



## PERAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN ORGANISASI PEMBELAJARAN TERHADAP KAPASITAS INOVASI SEKOLAH

Masduki Asbari<sup>1</sup>, Miyv Fayzhall<sup>2</sup>, Fransisca Sestri Goestjahjanti<sup>3</sup>, Winanti<sup>4</sup>, Teguh Yuwono<sup>5</sup>, Dhaniel Hutagalung<sup>6</sup>, Sucipto Basuki<sup>7</sup>, Siti Maesaroh<sup>8</sup>, Mustofa<sup>9</sup>, Gusli Chidir<sup>10</sup>, Ahmad Yani<sup>11</sup>, Agus Purwanto<sup>12</sup>

<sup>1,12</sup>Universitas Pelita Harapan

<sup>1,4,7,10</sup>STMIK Insan Pembangunan

<sup>2,3,5,6,8,9,11</sup>Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Insan Pembangunan

<sup>12</sup>Universitas Bina Bangsa

\*Corresponding author: kangmasduki.ssi@gmail.com

### ABSTRAK

*Penelitian ini bertujuan untuk mengukur pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya pembelajaran dan struktur organisasi terhadap kapasitas inovasi sekolah. Pengumpulan data dilakukan secara simple random sampling melalui elektronik pada populasi guru sekolah swasta di Indonesia. Hasil kuesioner yang kembali dan yang valid adalah 429 responden sebagai sampel. Pengolahan data menggunakan metode SEM dengan software SmartPLS 3.0. Hasil dari penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional, budaya pembelajaran dan struktur organisasi sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kapasitas inovasi sekolah. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya pembelajaran dan struktur organisasi sekolah. Novelty penelitian ini adalah mengajukan model membangun kapasitas inovasi sekolah melalui kepemimpinan transformasional dalam perspektif organisasi pembelajaran. Penelitian ini bisa membuka jalan untuk meningkatkan kesiapan dunia pendidikan di Indonesia, khususnya sekolah swasta untuk menghadapi revolusi industri 4.0.*

**Keywords:** *kepemimpinan transformasional, budaya pembelajaran, struktur organisasi, kapasitas inovasi.*

## PENDAHULUAN

Pengaruh kepemimpinan organisasi untuk meningkatkan akselerasi inovasi adalah topik hangat saat ini (Dunne et al., 2016), lebih-lebih di era 4.0. Secara umum, telah dibuktikan bahwa kepemimpinan mampu memfasilitasi inovasi (Domínguez Escrig et al., 2016) dan, khususnya, dalam pengembangan inovasi dalam organisasi pendidikan (Rikkerink et al., 2016). Kepemimpinan dapat secara langsung mempengaruhi kapasitas inovasi organisasi (Chen et al., 2016), atau mempengaruhi penciptaan kondisi yang memfasilitasi inovasi, terutama yang terkait dengan pembelajaran organisasi (García-Morales et al., 2012). Di antara dua faktor utama yang memfasilitasi inovasi adalah penciptaan budaya pembelajaran (Chen et al., 2015; Wu, 2016) dan pengembangan struktur organisasi yang condong ke arah pembelajaran (Huxham dan Vangen, 2000). Kedua variabel tersebut, pada gilirannya, terkait erat dengan apa yang disebut organisasi pembelajar (Senge, 1990). Jenis organisasi ini mengembangkan budaya dan struktur yang terbuka terhadap perubahan dan inovasi melalui proses pembelajaran yang difasilitasi baik (Castelijns et al., 2013; Santa, 2015). Fitur penting dari inovasi di sekolah adalah bahwa hal itu tidak hanya dilakukan oleh guru selama pekerjaan di kelas, tetapi juga difasilitasi oleh manajemen sekolah, sejauh mereka menyediakan lingkungan untuk inovasi (Preston et al., 2012). Dengan kata lain, lingkungan belajar diciptakan (Brown dan Zhang, 2017). Oleh karena itu, penting untuk mengetahui apa yang menjadi perspektif manajemen sekolah dalam kaitannya dengan pengembangan kepemimpinan.

Penelitian ini berkontribusi pada literatur dengan menawarkan analisis umum tentang pengaruh kepemimpinan terhadap pengembangan kapasitas pembelajaran dan inovasi di sekolah, di mana

terkait yang memungkinkan keberlanjutan inovasi sekolah (Datnow et al., 2002), yaitu, manajemen sekolah yang terlibat aktif sebagai personel kunci (kepemimpinan) organisasi (Comber dan Lawson, 2013); budaya pembelajaran, sebagai spirit sekolah; dan struktur organisasi, sebagai kerangka kerja pembelajaran yang lebih luas, di mana inisiatif sekolah beroperasi. Penelitian ini bertujuan menganalisis, dari perspektif guru tentang pengaruh kepemimpinan terhadap budaya pembelajaran dan struktur organisasi sekolah, dan pengaruh kedua variabel ini terhadap kapasitas inovasi pendidikan di sekolah swasta di Indonesia.

## STUDI LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Seperti yang telah disebutkan di awal, inovasi pendidikan adalah kunci penting dalam pendidikan karena memiliki dampak langsung pada peningkatan proses belajar mengajar (Banerjee dan Gibbs, 2016); dan, lebih konkretnya, bagaimana mengembangkan kapasitas inovasi sekolah. Kapasitas inovasi telah didefinisikan sebagai upaya terus-menerus meningkatkan kemampuan dan sumber daya organisasi untuk menemukan peluang (Szeto, 2000). Kapasitas inovasi tidak akan merujuk secara ketat pada hasil konkret inovasi, tetapi pada peluang dan prosedur yang mengarah pada inovasi (Hall, 2007). Kapasitas untuk inovasi di lingkungan sekolah adalah terdiri atas praktik mengajar dan kebijakan manajemen sekolah yang mendukung inovasi (Greany, 2018).

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Budaya Pembelajaran**

Dalam pembahasan awal tentang pembelajaran dalam organisasi, budaya telah dikaitkan dalam konteks

pembelajaran organisasi (Cook & Yanow, 1993). Dari kesesuaian antara budaya dan belajar dalam organisasi muncul istilah budaya organisasi belajar atau budaya pembelajaran atau budaya pembelajaran (Gil & Mataveli, 2017). Dalam pengertian ini, suatu organisasi menghasilkan budaya yang mendorong untuk mengembangkan kondisi yang diperlukan guna mempromosikan pembelajaran. Menurut Walker (2010), budaya pembelajaran merupakan efek sinergis yang dihasilkan melalui pendirian dan penanaman satu set kondisi yang saling terkait, yang mempromosikan dan mendorong pembelajaran sebagai cara hidup profesional. Selain itu, pengembangan budaya telah dikaitkan dengan kepemimpinan (Jensen & Markussen, 2007). Lebih khusus lagi, jika kita merujuk pada kepemimpinan transformasional, para pemimpin mempromosikan pengembangan budaya yang meningkatkan kinerja yang lebih baik dalam organisasi (Kearney dan Gebert, 2009). Sehubungan dengan konteks pendidikan, kepemimpinan berkontribusi terhadap pembelajaran melalui pengembangan proses struktural yang mendefinisikan kemampuan sekolah untuk meningkatkan kinerja akademik (Southworth, 2002). Misalnya, kemampuan pengambilan keputusan dan tindakan kepada guru dan siswa adalah karakteristik kepemimpinan (Hallinger dan Heck, 2011). Dengan demikian, kepemimpinan sekolah menciptakan situasi yang mendukung kondisi untuk mengembangkan pembelajaran organisasi dan perubahan kapasitas (Robinson et al., 2008). Sebagai contoh, karya Barnett dan McCormick (2004) menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara perilaku kepemimpinan transformasional dan budaya pembelajaran sekolah. Selain itu, kepemimpinan dan budaya pembelajaran sekolah mempengaruhi kecenderungan inovasi (dalam arti bahwa guru yang didukung merasa terdorong untuk berpartisipasi dalam pengajaran inovatif

dan mencoba dan meningkatkan praktik profesional mereka). Pemimpin sekolah dapat membangun dan memelihara budaya pembelajaran (Haiyan et al., 2017). Sebagaimana dicatat oleh Wallace et al. (2011) bahwa pemimpin dapat bekerja secara proaktif untuk memberikan pengaruh dan dampak positif dalam mempromosikan reformasi, transformasi pada budaya dan praktik kerja profesional di sekolah. Berdasarkan hal di atas, berikut ini hipotesis diajukan:

*H1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap budaya pembelajaran.*

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Struktur organisasi Sekolah**

Kepemimpinan dilaksanakan dalam konteks dipengaruhi dan mempengaruhi relasi-relasi yang muncul dalam konteks itu (Swensen et al., 2016). Ini bisa berarti bahwa struktur organisasi memengaruhi gaya kepemimpinan dan pada gilirannya, kepemimpinan memengaruhi konfigurasi struktur organisasi tertentu. Kepemimpinan, kemudian, menjadi penentu struktur organisasi. Bahkan, kepemimpinan mempengaruhi perilaku organisasi dan cara anggota organisasi berpikir (Wu, 2016). Struktur organisasi adalah hasil dari banyak kemungkinan, seperti strategi, budaya, teknologi, kepemimpinan dan ukuran organisasi (Daft, 2001). Menurut Senior dan Swailes (2010), faktor-faktor tertentu secara langsung mempengaruhi struktur organisasi (lingkungan, strategi, teknologi dan ukuran) dan aspek-aspek lain mempengaruhinya dalam bentuk moderasi (budaya dan kepemimpinan).

