang. Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ke dalam bentuk apapun, secara elektronik maupun mekanis, termasuk fotokopi, merekam, atau dengan teknik perekaman lainnya, tanpa izin tertulis dari Penerbit. Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2000 tentang Hak Cipta, Bab XII Ketentuan Pidana, Pasal 72, Ayat (1), (2), dan (6)

SAMBUTAN DEKAN SEKOLAH PASCASARJANA UNIVERSITAS PAKUAN BOGOR

Kebijakan Sekolah Pascasarjana dalam pembuatan Tesis dan Disertasi yang dilakukan oleh mahasiswa diarahkan pada Kegiatan Penelitian yang hasilnya konkrit dan dapat diterapkan kepada masyarakat. Penelitian Disertasi dari Saudari Mardiana, MM., M.Pd, mahasiswi Program Studi Manajemen Pendidikan Sekolah Pascasarjana Universitas Pakuan yang berjudul Peningkatan Perilaku Inovatif Guru melalui Penguatan Kerjasama Tim, Pemberdayaan, dan Kepemimpinan Visioner menghasilkan temuan penelitian berupa rekomendasi bagi pihak terkait, yaitu guru, kepala sekolah, pengawas sekolah, dan dinas pendidikan Kota Jakarta Timur dan lembaga penyelenggara pendidikan.

Rekomendasi tersebut dituangkan dalam buku pedoman Peningkatan Perilaku Inovatif Guru yang diharapkan dapat digunakan oleh pihak terkait untuk memperbaiki keadaan. Semoga buku pedoman ini dapat memberikan kontribusi positif terhadap penyelenggaraan pendidikan di Kota Jakarta Timur sehingga tujuan pendidikan yang telah ditetapkan dapat dicapai dengan lebih baik.

Bogor, Maret 2022



Prof. Dr. Ing. H. Soewarto Hardhienata
NIP. 195812131982111001

MNC Publishing

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan syukur alhamdulillah penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, atas perkenan Nya memberikan rahmat dan hidayah kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan buku panduan ini.

Perilaku Inovatif Guru merupakan faktor penting yang harus dimiliki oleh setiap guru terlebih di era disruptif dimana tindakan guru dalam mengeksplorasi peluang, menghasilkan ide, mempromosikan sampai dengan merealisasikannya dapat menghasilkan cara baru yang lebih efektif untuk diterapkan dalam kegiatan pembelajaran. Buku yang disusun berdasarkan hasil penelitian ini bertujuan untuk menemukan upaya-upaya peningkatan perilaku inovatif guru melalui pengembangan aspek kerjasama tim, pemberdayaan, dan kepemimpinan visioner Kepala Sekolah dengan harapan dapat bermanfaat untuk guru, kepala sekolah, dan dinas pendidikan dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan melalui peningkatan perilaku inovatif guru. Pada kesempatan yang baik ini, Penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Bibin Rubini, M.Pd, selaku Rektor Universitas Pakuan Bogor.
2. Bapak Prof. Dr. Ing. H. Soewarto Hardhienata, selaku Dekan Sekolah Pascasarjana Universitas Pakuan Bogor.
3. Ibu Dr. Hj. Sri Setyaningsih, M.Si, selaku Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan S3 Universitas Pakuan Bogor.
4. Bapak Prof. Dr. rer.pol. Ir. H. Didik Notosudjono, M.Sc, selaku Promotor yang telah memberikan arahan, kemudahan, dan memotivasi.
5. Ibu Dr. Hj. Rita Retnowati, MS, selaku Ko-promotor yang selalu membimbing dan memotivasi.
6. Kelas S3.16.E4 yang luar biasa saling memotivasi.
7. Suami Dr. Cipto Edi Sutopo atas inspirasi dan dukungan yang luar biasa, ananda Queen Afifah Ramadhani dan keluarga besar.

8. Keluarga besar H. Lukman Hakim M.M, Ketua Penyelenggara Yayasan Sekolah Tinggi Manajemen Transportasi Malahayati dan rekan Dosen atas *supportnya*

Semoga buku “Peningkatan Perilaku Inovatif Guru Melalui Penguatan Kerjasama Tim, Pemberdayaan, dan Kepemimpinan Visioner” ini dapat memberikan kontribusi bagi dunia pendidikan dan kemajuan ilmu pengetahuan. Aamiin ya...

Jakarta, Februari 2022

Penulis

DAFTAR ISI

Sambutan Dekan Sekolah Pascasarjana Universitas Pakuan Bogor	v
Kata Pengantar	vii
Daftar Isi	ix
BAB I Pendahuluan	1
A. Latar Belakang	1
B. Tujuan Penelitian	10
C. Kegunaan Penelitian	11
BAB II Perilaku Inovatif Guru	13
BAB III Kerjasama Tim	19
BAB IV Pemberdayaan	27
BAB V Kepemimpinan Visioner	33
BAB VI Metodologi Penelitian	39
BAB VII Hasil Penelitian	45
A. Deskripsi Data Hasil Penelitian	45
B. Hasil dan Pembahasan Penelitian	73
C. Analisis SITOREM	87
BAB VIII Langkah Peningkatan Perilaku Inovatif Guru	91
A. Upaya Peningkatan Perilaku Inovatif Guru Melalui Penguatan Kerjasama Tim	92
B. Upaya Peningkatan Perilaku Inovatif Guru Melalui Penguatan Pemberdayaan	93

C. Upaya Peningkatan Perilaku Inovatif Guru Melalui Penguatan Kepemimpinan Visioner	93
D. Upaya Peningkatan Perilaku Inovatif Guru Melalui Penguatan Kerjasama Tim dan Pemberdayaan	94
E. Upaya Peningkatan Perilaku Inovatif Guru Melalui Penguatan Kerjasama Tim dan Kepemimpinan Visioner	94
F. Upaya Peningkatan Perilaku Inovatif Guru Melalui Penguatan Pemberdayaan dan Kepemimpinan Visioner	94
G. Upaya Peningkatan Perilaku Inovatif Guru Melalui Penguatan Kerjasama Tim, Pemberdayaan, dan Kepemimpinan Visioner	95
Daftar Pustaka.....	97
Tentang Penulis	107

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Setiap pemangku kepentingan dalam dunia pendidikan harus mampu beradaptasi dengan perubahan sosial dan teknologi yang ada di masyarakat (Thora, 2004:237). Salah satu bentuk adaptasi adalah dengan berinovasi baik dari segi tata kelola lembaga pendidikan, instrumen pengajaran, hingga faktor-faktor non teknis lainnya yang secara langsung dan tidak langsung berkontribusi pada peningkatan kualitas pendidikan.

Salah satu unsur penting dalam proses pendidikan adalah guru. Selain berfungsi sebagai media untuk *transfer knowledge*, guru juga terlibat serta bertanggungjawab dalam pembentukan karakter dan moral peserta didik (Kostogriz, 2019:59). Tugas guru adalah membentuk peserta didik menjadi manusia Indonesia yang seutuhnya, yaitu berakal cerdas dan berbudi pekerti. Oleh karena itu peningkatan kapasitas guru perlu menjadi perhatian baik dari pemerintah maupun institusi yang menaunginya. Kualitas peserta didik tidak akan meningkat tanpa didukung oleh guru yang berkualitas.

Guru dari tahun ke tahun mengalami pergeseran peran. Sebelum teknologi mengambil peranan penting dalam setiap sendi kehidupan, guru menjadi satu-satunya sumber ilmu pengetahuan bagi siswa. Namun semenjak pesatnya perkembangan teknologi informasi yang berimbas pada terbukanya berbagai akses terhadap ilmu pengetahuan, peran guru tidak lagi sebagai satu-satunya sumber ilmu bagi siswa. Kini guru bertransformasi menjadi fasilitator, pengelola, demonstrator, pembimbing, motivator, dan evaluator (Finley, 2000:5). Guru didorong untuk akrab dengan teknologi baik mesin pencari, *platform digital*, maupun media sosial.

Hal ini selain dapat menjadikan guru familiar dengan berbagai perubahan teknologi namun juga dapat digunakan untuk memahami pola interaksi sosial siswa yang merupakan generasi *technology native* (University, 2020:1)

Salah satu kunci dari keberhasilan proses pembelajaran di era disruptif adalah keberadaan guru yang adaptif, dinamis, dan inovatif. Guru tidak hanya dituntut mampu menyampaikan materi pokok-pokok pelajaran namun juga mampu merangsang daya nalar dan *critical thinking* pada siswa (Saragih & Zuhri, 2019:2), sehingga *output* atau luaran yang dihasilkan adalah individu-individu yang tidak hanya mampu mengerjakan aktivitas yang bersifat rutin namun dapat berinovasi dan menjadi *problem solver* (Toshpulatova & Kinjemuratova, 2020:48). Oleh karena itu, guru seharusnya mampu melihat tujuan jangka panjang dari kegiatan pendidikan yang dilakukan yaitu peningkatan kualitas manusia baik secara keilmuan maupun karakter.

Kebutuhan keberadaan guru yang inovatif tertuang dalam Undang-Undang No. 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen yang menekankan kewajiban guru untuk terus meningkatkan kualitas diri dan pengajaran melalui berbagai media dan saluran. Sejalan dengan itu, pemerintah juga mengeluarkan peraturan nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan dimana dalam peraturan tersebut disinggung tentang proses pengajaran yang harus mengandung unsur interaktif, aspiratif, menyenangkan, menantang, memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif, serta memberikan ruang yang cukup bagi prakarsa, inovasi, dan kemandirian sesuai bakat, minat, dan perkembangan fisik, serta psikologis anak didik. Hal ini diterjemahkan insan pendidikan kedalam sebuah model pembelajaran yang dikenal dengan sebutan PAIKEM GEMBROT (Pembelajaran Aktif, Inovatif, Kreatif, Efektif dan Menyenangkan sehingga pembelajaran menjadi Gembira dan Berbobot). Dalam proses pengaplikasiannya dalam kegiatan belajar mengajar, model pembelajaran ini terbukti mampu memberikan rangsangan positif dan meningkatkan motivasi belajar siswa (Utami et al., 2015:68).

Tumbuhnya kesadaran bersama bahwa diperlukan *roadmap* yang komprehensif untuk mengejar ketertinggalan dengan sistem pendidikan negara lain. Kesadaran tersebut nampaknya ditangkap oleh kementerian pendidikan dan kebudayaan dengan meluncurkan program “Merdeka Belajar”. Melalui program ini diharapkan siswa dan guru mempunyai keleluasaan lebih untuk mengeksplorasi materi pembelajaran dengan menggunakan berbagai teknologi pembelajaran. Implikasinya tentu saja guru harus banyak belajar pengaplikasian teknologi pendidikan.

Merdeka belajar menawarkan kemerdekaan dan keleluasaan kepada lembaga pendidikan untuk mengeksplorasi potensi peserta didiknya secara maksimal dengan menyesuaikan minat, bakat serta kecenderungan masing-masing peserta didik. Dengan kemerdekaan dan kebebasan ini, diharapkan pendidikan di Indonesia menjadi semakin maju dan berkualitas, yang ke depannya mampu memberikan dampak positif secara langsung terhadap kemajuan bangsa dan negara (Mustaghfiroh, 2020:141). Bersama dengan program tersebut, Kemendikbud juga ingin meningkatkan kualitas sumber daya manusia pengajar di Indonesia melalui program “Guru Penggerak”. Dilansir dari <https://sekolah.penggerak.kemdikbud.go.id/gurupenggerak//> tujuan dari program ini adalah mencetak guru-guru yang memiliki jiwa kepemimpinan sehingga mampu menjadi motor penggerak bagi rekan seprofesinya agar siap menghadapi tantangan dunia pendidikan.

Saat ini dunia sedang dilanda pandemi COVID-19 tidak terkecuali di Indonesia. Sektor pendidikan merupakan salah satu pelayanan yang menjadi prioritas penutupan aktivitas tatap muka karena melibatkan interaksi banyak manusia. Secara garis besar kebijakan pemerintah untuk mengurangi penyebaran dan dampak dari virus ini pada dunia pendidikan adalah penerapan *physical distancing*, *social distancing*, *digital learning*, dan aplikasi konsep “Merdeka Belajar” (Abidah et al., 2020:38). Pemerintah melalui Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan memberikan instruksi bahwa pembelajaran dilakukan melalui jarak jauh dengan

memanfaatkan teknologi. Amanat tersebut tertuang dalam keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan nomor 719 tahun 2020 yang berisikan tentang kurikulum darurat. Poin utama dari peraturan tersebut adalah fleksibilitas bagi satuan pendidikan untuk menentukan kurikulum yang sesuai dengan kebutuhan pembelajaran bagi peserta didik.

Bank Dunia memprediksi bahwa jika pendidikan di Indonesia tidak dibenahi dalam masa pandemi, maka akan kehilangan skor PISA dalam kemampuan membaca. Jika sekolah ditutup selama 4 bulan skor akan turun 11 poin, penutupan 6 bulan skor turun 16 poin, dan penutupan selama 8 bulan skor akan turun 21 poin. Selain itu, dengan adanya penutupan sekolah, Bank Pembangunan Asia (ADB) memprediksi *Learning-Adjusted Years of Schooling (LAYS)* Indonesia berpotensi turun 0,22 poin sampai 0,48 poin selama pandemi dari basis 7,8 tahun saat sebelum pandemik. Semakin rendah kualitas pendidikan akan berdampak pada perkenomian mereka di masa mendatang. ADB memprediksi penurunan kualitas pembelajaran berpotensi menghilangkan pendapatan siswa antara US\$ 41 sampai US\$ 89 per tahun. Intinya, segala hal yang dipelajari selama mengikuti pendidikan, akan menentukan keterampilan yang dimiliki siswa saat memasuki dunia kerja (Jayani, 2021).

Merupakan sebuah keniscayaan bahwa sistem pendidikan beserta ekosistem yang berada didalamnya harus berbenah dan menyesuaikan dengan perkembangan zaman. Namun pandemi COVID-19 mengharuskan perubahan secara fundamental terjadi lebih cepat. Guru dan siswa sebagai subyek pendidikan menjadi bagian yang paling terdampak dari perubahan ini. Guru dipaksa merubah metode dan teknik pengajaran menyesuaikan dengan sifat dan karakteristik pembelajaran jarak jauh. Chertoff *et al.*, (2020:1322) mengungkapkan pandemi COVID-19 menyebabkan pergeseran metode pengajaran dari ruang kelas ke ruang virtual dengan segala keterbatasannya. Pada tahap ini, guru masih kurang pengetahuan dan keterampilan dalam menggunakan teknologi informasi dan komunikasi dalam pembelajaran. Tentu saja hal ini bukan

merupakan pekerjaan yang mudah mengingat kemampuan adaptasi setiap guru berbeda-beda. Guru yang lahir dari kalangan generasi “x” dan “y” secara natural lebih mudah beradaptasi dengan teknologi, namun tidak demikian dengan generasi “baby boomers” yang sudah masuk usia senja serta sudah menjalani rutinitas pengajaran di dalam ruang kelas selama puluhan tahun. Berdasarkan data survei di SMA Negeri Jakarta Timur, terdapat prosentase sebesar 10% sampai dengan 31,16% guru yang termasuk ke dalam generasi ini.

Melalui berbagai uraian di atas maka kebutuhan terhadap guru yang inovatif menjadi sangat penting dalam upaya menjaga mutu pendidikan kepada siswa. Guru yang mempunyai semangat belajar hal-hal baru serta tidak ragu mencoba menerapkan teknologi yang telah dipelajari kepada peserta didik. Keinovatifan juga dapat memberikan efek positif terhadap siswa baik dari segi minat belajar maupun kemampuan menyerap materi yang diajarkan. Transisi dari pengajaran berbasis tatap muka menuju pembelajaran jarak jauh dengan menggunakan kelas virtual memerlukan bantuan dari guru-guru inovatif guna memperlancar penerapannya (Mishra *et al.*, 2020:125).

Menumbuhkan perilaku inovatif pada guru bukanlah suatu hal yang mudah. Hal ini dikarenakan sebagian besar guru sudah terbiasa dengan sistem lama yang tidak memberikan cukup ruang kepada mereka untuk berinovasi. Selain itu, guru juga dibebankan dengan berbagai tugas administratif yang menyita waktu dan tenaga. Dampaknya tentu saja kepada kualitas pengajaran di kelas yang monoton dan hanya berfokus pada poin-poin indikator pencapaian mata pelajaran. Selain itu, guru juga kehilangan esensi perannya di dalam kelas. Mereka tidak lagi dapat menjalankan tugas mendidik dengan optimal dikarenakan beban administratif yang harus mereka selesaikan. Kondisi ini secara tidak langsung juga dapat menurunkan kualitas lulusan sekolah yang tidak siap dengan tantangan dunia kerja.

Uraian di atas menggambarkan bahwa peningkatan perilaku inovatif guru merupakan hal yang krusial di tengah tantangan dunia

pendidikan saat ini. Oleh karena itu diperlukan upaya-upaya untuk meningkatkan hal tersebut dengan mengkaji dan menguji variabel-variabel lain yang berhubungan baik secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi perilaku inovatif guru khususnya guru SMA. Upaya ini dianggap perlu karena berdasarkan hasil dari survei pendahuluan menunjukkan masih kurangnya perilaku inovatif guru SMA Negeri di wilayah Jakarta Timur.

Survei awal tentang perilaku inovatif guru melalui kuesioner yang dilakukan terhadap 40 guru PNS di 20 Sekolah Menengah Atas di Jakarta Timur pada tanggal 13 sampai dengan 15 Agustus 2020 melalui aplikasi *Google Form* diketahui bahwa:

1. 40,94% jawaban guru cenderung masih mengalami kendala dengan adaptasi terhadap teknologi. Sebagian besar dilatarbelakangi oleh ketidaksiapan guru ketika harus mempelajari hal baru yang tentu saja menyita energi dan waktu.
2. 45,6% jawaban guru cenderung masih resisten/enggan dengan adanya perubahan terutama dari sisi inovasi. Sebagian lagi sudah mulai terbuka terhadap berbagai inovasi terutama terkait pengajaran.
3. 34,4% jawaban guru cenderung belum optimal dari aspek *opinion-leading*. Guru cenderung bermain pada tataran zona nyaman dan menarik diri untuk menginisiasi sebuah proyek inovatif pembelajaran.
4. 33,4% jawaban guru cenderung belum optimal dari aspek *openness to experience*. Guru cenderung mengikuti apa yang telah diinstruksikan pimpinan dan enggan untuk membuka diri belajar dan mengalami berbagai inovasi baru dalam pengajaran.
5. 43,1% jawaban guru cenderung masih enggan untuk mengambil resiko dalam melakukan ujicoba inovatif dalam kelas. Guru lebih merasa nyaman jika mengikuti arahan dari pimpinan atau meniru seseorang yang telah berhasil mengimplementasikan sebuah inovasi dalam pembelajaran dibandingkan mencoba sendiri.

Hasil survei pendahuluan tersebut memberikan informasi bahwa perilaku inovatif guru di sekolah masih belum optimal. Kondisi ini tentunya harus ditingkatkan seiring kebutuhan

mendesak dalam dunia pendidikan yang membutuhkan peran inovasi guru dalam pembelajaran dengan harapan jika guru memiliki perilaku yang inovatif maka akan berdampak besar terhadap kualitas pendidikan. Atas dasar itu perlu dianalisis faktor-faktor yang mempengaruhinya sehingga dapat dilakukan penguatan untuk meningkatkan perilaku inovatif guru.

Terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku inovatif. Johari *et al.*, (2021) dalam penelitiannya yang berjudul "*Innovative work behavior among teachers in Malaysia: the effect of teamwork, principal support, dan humor*" menemukan adanya korelasi positif dan signifikan antara kerja tim dengan perilaku inovatif ($\beta = 0,398$, $p < 0,01$), dukungan kepala sekolah dengan perilaku inovatif ($\beta = 0,107$, $p < 0,01$), dan humor dengan perilaku inovatif ($\beta = 0,310$, $p < 0,01$). Sebelumnya Widmann *et al.*, (2018) dalam penelitiannya yang berjudul "*Team learning behaviours as predictors of innovative work behaviour*" menemukan adanya pengaruh kerjasama kelompok terhadap perilaku inovatif anggota kelompok pada masa depan yang dibuktikan oleh pvalue secara keseluruhan $< 0,01$.

Zhu *et al.*, (2019) dalam penelitiannya yang berjudul "*Linking empowering leadership to innovative behavior in professional learning communities: the role of psychological empowerment and team psychological safety*" menemukan adanya hubungan positif pemberdayaan psikologi dengan perilaku inovatif (dalam pemberdayaan psikologis berhubungan positif dengan perilaku inovatif ($\gamma = .77$, $p < 0,01$)). Taradita dan Wibawa (2019) dalam penelitiannya yang berjudul "*Pengaruh Pemberdayaan Psikologis dan Budaya Organisasi terhadap Perilaku Inovatif*" menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan pemberdayaan psikologis dan budaya organisasi terhadap perilaku inovatif yang dibuktikan oleh hasil perhitungan uji statistik yang menunjukkan nilai $\beta = 0,276$ dengan nilai t hitung sebesar 2,11 dan nilai Sig = 0,038 $< 0,05$. Sementara Helmi dan Pratama (2018) dalam penelitiannya yang berjudul "*Linking Psychological Empowerment, Knowledge Sharing, and Employees' Innovative Behavior in SMEs*" menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh *proactive personality* dan pemberdayaan psikologis terhadap perilaku inovatif

melalui *creative self-efficacy* dimana tiga dimensi pemberdayaan psikologis: makna ($\beta = .09, p < .05$), kompetensi ($\beta = .05, p < .01$), dan penentuan nasib sendiri ($\beta = .10, p < .01$), berhubungan positif dengan perilaku kerja inovatif.

Anshar (2017) dalam penelitiannya yang berjudul "*The Impact Of Visionary Leadership, Learning Organization And Innovative Behavior To Performance Of Customs And Excise Functional*" menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan visioner, organisasi pembelajar terhadap perilaku inovatif yang dibuktikan oleh nilai koefisien jalur sebesar 0,323. Selain variabel di atas, hasil penelitian menunjukkan variabel lain yang mempengaruhi perilaku inovatif antara lain komitmen organisasi (Prayudhayanti, 2014; Abdullah & Ling, 2016; Ismail & Mydin, 2018), kecerdasan emosional (Setyaningsih, Sukanti, & Hardhienata, 2018), motivasi kerja (Suharyati, Abdullah, & Rubini, 2016), kreativitas (Khayati & Sarjana, 2015), dan kepuasan kerja (Prayudhayanti, 2014).

Berdasarkan variabel-variabel yang teridentifikasi tersebut, kerjasama merupakan salah satu variabel yang mempengaruhi perilaku inovatif. Kerjasama tim memiliki peran penting dalam menentukan keberlangsungan sebuah organisasi atau tim. Keberadaan kerjasama tim yang efektif dapat menjadi komponen vital dalam usaha tim mencapai tujuan bersama. Tim kerja yang baik akan menghasilkan perilaku-perilaku yang inovatif dari anggotanya. Dengan bekerja secara tim, anggota organisasi akan mendapatkan rangsangan-rangsangan inovasi dari sesama anggota. Rangsangan-rangsangan inilah kemudian yang diharapkan dapat meningkatkan perilaku inovatif.

Selain kerjasama tim, salah satu variabel yang mempengaruhi perilaku inovatif guru adalah variabel pemberdayaan. Melalui pemberdayaan maka guru dirangsang untuk melakukan inovasi dalam setiap pekerjaannya. Pemberdayaan adalah proses pendayagunaan yang dilakukan oleh pimpinan terhadap potensi yang melekat pada setiap individu anggota melalui pendelegasian wewenang pengambilan keputusan sehingga individu merasa lebih memiliki determinasi diri, merasa berarti,

kompeten dan hasil kerjanya memiliki dampak terhadap organisasi. Pendelegasian wewenang misalnya akan menjadikan guru memikirkan bagaimana mengeksplorasi ide sampai dengan merealisasikan idenya ke dalam hasil kerja yang inovatif.

Kewajiban penguatan kapasitas guru dalam hal ini melalui pemberdayaan juga tertuang dalam Undang-Undang Nomor 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen pasal 7 ayat 2 yang menyatakan bahwa pemberdayaan profesi guru atau pemberdayaan profesi dosen diselenggarakan melalui pengembangan diri yang dilakukan secara demokratis, berkeadilan, tidak diskriminatif, dan berkelanjutan dengan menjunjung tinggi hak asasi manusia, nilai keagamaan, nilai kultural, kemajemukan bangsa, dan kode etik profesi. Melalui peraturan tersebut dapat disimpulkan bahwa, pemberdayaan guru sangat penting bagi peningkatan kualitas produk pendidikan.

Selanjutnya, perilaku inovatif diduga dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala sekolah. Dukungan berupa dorongan dari pemimpin yang dilakukan secara konstan akan membantu terbentuknya perilaku inovatif pada anggota. Salah satu faktor pembentuk perilaku inovatif guru adalah keberadaan pemimpin visioner dimana melalui kemampuan yang dimilikinya mampu melihat dan mengembangkan potensi anggota sesuai dengan minat dan latar belakang keilmuan.

Secara parsial, penelitian dengan tema yang diangkat sudah pernah dilakukan oleh peneliti lain. Akan tetapi, belum ditemukan penelitian yang menghubungkan keterkaitan antara variabel-variabel tersebut secara bersama-sama. Oleh sebab itu, peningkatan perilaku inovatif akan berhasil jika dilakukan dengan mengoptimalkan beberapa aspek penting, yaitu membangun kerjasama tim yang solid, pemberdayaan, dan didukung oleh pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan visioner. Seorang guru akan terpacu dan terdorong jika anggota tim yang dibuat untuk menyelesaikan pekerjaan tertentu memiliki kesamaan tujuan, kerjasama, komunikasi, saling berkontribusi, bertanggungjawab, dan saling percaya dan bergantung. Sementara itu, pemberdayaan diperlukan guru untuk dapat mengaktualisasikan dirinya sehingga

memiliki keleluasaan dalam bekerja, keyakinan diri, determinasi diri sehingga dirinya merasa memiliki peran dalam pencapaian tujuan organisasi. Jika kedua variabel tersebut didukung oleh kepala sekolah yang memiliki gaya kepemimpinan visioner dimana kepala sekolah merupakan penentu arah, agen perubahan, juru bicara yang baik, dan pelatih yang baik maka sangat besar kemungkinan perilaku inovatif guru akan tercipta dengan baik pula.

B. Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian dalam latar belakang yang telah dipaparkan sebelumnya, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menemukan upaya-upaya peningkatan perilaku inovatif guru melalui pengembangan aspek kerjasama tim, pemberdayaan, dan kepemimpinan visioner Kepala Sekolah dengan cara mengidentifikasi kekuatan hubungan antar variabel tersebut, yaitu meliputi:

1. Kekuatan hubungan antara kerjasama tim dengan perilaku inovatif guru.
2. Kekuatan hubungan antara pemberdayaan dengan perilaku inovatif guru.
3. Kekuatan hubungan antara kepemimpinan visioner kepala sekolah dengan perilaku inovatif guru.
4. Kekuatan hubungan antara kerjasama tim dan pemberdayaan secara bersama-sama dengan perilaku inovatif guru.
5. Kekuatan hubungan antara kerjasama tim dan kepemimpinan visioner kepala sekolah secara bersama-sama dengan perilaku inovatif guru.
6. Kekuatan hubungan antara pemberdayaan dan kepemimpinan visioner kepala sekolah secara bersama-sama dengan perilaku inovatif guru.
7. Kekuatan hubungan antara kerjasama tim, pemberdayaan, dan kepemimpinan visioner kepala sekolah secara bersama-sama dengan perilaku inovatif guru.

