

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dalam era globalisasi yang penuh dinamika, pendidikan menghadapi tantangan untuk terus berkembang dan berinovasi guna menjawab kebutuhan zaman. Perubahan teknologi, ekonomi, sosial, dan budaya menuntut sistem pendidikan untuk menghasilkan lulusan yang tidak hanya memiliki pengetahuan akademik, tetapi juga keterampilan abad ke-21 seperti berpikir kritis, kreativitas, kolaborasi, dan komunikasi (Arifin & Mu'id, 2024). Sebagai elemen kunci dalam sistem pendidikan, guru memiliki peran strategis untuk memastikan bahwa proses pembelajaran berjalan efektif, relevan, dan mampu menjawab tuntutan global. Guru bukan hanya berperan sebagai pengajar yang menyampaikan materi pembelajaran, tetapi juga sebagai fasilitator, motivator, dan inovator dalam menciptakan pengalaman belajar yang bermakna bagi siswa.

Program peningkatan guru, sebuah inisiatif transformasional dari Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia, merupakan upaya untuk menciptakan perubahan signifikan dalam ekosistem pendidikan nasional (Hirzulloh, 2024). Program ini bertujuan melahirkan guru-guru yang tidak hanya menjalankan tugas mengajar di kelas, tetapi juga memiliki peran strategis sebagai pemimpin pembelajaran (Hilda, 2023). Guru diharapkan menjadi pionir yang mendorong terciptanya budaya pembelajaran yang berpusat pada siswa, mengembangkan inovasi, dan membawa dampak positif tidak hanya bagi sekolah, tetapi juga bagi masyarakat sekitarnya.

Dalam pelaksanaannya, guru memiliki tanggung jawab yang tidak ringan. Mereka dituntut untuk memotivasi rekan sejawat, merancang pendekatan pembelajaran kreatif, serta membangun ekosistem sekolah yang lebih inklusif dan kolaboratif. Selain itu, guru juga dituntut untuk menjadi teladan, menunjukkan integritas, serta mampu menghadapi kompleksitas permasalahan pendidikan di berbagai daerah. Peran ini menempatkan mereka di garis depan perubahan, menjadikan mereka figur penting dalam mewujudkan visi pendidikan Indonesia yang lebih maju.

Namun, pelaksanaan program guru penggerak di lapangan menghadapi berbagai tantangan yang tidak bisa diabaikan. Salah satu tantangan utama adalah resistensi dari sesama guru yang belum sepenuhnya memahami atau menerima visi program ini (Hidayat). Dalam banyak kasus, perubahan paradigma yang diusung oleh guru dianggap mengganggu kenyamanan pola kerja yang sudah mapan. Akibatnya, guru sering kali menghadapi hambatan berupa kurangnya dukungan, baik dari rekan sejawat maupun dari pimpinan sekolah (Sutanto, 2024; Rahman, 2024). Selain itu, kendala administratif juga menjadi beban yang dirasakan guru (Lembong, 2023). Banyak dari mereka mengeluhkan tuntutan dokumentasi dan laporan yang memakan waktu dan energi, sehingga mengurangi fokus mereka pada pelaksanaan inovasi di kelas. Beban administratif ini juga sering kali dianggap tidak sejalan dengan tujuan utama program, yaitu mendorong kreativitas dan kepemimpinan dalam pembelajaran (Nofia, 2020).

Tantangan lainnya adalah kurangnya pelatihan yang berkesinambungan dan relevan dengan kebutuhan di lapangan. Beberapa guru merasa bahwa materi pelatihan yang diberikan cenderung teoretis dan kurang kontekstual dengan realitas di daerah masing-masing. Hal ini menimbulkan kesenjangan antara kompetensi yang diharapkan dan tantangan nyata yang harus dihadapi di sekolah, terutama di daerah terpencil yang memiliki keterbatasan sarana dan prasarana. Di sisi lain, waktu yang dibutuhkan untuk menjalankan peran sebagai guru sering kali berbenturan dengan tanggung jawab utama mereka sebagai pendidik di kelas. Hal ini menciptakan dilema bagi banyak guru, terutama yang bertugas di sekolah dengan jumlah tenaga pengajar terbatas. Beban kerja yang tinggi dapat menyebabkan kelelahan, sehingga mengurangi efektivitas mereka dalam menjalankan tugas sebagai agen perubahan (Bastari, 2021).

Ketimpangan fasilitas dan sumber daya juga menjadi hambatan serius dalam peningkatan inovasi guru, khususnya di daerah 3T (Terdepan, Terpencil, dan Tertinggal) (Hasanah, 2022). Guru-guru di wilayah ini sering kali menghadapi keterbatasan akses terhadap teknologi, literatur, dan pelatihan lanjutan. Padahal, untuk dapat menjadi inovatif dan memimpin perubahan, guru memerlukan dukungan yang memadai dari segi infrastruktur dan akses informasi. Kurangnya

pemahaman masyarakat dan pihak terkait mengenai peran dan fungsi guru. Dalam beberapa kasus, masyarakat menganggap program ini tidak berbeda dengan program pelatihan guru lainnya. Akibatnya, ekspektasi dan dukungan terhadap guru tidak sebanding dengan tanggung jawab besar yang harus mereka emban. Tanpa pemahaman dan apresiasi yang memadai, motivasi guru dapat tergerus, sehingga mempengaruhi keberlanjutan peran mereka sebagai agen perubahan (Hudjimartsu, 2022).

Perilaku inovatif guru menjadi kunci utama untuk menjawab berbagai tantangan yang dihadapi dalam implementasi program ini. Guru menunjukkan kreativitas dalam merancang pembelajaran yang menarik, relevan, dan kontekstual. Mereka mampu menciptakan metode yang memanfaatkan potensi lokal, teknologi sederhana, atau pendekatan berbasis lingkungan untuk memastikan proses belajar tetap efektif meskipun dengan keterbatasan sumber daya. Selain itu, guru memiliki orientasi pada solusi, di mana mereka tidak hanya memahami permasalahan yang dihadapi sekolah, tetapi juga berusaha mencari jalan keluar dengan ide-ide baru yang aplikatif dan berdampak nyata.