Mempertimbangkan aspek yang lebih spesifik dalam pengembangan struktur organisasi, telah ditekankan bahwa itu adalah tanggung jawab para pemimpin untuk membangun sistem komunikasi di antara anggota organisasi dan untuk

mentransfer pengetahuan dan keterampilan kepada anggota kelompok (Gino et al., 2010). Ini adalah masalah menghasilkan struktur yang memfasilitasi kerja tim dan pengembangan, misalnya, "komunitas pembelajaran profesional" (Brouwer et al., 2012), dengan mengembangkan interaksi dinamis antara guru, kelompok kerja organisasi secara keseluruhan (Bapuij dan Crossan, 2004). Struktur yang memfasilitasi pembelajaran dianggap sebagai struktur organisasi (Curado, 2006). Dalam jenis struktur ini, pembelajaran difasilitasi, dan karena transmisi informasi serta inisiatif orang-orang dalam organisasi dipromosikan, maka kedua proses tersebut dianggap sebagai kunci untuk pengembangan pembelajaran organisasi (Raj dan Srivastava, 2013). Oleh karena itu, struktur ini dapat disebut sebagai struktur yang mendukung struktur pembelajaran. Berdasarkan hal di atas, berikut ini hipotesis diajukan:

*H2. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap struktur organisasi.*

### **Pengaruh Budaya Pembelajaran terhadap Kapasitas Inovasi**

Budaya setiap organisasi terkait dengan nilai-nilai dan kepercayaannya (Schein, 1985). Budaya organisasi didefinisikan sebagai seperangkat norma dan nilai-nilai umum yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi (Deshpye & Webster, 1989). Trefry (2006) mengemukakan dua tingkat budaya organisasi, yakni praktik yang mendasarinya (keyakinan dan nilai-nilai) dan perilaku (bagaimana hal-hal dilakukan di sini). Dalam istilah yang lebih nyata, literatur telah mendefinisikan berbagai jenis budaya organisasi. Misalnya, budaya yang mengembangkan nilai-nilai yang terkait dengan pembelajaran telah disebut budaya pembelajaran (Gil dan Mataveli, 2016) dan organisasi yang mengembangkan budaya pembelajaran

telah diidentifikasi sebagai organisasi pembelajaran (Gil dan Carrillo, 2016). Dengan demikian, budaya organisasi pembelajaran adalah budaya pembelajaran organisasi (Marsick & Watkins, 2003).

Jika budaya disebut dalam konteks sekolah, temuan empiris telah menunjukkan hubungan antara karakteristik budaya sekolah dan sekolah, kapasitas untuk inovasi dalam pengajaran dan pembelajaran (Zhu, 2013). Budaya dapat menghambat dan mendukung peningkatan sekolah dan kapasitasnya untuk perubahan, serta inovasi guru (Fullan, 2007). Dikatakan bahwa budaya yang mendukung inovasi dicirikan oleh budaya dalam menghargai pendapat guru (Herr dan Brooks, 2003), memfasilitasi interaksi dan dialog antara guru, dan tidak menyembunyikan kesalahan. Oleh karena itu, penulis mengusulkan hipotesis berikut:

*H3. Budaya pembelajaran berpengaruh signifikan terhadap kapasitas inovasi.*

### **Pengaruh Struktur Organisasi terhadap Kapasitas Inovasi**

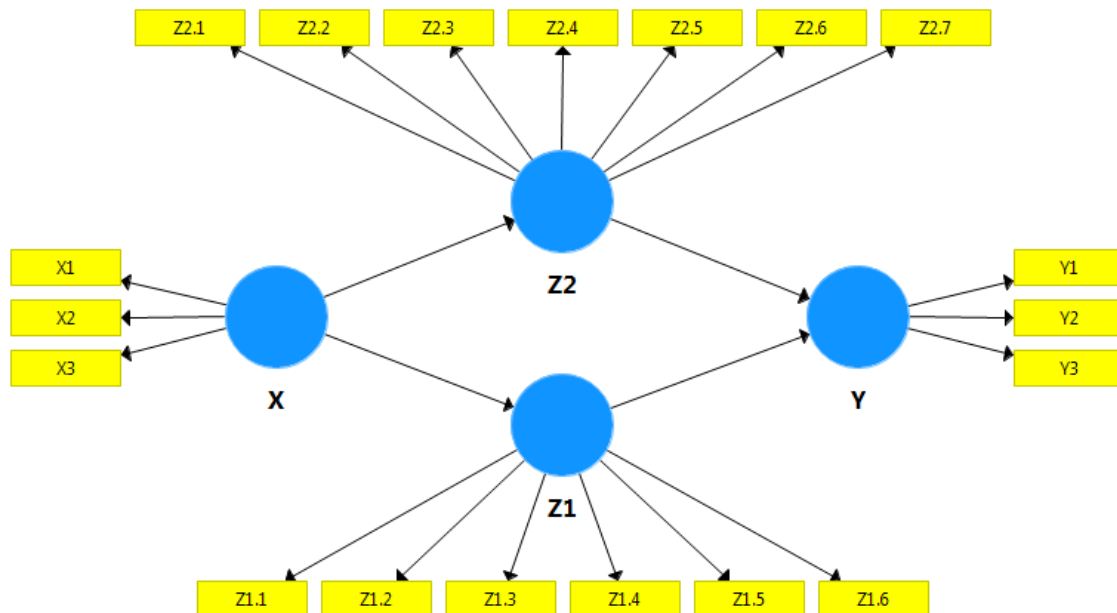
Struktur organisasi mewakili seperangkat harapan mengenai perilaku anggota dalam organisasi, aturan mana yang harus diikuti, bagaimana keputusan dibuat dan sistem kontrol mana yang harus digunakan (Donaldson, 1996). Struktur menyediakan serangkaian resep resmi sehingga pekerjaan dapat dilakukan. Struktur organisasi mempengaruhi perkembangan pembelajaran dan inovasi. Dengan demikian, proses pembelajaran harus dipertimbangkan dalam struktur organisasi, terutama mengingat bahwa struktur tersebut pada dasarnya adalah basis informasi, yang memungkinkan. Misalnya, spesifikasi standar kinerja, perilaku yang diinginkan, tanggung jawab, dan memungkinkan antisipasi terhadap segala kemungkinan di masa depan (Yerson dan Dekker,

2005). Perbedaan dalam struktur dapat bervariasi dari kaku ke fleksibel, terpusat ke desentralisasi (Slevin dan Covin, 1997) dan, menurut Dischner (2015), dari birokrasi ke pasca-birokrasi. Struktur yang terlalu birokratis dicirikan oleh tingkat tugas yang tinggi spesifikasi dan sangat tersentralisasi, sehingga otonomi dan pengambilan keputusan rendah, standardisasi dan hukuman formal menjadi hal umum (Diefenbach dan Sillince, 2011). Berbeda dengan struktur pasca-birokrasi yang ditandai dengan spesialisasi rendah, mereka memiliki otonomi tinggi dalam pengambilan keputusan dan standardisasi formal yang rendah (Gittell, 2001). Beberapa penulis telah menunjukkan bahwa organisasi dengan struktur birokrasi kurang memiliki fleksibilitas organisasi dan memiliki masalah dalam menyesuaikan diri dengan konteks perubahan dan inovasi (Heckscher, 1994). Oleh karena itu, perubahan

diusulkan untuk struktur pasca birokrasi yang lebih fleksibel yang dapat meningkatkan proses inovasi (McKenna et al., 2010).