C. Kegunaan Penelitian

Kegunaan teoritis dan kegunaan praktis penelitian ini adalah:

1. Kegunaan Teoritis

- a. Menambah khasanah baru dalam dunia Pendidikan khususnya yang berhubungan dengan manajemen pendidikan atau yang relevan.
- b. Menambah referensi ilmiah tentang pembuktian hubungan antara aspek penguatan kerjasama tim, pemberdayaan, dan kepemimpinan visioner terhadap peningkatan perilaku inovatif guru.
- c. Menjadi bahan kajian lebih lanjut pada penelitian mendatang khususnya terkait variabel kerjasama tim, pemberdayaan, kepemimpinan visioner dan peningkatan perilaku inovatif guru.

2. Kegunaan Praktis:

- a. Untuk Dinas Pendidikan kota Jakarta Timur, hasil penelitian ini diharapkan mampu dijadikan masukan dan kajian dalam menentukan kebijakan dan pengambilan keputusan terkait peningkatan kualitas pendidikan dalam hubungannya dengan perilaku inovatif guru.
- b. Untuk Kepala Sekolah dan penyelenggara pendidikan, menyediakan informasi terkait hubungan aspek kerjasama tim, pemberdayaan, dan kepemimpinan visioner terhadap upaya peningkatan perilaku inovatif guru. Lebih lanjut, hasil kajian dari penelitian ini dapat memberikan rekomendasi yang diharapkan dapat menjadi pijakan bagi kepala sekolah dan penyelenggara pendidikan dalam menyusun rencana pengembangan sekolah terutama pada upaya-upaya dalam peningkatan perilaku inovatif guru.
- c. Untuk guru-guru, menyediakan informasi-informasi dan rekomendasi yang dapat digunakan untuk meningkatkan aspek perilaku inovatif guru dalam kegiatan belajar mengajar terutama di masa pandemi Covid 19 ini.

MNC Publishing

PERILAKU INOVATIF GURU

Teori mengenai perilaku inovatif sebagian besar merujuk pada definisi yang dikemukakan oleh Janssen (2003:348) yang mengemukakan bahwa perilaku inovatif merupakan proses yang diprakarsai oleh diri sendiri melalui 3 tahapan yaitu generasi gagasan yang disengaja, promosi gagasan, dan realisasi gagasan. Teori ini juga kutip oleh Ismail dan Mydin (2018:426) dan Hansen dan Phil-Thingvad (2018:5) yang mengemukakan hal yang sama yakni perilaku inovatif didefinisikan sebagai proses yang memiliki 3 tahapan dimensi yang terdiri dari tahap pembentukan ide (pengenalan masalah), promosi ide (pengenalan dan diseminasi), dan tahap realisasi ide (aplikasi). Pembahasan mengenai ketiga dimensi tersebut adalah sebagai berikut.

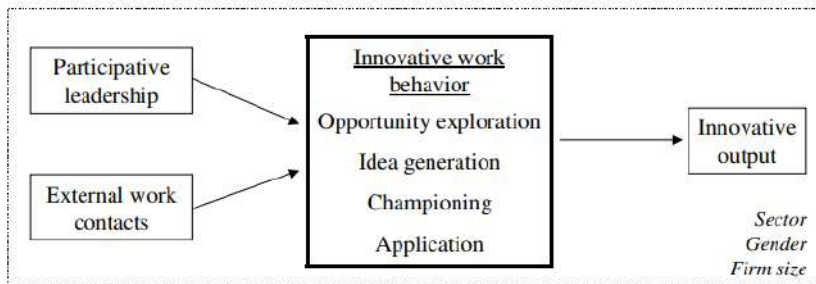
1. **Pembentukan ide.** Pada tahap ini karyawan menggunakan kreativitas mereka untuk menghasilkan ide-ide baru atau mereka mencari praktik di entitas serupa.
2. **Promosi ide.** Pada tahap ini karyawan mendorong adopsi dengan mencari koalisi sponsor di sekitarnya.
3. **Realisasi ide.** Pada tahap ini karyawan harus terlibat dalam realisasi ide untuk menjadi inovatif, yaitu menerjemahkan ide menjadi prosedur yang dapat digunakan dalam organisasi.

Selanjutnya, teori di atas diperkuat oleh Jong & Hartog, (2008:24) yang mengemukakan bahwa perilaku inovatif guru mencakup eksplorasi peluang dan mengeneralisasi ide-ide baru, tetapi juga dapat mencakup perilaku yang diarahkan untuk mengimplementasikan perubahan, menerapkan pengetahuan baru atau meningkatkan proses untuk meningkatkan kinerja pribadi dan organisasi (berorientasi implementasi tingkah laku). Sebagian besar pekerjaan sebelumnya berfokus pada kreativitas karyawan dan

pembentukan ide kreatif, dengan kata lain, pada fase awal proses inovasi.

Melalui pendapat ini dapat diketahui bahwa perilaku inovatif guru merupakan tindakan seseorang dalam mendayagunakan aset yang dimiliki untuk melihat peluang dari permasalahan yang dihadapi dengan penciptaan inovasi. Perilaku inovatif dimulai dari tumbuhnya pribadi yang kritis dan solutif dalam menghadapi suatu masalah. Selanjutnya Jong & Hartog, (2008:24) menjelaskan bahwa perilaku inovatif guru tidak hanya mencakup pembentukan ide, tetapi juga perilaku yang diperlukan untuk mengimplementasikan ide dan mencapai perbaikan yang akan meningkatkan kinerja pribadi dan organisasi. Oleh karena itu, perilaku kerja inovatif sebagai perilaku individu yang bertujuan untuk mencapai inisiasi dan pengenalan yang disengaja (dalam peran kerja, tim atau organisasi) ide, proses, produk atau prosedur baru dan berguna. Ukuran perilaku inovatif guru yang dikembangkan di sini menangkap baik inisiasi maupun implementasi ide-ide kreatif. Indikator perilaku inovatif terdiri dari penggunaan ide baru, penggunaan proses baru, dan penggunaan produk baru yang berguna.

Empat tahapan pembentukan perilaku inovatif guru menurut Jong & Hartog (2008:25), diantaranya *opportunity exploration, idea generation, championing, dan application* seperti pada bagan berikut.



Gambar 1 Tahapan dari De Jong dan Den Hartog (2008:25)

Dari bagan di atas dapat dilihat bahwa untuk menghasilkan perilaku inovatif pada diri seseorang diperlukan kombinasi antara nilai-nilai internal dan faktor eksternal. Nilai internal pertama yang

dapat dikembangkan adalah kebiasaan dalam berfikir kritis dan selalu berfokus pada pencarian solusi dari setiap masalah yang dihadapi bukan hanya berkuat pada pencarian dan penemuan penyebabnya. Proses selanjutnya adalah melakukan eksplorasi ide dan gagasan untuk mengatasi masalah tertentu. Dalam proses eksplorasi ide ini sangat mungkin untuk ditemukannya beberapa gagasan yang muncul sebagai alternatif pemecahan masalah. Kemudian tahap berikutnya adalah seleksi ide yang dirasa paling tepat untuk diimplementasikan. Tahap terakhir merupakan penerapan ide tersebut.

Faktor selanjutnya yang mempengaruhi pembentukan perilaku inovatif pada seseorang adalah faktor pendahulu dari luar yaitu kepemimpinan partisipatif dan adanya kontak dengan pihak luar. Keberadaan kedua faktor ini dapat menjadi pemicu dan akselerator terciptakan nilai-nilai internal tumbuhnya perilaku inovatif. Kepemimpinan partisipatif akan memberikan asistensi dan dukungan positif pengembangan perilaku inovatif anggotanya.

Adanya komunikasi dengan pihak eksternal juga akan memperkaya serta memberikan dorongan untuk memacu diri lebih baik mengejar ketertinggalan dari organisasi luar. Pendapat lain diungkapkan oleh (Octavia & Ratnaningsih, 2017:40) perilaku inovatif dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Faktor internal diantaranya keberagaman demografi, perilaku proaktif, *self-leadership*, dan *self-efficacy*. Sedangkan faktor eksternal adalah gaya kepemimpinan dan struktur organisasi.

Definisi dari pendapat tersebut juga dikutip oleh Pradana dan Izzati (2019:2) bahwa perilaku inovatif merupakan kontinum perilaku yang melibatkan proses berfikir kreatif hingga meyakinkan orang lain dalam pelaksanaan setiap ide pada situasi pekerjaan. Yang sedikit membedakan, teori ini membagi indikator perilaku inovatif ke dalam 4 bagian yaitu *opportunity exploration*, *idea generation*, *championin*, dan *application*.

Perilaku inovatif guru merupakan tindakan inovasi yang dilakukan oleh guru yang mencakup kegiatan mengamati, mendengarkan, dan mengadaptasi gagasan, membangun strategi tindakan, menilai melalui refleksi dan evaluasi, menyesuaikan

inovasi, dan menemukan kesamaan gagasan untuk diterapkan (Messmann dan Mulder, 2011:69). Pendapat ini mengemukakan bahwa terdapat 5 indikator yang dapat digunakan untuk mengukur perilaku inovatif guru, antara lain:

1. Mengamati, mendengarkan, dan mengadaptasi gagasan.
2. Membangun strategi tindakan.
3. Menilai melalui refleksi dan evaluasi.
4. Menyesuaikan inovasi.
5. Menemukan kesamaan gagasan untuk diterapkan.

Lebih lanjut, menurut Momeni *et al.*, (2014:1) perilaku inovatif guru adalah pengembangan yang disengaja, pengenalan, dan penerapan ide-ide baru di dalam peran pekerjaan, tim atau organisasi untuk peran yang sesuai dengan tim atau kinerja organisasi. Sehingga bisa dikatakan perilaku inovatif guru merupakan hal yang harus diupayakan dan terus dikembangkan dalam diri seseorang. Teori ini membagi indikator perilaku inovatif ke dalam 3 bagian yakni pengembangan yang disengaja, pengenalan ide-ide, dan penerapan ide-ide.

Guru yang inovatif mungkin memiliki ide, bagaimana ia dapat memotivasi murid dengan melibatkan mereka kepada situasi kerja yang realistis. Akan tetapi, untuk merealisasikan idenya, guru membutuhkan dukungan. Tahap pertama yang dibutuhkan adalah memperkenalkan rencananya kepada rekan guru yang lain. Ia juga membutuhkan bantuan dari sekolah untuk menyediakan fasilitas yang dibutuhkan. Guru juga membutuhkan izin dan dukungan dari sekolah (Wirjadi, 2014:29). Guru yang memiliki perilaku inovatif adalah guru yang mampu bekerja secara kreatif dan mampu memberikan hasil yang positif bagi organisasi tempatnya bekerja. Perilaku inovatif dapat meningkatkan kinerja guru (Balkar, 2015 dalam Izzati, 2017:343). Indikator perilaku inovatif guru terdiri dari memberikan dorongan untuk mengambil risiko, bersikap adil dan mendukung ide, menghormati dan mengakui inovasi, mengolaborasikan ide yang terus mengalir, dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.

Perilaku inovatif menurut Price (1997:223) pada dasarnya merupakan kemampuan individu melakukan perubahan cara kerja dalam bentuk mengadopsi prosedur, praktek dan teknik kerja yang baru dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaannya. Gaynor (2002), mendefinisikan perilaku inovatif sebagai tindakan individu untuk menciptakan dan mengadopsi ide-ide/ pemikiran atau cara cara baru guna diterapkan dalam pelaksanaan dan penyelesaian pekerjaan (Prayudhayanti, 2014:23). Perilaku inovatif terdiri dari 3 fase yaitu:

1. *Fase generating ideas*. Fase ini berkaitan dengan keterlibatan individu dalam membentuk dan menghasilkan gagasan untuk memperbaiki produk, proses, dan layanan yang ada sehingga tercipta produk, proses, dan layanan yang baru.
2. *Fase harvesting ideas*. Fase ini berkaitan dengan pelibatan sekumpulan orang untuk mengumpulkan gagasan yang telah ada untuk kemudian dievaluasi kelemahan dan kelebihan nya.
3. *Fase developing and implementing ideas*. Fase ini merupakan fase mengembangkan gagasan-gagasan yang telah terkumpul berdasarkan hasil evaluasi untuk dapat diimplementasikan di lapangan.

Menurut Yuan & Woodman, (2017:323), terdapat 3 elemen dasar dalam perilaku inovatif guru yaitu, penciptaan, promosi, dan implementasi ide-ide baru yang bermanfaat bagi organisasi. Tahap pembuatan ide dapat mencakup semua pertimbangan yang ditujukan untuk menyempurnakan produk, praktik dan layanan organisasi baru. Tahapan ini sangat dipengaruhi oleh tingkat motivasi anggota. Tahap promosi ide memberikan kekuatan pada ide-ide yang dihasilkan dan berusaha untuk menghilangkan penolakan dan hambatan organisasi untuk membawa perubahan. Tahap ini membutuhkan dukungan dan kolaborasi organisasi yang lebih kuat. Terakhir, tahap realisasi ide membantu membawa ide yang dihasilkan dan dipromosikan menjadi kenyataan praktis dan hasil ke dalam pengembangan produk, layanan, dan prosedur kerja baru.

Perilaku inovatif merupakan sesuatu yang diarahkan oleh seseorang dalam rangka meningkatkan efektivitas sebagai bentuk

kontribusi pada pencapaian tujuan organisasi: menemukan ide-ide kreatif, mempromosikan ide, mencari dukungan, dan mengimplementasikan ide (Margana et al., 2019:215). Indikator perilaku inovatif guru terdiri dari 4 faktor yaitu menemukan ide-ide kreatif, mempromosikan ide, mencari dukungan, dan mengimplementasikan ide.

Berdasarkan pembahasan di atas maka dapat disintesis, perilaku inovatif guru merupakan tindakan guru dalam mengeksplorasi peluang, menghasilkan ide, mempromosikan sampai dengan merealisasikannya sehingga menghasilkan cara baru yang efektif untuk diterapkan dalam pelaksanaan dan penyelesaian pekerjaan. Perilaku inovatif guru dapat diukur melalui empat indikator yaitu: 1) eksplorasi peluang, 2) menghasilkan ide, 3) mempromosikan ide, dan 4) merealisasikan ide.

KERJASAMA TIM

Padanan kata kerjasama tim dalam bahasa Inggris adalah *teamwork*. *Teamwork* merupakan gabungan dari kata “*team*” yang mempunyai arti tim atau kelompok dan “*work*” yang dapat diartikan kerja. Sehingga jika digabungkan secara harfiah kata *teamwork* dapat diartikan bekerja dalam sebuah tim. Efektivitas dalam sebuah tim dapat menjadi tolak ukur penilaian keberhasilan sebuah kerjasama tim. Sedangkan tujuan bersama merupakan acuan dan muara pada setiap aktivitas yang dilakukan didalamnya. Kerjasama tim adalah keterlibatan karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang dilakukan bersama dan terkoordinasi dalam suatu institusi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Aspek konsep kerjasama tim antara lain:

1. Proses bertukar informasi, terjadi saling memberi informasi tentang rencana program kerja, informasi tentang tujuan organisasi, dan informasi tentang kemajuan organisasi.
2. Memecahkan masalah, terjadi proses saling membantu memecahkan masalah meliputi kegiatan: cara mengatasi kesulitan, cara menyelesaikan tugas, meningkatkan hasil, meningkatkan keahlian, mengembangkan kebersamaan, mengembangkan kreativitas, mengembangkan kerjasama.
3. Melaksanakan tugas atau pekerjaan, terjadi upaya meningkatkan produktivitas dengan melakukan hal-hal baru, melaksanakan tugas tambahan dan pencapaian hasil (Sarjana, 2014:85).

Kerjasama tim adalah tindakan kolektif yang dilakukan anggota tim secara bersama, saling berinteraksi, saling bergantung dan terkoordinasi untuk mencapai tujuan dengan indikator: fokus pada tujuan tim, saling bergantung dalam menyelesaikan tugas, menjalin kerjasama sesama anggota tim, dan berkoordinasi dalam menyelesaikan tugas (Faizah, 2015:1051). Teori ini senada dengan

apa yang diungkapkan Lawasi dan Triatmanto (2017:52) bahwa kerjasama tim merupakan cara paling efektif untuk bisa menyatukan seluruh karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas mereka untuk mencapai tujuan perusahaan dengan hasil yang lebih baik yang dapat diukur dengan indikator kerjasama, kepercayaan, dan kekompakan.

Hanaysha (2016:298) mengemukakan bahwa kerjasama tim adalah aktivitas kolaboratif dan bersama yang diarahkan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Pendapat ini menekankan bahwa dalam sebuah kerjasama tim unsur terpenting adalah adanya aktivitas yang bersifat kolaboratif. Untuk mewujudkan kerjasama tim yang baik masing-masing individu harus mampu mengedepankan kepentingan tim di atas ego pribadi dan sektoral. Setiap anggota juga harus memberikan kontribusi positif sesuai dengan tugas dan kemampuan yang dimiliki. Sinergi setiap elemen organisasi menjadi sangat krusial karena tanpa hal tersebut kerjasama tim tidak akan maksimal (Ramli & Afriansyah, 2019:122). Kerjasama tim adalah semua individu yang bertindak secara independen dari yang lain dan berperan aktif dalam merealisasikan tujuan-tujuan bersama. Kerjasama tim harus dikelola dengan cara-cara memberikan target tujuan, memberikan spesifikasi tugas kepada setiap individu dalam tim dan pemberian motivasi yang ditandai dengan loyalitas, semangat membawa misi, kelas, kompetitif, akuntabel, keteguhan, dan disiplin pribadi (Msulihah, 2016:67).

Rydenfält *et al.*, (2017:347) mendefinisikan kerjasama tim sebagai sekelompok orang yang dirancang untuk bekerja secara bersama-sama pada suatu tugas. Lebih lanjut, pada dasarnya kualitas kerjasama tim dapat dievaluasi melalui prinsip IPO yaitu *input - process - output*. Garis dasar dari pendapat ini adalah kerjasama merupakan sebuah proses yang sifatnya dinamis dan dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti, stabilitas tim, efektivitas komunikasi, serta keberadaan pemimpin kelompok yang partisipatif dan adaptif.

Dinamika yang ada dalam tim akan berpengaruh terhadap kualitas kerjasama yang dihasilkan. Semakin stabil sebuah organisasi

maka akan semakin baik dan matang pula tingkat kerjasama tim antar anggota yang terlibat didalamnya. Sebaliknya ketidakstabilan akan turut berpengaruh terhadap hubungan antar individu yang pada muaranya akan menyebabkan menurunnya kualitas kerjasama. Kerjasama tim yang efektif dapat meningkatkan kemungkinan mencapai hasil yang ditetapkan untuk setiap proyek, proses, produk atau layanan, termasuk pembelajaran (Conde *et al.*, 2018:551). Efektivitas kinerja dalam sebuah organisasi akan memberikan banyak keuntungan, seperti penggunaan sumber daya secara tepat guna, hubungan antar anggota yang semakin harmonis, hingga peningkatan kualitas kinerja atau produk. Oleh karena itu, manajemen organisasi harus memastikan sistem yang bergerak didalamnya berjalan dengan baik dan mendukung terciptanya efektivitas kerja. Hal ini dikarenakan efektivitas kerjasama tim hanya dapat dicapai jika *support system* yang ada di dalam organisasi bergerak dan berjalan dengan baik.

Kerjasama tim adalah sekelompok guru dengan keahlian dan keterampilan yang berbeda-beda untuk saling melengkapi dan bekerjasama mencapai tujuan sekolah dan bertanggungjawab dengan memberikan yang terbaik (Delim dan Perdana, 2019:171). Kerjasama tim ditandai dengan pemeliharaan kebersamaan dalam tim, terjalinnya komunikasi yang baik, saling percaya, dan berorientasi pada tujuan bersama terhadap pencapaian visi dan misi. Sementara itu, Adawiyah *et al.*, (2019:262) mengemukakan bahwa kerjasama tim adalah aktivitas yang dilakukan oleh beberapa orang yang bekerjasama dalam periode waktu tertentu untuk mencapai tujuan berorientasi tugas dengan keahlian yang saling melengkapi dan ketergantungan satu sama lain yang ditandai dengan indikator koordinasi, aktivitas interpersonal, tanggungjawab, dukungan antar individu, dan kerjasama.

Teori lain juga diungkapkan oleh Fernandez *et al.*, (2020:264) yang menyatakan bahwa kerjasama tim adalah sekumpulan pikiran, keyakinan, dan perasaan anggota tim yang saling terkait yang diperlukan agar tim berfungsi sebagai satu unit. Anggota tim melihat diri mereka sendiri dan dilihat oleh orang lain sebagai milik entitas sosial tertentu dalam suatu organisasi. Proses kerja tim adalah

aktivitas kognitif, verbal, dan perilaku yang diarahkan ke pengorganisasian tugas (masukan) untuk mencapai tujuan kolektif (keluaran), dan membentuk dasar untuk kompetensi tim (misalnya, pengetahuan, keterampilan, dan sikap).

Sebagai salah satu komponen dasar dari konstruksi sebuah tim yang baik, keberadaan kerjasama tim yang baik antar anggota menjadi sangat penting. Pembentukan kerjasama tim memerlukan kesungguhan upaya-upaya untuk mewujudkannya. Dalam prosesnya terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi terciptanya kerjasama tim seperti, adanya pemimpin dan anggota, tujuan yang ingin dicapai bersama, serta adanya kesepakatan bersama antar anggota untuk menempatkan kepentingan tim di atas kepentingan pribadi. Untuk membentuk tim yang efektif dan efisien setiap anggota tim diwajibkan memenuhi dan memegang penuh prinsip-prinsip kerjasama tim. Prinsip pertama adalah saling mengenal dan menghargai setiap anggota. Interaksi antar individu yang intensif akan membuat hubungan personal semakin erat.

Prinsip kedua adalah konsisten menjalankan keputusan bersama dan menjunjung tinggi asas dan peraturan organisasi. Salah satu indikator ketahanan sebuah tim adalah anggota yang dalam menjalankan setiap aktivitas selalu tegak lurus dengan peraturan organisasi. Oleh karena itu, para pemangku kepentingan dalam organisasi perlu membuat peraturan sebagai pagar untuk menciptakan dan menjaga suasana kondusif-produktif didalam tim. Menurut Peter dan Manz (Mulyani, 2016:9) faktor pembentuk kerjasama tim adalah waktu, tujuan, timbal balik, dan kompetisi antar anggota tim. Dimensi waktu adalah adanya ketersediaan dan kerelaan sesama anggota tim untuk memberikan waktu yang dimiliki guna mencapai tujuan tim. Dimensi timbal balik merupakan perwujudan dari prinsip balas jasa dari organisasi atau tim atas kontribusi yang diberikan. Unsur timbal balik dapat membuat motivasi dari seseorang untuk bergabung dalam sebuah tim. Oleh karena itu, tim yang baik harus terdapat keterbukaan antar sesama anggota tentang segala sesuatu termasuk timbal balik. Faktor ketiga adalah kompetisi antar anggota. Faktor ini memang tidak secara

langsung merupakan unsur pembentuk dari sebuah tim namun dapat menjadi faktor penentu kelangsungan dari sebuah tim. Persaingan antara anggota tim yang sehat dapat meningkatkan "imunitas" dalam tim karena adanya dinamika yang membuat organisasi tetap dinamis.

Sedangkan menurut (Cahyono, 2010:135) berpendapat bahwa faktor yang membentuk kerjasama tim adalah kepercayaan, reputasi, kepuasan, komunikasi, komitmen hubungan, dan persaingan yang sehat. Kepercayaan dapat tumbuh dari pengalaman pengenalan pada diri seseorang sehingga muncul keyakinan. Selain itu, kepercayaan juga dapat hadir atas kredibilitas dan semua atribut yang menempel pada diri seseorang yang membuatnya layak mendapatkannya. Oleh karena itu, kepercayaan merupakan modal penting dalam mewujudkan sebuah kerjasama tim.

Aspek reputasi dapat dijadikan rujukan bagi seseorang dalam memutuskan untuk membentuk sebuah tim. Reputasi merupakan citra melekat pada diri seseorang yang terbentuk dalam waktu lama. Rekam jejak dapat dijadikan salah satu bahan pertimbangan yang rasional dan objektif. Sehingga menjaga reputasi adalah hal yang penting untuk menunjukkan kredibilitas dan integritas. Faktor berikutnya adalah kepuasan dimana merupakan efek dari penilaian atas kinerja yang telah dilakukan. Kepuasan yang tinggi akan meningkatkan kepercayaan dari pihak lain untuk menyepakati sebuah kerjasama.

Dimensi berikutnya adalah komunikasi yang menjadi pondasi dari hubungan antar manusia. Kualitas komunikasi berbanding lurus dengan kualitas hubungan yang dihasilkan. Oleh karena itu, untuk menghasilkan kerjasama yang baik salah satu persyaratan utamanya adalah terciptanya kualitas komunikasi yang baik pula. Lebih jauh, interaksi yang efektif juga akan memberikan dampak positif pada hasil kinerja baik secara individu maupun tim. Semua pihak yang terlibat dalam organisasi harus mengupayakan terjadinya proses komunikasi yang efektif karena menjadi pondasi dari terbentuknya struktur organisasi yang kuat.

Faktor pembentuk kerjasama menurut Cahyono (2010:135) adalah komitmen hubungan dan persaingan yang sehat. Kedua faktor ini harus berjalan beriringan guna menghadirkan iklim organisasi yang baik dan kompetitif. Komitmen berperan sebagai tali pengikat keberlangsungan sebuah hubungan yang tentu saja berimplikasi terhadap penyusunan rencana, tujuan, dan program yang akan disusun baik skala jangka pendek maupun jangka panjang. Sedangkan kompetisi yang sehat juga memegang peranan penting, diantaranya mendorong lahirnya inovasi, peningkatan kualitas kinerja, dan menumbuhkan motivasi. Menurut (Peter, 2010:1) menyatakan terdapat 5 faktor yang dapat mempengaruhi kerjasama tim dalam sebuah organisasi.

1. Pengaruh Lingkungan

Kerjasama tim akan secara alami tercipta karena adanya sebuah tujuan bersama yang ingin dicapai oleh para anggotanya. Untuk mencapai tujuan tersebut, organisasi membuat berbagai kebijakan, prosedur, dan sistem guna menunjang keefektifan kinerja anggota. Roda gerak organisasi juga dipengaruhi oleh faktor lingkungan ada disekitarnya, baik lingkungan fisik maupun lingkungan sosial. Lingkungan fisik seperti tata letak, cuaca, iklim, dan letak geografis, sedangkan yang dimaksud dengan lingkungan sosial merupakan lingkungan komunikasi antar manusia yang membentuk pola-pola sosial di masyarakat. Lingkungan fisik dan sosial baik secara langsung maupun tidak dapat mempengaruhi kualitas hubungan antar individu dalam sebuah organisasi salah satunya dalam bentuk kerjasama. Oleh karena itu, pemangku kepentingan dalam organisasi harus menciptakan pondasi yang kuat salah satunya dengan berinvestasi pada penyediaan lingkungan fisik dan sosial baik.

2. Tujuan

Salah satu latar belakang utama dalam pembentukan sebuah tim adalah adanya tujuan bersama yang ingin dicapai bersama-sama baik dengan alasan hanya bisa diraih dengan membentuk tim ataupun alasan lain yang disepakati. Jika dikelola dengan baik, tujuan dapat menjadi perekat kerjasama tim dan

daya dorong pada percepatan kinerja organisasi. Untuk mewujudkan kerjasama tim yang efektif, anggota harus memastikan bahwa tujuan mempunyai kriteria:

- a. Tujuan harus jelas dan mudah dipahami kepada semua anggota;
- b. Tujuan harus dikomunikasikan kepada semua anggota;
- c. Tujuan memiliki timeline yang jelas sehingga dapat dilakukan kuantifikasi.

