

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, MANAJEMEN PENGETAHUAN BERPENGARUH TERHADAP PEMBELAJARAN ORGANISASI, INOVASI ORGANISASI

Fransiska Ekobelawati

Akademi Sekretari Manajemen Indonesia Pontianak

Email : Sischasira06@gmail.com

ABSTRACT

The purpose of this research is to know the leadership of Transformational, knowledge management and its influence on Organizational Learning, Organizational Innovation (study at 11 High School in Town with technique of structural equation modeling (SEM) analysis through sample slovin method 100 responden. Transformational leadership has a significant positive effect on Organizational Innovation and Knowledge Management have a significant positive effect on Organizational Innovation Transformational leadership has a significant positive effect on Organizational Learning and Knowledge Management having a significant positive effect on Organizational Learning. Organizational Learning has a significant positive effect on the Organizational Innovation of Senior High School in Pontianak City. To improve school innovation, knowledge management systems of teachers should be fully implemented in learning by meeting all applicable indicators and procedures. Indicators here are teachers continuing to develop, To improve school innovation as feedback on learning gained by teachers and support provided by school principals, To innovate, teachers should learn and do self-development and improve personal ability to career development. Improving personal ability can be done by complying with the existing regulations.

Keywords : *Transformational Leadership, Knowledge Management Organizational Learning and Organizational Innovation*

Pendahuluan

Ada beberapa masalah yang sering dihadapi oleh para pendidik dikalimantan barat khususnya kota pontianak dimana pontianak adalah ibu kota provinsi kalimantan barat dan seharusnya sekolah-sekolah yang ada dikota pontianak memiliki guru-guru yang berkualitas dan berinovasi, tetapi ini masih menjadi masalah karena tidak semua sekolah memiliki guru yang dapat berinovasi dalam berikan pembelajaran kepada siswa sekolah menengah atas, padahal sekolah menengah atas adalah pendidikan terakhir dalam pendidikan formal, dalam hal ini kepala sekolah dan para guru harus mempunyai pengetahuan dan dapat berinovasi yang tinggi untuk mengsucceskan para siswa supaya para siswa dapat bersaing memasuki perguruan tinggi negeri dan swasta yang ada diindonesia dan bahkan sampai keluar negeri, kepala sekolah harus bisa memberikan pembelajaran kepada para guru dan kepala sekolah harus berperan penting untuk membuat para guru termotivasi untuk belajar dan menggali pengetahuan mereka supaya para guru dapat berinovasi.

Inovasi yang melalui kreativitas merupakan faktor yang penting untuk keberhasilan dan keunggulan kompetitif dari suatu organisasi (Woodman et al. 1993). Sebagian besar organisasi sekolah menghadapi lingkungan yang dinamis ditandai dengan cepatnya perubahan sosial, kebijakan pendidikan, dan globalisasi. Secara khusus, indonesia menghadapi dampak pendaftaran terbuka, pilihan sekolah. Semua ini membawa banyak tantangan untuk organisasi sekolah. Sekolah harus lebih kreatif dan inovatif untuk bersaing, tumbuh, dan untuk memimpin. Membantu siswa tampil di ranah perilaku kreatif membutuhkan perubahan baik pendidikan, kebijakan dan praktek mengajar (Chanlin et al. 2006).

Para pemimpin sekolah yang memberikan inspirasi dan motivasi bagi para guru, dan guru memperkenalkan kegiatan yang lebih inovatif ke dalam kelas mereka. Kepemimpinan dapat dikenali sebagai hadirnya pengikutnya (Robbins dan Judge 2009). kepemimpinan memberikan makna bagi mereka dalam sebuah institusi dengan mendefinisikan dan menganut nilai-nilai organisasi (Fidler 2002).

Tinjauan Teoritis

Salah satu teori yang menekankan suatu perubahan dan yang paling komprehensif berkaitan dengan kepemimpinan adalah teori kepemimpinan transformasional dan transaksional (Bass, 1990). Gagasan awal mengenai gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional ini dikembangkan oleh James MacFregor Gurns yang menerapkannya dalam konteks politik. Gagasan ini selanjutnya disempurnakan serta diperkenalkan ke dalam konteks organisasional oleh Bernard Bass (Berry dan Houston, 1993). Burn (dalam Pawar dan Eastman, 1997) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dapat dipilah secara tegas dan keduanya merupakan gaya kepemimpinan yang saling bertentangan. Kepemimpinan transformasional dan transaksional sangat penting dan dibutuhkan setiap organisasi.

Selanjutnya Burn (dalam Pawar dan Eastman, 1997; Keller, 1992) mengembangkan konsep kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan berlandaskan pada pendapat Maslow mengenai hirarki kebutuhan manusia. Menurut Burn (dalam Pawar dan Eastman, 1997) keterkaitan tersebut dapat dipahami dengan gagasan bahwa kebutuhan karyawan yang lebih rendah, seperti kebutuhan fisiologis dan rasa aman hanya dapat dipenuhi melalui praktik gaya kepemimpinan transaksional. Sebaliknya, Keller (1992) mengemukakan bahwa kebutuhan yang lebih tinggi, seperti harga diri dan aktualisasi diri, hanya dapat dipenuhi melalui praktik gaya kepemimpinan transformasional.