Pendekatan yang sama dapat diusulkan untuk pengembangan pembelajaran. Seperti yang ditunjukkan Fiol dan Lyles (1985), yang menyebutkan bahwa meskipun sering dilihat sebagai hasil pembelajaran, struktur organisasi memainkan peran penting dalam menentukan proses ini. Peneliti seperti Morgan dan Ramirez (1984) telah menunjukkan pentingnya struktur yang fleksibel, terdesentralisasi dan organik untuk mempromosikan pembelajaran dalam organisasi. Selain itu, karya-karya lain (Shipton et al., 2002) menyimpulkan hubungan negatif antara struktur terpusat dan mekanisme pembelajaran organisasi. Berdasarkan hal di atas, hipotesis berikut diajukan:

*H4. Struktur organisasi berpengaruh signifikan terhadap kapasitas inovasi.*



**Gambar 1. Model Penelitian**

## METODE PENELITIAN

### Definisi Operasional Variabel dan Indikator

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan pendekatan penelitian korelasional. Dilakukan pengumpulan data dengan mengedarkan angket kepada seluruh guru sekolah di Indonesia yang belum terukur jumlahnya. Instrumen yang digunakan pada penelitian ini melibatkan empat variabel yang terkait dengan pembelajaran, yakni kapasitas inovasi, kepemimpinan transformasional, budaya pembelajaran, dan struktur organisasi. Semua variabel ini diukur menggunakan skala Likert lima poin. Skala dibangun setelah pemeriksaan literatur (Moilanen, 2001; Örtenblad dan Koris, 2014; Santa, 2015), dan ulasan dari berbagai kuesioner yang menganalisis pembelajaran dan inovasi dalam organisasi pembelajaran (Armstrong dan Foley, 2003), dalam khususnya karya Garvin et al. (2008), dari mana beberapa item kuesioner dikumpulkan. Kapasitas inovasi diukur melalui tiga item. Dalam pertanyaan-pertanyaan ini, tiga aspek yang terkait dengan kapasitas inovasi organisasi pendidikan diakui (Stam et al., 2014). Dengan demikian, inovasi dalam konteks sekolah terkait dengan tiga praktik inovatif, yakni fasilitasi organisasi sekolah tentang inovasi pengajaran yang digerakkan oleh guru, partisipasi sekolah dalam proyek-proyek inovasi guru, dan evaluasi sekolah tentang inovasi mengajar. Namun, telah ditunjukkan bahwa inovasi pendidikan terkait dengan kepemimpinan, budaya dan struktur (Greany and Waterhouse, 2016), yang merupakan

aspek yang muncul dalam penelitian ini. Kepemimpinan telah diukur melalui tiga item yang mengumpulkan dukungan dari tim manajemen untuk staf pengajar dalam pekerjaan profesional mereka. Ini adalah tipe kepemimpinan yang dekat dengan transformasional, dan telah diidentifikasi sebagai faktor efektif untuk pengembangan pembelajaran dan inovasi (García-Morales et al., 2012) dan, khususnya, inovasi sekolah (Hameiri dan Nir, 2016). Kepemimpinan transformasional dicirikan oleh perhatiannya pada seluruh anggota organisasi, mendorong anggota untuk menghadapi tantangan, dan bahwa kritik konstruktif terhadap pekerjaannya dilakukan (Bouwman et al., 2017). Pemimpin transformasional berupaya memotivasi pengikut mereka melampaui apa yang awalnya dianggap mungkin (Sivanathan dan Fekken, 2002). Bass dan Avolio (1997) menyoroti lima faktor kepuasan dalam transformasional kepemimpinan: pengaruh ideal (perilaku); pengaruh ideal (dikaitkan); motivasi inspirasional; stimulasi intelektual; dan pertimbangan individu. Untuk Dvir et al. (2002, p. 735), kepemimpinan transformasional memengaruhi anggota “dengan memperluas dan mengangkat pengikut tujuan dan memberi mereka kepercayaan diri untuk melakukan di luar harapan yang ditentukan dalam perjanjian pertukaran implisit atau eksplisit. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional berfokus pada memotivasi dan mengembangkan anggota berdasarkan pada kebutuhan organisasi” (Randel et al., 2018). Dalam hal pembelajaran, ini dapat diringkas sebagai: pengaruh dan motivasi, stimulasi intelektual dan pertimbangan

individu. Budaya pembelajaran diukur melalui tujuh item. Budaya pembelajaran telah diidentifikasi sebagai seperangkat nilai menuju pembelajaran (Škerlavaj et al., 2010). Nilai-nilai ini, pada gilirannya, terkait dengan inovasi, karena pembelajaran adalah sumber inovasi (Rezaei et al., 2018). Organisasi dengan budaya pembelajaran ditandai dengan memberikan kesempatan belajar kepada semua orang (Gil dan Mataveli, 2016), mengambil risiko dan tidak menyembunyikan kesalahan (Cattaneo dan Boldrini, 2017), dan menilai pendapat guru secara keseluruhan (Lugmani et al., 2017). Struktur organisasi diukur melalui enam item. Dalam struktur yang memfasilitasi pembelajaran, ada delegasi untuk pengambilan keputusan dan pemberdayaan orang dan tim (Afsar et al., 2018). Oleh karena itu, organisasi dengan struktur pembelajaran dicirikan oleh komunikasi yang efisien, pemindahan informasi yang efisien, pemindahan pengetahuan yang efisien, partisipasi dan pendelegasian dalam pengambilan keputusan dan non-hierarkis struktur

organisasi. Jenis struktur ini telah diidentifikasi sebagai dasar dalam membentuk organisasi pembelajaran (Örtenblad, 2004). Angket didesain tertutup kecuali untuk pertanyaan/pernyataan mengenai identitas responden yang berupa angket semi terbuka. Tiap item pertanyaan/pernyataan tertutup diberikan lima opsi jawaban, yaitu: sangat setuju (SS) skor 5, setuju (S) skor 4, kurang setuju (KS) skor 3, tidak setuju (TS) skor 2, dan sangat tidak setuju (STS) skor 1. Metode untuk mengolah data adalah dengan PLS dan menggunakan *software* SmartPLS versi 3.0 sebagai toolnya.

### Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah guru sekolah swasta yang belum diketahui secara pasti jumlahnya. Kuesioner disebarkan secara elektronik dengan teknik simple random sampling. Hasil kuesioner yang kembali dan yang valid adalah 429 sampel.

## HASIL PENELITIAN

### Deskripsi Sampel

**Tabel 1. Informasi deskriptif sampel**

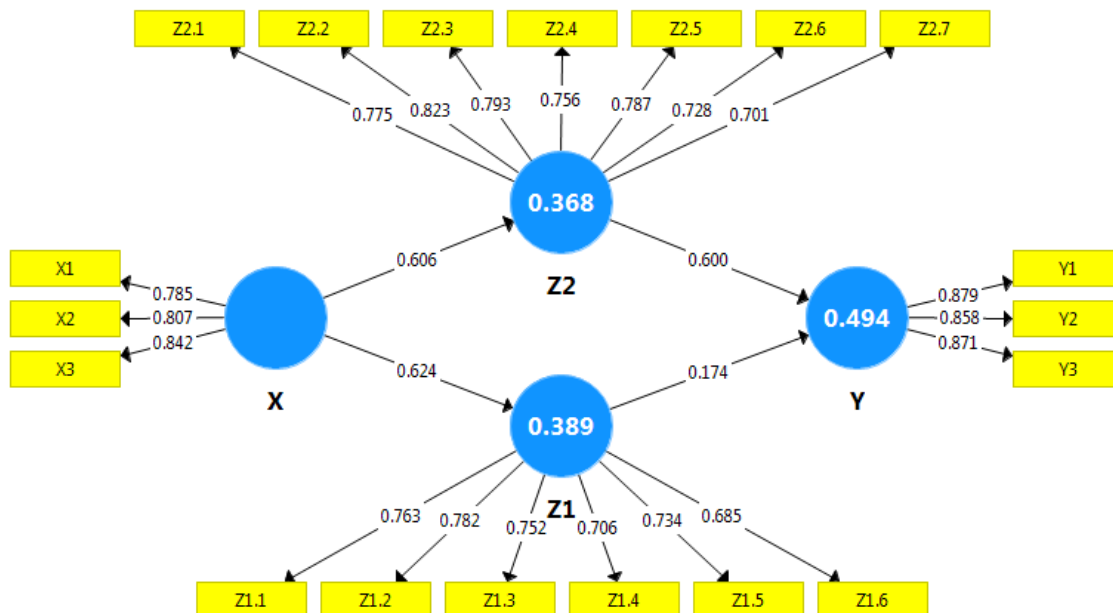
Kriteria		Jumlah	%
Usia (per Maret 2020)	< 30 tahun	95	22.15%
	30 - 40 tahun	180	41.85%
	> 40 tahun	154	36.00%
Masa kerja sebagai guru tetap yayasan	< 5 tahun	49	11.50%
	5-10 tahun	251	58.50%
	> 10 tahun	129	30.00%
Pendidikan formal terakhir	S2	55	12.75%
	S1	315	73.50%
	SMA/ Sederajat	59	13.75%

## Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Indikator Penelitian

Tahap pengujian model pengukuran meliputi pengujian *convergent validity*, *discriminant validity* dan *composite reliability*. Hasil analisis PLS dapat digunakan untuk menguji hipotesis penelitian jika seluruh indikator dalam model PLS telah memenuhi syarat validitas konvergen, validitas deskriminan dan uji reliabilitas.

### 1. Pengujian Validitas Konvergen

Uji validitas konvergen dilakukan dengan melihat nilai *loading factor* masing-masing indikator terhadap konstraknya. Pada sebagian besar referensi, bobot faktor sebesar 0.5 atau lebih dianggap memiliki validasi yang cukup kuat untuk menjelaskan konstruk laten (Chin, 1998; Hair et al, 2010; Ghozali, 2014). Pada penelitian ini batas minimal besarnya *loading factor* yang diterima adalah 0.5, dengan syarat nilai AVE setiap konstruk > 0.5 (Ghozali, 2014).