3. Peran

Pengaturan peran sangat penting bagi sebuah organisasi. Hal ini bertujuan untuk menghindari *conflict of interest* antar anggota. Peran dapat dibagi menjadi dua yaitu peran secara eksplisit dan implisit. Secara eksplisit peran berupa posisi atau jabatan yang dibebankan pada seseorang berdasarkan latar belakang pendidikan dan keahlian yang dimiliki. Sedangkan secara implisit, peran psikologis setiap orang dalam sebuah organisasi dengan memanfaatkan karakteristik unik yang dimiliki masing-masing individu. Pemimpin organisasi harus mampu melakukan pemetaan karakter anggota dan memanfaatkannya untuk kepentingan tim.

4. Proses Kerja

Setelah anggota tim mengetahui apa yang harus mereka lakukan dan siapa yang harus melakukannya. Mereka harus menentukan bagaimana mereka akan bekerja sama. Pertimbangannya adalah:

- a. Pengambilan Keputusan. Bagaimana setiap anggota tim berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.
- b. Komunikasi. Apa saja yang perlu dikomunikasi antar anggota tim, kepada siapa, dengan menggunakan cara apa, kapan, dan seberapa sering.
- c. Pertemuan. Hal apa saja yang ingin dicapai oleh tim, siapa yang bertanggungjawab terhadap hal tersebut, bagaimana teknis pelaksanaan pertemuan, hingga siapa saja yang harus hadir.
- d. Gaya Kepemimpinan. Pemimpin dan anggota tim perlu mempunyai persetujuan terkait gaya kepemimpinan yang

akan digunakan serta diterapkan sistem *check and balance* untuk mengevaluasi secara berkala.

- e. Hubungan antar anggota. Sebagai bagian integral dari sebuah tim, hubungan antar anggota akan terjadi berbagai ketegangan. Namun demikian, anggota tim selalu berusaha mencari solusi terhadap berbagai permasalahan yang timbul di dalam tim. Terkadang konflik muncul karena adanya perbedaan kepribadian serta adanya ketidakcocokan dengan sistem atau kebijakan yang diterapkan manajemen atas. Pemimpin harus meminimalisir konflik karena semakin besar energi yang dikeluarkan untuk untuk menangani sebuah konflik maka semakin sedikit energi yang dapat dimaksimalkan guna menyelesaikan tugas-tugas organisasi.

Berdasarkan berbagai teori di atas maka dapat disintesis bahwa kerjasama tim adalah aktivitas yang dilakukan oleh sekelompok individu yang bekerjasama secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang sama melalui mekanisme yang telah diatur dan disepakati. Untuk mengukur tingkat kerjasama tim maka diperlukan indikator: 1) kesamaan tujuan; 2) kerjasama; 3) komunikasi; 4) saling berkontribusi; 5) tanggungjawab; dan 6) saling percaya dan bergantung.

PEMBERDAYAAN

Kualitas pendidikan ditentukan oleh berbagai faktor salah satunya adalah kualitas sumber daya manusia yang ada. Keberadaan sumber daya manusia yang berkualitas akan mampu menerjemahkan tujuan pendidikan dengan lebih baik melalui sistem dan pendekatan yang tepat. Pemerintah sendiri mulai tahun 2019 mengalihkan fokus terhadap pembangunan dan peningkatan kualitas SDM. Satu tahun berjalan, program ini mulai memperlihatkan hasil positif. Hal ini tercermin dalam laporan Human Capital Index 2020 yaitu sebesar 0,54 lebih besar dari tahun 2018 yaitu 0,53 (Mata, 2020:1). Namun demikian, secara umum posisi indeks pembangunan manusia Indonesia masih kalah dari negara-negara di kawasan Asia Tenggara.

Pemberdayaan adalah suatu peningkatan kemampuan yang sesungguhnya potensinya ada, dan usahanya adalah dari kurang berdaya menjadi lebih berdaya. Indikator pemberdayaan terdiri dari: 1) kompetensi (*competency*), yaitu bagaimana meningkatkan kemampuan yang dimiliki; 2) wewenang (*authority*), yaitu memberikan kewenangan yang jelas; 3) tanggungjawab (*responsibility*), yaitu bagaimana menyelesaikan pekerjaan yang diberikan; dan 4) kinerja (*performance*), berupa hasil kerja (Sedarmayanti, 2010). Pemberdayaan adalah proses yang melibatkan dua pihak atau lebih, pada setiap tingkatan (individu, komunitas, organisasi) yang dinamis dan multidimensi, dimana kegiatannya saling berbagi kekuasaan dan menciptakan hubungan timbal balik, sehingga memungkinkan bagi orang-orang untuk meningkatkan rasa kendali mereka dan dapat membantu mengoptimalkan kemandirian mereka (Febriana, 2011:178). Pendapat ini membagi indikator ke dalam beberapa hal, yaitu: 1) proses membantu, 2)

kemitraan yang menghargai diri sendiri dan orang lain, 3) sumber daya pengambilan keputusan bersama dan penetapan tujuan, 4) peluang dan otoritas, 5) komunikasi terbuka, 6) kebebasan untuk memilih dan menerima tanggung jawab, 7) menawarkan peningkatan terkini, promosi, dukungan dan fokus pada perkembangan hubungan individu, dan 8) atribut pribadi.

Sementara itu, Meyerson & Dewettinck (2012) dalam Hanaysha (2016:300) mengemukakan bahwa pemberdayaan karyawan dianggap sebagai praktik motivasi yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja dengan meningkatkan kesempatan partisipasi dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan. Ini terutama berkaitan dengan pengembangan kepercayaan, motivasi, berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, dan menghilangkan batasan antara karyawan dan manajemen puncak. Pemberdayaan karyawan ditandai dengan kepercayaan, motivasi, berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, dan menghilangkan batasan antara karyawan dan manajemen puncak. Pemberdayaan adalah aspek perilaku dari seorang supervisor kepada seorang karyawan yang mentransfer sebagian kekuasaan dan kewenangan pengambilan keputusan untuk meningkatkan kemampuan dan potensi bawahan berdasarkan kepercayaan yang ditandai dengan indikator *meaning, competence, self-determination, impact, dan employee's job satisfaction* (Abdissa dan Fitwi, 2016:68).

Balyer *et al.*, (2017:2) mengemukakan bahwa pemberdayaan guru melibatkan investasi guru dengan hak untuk berpartisipasi dalam penentuan tujuan dan kebijakan sekolah sebagaimana diinformasikan oleh penilaian profesional mereka. Dengan pemberdayaan, guru dapat menemukan potensi dan keterbatasan dirinya serta mengembangkan kompetensi dalam pengembangan profesionalnya. Hal ini menjadikan pemberdayaan guru sebagai masalah krusial. Pemberdayaan ditandai dengan percaya pada diri mereka sendiri dan kemampuan mereka, memahami sistem, mendedikasikan waktu dan energi untuk pekerjaan mereka, dan menghormati orang lain. Musadieq *et al.*, (2016) dalam Taradita dan Wibawa (2019:3427) yang menyatakan bahwa pemberdayaan juga

dipahami sebagai sebuah konstruk multidimensional yang terdiri dari empat kognisi dimana kognisi-kognisi ini mencerminkan bagaimana orientasi seorang individu terhadap pekerjaannya, keempat kognisi itu adalah makna, kompetensi, penentuan nasib sendiri dan dampak. Variabel ini memiliki indikator kompetensi, makna, penentuan nasib sendiri, dan dampak terhadap pekerjaan.

Pemberdayaan terbagi menjadi 2 bagian yaitu pemberdayaan struktural dan pemberdayaan psikologi. Pemberdayaan struktural lebih difokuskan pada peningkatan kekuatan pengambilan keputusan individu berupa akses terhadap peluang, informasi, sumber daya, dukungan, dan kekuasaan (formal dan informal). Sementara pemberdayaan psikologis lebih berfokus pada persepsi kognitif individu atau keadaan motivasi mengenai kekuatan dalam organisasi. Pemberdayaan psikologis merupakan suatu konstruk motivasi yang mempunyai empat dimensi tentang orientasi individu dan perannya dalam pekerjaan, yaitu makna, kompetensi, dampak, dan determinasi diri (Helmy et al., 2019:68). Indikator pemberdayaan terdiri dari:

1. *Meaning* (makna). Indikator ini berkaitan dengan kesesuaian antara peran kerja karyawan dengan nilai-nilai, keyakinan, sikap, dan perilaku yang diyakini oleh masing-masing individu. Makna mengacu pada persepsi kesesuaian individu dengan tujuan pekerjaan dengan tujuan dan harapan pribadi.
2. *Competence*. Indikator ini berkaitan dengan rasa percaya diri dengan pengetahuan dan keterampilan mereka untuk menghasilkan ide dan menerapkan ide tersebut di tempat kerja. Mereka menghabiskan waktu ekstra untuk mengidentifikasi dan menghasilkan ide untuk memecahkan masalah dengan cara baru. Karyawan merasa lebih siap menghadapi tantangan dan ketidakpastian yang dihadapi di tempat kerja.
3. *Self-Determining*. Indikator ini berkaitan dengan penentuan nasib sendiri adalah rasa otonomi dalam memulai perilaku kerja dan mengambil keputusan kerja.
4. *Impact*. Indikator ini berkaitan dengan sejauh mana seorang individu dapat mempengaruhi hasil organisasi.

Lebih spesifik, Supangkat *et al.*, (2020:7810) berpendapat bahwa pemberdayaan yang dapat disintesis sebagai pengembangan mentalitas 'dapat melakukan' yang positif melalui pendelegasian wewenang pengambilan keputusan sehingga individu merasa lebih mandiri, merasa bermakna, kompeten dan hasil kerjanya berdampak pada organisasi dengan indikator-indikator: 1) pendelegasian wewenang, 2) pemodelan, 3) pengembangan kompetensi, 4) dukungan organisasi, 5) kemandirian diri, 6) penentuan nasib sendiri, 7) makna, dan 8) dampak.

Pemberdayaan adalah proses yang melibatkan dua pihak atau lebih yang bersifat dinamis dan multidimensi, dimana kegiatannya saling berbagi kekuasaan, dan menciptakan hubungan timbal balik sehingga memungkinkan masyarakat untuk meningkatkan rasa kontrol dan membantu mengoptimalkan kemandiriannya. Untuk membedakan secara jelas antara pemberdayaan dan konsep lainnya, konsep terkait disajikan dan dengan menggunakan kasus terkait kami membandingkan konsep dengan pemberdayaan. Analisis menunjukkan bahwa atribut yang menentukan dari konsep tersebut adalah (1) proses membantu, (2) kemitraan yang menghargai diri sendiri dan orang lain, (3) pengambilan keputusan bersama, mengidentifikasi sumber daya dan menetapkan tujuan, (4) peluang dan otoritas, (5) komunikasi terbuka, (6) kebebasan untuk membuat pilihan dan menerima tanggung jawab dan (7) harus datang dengan kejujuran, keterbukaan dan keaslian.

Anteseden dari konsep ini adalah (1) rasa hormat, (2) kepercayaan, (3) pendidikan atau pengetahuan atau pengalaman sebelumnya, (4) keterampilan interpersonal dan komunikasi, (5) penerimaan orang sebagaimana adanya, dan (6) visi bersama. Konsekuensi pemberdayaan adalah (1) peningkatan dan peningkatan harga diri, (2) kemampuan menetapkan tujuan dan mencapai tujuan, (3) rasa kontrol atas hidup dan proses perubahan, (4) rasa harapan akan masa depan, (5)) meningkatkan kemampuan pemecahan masalah, (6) keterampilan komunikasi dan

kepemimpinan yang lebih baik, dan (7) memiliki kemandirian dan tanggung jawab.

Untuk memahami konsep dengan lebih baik semua atribut yang menentukan diidentifikasi dan diterapkan dalam kasus model, sementara kasus perbatasan, terkait dan bertentangan juga digunakan untuk menjelaskan konsep. Alat yang tersedia untuk mengukur pemberdayaan terbatas, yang menciptakan ketersediaan untuk mengembangkan alat untuk mengukur pemberdayaan berdasarkan konteksnya. Kesimpulannya, pemberdayaan adalah konsep yang berguna dan signifikan untuk praktik, administrasi, pendidikan dan penelitian guru. Pemberdayaan menekankan dalam melibatkan sumber daya dalam diri untuk menciptakan kesejahteraan. Oleh karena itu, menurut (Febriana, 2011:29) klien perlu menyadari sumber daya mereka dan perlu berpartisipasi secara sengaja dalam bekerja menuju pencapaian tujuan pendidikan.

Menurut Horochovski dalam (Cavalieri & Almeida, 2018:174) pemberdayaan memerlukan pembangunan komunitas yang bertanggung jawab, di mana individu yang terdiri dari mereka mengambil kendali lebih besar atas hidup mereka dan berkontribusi secara egaliter dalam kehidupan sehari-hari, dengan mempertimbangkan berbagai pengaturan kolektif yang ada dan konteksnya. Salah satu persyaratan adanya kesediaan anggota untuk merelakan sebagian kebebasan yang dimiliki diatur oleh orang lain.

Menurut Bogler dan Nir dalam (Balyer *et al.*, 2017:277) pemberdayaan guru berkorelasi dengan motivasi dan membekali guru dengan pengetahuan tentang diri mereka sendiri dan rekan-rekannya untuk mendorong prestasi siswa secara kolaboratif. Sehingga dalam pemberdayaan selain melihat tujuan yang ingin dicapai, pemangku kepentingan harus mempunyai data komprehensif terkait kondisi internal dari guru. Penggunaan kuisisioner atau wawancara untuk menggali motivasi dan minat sangat diperlukan untuk mendapatkan informasi tepat sebagai landasan dalam pemetaan. Lebih lanjut, pemberdayaan guru dipengaruhi oleh kualitas guru, latar belakang, kepribadian, dan harapannya serta program yang dilaksanakan di sekolah. Oleh karena itu, terdapat

korelasi antara pemberdayaan guru terhadap peningkatan kualitas guru.

Melalui berbagai pemaparan di atas maka dapat disintesis bahwa pemberdayaan adalah proses pengembangan mentalitas yang dilakukan oleh pimpinan terhadap potensi yang melekat pada setiap individu anggota melalui pendelegasian wewenang, pengambilan keputusan sehingga individu merasa lebih memiliki determinasi diri, merasa berarti, kompeten dan hasil kerjanya memiliki dampak terhadap organisasi. Indikator pemberdayaan terdiri dari 1) pendelegasian wewenang dan keleluasaan bekerja; 2) keteladanan atasan; 3) peningkatan kompetensi; 4) dukungan organisasi; 5) keyakinan diri; 6) determinasi diri; 7) kepedulian pada pekerjaan; dan 8) berperan dalam upaya pencapaian keberhasilan organisasi.

KEPEMIMPINAN VISIONER

Sebuah kapal akan mampu menghadapi badai yang besar jika dinakhodai oleh orang yang paham, mampu mengambil keputusan yang tepat, serta mempunyai visi yang jelas. Demikian pula pada sebuah organisasi sekolah dimana peran kepala sekolah sangat menentukan kualitas layanan kepada siswa. Peran pemimpin visioner dalam sekolah menurut (Karwan *et al.*, 2017:77) secara langsung akan berdampak pada guru dalam upayanya membangun budaya belajar. Budaya belajar merupakan pondasi bagi siswa untuk masa depan dimana siswa sudah terbiasa menjadikan belajar sebagai sebuah rutinitas penting dalam kehidupan sehari-hari. Oleh karena itu, penciptaan budaya belajar harus linier dengan upaya pembentukan karakter pada siswa. Kombinasi antara sistem belajar yang tepat dan *character building* akan menghasilkan produk pendidikan manusia Indonesia yang seutuhnya.

Kepemimpinan visioner adalah tindakan seorang pemimpin dalam menerjemahkan visi organisasi kedalam program kerja yang realistis, mudah dimengerti, serta mampu melihat jauh ke masa depan terkait kesesuaian visi dengan perkembangan zaman dan teknologi (Robbins & Judge, 2014:182). Senada dengan itu, Mappaenre (2014:219) mengemukakan bahwa kepemimpinan visioner adalah jenis kepemimpinan yang bekerja dalam empat pilar yaitu penentu arah yang mengarahkan perilaku-perilaku bawahan ke arah yang diinginkan, agen perubahan yang merangsang perubahan lingkungan dan agenda kerja yang jelas dan rasional, juru bicara yang meyakinkan orang dalam tim internal untuk mendapat akses dari luar, memperkenalkan dan mensosialisasikan keunggulan dan visi organisasi yang berimplikasi terhadap kemajuan organisasi,

dan pelatih yang sabar dan menjadi suri tauladan sehingga memberi semangat, membantu para bawahan belajar dan tumbuh, membangun kepercayaan diri, membantu meningkatkan kemampuan mereka mencapai visi secara konstan. Kepemimpinan visioner ditandai oleh beberapa indikator yaitu penentu arah perilaku bawahan, agen perubahan, juru bicara dan pelatih.

Kepemimpinan visioner adalah kemampuan pemimpin dalam mencipta, merumuskan, mengkomunikasikan atau mensosialisasikan atau mentransformasikan dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial diantara anggota organisasi dan *stakeholders* yang diyakini sebagai cita-cita organisasi di masa depan yang harus diraih atau diwujudkan melalui komitmen semua personil untuk mencapai organisasi (Mukti, 2018:81). Indikator pemimpin yang menerapkan kepemimpinan visioner antara lain:

1. Penentu arah. Indikator ini berkaitan dengan penyampaian visi, mengkomunikasikan visi, memotivasi guru, staf, dan pegawai lainnya, serta meyakinkan guru, staf, dan pegawai dalam melakukan tugas dan tanggung jawab.
2. Agen perubahan. Indikator ini berkaitan dengan siap siaga menyesuaikan perubahan potensial, dapat memberikan dampak kebutuhan pelanggan, pilihan berubah sebagaimana halnya perubahan keinginan para stakeholder.
3. Juru bicara. Indikator ini berkaitan dengan mengkomunikasikan suatu pesan atau informasi yang mengikat semua guru, staf, dan pegawai lainnya agar melibatkan diri dan menyentuh visi sekolah, baik secara internal maupun eksternal.
4. Pelatih. Indikator ini berkaitan dengan bekerja sama, mengkoordinir aktivitas atau usaha mereka, ke arah pencapaian kemenangan atau menuju pencapaian suatu visi

Kepemimpinan visioner memiliki kemampuan untuk memimpin menjalankan misi organisasinya melalui serangkaian kebijakan dan tindakan yang progresif menapaki tahapan-tahapan pencapaian tujuannya, adaptif terhadap segala perubahan dan tantangan yang dihadapi, serta efisien dan efektif dalam pengelolaan

segala sumber daya yang dimilikinya (Erfan et al., 2016:89). Kepemimpinan visioner akan terlihat pada pimpinan pada kemampuan menjelaskan visi kepada orang lain, mampu mengungkapkan visi, dan mampu memperluas visi kepada konteks kepemimpinan yang berbeda. Menurut Piqueras (2014) dalam Molina (2018:117) inspirasi proaktif dari ruang lingkup kepemimpinan visioner adalah mengelola, berkat visi yang sangat menginspirasi dan komitmen Anda padanya, untuk mengirimkan visi ini kepada orang-orang dan membuat mereka setia padanya. Seorang pemimpin visioner adalah tipe orang yang bisa menggerakkan massa. Dalam konteks ini, pemimpin visioner, dengan menjadi inspiratif secara proaktif, harus berkolaborasi dengan timnya untuk menyusun rencana dan menetapkan visi lembaga. Begitu tim memahami apa yang harus dilakukannya, pemimpin harus memberikan kepercayaan diri dan menginspirasi mereka untuk melakukan suatu pekerjaan, tanpa terus-menerus bersama mereka. Kepemimpinan visioner ditandai oleh karisma, inspiratif proaktif, mampu mengimplementasikan misi, dan memberikan kepercayaan diri.

Menurut Herminingsih *et al.*, (2020:135) kepemimpinan visioner merupakan salah satu bentuk kepemimpinan transformasional yang menawarkan peluang untuk meningkatkan kapasitas organisasi guna memenuhi kebutuhan konstituennya. Kepemimpinan visioner juga dapat diartikan sebagai kemampuan untuk menciptakan dan mengartikulasikan visi yang jelas, memberikan makna dan tujuan bagi pekerjaan suatu organisasi. Pemimpin visioner mengembangkan visi pribadinya kemudian menggabungkannya ke dalam visi bersama dengan anggota tim. Nanus dalam (Herminingsih et al., 2020:137) ada empat peran yang harus dimainkan oleh pemimpin visioner dalam memimpin, yaitu:

1. Sebagai penentu arah. Ini adalah peran di mana seorang pemimpin mempresentasikan visi, meyakinkan pandangan atau target organisasi, harus dicapai di masa depan, dan melibatkan orang. Bagi ahli kepemimpinan, ini adalah bagian penting dari kepemimpinan. Sebagai seperangkat arahan, seorang pemimpin

memberikan visi, mengkomunikasikannya, memotivasi karyawan dan kolega, dan meyakinkan orang bahwa apa yang dilakukan adalah hal yang benar, dan mendukung partisipasi di semua tingkat dan tahapan upaya di masa depan.

2. Sebagai agen perubahan, adalah peran penting bagi kedua pemimpin visioner. Dalam konteks perubahan, lingkungan eksternal berada di pusat. Perubahan ekonomi, sosial, teknologi, dan politik terjadi terus menerus, ada yang dramatis dan ada yang istirahat terjadi secara perlahan.
3. Sebagai juru bicara, dimana menerima pesan dan berbicara adalah bagian penting dari impian masa depan organisasi. Seorang pemimpin yang efektif juga adalah orang yang mengetahui dan menghargai semua jenis komunikasi, untuk menjelaskan dan membangun dukungan untuk visi masa depan. Visi itu harus bermanfaat, menarik, dan merangsang wajah masa depan organisasi.
4. Sebagai pelatih, bisa dikatakan sebagai seorang pemimpin visioner yang efektif harus menjadi pelatih yang baik di mana pemimpin harus menggunakan kerja tim untuk mencapai visi tersebut.
5. Sebagai pembina, seorang pemimpin harus menjaga karyawan tetap fokus dalam mewujudkan visi dengan mengarahkan, memberikan harapan, dan membangun kepercayaan di antara para pemain kunci organisasi dan visi untuk masa depan.

Kepemimpinan visioner adalah kemampuan pemimpin dalam menciptakan, merumuskan, mensosialisasikan dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dalam dirinya atau sebagai interaksi sosial di antara anggota organisasi dan *stakeholders* yang diyakini sebagai cita-cita organisasi dimasa depan yang harus diraih atau diwujudkan melalui komitmen semua personil. Kepemimpinan visioner ditandai oleh indikator perencanaan visi yang jelas, memiliki inovasi yang tinggi, keteladanan dan kedisiplinan tinggi, dan agen perubahan (Herni, 2020:40).

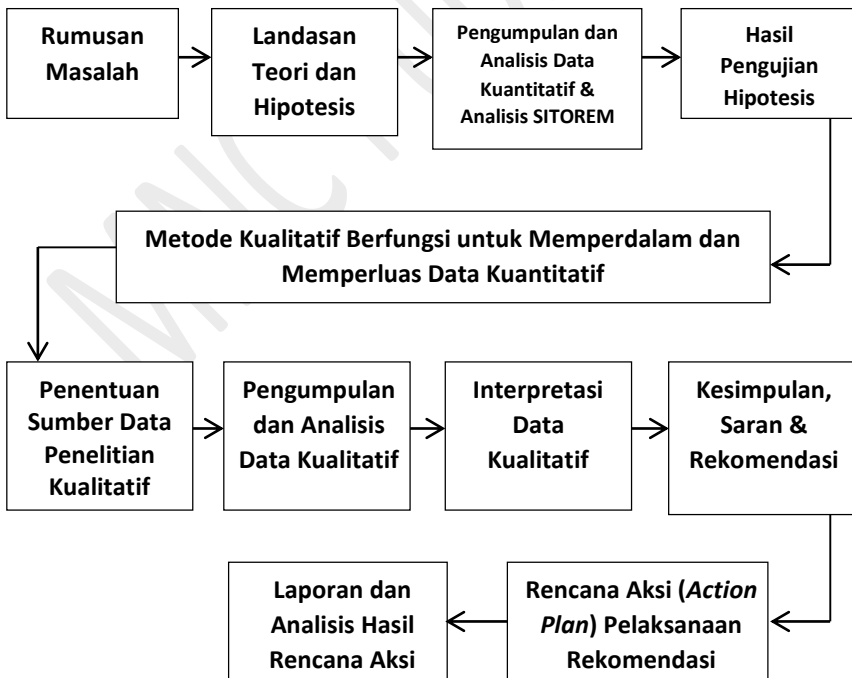
Kepemimpinan visioner tentunya dapat diterapkan pada semua jenis organisasi, tak terkecuali pada organisasi pendidikan dalam hal ini sekolah. Kepala sekolah sebagai pemegang kendali organisasi yang memiliki gaya kepemimpinan ini tentunya memiliki arah kebijakan yang mampu mendorong bawahannya (pendidik dan tenaga kependidikan) untuk bekerja optimal mencapai visi dan tujuan sekolah. Irwana (2015:113) mengemukakan bahwa kepemimpinan visioner kepala sekolah adalah peran kepemimpinan yang dilakukan kepala sekolah yang memfokuskan pada peningkatan kualitas pengajaran dan pembelajaran di sekolah dengan visi dan misi yang mencakup dimensi penentu arah, agen perubahan, juru bicara, dan sebagai pelatih. Hampir sama dengan teori-teori sebelumnya, gaya kepemimpinan visioner ditandai oleh indikator penentu arah, agen perubahan, juru bicara, dan pelatih.

Sementara itu, Halimah et al., (2019:827) mengemukakan bahwa kepemimpinan visioner kepala sekolah adalah perilaku pemimpin dalam mencetuskan ide atau gagasan suatu visi sekolah melalui diskusi dengan personil dalam merumuskan tujuan masa depan sekolah yang dicitacitakan dan dicapai melalui komitmen semua personil melalui proses sosialisasi, transformasi, implementasi gagasan-gagasan ideal. Definisi ini dipertegas oleh Mutohar (2013) dalam Fransiska et al., (2020:311) yang menyatakan kepemimpinan visioner atau *visionary leadership* adalah kemampuan yang dimiliki oleh kepala sekolah dalam memprediksi tentang segala sesuatu yang berkaitan dengan kekuatan-kekuatan yang dimiliki, peluang-peluang yang ada, tantangan-tantangan yang harus dihadapi, ancaman-ancaman yang sekiranya muncul dalam memajukan lembaga pendidikan serta kemampuan dalam mempengaruhi orang lain melalui interaksi individu dan tim sebagai wujud kerjasama dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Kepala sekolah yang memiliki gaya kepemimpinan visioner memiliki ciri yaitu memiliki rumusan visi yang menumbuhkan kreativitas, kebersamaan dalam pengembangan profesional, dan fokus pada peningkatan kualitas kinerja.

Melalui berbagai sumber di atas maka dapat disintesis bahwa kepemimpinan visioner adalah perilaku pemimpin untuk mengartikulasikan visi, misi, dan tujuan ke dalam program kerja yang jelas dan terukur yang diyakini sebagai cita-cita organisasi dimasa depan yang harus diraih atau diwujudkan melalui komitmen semua personil. Indikator dari pemimpin visioner adalah: 1) penentu arah, 2) agen perubahan, 3) juru bicara, dan 4) pelatih.