Sejauhmana pemimpin dikatakan sebagai pemimpin transformasional, Bass (1990) dan Koh, dkk. (1995) mengemukakan bahwa hal tersebut dapat diukur dalam hubungan dengan pengaruh pemimpin tersebut berhadapan karyawan. Oleh karena itu, Bass (1990) mengemukakan ada tiga cara seorang pemimpin transformasional memotivasi karyawannya, yaitu dengan: 1) mendorong karyawan untuk lebih menyadari arti penting hasil usaha; 2) mendorong karyawan untuk mendahulukan kepentingan kelompok; dan 3) meningkatkan kebutuhan karyawan yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri.

Knowledge management menjadi *guidance* tentang pengelolaan *intangible assets* yang menjadipilar perusahaan dalam

menciptakan nilai (dari produk/jasa/solusi) yang ditawarkan perusahaan kepada pelanggannya. Oleh karena itu, pemahaman mengenai nilai buku perusahaan harus disertai dengan pemahaman nilai *intangible assets* perusahaan.

Job procedure adalah tanggung jawab atau tugas yang bersifat *formal* atau perintah resmi atau cara melakukan hal-hal. Berdasarkan pernyataan Anshori selaku pihak yang mencetuskan *knowledge management*, salah satu bentuk konkret dari *explicit knowledge* adalah *Standard Operation Procedure*. *Standard Operation Procedure* atau prosedur pelaksanaan dasar dibuat untuk mempertahankan kualitas dan hasil kerja, dimana tugas-tugas akan semakin mudah dikerjakan dan tamu akan terbiasa dengan sistem pelayanan yang ada.

Teknologi merupakan salah satu elemen pokok yang terdapat pada *knowledge management*, dikenal sebagai media yang mempermudah penyebaran *explicit knowledge*. Salah satu teknologi paling mutakhir yang saat ini digunakan oleh banyak perusahaan untuk proses penyebaran *knowledge* adalah intranet, dimana hal ini didasarkan pada kebutuhan untuk mengakses *knowledge* dan melakukan kolaborasi, komunikasi serta *sharing knowledge* secara "on line". Intranet atau disebut juga *internal internet* merupakan salah satu bentuk teknologi yang diterapkan di Surabaya Plaza Hotel. Intranet menawarkan kesempatan untuk menggunakan telekomunikasi yang maju yang telah dikembangkan dari internet.

Kang, Y.J Kim, S.E and Chang, G.W. (2009) mengemukakan proses belajar sebagai suatu pengaruh penyesuaian diri yang mempengaruhi hubungan antara suatu sistem dengan lingkungan luar-nya. Proses belajar membuat orang dapat bertindak melalui berbagai cara sesuai dengan lingkungan sekeliling. Sebaliknya, aksi tindakan orang-orang itu sendirilah yang memungkinkan untuk belajar

Song, J.H (2008) menyimpulkan bahwa proses belajar organisasi terutamanya berorientasi pada dimensi kognitif dan dimensi berperilaku yang ada didalam konteks: (1) budaya, (2) strategi, (3) struktur dan (4) lingkungan. Budaya sebagai keyakinan-keyakinan, norma-norma dan ideologi-ideologi yang saling dimiliki bersama yang mempengaruhi aksi tindakan organisasi. Strategi diterangkan sebagai sikap organisasi

dalam menghadapi pasar dan juga sebagai sasaran dan tujuan yang memberikan momentum dan arah aksi tindakan organisasi. Struktur menunjuk pada rancangan organisasi, dan ada beberapa elemen yang bersifat penting menentukan didalam pemeriksaan struktur, yaitu pembuatan keputusan, sentralisasi/desentralisasi, sifat sederhana/sifat majemuk, formal / non-formal.

Lingkungan ditegaskan sebagai bersifat internal dan juga eksternal serta mencurahkan perhatian pada tegangan antara kekonstanan (keadaan konstan atau tetap tidak berubah) dan juga perubahan serta berbagai intensitas stress yang terjadinya

Dengan demikian, proses belajar secara strategis adalah menunjuk pada wawasan (usaha menemukan hal-hal baru) dan pandangan kedepan. Nonaka dan Takeuchi (1995) mempertalikan antara penciptaan pengetahuan dengan inovasi secara terus-menerus dan juga mempertalikan inovasi terus-menerus dengan sisi saing menguntungkan. Kedua ahli ini menerangkan penciptaan pengetahuan sebagai suatu proses interaktif dinamis yang sejalan dengan jalannya waktu akan menghasilkan 2 spiral pengetahuan. Spiral pengetahuan yang pertama mencakup sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi dan internalisasi, sedangkan spiral pengetahuan yang kedua memasukkan tingkat-tingkat perorangan, kelompok dan organisasi. Selanjutnya, piral pengetahuan yang pertama bersifat epistemologis dan yang kedua bersifat ontologis

Hipotesis

- H1. Kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan inovasi organisasi.
- H2. Manajemen pengetahuan berhubungan positif dengan inovasi organisasi.
- H3. Kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan pembelajaran organisasi.
- H4. Manajemen pengetahuan berhubungan positif dengan pembelajaran organisasi.
- H5. Pembelajaran organisasi berhubungan positif dengan inovasi organisasi.