Gambar 2. Estimasi model valid

Berdasarkan hasil estimasi model PLS pada gambar di atas, seluruh indikator telah memiliki nilai *loading factor* di atas 0.5 sehingga model telah memenuhi syarat validitas konvergen. Selain dengan melihat nilai *loading factor* masing-masing

indikator, validitas konvergen juga dinilai dari nilai AVE setiap konstruk. Model PLS dinyatakan telah memenuhi validitas konvergen jika nilai AVE setiap konstruk > 0.5 (Ghozali, 2014). Nilai AVE setiap konstruk selengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut:



**Tabel 2. Items Loadings, Composite Reliability, and Average Variance Extracted (AVE)**

Variables	Items	Loadings	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
<i>Kepemimpinan Transformasional (X)</i>	X1	0.785	0.743	0.853	0.659
	X2	0.807			
	X3	0.842			
<i>Struktur Organisasi (Z1)</i>	Z1.1	0.763	0.838	0.877	0.544
	Z1.2	0.782			
	Z1.3	0.752			
	Z1.4	0.706			
	Z1.5	0.734			
	Z1.6	0.685			
<i>Organisasi Pembelajaran (Z2)</i>	Z2.1	0.775	0.884	0.909	0.589
	Z2.2	0.823			
	Z2.3	0.793			
	Z2.4	0.756			
	Z2.5	0.787			
	Z2.6	0.728			
	Z2.7	0.701			
<i>Kapasitas Inovasi (Y)</i>	Y1	0.879	0.839	0.903	0.756
	Y2	0.858			
	Y3	0.871			

## 2. Pengujian Validitas Deskriminan

*Discriminant validity* dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konsep dari masing-masing variabel laten berbeda dengan variabel laten lainnya. Model mempunyai *discriminant validity* yang baik jika nilai kuadrat AVE masing-masing konstruk eksogen (nilai pada diagonal) melebihi korelasi antara

konstruk tersebut dengan konstruk lainnya (nilai di bawah diagonal) (Ghozali, 2014). Hasil pengujian *discriminant validity* dengan menggunakan nilai kuadrat AVE, yakni dengan melihat Fornell-Larcker Criterion Value diperoleh sebagai berikut:

**Tabel 3. Discriminant Validity**

Variables	X	Y	Z1	Z2
<b>X</b>	<b>0.812</b>			
<b>Y</b>	0.553	<b>0.870</b>		
<b>Z1</b>	0.624	0.471	<b>0.738</b>	
<b>Z2</b>	0.606	0.686	0.494	<b>0.767</b>

Hasil uji validitas deskriminan pada tabel di atas menunjukkan bahwa seluruh konstruk telah memiliki nilai akar kuadrat AVE di atas nilai korelasi dengan konstruk laten lainnya (melalui kriteria Fornell-Larcker) sehingga dapat disimpulkan

bahwa model telah memenuhi validitas deskriminan.

## 3. Pengujian Reliabilitas Konstruk

Reliabilitas konstruk dapat dinilai dari nilai *cronbach's alpha* dan *composite*

*reliability* dari masing-masing konstruk. Nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* yang disarankan adalah lebih dari 0.7. (Ghozali, 2014). Hasil uji reliabilitas pada tabel 2 di atas menunjukkan bahwa seluruh konstruk telah memiliki nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* lebih besar dari 0.7 (>0.7). Kesimpulannya, seluruh konstruk telah memenuhi reliabilitas yang dipersyaratkan.

## Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam PLS disebut juga sebagai uji inner model. Uji ini meliputi uji signifikansi pengaruh langsung dan tidak langsung serta pengukuran besarnya pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional, struktur organisasi dan budaya pembelajaran terhadap kapasitas inovasisekolah dibutuhkan uji pengaruh langsung. Uji pengaruh langsung dilakukan dengan menggunakan uji t-statistik dalam model analisis *partial least squared* (PLS) dengan menggunakan bantuan *software* SmartPLS 3.0. Dengan teknik *bootstrapping*, diperoleh nilai *R Square* dan nilai uji signifikansi sebagaimana tabel di bawah ini:

**Tabel 4. Nilai R Square**

	R Square	R Square Adjusted
<b>Y</b>	0.494	0.492
<b>Z1</b>	0.389	0.388
<b>Z2</b>	0.368	0.367

**Tabel 5. Hypotheses Testing**

Hypotheses	Relationship	Beta	SE	T Statistics	P-Values	Decision
<b>H1</b>	<b>X -&gt;Z2</b>	0.606	0.027	22.624	0.000	Supported
<b>H2</b>	<b>X -&gt;Z1</b>	0.624	0.022	28.418	0.000	Supported
<b>H3</b>	<b>Z2 -&gt;Y</b>	0.600	0.028	21.230	0.000	Supported
<b>H4</b>	<b>Z1 -&gt;Y</b>	0.174	0.031	5.631	0.002	Supported

Berdasarkan Tabel 4 di atas, nilai *R Square* budaya pembelajaran (Z2) sebesar 0.368 yang berarti bahwa variabel budaya pembelajaran (Z2) mampu dijelaskan oleh variabel *kepemimpinan transformasional* sebesar 36.8%, sedangkan sisanya sebesar 63.2% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Sementara itu, nilai *R Square* struktur organisasi (Z1) sebesar 0.389 yang berarti

bahwa variabel struktur organisasi (Z1) mampu dijelaskan variabel *kepemimpinan transformasional* sebesar 38.9%, sedangkan sisanya sebesar 61.1% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Sedangkan nilai *R Square* kapasitas inovasi (Y) sebesar 0.494 yang berarti bahwa variabel kapasitas inovasi (Y) mampu dijelaskan oleh variabel *kepemimpinan*

*transformasional, struktur organisasi dan budaya pembelajaran* sebesar 49.4%, sedangkan sisanya sebesar 50.6% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Tabel 5 menampilkan *T Statistics* dan *P-Values* yang menunjukkan pengaruh antar variable penelitian yang telah disebutkan.

## KESIMPULAN

Keberlanjutan reformasi atau inovasi pendidikan sangat tergantung pada kemauan seluruh pimpinan dan anggota institusi yang terlibat. Artinya, hal tersebut tergantung pada kemauan guru dan tim manajemen sekolah untuk mengubah pemahaman dan perilaku mereka terkait dengan tindakan didaktik mereka (März et al., 2013). Pekerjaan kepemimpinan sekolah sangat penting untuk mengembangkan sikap perubahan dan inovasi, seperti yang ditunjukkan oleh Chan Lin et al. (2006) bahwa pemimpin sekolah menggunakan berbagai kegiatan dan berbagai strategi manajemen untuk memfasilitasi inovasi di antara para guru. Bahkan, beberapa penelitian (Asbari, 2019; Asbari et al, 2019; asbari et al, 2020; Purwanto et al, 2019; Purwanto et al, 2020; Gumusluoglu dan Ilsev, 2009; Scott dan Bruce, 1994) telah menemukan bahwa dukungan kepemimpinan untuk inovasi dapat mempengaruhi pengembangan inovasi dalam organisasi pendidikan. Lewis et al. (2017), Asbari et al (2020), Santoso et al (2019) dan Purwanto et al (2020) telah membuktikan bahwa kepemimpinan secara langsung mempengaruhi kapasitas inovasi. Dalam hal ini, inisiatif inovasi diperkuat oleh dorongan kepemimpinan, terutama ketika seorang pemimpin transformasional memotivasi para guru dalam pengembangan proses peningkatan dan inovasi (Santizo Rodall dan Ortega Salazar, 2018). Secara umum, telah ditunjukkan bahwa pentingnya tim

manajemen adalah kunci efisiensi sekolah (Medina, 1997). Secara khusus, tim manajemen adalah pendorong kegiatan pendidikan yang inovatif dan promotor metodologi pedagogis baru (Bernal, 2001), dan, oleh karena itu, adalah kunci untuk penerapan inovasi sekolah.

Sekolah yang inovatif harus mampu menciptakan lingkungan belajar yang merangsang inovasi guru (Waslyer, 2010). Dalam hal ini, pemimpin sekolah memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan belajar yang sesuai dan memadai (Sammons et al., 1995). Adalah penting bahwa pemimpin sekolah tahu bagaimana menghasilkan perubahan positif pada inovasi guru (Kaniuka, 2012). Para pemimpin sekolah tidak hanya harus membuat kebijakan dan strategi yang ditujukan untuk inovasi teknologi, tetapi juga harus meningkatkan budaya pembelajaran dalam organisasi dan melibatkan guru dalam proses inovasi (Zhu, 2013). Dalam jangka panjang, adalah penting bahwa sekolah mengembangkan budaya perubahan dan mempromosikan kepemimpinan yang memfasilitasi kolaborasi dan meningkatkan lingkungan sekolah untuk tujuan mendorong inovasi pendidikan (Patterson, 2003). Inisiatif harus diusulkan berdasarkan model kepemimpinan yang dirancang untuk mendorong semua anggota sekolah untuk berpartisipasi dalam proses inovasi dan perubahan. Seperti yang diusulkan oleh Sharan et al. (1999), yakni bahwa kapasitas untuk inovasi tidak hanya berlaku untuk strategi seorang guru dengan siswa, itu adalah karakteristik dari komunitas pembelajaran secara keseluruhan, di mana, bersama dengan para pemimpin sekolah, semua guru adalah juga pelajar yang terlibat dalam proses perubahan. Penelitian ini memiliki tujuan utama untuk menganalisis dampak kepemimpinan terhadap generasi lingkungan belajar, karena kedua konstruksi dianggap mendasar bagi pengembangan inovasi di sekolah.