METODOLOGI PENELITIAN

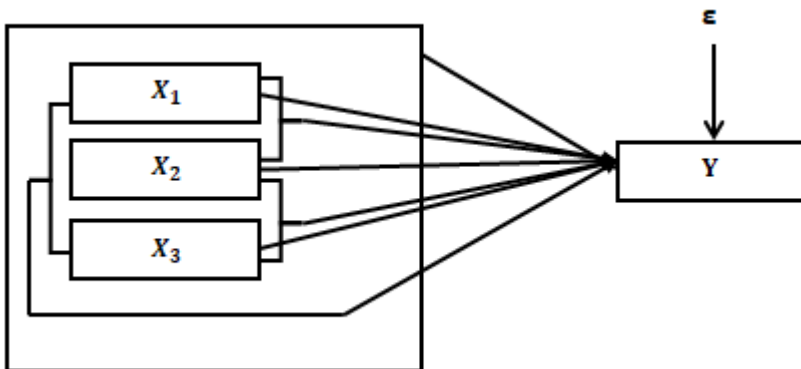
Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode penelitian kombinasi (*mixed methods*), yakni metode penelitian yang menggabungkan antara penelitian kuantitatif dan kualitatif untuk digunakan secara bersama-sama dalam penelitian. Ada pun desain penelitian *mixed method* yang digunakan adalah *sequential explanatory design*, yaitu desain penelitian kombinasi yang dicirikan dengan pengumpulan dan analisis data kuantitatif pada tahap pertama dan diikuti dengan pengumpulan dan analisis data kualitatif pada tahap kedua guna memperkuat hasil penelitian kuantitatif yang dilakukan pada tahap pertama.



Gambar 2. Alur Penelitian

Selain itu, untuk melakukan optimasi terhadap masing-masing indikator setiap variabel penelitian dilakukan dengan pemberian bobot pada masing-masing indikator dengan analisis SITOREM (*“Scientific Identification Theory to Conduct Operation Research in Education Management”*). Hardhienata (2017:1) mengemukakan bahwa, *for the purpose of operations research in education management, we need to add the scientific identification theory mentioned above with statistical model and steps to obtain an optimal solution*. Dengan metode ini maka hasil-hasil penelitian korelasional dianalisis secara lebih terinci berdasarkan indikator-indikator variabel penelitian sehingga dapat ditemukan indikator-indikator mana saja yang perlu diperbaiki dan mana indikator yang harus dipertahankan atau ditingkatkan.

Metode yang digunakan dalam penelitian kuantitatif ini adalah metode survei dengan pendekatan korelasional. Variabel penelitian terdiri dari 3 variabel bebas yaitu Kerjasama Tim (X_1), Pemberdayaan (X_2), dan Kepemimpinan Visioner (X_3) dengan 1 variabel terikat yaitu Perilaku Inovatif Guru (Y). Kerangka hubungan antar variabel independen (X) dan variable dependen (Y) pada penelitian ini adalah sebagai berikut.



Gambar 3. Kerangka Hubungan Variabel

Keterangan:

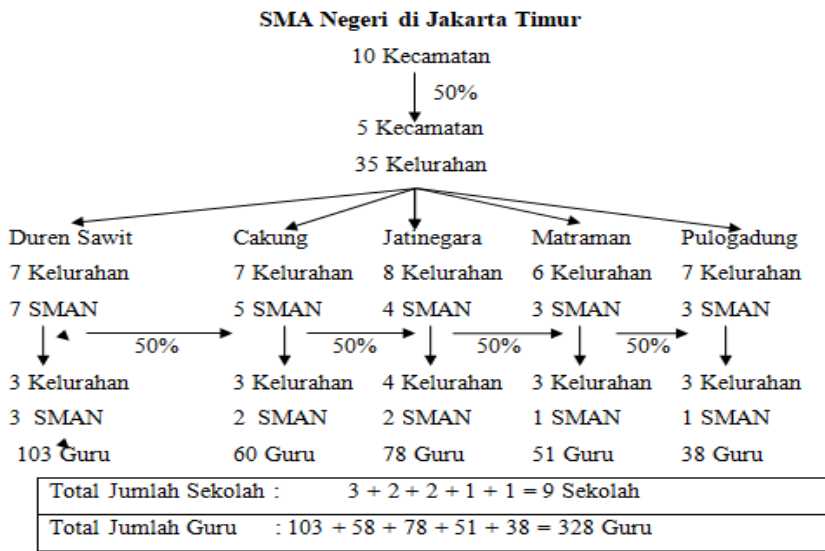
Y = Perilaku Inovatif Guru

X_1 = Kerjasama Tim

X_2 = Pemberdayaan

- X_3 = Kepemimpinan Visioner
- ε = Variabel lain

Populasi dalam penelitian ini adalah Guru PNS di SMA Negeri di provinsi DKI Jakarta wilayah kota Jakarta Timur, dengan jumlah guru PNS sebanyak 1.538 guru. Dimana populasi tersebut terdapat di 40 sekolah yang terletak di 10 Kecamatan, yakni Kecamatan Duren Sawit, Kecamatan Cakung, Kecamatan Kramat Jati, Kecamatan Cipayung, Kecamatan Ciracas, Kecamatan Jatinegara, Kecamatan Makasar, Kecamatan Matraman, Kecamatan Pasar Rebo, dan Kecamatan Pulo Gadung serta berada pada 65 Kelurahan. Perhitungan populasi terjangkau dilakukan dengan prosedur *multistage proportional random sampling* sebagai berikut.



Gambar 4. Populasi Terjangkau Penelitian

Ukuran sampel yang diperoleh dari populasi terjangkau sebanyak 328 guru, dengan menggunakan rumus Slovin berjumlah 181 guru.

Kuesioner dalam penelitian dari masing-masing variabel dalam penelitian ini dikembangkan melalui indikator-indikator

variabel. Berdasarkan indikator- indikator tersebut dibuatlah kisi-kisi yang selanjutnya sebagai acuan pembuatan butir-butir instrumen menggunakan skala *rating*. Instrumen dalam penelitian sudah diuji validitas dan reliabilitasnya. Sebelum data dianalisis dengan teknik analisis statistik parametris terlebih dahulu dilakukan penskoran terhadap variabel-variabel penelitian yang tertuang dalam kuesioner. Penskoran terhadap jawaban responden dilakukan sebagai berikut.

1. Variabel perilaku inovatif guru menggunakan skala rating yang memuat jawaban selalu, sering, kadang-kadang, pernah, dan tidak pernah dengan bobot jawaban secara berturut-turut 5,4,3,2,1 untuk butir pernyataan positif dan 1,2,3,4,5 untuk butir pernyataan negatif.
2. Variabel kerjasama tim menggunakan skala rating yang memuat jawaban selalu, sering, kadang-kadang, pernah, dan tidak pernah dengan bobot jawaban secara berturut-turut 5,4,3,2,1 untuk butir pernyataan positif dan 1,2,3,4,5 untuk butir pernyataan negatif.
3. Variabel pemberdayaan menggunakan skala rating yang memuat jawaban selalu, sering, kadang-kadang, pernah, dan tidak pernah dengan bobot jawaban secara berturut-turut 5,4,3,2,1 untuk butir pernyataan positif dan 1,2,3,4,5 untuk butir pernyataan negatif.
4. Variabel kepemimpinan visioner menggunakan skala rating yang memuat jawaban selalu, sering, kadang-kadang, pernah, dan tidak pernah dengan bobot jawaban secara berturut-turut 5,4,3,2,1 untuk butir pernyataan positif dan 1,2,3,4,5 untuk butir pernyataan negatif.

Untuk penelitian kualitatif, *setting* dalam penelitian ini adalah sekolah. Sementara itu, sumber data pada tahap ini terdiri dari sumber data primer yang diperoleh melalui wawancara langsung dan FGD (*Focus Group Discussion*) dengan sumber data kepala sekolah, guru, staf TU, dan komite sekolah). Sementara itu, teknik pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan wawancara, dokumentasi dan FGD. Teknik pengumpulan data secara lebih terperinci dijelaskan sebagai berikut.

1. Tahap Wawancara

Wawancara bertujuan untuk menggali dan mengumpulkan data dan informasi berupa pendapat, pengalaman, perasaan, pengetahuan, ulasan, motif, prinsip, dan sikap dari informan. Wawancara dalam penelitian ini dilakukan terhadap kepala sekolah. Data yang diperoleh dari narasumber akan dijadikan data untuk mengungkapkan secara lebih rinci mengenai fokus pembahasan penelitian. Hasil wawancara direkam dan dicatat baik secara tertulis maupun digital.

2. Tahap *Focus Group Discussion*

Seperti halnya wawancara, FGD dilakukan untuk menggali dan mengumpulkan data dan informasi berupa pendapat, pengalaman, perasaan, pengetahuan, ulasan, motif, prinsip, dan sikap dari informan melalui forum diskusi. FGD dalam penelitian ini dilakukan melalui metode diskusi secara berkelompok dengan guru, staf TU, dan komite sekolah yang menjadi informan. Data yang diperoleh dari narasumber akan dijadikan data untuk mengungkapkan secara lebih rinci mengenai fokus pembahasan penelitian. Hasil FGD direkam dan dicatat baik secara tertulis maupun digital.

Analisis data kualitatif dilakukan dengan cara berlanjut, berulang, dan terus menerus sampai terpenuhi seluruh data dan informasi yang dibutuhkan sejak sebelum, selama, dan setelah memasuki lapangan. Teknik analisis data yang dilakukan dalam penelitian kualitatif ini terdiri dari pengumpulan data, reduksi data, display data, kesimpulan dan verifikasi. Tahapan penelitian kualitatif dalam penelitian ini dijelaskan sebagai berikut.

1. *Pengumpulan data.* Penelitian ini diawali dengan pencarian referensi kepustakaan yang relevan, mengkaji temuan yang diperoleh dari penelitian tahap kuantitatif, melakukan wawancara dan *Focus Group Discussion*.
2. *Reduksi data.* Reduksi data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara menyederhanakan, menggolongkan, dan membuang data yang tidak diperlukan sehingga data tersebut menghasilkan informasi yang relevan, bermakna dan memudahkan penarikan kesimpulan.
3. *Display data.* Display data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara penyajian data dalam bentuk teks naratif. Melalui data tersebut

diharapkan data akan terorganisasikan dan tersusun dalam pola hubungan sehingga mudah dipahami.

4. *Kesimpulan dan verifikasi.* Tahapan ini dilakukan dengan cara menarik kesimpulan dari reduksi dan display data serta melakukan verifikasi agar penilaian tentang kesesuaian data dengan maksud yang terkandung dalam konsep dasar analisis tepat dan obyektif.

Analisis data pada penelitian *sequential explanatory mixed methods* bertujuan untuk memanfaatkan informasi dari analisis data awal untuk menginformasikan data berikutnya, sehingga akan diperoleh informasi dan cara bagaimana data kualitatif dapat membantu menjelaskan data kuantitatif. Apakah kedua data saling mendukung dan saling melengkapi, memperluas, memperdalam, atau malah bertentangan. Apabila ditemukan pertentangan antara dua tim data, maka data kualitatif diuji lagi kredibilitasnya sampai ditemukan kebenaran data dengan memperpanjang pengamatan, meningkatkan ketekunan, analisis kasus *negative*, dan *member check*. Hasil penelitian yang digunakan adalah hasil penelitian kualitatif yang telah benar atau pasti yang telah diuji kebenarannya. Analisis data kuantitatif dan kualitatif yang dilakukan meliputi analisis data kerjasama tim, pemberdayaan, kepemimpinan visioner, perilaku inovatif guru dan pengaruh parsial dan secara bersama-sama variabel bebas (kerjasama tim, pemberdayaan, kepemimpinan visioner) terhadap perilaku inovatif guru.

HASIL PENELITIAN

A. Deskripsi Data Hasil Penelitian

1. Variabel Perilaku Inovatif Guru

Berdasarkan data primer yaitu jawaban responden mengenai perilaku inovatif guru, diperoleh statistik deskriptif data tunggal perilaku inovatif guru sebagaimana terdapat pada tabel 1 berikut ini.

Tabel 1. Deskripsi Data Variabel Perilaku Inovatif Guru (Y)

No.	Keterangan	Skor
1.	Skor Total	26603
2.	Skor terendah	115
3.	Skor tertinggi	173
4.	Rentang Skor	58
5.	Rata-rata	146,98
6.	Skor tengah (Median)	146
7.	Skor yang paling sering muncul (Modus)	144
8.	Simpangan baku (Standar Deviasi)	11,82
9.	Varian sampel	139,72

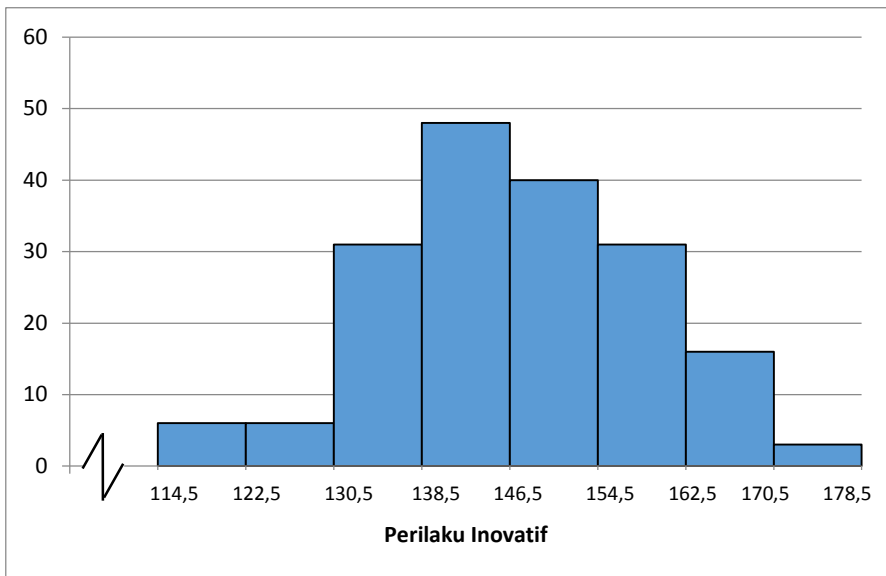
Dari tabel deskripsi data di atas memperlihatkan bahwa skor maksimum untuk variabel perilaku inovatif guru adalah 173 dan skor minimum 115 dengan rentang 58. Adapun rata-rata skor, median, dan modus variabel ini masing-masing sebesar 146,98; 146; dan 144 dengan standar deviasi 11,82. Dari perolehan skor responden terlihat bahwa rerata (146,98) lebih tinggi dari modus atau skor terbanyak yang muncul (144). Selanjutnya, distribusi frekuensi data variabel perilaku inovatif guru SMA Negeri di

Jakarta Timur dikelompokkan sebagaimana tercantum dalam tabel 2 berikut ini.

Tabel 2. Distribusi Frekuensi Data Variabel Perilaku Inovatif Guru (Y)

No	Kelas Interval	Frek Absolut	Frek. Relatif
1	115-122	6	3,31
2	123-130	6	3,31
3	131-138	31	17,13
4	139-146	48	26,52
5	147-154	40	22,10
6	155-162	31	17,13
7	163-170	16	8,84
8	171-178	3	1,66
Jumlah		181	100

Pada tabel distribusi frekuensi dapat dicermati bahwa 90 guru (49,72%) pada rentang skor 147 sampai 178 dari 181 masuk dalam kategori memiliki perilaku inovatif yang tinggi. Sebanyak 48 guru (26,52%) pada rentang skor 139-146 masuk dalam kategori memiliki perilaku inovatif sedang. Sedangkan sebanyak 43 guru (23,76%) terlihat di kumulatif persentase pada rentang 115 sampai 138 guru PNS di SMA Negeri Jakarta Timur masuk dalam kategori memiliki perilaku inovatif yang rendah, hal tersebut terlihat dari jawaban responden. Hal lain yang dapat dicermati dari distribusi frekuensi variabel perilaku inovatif guru adalah jumlah persentase guru PNS di SMA Negeri Kota Jakarta Timur yang memiliki perilaku inovatif rendah dan sedang masih cukup tinggi yakni sebesar 26,52% ditambah 23,76% atau sebesar 50,28%, yang berarti separuh guru yang menjadi sampel menunjukkan perilaku inovatif guru berada di bawah rata-rata. Dari data distribusi frekuensi variabel perilaku inovatif guru disajikan dalam bentuk histogram data (grafik batang) seperti gambar berikut.



Gambar 5. Histogram Data Variabel Perilaku Inovatif Guru (Y)

Instrumen perilaku guru terdiri dari 35 butir pernyataan yang valid dan reliabel dengan skala skor 1 sampai 5. Skor teoritis terendah adalah 35 dan skor teoritis tertinggi adalah 175. Hasil perhitungan diperoleh skor median teoretik 35 ditambah 175 dibagi 2, diperoleh median teoretik sebesar 105. Sedangkan skor empiris (hasil penelitian) terendah adalah 115 dan skor tertinggi 173 dengan skor median perhitungan interpolasi 146. Kondisi ini menunjukkan bahwa median empirik lebih besar dari median teoretik, dimana distribusi sebaran skor empirik berada di daerah skor tinggi. Dengan demikian dapat diartikan bahwa perilaku inovatif guru dalam penelitian ini relatif memiliki kategori tinggi. Skor rerata keempat indikatornya tersaji pada tabel berikut ini.

Tabel 3. Skor Rata-rata Indikator Variabel Perilaku Inovatif Guru (Y)

Indikator	Skor Rata-rata
Eksplorasi Peluang	4,54
Menghasilkan Ide	4,18
Mempromosikan Ide	3,93
Merealisasikan Ide	4,19

Data kuantitatif di atas diperkuat dengan data penelitian kualitatif yang diperoleh melalui wawancara dan FGD. Data kualitatif mengenai perilaku inovatif guru merujuk pada fokus penelitian yaitu: Apakah data perilaku inovatif guru yang diperoleh melalui penelitian kuantitatif mempunyai kecenderungan yang sama dengan data perilaku inovatif guru yang diperoleh melalui penelitian kualitatif, dan perilaku inovatif seperti apakah yang ada di sampel guru SMA Negeri di Kota Jakarta Timur? Reduksi hasil data kualitatif yang diperoleh melalui wawancara dan *focus group discussion* yang diwakili oleh tiga sekolah dijelaskan sebagai berikut.

a. SMA Upper

Hasil reduksi data variabel perilaku inovatif guru yang diperoleh melalui observasi, wawancara, *Focus Group Discussion* dengan pengawas dan kepala SMA dengan kategori *upper* pada indikator eksplorasi peluang menunjukkan bahwa guru mengetahui dan aktif menggali informasi mengenai model, metode, pendekatan, strategi, dan media pembelajaran terbaru. Hal ini terlihat dari dokumentasi kegiatan supervisi akademik yang dilakukan oleh kepala sekolah. Hampir semua guru mempelajari atau bahkan membeli layanan-layanan baru untuk pengembangan pembelajaran. Kondisi ini terlihat dari kualitas layanan guru dalam menerapkan *Learning Management System* (LMS) dalam pembelajaran. Guru sudah lancar menggunakan LMS dalam pembelajaran. Selanjutnya, sebagian besar guru telah mampu menangkap ide-ide baru sebagai peluang yang bisa dimanfaatkan dan aktif menggali

informasi, mengikuti pelatihan dalam membuat instrumen kerja baru. Kondisi ini terlihat dari seringnya guru mengikuti pelatihan secara daring.

Pada indikator menghasilkan ide, hampir semua guru memiliki ide yang berguna dalam penyelesaian masalah. Hampir semua guru memiliki ide, pengetahuan, dan pengalaman serta menyampaikan informasi atas pengembangan ide dalam rapat persiapan dan evaluasi pembelajaran tatap muka misalnya. Hampir semua guru aktif mengungkapkan ide-ide perubahan dalam diskusi dengan alasan yang kuat dan disampaikan secara terstruktur dan memiliki cara unik dalam penyelesaian pembelajaran dan kinerja. Hal ini juga terlihat dalam penanganan siswa bermasalah dan kerjasama wali kelas dan guru BK.

Pada indikator promosi ide, hampir semua guru memiliki ide, pengetahuan, dan pengalaman serta menyampaikan informasi atas pengembangan ide dengan baik. Guru selalu mendapat dukungan teman sejawat dan pimpinan dalam menyampaikan ide inovatif yang dikembangkan dan terlibat dalam implementasi inovasi layanan sekolah. Promosi ide ini terlihat dari ide-ide guru dalam pembuatan karya tulis dalam bentuk Penelitian Tindakan Kelas (PTK) dan masukan-masukan guru dalam mengembangkan konten LMS yang mudah dipahami oleh guru.

Pada indikator merealisasikan ide, sebagian besar guru telah mampu merealisasikan model inovasi yang disampaikan ke dalam bentuk proses belajar mengajar dan layanan sekolah. Sebagian besar guru mampu menerapkan ide gagasan yang dimiliki dalam praktik di lapangan dan mampu membuat orang lain memahami cara kerja hasil inovasi yang dikembangkannya. Kondisi ini terlihat dalam penggunaan LMS dalam pembelajaran dan media-media terbaru hasil kreasi sendiri saat menyampaikan materi pembelajaran.

b. SMA *Middle*

Hasil reduksi data pada variabel perilaku inovatif guru yang diperoleh melalui observasi, wawancara, Focus Group Discussion terlihat bahwa perilaku inovatif guru SMA dengan kategori *middle* pada indikator eksplorasi peluang menunjukkan bahwa guru mengetahui dan aktif menggali informasi mengenai model, metode, pendekatan, strategi, dan media pembelajaran terbaru. Hal ini terlihat dari dokumentasi kegiatan supervisi akademik yang dilakukan oleh kepala sekolah.

Tidak semua guru (hanya sebagian kecil) yang mempelajari atau bahkan membeli layanan-layanan baru untuk pengembangan pembelajaran. Kondisi ini terlihat dari kesulitan guru dalam menerapkan Learning Management System (LMS) dalam pembelajaran. Banyak guru yang masih kesulitan dalam menerapkan LMS dalam pembelajaran. Selanjutnya, sebagian besar guru mampu menangkap ide-ide baru sebagai peluang yang bisa dimanfaatkan dan sebagian besar guru aktif menggali informasi, mengikuti pelatihan dalam membuat instrumen kerja baru. Kondisi ini terlihat dari seringnya guru mengikuti pelatihan secara daring. Namun demikian, seperti diungkapkan sebelumnya bahwa ide-ide dari hasil pelatihan belum mampu diimplementasikan secara optimal dalam pembelajaran. Guru masih kesulitan dalam menerapkan teknologi terkini dalam pembelajaran.

Pada indikator menghasilkan ide, sebagian besar guru memiliki ide yang berguna dalam penyelesaian masalah. Sebagian besar guru memiliki ide, pengetahuan, dan pengalaman serta menyampaikan informasi atas pengembangan ide dalam rapat persiapan dan evaluasi pembelajaran tatap muka misalnya. Akan tetapi, tidak semua guru aktif mengungkapkan ide-ide perubahan dalam diskusi dengan alasan yang kuat dan disampaikan secara terstruktur.

Pada indikator promosi ide, sebagian besar guru memiliki ide, pengetahuan, dan pengalaman serta

menyampaikan informasi atas pengembangan ide dengan baik. Guru mendapat dukungan teman sejawat dan pimpinan dalam menyampaikan ide inovatif yang dikembangkan dan terlibat dalam implementasi inovasi layanan sekolah. Promosi ide ini terlihat dari ide-ide guru dalam pembuatan karya tulis dalam bentuk PTK dan masukan-masukan guru dalam mengembangkan konten LMS yang mudah dipahami oleh guru.

Pada indikator merealisasikan ide, guru relatif telah mampu merealisasikan model inovasi yang disampaikan ke dalam bentuk proses belajar mengajar dan layanan sekolah. Namun demikian, tidak semua guru mampu menerapkan ide gagasan yang dimiliki dalam praktik di lapangan dan mampu membuat orang lain memahami cara kerja hasil inovasi yang dikembangkannya.

c. SMA Lower

Hasil reduksi data pada variabel perilaku inovatif guru yang diperoleh melalui observasi, wawancara, Focus Group Discussion terlihat bahwa perilaku inovatif guru SMA dengan kategori lower pada indikator eksplorasi peluang menunjukkan bahwa pada dasarnya guru mengetahui dan aktif menggali informasi mengenai model, metode, pendekatan, strategi, dan media pembelajaran terbaru. Hal ini terlihat dari dokumentasi kegiatan supervisi akademik yang dilakukan oleh kepala sekolah. Namun demikian, hanya beberapa guru saja yang (sebagian kecil guru) yang mempelajari atau bahkan membeli layanan-layanan baru untuk pengembangan pembelajaran. Hal ini terlihat dari penerapan IT oleh guru dalam pembelajaran dimana sebagian besar guru hanya mengandalkan sarana yang disediakan sekolah saja tanpa mengkolaborasikan dengan hasil pengembangannya sendiri. Selanjutnya, sebagian besar guru telah mampu menangkap ide-ide baru sebagai peluang yang bisa dimanfaatkan dan sebagian besar guru aktif menggali informasi, mengikuti pelatihan dalam membuat instrument

kerja baru. Hal ini tampak dari kegiatan guru yang sering mengikuti pelatihan secara daring.

Pada indikator menghasilkan ide, hanya sebagian guru yang memiliki ide-ide baru yang berguna dalam penyelesaian masalah. Pada dasarnya, sebagian besar guru aktif mengungkapkan ide-ide perubahan dalam diskusi dengan alasan yang kuat dan disampaikan secara terstruktur. Namun demikian, hanya sebagian guru saja yang memiliki cara unik dan menjadi problem solver dalam penyelesaian pembelajaran dan kinerja. Hal ini tampak dari dominasi sebagian guru dalam menyelesaikan masalah, sementara sisanya hanya mengikuti saja.

Pada indikator promosi ide, sebagian guru memiliki ide, pengetahuan, dan pengalaman serta menyampaikan informasi atas pengembangan ide dengan baik. Guru juga mendapat dukungan teman sejawat dan pimpinan dalam menyampaikan ide inovatif yang dikembangkannya, serta mendapatkan persetujuan dan terlibat dalam implementasi inovasi layanan sekolah. Kondisi ini tampak pada saat pelatihan pembuatan penelitian tindakan kelas dan membuat karya tulis dalam bentuk Penelitian Tindakan Kelas (PTK).

Pada indikator merealisasikan ide, baru sebagian guru mampu merealisasikan model inovasi yang disampaikannya ke dalam bentuk proses belajar mengajar dan layanan sekolah. Sebagian guru mampu menerapkan ide gagasan yang dimiliki dalam praktik di lapangan dan mampu membuat orang lain memahami cara kerja hasil inovasi yang dikembangkan.

2. Variabel Kerjasama Tim (X_1)

Berdasarkan data primer yaitu jawaban responden mengenai kerjasama tim, diperoleh statistik deskriptif data tunggal kerjasama tim sebagaimana terdapat pada tabel berikut.