Keberanian untuk bereksperimen menjadi ciri khas guru yang inovatif. Mereka tidak ragu mencoba berbagai strategi pembelajaran, mengevaluasi efektivitasnya, dan melakukan adaptasi sesuai kebutuhan siswa dan kondisi sekolah. Dengan kemampuan ini, guru mampu menghadirkan pembelajaran yang fleksibel dan responsif terhadap perubahan, termasuk dalam menghadapi keterbatasan fasilitas di daerah 3T. Tidak hanya itu, guru juga berperan sebagai pemimpin dan kolaborator yang baik. Mereka membangun hubungan kerja sama dengan kepala sekolah, rekan sejawat, orang tua siswa, dan masyarakat untuk menciptakan ekosistem pendidikan yang mendukung inovasi.

Fokus utama guru adalah pembelajaran yang berpusat pada siswa. Mereka memahami keragaman kebutuhan belajar siswa dan menciptakan pendekatan yang inklusif, seperti pembelajaran berbasis proyek atau diferensiasi, sehingga setiap siswa merasa dihargai dan mendapatkan kesempatan yang setara untuk berkembang. Selain itu, semangat untuk terus belajar dan meningkatkan kompetensi juga menjadi ciri khas guru. Mereka aktif mencari wawasan baru

melalui pelatihan, diskusi dengan komunitas pendidikan, atau membaca literatur terkini, sehingga selalu memiliki ide segar untuk diterapkan di sekolah.

Pemanfaatan teknologi menjadi salah satu bentuk perilaku inovatif guru yang dapat menjawab tantangan keterbatasan akses dan modernisasi pembelajaran. Dengan memanfaatkan aplikasi digital, platform pembelajaran daring, atau alat teknologi sederhana, mereka dapat menjangkau siswa secara lebih efektif, bahkan di daerah dengan keterbatasan infrastruktur. Guru juga berupaya membangun budaya sekolah yang positif, di mana keberanian untuk mencoba hal baru dan belajar dari kegagalan menjadi bagian dari proses pembelajaran, baik bagi siswa maupun rekan sejawat. Guru tidak hanya berkontribusi pada peningkatan kualitas pembelajaran, tetapi juga membawa dampak jangka panjang yang berkelanjutan bagi sekolah dan masyarakat. Mereka fokus pada inisiatif yang memiliki nilai strategis, seperti penguatan literasi, peningkatan budaya belajar, atau pemberdayaan komunitas pendidikan, sehingga perubahan yang dihasilkan dapat dirasakan secara luas. Dengan menjadi inspirasi dan motivator bagi lingkungan sekitar, guru mampu menjawab berbagai tantangan sekaligus membawa perubahan nyata dalam transformasi pendidikan Indonesia.

Perilaku inovatif guru dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik internal maupun eksternal. Secara internal, keberanian untuk berinovasi sering kali dipengaruhi oleh pola pikir, motivasi, dan kemampuan individu (Tampubolon, 2020). Namun, aspek eksternal seperti dukungan dari pemimpin sekolah, budaya organisasi, dan interaksi sosial juga memainkan peranan yang sangat signifikan. Guru yang bekerja di lingkungan yang mendukung inovasi cenderung lebih percaya diri untuk mencoba hal-hal baru, mengambil risiko, dan belajar dari kegagalan. Sebaliknya, jika lingkungan kerja tidak memberikan ruang untuk kreativitas dan eksperimen, maka potensi inovasi tersebut sulit untuk berkembang.

Di tengah penguatan kebijakan yang menempatkan guru sebagai agen perubahan melalui program-program transformasi seperti Program Guru Penggerak, masih terdapat jarak antara tujuan normatif kebijakan dan kondisi empiris di sekolah. Literatur terdahulu memperlihatkan temuan yang belum sepenuhnya konsisten mengenai determinan perilaku inovatif guru. Pada sebagian

penelitian, kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dilaporkan berkontribusi positif dalam memicu kreativitas dan pembaruan pembelajaran, tetapi pada konteks lainnya pengaruhnya justru lemah, tidak signifikan, atau menunjukkan arah yang berbeda. Variasi temuan tersebut mengisyaratkan bahwa relasi antara kepemimpinan, budaya sekolah, dan inovasi guru kemungkinan tidak bekerja secara linear, melainkan dipengaruhi oleh mekanisme internal organisasi yang menjelaskan bagaimana dorongan perubahan diterjemahkan menjadi praktik nyata. Dalam konteks ini, berbagi pengetahuan dipandang sebagai jalur penjas yang strategis, karena inovasi pembelajaran umumnya lahir dari pertukaran ide, refleksi kolektif, dan kolaborasi profesional antarguru. Dengan demikian, pengujian peran berbagi pengetahuan menjadi relevan untuk menjembatani agenda kebijakan dengan inkonsistensi temuan empiris, sekaligus menjelaskan mengapa inovasi dapat tumbuh kuat di sebagian sekolah namun tidak berkembang pada sekolah lainnya meskipun berada dalam payung kebijakan yang sama.

Gaya kepemimpinan kepala sekolah memainkan peran strategis dalam mendorong perilaku inovatif guru (Ambawani et al., 2024). Dalam konteks perilaku inovatif, kepemimpinan transformasional dapat diposisikan sebagai penggerak utama yang menciptakan prasyarat psikologis, sosial, dan organisatoris agar guru berani menghasilkan serta menerapkan ide baru. Artinya, kepemimpinan transformasional tidak sekadar memengaruhi kinerja guru secara umum, tetapi membentuk iklim sekolah yang membuat inovasi menjadi mungkin dan “aman” untuk dilakukan—mulai dari munculnya gagasan, uji coba, hingga implementasi dalam praktik pembelajaran. Dalam konteks pendidikan, kepemimpinan transformasional menjadi salah satu pendekatan yang sangat relevan karena kepala sekolah memiliki kemampuan untuk menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan guru-guru di sekolah untuk melampaui batasan dan kompleksitas tugas yang dihadapi.