Sedangkan peran lingkungan belajar dalam organisasi yang demikian luas dapat diringkas dengan mengatakan bahwa, melalui lingkungan belajar, kondisi diciptakan untuk anggota organisasi guna mempromosikan potensi belajar maksimum mereka, yang, pada gilirannya, dapat meningkatkan pengembangan pribadi dan organisasi. Terciptanya lingkungan belajar yang positif sangat penting bagi inovasi karena telah ditekankan bahwa pembelajaran adalah prasyarat untuk inovasi (Alegre dan Chiva, 2013). Seorang pemimpin dapat mempengaruhi perkembangan nilai-nilai dan struktur yang memengaruhi perilaku orang-orang terhadap pembelajaran dan inovasi. Seperti yang ditunjukkan oleh banyak literatur bahwa kepemimpinan telah terbukti berdampak signifikan baik pada budaya pembelajaran dan struktur organisasi (Prameswari et al, 2020; Sopa et al, 2020; Gino et al., 2010). Dalam penelitian ini, kepemimpinan telah terbukti secara positif dan signifikan mempengaruhi budaya pembelajaran dan struktur organisasi. Seperti yang ditunjukkan oleh Moolenaar et al. (2010), pemimpin transformasional memfasilitasi komunikasi dan kemampuan untuk mengambil risiko di lingkungan yang aman secara psikologis. Oleh karena itu, para pemimpin merupakan salah satu elemen kunci untuk mendorong iklim sekolah yang mendukung inovasi. Selain itu, penelitian ini membuktikan bahwa budaya pembelajaran dan struktur organisasi memengaruhi kapasitas inovasi sekolah. Budaya adalah elemen strategis yang menentukan inovasi (Pettrakis et al., 2015). Perubahan sekolah dan inovasi membutuhkan kerangka nilai yang langgeng (Greany, 2018). Oleh karena itu, sekolah memerlukan budaya pembelajaran yang mendukung proses perubahan yang efektif. Sehubungan dengan struktur organisasi, telah ditunjukkan bahwa, melalui komunikasi yang berkelanjutan, sering, aktif dan timbal balik, organisasi dapat mencapai hasil positif dari

perubahan organisasi (Král dan Králová, 2016). Jenis struktur organisasi ini juga merupakan elemen yang mengidentifikasi model organisasi pembelajaran yang diusulkan oleh Örtengren (2004), yang menunjukkan bahwa organisasi pembelajaran merupakan jenis organisasi yang memfasilitasi inovasi (Santa, 2015). Literatur menunjukkan bahwa kepemimpinan, budaya dan struktur organisasi adalah aspek kunci yang mempengaruhi inovasi (Datnow et al., 2002). Penelitian ini telah menunjukkan bahwa secara tidak langsung, kepemimpinan transformasional mempengaruhi kapasitas untuk inovasi sekolah dan juga, tipe kepemimpinan transformasional ini mempengaruhi budaya pembelajaran dan struktur organisasi, sedangkan budaya pembelajaran dan struktur organisasi mempengaruhi kapasitas inovasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afsar, B., Cheema, S. and Bin Saeed, B. (2018), "Do nurses display innovative work behavior when their values match with hospitals' values?", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 21 No. 1, pp. 157-171.
- Alegre, J. and Chiva, R. (2013), "Linking entrepreneurial orientation and firm performance: the role of organizational learning capability and innovation performance", *Journal of Small Business Management*, Vol. 51 No. 4, pp. 491-507.
- Armstrong, A. and Foley, P. (2003), "Foundations for a learning organization: organization learning mechanisms", *The Learning Organization*, Vol. 10 No. 2, pp. 74-82.

- Asbari, M. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Dosen. *Journal of Communication Education*. 13(2): 172-186. <http://jurnal.ipem.ac.id/index.php/joce-ip/article/view/187>. Link: <http://jurnal.ipem.ac.id/index.php/joce-ip/article/view/187>
- Asbari, M., Hyun, C.C., Wijayanti, L.M., Winanti, W., Fayzhall, M., Putra, F., and Pramono, R. (2020). Hard Skills dan Soft Skills: Apa Membangun Inovasi Guru Sekolah Islam? *Evaluasi: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(1), 143-172. doi:<http://dx.doi.org/10.32478/evaluasi.v4i1.362>. Link: <http://ejournal.staima-alhikam.ac.id/index.php/evaluasi/article/view/362>
- Asbari, M., Pramono, R., Kotamena, F., Liem, J., Sihite, O., Alamsyah, V., Imelda, D., Setiawan, S., and Purwanto, A. (2020). Studi Fenomenologi Work-Family Conflict dalam Kehidupan Guru Honorer Wanita. *Edumaspul: Jurnal Pendidikan*. 4(1): 180-201. Doi: <https://doi.org/10.33487/edumaspul.v4i1.347>. Link: <https://ummaspul.ejournal.id/maspuljr/article/view/347>
- Asbari, M., Pramono, R., Kotamena, F., Sihite, O., Liem, J., Imelda, D., Alamsyah, V., Imelda, D., Setiawan, S., & Purwanto, A. (2020). Bekerja Sambil Kuliah dalam Perspektif Self Management : Studi Etnografi pada karyawan Etnis Jawa di Kota Seribu Industri Tangerang. *Edumaspul: Jurnal Pendidikan*, 4(1), 253-263. <https://doi.org/10.33487/edumaspul.v4i1.363>. Link: <https://ummaspul.ejournal.id/maspuljr/article/view/363>
- Asbari, M., Purwanto, A., Wijayanti, L.M., Hyun, C.C., Kusumaningsih, S.W., Yanthy, E., Putra, F., Winanti, Imelda, D., Pramono, R. and Bernarto, I. (2020). Pengaruh Hard Skills, Soft Skills dan Mediasi Budaya Sekolah Terhadap Kapabilitas Inovasi Guru di Jawa Barat: Studi Fenomenologi Esensi Pengalaman Peserta Didik. *Jurnal Kependidikan: Jurnal Hasil Penelitian dan Kajian Kepustakaan di Bidang Pendidikan, Pengajaran dan Pembelajaran*. 6(1): <https://doi.org/10.33394/jk.v6i1.2320>. Link: <http://ojs.ikipmataram.ac.id/index.php/jurnalkependidikan/article/view/2319>
- Asbari, M., Santoso, P., and Purwanto, A. (2019). Pengaruh Iklim Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Produktivitas Kerja Inovatif Pada Industri Manufaktur di Pati Jawa Tengah. *Jurnal Produktivitas Universitas Muhammadiyah Pontianak*. 7(1 2020): 62-69. Doi: 10.29406/jpr.v7i1.1797. Link: <http://openjurnal.unmuhpnk.ac.id/index.php/jp/article/view/1797/1243>
- Asbari, M., Santoso, P., and Purwanto, A. (2019). Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Kerja Inovatif Pada Industri 4.0. *JIM UPB (Jurnal Ilmiah Manajemen Universitas Putera Batam)*. 8(1): 7-15. Doi: <https://doi.org/10.33884/jimupb.v8i1.1562>. Link: <http://ejournal.upbatam.ac.id/index.php/jim/article/view/1562>
- Asbari, M., Santoso, P.B. and Purwanto, A. (2019). Influence of Leadership, Motivation, Competence, Commitment

- and Culture on ISO 9001:2015 Performance in Packaging Industry. *Scholars Journal of Economics, Business and Management*. 6(12): 577-582. DOI: <http://doi.org/10.36347/sjebm.2019.v06i12.005>. Link: <http://sasjournals.com/download/16004/>
- Asbari, M., Wijayanti, L.M, Hyun, C.C., Purwanto, A. and Santoso, P.B. (2020). Effect of Tacit and Explicit Knowledge Sharing on Teacher Innovation Capability. *Dinamika Pendidikan*. 14(2): 47-59. Doi: <https://doi.org/10.15294/dp.v14i2.22732>. Link: <https://journal.unnes.ac.id/nju/index.php/DP/article/view/22732>
- Asbari, M., Wijayanti, L.M., Hyun, C.C., Imelda, D., Yanthy, E., and Purwanto, A. (2020). Hard Skills Atau Soft Skills: Manakah Yang Lebih Penting Bagi Inovasi Guru. *Edumaspul: Jurnal Pendidikan*.4(1): 1-20. Doi: <https://doi.org/10.33487/edumaspul.v4i1.333>. Link: <https://ummaspul.ejournal.id/maspuljr/article/view/333>
- Asbari, M., Wijayanti, L.M., Hyun, C.C., Purwanto, A., Santoso, P.B., Bernarto, I., Pramono, R., and Fayzhall, M. (2020). The Role of Knowledge Transfer and Organizational Learning to Build Innovation Capability: Evidence from Indonesian Automotive Industry. *International Journal of Control and Automation*. 13(1): 19-322. Link: <http://sersc.org/journals/index.php/IJCA/article/view/5732>
- Banerjee, B. and Gibbs, T. (2016), “Teaching the innovation methodology at the Stanford d. school”, in Banerjee, B. and Ceri, S. (Eds), *Creating Innovation Leaders, Understeering Innovation*, Springer
- Bapuij, H. and Crossan, M. (2004), “From questions to answers: reviewing organizational learning research”, *Management Learning*, Vol. 35 No. 4, pp. 397-417
- Barnett, K. and McCormick, J. (2004), “Leadership and individual principal-teacher relationships in schools”, *Educational Administration Quarterly*, Vol. 40 No. 3, pp. 406-434.
- Bass, B. and Avolio, B. (1997), *Full Range Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*, Mind Garden, Redwood City, CA.
- Bernal, J.L. (2001), “Dirigir un centro público: un reto, un equipo, cuatro años”, *Anuario de Pedagogía*, No. 3, pp. 95-114.
- Bouwman, M., Runhaar, P., Wesslink, R. and Mulder, M. (2017), “Fostering teachers’ team learning: an interplay between transformational leadership and participate decision-making?”, *Teaching and Teacher Education*, Vol. 65 No. 1, pp. 71-80.
- Bowen, G.L., Rose, R.A. and Ware, W.B. (2006), “The reliability y validity of the school success profile learning organization measure”, *Evaluation and Program Planning*, Vol. 29 No. 1, pp. 97-104.
- Brouwer, P., Brekelmans, M., Nieuwenhuis, L. and Simons, R.J. (2012), “Community development in the school workplace”, *International*