Tabel 4 Deskripsi Data Variabel Kerjasama Tim (X_1)

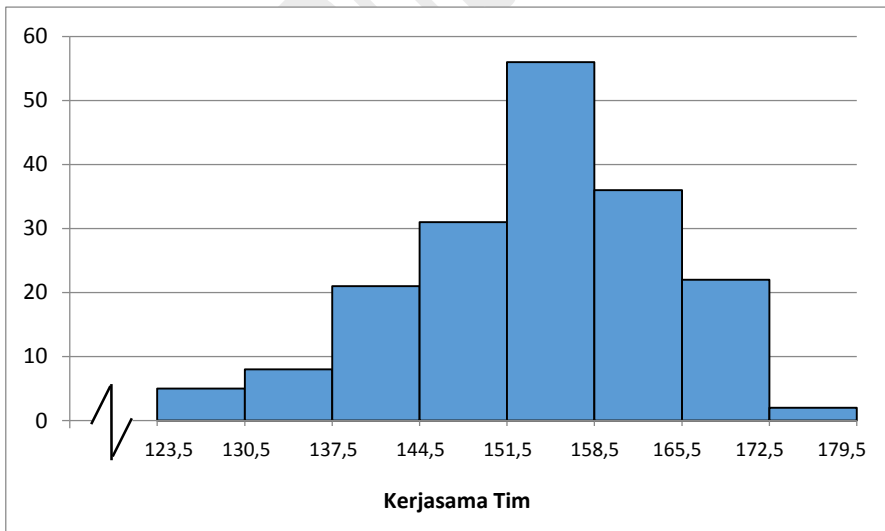
No.	Keterangan	Skor
1.	Skor Total	27824
2.	Skor terendah	124
3.	Skor tertinggi	173
4.	Rentang Skor	49
5.	Rata-rata	153,72
6.	Skor tengah (Median)	155
7.	Skor yang paling sering muncul (Modus)	155
8.	Simpangan baku (Standar Deviasi)	10,44
9.	Varian sampel	109,07

Dari tabel deskripsi data di atas memperlihatkan bahwa skor maksimum untuk variabel kerjasama tim adalah 173 dan skor minimum 124 dengan rentang 49. Adapun rata-rata skor, median, dan modus variabel ini masing-masing sebesar 153,72; 155; dan 155 dengan standar deviasi 10,44. Dari perolehan skor responden terlihat bahwa rerata (153,72) lebih tinggi dari modus atau skor terbanyak yang muncul (155). Selanjutnya, distribusi frekuensi data variabel kerjasama tim guru PNS SMA Negeri di Kota Jakarta Timur dikelompokkan sebagaimana tercantum dalam tabel berikut ini.

Tabel 5. Distribusi Frekuensi Data Variabel Kerjasama Tim (X_1)

No	Kelas Interval	Frek Absolut	Frek. Relatif
1	124-130	5	2,76
2	131-137	8	4,42
3	138-144	21	11,60
4	145-151	31	17,13
5	152-158	56	30,94
6	159-165	36	19,89
7	166-172	22	12,15
8	173-179	2	1,10
Jumlah		181	100

Pada tabel distribusi frekuensi dapat dicermati bahwa 60 guru (33,15%) pada rentang skor 159 sampai 179 dari 181 masuk dalam kategori memiliki kerjasama tim yang tinggi. Sebanyak 56 guru (30,94%) pada rentang skor 152-158 masuk dalam kategori memiliki kerjasama tim sedang. Sedangkan sebanyak 65 guru (35,91%) terlihat di kumulatif persentase pada rentang 124 sampai 151 guru PNS di SMA Negeri Kota Jakarta Timur masuk dalam kategori memiliki kerjasama tim yang rendah, hal tersebut terlihat dari jawaban responden. Hal lain yang dapat dicermati dari distribusi frekuensi variabel kerjasama tim guru adalah jumlah persentase guru PNS di SMA Negeri Kota Jakarta Timur yang memiliki kerjasama tim rendah dan sedang masih cukup tinggi yakni sebesar 30,94% ditambah 35,91% atau sebesar 66,85%, yang berarti lebih dari separuh guru yang menjadi sampel menunjukkan kerjasama tim lebih rendah atau sama dengan skor rata-rata. Dari data distribusi frekuensi variabel kerjasama tim guru disajikan dalam bentuk histogram data (grafik batang) seperti gambar berikut.



Gambar 6. Histogram Data Variabel Kerjasama Tim Guru (X_1)

Instrumen kerjasama tim guru terdiri dari 36 butir pernyataan yang valid dan reliabel dengan skala skor 1 sampai 5.

Skor teoritis terendah adalah 36 dan skor teoritis tertinggi adalah 180. Hasil perhitungan diperoleh skor median teoretik 36 ditambah 180 dibagi 2, diperoleh median teoretik sebesar 108. Sedangkan skor empiris (hasil penelitian) terendah adalah 124 dan skor tertinggi 173 dengan skor median perhitungan interpolasi 155. Kondisi ini menunjukkan bahwa median empirik lebih besar dari median teoretik, dimana distribusi sebaran skor empirik berada di daerah skor tinggi. Dengan demikian dapat diartikan bahwa kerjasama tim guru dalam penelitian ini relatif memiliki kategori tinggi. Skor rerata ke enam indikatornya tersaji pada tabel berikut ini.

Tabel 6. Skor Rata-rata Indikator Variabel Kerjasama Tim (X_1)

Indikator	Skor Rata-rata
Kesamaan Tujuan	4,51
Kerjasama	3,46
Komunikasi	3,94
Saling Berkontribusi	4,50
Tanggungjawab	4,63
Saling Percaya dan Bergantung	4,58

Data kualitatif mengenai kerjasama tim merujuk pada focus penelitian yaitu: Apakah data kerjasama tim (X_1) yang diperoleh melalui penelitian kuantitatif mempunyai kecenderungan yang sama dengan data kerjasama tim yang diperoleh melalui penelitian kualitatif, dan kerjasama tim seperti apakah yang ada pada sampel guru SMA Negeri di Kota Jakarta Timur? Reduksi hasil data kualitatif yang diperoleh melalui wawancara dan *focus group discussion* yang diwakili oleh tiga sekolah dijelaskan sebagai berikut.

a. SMA Upper

Hasil reduksi data pada variabel kerjasama tim yang diperoleh melalui observasi, wawancara, *Focus Group Discussion* terlihat bahwa kerjasama tim guru SMA dengan kategori *upper* pada indikator kesamaan tujuan menunjukkan bahwa hampir semua guru memiliki pemahaman visi dan

konsisten dalam menjalankan misi untuk tujuan bersama. Hampir semua guru berperan dan menggerakkan potensi dirinya untuk mencapai tujuan tim. Kondisi ini sesuai dengan data observasi dimana aktivitas guru menunjukkan kesamaan tujuan dalam melakukan pekerjaan.

Pada indikator kerjasama, semua guru memiliki norma, nilai, dan kontribusi yang setara dalam membangun tim yang solid dan terbuka sesuai tupoksi. Guru melakukan musyawarah untuk mufakat demi kemaslahatan bersama dalam menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapi. Indikator ini terlihat dari aktivitas guru saat melakukan penilaian tengah semester dan kegiatan rapat online guru. Pada indikator komunikasi, guru mengutamakan budaya 5S (senyum, sapa, salam, sopan, dan santun) dan komunikasi intens di sekolah maupun melalui media sosial.

Pada indikator saling berkontribusi, setiap kegiatan selalu dikoordinasikan dan pembagian tugas berdasarkan tupoksi masing-masing anggota. Pola koordinasi yang dibangun yaitu dengan rapat koordinasi pembagian tugas disesuaikan dengan tupoksi. Secara umum, guru telah sangat baik dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya sesuai peran dalam tim. Semua guru bekerja penuh totalitas, jujur, dan berkualitas serta memiliki komitmen bahwa keberhasilan merupakan hasil kerja bersama. Guru telah saling percaya dalam menjalankan tugas dan perannya dalam tim serta menyadari dan memahami pentingnya kerjasama tim.

b. SMA Middle

Hasil reduksi data pada variabel kerjasama tim yang diperoleh melalui observasi, wawancara, *Focus Group Discussion* terlihat bahwa kerjasama tim SMA dengan kategori *middle* pada indikator kesamaan tujuan menunjukkan bahwa guru memiliki pemahaman visi dan konsisten dalam menjalankan misi untuk tujuan bersama. Guru berperan dan menggerakkan potensi dirinya untuk mencapai tujuan tim. Kondisi ini sesuai dengan data observasi dimana aktivitas

guru menunjukkan kesamaan tujuan dalam melakukan pekerjaan.

Pada indikator kerjasama, guru memiliki norma, nilai, dan kontribusi yang setara dalam membangun tim yang solid dan terbuka. Guru berupaya melakukan musyawarah untuk mufakat dalam menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapi. Indikator ini terlihat dari aktivitas guru saat melakukan kegiatan rapat LMS melalui google meet. Pada indikator komunikasi, guru dan timnya membangun pola komunikasi melalui salam tegur sapa dan komunikasi yang intens secara langsung maupun melalui media sosial.

Pada indikator saling berkontribusi, guru dan timnya membagi peran sesuai dengan keahlian/kompetensi masing-masing anggota terutama saat ada kegiatan tertentu bersama, keperluan secara personal dan di saat ada jam kosong di ruang guru. Pola koordinasi yang dibangun guru dan timnya dalam memberikan kontribusi pada tim, dilakukan dengan menyesuaikan dengan tupoksi masing-masing sebagai PNS atau pun KKI.

Secara umum, guru telah melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya sesuai peran dalam tim. Guru telah bekerja secara jujur dan memberikan kualitas baik dalam kerja tim. Kondisi ini terlihat dari hasil observasi saat guru mengisi dan menggunakan LMS. Sementara itu, pada indikator saling percaya dan bergantung, guru dan timnya bersungguh-sungguh dan menyikapi keberhasilan sebagai hasil bersama. Guru saling percaya dalam menjalankan tugas dan perannya dalam tim dan memahami pentingnya kerjasama dalam sebuah tim.

c. SMA Lower

Hasil reduksi data pada variabel kerjasama tim yang diperoleh melalui observasi, wawancara, dan Focus Group Discussion guru SMA dengan kategori lower pada indikator kesamaan tujuan menunjukkan bahwa sebagian guru memiliki pemahaman visi dan konsisten menjalankan misi tersebut

untuk kepentingan bersama. Guru memiliki peran dan turut serta menggerakkan potensi dirinya untuk mencapai tujuan tim. Hal ini terlihat saat melakukan rapat kerja guru dan aktivitas kegiatan guru lainnya. Pada indikator kerjasama, guru juga memiliki norma, nilai, dan kontribusi yang setara dalam membangun tim yang solid dan terbuka. Guru juga mengupayakan musyawarah mufakat dalam menyelesaikan masalah. Kondisi ini terlihat berdasarkan hasil observasi saat rapat kepanitiaan kegiatan sekolah dan rapat guru melalui zoom.

Pada indikator komunikasi, guru membangun pola komunikasi melalui salam tegur sapa dan komunikasi baik keseharian, MGMP, dan grup WA sekolah. Pada indikator saling berkontribusi, guru telah membagi peran saat sedang ada kegiatan tertentu bersama, keperluan secara personal, dan di saat jam kosong. Sementara itu, pola koordinasi yang dibangun dibentuk melalui guru yang mempunyai potensi atau kemampuan lebih tinggi ditugaskan untuk membimbing guru yang kurang.

Pada indikator tanggungjawab, secara umum guru telah melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya sesuai peran dalam tim dan bekerja secara jujur dan memberikan kualitas baik dalam kerja tim. Sementara pada indikator saling percaya dan bertanggungjawab, guru mengakui keberhasilan sebagai keberhasilan bersama, kepercayaan dalam tugas yang sudah terbentuk, dan telah memahami pentingnya kerjasama dalam sebuah tim.

3. Pemberdayaan (X₂)

Berdasarkan data primer yaitu jawaban responden mengenai pemberdayaan guru, diperoleh statistik deskriptif data tunggal pemberdayaan guru sebagai berikut.

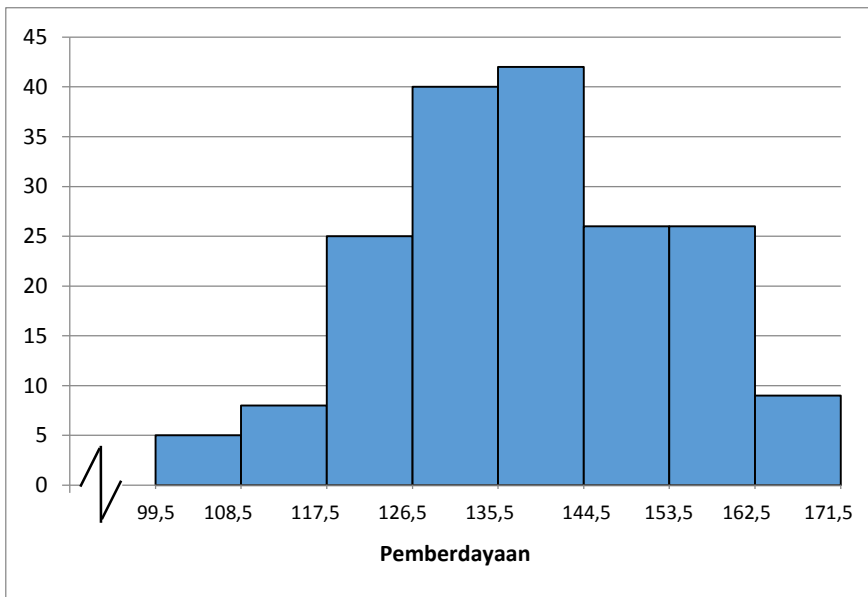
Tabel 7. Deskripsi Data Variabel Pemberdayaan Guru (X_2)

No.	Keterangan	Skor
1.	Skor Total	25114
2.	Skor terendah	100
3.	Skor tertinggi	170
4.	Rentang Skor	70
5.	Rata-rata	138,75
6.	Skor tengah (Median)	138
7.	Skor yang paling sering muncul (Modus)	140
8.	Simpangan baku (Standar Deviasi)	15,12
9.	Varian sampel	228,71

Dari tabel deskripsi data di atas memperlihatkan bahwa skor maksimum untuk variabel pemberdayaan guru adalah 170 dan skor minimum 100 dengan rentang 70. Adapun rata-rata skor, median, dan modus variabel ini masing-masing sebesar 138,75; 138; dan 140 dengan standar deviasi 15,12. Dari perolehan skor responden terlihat bahwa rerata (138,75) lebih rendah dari modus atau skor terbanyak yang muncul (140). Selanjutnya, distribusi frekuensi data variabel pemberdayaan guru PNS SMA Negeri di Kota Jakarta Timur dikelompokkan sebagaimana tercantum dalam tabel berikut ini.

Tabel 8. Distribusi Frekuensi Data Variabel Pemberdayaan Guru (X_2)

No	Kelas Interval	Frek Absolut	Frek. Relatif
1	100-108	5	2,76
2	109-117	8	4,42
3	118-126	25	13,81
4	127-135	40	22,10
5	136-144	42	23,20
6	145-153	26	14,36
7	154-162	26	14,36
8	163-171	9	4,97
	Jumlah	181	100



Gambar 7. Histogram Data Variabel Pemberdayaan Guru (X_2)

Pada tabel distribusi frekuensi dapat dicermati bahwa 61 guru (33,70%) pada rentang skor 145 sampai 171 dari 181 masuk dalam kategori memiliki pemberdayaan yang tinggi. Sebanyak 42 guru (23,20%) pada rentang skor 136-144 masuk dalam kategori memiliki pemberdayaan sedang. Sedangkan sebanyak 78 guru (43,09%) terlihat di kumulatif persentase pada rentang 100 sampai 135 guru PNS di SMA Negeri Kota Jakarta Timur masuk dalam kategori memiliki pemberdayaan yang rendah, hal tersebut terlihat dari jawaban responden. Hal lain yang dapat dicermati dari distribusi frekuensi variabel pemberdayaan guru adalah jumlah persentase guru PNS di SMA Negeri Kota Jakarta Timur yang memiliki pemberdayaan rendah dan sedang masih cukup tinggi yakni sebesar 23,20% ditambah 43,09% atau sebesar 66,29%. Dari data distribusi frekuensi variabel pemberdayaan guru disajikan dalam bentuk histogram data (grafik batang) seperti gambar berikut.

Instrumen pemberdayaan guru terdiri dari 34 butir pernyataan yang valid dan reliabel dengan skala skor 1 sampai 5.

Skor teoritis terendah adalah 34 dan skor teoritis tertinggi adalah 180. Hasil perhitungan diperoleh skor median teoretik 36 ditambah 170 dibagi 2, diperoleh median teoretik sebesar 102. Sedangkan skor empiris (hasil penelitian) terendah adalah 100 dan skor tertinggi 170 dengan skor median perhitungan interpolasi 138. Kondisi ini menunjukkan bahwa median empirik lebih besar dari median teoretik, dimana distribusi sebaran skor empirik berada di daerah skor tinggi. Dengan demikian dapat diartikan bahwa pemberdayaan guru dalam penelitian ini relatif memiliki kategori tinggi. Skor rerata ketiga indikatornya tersaji pada tabel berikut ini.

Tabel 9. Skor Rata-rata Indikator Variabel Pemberdayaan Guru (X₂)

Indikator	Skor Rata-rata
Pendelegasian Wewenang dan Keleluasaan Bekerja	3,84
Keteladanan Atasan	4,52
Peningkatan Kompetensi	4,32
Dukungan Organisasi	3,85
Keyakinan Diri	4,04
Determinasi Diri	4,32
Kepedulian pada Pekerjaan	3,87
Berperan dalam Upaya Pencapaian Keberhasilan Organisasi	3,74

Data kualitatif mengenai pemberdayaan merujuk pada focus penelitian yaitu: Apakah data pemberdayaan (X₂) yang diperoleh melalui penelitian kuantitatif mempunyai kecenderungan yang sama dengan data pemberdayaan yang diperoleh melalui penelitian kualitatif, dan pemberdayaan seperti apakah yang ada pada sampel guru SMA Negeri di Kota Jakarta Timur? Redukasi hasil data kualitatif yang diperoleh melalui wawancara, *focus group discussion* dan observasi yang diwakili oleh tiga sekolah dijelaskan sebagai berikut.

a. SMA *Upper*

Hasil reduksi data pada variabel pemberdayaan yang diperoleh melalui observasi, wawancara, *Focus Group Discussion* terlihat bahwa pemberdayaan SMA dengan kategori *upper* pada indikator pendelegasian wewenang dan keleluasaan bekerja, setiap guru diberikan wewenang yang jelas dan kepercayaan oleh pimpinan sekolah dalam menjalankan tugas pokok. Semua guru diberikan keleluasaan dalam berkreasi dan menggunakan fasilitas sekolah oleh pimpinan sekolah. Data hasil observasi mendukung hasil wawancara dimana guru diberikan tugas mengajar sesuai dengan bidang ilmunya dan dapat berkreasi sesuai kreativitas masing-masing.

Pada indikator keteladanan, guru melihat adanya keteladanan pimpinan sekolah dalam prestasi dan pemberian pengaruh positif. Kepala sekolah merupakan salah satu kepala sekolah penggerak. Guru juga mendapat arahan dari pimpinan sekolah untuk memiliki inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal ini terlihat dari arahan untuk berkreasi menggunakan media dan metode baru saat mengevaluasi RPP.

Pada indikator peningkatan kompetensi, semua guru diberikan kesempatan oleh pimpinan sekolah untuk meningkatkan kompetensinya melalui studi lanjut, keikutsertaan dalam pelatihan, seminar dan kegiatan lainnya. Pada indikator dukungan organisasi, guru mendapatkan dukungan fasilitas sarana prasarana sekolah, rekan dan kepala sekolah. Semua guru yang berprestasi disupport langsung oleh kepala sekolah dan rekan guru sekaligus diberikan penghargaan (sertifikat, pujian, maupun promosi).

Pada indikator keyakinan diri, pimpinan sekolah sangat menyukai guru yang memberikan ide-ide dan pemikiran kreatif dalam pekerjaan. Guru selalu diberikan kesempatan untuk terlibat dalam proses inovasi yang dilakukan sekolah. Pada indikator determinasi diri, guru selalu diberikan

kesempatan untuk berkembang dalam karir dan dilibatkan dalam pemecahan sekolah.

Pada indikator kepedulian pada pekerjaan, guru selalu mendapatkan arahan dan kapasitas pekerjaan sesuai dengan kompetensi dan kemampuannya. Guru selalu mendapatkan support (penghargaan, materi, pujian, atau pun berupa sertifikat) dari kepala sekolah dan rekan guru jika menghasilkan pekerjaan dengan kualitas baik. Sementara itu, pada indikator berperan dalam upaya pencapaian keberhasilan organisasi, semua guru diberikan kesempatan untuk mengemukakan pendapat untuk keberhasilan organisasi sekolah dan diberikan kepercayaan untuk terlibat dalam kegiatan-kegiatan sekolah.

b. SMA Middle

Hasil reduksi data pada variabel pemberdayaan yang diperoleh melalui observasi, wawancara, FDG terlihat bahwa pemberdayaan SMA dengan kategori *middle* pada indikator pendelegasian wewenang dan keleluasaan bekerja, guru diberikan wewenang yang jelas dan kepercayaan oleh pimpinan sekolah dalam menjalankan tugas pokok. Guru juga diberikan keleluasaan dalam berkreasi dan menggunakan fasilitas sekolah oleh pimpinan sekolah. Data hasil observasi mendukung hasil wawancara dimana guru diberikan tugas mengajar sesuai dengan bidang ilmunya dan dapat berkreasi sesuai kreativitas masing-masing.

Pada indikator keteladanan, guru melihat adanya keteladanan pimpinan sekolah dalam prestasi dan pemberian pengaruh positif. Hal ini terlihat dari kegiatan setiap pagi saat menyambut kedatangan siswa. Guru juga mendapat arahan dari pimpinan sekolah untuk memiliki inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal ini terlihat dari arahan untuk berkreasi menggunakan media dan metode baru saat mengevaluasi RPP.

Pada indikator peningkatan kompetensi, guru diberikan kesempatan oleh pimpinan sekolah untuk meningkatkan

kompetensinya melalui studi lanjut, keikutsertaan dalam pelatihan, seminar dan kegiatan lainnya. Pada indikator dukungan organisasi, guru tidak mendapatkan dukungan fasilitas secara materi, hanya dukungan sarana prasarana sekolah, rekan dan kepala sekolah. Guru terkadang mendapatkan penghargaan secara materi tergantung dari anggaran. Dukungan organisasi dalam bentuk lain berupa support dari kepala sekolah dan rekan guru.

Pada indikator keyakinan diri, pimpinan sekolah menyukai guru yang memberikan ide-ide dan pemikiran kreatif dalam pekerjaan. Guru diberikan kesempatan untuk terlibat dalam proses inovasi yang dilakukan sekolah. Pada indikator determinasi diri, guru diberikan kesempatan untuk berkembang dalam karir dan dilibatkan dalam pemecahan sekolah. Kondisi ini terdokumentasikan dalam kegiatan pelatihan wakasek sarana prasarana tentang penguatan karakter.

Pada indikator kepedulian pada pekerjaan, guru mendapatkan arahan dan kapasitas pekerjaan sesuai dengan kompetensi dan kemampuannya. Guru juga terkadang mendapatkan reward berupa materi dan dukungan langsung dari kepala sekolah dan rekan guru jika menghasilkan pekerjaan dengan kualitas baik. Sementara itu, pada indikator berperan dalam upaya pencapaian keberhasilan organisasi, guru diberikan kesempatan untuk mengemukakan pendapat untuk keberhasilan organisasi sekolah dan diberikan kepercayaan untuk terlibat dalam kegiatan-kegiatan sekolah.

c. SMA Lower

Hasil reduksi data pada variabel pemberdayaan yang diperoleh melalui observasi, wawancara, *Focus Group Discussion* guru SMA dengan kategori *lower* pada indikator pendelegasian wewenang dan keleluasaan bekerja menunjukkan bahwa guru diberikan wewenang yang jelas dan kepercayaan oleh pimpinan sekolah dalam menjalankan tugas pokoknya. Guru diberikan leluasa berkreasi dan

menggunakan fasilitas sekolah melalui prosedur yang berlaku. Kondisi ini terlihat dari hasil observasi berupa jadwal tugas mengajar dan kegiatan pertemuan tatap muka terbatas.

Pada indikator keteladanan atasan, guru melihat adanya beberapa keteladanan pimpinan sekolah dalam prestasi dan pemberian pengaruh positif, misalnya dalam menyambut kedatangan siswa. Guru juga diberikan arahan oleh pimpinan sekolah untuk memiliki inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan. Pada indikator peningkatan kompetensi, guru diberikan kesempatan oleh pimpinan sekolah untuk meningkatkan kompetensinya melalui studi lanjut, keikutsertaan dalam pelatihan, seminar, dan lainnya. Kepala sekolah memberikan dukungan sarana dan prasarana untuk mengembangkan inovasi dan memberikan penghargaan melalui dukungan meskipun tidak mendukung melalui materi.

Pada indikator keyakinan diri, kepala sekolah menyukai guru yang memberikan ide-ide dan pemikiran kreatif dalam pekerjaan. Guru juga diberikan kesempatan untuk terlibat dalam proses inovasi yang dilakukan sekolah. Pada indikator determinasi diri, guru diberikan kesempatan untuk berkembang dalam karir dan dilibatkan dalam pemecahan masalah sekolah. Hal ini ditunjukkan dengan adanya workshop tentang penguatan karakter.

Pada indikator kepedulian pada pekerjaan, guru mendapatkan arahan dan kapasitas pekerjaan sesuai dengan kompetensi dan kemampuannya. Hal ini terlihat pada rapat persiapan pembagian rapor tengah semester. Sementara reward yang diberikan kepala sekolah jika menghasilkan pekerjaan dengan kualitas baik terkadang berupa materi dan support langsung. Sementara itu pada indikator berperan dalam upaya pencapaian keberhasilan organisasi, guru diberikan kesempatan untuk mengemukakan pendapat untuk keberhasilan sekolah dan guru diberikan kepercayaan untuk terlibat dalam kegiatan-kegiatan sekolah. Kondisi ini terlihat

pada rapat persiapan pertemuan tatap muka terbatas (PTMT) dan pelaksanaan perayaan hari besar Islam (PHBI) online.

4. Kepemimpinan Visioner (X3)

Berdasarkan data primer yaitu jawaban responden mengenai kepemimpinan visioner, diperoleh statistik deskriptif data tunggal kepemimpinan visioner sebagaimana terdapat pada tabel berikut ini.

Tabel 10. Deskripsi Data Variabel Kepemimpinan Visioner (X₃)

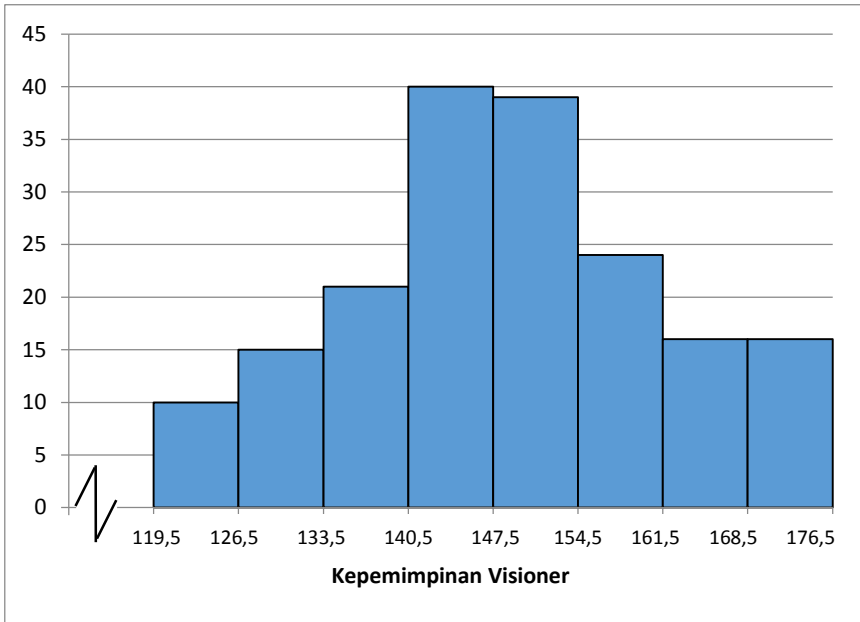
No.	Keterangan	Skor
1.	Skor Total	26909
2.	Skor terendah	120
3.	Skor tertinggi	176
4.	Rentang Skor	56
5.	Rata-rata	148,67
6.	Skor tengah (Median)	148
7.	Skor yang paling sering muncul (Modus)	151
8.	Simpangan baku (Standar Deviasi)	12,96
9.	Varian sampel	168,03

Dari tabel deskripsi data di atas memperlihatkan bahwa skor maksimum untuk variabel kepemimpinan visioner adalah 176 dan skor minimum 120 dengan rentang 56. Adapun rata-rata skor, median, dan modus variabel ini masing-masing sebesar 148,67; 148; dan 151 dengan standar deviasi 12,96. Dari perolehan skor responden terlihat bahwa rerata (148,67) lebih rendah dari modus atau skor terbanyak yang muncul (151). Selanjutnya, distribusi frekuensi data variabel kepemimpinan visioner kepala SMA Negeri di Kota Jakarta Timur dikelompokkan sebagaimana tercantum dalam tabel berikut.