Posisi kepemimpinan transformasional di sini adalah sebagai *enabler* (penguat kapasitas) dan katalis (pemicu) perilaku inovatif, melalui beberapa mekanisme penting. Pertama, kepala sekolah menumbuhkan motivasi intrinsik guru untuk melakukan perbaikan pembelajaran, sehingga inovasi tidak muncul

karena tekanan administratif, tetapi karena dorongan profesional untuk meningkatkan kualitas belajar siswa. Kedua, kepala sekolah membangun kepercayaan diri dan efikasi guru (rasa “saya mampu mencoba hal baru”), yang sangat menentukan keberanian untuk bereksperimen dan mengambil risiko pedagogis secara terukur. Ketiga, kepala sekolah menciptakan dukungan struktural dan sosial misalnya menyediakan ruang diskusi, waktu kolaborasi, akses pelatihan, serta umpan balik yang konstruktif yang membuat ide inovatif lebih mudah berkembang menjadi praktik nyata.

Pendekatan ini tidak hanya memengaruhi kinerja individu guru, tetapi juga menciptakan budaya sekolah yang lebih kolaboratif, dinamis, dan berorientasi pada perubahan positif. Salah satu karakteristik utama dari kepemimpinan transformasional adalah kemampuan pemimpin untuk menciptakan visi yang jelas dan bermakna bagi seluruh anggota tim (Saba, 2024). Dalam konteks perilaku inovatif, visi berfungsi sebagai arah dan legitimasi inovasi guru memahami mengapa inovasi perlu dilakukan, untuk siapa, inovasi itu ditujukan (siswa), dan ke mana pembelajaran ingin dibawa. Kepala sekolah yang memiliki visi transformasional dapat memberikan panduan yang konkret tentang arah perubahan yang ingin dicapai, sekaligus menjadi sumber motivasi bagi guru-guru untuk menyelaraskan usaha mereka dengan tujuan besar sekolah. Misalnya, kepala sekolah dapat menggambarkan bagaimana inovasi dalam metode pembelajaran dapat meningkatkan kualitas pendidikan siswa dan memberikan dampak jangka panjang bagi masyarakat. Dengan visi yang kuat, guru akan merasa bahwa upaya mereka memiliki makna yang mendalam dan bernilai strategis. Dengan demikian, posisi kepemimpinan transformasional dalam perilaku inovatif guru adalah sebagai faktor pengarah dan penguat ia membangun iklim yang mendukung kreativitas, mengurangi hambatan psikologis untuk mencoba hal baru, serta mengarahkan inovasi agar selaras dengan tujuan sekolah dan kebutuhan belajar siswa. Jika diperlukan, saya bisa bantu merapikan bagian ini agar nyambung mulus ke variabel budaya organisasi dan berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) sebagai jalur yang memperkuat inovasi.

Selain menciptakan visi, kepala sekolah dengan gaya transformasional juga memberikan penghargaan atas ide-ide kreatif yang diusulkan oleh guru. Penghargaan ini tidak selalu harus berupa materi, tetapi bisa berupa pengakuan, apresiasi, atau dukungan nyata untuk merealisasikan ide tersebut. Dengan memberikan penghargaan, kepala sekolah memperkuat rasa percaya diri guru dan memotivasi mereka untuk terus berinovasi. Pengakuan ini juga menciptakan budaya sekolah yang menghargai kreativitas dan inisiatif, di mana guru merasa nyaman untuk mengungkapkan ide-ide baru tanpa takut akan penolakan atau kritik yang tidak konstruktif. Kepemimpinan transformasional juga ditandai dengan upaya untuk memberdayakan guru agar dapat mengembangkan potensi terbaik mereka. Kepala sekolah yang transformasional tidak hanya berperan sebagai pemimpin formal, tetapi juga sebagai mentor dan fasilitator (Nadur, 2017). Mereka memberikan pelatihan, bimbingan, dan akses kepada sumber daya yang dibutuhkan oleh guru untuk berinovasi. Sebagai contoh, kepala sekolah dapat mengorganisasi lokakarya untuk meningkatkan keterampilan guru dalam menggunakan teknologi pendidikan atau mendorong partisipasi dalam program pengembangan profesional guru. Dengan pemberdayaan ini, guru merasa didukung dan memiliki kesempatan yang lebih besar untuk mencoba hal-hal baru.

Atmosfer kerja yang diciptakan oleh kepala sekolah transformasional juga sangat mendukung perilaku inovatif. Kepala sekolah yang memiliki kepemimpinan transformasional menciptakan lingkungan yang aman secara psikologis, di mana guru merasa bebas untuk bereksperimen tanpa takut gagal. Mereka memahami bahwa kegagalan adalah bagian dari proses pembelajaran, sehingga mendukung guru untuk terus mencoba hingga menemukan solusi yang paling efektif. Lingkungan yang mendukung ini penting untuk menumbuhkan keberanian guru dalam mencoba pendekatan baru dalam pembelajaran, pengelolaan kelas, atau integrasi teknologi. Selain itu, kepala sekolah transformasional juga memiliki kemampuan untuk membangun kolaborasi yang kuat di antara guru. Mereka mendorong guru untuk bekerja sama dalam tim, berbagi ide, dan saling belajar dari pengalaman masing-masing. Kolaborasi semacam ini memungkinkan guru untuk memperluas wawasan mereka dan

mendapatkan perspektif baru yang dapat memperkaya inovasi yang mereka kembangkan. Sebagai contoh, kepala sekolah dapat memfasilitasi forum diskusi rutin atau kelompok kerja untuk membahas tantangan dan solusi inovatif dalam pembelajaran.