- Journal of Educational Management, Vol. 26 No. 4, pp. 403-418.
- Brown, C. and Zhang, D. (2017), "How can school leaders establish evidence-informed schools. An analysis of effectiveness of potential school police levers", Educational Management Administration & Leadership, Vol. 45 No. 3, pp. 382-401.
- Castelijns, J., Vermeulen, M. and Kools, Q. (2013), "Collective learning in primary schools and teacher education", Journal of Educational Change, Vol. 14 No. 3, pp. 373-402.
- Cattaneo, A.A.P. and Boldrini, E. (2017), "Learning from errors in dual vocational education: video-enhanced instructional strategies", Journal of Workplace Learning, Vol. 29 No. 5, pp. 357-373.
- Chan Lin, L.J., Hong, J.C., Horng, J.S., Chang, S. and Chu, H.C. (2006), "Factors influencing technology integration in teaching: a Taiwanese perspective", Innovations in Education and Teaching International, Vol. 43 No. 1, pp. 57-68.
- Chen, D.T., Wang, L.Y. and Neo, W.L. (2015), "School-based curriculum development towards a culture of learning nonlinearity in practice", British Journal of Educational Studies, Vol. 63 No. 2, pp. 213-228.
- Chen, L., Zheng, W., Yang, B. and Bai, S. (2016), "Transformational leadership, social capital and organizational innovation", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 37 No. 7, pp. 843-859.
- Chin, W.W. (2001), PLS-Graph User's Guide, CT Bauer College of Business, University of Houston, Houston, TX.
- Chin, W.W. (2010), "How to write up and report PLS analyses", in Vinzi, V.E., Chin, W.W., Henseler, J. and Wang, H. (Eds), Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications, Springer-Verlag, Berlin, pp. 655-690.
- Comber, C. and Lawson, T. (2013), "Sustaining technological innovation: the example of videoconferencing in English schools", Education & Information Technologies, Vol. 18 No. 4, pp. 641-659.
- Cook, S.D.N. and Yanow, D. (1993), "Culture and organizational learning", Journal of Management Inquiry, Vol. 2 No. 4, pp. 87-99.
- Curado, C. (2006), "Organisational learning and organisational design", The Learning Organization, Vol. 13 No. 1, pp. 25-48.
- Daft, R.L. (2001), Organizational Theory and Design, 7th ed., South-Western College Publishing, Cincinnati, OH.
- Datnow, A., Hubbard, L. and Mehan, B. (2002), Extending Educational Reform from One School to Many, Routledge Falmer, New York, NY.
- Deshpye, R. and Webster, F.E. Jr (1989), "Organizational culture and marketing: defining the research agenda", Journal of Marketing, Vol. 53 No. 1, pp. 3-15.
- Diefenbach, T. and Sillince, J.A.A. (2011), "Formal and informal hierarchy in different types of organization", Organization Studies, Vol. 32 No. 11, pp. 1515-1537.

- Dischner, S. (2015), "Organizational structure, organizational form, and counterproductive work behavior: a competitive test of the bureaucratic y post-bureaucratic views", *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 31 No. 4, pp. 501-514.
- Domínguez Escrig, E., Mallén Broch, F.J., Chiva Gómez, R. and Lapiedra Alcamí, R. (2016), "How does altruistic leader behavior foster radical innovation? The mediating effect of organizational leaning capability", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 37 No. 8, pp. 1056-1082.
- Donaldson, L. (1996), "The normal science of structural contingency theory", in Clegg, S.R., Hardy, C. and Nord, W.R. (Eds), *Handbook of Organization Studies*, Sage, Thousand Oaks, CA, pp. 57-76.
- Dunne, T.C., Aaron, J.R., McDowell, W.C., Urban, D.J. and Geho, P.R. (2016), "The impact of leadership on small business innovativeness", *Journal of Business Research*, Vol. 69 No. 11, pp. 4876-4881.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B.J. and Shamir, B. (2002), "Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment", *Academy of Management Journal*, Vol. 45 No. 4, pp. 735-744.
- Fiol, C. and Lyles, M. (1985), "Organizational learning", *Academy of Management Review*, Vol. 10 No. 4, pp. 803-813.
- Fornell, C. and Larcker, D. (1981), "Structural equation models with unobserved variables and measurement error", *Journal of Marketing Research*, Vol. 18 No. 1, pp. 39-50.
- Fullan, M. (2007), *The New Meaning of Educational Change*, 3rd ed., Teachers College Press, New York, NY.
- García-Morales, V.J., Jiménez-Barrionuevo, M.M. and Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012), "Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation", *Journal of Business Research*, Vol. 65 No. 7, pp. 1040-1050.
- Garvin, D.A. (1993), "Building a learning organization", *Harvard Business Review*, Vol. 71 No. 4, pp. 78-91.
- Garvin, D.A., Edmondson, A.C. and Gino, F. (2008), "Is yours a learning organization?", *Harvard Business Review*, Vol. 86 No. 3, pp. 109-116.
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*, Edisi 4. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gil, A.J. and Carrillo, F.J. (2016), "Knowledge transfer and the learning process in Spanish wineries", *Knowledge Management Research & Practice*, Vol. 14 No. 1, pp. 60-68.
- Gil, A.J. and Mataveli, M. (2016), "Rewards for continuous training: a learning organization perspective", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 48 No. 5, pp. 257-264.
- Gil, A.J. and Mataveli, M. (2017), "The relevance of information transfer in learning culture: a multigroup study by



- firm size in the wine industry”, *Management Decision*, Vol. 55 No. 8, pp. 1698-1716.
- Gino, F., Argote, L., Miron-Spektor, E. and Todorova, G. (2010), “First get your feet wet: when y why prior experience fosters team creativity”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 111 No. 2, pp. 93-101.
- Gittell, J.H. (2001), “Supervisory span, relational coordination, and flight departure performance: a reassessment of postbureaucracy theory”, *Organization Science*, Vol. 12 No. 4, pp. 468-483.
- Greany, T. (2018), “Innovation is possible, it’s just not easy: improvement, innovation and legitimacy in England’s autonomous and accountable school system”, *Educational Management Administration & Leadership*, Vol. 46 No. 1, pp. 65-85.
- Greany, T. and Waterhouse, J. (2016), “Rebels against the system: leadership agency and curriculum innovation in the context of school autonomy and accountability in England”, *International Journal of Educational Management*, Vol. 30 No. 7, pp. 1188-1206.
- Gumusluoglu, L. and Ilsev, A. (2009), “Transformational leadership, creativity, and organizational innovation”, *Journal of Business Research*, Vol. 62 No. 4, pp. 461-473.
- Hair, J. F., Black. W. C., Babin. B. J.; and Anderson. R. E. (2010), *Multivariate Data Analysis*, 7th ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hair, J.F., Hult, G., Ringle, C. and Sarstedt, M. (2014), *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Hair, J.F., Ringle, C.M. and Sarstedt, M. (2011), “PLS-SEM: indeed a silver bullet”, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 19 No. 2, pp. 137-149.
- Haiyan, Q., Walker, A. and Xiaowei, Y. (2017), “Building and leading a learning culture among teachers. A case study of a Shanghai primary school”, *Educational Management Administration & Leadership*, Vol. 45 No. 1, pp. 101-122.
- Hall, J.L. (2007), “Developing historical 50-state indices of innovation capacity and commercialization capacity”, *Economic Development Quarterly*, Vol. 21 No. 2, pp. 107-123.
- Hallinger, P. and Heck, R.H. (2011), “Collaborative leadership and school improvement: understanding the impact on school capacity and student learning”, in Townsend, T. and MacBeath, J. (Eds), *International Handbook of Leadership for Learning*, Vol. 25, Springer International Handbooks of Education, Dordrecht, pp. 469-485.
- Hameiri, L. and Nir, A. (2016), “Perceived uncertainty and organizational health in public schools: the mediating effect of school principals’ transformational leadership”, *International Journal of Educational Management*, Vol. 30 No. 6, pp. 771-790.
- Heckscher, C.C. (1994), “Defining the post-bureaucratic type”, in Heckscher,