Tabel 11. Distribusi Frekuensi Data Variabel Kepemimpinan Visioner (X_3)

No	Kelas Interval	Frek Absolut	Frek. Relatif
1	120-126	10	5,52
2	127-133	15	8,29
3	134-140	21	11,60
4	141-147	40	22,10
5	148-154	39	21,55
6	155-161	24	13,26
7	162-168	16	8,84
8	169-176	16	8,84
Jumlah		181	100

Pada tabel distribusi frekuensi dapat dicermati bahwa 95 guru (52,49%) pada rentang skor 148 sampai 176 dari 181 masuk dalam kategori memiliki penilaian baik terhadap kepemimpinan visioner kepala sekolah. Sebanyak 40 guru (22,09%) pada rentang skor 141-147 masuk dalam kategori memiliki penilaian sedang terhadap kepemimpinan visioner kepala sekolah. Sedangkan sebanyak 46 guru (25,41%) terlihat di kumulatif persentase pada rentang 120 sampai 140, guru memberikan penilaian rendah terhadap kepemimpinan visioner kepala sekolah di SMA negeri Kota Jakarta Timur. Hal lain yang dapat dicermati dari distribusi frekuensi variabel kepemimpinan visioner adalah jumlah persentase yang memiliki penilaian rendah dan sedang terhadap kepemimpinan visioner kepala sekolah yakni sebesar 22,09% ditambah 25,41% atau sebesar 47,51%. Dari data distribusi frekuensi variabel kepemimpinan visioner disajikan dalam bentuk histogram data (grafik batang) seperti gambar berikut.



Gambar 8. Histogram Data Variabel Kepemimpinan Visioner (X_3)

Instrumen kepemimpinan visioner terdiri dari 36 butir pernyataan yang valid dan reliabel dengan skala skor 1 sampai 5. Skor teoritis terendah adalah 36 dan skor teoritis tertinggi adalah 180. Hasil perhitungan diperoleh skor median teoretik 36 ditambah 180 dibagi 2, diperoleh median teoretik sebesar 108. Sedangkan skor empiris (hasil penelitian) terendah adalah 120 dan skor tertinggi 176 dengan skor median perhitungan interpolasi 148. Kondisi ini menunjukkan bahwa median empirik lebih besar dari median teoretik, dimana distribusi sebaran skor empirik berada di daerah skor tinggi. Dengan demikian dapat diartikan bahwa kepemimpinan visioner dalam penelitian ini relatif memiliki kategori tinggi. Skor rerata ketiga indikatornya tersaji pada tabel berikut ini.

Tabel 12. Skor Rata-rata Indikator Variabel Kepemimpinan Visioner (X₃)

Indikator	Skor Rata-rata
Penentu Arah	3,73
Agen Perubahan	3,98
Juru Bicara	4,35
Pelatih	4,37

Data kualitatif mengenai pemberdayaan merujuk pada focus penelitian yaitu: Apakah data kepemimpinan visioner (X₃) yang diperoleh melalui penelitian kuantitatif mempunyai kecenderungan yang sama dengan data kepemimpinan visioner yang diperoleh melalui penelitian kualitatif, dan kepemimpinan visioner seperti apakah yang ada pada sampel guru SMA Negeri di Kota Jakarta Timur? Reduksi hasil data kualitatif yang diperoleh melalui wawancara, *focus discussion group* dan observasi yang diwakili oleh tiga sekolah dijelaskan sebagai berikut.

a. SMA Upper

Hasil reduksi data pada variabel kepemimpinan visioner yang diperoleh melalui observasi, wawancara, *Focus Group Discussion* terlihat bahwa kepemimpinan visioner kepala SMA dengan kategori *upper* pada indikator penentu arah menunjukkan bahwa kepala sekolah telah merumuskan, mengomunikasikan, dan mensosialisasikan visi, misi, dan tujuan sekolah. Berdasarkan hasil observasi, kegiatan ini tercermin dalam kegiatan rapat kerja sekolah dalam merevisi visi dan misi sekolah sebagai program 5 tahunan. Kepala sekolah selalu memberikan reward berupa pujian, sertifikat, atau pun materi. Sementara untuk punishment, kepala sekolah menegur langsung jika ada guru yang lalai dalam pekerjaannya. Dalam hal pembagian tugas, kepala sekolah memberikan tugas sesuai dengan kebutuhan dan tupoksi masing-masing guru.

Pada indikator agen perubahan, kepala sekolah selalu siap dan siaga dalam menyesuaikan diri dengan perubahan

potensial dengan membangun budaya inovatif. Kepala sekolah menjadi sumber inspirasi dan memiliki pengalaman luas sehingga berdampak pada kebutuhan pelanggan serta selalu adaptable dalam membuat kebijakan dengan mendorong inovasi-inovasi. Kondisi ini tampak saat kepala sekolah melakukan rapat persiapan pembuatan LMS, presentasi kepada warga sekolah, dan sosialisasi LMS.

Pada indikator juru bicara, kepala sekolah selalu mengomunikasikan pesan secara baik. Selanjutnya, kepala sekolah mengenalkan dan mensosialisasikan keunggulan dan visi organisasi baik secara verbal maupun melalui media sosial. Sementara itu, pada indikator pelatih, kepala sekolah selalu menerapkan sistem gotong royong dan menjalin hubungan strategis dalam mewujudkan tujuan sekolah. Kepala sekolah memiliki prestasi, sikap, dan pengaruh positif yang menjadi kebanggaan guru serta memberikan arahan, diskusi, dan mengevaluasi pekerjaan guru dengan cermat. Kepala sekolah mendapat ranking terbaik dalam guru berprestasi DKI. Selain itu, kepala sekolah juga selalu membuat program pelatihan secara berkala dan mendorong guru untuk brekreasi dan berinovasi, serta selalu membangun kepercayaan diri guru.

b. SMA Middle

Hasil reduksi data pada variabel kepemimpinan visioner yang diperoleh melalui observasi, wawancara, Focus Group Discussion terlihat bahwa kepemimpinan visioner kepala SMA dengan kategori middle pada indikator penentu arah menunjukkan bahwa kepala sekolah telah merumuskan, mengomunikasikan, dan mensosialisasikan visi, misi, dan tujuan sekolah. Berdasarkan hasil observasi, kegiatan ini tercermin dalam kegiatan rapat dengan warga sekolah dalam merevisi visi dan misi sekolah. Kepala sekolah hanya memberikan reward berupa apresiasi dengan memberikan penghargaan berupa piagam kepada guru yang berprestasi,

tidak dalam bentuk materi. Sementara untuk punishment, kepala sekolah menegur langsung jika ada guru yang lalai dalam pekerjaannya. Dalam hal pembagian tugas, kepala sekolah memberikan tugas sesuai dengan kebutuhan dan tupoksi masing-masing guru.

Pada indikator agen perubahan, kepala sekolah telah siap dan siaga dalam menyesuaikan diri dengan perubahan potensial dengan membangun budaya inovatif. Kepala sekolah menjadi sumber inspirasi dan memiliki pengalaman luas sehingga berdampak pada kegutuhan pelanggan serta berusaha adaptable dalam membuat kebijakan dengan mendorong inovasi-inovasi. Kondisi ini tampak saat kepala sekolah melakukan rapat persiapan pembuatan LMS, presentasi kepada warga sekolah, dan sosialisasi LMS.

Pada indikator juru bicara, kepala sekolah terkadang tidak mengomunikasikan pesan yang jelas, sederhana, singkat, padat, dan mengikat semua guru. Pembicaraan tidak bergantung pada topik yang dibicarakan. Selanjutnya, kepala sekolah mengenalkan dan mensosialisasikan keunggulan dan visi organisasi baik secara verbal maupun melalui media sosial. Sementara itu, pada indikator pelatih, kepala sekolah menerapkan sistem gotong royong dan menjalin hubungan strategis dalam mewujudkan tujuan sekolah. Kepala sekolah memiliki prestasi, sikap, dan pengaruh positif yang menjadi kebanggaan guru serta memberikan arahan, diskusi, dan mengevaluasi pekerjaan guru dengan cermat. Selain itu, kepala sekolah juga membuat program pelatihan secara berkala dan mendorong guru untuk berkreasi dan berinovasi, serta membangun kepercayaan diri guru.

c. SMA Lower

Hasil reduksi data pada variabel pemberdayaan yang diperoleh melalui observasi, wawancara, Focus Group Discussion guru SMA dengan kategori lower pada indikator penentu arah menunjukkan bahwa kepala sekolah telah merumuskan, mengomunikasikan, dan menyosialisasikan

visi, misi, dan tujuan sekolah pada rapat kerja guru dan karyawan. Dalam memotivasi guru untuk meningkatkan kinerja, kepala sekolah hanya memberikan reward berupa apresiasi saja, tidak dalam bentuk materi. Sementara punishment diberikan dalam bentuk teguran langsung kepada guru. Selanjutnya, kepala sekolah tidak mendistribusikan tugas dan tanggungjawab kepada guru secara merata, melainkan disesuaikan dengan kebutuhan dan tupoksi.

Pada indikator agen perubahan, kepala sekolah telah siap siaga dalam menyesuaikan diri dengan perubahan potensial dengan membangun budaya inovatif. Kegiatan yang dilakukan misalnya pembuatan video pembelajaran. Kepala sekolah relatif menjadi sumber inspirasi dan berpengalaman luas sehingga berdampak pada kebutuhan pelanggan. Kepala sekolah juga berusaha adaptable dalam membuat kebijakan dengan mendorong inovasi-inovasi, misalnya dengan penggunaan It dalam kegiatan belajar mengajar.

Pada indikator juru bicara, kepala sekolah kadang ya kadang tidak dalam mengomunikasikan pesan yang jelas, sederhana, singkat, padat, dan mengikat semua guru tergantung dari topik yang dibicarakan. Dalam hal pengenalan keunggulan dan visi organisasi, kepala sekolah mengenalkan dan menyosialisasikan keunggulan dan visi organisasi secara verbal maupun dengan media social. Selanjutnya, kepala sekolah menerapkan sistem gotong royong dan menjalin hubungan strategis dalam mewujudkan tujuan sekolah. Kepala sekolah memiliki prestasi, sikap, dan pengaruh positif yang menjadi kebanggaan guru. Selain itu, kepala sekolah juga memberikan arahan, berdiskusi, dan mengevaluasi pekerjaan guru dengan cermat, mendorong program pelatihan secara berkala, dan membangun kepercayaan diri guru.

B. Hasil dan Pembahasan Penelitian

1. Hubungan antara Kerjasama Tim dengan Perilaku Inovatif Guru

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hubungan antara kerjasama tim dengan perilaku inovatif guru merupakan hubungan yang positif dan signifikan. Hal ini dibuktikan oleh nilai Sig $0,000 < 0,05$. Sementara $t_{hitung} = 7,526 > t_{tabel} = 1,973$ dengan df (derajat bebas) = 178 pada taraf signifikansi 0,05 dan pada taraf signifikansi 0,01 adalah 2,604. Kontribusi kerjasama tim terhadap perilaku inovatif guru (r^2y_1) sebesar 0,240 yang dapat dimaknai bahwa 24,00% perilaku inovatif guru dapat dijelaskan oleh kontribusi kerjasama tim. 76% sisanya merupakan kontribusi dari faktor lain di luar kerjasama tim. Adapun koefisien korelasi antara kerjasama tim terhadap perilaku inovatif guru sebesar 0,490 yang menunjukkan hubungan yang sedang. Secara kualitatif guru SMA Negeri di Jakarta Timur telah menunjukkan kesamaan tujuan, kerjasama, komunikasi, saling berkontribusi, memiliki tanggungjawab, saling percaya dan bergantung. Kerjasama tim yang terjalin menjadikan guru dapat bersama-sama mengeksplorasi ide-ide terbaru, menghasilkan ide, bertukar ide, dan saling membantu satu dengan lain dalam merealisasikan ide-ide yang bermanfaat untuk kemajuan bersama. Dengan demikian temuan data kualitatif memperkuat data kuantitatif, yaitu kerjasama tim memiliki hubungan yang signifikan dan dapat meningkatkan perilaku inovatif guru.

Perilaku inovatif guru terbentuk dalam tindakan-tindakan yang mencerminkan adanya keinovatifan pada diri seorang guru seperti selalu berusaha mencari ide/gagasan untuk memecahkan masalah yang ada maupun dalam rangka menciptakan inovasi. Perilaku inovatif ini dapat muncul karena dorongan dari internal dan eksternal. Oleh sebab itu, faktor eksternal yang dapat mendorong terjadinya perilaku inovatif adalah adanya kerjasama tim. Tim kerja yang baik akan menghasilkan perilaku-perilaku yang inovatif dari anggotanya. Dengan bekerja secara tim, anggota organisasi akan mendapatkan rangsangan-rangsangan

inovasi dari sesama anggota tim. Rangsangan-rangsangan inilah kemudian yang diharapkan dapat meningkatkan perilaku inovatif guru.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Johari *et al.*, (2021) dalam penelitiannya yang berjudul "*Innovative work behavior among teachers in Malaysia: the effect of teamwork, principal support, dan humor*" menemukan adanya korelasi positif dan signifikan antara kerja tim dengan perilaku inovatif ($\beta = 0,398$, $p < 0,01$), dukungan kepala sekolah dengan perilaku inovatif ($\beta = 0,107$, $p < 0,01$), dan humor dengan perilaku inovatif ($\beta = 0,310$, $p < 0,01$). Sementara Widmann *et al.*, (2018) dengan hasil penelitiannya yang menunjukkan bahwa adanya dampak dari kerja tim yang dibentuk terhadap perkembangan perilaku inovatif anggota tim pada masa depan. Hal ini dibuktikan oleh pvalue secara keseluruhan $< 0,01$. Kondisi ini memberikan gambaran bahwa melalui kerja tim yang baik, anggota organisasi akan mengeksplorasi peluang-peluang yang ada sehingga menghasilkan ide-ide terbaru untuk menghasilkan sesuatu yang baru yang bermanfaat. Ide-ide ini akan dipromosikan dalam sebuah diskusi tim, dimana masing-masing anggota tim akan meyakinkan anggota organisasi lainnya dan juga pimpinan terhadap ide-ide yang dihasilkan sehingga ide-ide terbaru tersebut dapat direalisasikan.

Tim yang baik akan memiliki kesamaan tujuan, kerjasama, komunikasi, saling berkontribusi, memiliki tanggungjawab, saling percaya dan bergantung. Ketika kerjasama tim ini bisa terjalin dengan baik maka akan menghasilkan ide-ide terbaru yang dapat direalisasikan bersama sebagai bentuk kontribusi terhadap tujuan organisasi. Kerjasama tim sangat penting dalam meningkatkan perilaku inovatif guru, dimana dengan kerjasama tim guru dapat bertukar ide, berkomunikasi, saling membantu satu dengan lain. Kerjasama tim sangat penting dalam membangun tujuan bersama melalui tindakan-tindakan yang inovatif.

Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam kerjasama tim guru di SMA Negeri Jakarta Timur adalah masalah kerjasama dan komunikasi. Sementara indikator yang perlu ditingkatkan pada indikator perilaku inovatif guru adalah mempromosikan ide. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga indikator ini sebagai indikator yang harus menjadi prioritas untuk diperbaiki. Berdasarkan hal tersebut maka terdapat keterkaitan yang kuat dimana untuk dapat mempromosikan ide-ide membutuhkan kemampuan kerjasama dan kemampuan berkomunikasi yang baik. Kecenderungan guru enggan untuk mempromosikan ide-ide terbarunya karena terbentur dengan kemampuannya dalam bekerjasama dan kesulitan membangun komunikasi yang baik dengan anggota tim lainnya. Dominasi dari beberapa orang guru dalam menyampaikan ide gagasan cenderung akan merusak tim kerja yang ada dan komunikasi dari anggota lain akan terhambat. Oleh sebab itu, diperlukan kesamaan hak dalam menyampaikan ide-ide terbaru dari setiap anggota tim, tidak ada yang terlalu mendominasi, dan saling menghargai setiap ide-ide yang dikeluarkan oleh masing-masing anggota tim.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kerjasama tim memiliki hubungan yang signifikan dalam menstimulasi perilaku inovatif guru, sehingga implikasinya adalah untuk meningkatkan perilaku inovatif guru perlu penguatan kerjasama tim.

2. Hubungan antara Pemberdayaan dengan Perilaku Inovatif Guru

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hubungan antara pemberdayaan dengan perilaku inovatif guru merupakan hubungan yang positif dan signifikan. Hal ini dibuktikan oleh nilai $\text{Sig } 0,000 < 0,05$. Sementara $t_{hitung} = 7,597 > t_{tabel} = 1,973$ dengan df (derajat bebas) = 178 pada taraf signifikansi 0,05 dan pada taraf signifikansi 0,01 adalah 2,604. Kontribusi pemberdayaan terhadap keinovatifan guru (r^2) sebesar 0,244 yang dapat dimaknai bahwa 24,40% perilaku inovatif guru dapat dijelaskan

oleh kontribusi pemberdayaan. 75,60% sisanya merupakan kontribusi dari faktor lain di luar pemberdayaan. Adapun koefisien korelasi antara pemberdayaan terhadap perilaku inovatif guru sebesar 0,494 yang menunjukkan hubungan yang sedang. Secara kualitatif, guru SMA Negeri di Jakarta Timur telah diberdayakan sehingga guru mampu menemukan potensi dan keterbatasan dirinya serta mengembangkan kompetensi dalam pengembangan profesionalnya. Pendelegasian wewenang dan keleluasaan bekerja, keteladanan, peningkatan kompetensi, dukungan organisasi, keyakinan dan determinasi diri, serta kepedulian kepada pekerjaan yang diberikan kepala sekolah merangsang guru untuk mengeksplorasi dan menghasilkan cara-cara kerja baru yang dinilai inovatif. Dengan demikian temuan data kualitatif memperkuat data kuantitatif, yaitu pemberdayaan memiliki hubungan yang signifikan dan dapat meningkatkan perilaku inovatif guru.

Hasil ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Zhu et al., (2019) dalam penelitiannya yang berjudul "Linking empowering leadership to innovative behavior in professional learning communities: the role of psychological empowerment and team psychological safety" menemukan adanya hubungan positif pemberdayaan psikologi dengan perilaku inovatif (dalam pemberdayaan psikologis berhubungan positif dengan perilaku inovatif ($\gamma = .77$, $p < 0,01$)). Sementara Helmy & Pratama (2018) yang menyimpulkan bahwa pemberdayaan psikologis berpengaruh secara signifikan terhadap perilaku inovatif berdasarkan hasil nilai $\beta = 0,402$ dengan nilai t sebesar 0,000 dan signifikansi $0,000 < 0,05$. Individu yang merasa diberdayakan di dalam organisasi, memiliki keyakinan diri yang kuat untuk mengembangkan ide dengan cara yang inovatif, serta mengimplementasikannya dalam pekerjaan. Hasil penelitian Taradita & Wibawa (2019) juga menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan pemberdayaan psikologis terhadap perilaku inovatif. Hal ini dibuktikan oleh hasil perhitungan uji statistik yang menunjukkan nilai $\beta = 0,276$

dengan nilai t hitung sebesar 2,11 dan nilai $Sig = 0,038 < 0,05$. Hal yang sama juga diungkapkan Suryani et al., (2020) dari hasil penelitiannya yang menyimpulkan bahwa pemberdayaan psikologis secara signifikan mempengaruhi perilaku kerja yang inovatif. Hasil ini dibuktikan oleh nilai $r = 0,614$ dan nilai $Sig = 0,000 < 0,05$.

Dalam perjalanannya, pembentukan perilaku inovatif melibatkan beberapa komponen salah satunya aspek pemberdayaan. Melalui pemberdayaan yang dilakukan oleh kepala sekolah kepada guru maka guru dirangsang untuk melakukan inovasi dalam setiap pekerjaannya. Dengan pemberdayaan, guru dapat menemukan potensi dan keterbatasan dirinya serta mengembangkan kompetensi dalam pengembangan profesionalnya. Hal ini menjadikan pemberdayaan guru sebagai masalah krusial. Indikator pendelegasian wewenang dan keleluasaan bekerja pada variabel pemberdayaan dapat merangsang guru untuk mengeksplorasi dan menghasilkan cara-cara kerja baru yang dinilai inovatif. Pendelegasian wewenang dan keleluasaan bekerja jika dipahami sebagai bagian dari amanah yang harus dijalankan dengan baik oleh seorang guru akan menghasilkan sebuah kreativitas dan inovasi untuk memperbaiki kondisi atau cara kerja yang sudah ada.

Berdasarkan hasil penelitian, indikator-indikator yang menjadi prioritas untuk dikembangkan antara lain pendelegasian wewenang dan keleluasaan bekerja, dukungan organisasi, kepedulian pada pekerjaan, berperan dalam upaya pencapaian keberhasilan organisasi. Seperti telah dijelaskan sebelumnya bahwa untuk menghasilkan ide-ide inovatif maka guru perlu diberikan keleluasaan dalam bekerja, mendapat dukungan dari organisasi, memiliki kepedulian pada pekerjaan, dan turut dilibatkan dalam upaya pencapaian keberhasilan organisasi. Keterbatasan wewenang yang diberikan cenderung akan menjadikan guru hanya bekerja sesuai dengan apa yang terbiasa dikerjakan saja. Guru tidak terangsang untuk berpikir ide-ide terbaru yang bisa menghasilkan sesuatu yang baru.

Guru membutuhkan keteladanan atasan dalam menjalankan pekerjaannya. Kepala sekolah yang memberikan keteladanan dalam bekerja tentu akan menjadikan guru turut serta melakukannya. Demikian pula dalam menciptakan sebuah inovasi, jika kepala sekolah memberikan keteladanan dalam menciptakan hasil karya-karya inovatif dan guru diberikan kesempatan untuk meningkatkan kompetensi maka bukan tidak mungkin akan mengubah perilaku inovatifnya ke arah yang lebih baik. Dukungan dari kepala sekolah akan menghasilkan keyakinan diri dan determinasi diri guru dalam mengeksplorasi peluang, menghasilkan ide-ide, mempromosikan ide-idenya, yang pada akhirnya dapat merealisasikan ide-ide yang dimiliki. Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan memiliki hubungan yang signifikan dalam menstimulasi perilaku inovatif guru, sehingga implikasinya adalah untuk meningkatkan perilaku inovatif guru perlu penguatan pemberdayaan.

3. Hubungan antara Kepemimpinan Visioner dengan Perilaku Inovatif Guru

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan visioner dengan perilaku inovatif guru merupakan hubungan yang positif dan signifikan. Hal ini dibuktikan oleh nilai $\text{Sig } 0,000 < 0,05$. Sementara $t_{\text{hitung}} = 5,923 > t_{\text{tabel}} = 1,973$ dengan df (derajat bebas) = 178 pada taraf signifikansi 0,05 dan pada taraf signifikansi 0,01 adalah 2,604. Kontribusi kepemimpinan visioner terhadap perilaku inovatif guru (r^2_{y3}) sebesar 0,164 yang dapat dimaknai bahwa 16,40% perilaku inovatif guru dapat dijelaskan oleh kontribusi kepemimpinan visioner. 83,60% sisanya merupakan kontribusi dari faktor lain di luar kepemimpinan visioner. Adapun koefisien korelasi antara kepemimpinan visioner dengan perilaku inovatif guru sebesar 0,405 yang menunjukkan hubungan yang sedang. Secara kualitatif kepala SMA Negeri di Jakarta Timur telah menjalankan kepemimpinan visioner melalui perannya sebagai penentu arah,

agen perubahan, juru bicara, dan pelatih yang baik sehingga mendorong guru untuk mengeksplorasi peluang, menghasilkan ide, mempromosikan, dan merealisasikan ide inovatifnya. Dengan demikian temuan data kualitatif memperkuat data kuantitatif, yaitu kepemimpinan visioner memiliki hubungan yang signifikan dan dapat meningkatkan perilaku inovatif guru.

Hasil ini sesuai dengan hasil penelitian Kadir et al., (2020) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan visioner, stimulasi intelektual, dan adaptasi berkorelasi positif dan signifikan dengan perilaku inovatif staf. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa perilaku inovatif dapat dipengaruhi oleh pemimpin akademis yang visioner (r -value = .870; $p < .000$). Oleh karena itu disarankan agar pimpinan akademik terus mendorong gaya pemberdayaan kepemimpinan, stimulasi intelektual serta adaptivitas terhadap terwujudnya perilaku inovatif. Selain itu, Anshar (2017) dalam penelitiannya juga menyimpulkan bahwa kepemimpinan visioner berpengaruh langsung terhadap perilaku inovatif. Hal ini dibuktikan oleh nilai koefisien jalur sebesar 0,323.

Salah satu faktor pembentuk perilaku inovatif guru adalah keberadaan pemimpin visioner dimana melalui kemampuan yang dimilikinya mampu melihat dan mengembangkan potensi anggota sesuai dengan minat dan latar belakang keilmuan. Kepemimpinan visioner adalah tentang kemampuan mendayagunakan ilmu, pengalaman, dan kemampuan berfikir kritis analisis terhadap berbagai peristiwa baik terjadi pada saat ini maupun dimasa depan untuk dijadikan acuan dalam merumuskan kebijakan organisasi. Kepemimpinan visioner dapat memberikan dorongan kepada anggota untuk bergerak maju termasuk dalam menginisiasi dan memotivasi anggota untuk meningkatkan kemampuan melihat peluang dan melakukan berbagai inovasi. Perilaku inovatif mengeksplorasi berbagai hal untuk menemukan dan menciptakan inovasi yang menuntut dukungan dari seorang pemimpin visioner.

Kepala sekolah yang memilih gaya kepemimpinan visioner tentunya akan melakukan tindakan-tindakan yang menjadikan

bawahannya (guru) memiliki perilaku inovatif yang tinggi. Gambaran keberhasilan masa depan organisasi yang tertuang dalam visi, misi, dan tujuan organisasi akan berhasil jika bawahannya memiliki perilaku yang inovatif. Kepala sekolah akan berusaha mendorong bawahannya untuk mengeksplorasi peluang, menghasilkan ide, mempromosikan, dan merealisasikan ide inovatifnya.