Kepemimpinan transformasional juga mampu mengatasi resistensi terhadap perubahan yang sering menjadi hambatan dalam implementasi inovasi. Kepala sekolah yang transformasional memiliki kemampuan untuk berkomunikasi secara persuasif dan membangun kepercayaan di antara guru-guru. Dengan pendekatan ini, mereka dapat meyakinkan guru yang skeptis tentang pentingnya perubahan dan manfaatnya bagi sekolah secara keseluruhan. Mereka juga mampu menyelesaikan konflik yang mungkin timbul selama proses perubahan, sehingga menciptakan harmoni dalam lingkungan kerja. Selain mendorong inovasi dalam pembelajaran, kepala sekolah dengan kepemimpinan transformasional juga mampu mendorong inovasi dalam pengelolaan sekolah secara keseluruhan. Mereka terbuka terhadap masukan dari berbagai pihak, termasuk guru, siswa, dan orang tua, untuk menciptakan sistem manajemen sekolah yang lebih efisien dan responsif. Misalnya, kepala sekolah dapat mengadopsi teknologi dalam pengelolaan administrasi sekolah atau mengembangkan program keterlibatan masyarakat yang lebih inovatif untuk mendukung proses pembelajaran.

Dampak dari kepemimpinan transformasional ini tidak hanya dirasakan oleh guru, tetapi juga oleh siswa. Ketika guru merasa didukung untuk berinovasi, mereka cenderung lebih kreatif dalam menciptakan pengalaman belajar yang menarik dan relevan bagi siswa. Hal ini pada akhirnya meningkatkan keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran, mendorong hasil belajar yang lebih baik, dan menciptakan generasi yang lebih adaptif terhadap tantangan masa yang akan datang. Dengan gaya kepemimpinan transformasional, kepala sekolah tidak hanya menjadi pemimpin formal, tetapi juga agen perubahan yang menginspirasi dan memfasilitasi transformasi di seluruh ekosistem sekolah. Mereka menciptakan budaya inovasi yang berkelanjutan, di mana setiap guru merasa memiliki peran penting dalam membawa perubahan. Kepemimpinan transformasional menjadi

fondasi yang kuat untuk mendukung perilaku inovatif guru dan mencapai tujuan besar pendidikan yang lebih bermakna.

Budaya organisasi di sekolah merupakan elemen mendasar yang memengaruhi perilaku inovatif guru (Hasibuan, 2024). Dalam konteks perilaku inovatif, budaya organisasi dapat diposisikan sebagai “iklim dan aturan main” yang menentukan apakah inovasi guru akan tumbuh, diterima, dan berkelanjutan. Artinya, budaya organisasi tidak hanya menjadi latar (*background*) perilaku guru, tetapi menjadi sistem nilai yang memberi legitimasi sekaligus batasan atas tindakan inovatif, apakah guru didorong untuk mencoba hal baru, diberi ruang untuk gagal secara wajar, serta memperoleh dukungan ketika ide baru diimplementasikan di kelas.

Sebagai kumpulan nilai, norma, dan kebiasaan yang dianut bersama oleh anggota sekolah, budaya organisasi menjadi kerangka kerja yang menentukan bagaimana guru berperilaku, berinteraksi, dan mengambil keputusan. Posisi budaya organisasi dalam perilaku inovatif guru adalah sebagai penguat atau penghambat (*enabler vs inhibitor*) melalui beberapa mekanisme utama. Pertama, budaya organisasi membentuk orientasi sekolah terhadap perubahan: budaya yang adaptif dan belajar (*learning-oriented*) cenderung memandang inovasi sebagai kebutuhan, sedangkan budaya yang terlalu menekankan stabilitas dan kepatuhan dapat membuat guru enggan bereksperimen. Kedua, budaya organisasi menciptakan rasa aman psikologis; ketika sekolah menghargai pembelajaran dari kesalahan, guru lebih berani mencoba metode baru tanpa takut disalahkan. Ketiga, budaya organisasi mengatur pola kolaborasi budaya yang menekankan keterbukaan, kepercayaan, dan gotong royong mendorong pertukaran ide dan praktik baik antarguru, yang menjadi bahan bakar munculnya inovasi. Keempat, budaya organisasi memengaruhi sistem apresiasi dan pengakuan: ketika sekolah memberi penguatan terhadap inisiatif kreatif (misalnya pengakuan, dukungan implementasi, atau kesempatan berbagi praktik baik), guru terdorong untuk terus mengembangkan inovasi.

Budaya yang inklusif dan terbuka terhadap perubahan menciptakan atmosfer yang kondusif bagi pengembangan ide-ide baru dan pelaksanaan inovasi

(Anggrahitaningsih, 2020). Dalam lingkungan seperti ini, guru merasa didukung secara emosional dan profesional untuk bereksperimen dengan pendekatan baru dalam pembelajaran, berbagi wawasan dengan rekan sejawat, dan terus meningkatkan kompetensi mereka. Dengan kata lain, budaya organisasi bertindak sebagai “ekosistem inovasi” ia menentukan seberapa mudah ide baru muncul, seberapa cepat ide itu diuji, serta seberapa besar peluang inovasi tersebut diadopsi sebagai praktik bersama di sekolah.

Salah satu ciri budaya organisasi yang mendorong inovasi adalah penghargaan terhadap kreativitas dan inisiatif individu. Ketika budaya sekolah menghargai ide-ide baru dan memberikan ruang bagi guru untuk mencoba hal-hal yang berbeda, guru akan merasa termotivasi untuk terus belajar dan mengembangkan diri. Misalnya, penghargaan dapat berupa pengakuan atas usaha mereka dalam mengintegrasikan teknologi dalam pembelajaran atau kesempatan untuk mempresentasikan metode inovatif mereka dalam forum pendidikan. Pengakuan semacam ini tidak hanya meningkatkan kepercayaan diri guru, tetapi juga memacu mereka untuk terus menciptakan inovasi yang lebih baik.