- C.C. and Donnellon, A. (Eds), *The Post Bureaucratic Organization: New Perspectives on Organizational Change*, Sage, London, pp. 14-62.
- Henseler, J., Dijkstra, T.K., Sarstedt, M., Ringle, C.M., Diamantopoulos, A., Straub, D.W. and Calantone, R.J. (2014), "Common beliefs and reality about partial least squares: comments on Rönkkö & Evermann (2013)", *Organizational Research Methods*, Vol. 17 No. 2, pp. 182-209.
- Henseler, J., Hubona, G. and Ray, P.A. (2016), "Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 116 No. 1, pp. 2-20.
- Henseler, J., Ringle, C.M. and Sarstedt, R.J. (2015), "A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 43 No. 1, pp. 115-135.
- Herr, L.M. and Brooks, D.W. (2003), "Developing and sustaining K-12 school technology innovation through lottery grant awards: a multiple case study", *Journal of Science Education and Technology*, Vol. 12 No. 2, pp. 153-182.
- Hu, L. and Bentler, P.M. (1998), "Fit indices in covariance structure modeling: sensitivity to underparameterized model misspecification", *Psychological Methods*, Vol. 3 No. 4, pp. 424-453.
- Huxham, C. and Vangen, S. (2000), "Leadership in the shaping and implementation of collaboration agendas: how things happen in a (not quite) joined-up world", *Academy of Marketing Journal*, Vol. 43 No. 6, pp. 1159-1175.
- Hyun, C.C., Wijayanti, L.M., Asbari, M., Purwanto, A., Santoso, P.B., Wardani, I.G.K., Bernarto, I., and Pramono, R. (2020). Implementation of Contextual Teaching and Learning (CTL) to Improve the Concept and Practice of Love for Faith-Learning Integration. *International Journal of Control and Automation*. 13(1): 365-383. Link: <http://sersc.org/journals/index.php/IJCA/article/view/5737>
- International Publishing, Cham, pp. 163-174, doi 10.1007/978-3-319-20520-5\_9.
- Jensen, C.B. and Markussen, R. (2007), "The unbearable lightness of organizational learning theory: organizations, information technologies, and complexities of learning in theory and practice", *Learning Inquiry*, Vol. 1 No. 3, pp. 203-218.
- Kaniuka, T.S. (2012), "Toward an undersetting of how teachers change during school reform: considerations for educational leadership and school improvement", *Journal of Educational Change*, Vol. 13 No. 3, pp. 327-346.
- Kearney, E. and Gebert, D. (2009), "Managing diversity and enhancing team outcomes: the promise of transformational leadership", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94 No. 1, pp. 77-89.
- Král, P. and Králová, V. (2016), "Approaches to changing organizational structure: the effect of

- drivers y communication”, *Journal of Business Research*, Vol. 69 No. 11, pp. 5169-5174.
- Lewis, J.M., Ricard, L.M. and Klijn, E.H. (2017), “How innovation drivers, networking and leadership shape public sector innovation capacity”, *International Review of Administrative Science*, Vol. 84 No. 2, pp. 288-307.
- Lugmani, A., Leach, M. and Jesson, D. (2017), “Factor behind sustainable business innovation: the case of a global carpet manufacturing company”, *Environmental Innovation and Societal Transitions*, Vol. 24, pp. 94-105.
- Marsick, V.J. and Watkins, K.E. (2003), “Demonstrating the value of an organization’s learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire”, *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 5 No. 2, pp. 132-1351.
- März, V., Kelchtermans, G., Vanhoof, S. and Onghena, P. (2013), “Sense-making y structure in teachers’ reception of educational reform. A case study on statistics in the mathematics curriculum”, *Teaching and Teacher Education*, Vol. 29, pp. 13-24.
- McKenna, S., Garcia-Lorenzo, L. and Bridgman, T. (2010), “Managing, managerial control y managerial identity in the post-bureaucratic world”, *Journal of Management Development*, Vol. 29 No. 2, pp. 128-136.
- Medina, A. (1997), *El liderazgo en educación*, UNED, Madrid.
- Miralles, P. (2004), “Organización del departamento didáctico de Geografía e Historia en un instituto de educación secundaria. Liderazgo del jefe de Departamento”, *Iber: Didáctica de las Ciencias Sociales, Geografía e Historia*, No. 39, pp. 95-102.
- Moilanen, R. (2001), “Diagnostic tools for learning organizations”, *The Learning Organization*, Vol. 8 No. 1, pp. 6-20.
- Moolenaar, N.M., Daly, A.J. and Slegers, P.J.C. (2010), “Occupying the principal position: examining relationships between transformational leadership, social network position, and schools’ innovative climate”, *Educational Administration Quarterly*, Vol. 46 No. 5, pp. 623-670.
- Morgan, G. and Ramirez, R. (1984), “Action learning: a holographic metaphor for guiding social change”, *Human Relations*, Vol. 37 No. 1, pp. 1-28.
- Nunnally, J.C. (1978), *Psychometric Theory*, McGraw-Hill, New York, NY.
- Nunnally, J.C. and Bernstein, I.H. (1994), *Psychometric Theory*, 3rd ed., McGraw-Hill, New York, NY.
- Örtenblad, A. (2004), “Toward a contingency model of choose the right type of learning organization”, *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 15 No. 3, pp. 347-350.
- Örtenblad, A. and Koris, R. (2014), “Is the learning organization idea relevant to higher educational institutions? A literature review and a ‘multi-stakeholder contingency approach’ ”, *International Journal of Educational Management*, Vol. 28 No. 2, pp. 173-214.

- Patterson, W. (2003), "Breaking out of our boxes", *Phi Delta Kappan*, April, pp. 569–574.
- Petrakis, P.E., Kostis, P.C. and Valsamis, D.G. (2015), "Innovation y competitiveness: culture as a longterm strategic instrument during the European great recession", *Journal of Business Research*, Vol. 68 No. 7, pp. 1436-1438.
- Prameswari, M., Asbari, A., Purwanto, A., Ong, F., Kusumaningsih, S.W., Mustikasiwi, A., Chidir, G., Winanti, Sopa, A. (2020). The Impacts of Leadership and Organizational Culture on Performance in Indonesian Public Health: The Mediating Effects of Innovative Work Behavior. *International Journal of Control and Automation* Vol. 13, N o. 2, (2020), pp. 216 - 227
- Preston, C., Goldring, E., Berends, M. and Cannata, M. (2012), "School innovation in district context: comparing traditional public schools y charter schools", *Economics of Education Review*, Vol. 31 No. 2, pp. 318-330.
- Prewitt, V. (2003), "Leadership development for learning organizations", *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 24 No. 2, pp. 58-61.
- Purwanto, A. Asbari, M., Prameswari, M., Ramdan, M. and Setiawan, S.T. (2020). Dampak Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Perilaku Kerja Inovatif Terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas. *Jurnal Ilmu Kesehatan Masyarakat*. 9(1): 19-27. <https://doi.org/10.33221/jikm.v9i01.47>
3. <http://journals.stikim.ac.id/index.php/jikm/article/view/473> Link:
- Purwanto, A., Asbari, M., and Santoso, P.B. (2019). Does Culture, Motivation, Competence, Leadership, Commitment Influence Quality Performance? *Jurnal Inovasi Bisnis*. 6(2): 201-205. DOI: <https://doi.org/10.35314/inovbiz.v7i2.1210>. Link: <http://ejournal.polbeng.ac.id/index.php/IBP/article/view/1213/563>
- Purwanto, A., Asbari, M., and Santoso, P.B. (2019). Influence of Transformational and Transactional Leadership Style toward Food Safety Management System ISO 22000:2018 Performance of Food Industry in Pati Central Java. *Jurnal Inovasi Bisnis*. 6(2): 180-185. DOI: <https://doi.org/10.35314/inovbiz.v7i2.1213>. Link: <http://ejournal.polbeng.ac.id/index.php/IBP/article/view/1213/563>
- Purwanto, A., Asbari, M., and Santoso, P.B. (2019). Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Kepemimpinan, Komitmen dan Budaya Kerja Sistem Manajemen Integrasi ISO 9001, ISO 14000 dan ISO 45001 Pada Industri Otomotif. *Jurnal Produktivitas Universitas Muhammadiyah Pontianak*. 6(2): 158-166. Doi: <http://dx.doi.org/10.29406/jpr.v6i2.1798>. Link: <http://openjurnal.unmuhpnk.ac.id/index.php/jp/article/view/1798>
- Purwanto, A., Asbari, M., Santoso, P.B., Wijayanti, L.M. and Hyun. C.C. (2020). ISO 38200:2018 Benefit and Timber Industries Competitiveness: Rethoric or Reality. *JEMA : Journal of*