Hal-hal yang perlu ditingkatkan dalam menjalankan kepemimpinan visioner kepala SMA Negeri di Jakarta Timur adalah peran kepala sekolah sebagai penentu arah dan sebagai agen perubahan. Kepala sekolah yang visioner merupakan penentu arah keberlanjutan sekolah di masa yang akan datang. Salah satu upaya yang harus dilakukan adalah dengan melakukan inovasi-inovasi sehingga sekolah bisa menyesuaikan dengan perkembangan jaman dan mengikuti kebutuhan masyarakat. Inovasi-inovasi tersebut dapat berjalan dengan baik manakala kepala sekolah dapat menguatkan perilaku inovatifnya sehingga visi, misi, dan tujuan yang ditetapkan dapat berjalan sesuai dengan alur yang telah ditetapkan. Dalam menjalankannya, kepala sekolah berperan sebagai agen perubahan, juru bicara, dan pelatih. Oleh sebab itu, kepala sekolah harus memiliki kemampuan-kemampuan tersebut dalam mendorong guru untuk bekerja dan berilaku inovatif sehingga tujuan yang diharapkan dapat terealisasikan. Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan visioner memiliki hubungan yang signifikan dalam menstimulasi perilaku inovatif guru, sehingga implikasinya adalah untuk meningkatkan perilaku inovatif guru perlu penguatan kepemimpinan visioner kepala sekolah.

4. Hubungan antara Kerjasama Tim dan Pemberdayaan Secara Bersama-sama dengan Perilaku Inovatif Guru

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hubungan antara kerjasama tim dan pemberdayaan secara bersama-sama dengan perilaku inovatif guru merupakan hubungan yang positif

dan signifikan. Hal ini dibuktikan oleh nilai $Sig = 0,000 < 0,05$ dan $F_{hitung} = 41,988 > F_{tabel} = 3,05$ pada taraf signifikansi 0,05 dan 4,73 pada taraf signifikansi 0,01. Kontribusi kerjasama tim dan pemberdayaan secara bersama-sama terhadap perilaku inovatif guru (r_{2y12}) sebesar 0,321 yang dapat dimaknai bahwa 32,1% keragaman pada perilaku inovatif guru dapat dijelaskan oleh kontribusi kerjasama tim dan pemberdayaan. Sedangkan koefisien korelasi antara kerjasama tim dan pemberdayaan dengan perilaku inovatif guru sebesar 0,566 menunjukkan hubungan yang sedang. Secara kualitatif guru SMA Negeri di Jakarta Timur memiliki kerjasama tim dan pemberdayaan yang baik dan dilaksanakan secara bersama-sama. Pemberdayaan yang dilakukan dikolaborasikan dalam kerjasama tim sehingga meningkatkan perilaku inovatif. Dengan demikian temuan data kualitatif memperkuat data kuantitatif, yaitu kerjasama tim dan pemberdayaan secara bersama-sama memiliki hubungan yang signifikan dan dapat meningkatkan perilaku inovatif guru.

Perilaku inovatif guru akan muncul atas dasar rangsangan baik dari dalam maupun luar dirinya. Kerjasama dalam sebuah tim akan mendorong guru untuk berperilaku inovatif berdasarkan sebuah dasar pemikiran bahwa di dalam sebuah tim akan ada interaksi dan pembahasan dalam mengeksplorasi, menghasilkan, mempromosikan, dan merealisasikan ide sehingga dapat memudahkan dalam penyelesaian suatu pekerjaan. Pada sisi yang lain, ide-ide kreatif dan inovatif dari seorang guru akan muncul manakala dirinya diberikan wewenang dalam pengambilan keputusan sehingga guru tersebut memiliki determinasi, berarti, kompeten, dan hasil kerjanya memiliki dampak bagi sekolah.

Peningkatan aspek kerjasama menjadi landasan bagi pembentukan perilaku inovatif guru. Luaran dari sistem kerjasama yang baik adalah meningkatnya kualitas individu yang ada didalamnya. Salah satu aspek yang diharapkan meningkat adalah perilaku inovatif. Pada sisi yang lain, seorang guru muncul

perilaku inovatifnya jika dirinya diberikan kepercayaan untuk memaksimalkan potensi yang dimilikinya.

Menurut Horochovski dalam (Cavalieri & Almeida, 2018:174) pemberdayaan memerlukan pembangunan komunitas yang bertanggung jawab, di mana individu yang terdiri dari mereka mengambil kendali lebih besar atas hidup mereka dan berkontribusi secara egaliter dalam kehidupan sehari-hari, dengan mempertimbangkan berbagai pengaturan kolektif yang ada dan konteksnya. Salah satu persyaratan adanya kesediaan anggota untuk merelakan sebagian kebebasan yang dimiliki diatur oleh orang lain. Pemberdayaan adalah proses yang melibatkan dua pihak atau lebih, pada setiap tingkatan (individu, komunitas, organisasi) yang dinamis dan multidimensi, dimana kegiatannya saling berbagi kekuasaan dan menciptakan hubungan timbal balik, sehingga memungkinkan bagi orang-orang untuk meningkatkan rasa kendali mereka dan dapat membantu mengoptimalkan kemandirian mereka (Febriana, 2011:178). Teori di atas menunjukkan bahwa kerjasama tim dan pemberdayaan memiliki hubungan erat dan secara bersama-sama akan memengaruhi perilaku inovatif. Kerjasama tim yang baik disertai dengan pemberdayaan yang optimal akan menghasilkan perilaku inovatif yang baik pula.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kerjasama tim dan pemberdayaan secara bersama-sama memiliki hubungan yang signifikan dalam menstimulasi perilaku inovatif guru, sehingga implikasinya adalah untuk meningkatkan perilaku inovatif guru perlu penguatan kerjasama tim dan pemberdayaan secara bersama-sama.

5. Hubungan antara Kerjasama Tim dan Kepemimpinan Visioner Secara Bersama-sama dengan Perilaku Inovatif Guru

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hubungan antara kerjasama tim dan kepemimpinan visioner secara bersama-sama dengan perilaku inovatif guru merupakan hubungan yang positif dan signifikan. Hal ini dibuktikan oleh nilai Sig = 0,000 <

0,05 dan $F_{hitung} = 33,990 > F_{tabel} = 3,05$ pada taraf signifikansi 0,05 dan 4,73 pada taraf signifikansi 0,01. Kontribusi kerjasama tim dan kepemimpinan visioner terhadap perilaku inovatif guru (r^2_{y13}) sebesar 0,276 yang dapat dimaknai bahwa 27,60% keragaman pada perilaku inovatif guru dapat dijelaskan oleh kontribusi kerjasama tim dan kepemimpinan visioner. Sedangkan koefisien korelasi antara kerjasama tim dan kepemimpinan visioner dengan perilaku inovatif guru sebesar 0,526 menunjukkan hubungan yang sedang. Secara kualitatif guru SMA Negeri di Jakarta Timur memiliki kerjasama tim yang baik dan didukung oleh kepala sekolah yang memiliki kepemimpinan visioner. Kepala sekolah menjalankan perannya dengan mendorong guru untuk bekerjasama dalam mencapai tujuan bersama sehingga berdampak pada perilaku inovatif guru. Dengan demikian temuan data kualitatif memperkuat data kuantitatif, yaitu kerjasama tim dan kepemimpinan visioner kepala sekolah secara bersama-sama memiliki hubungan yang signifikan dan dapat meningkatkan perilaku inovatif guru.

Peningkatan kerjasama tim dapat mempengaruhi terbentuknya perilaku inovatif guru melalui pengaruh sesama anggota tim maupun implikasi dari hasil kerja tim yang dilakukan. Sedangkan kepala sekolah yang mempunyai jiwa kepemimpinan visioner merupakan katalisator yang mengangkat seluruh komponen organisasi sekolah untuk bahu membahu mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi. Kerjasama tim yang baik dan didorong oleh kepemimpinan visioner kepala sekolah akan muncul sebuah energi bagi guru untuk menunjukkan performa terbaiknya dalam bekerja dan pembentukan perilaku inovatif. Kerjasama tim akan memunculkan perilaku inovatif sebagai bentuk dukungan dari teman sejawat sementara kepemimpinan visioner kepala sekolah merupakan bentuk dukungan dari pimpinan untuk merangsang perilaku inovatif. Untuk merealisasikan idenya, guru membutuhkan dukungan. Tahap pertama yang dibutuhkan adalah memperkenalkan rencananya kepada rekan guru yang lain. Ia juga membutuhkan

bantuan dari sekolah untuk menyediakan fasilitas yang dibutuhkan. Guru juga membutuhkan izin dan dukungan dari sekolah (Wirjadi, 2014:29). Jika keduanya dipadukan dengan baik, maka akan menghasilkan guru-guru yang memiliki perilaku inovatif tinggi.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kerjasama tim dan kepemimpinan visioner secara bersama-sama memiliki hubungan yang signifikan dalam menstimulasi perilaku inovatif guru, sehingga implikasinya adalah untuk meningkatkan perilaku inovatif guru perlu penguatan kerjasama tim dan kepemimpinan visioner secara bersama-sama.

6. Hubungan antara Pemberdayaan dan Kepemimpinan Visioner Secara Bersama-sama dengan Perilaku Inovatif Guru

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hubungan antara pemberdayaan dan kepemimpinan visioner secara bersama-sama dengan perilaku inovatif guru merupakan hubungan yang positif dan signifikan. Hal ini dibuktikan oleh nilai $Sig = 0,000 < 0,05$ dan $F_{hitung} = 33,259 > F_{tabel} = 3,05$ pada taraf signifikansi 0,05 dan 4,73 pada taraf signifikansi 0,01. Kontribusi pemberdayaan dan kepemimpinan visioner terhadap perilaku inovatif guru (r^2_{y13}) sebesar 0,272 yang dapat dimaknai bahwa 27,20% keragaman pada perilaku inovatif guru dapat dijelaskan oleh kontribusi pemberdayaan dan kepemimpinan visioner. Sedangkan koefisien korelasi antara pemberdayaan dan kepemimpinan visioner dengan perilaku inovatif guru sebesar 0,522 menunjukkan hubungan yang sedang. Secara kualitatif guru SMA Negeri di Jakarta Timur telah diberdayakan melalui kepemimpinan visioner kepala sekolah. Kepala sekolah memberikan wewenang dan keleluasaan bekerja, keteladanan, peningkatan kompetensi, dukungan organisasi, keyakinan dan determinasi diri, serta kepedulian kepada pekerjaan kepada guru dalam perannya sebagai pemimpin sehingga berdampak pada perilaku inovatif guru. Dengan demikian temuan data kualitatif memperkuat data kuantitatif, yaitu pemberdayaan dan

kepemimpinan visioner secara bersama-sama memiliki hubungan yang signifikan dan dapat meningkatkan perilaku inovatif guru.

Upaya pembentukan perilaku inovatif pada guru dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Kedua faktor tersebut harus secara bersama-sama ditingkatkan untuk memaksimalkan perilaku inovatif guru. Pemberdayaan dan kepemimpinan visioner merupakan faktor eksternal yang secara bersamaan dapat digunakan untuk menciptakan perilaku inovatif. Dasar pemikirannya adalah output dari pemberdayaan yang efektif ditambah kepemimpinan visioner yang mampu meningkatkan kualitas diri guru akan menghasilkan pribadi guru yang berkualitas salah satunya dilihat dari indikator adanya perilaku kerja inovatif.

Kepala sekolah yang visioner tentu akan memberdayakan gurunya dalam menjalankan aktivitas sehari-hari. Kepala sekolah akan mengoptimalkan potensi yang ada pada masing-masing guru untuk berinovasi sesuai dengan bidang keilmuan yang dimiliki. Melalui pemberdayaan, kepala sekolah dapat memainkan perannya sebagai penentu arah, agen perubahan, juru bicara, dan pelatih. Pengelolaan organisasi sekolah melalui pemberdayaan guru sangat diperlukan untuk menciptakan perilaku inovatif yang optimal.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan dan kepemimpinan visioner secara bersama-sama memiliki hubungan yang signifikan dalam menstimulasi perilaku inovatif guru, sehingga implikasinya adalah untuk meningkatkan perilaku inovatif guru perlu penguatan pemberdayaan dan kepemimpinan visioner secara bersama-sama.

7. Hubungan antara Kerjasama Tim, Pemberdayaan dan Kepemimpinan Visioner Secara Bersama-sama dengan Perilaku Inovatif Guru

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hubungan antara kerjasama tim, pemberdayaan, dan kepemimpinan visioner secara bersama-sama dengan perilaku inovatif guru

merupakan hubungan yang positif dan signifikan. Hal ini dibuktikan oleh nilai $Sig = 0,000 < 0,05$ dan $F_{hitung} = 28,875 > F_{tabel} = 2,66$ pada taraf signifikansi $0,05$ dan $3,89$ pada taraf signifikansi $0,01$. Kontribusi kerjasama tim, pemberdayaan, dan kepemimpinan visioner dengan perilaku inovatif guru (r^2_{y123}) sebesar $0,329$ yang dapat dimaknai bahwa $32,90\%$ keragaman pada perilaku inovatif guru dapat dijelaskan oleh kontribusi kerjasama tim, pemberdayaan, dan kepemimpinan visioner. Sedangkan koefisien korelasi antara kerjasama tim, pemberdayaan, dan kepemimpinan visioner dengan perilaku inovatif guru sebesar $0,573$ menunjukkan hubungan yang sedang. Secara kualitatif guru SMA Negeri di Jakarta Timur memiliki kerjasama tim dan pemberdayaan yang baik serta didukung oleh kepemimpinan visioner kepala sekolah sehingga menghasilkan perilaku inovatif dalam menjalankan pekerjaannya. Dengan demikian temuan data kualitatif memperkuat data kuantitatif, yaitu kerjasama tim, pemberdayaan dan kepemimpinan visioner secara bersama-sama memiliki hubungan yang signifikan dan dapat meningkatkan perilaku inovatif guru.

Di era saat ini, keinovatifan seorang guru merupakan sebuah keharusan, dimana setiap guru menghadapi generasi "digital native" yang sangat dinamis dan hidup di dunia yang sangat cepat. Guru harus bisa selaras dan masuk ke dunia siswanya. Implikasinya adalah segenap pemangku kepentingan di dunia pendidikan harus berupaya meningkatkan keinovatifan guru. Peningkatan perilaku inovatif akan berhasil jika dilakukan dengan mengoptimalkan beberapa aspek penting, yaitu membangun kerjasama tim yang solid, pemberdayaan, dan didukung oleh pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan visioner. Seorang guru akan terpacu dan terdorong jika anggota tim yang dibuat untuk menyelesaikan pekerjaan tertentu memiliki kesamaan tujuan, kerjasama, komunikasi, saling berkontribusi, bertanggungjawab, dan saling percaya dan bergantung. Melalui kerjasama tim, guru akan mengeksplorasi peluang-peluang menjadi ide-ide baru yang bermanfaat dan

mempromosikan idenya yang dibahas dalam diskusi bersama anggota timnya sehingga memudahkan dalam merealisasikan untuk kebermanfaatannya bersama.

Sementara itu, pemberdayaan diperlukan guru untuk dapat mengaktualisasikan dirinya sehingga memiliki keleluasaan dalam bekerja, keyakinan diri, determinasi diri sehingga dirinya merasa memiliki peran dalam pencapaian tujuan organisasi. Jika kedua variabel tersebut didukung oleh kepala sekolah yang memiliki gaya kepemimpinan visioner dimana kepala sekolah merupakan penentu arah, agen perubahan, juru bicara yang baik, dan pelatih yang baik maka sangat besar kemungkinan perilaku inovatif guru akan tercipta dengan baik pula.

Perilaku inovatif guru akan terbentuk manakala guru mendapat dukungan dari teman sejawat melalui kerjasama tim yang solid, memiliki kepercayaan diri dengan keleluasaan bekerja, serta dukungan kepala sekolah. Dalam penelitian ini, faktor kerjasama, pemberdayaan, dan kepemimpinan visioner secara bersama-sama mempunyai hubungan positif dengan peningkatan aspek perilaku inovatif guru. Kerjasama, pemberdayaan, dan kepemimpinan visioner adalah aspek-aspek positif saling bersinergi membentuk iklim organisasi yang kondusif sehingga mendorong terciptanya perilaku inovatif pada guru.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kerjasama tim, pemberdayaan, dan kepemimpinan visioner secara bersama-sama memiliki hubungan yang signifikan dalam menstimulasi perilaku inovatif guru, sehingga implikasinya adalah untuk meningkatkan perilaku inovatif guru perlu penguatan kerjasama tim, pemberdayaan, dan kepemimpinan visioner secara bersama-sama.

C. Analisis SITOREM

Berdasarkan *scientific identification theory for operation research in education management* (SITOREM) atau teori pengenalan ilmiah untuk riset operasi di bidang manajemen pendidikan, penurunan

saran atau rekomendasi hasil penelitian dalam disertasi ini akan menggunakan metode SITOREM. Ini adalah teori identifikasi ilmiah yaitu teori yang menjelaskan langkah dalam analisis sistem, pemodelan dan simulation (Soewarto Hardhienata: 2017). Dasar pertimbangan untuk penyusunan penanganan masalah meliputi tiga kriteria yaitu: 1) kekuatan hubungan antara variable bebas yang diteliti dengan variabel terikat. 2) urutan dari indikator yang telah disusun prioritasnya, dan 3) nilai indikator hasil penelitian lapangan setelah mempertimbangkan tiga kriteria tersebut, maka dibuat urutan untuk menentukan prioritas tindakan untuk memperbaiki keadaan variabel terikat.



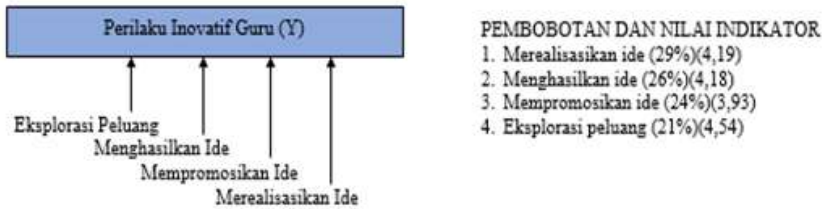
- $\rho_1 : 0,490$
PEMBOBOTAN DAN NILAI INDIKATOR
1. Saling Berkontribusi (21%) (4,50)
 2. Tanggungjawab (19%) (4,63)
 3. Kerjasama (17%) (3,46)
 4. Kesamaan Tujuan (15%) (4,51)
 5. Saling Percaya dan Bergantung (15%) (4,58)
 6. Komunikasi (13%)(3,94)



- $\rho_2 : 0,494$
PEMBOBOTAN DAN NILAI INDIKATOR
1. Peningkatan Kompetensi (17%) (4,32)
 2. Keteladanan Atasan (15%)(4,52)
 3. Berperan dalam Upaya Pencapaian Keberhasilan Organisasi (15%)(3,74)
 4. Dukungan Organisasi (13%)(3,85)
 5. Pendelegasian Wewenang dan Keleluasaan Bekerja (11%)(3,84)
 6. Keyakinan Diri (11%)(4,04)
 7. Determinasi Diri (9%)(4,32)
 8. Kepedulian pada Pekerjaan (8%)(3,87)



- $\rho_3 : 0,405$
PEMBOBOTAN DAN NILAI INDIKATOR
1. Penentu Arah (30%)(3,73)
 2. Agen Perubahan (27%)(3,98)
 3. Pelatih (23%)(4,37)
 4. Juru Bicara (20%)(4,35)



Gambar 9. Hasil Analisis SITOREM

HASIL ANALISIS SITOREM	
Urutan Prioritas Indikator yang akan diperkuat	Indikator dipertahankan/dikembangkan
1 st Berperan dalam Upaya Pencapaian Keberhasilan Organisasi	1 st Peningkatan Kompetensi
2 nd Dukungan Organisasi	2 nd Keteladanan Atasan
3 rd Pendelegasian Wewenang dan Keleluasaan Bekerja	3 rd Keyakinan Diri
4 th Kepedulian pada Pekerjaan	4 th Determinasi Diri
5 th Kerjasama	5 th Saling Berkontribusi
6 th Komunikasi	6 th Tanggungjawab
7 th Penentu Arah	7 th Kesamaan Tujuan
8 th Agen Perubahan	8 th Saling Percaya dan Bergantung
9 th Mempromosikan ide	9 th Pelatih
	10 th Juru Bicara
	11 th Merealisasikan ide
	12 th Menghasilkan ide
	13 th Eksplorasi peluang

MNC Publishing

LANGKAH PENINGKATAN PERILAKU INOVATIF GURU

Perilaku inovatif guru sangat diperlukan sebagai bentuk penyesuaian dengan bergulirnya revolusi industri 4.0 yang menuntut penguasaan kompetensi dalam berkomunikasi (*communication*), berkolaborasi (*collaboration*), berpikir kritis dan pemecahan masalah (*critical thinking and problem solving*), serta kreativitas dan inovasi (*creativity and innovation*). Peningkatan perilaku inovatif guru merupakan hal yang krusial di tengah tantangan dunia pendidikan saat ini. Oleh karena itu diperlukan upaya-upaya untuk meningkatkan hal tersebut dengan mengkaji dan menguji variabel-variabel lain yang berhubungan baik secara langsung maupun tidak langsung.

Kebutuhan keberadaan guru yang inovatif telah tertuang dalam Undang-Undang No. 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen yang menekankan kewajiban guru untuk terus meningkatkan kualitas diri dan pengajaran melalui berbagai media dan saluran. Sejalan dengan itu, pemerintah juga mengeluarkan peraturan nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan dimana dalam peraturan tersebut disinggung tentang proses pengajaran yang harus mengandung unsur interaktif, aspiratif, menyenangkan, menantang, memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif, serta memberikan ruang yang cukup bagi prakarsa, inovasi, dan kemandirian sesuai bakat, minat, dan perkembangan fisik, serta psikologis peserta didik. Bersamaan dengan itu, Kemendikbud juga ingin meningkatkan kualitas sumber daya manusia pengajar di Indonesia melalui program “Guru Penggerak” yang bertujuan untuk mencetak guru-guru yang memiliki jiwa kepemimpinan sehingga

mampu menjadi motor penggerak bagi rekan seprofesinya agar siap menghadapi tantangan dunia pendidikan.

Berdasarkan hasil penelitian penguatan kerjasama tim, pemberdayaan, dan kepemimpinan visioner kepala sekolah dalam upaya peningkatan perilaku inovatif guru, ketiga variabel bebas memberikan kontribusi yang positif terhadap peningkatan perilaku inovatif guru. Implikasi dalam upaya peningkatan perilaku inovatif guru sebagai berikut:

A. Upaya Peningkatan Perilaku Inovatif Guru Melalui Penguatan Kerjasama Tim

Salah satu variabel yang memiliki hubungan dengan perilaku inovatif adalah kerjasama tim. Peningkatan perilaku inovatif guru dapat dibangun melalui penguatan kerjasama tim. Keberadaan kerjasama kelompok yang efektif dapat menjadi komponen vital dalam usaha kelompok mencapai tujuan bersama. Oleh karena diperlukan upaya-upaya yang mengarah pada pembentukan pola kerjasama efektif, efisien, dan *sustainable*. Sistem dan pola kerjasama yang terbentuk akan memudahkan siapa saja yang masuk untuk beradaptasi. Anggota kelompok melihat diri mereka sendiri dan dilihat oleh orang lain sebagai milik entitas sosial tertentu dalam suatu organisasi. Proses kerja kelompok adalah aktivitas kognitif, verbal, dan perilaku yang diarahkan ke pengorganisasian tugas (masukan) untuk mencapai tujuan kolektif (keluaran), dan membentuk dasar untuk kompetensi tim. Kelompok kerja yang baik akan menghasilkan perilaku-perilaku yang inovatif dari anggotanya. Dengan bekerja secara kelompok, anggota organisasi akan mendapatkan rangsangan-rangsangan inovasi dari sesama anggota kelompok.

Upaya peningkatan perilaku inovatif guru melalui penguatan kerjasama tim dapat dilakukan dengan memperbaiki indikator yang masih lemah yaitu kerjasama dan komunikasi serta mempertahankan atau mengembangkan indikator yang sudah baik yaitu saling berkontribusi, tanggungjawab, kesamaan tujuan, dan saling percaya dan bergantung.

B. Upaya Peningkatan Perilaku Inovatif Guru Melalui Penguatan Pemberdayaan

Hasil penelitian menunjukkan terdapat hubungan positif dan signifikan antara pemberdayaan dengan perilaku inovatif guru. Upaya peningkatan perilaku inovatif guru melalui penguatan pemberdayaan dapat dilakukan dengan memperbaiki indikator yang masih lemah yaitu berperan dalam upaya pencapaian keberhasilan organisasi, dukungan organisasi, pen delegasian wewenang dan keleluasaan bekerja, dan kepedulian pada pekerjaan serta mempertahankan atau mengembangkan indikator yang sudah baik yaitu peningkatan kompetensi, keteladanan atasan, keyakinan diri, dan determinasi diri.

Melalui pemberdayaan yang dilakukan oleh kepala sekolah kepada guru maka guru dirangsang untuk melakukan inovasi dalam setiap pekerjaannya. Pendelagasian wewenang misalnya akan menjadikan guru memikirkan bagaimana mengeksplorasi ide sampai dengan merealisasikan idenya ke dalam hasil kerja yang inovatif. Indikator-indikator pemberdayaan yang telah diuraikan di atas sangat dekat sekali dalam meningkatkan perilaku inovatif guru.

C. Upaya Peningkatan Perilaku Inovatif Guru Melalui Penguatan Kepemimpinan Visioner

Upaya peningkatan perilaku inovatif guru melalui penguatan kepemimpinan visioner dapat dilakukan dengan memperbaiki indikator yang masih lemah yaitu penentu arah dan agen perubahan serta mempertahankan atau mengembangkan indikator yang sudah baik yaitu pelatih dan juru bicara. Kepemimpinan visioner dapat memberikan dorongan kepada anggota untuk bergerak maju termasuk dalam menginisiasi dan memotivasi anggota untuk meningkatkan kemampuan melihat peluang dan melakukan berbagai inovasi. Perilaku inovatif mengeksplorasi berbagai hal untuk menemukan dan menciptakan inovasi yang menuntut dukungan dari seorang pemimpin visioner. Kepala sekolah yang memilih gaya kepemimpinan visioner tentunya

akan melakukan tindakan-tindakan yang menjadikan bawahannya (guru) memiliki perilaku inovatif yang tinggi.

D. Upaya Peningkatan Perilaku Inovatif Guru Melalui Penguatan Kerjasama Tim dan Pemberdayaan

Upaya peningkatan perilaku inovatif guru melalui penguatan kerjasama tim dan pemberdayaan secara bersama-sama dapat dilakukan dengan memperbaiki indikator yang masih lemah dan mempertahankan atau mengembangkan indikator yang sudah baik dari kedua variabel tersebut. Peningkatan aspek kerjasama menjadi landasan bagi pembentukan perilaku inovatif guru. Luaran dari sistem kerjasama yang baik adalah meningkatnya kualitas individu yang ada didalamnya. Salah satu aspek yang diharapkan meningkat adalah perilaku inovatif. Pada sisi yang lain, seorang guru muncul perilaku inovatifnya jika dirinya diberikan kepercayaan untuk memaksimalkan potensi yang dimilikinya.

E. Upaya Peningkatan Perilaku Inovatif Guru Melalui Penguatan Kerjasama Tim dan Kepemimpinan Visioner

Upaya peningkatan perilaku inovatif guru melalui penguatan kerjasama tim dan kepemimpinan visioner secara bersama-sama dapat dilakukan dengan memperbaiki indikator yang masih lemah dan mempertahankan atau mengembangkan indikator yang sudah baik dari kedua variabel tersebut. Kerjasama kelompok akan memunculkan perilaku inovatif sebagai bentuk dukungan dari teman sejawat sementara kepemimpinan visioner kepala sekolah merupakan bentuk dukungan dari pimpinan untuk merangsang perilaku inovatif. Jika keduanya dipadukan dengan baik, maka akan menghasilkan guru-guru yang memiliki perilaku inovatif tinggi.