Kolaborasi menjadi aspek penting dalam budaya organisasi yang mendukung perilaku inovatif. Sekolah yang mendorong kolaborasi antar guru menciptakan lingkungan di mana ide-ide dapat dibagikan, didiskusikan, dan dikembangkan bersama. Dalam budaya seperti ini, guru tidak merasa terisolasi dalam upaya mereka untuk berinovasi. Sebaliknya, mereka dapat belajar dari pengalaman satu sama lain, mendapatkan umpan balik yang konstruktif, dan menciptakan solusi bersama untuk tantangan pendidikan. Kepala sekolah dapat memfasilitasi kolaborasi ini melalui pertemuan rutin, lokakarya, atau kelompok belajar profesional (*professional learning communities*).

Budaya organisasi yang inklusif juga sangat mendukung perilaku inovatif guru. Dalam budaya yang inklusif, semua anggota sekolah merasa dihargai dan memiliki kesempatan yang sama untuk berkontribusi, terlepas dari latar belakang, pengalaman, atau posisi mereka. Guru dalam lingkungan seperti ini merasa lebih nyaman untuk menyampaikan ide-ide mereka, tanpa takut dihakimi atau diabaikan. Sebagai contoh, budaya inklusif mendorong guru junior untuk berbagi

pandangan baru mereka, yang mungkin lebih segar dan relevan dengan kebutuhan siswa, sementara guru senior memberikan panduan berdasarkan pengalaman mereka. Sebaliknya, budaya organisasi yang stagnan dan resistif terhadap perubahan menjadi penghambat besar bagi inovasi. Dalam budaya yang cenderung mempertahankan status quo, inisiatif guru sering kali diabaikan atau bahkan dianggap sebagai ancaman terhadap rutinitas yang sudah ada. Guru yang berada dalam lingkungan seperti ini cenderung kehilangan motivasi untuk berinovasi, karena merasa ide-ide mereka tidak dihargai atau tidak memiliki dampak yang signifikan. Selain itu, resistensi terhadap perubahan sering kali muncul dalam bentuk sikap skeptis dari rekan kerja atau kurangnya dukungan dari pimpinan sekolah, yang pada akhirnya membuat guru merasa terhambat untuk mengeksplorasi dan mengimplementasikan inovasi.

Budaya organisasi juga berperan dalam menentukan sejauh mana sekolah mendukung pembelajaran berkelanjutan bagi para guru. Sekolah dengan budaya yang mendukung pengembangan profesional akan menyediakan akses kepada pelatihan, seminar, atau lokakarya yang relevan dengan kebutuhan guru. Dalam budaya seperti ini, guru merasa didorong untuk terus memperbarui pengetahuan dan keterampilan mereka. Sebaliknya, jika budaya organisasi tidak memprioritaskan pembelajaran berkelanjutan, guru mungkin akan merasa stagnan dalam karier mereka dan kurang termotivasi untuk berinovasi.

Pemimpin sekolah memiliki peran penting dalam membentuk dan memelihara budaya organisasi yang mendukung inovasi. Kepala sekolah yang proaktif dapat menetapkan nilai-nilai organisasi yang mendukung kreativitas, kolaborasi, dan inklusi. Dengan menjadi teladan, kepala sekolah dapat menunjukkan pentingnya budaya inovatif, misalnya dengan mendukung proyek-proyek eksperimental atau memberikan platform bagi guru untuk memamerkan hasil kerja mereka. Tindakan ini akan memperkuat keyakinan guru bahwa sekolah adalah tempat yang mendukung pembelajaran dan inovasi. Budaya organisasi yang mendukung inovasi tidak hanya memengaruhi guru, tetapi juga siswa dan seluruh ekosistem sekolah. Ketika guru merasa didukung untuk berinovasi, mereka cenderung lebih antusias dalam mengajar dan menciptakan pengalaman

belajar yang menarik bagi siswa. Siswa yang terbiasa dengan lingkungan yang menghargai kreativitas dan inovasi akan lebih bersemangat untuk belajar dan lebih siap menghadapi tantangan di luar sekolah.

Budaya organisasi yang baik juga menarik keterlibatan komunitas sekolah, termasuk orang tua dan masyarakat, untuk bersama-sama mendukung kemajuan pendidikan. Budaya organisasi yang kuat dan inovatif menjadi landasan penting dalam menciptakan sekolah yang adaptif dan berorientasi pada masa depan. Budaya ini tidak hanya mendukung perilaku inovatif guru, tetapi juga menciptakan lingkungan di mana semua anggota sekolah dapat berkembang secara maksimal. Dengan menanamkan nilai-nilai seperti kolaborasi, penghargaan terhadap kreativitas, dan pembelajaran berkelanjutan, sekolah dapat menjadi tempat di mana inovasi bukan hanya sekadar pilihan, tetapi menjadi bagian tak terpisahkan dari kehidupan sehari-hari.

Faktor lain yang juga tidak kalah penting adalah berbagi pengetahuan di antara para guru. Dalam konteks perilaku inovatif, berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) dapat diposisikan sebagai mekanisme inti yang mengubah potensi menjadi tindakan inovatif. Artinya, inovasi guru jarang lahir hanya dari kemampuan individu; inovasi lebih sering muncul ketika ada aliran ide, pengalaman, dan praktik baik yang terus bergerak dalam komunitas sekolah. Karena itu, berbagi pengetahuan tidak sekadar aktivitas sosial, melainkan jembatan yang menghubungkan dukungan kepemimpinan dan budaya organisasi dengan munculnya inovasi nyata di kelas.