- Economic, Management and Accounting Adpertisi*. 1(1). Doi: <https://doi.org/10.4536/jr.v1i1.12>.  
Link: <http://journal.adpertisi.or.id/index.php/jr/article/view/12>
- Purwanto, A., Asbari, M., Santoso, P.B., Wijayanti, L.M., Hyun, C.C, Sihite, O.B., and Saifuddin, M. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Otokratis Terhadap Kinerja Sistem Jaminan Halal HAS 23000 Pada Industri Makanan Kemasan. *Edumaspul: Jurnal Pendidikan*. 4(1): 156-179. Doi: <https://doi.org/10.33487/edumaspul.v4i1.345>. Link: <https://ummaspul.ejournal.id/maspuljr/article/view/345>
- Purwanto, A., Bernarto, I., Asbari, M., Wijayanti, L.M. and Hyun, C.C. (2020) Effect of Transformational and Transactional Leadership Style on Public Health Centre Performance. *Journal of Research in Business, Economics, and Education*. 2(1): 304-314. Link: <https://e-journal.stiekusumanegara.ac.id/index.php/jrbee/article/view/49>
- Purwanto, A., Bernarto, I., Asbari, M., Wijayanti, L.M., and Hyun, C.C. (2020). The Impacts of Leadership and Culture on Work Performance in Service Company and Innovative Work Behavior as Mediating Effects. *Journal of Research in Business, Economics, and Education*. 2(1): 283-291. Link: <https://e-journal.stiekusumanegara.ac.id/index.php/jrbee/article/view/50>
- Purwanto, A., Pramono, R., Bernarto, I., Asbari, M., Santoso, P., Saifuddin, M., Hyun, C.C., Wijayanti, L.M., Ong, F. and Kusumaningsih, W. (2020). Minat dan Hambatan Publikasi Artikel pada Jurnal Internasional Bereputasi: Studi Eksploratori pada Mahasiswa Doktoral di Sebuah Perguruan Tinggi Swasta di Jakarta. *Edumaspul: Jurnal Pendidikan*. 4(1): 219-228. Doi: <https://doi.org/10.33487/edumaspul.v4i1.348>. Link: <https://ummaspul.ejournal.id/maspuljr/article/view/348>
- Purwanto, A., Wijayanti, L.M., Hyun, C.C. and Asbari, M. (2020). The Effects of Transformational, Transactional, Authentic, Authoritarian Leadership style Toward Lecture Performance of Private University in Tangerang. *Dinasti International Journal of Digital Business Management (DIJDBM)*. 1(1): 29-42. DOI: <https://doi.org/10.31933/dijdbm.v1i1.88>. Link: <https://dinastipub.org/DIJDBM/article/view/88>
- Raj, R. and Srivastava, K.B.L. (2013), “The mediating role of organizational learning on the relationship among organizational culture, HRM practices and innovativeness”, *Management and Labour Studies*, Vol. 38 No. 3, pp. 201-223.
- Randel, A.E., Galvin, B.M., Shore, L.M., Ehrhart, K.H., Chung, B.G., Dean, M.A. and Kedharnath, U. (2018), “Inclusive leadership: realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness”, *Human Resource Management Review*, Vol. 28 No. 2, pp. 190-203.
- Rezaei, A., Allameh, S.M. and Ansari, R. (2018), “Effect of organisational

- culture and organizational learning on organisational innovation: an empirical investigation”, *International Journal of Productivity and Quality Management*, Vol. 23 No. 3, pp. 307-327.
- Rikkerink, M., Verbeeten, H., Simons, R.J. and Ritzen, H. (2016), “A new model of educational innovation: exploring the nexus of organizational learning, distributed leadership, y digital technologies”, *Journal of Educational Change*, Vol. 17 No. 2, pp. 223-249.
- Robinson, V., Lloyd, C. and Rowe, K. (2008), “The Impact of leadership on student outcomes: an analysis of the differential effects of leadership types”, *Educational Administration Quarterly*, Vol. 44 No. 5, pp. 564-588.
- Sammons, P., Hillman, L. and Mortimore, P. (1995), *Key Characteristics of Effective Schools: A Review of School Effectiveness Research*, Institute of Education, London.
- San Francisco, CA.
- Santa, M. (2015), “Learning organisation review—a ‘good’ theory perspective”, *The Learning Organization*, Vol. 22 No. 5, pp. 242-270.
- Santizo Rodall, C.A. and Ortega Salazar, S.B. (2018), “Principals’ leadership in Mexican upper high schools: the paradoxes between rules and practices”, *Educational Management Administration and Leadership*, Vol. 46 No. 2, pp. 301-317.
- Santoso, P.B., Purwanto, A. and Asbari, M. (2019). Influence of Implementation Chain of Custody Forest Management System FSC-STD-40-004 V3-0 to Business Performance of Paper Industries in Banten Indonesia. *International Journal of Management and Humanities (IJMH)*. 4(4): 32-36. DOI: <https://doi.org/10.35940/ijmh.C0442D0482.124419>. Link: <http://www.ijmh.org/wp-content/uploads/papers/v4i4/D0482124419.pdf>
- Schein, E.H. (1985), *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*, Jossey-Boss,
- Scott, S.G. and Bruce, R.A. (1994), “Determinants of innovative behaviour: a path model of individual innovation in the workplace”, *Academy of Management Journal*, Vol. 37 No. 3, pp. 580-607.
- Senge, P.M. (1990), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Currency/ Doubleday Publishers, New York, NY.
- Senior, B. and Swales, S. (2010), *Organizational Change*, 4th ed., Financial Times/Prentice-Hall, London.
- Sharan, S., Shachar, H. and Levine, T. (1999), *The Innovative School. Organization and Instruction*, Bergin & Garvey, Westport, CT and London.
- Shipton, H., Dawson, J., West, M. and Patterson, M. (2002), “Learning in manufacturing organizations: what factors predict effectiveness?”, *Human Resource Development International*, Vol. 5 No. 1, pp. 55-72.
- Sivanathan, N. and Fekken, G.C. (2002), “Emotional intelligence, moral reasoning and transformational leadership”, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 23 Nos 3/4, pp. 198-204.

- Škerlavaj, M., Song, J.H. and Lee, Y. (2010), "Organizational learning culture, innovative culture and innovations in South Korean firms", *Expert Systems with Applications*, Vol. 37 No. 9, pp. 6390-6403.
- Slevin, D.P. and Covin, J.G. (1997), "Strategy formation patterns, performance, and the significance of context", *Journal of Management*, Vol. 23 No. 2, pp. 189-209.
- Song, J.H. and Kolb, J.A. (2012), "Learning organizational culture and firm performance: the mediating effects of knowledge creation in Korean firms", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 20 No. 2, pp. 252-264.
- Sopa, A., Asbari, A., Purwanto, A., Santoso, P.B., Mustofa, Hutagalung, D., Maesaroh, S., Ramdan, M., Primahendra, R. (2020). Hard Skills versus Soft Skills: Which are More Important for Indonesian Employees Innovation Capability .*International Journal of Control and Automation* Vol. 13, No. 2, (2020), pp. 156 – 175
- Southworth, G. (2002), "Instructional leadership in schools: reflections y empirical evidence", *School Leadership and Management*, Vol. 22 No. 1, pp. 73-92.
- Stam, M., Miedema, W., Onstenk, J., Wardekker, W. and ten Dam, G. (2014), "Researching how and what teachers learn from innovating their own educational practices: the ins and outs of a high-quality", *International Journal of Qualitative Studies in Education*, Vol. 27 No. 2, pp. 251-267.
- Swensen, S., Gorringer, G., Caviness, J. and Peters, D. (2016), "Leadership by design: intentional organization development of physician leaders", *Journal of Management Development*, Vol. 35 No. 4, pp. 549-570.
- Szeto, E. (2000), "Innovation capacity: working towards a mechanism for improving innovation within an inter-organizational network", *The TQM Magazine*, Vol. 12 No. 2, pp. 149-158.
- Trefry, M.G. (2006), "A double-edged sword: organizational culture in multicultural organizations", *International Journal of Management*, Vol. 23 No. 3, pp. 563-575.
- Walker, A. (2010), "Building and leading learning cultures", in Bush, T., Bell, L. and Middlewood, D. (Eds), *The Principles of Educational Leadership & Management*, 2nd ed., Sage, London, pp. 176-198.
- Wallace, M., Tomlinson, M. and O'Reilly, D. (2011), "The mediation of acculturation: orchestrating school leadership development in England", *Educational Management Administration & Leadership*, Vol. 39 No. 3, pp. 261-282.
- Waslyer, S. (2010), "Government, school autonomy, y legitimacy: why the Dutch government is adopting an unprecedented level of interference with independent schools", *Journal of School Choice*, Vol. 4 No. 4, pp. 398-417.
- Wu, C.W. (2016), "The performance impact of social media in the chain store industry", *Journal of Business*

Research, Vol. 69 No. 11, pp. 5310-5316.

Yerson, S.W. and Dekker, H.C. (2005), "Management control for market transactions: the relation between transaction characteristics, incomplete contract design and subsequent performance", *Management Science*, Vol. 51 No. 12, pp. 1734-1752.

Zhu, C. (2013), "How innovative are schools in teaching y learning? A case study in Beijing y Hong Kong", *Asia-Pacific Education Researcher*, Vol. 22 No. 2, pp. 137-145.