F. Upaya Peningkatan Perilaku Inovatif Guru Melalui Penguatan Pemberdayaan dan Kepemimpinan Visioner

Upaya peningkatan perilaku inovatif guru melalui penguatan pemberdayaan dan kepemimpinan visioner secara

bersama-sama dapat dilakukan dengan memperbaiki indikator yang masih lemah dan mempertahankan atau mengembangkan indikator yang sudah baik dari kedua variabel tersebut. Pemberdayaan dan kepemimpinan visioner merupakan faktor eksternal yang secara bersamaan dapat digunakan untuk menciptakan perilaku inovatif. Output dari pemberdayaan yang efektif ditambah kepemimpinan visioner yang mampu meningkatkan kualitas diri guru akan menghasilkan pribadi guru yang berkualitas salah satunya dilihat dari indikator adanya perilaku kerja inovatif.

G. Upaya Peningkatan Perilaku Inovatif Guru Melalui Penguatan Kerjasama Tim, Pemberdayaan, dan Kepemimpinan Visioner

Upaya peningkatan perilaku inovatif guru melalui penguatan kerjasama tim, pemberdayaan, dan kepemimpinan visioner secara bersama-sama dapat dilakukan dengan memperbaiki indikator yang masih lemah dan mempertahankan atau mengembangkan indikator yang sudah baik dari ketiga variabel tersebut. Perilaku inovatif guru akan terbentuk manakala guru mendapat dukungan dari teman sejawat melalui kerjasama tim yang solid, memiliki kepercayaan diri dengan keleluasaan bekerja, serta dukungan kepala sekolah. Kerjasama, pemberdayaan, dan kepemimpinan visioner adalah aspek-aspek positif saling bersinergi membentuk iklim organisasi yang kondusif sehingga mendorong terciptanya perilaku inovatif pada guru.

MNC Publishing

DAFTAR PUSTAKA

- Abdissa, G., & Fitwi, T. (2016). The Impact of Psychological Empowerment on Employees' Job Satisfaction: With Reference to Commercial Bank of Ethiopia, Gedeo Zone. *Pyrex Journal of Business and Finance Management Research*, 2 (7), pp. 65-80.
- Abidah, A., Hidaayatullaah, H. N., Simamora, R. M., Fehabutar, D., & Mutakinati, L. (2020). The Impact of Covid-19 to Indonesian Education and Its Relation to the Philosophy of " Merdeka Belajar ." *Studies in Philosophy of Science and Education*, 1(1), 38-49.
- Adam, R. (2008). *Empowerment, Participation and Social Work (4th Edition)*. Red Globe Press.
- Adawiyah, R., Karnati, N., & Rochanah, S. (2019). Pengaruh Supervisi Akademik dan Kerjasama Tim Terhadap Efektifitas Kerja Guru Sekolah Menengah Pertama Negeri di Kota Bekasi. *Jurnal Visipena*, 10 (2), pp. 254-270.
- Aldmour, R., Yssine, O., & Masa'deh, R. (2018). A review of literature on the associations among employee empowerment, work engagement and employee performance. *Modern Applied Science*, 12(11), 313.
- Andriani, S., Kesumawati, N., & Kristiawan, M. (2018). The influence of the transformational leadership and work motivation on teachers performance. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 7(7), 19-29.
- Anna Thora. (2004). Adapting Technology for School Improvement: A Global Perspective. In *International Institute for Educational Planning*.
- Anshar, M. (2017). THE IMPACT OF VISIONARY LEADERSHIP, LEARNING ORGANIZATION AND INNOVATIVE BEHAVIOR TO PERFORMANCE OF CUSTOMS AND EXCISE FUNCTIONAL. *IJHCM (International Journal Of Human Capital Management)*, 1(2), 52-60.
- Balyer, A., Ozcan, K., & Yildiz, A. (2017). Teacher Empowerment:

- School Administrators' Roles. *Eurasian Journal of Educational Research*, 70 (2017), pp. 1-18.
- Cahit, N., Sakalli, D. M., & Cemaliye, D. (2017). Determination of Self-Efficacy and Burnout State of Teachers Working in the Special Education Field in Terms of Different Variables. *Journal of Education and Training Studies*, 5(3), 160-166.
- CAHYONO, J. (2010). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kerjasama Jangka Panjang untuk Meningkatkan Keunggulan Kompetitif Perusahaan. *Aset*, 135-164.
- Cavalieri, I. C., & Almeida, H. N. (2018). Power, Empowerment and Social Participation- the Building of a Conceptual Mode. *European Journal of Social Science Education and Research*, 5(1), 174.
- Chertoff, J. D., Zarzour, J. G., Morgan, D. E., Lewis, P. J., Canon, C. L., & A., J. H. (2020). The Early Influence and Effects of the Coronavirus Disease 2019 (COVID-19) Pandemic on Resident Education and Adaptations. *Journal of the American College of Radiology*, 17(10), 1322-1328.
- Colquitt, J. A., Lefine, J. A. and Wessorm, M. J. (2019). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment In The Workplace, Sixth Edition*. New York: McGraw Hill Education.
- Colquitt, J. A., Lefine, J. A. and Wessorm, M. J. (2011). *Organizational Improving Performance and Commitment In The Workplace*. New York: McGraw Hill, Irwin,
- Conde, M. A., Colomo-Palacios, J, R. G.-P. F., & Larrucea, X. (2018). Teamwork assessment in the educational web of data: A learning analytics approach towards ISO. *Telematics and Informatics*, 35(3), 551-563.
- Darmiati, Kristiawan, M., & Rohana. (2020). The Influence of School Leadership and Work Motivation toward Teacher's Discipline. *Journal of Social Work and Science Education*, 1(1), 32-44.
- De Jong, J.P.J & Hartog, D.N. (2008). *Innovative Work Behavior: 4Measurement and Validation*. Zoetermeer: Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs
- Delim, D., Jummiha, R.St., & Perdana, S. (2019). *Pengaruh Disiplin Terhadap Komitmen Kerja Guru dengan Kerjasama Sebagai Variabel*

- Interoevning*. Prosiding: Seminar Nasional Teknologi Pendidikan Pascasarjana UNIMED, Medan.
- Dhammika, K. (2016). Visionary Leadership and Organizational Commitment: The Mediating Effect of Leader Member Exchange (LMX). *Wayamba Journal of Management*, 4(1).
- Faizah, F. (2015). Pengaruh Kerjasama Tim dan Kepercayaan Terhadap Komitmen Guru Mts di Jakarta Selatan. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 6 (1), 1048-1056.
- Febriana, D. (2011). *Empowerment: A Concept Analysis*. Proceedings of The Annual International Conference Syiah Kuala University 2011, 1 (1), pp. 176-182.
- Fernandez, W. G., Benzer, J. K., Charns, M. P., & Burgess, J. F. (2020). Applying a Model of Teamwork Processes to Emergency Medical Services. *West J Emerg Med*, 21(6), 264–271.
- Fransiska, W., Harapan, E., & Tahrur, T. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dan Disiplin Guru Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar. *Journal of Education Research*, 1 (3), pp. 308-316.
- Erfan, E., Arifin, I., & Djatmika, E.T. (2016). *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dalam Pengimplementasian Pendidikan Budi Pekerti*. Prosiding Seminar Nasional Pengembangan Profesionalisme Pendidik untuk Membangun Karakter Anak Bangsa, Universitas Negeri Malang.
- Finley, S. J. (2000). Changing role of the teacher. *Theory and Practice of Curriculum Studies*, 226–235.
<https://doi.org/10.4324/9780203814840>
- Gil, A. J., Rodrigo-Moya, B., & Morcillo-Bellido, J. (2018). *Impact of Teacher Empowerment on Innovation Capacity*. 1.
<https://doi.org/10.20944/preprints201806.0081.v1>
- Halimah, S., Retnowati, R., Herfina, H. (2019). Hubungan antara Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dan Keinovatifan dengan Efektivitas Kerja Guru. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 7 (2), pp. 825-832.
- Hanaysha, J. (2016). *Examining the Effect of Employee Empowerment, Teamwork, dan Employee Training on Organizational Commitmen*.

- Proceedings 5th International Conference on Leadership, Technology, Innovation, and Business Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 229, pp. 298-306.
- Hansen, J. A., & Pihl-Thingvad, S. (2018). *Managing employee innovative behaviour through transformational and transactional leadership styles. Public Management Review*, 1-27.
- Hardhienata, S. (2017). The Development of Scientific Identification Theory to Conduct Operation Research in Education Management. *IOP Conference Series Materials Science and Engineering*. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/166/1/012007>
- Haryani, E. (2017). Pengaruh Iklim Organisasi Sekolah dan Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Manajemen Pembelajaran untuk Mewujudkan Kinerja Guru. *Jurnal Pendidikan UNIGA*, 11(1), 77-87.
- Helmy, I., & Pratama, M.P. (2018). Pengaruh Proactive Personality dan Pemberdayaan Psikologis terhadap Perilaku Inovatif Melalui Creative Self Efficacy. *Jurnal Pro Bisnis*, 11 (2), pp. 14-21
- Helmy, I., Adawiyah, W.R., & Banani, A. (2019). Linking Psychological Empowerment, Knowledge Sharing, and Employees' Innovative Behavior in Indonesia SMEs. *The Journal of Behavioral Science*, 14 (2), pp. 66-79.
- Herminingsih, A., Arijanto, A., Ralmafatma, & Yamin, A. (2020). Visionary Leadership for Implementing Quality Culture: Empirical Evidence in Indonesian Private Higher Education. *Journal of Advanced Management Science*, 8(4), 135-140.
- Herni, H. (2020). Model Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Kegiatan Ekstrakurikuler. *Kelola: Journal of Islamic Education Management*, 5 (1), pp. 39-48.
- Hidayat, S., Lubis, A.R., & Majid, M.S.A. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kerjasama Tim dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja pada PT. Dunia Barusa Banda Aceh. *Jurnal Perspektif ekonomi Darussalam*, 5 (1), pp. 86-100.
- Hwang, M.I. (2018). Relationship between Teamwork and Team Performance: Experience from an ERP sim Competition.

- Jornal of Information System Education*, 29 (3), pp. 157-168.
- Imron, I., & Suhardi, S. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kerjasama Tim, dan Budaya Organisasi Terhadap Prestasi Kerja dan Dampaknya Kepada Kinerja Pegawai. *JEM: Jurnal Ekonomi dan Manajemen STIE Pertiba Pangkalpinang*, 5 (1), pp. 64-83.
- Irwana, A. (2015). Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dan Kinerja Guru Terhadap Efektivitas Sekolah di Sekolah Dasar. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 22 (2), pp. 104-119.
- Ismail, A & Mydin, A. A. (2018). *The Impact of Transformational Leadership and Commitment on Teachers' Innovative Behavior*. Proceeding: Advances in Social Science, Educational and Humanities Research (ASSEHR), 4th ASEAN Conference on Psychology, Counselling, and Humanities, Volume 304, pp. 426-430.
- Izzati, U. M. (2017). *The Realtionships between Vocational High School Teachers' Organizational Climate and Innovative Behavior*. Proceeding: Advances in Social Science, Education and Humanities Research, 1st International Conference on Education Innovation, Volume 173, pp. 343-345.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287-302.
- Janssen, O. (2003). Innovative behaviour and job involvement at the price of conflict and less satisfactory relations with co-workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 347-364.
- Javed, B., Abdullah, I., Zaffar, M. A., Haque, A. ul, & Rubab, U. (2019). Inclusive leadership and innovative work behavior: The role of psychological empowerment. *Journal of Management & Organization*, 25(4), 554-571.
- Jayani, D.H. (2021). Analisis Data Risiko-risiko Masa Depan Pelajar Indonesia Pasca Pandemi. <https://katadata.co.id/ariayudhistira>, diakses pada tanggal 1 Juli 2021.
- Johari, A.B., Wahat, N.W.A., & Zaremohzzabieh, Z. (2021). Innovative Work Behavior among Teachers in Malaysia: The

- Effect of Teamwork, Principal Support, and Humor. *Asian Journal of University Education*, 17 (2), 72-84.
- Johnson, S. R., Pas, E. T., Loh, D., Debnam, K. J., & Bradshaw, C. P. (2017). High school teachers' openness to adopting new practices: The role of personal resources and organizational climate. *School Mental Health*, 9(1), 16-27.
- Jong, J. P. De, & Hartog, D. Den. (2008). Innovative work behavior: Measurement and validation. *EIM Business and Policy Research*, 8(1), 1-27.
- Kadir, A.N.J. (2010). Visionary Leadership and Staff Innovative Behavior in Public College of Education in Kwara State. *International Journal of education*, 12 (2), pp. 63-76.
- Karwan, D. H., Hariri, H., & Rini, R. (2017). Membangun Budaya Guru Pembelajar Melalui Kepemimpinan Visioner. *Jurnal Pendidikan Progresif (JPP) FKIP Unila*, 7(2), 77-87.
- Kay Livingston. (2017). The complexity of learning and teaching: challenges for teacher education. *European Journal of Teacher Education*, 40(2), 141-143. <https://doi.org/02619768.2017.1296535>
- Khalil, S. R., & Mehmood, K. K. (2020). Knowledge Management, Emotional Capability, Teamwork, and Innovativeness: Mediating Role of Organizational Learning. *Review of Economics and Development Studies*, 4(2), 227-235. <https://doi.org/https://doi.org/10.26710/reads.v4i2.407>
- Komariah, A. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Iklim Sekolah, Kinerja Mengajar Guru terhadap Produktivitas Sekolah. *Mimbar: Jurnal Sosial Dan Pembangunan*, 30(1), 118-125.
- Kostogriz, A. (2019). Teacher Responsibility. In *Rethinking Reflection and Ethics for Teachers* (pp. 51-64). https://doi.org/10.1007/978-981-32-9401-1_4
- Lawasi, E. S., & Triatmanto, B. (2017). Pengaruh Komunikasi, Motivasi, dan Kerjasama Tim Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 5 (1), pp. 47-57.
- Loughland, T., & Alonzo, D. (2018). Teacher adaptive practices: Examining links with teacher self-efficacy, perceived autonomy support and teachers' sense of adaptability.

- Educational Practice and Theory*, 40(2), 55–70.
- Margana, G.S., Widodo, S.E., & Mukhtar, M. (2019). *A Study of the Influence of Transformational Leadership, Organizational Learning on Employees Innovative Behavior and Work Engagement at Sekolah Bahasa Polri*. Proceeding: Advances in Social Science, Education and Humanities Research: 1st International Conference on Administration Science, Volume 343, pp. 214-219
- Mappaenre, A. (2014). Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah, Kepemimpinan Diri Guru dan Sekolah Efektif. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 12 (4), pp. 217-288.
- Marc A Zimmerman. (n.d.). *Empowerment theory: Psychological, organizational, and community levels of analysis*.
- Mascareño, J., Rietzschel, E., & Wisse, B. (2020). Envisioning innovation: Does visionary leadership engender team innovative performance through goal alignment? *Creat Innov Manag*, 29, 33–48.
- Mata, C. (2020). *World Bank Sebut Indeks SDM Indonesia Membaik Tahun Ini*. [Www.Industry.Co.Id. https://www.industry.co.id/read/74377/naik-054-world-bank-sebut-indeks-sdm-indonesia-membaik-tahun-ini](https://www.industry.co.id/read/74377/naik-054-world-bank-sebut-indeks-sdm-indonesia-membaik-tahun-ini).
- Messmann, G., & Mulder, R. H. (2011). Innovative work behaviour in vocational colleges: Understanding how and why innovations are developed. *Vocations and Learning*, 4, 63–84.
- Mishra, L., Gupta, T., & Shree, A. (2020). Online teaching-learning in higher education during lockdown period of COVID-19 pandemic. *International Journal of Educational Research Open*, 1.
- Molina, O.A.M. (2018). Visionary Leadership in the Administrative Staff of the Guapan Educational Unit. *Journal of Technology and Science Education*, 8 (2), pp. 112-125.
- Momeni, M., Ebrahimpour, H., & Ajirloo, M. B. (2014). Surveying the impact of inferential organizational justice on innovative work behavior. *Singaporean Journal of Business, Economics and Management Studies*, 1–8.
- Morrison, R. S., Jones, L., & Fuller, B. (1997). The Relation Between Leadership Style and Empowerment on Job Satisfaction of

- Nurses. *The Journal of Nursing Administration*, 27(5), 27–34.
- Msulihah, E. (2016). Pengelolaan, Kohesivitas, dan Keberhasilan Team Work. *Tarbawi*, 2 (2), pp. 58-68.
- Mulyani. (2016). Tim Virtual Dan Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Efektivitas Kerjasama Dalam Tim Virtual. *Buletin Bisnis Dan Manajemen*.
- Mukti, N. (2018). Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah. *Jurnal Kependidikan*, 6 (1), pp. 71-90.
- Neto, R.C.A., Bursey, A., Janowiak, A, Mccarty, C., & Demeter, B. (2018). Teamwork and Motivation to Leave the Teaching Profession: An Exploratory Study. *Journal of Education*, 198 (3), pp. 215-224
- Nurmalia, T., Choirunnisa, D., Hanim, W., & Marjo, H. K. (2020). Self Efficacy Dengan Menggunakan Pendekatan Rational Emotive Behavior Therapy (Rebt) Dalam Konseling Tim Pada Peserta Didik Sma. *Visipena*, 11(2), 404–415.
- Octavia, A., & Ratnaningsih, I. Z. (2017). Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Transformasional Dengan Perilaku Inovatif Karyawan Non Proses (Supporting) PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk Plant Palimanan. *Empati*, 6(1), 40–44.
- Ossiannilsson, E. (2018). Visionary leadership for digital transformation: In a time when learners take ownership of their learning. *Asian Journal of Distance Education*, 13(1), 128–148.
- Peter. (2010). *Team Effectiveness: 5 Factors*. Ciswick Consulting. <http://www.chiswickconsulting.com/wp-content/uploads/2010/12/Team-Effectiveness-5-Factors.pdf>
- Petter, J., Byrnes, P., Choi, D. L., Fegan, F., & Miller, R. (2002). Dimensions and Patterns in Employee Empowerment: Assessing What Matters to Street-Level Bureaucrats. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 12, 377–400.
- PPLIPI. (2019). *Modul Pelatihan Pembentukan Jabatan Fungsional Peneliti (PPJFP): Tim Efektif*. Pusat Pembinaan, Pendidikan, dan Pelatihan Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia.
- Pradana, G. O., & Izzati, U. A. (2019). Hubungan Antara Iklim Organisasi dengan Perilaku Inovatif pada Guru SMK Swasta X di Surabaya.

- Character: *Jurnal Penelitian Psikologi*, 06 (04), pp. 1-6
- Prayudhayanti, B., N. 2014. Peningkatan Perilaku Inovatif melalui Budaya Organisasi. *Jurnal Ekonomi Bisnis*, 15(2), 19-32
- Ramli, E., & Afriansyah, H. (2019). Teachers' Work Motivation in Public Senior High School (A study in Bungo City, Jambi Province, Indonesia). *Padang International Conference on Educational Management And Administration (PICEMA 2018)*, 122-125.
- Riduwan. (2005). *Skala Pengukuran Variable Penelitian*. Alfabeta.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2014). *Essentials of Organizational Behavior* (12th ed.). Pearson.
- Rydenfält, C., Odenrick, P., & Larsson, P.-A. (2017). Organizing for teamwork in healthcare: an alternative to team training? *Journal of Health Organisation and Management*, 31(3).
- Saragih, S., & Zuhri, D. (2019). *Teacher Behavior in Students ' Critical Thinking Ability Development Teacher Behavior in Students ' Critical Thinking Ability Development*. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1320/1/012006>
- Sarjana, S. (2014). Kontribusi Kepemimpinan dan Kerjasama Tim Terhadap Etika Kerja Guru. *Jurnal Paedagogia*, 17 (1), pp. 78-93.
- Sedarmayanti. (2010). *Tata Kerja Dan Produktivitas Kerja (Suatu Tinjauan dari Aspek Ergonomo Atau Kaitan Antara Manusia Dengan Lingkungan Kerja)*, Bandung: CV. Mandar Maju.
- Singh, M., & Sarkar, A. (2019). Role of psychological empowerment in the relationship between structural empowerment and innovative behavior. *Management Research Review*, 42(4), 521-538.
- Siti Mustaghfiroh. (2020). Konsep "Merdeka Belajar" Perspektif Aliran Progresivisme John Dewey. *Jurnal Studi Guru Dan Pembelajaran*, 3(1).
- Sugiyono, P. D. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Suharsimi Arikunto. (2002). *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek*. PT Rineka Cipta.
- Suharsimi Arikunto. (2012). *Prosedur Penelitian suatu Pendekatan dan Praktik*. Graha Pustaka.
- Sunaryo, W., & Setyaningsih, S. (2018). *Contoh Penulisan Proposal*

Instrumen Penelitian. Penerbit Program Pascasarjana Universitas Pakuan.

- Supangkat, A., Abdullah, T., Herfina., H. Ali, A., Idhofi, A., & Abidin, Z. (2020). Improving Teacher Performance with the Development of Supervision of School Heads, Empowerment, and Dicipline of Work (Empirical Study Using a Correlational Approach and SITOREM Analysis on Private Junior High School Teachers' in Bogor Cuty. *PalArch's Journal of Archeology of Egypt/Egyptology*, 17 (6), pp. 7804-7824
- Taradita, I.G.A.S., & Wibawa, I.M.A. (2019). Pengaruh Pemberdayaan Psikologis dan Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Inovatif. *E-Jurnal Manajemen*, 8 (6), pp. 3417-3445
- Toshpulatova, D., & Kinjemuratova, A. (2020). Teacher Perceptions on Developing Students' Critical Thinking Skills in Academic English Module. *International Journal of Psycho-Educational Sciences | Vol. 9, No. 1 London Academic Publishing*, 9(1), 48-60.
- University, B. (2020). 3 Generation Z traits today's teachers need to adapt to. <https://www.brandman.edu/news-and-events/blog/generation-z-traits-teachers-need-to-adapt-to>
- Utami, N., Basir, D., & Fitriyanti. (2015). Pengaruh penerapan model pembelajaran PAIKEM GEMBROT. *JURNAL PROFIT*, 2(1).
- Widmann, A., Mulder, R. H., & König, C. (2019). Team learning behaviours as predictors of innovative work behaviour - a longitudinal study. *Innovation*, 21(2), 298-316.
- Wirjadi, I. (2014). Determinan Keterlibatan Kerja untuk Tercapainya Perilaku Inovatif. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*, 7 (1), pp. 23-37
- Yuan, F., & Woodman, R. W. (2017). Innovative Behavior in the Workplace: The Role of Performance and Image Outcome Expectations. *Academy of Management Journal*, 53(2), 323-342.
- Zhu, J., Yao, J. & Zhang, L. Linking empowering leadership to innovative behavior in professional learning communities: the role of psychological empowerment and team psychological safety. *Asia Pacific Educ. Rev.* **20**, 657-671 (2019). <https://doi.org/10.1007/s12564-019-09584-2>.

TENTANG PENULIS



Prof. Dr. rer. pol. Ir. H. Didik Notosudjono, M.Sc, lahir di Kediri, 24 September 1960. Menyelesaikan pendidikan strata 1 di Universitas Brawijaya Malang (1985) dan pendidikan strata 2 (1991) dan strata 3 (1999) di Universitaet Flensburg–Germany. Sejak tahun 1985 mengajar pada program studi Teknik Elektro Universitas Pakuan Bogor. Aktif sebagai peneliti, konsultan, dan tenaga ahli dalam berbagai proyek ketenagalistrikan di Indonesia. Sejak 2008 menjadi Guru Besar di Universitas Pakuan Bogor dan sejak 2014 aktif mengajar pada bidang Manajemen Pendidikan di Universitas Pakuan. Menjabat sebagai pimpinan proyek di Lembaga Biologi Molekular Eijkman (2000-2005), Pejabat Pembuat Komitmen Lembaga Biologi Molekular Eijkman (2006-2008), Kuasa Pengguna Anggaran Lembaga Biologi Molekular Eijkman (2010-2011), Kepala Bagian Program Biro Perencanaan Kemenristek (2010-2011), Kepala Biro Kemenristek (2011-2015), Asisten Deputi Kekayaan Intelektual dan Standarisasi Iptek Kemenristek (2013-2015), Wakil Rektor Bidang Riset, Inovasi dan Kemitraan Universitas Pakuan Bogor (2017-2021), dan menjabat sebagai Wakil Rektor I Bidang Akademik Universitas Pakuan Bogor (2021 s.d Sekarang).



Dr. Hj. Rita Retnowati, M.S lahir di Bogor, 22 Mei 1964. Menyelesaikan pendidikan strata 1 Pendidikan Biologi di IKIP Jakarta, strata 2 Biologi Kedokteran di Universitas Indonesia, dan strata 3 PKLH di Universitas Negeri Jakarta. Aktif mengajar di Universitas Pakuan Bogor dengan jabatan akademik Lektor Kepala. Aktif sebagai peneliti yang karyanya telah terpublikasi dalam jurnal

nasional dan internasional, prosiding nasional dan internasional, dan mendapat hak kekayaan intelektual. Menjabat sebagai Sekretaris Prodi. Pend. Biologi FKIP (1990-1993), Pembantu Dekan Bidang Administrasi & Keuangan FKIP (1993-1999), Sekretaris Prodi. MP dan PKLH PPs (2000-2006), Ketua Prodi, MP & PKLH PPs (2006-2009), Wakil Direktur PPs Bidang Administrasi & Keuangan (2009-2013), Direktur Program Pascasarjana Unpak (2013-2017), Ketua Lembaga Penjaminan Mutu Internal Unpak (2017 s.d sekarang). Selain itu, penulis aktif sebagai penyelia pusat Ujian Kompetensi Mahasiswa PPG UKMPPG, instruktur nasional pelatihan penguatan kepala sekolah, instruktur nasional pelatihan calon kepala sekolah, instruktur nasional pelatihan kepemimpinan dan implementasi sekolah penggerak, tim pendamping nasional program sekolah penggerak, dan reviewer disertasi Prodi PKLH program Doktor Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.



Mardiana, S.Pd., M.Pd., M.M, lahir pada tanggal 03 Juni 1975 di Jakarta. Peneliti adalah mahasiswa tingkat akhir dan sedang menyelesaikan Disertasinya di Sekolah Pascasarjana Universitas Pakuan, Bogor. Pendidikan yang dilalui S1 lulus pada tahun 2003 di UHAMKA jurusan Bahasa Inggris. Melanjutkan studi S2 lulus pada tahun 2016 di UNINDRA PGRI jurusan Bahasa Inggris. S2 juga ditempuh kembali di STIMA IMMI jurusan Manajemen Pendidikan dan lulus pada tahun 2018. SMA Negeri 62 Jakarta , tahun 1994, SMP Negeri 150 Jakarta, tahun 1991, dan SD Negeri 04 Jakarta, tahun 1988. Aktivitas terdahulu sebagai guru Bahasa Inggris di LPIA (2000-2004), *assistant teacher for native speaker* di SMK *Broadcast* Cakra Buana di Depok (2004) dan Guru honorer bidang studi Bahasa Inggris di SMAN 69 Pulau Pramuka Kepulauan Seribu, Jakarta (2005-2016). Selain sebagai ibu rumah tangga, peneliti aktif mengajar dan sebagai dosen tetap di Sekolah Tinggi Manajemen Transportasi Malahayati sejak 2017 dan diberi amanah sebagai Ketua Program Studi Manajemen Transportasi konsentrasi transportasi laut sejak 2020 sampai dengan sekarang.

MNC Publishing