Berbagi pengetahuan di antara para guru merupakan salah satu elemen krusial dalam menciptakan ekosistem pembelajaran yang kolektif dan inovatif (Hendrawan et al., 2020). Proses ini melibatkan pertukaran ide, pengalaman, dan praktik terbaik yang dapat saling melengkapi antar guru. Posisi berbagi pengetahuan dalam perilaku inovatif guru adalah sebagai “bahan bakar inovasi” dan sekaligus “jalur mediasi” melalui beberapa cara utama. Pertama, berbagi pengetahuan memperluas repertoar strategi pembelajaran guru, karena mereka mendapatkan alternatif metode, media, dan pendekatan yang sudah teruji di kelas lain. Kedua berbagi pengetahuan mempercepat pembelajaran kolektif, sehingga

guru tidak perlu memulai dari nol saat menghadapi masalah pembelajaran; mereka bisa mengadaptasi solusi yang sudah ada dan memodifikasinya sesuai konteks. Ketiga, berbagi pengetahuan meningkatkan kreativitas berbasis kombinasi (*recombination*), yaitu kemampuan menggabungkan ide dari berbagai sumber menjadi gagasan baru yang lebih relevan dan aplikatif. Keempat, berbagi pengetahuan memperkuat kepercayaan diri untuk bereksperimen, karena guru merasa didukung oleh komunitas profesional ada tempat bertanya, ada ruang mendapat umpan balik, dan ada dukungan saat mencoba hal baru.

Dalam komunitas guru, berbagi pengetahuan bukan hanya sekadar aktivitas tambahan, tetapi menjadi bagian integral dari upaya untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Melalui diskusi terbuka dan kolaborasi, guru tidak hanya memperoleh wawasan baru tetapi juga terinspirasi untuk mencoba pendekatan-pendekatan kreatif dalam pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan siswa dan konteks lokal. Dengan demikian, posisi berbagi pengetahuan dapat ditegaskan sebagai pengungkit perilaku inovatif, karena ia membuat inovasi lebih mungkin terjadi (*ideas generation*), lebih layak diuji (*ideas promotion*), dan lebih mudah diterapkan (*ideas realization*) dalam praktik pembelajaran sehari-hari.

Salah satu manfaat utama dari berbagi pengetahuan adalah terciptanya suasana kerja yang mendukung inovasi. Guru yang saling berbagi pengalaman sering kali menemukan solusi bersama untuk permasalahan yang kompleks, seperti menghadapi siswa dengan kebutuhan khusus, keterbatasan fasilitas, atau tantangan dalam integrasi teknologi (Hikmah, 2021). Sebagai contoh, seorang guru yang telah berhasil menggunakan metode pembelajaran berbasis proyek dapat membagikan teknik tersebut kepada rekan-rekan lain, yang kemudian dapat mengadaptasinya sesuai dengan kondisi di kelas masing-masing. Dengan demikian, berbagi pengetahuan tidak hanya memperkaya individu, tetapi juga menciptakan dampak yang lebih luas di lingkungan sekolah.

Selain itu, berbagi pengetahuan mendorong kolaborasi lintas disiplin yang dapat menghasilkan solusi inovatif. Guru dari berbagai latar belakang mata pelajaran dapat bekerja sama untuk mengintegrasikan kurikulum atau menciptakan proyek interdisipliner yang menarik bagi siswa. Misalnya, guru sains

dan seni dapat berkolaborasi untuk membuat proyek kreatif tentang eksplorasi alam, yang tidak hanya mengasah keterampilan akademik tetapi juga mengembangkan kreativitas siswa. Kerja sama semacam ini memberikan perspektif baru yang tidak mungkin muncul jika guru hanya bekerja secara individu. Dalam komunitas guru, berbagi pengetahuan juga berfungsi sebagai cara untuk membangun rasa percaya dan solidaritas di antara para guru. Ketika guru saling berbagi, mereka tidak hanya berbicara tentang keberhasilan tetapi juga tantangan dan kegagalan yang dihadapi. Proses ini menciptakan lingkungan yang aman secara emosional, di mana guru merasa didukung untuk terus belajar dan berkembang tanpa takut dihakimi. Kepercayaan ini menjadi landasan penting dalam menciptakan budaya berbagi yang berkelanjutan, di mana semua anggota komunitas merasa nyaman untuk berkontribusi.

Berbagi pengetahuan juga mempercepat penyebaran inovasi di lingkungan pendidikan. Ketika seorang guru menemukan metode yang efektif, metode tersebut dapat dengan cepat diadopsi oleh guru-guru lain melalui forum berbagi. Ini sangat penting dalam menghadapi tantangan yang memerlukan solusi segera, seperti transisi pembelajaran daring selama pandemi COVID-19. Guru yang memiliki pengalaman sukses dalam mengelola kelas daring dapat berbagi teknik pengelolaan waktu, penggunaan platform digital, atau strategi untuk meningkatkan keterlibatan siswa secara virtual. Dengan demikian, komunitas guru secara kolektif dapat beradaptasi lebih cepat terhadap perubahan.

Proses berbagi pengetahuan juga meningkatkan profesionalisme guru. Dalam forum berbagi, guru didorong untuk merefleksikan praktik mereka sendiri, mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan, dan merancang strategi untuk perbaikan. Diskusi dengan rekan sejawat memberikan perspektif baru yang mungkin tidak terpikirkan sebelumnya, sehingga memperkaya cara pandang guru terhadap pembelajaran. Selain itu, keterlibatan dalam berbagi pengetahuan sering kali memotivasi guru untuk terus memperbarui pengetahuan mereka melalui membaca, penelitian, atau mengikuti pelatihan, sehingga kualitas profesionalisme mereka terus meningkat.

Teknologi juga memainkan peran penting dalam memfasilitasi berbagi pengetahuan antar guru. Dengan adanya platform digital seperti forum daring, grup media sosial, atau aplikasi pembelajaran kolaboratif, guru dapat dengan mudah berbagi ide dan materi pembelajaran, bahkan dengan rekan sejawat yang berada di daerah berbeda. Teknologi ini memungkinkan diskusi yang lebih luas, akses terhadap sumber daya yang lebih kaya, serta mempercepat penyebaran inovasi di seluruh komunitas pendidikan. Selain itu, teknologi juga memungkinkan terjadinya kolaborasi global, di mana guru dapat belajar dari praktik terbaik yang diterapkan di berbagai negara.

Berbagi pengetahuan juga memberikan manfaat jangka panjang bagi budaya organisasi sekolah. Ketika budaya berbagi tertanam kuat, sekolah menjadi tempat yang dinamis, di mana inovasi terjadi secara terus-menerus dan berkelanjutan. Guru yang terbiasa berbagi ide dan pengalaman akan lebih terbuka terhadap perubahan, lebih percaya diri dalam mencoba hal baru, dan lebih siap menghadapi tantangan. Budaya ini tidak hanya meningkatkan kinerja individu guru tetapi juga memperkuat kolektivitas sekolah sebagai organisasi pembelajaran. Berbagi pengetahuan tidak hanya berdampak pada guru, tetapi juga pada siswa dan komunitas sekolah secara keseluruhan. Siswa akan merasakan manfaat dari metode pembelajaran yang lebih variatif, relevan, dan menarik, yang dihasilkan dari kolaborasi dan inovasi guru. Selain itu, berbagi pengetahuan juga dapat memperkuat hubungan antara sekolah dan masyarakat, karena ide-ide yang dihasilkan sering kali mencerminkan kebutuhan lokal dan melibatkan partisipasi komunitas. Dengan demikian, berbagi pengetahuan menjadi elemen penting dalam menciptakan pendidikan yang inklusif, adaptif, dan berorientasi pada masa depan.

Melalui pendekatan yang holistik, hubungan antara kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan berbagi pengetahuan dapat memberikan kontribusi besar dalam membentuk perilaku inovatif guru. Oleh karena itu, perlu dilakukan kajian mendalam untuk memahami bagaimana ketiga faktor ini berinteraksi dan memengaruhi perilaku guru dalam menciptakan inovasi. Dengan

demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan dasar yang kuat untuk merancang strategi peningkatan kualitas pendidikan melalui pemberdayaan guru.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, berikut identifikasi masalah pada perilaku inovatif guru:

1. Masih terdapat kesenjangan antara tuntutan pendidikan abad ke-21 dan kemampuan guru menampilkan perilaku inovatif dalam pembelajaran, yang mengindikasikan bahwa perilaku inovatif belum terbentuk sebagai keluaran yang konsisten dari sistem organisasi sekolah.
2. Implementasi program peningkatan dan pemberdayaan guru belum berjalan optimal karena resistensi perubahan dan keterbatasan dukungan struktural, sehingga dorongan kebijakan belum sepenuhnya terkonversi menjadi praktik inovasi pembelajaran di tingkat sekolah.
3. Perilaku inovatif guru belum berkembang merata, terutama pada sekolah dengan keterbatasan sumber daya, beban administratif tinggi, dan fasilitas pendukung minim, yang menegaskan bahwa inovasi dipengaruhi oleh konteks organisasi, bukan semata-mata faktor individu.
4. Kepemimpinan transformasional kepala sekolah belum diimplementasikan secara konsisten, sehingga hubungan strukturalnya dengan perilaku inovatif guru belum kuat, terutama dalam menciptakan kondisi yang memfasilitasi kolaborasi dan pembelajaran profesional antarguru.
5. Budaya organisasi sekolah belum sepenuhnya mendukung inovasi, ditandai kecenderungan mempertahankan *status quo* dan rendahnya toleransi terhadap risiko, sehingga secara struktural berpotensi menghambat jalur penguatan perilaku inovatif guru.
6. Praktik berbagi pengetahuan antar guru belum terkelola sistematis dan berkelanjutan, sehingga perannya sebagai mekanisme kunci (mediasi) yang menyalurkan pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi menuju perilaku inovatif guru belum berjalan efektif.

C. Pembatasan Masalah

Penelitian ini secara spesifik membatasi fokus kajiannya pada tiga variabel bebas, yaitu kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan berbagi pengetahuan, serta satu variabel terikat, yaitu perilaku inovatif guru. Pemilihan variabel ini didasarkan pada relevansi dan signifikansinya dalam mendukung transformasi pendidikan melalui pengembangan inovasi di lingkungan sekolah.

Kepemimpinan transformasional dipandang sebagai katalis utama yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan guru untuk melampaui batasan mereka, sehingga menciptakan lingkungan yang kondusif untuk inovasi. Di sisi lain, budaya organisasi yang inklusif, kolaboratif, dan terbuka terhadap perubahan berperan penting dalam mendorong guru untuk terus belajar, bereksperimen, dan menciptakan pembaruan dalam praktik pembelajaran.

Sementara itu, berbagi pengetahuan di antara para guru menjadi elemen strategis yang memperkaya wawasan, memicu lahirnya ide-ide kreatif, dan mempercepat penyebaran inovasi yang relevan dengan kebutuhan sekolah. Ketiga variabel bebas ini dianalisis untuk melihat pengaruhnya terhadap perilaku inovatif guru, yang mencerminkan kemampuan mereka untuk menginisiasi perubahan positif dan menciptakan solusi kreatif dalam pembelajaran. Dengan membatasi kajian pada variabel-variabel ini, penelitian ini diharapkan mampu memberikan pemahaman yang terfokus dan mendalam mengenai faktor-faktor kunci yang mendorong perilaku inovatif di kalangan guru.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan deskripsi tentang identifikasi dan batasan masalah di atas, masalah dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovatif?
2. Apakah terdapat pengaruh langsung budaya organisasi terhadap perilaku inovatif?

3. Apakah terdapat pengaruh langsung berbagi pengetahuan terhadap perilaku inovatif?
4. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak langsung terhadap perilaku inovatif melalui berbagai pengetahuan?
5. Apakah budaya organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap perilaku inovatif melalui berbagi pengetahuan?
6. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak langsung terhadap perilaku inovatif melalui budaya organisasi?

E. Kegunaan Hasil Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi yang signifikan baik secara teoretis maupun praktis dalam pengembangan manajemen pendidikan, khususnya terkait peningkatan perilaku inovatif guru.

Secara teoretis, penelitian ini memperkaya literatur manajemen pendidikan dengan mengintegrasikan kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan berbagi pengetahuan dalam satu model empiris untuk menjelaskan pembentukan perilaku inovatif guru. Temuan penelitian ini menegaskan bahwa perilaku inovatif guru merupakan hasil interaksi antara faktor kepemimpinan dan konteks organisasi sekolah, sehingga memperluas pemahaman teoretis mengenai mekanisme sosial-organisasional yang mendorong inovasi di lingkungan pendidikan.

Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan acuan bagi kepala sekolah dan pimpinan pendidikan dalam merancang strategi kepemimpinan yang efektif untuk mendorong inovasi guru. Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang didukung oleh budaya organisasi yang kolaboratif serta praktik berbagi pengetahuan yang berkelanjutan dapat menciptakan lingkungan sekolah yang kondusif bagi pengembangan ide, pembaruan praktik pembelajaran, dan peningkatan kinerja guru. Oleh karena itu, temuan penelitian ini dapat dimanfaatkan sebagai dasar dalam pengembangan program pelatihan

kepemimpinan, penguatan budaya sekolah, dan optimalisasi komunitas belajar profesional.

Bagi pembuat kebijakan pendidikan, penelitian ini menyediakan bukti empiris yang mendukung pentingnya kebijakan peningkatan mutu pendidikan yang tidak hanya berfokus pada kompetensi individu guru, tetapi juga pada penguatan kepemimpinan sekolah, pembangunan budaya organisasi yang adaptif, serta fasilitasi berbagi pengetahuan di tingkat sekolah. Dengan demikian, kebijakan pendidikan dapat diarahkan untuk membangun ekosistem sekolah yang mendorong inovasi dan pembelajaran berkelanjutan.

F. Keterbaruan Penelitian (*State of the Art*)

Perilaku inovatif guru merupakan komponen vital dalam peningkatan kualitas pendidikan, terutama di era transformasi digital dan globalisasi. Guru yang inovatif mampu menciptakan pembelajaran yang relevan, kreatif, dan adaptif terhadap kebutuhan siswa serta dinamika lingkungan pendidikan. Dalam konteks ini, guru berperan sebagai agen perubahan di sekolah, memimpin inovasi pendidikan yang signifikan. Pembentukan perilaku inovatif ini dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling terkait, seperti kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan berbagi pengetahuan.

Kepemimpinan transformasional telah terbukti berperan signifikan dalam mendorong perilaku inovatif guru. Laeli (2017) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan perilaku inovatif melalui mediasi berbagi pengetahuan dan iklim organisasi. Penelitian lain oleh Naimah et al. (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mampu menginspirasi bawahan, sehingga tumbuh rasa hormat sebagai bentuk komitmen terhadap organisasi. Selain itu, penelitian di SMK YKP Magetan oleh Wandika (2022) mengungkap bahwa kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan berbagi pengetahuan secara simultan berpengaruh terhadap perilaku inovatif guru. Budaya organisasi yang kuat juga menjadi determinan penting dalam membentuk perilaku inovatif. Kese dan Hidayat (2019) menemukan bahwa

budaya organisasi berpengaruh positif terhadap perilaku berbagi pengetahuan, yang pada gilirannya mendorong inovasi di lingkungan pendidikan. Penelitian lain menunjukkan bahwa atribut budaya organisasi merupakan faktor penting yang dapat menentukan tingkat perilaku berbagi pengetahuan. Budaya organisasi yang kuat memengaruhi karakter dan perilaku guru, termasuk dalam hal berbagi pengetahuan.

Berbagi pengetahuan di antara guru juga memainkan peran krusial dalam mendorong perilaku inovatif. Purwoko (2018) menekankan bahwa perilaku kewarganegaraan dalam organisasi dan komitmen afektif berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, yang terkait erat dengan inovasi dalam praktik pembelajaran. Penelitian oleh Kakhki et al. (2019) menyatakan bahwa berbagi pengetahuan dapat ditingkatkan dengan memberikan perhatian pada motivasi intrinsik dan ekstrinsik karyawan. Penelitian lain menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan dukungan visi, dorongan, dan kepercayaan, serta mempromosikan budaya berbagi pengetahuan dengan prediktor terkuat adalah stimulus intelektual.

Berbagai penelitian terdahulu menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional, budaya organisasi yang kondusif, dan praktik berbagi pengetahuan merupakan faktor-faktor kunci yang saling berinteraksi dalam membentuk perilaku inovatif guru. Pemahaman mendalam mengenai interaksi ketiga faktor ini esensial bagi pengembangan strategi efektif dalam meningkatkan inovasi pendidikan melalui pemberdayaan guru.

Penelitian sebelumnya telah membahas secara terpisah pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan berbagi pengetahuan terhadap perilaku inovatif. Namun, kajian yang mengintegrasikan ketiga variabel ini secara simultan dalam konteks guru masih relatif terbatas. Penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan mengeksplorasi bagaimana kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan berbagi pengetahuan dapat secara sinergis meningkatkan perilaku inovatif guru. Dengan pendekatan ini, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis yang signifikan dalam upaya peningkatan kualitas pendidikan di Indonesia.

konsisten dan signifikan dalam mendorong perilaku inovatif guru, sekaligus memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi melalui jalur mediasi. Dengan demikian, kontribusi khas penelitian ini terletak pada penegasan bahwa peningkatan perilaku inovatif guru di SD Negeri Jakarta lebih tepat dipahami dan diintervensi melalui penguatan ekosistem berbagi pengetahuan sebagai mekanisme organisasi, bukan semata-mata melalui penekanan pada kepemimpinan atau budaya sekolah secara langsung, sehingga memberikan dasar empiris yang lebih tajam bagi perancangan strategi pengembangan inovasi pembelajaran di lingkungan sekolah dasar negeri.