METODE

Bentuk penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian asosiatif, menurut Sugiyono (2008:86) penelitian asosiatif adalah penelitian yang bersifat menanyakan hubungan antara dua variabel atau lebih, dalam penelitian ini

terdapat empat variabel yaitu Transformational Leadership, Knowledge Management, Organizational Learning, Organizational Innovation.

Populasi dan sampel

Metode penarikan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penarikan *Sampel Probability Proposional* dimana dalam metode ini digunakan kriteria yang jelas yang akan digunakan sebagai dasar penentuan strata (kelas/kelompok/lapisan) dengan rincian jumlah sampel sebanyak 100 guru sekolah menengah atas di kota pontianak.

Analisis Data

Penelitian menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan pendekatan *variance based* atau *component based* dengan *partial least square (PLS)*. Model struktural yang akan dianalisis memenuhi model rekursif dan variabel laten memiliki indikator yang bersifat formatif, refleksif, atau campuran, maka pendekatan yang paling tepat digunakan adalah *PLS*. *PLS model structural* hubungan antar variabel laten disebut dengan *linier model*, sedangkan model pengukuran (bersifat refleksif atau formatif) disebut *outer model*, sisi lain di dalam SEM tidak dibedakan dengan tegas antara keduanya, namun, terdapat istilah *overall model* untuk model keseluruhan, yaitu gabungan antara modelstructural hubungan antar-variabel laten dan model pengukuran dengan CFA (*confirmatory factor analisis*).

Penelitian menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan pendekatan *variance based* atau *component based* dengan *partial least square (PLS)*. Model struktural yang akan dianalisis memenuhi model rekursif dan variabel laten memiliki indikator yang bersifat formatif, refleksif, atau campuran, maka pendekatan yang paling tepat digunakan adalah *PLS* Ghozali, I. (2008)

Analisis deskriptif digunakan untuk memaparkan deskripsi variabel penelitian berdasarkan setiap jawaban kuisioner, sehingga dapat diketahui persepsi responden terhadap masin - masing variabel penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik responden berdasarkan umur, menunjukkan responden memiliki umur terendah adalah 40-50 tahun dengan persentase sebesar 30 persen dan persentase tertinggi dengan umur responden 25-39 tahun dengan persentase sebesar 70 persen. Hal ini mengandung arti pada rentang usia ini termasuk rentak usia yang produktif dan

mempunyai kemauan untuk belajar dan mempunyai inovasi tinggi.

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, diketahui responden laki-laki berjumlah 45 orang dengan persentase sebesar 45 persen dan perempuan berjumlah 55 orang dengan persentase sebesar 55 persen. Secara keseluruhan guru laki-laki lebih sedikit dibandingkan guru perempuan hal ini dikarenakan pekerjaan menjadi guru adalah pekerjaan yang tidak memakan waktu banyak dikantor dan para perempuan bisa membagi waktu untuk keluarga mereka dengan hanya bekerja setengah hari saja.

Karakteristik responden berdasarkan masa kerja minimum adalah > 30 tahun dengan jumlah responden sebanyak 10 orang, persentase sebesar 10 persen dan masa kerja maksimal adalah >5-19 tahun dengan jumlah responden sebanyak 90 orang, persentase sebesar 90 persen. Rata-rata masa kerja responden adalah >5-19 tahun.

Karakteristik status Guru PNS dengan jumlah 70 orang dengan persentase sebesar 70 persen. Guru Honorer dengan jumlah 30 orang dengan persentase sebesar 30 persen. Sebagian besar guru adalah PNS dan ada juga hohorer dengan kualifikasi masing-masing.

Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan terendah responden adalah Sarjana Strata 1 pendidikan dengan 60 orang yang memiliki persentase sebesar 60 persen dan tingkat pendidikan tertinggi adalah Sarjana Strata 2 dengan 40 orang yang memiliki persentase sebesar 40 persen Ini menyatakan bahwa sekolah-sekolah yang ada dikota pontianak sudah mempunyai guru yang berkualitas yinggi dari segi pendidikan. Dikarenakan sudah 40 persen sudah berpendidikan Sarjana Strata 2.

Evaluasi *outer model* atau *measurement model*

Terdapat tiga kriteria didalam penggunaan teknik analisis data dengan *Smart PLS* untuk menilai *outer model* yaitu *convergent validity*, *discriminant validity* dan *composite reliability* (Ghozali, 2008:112).

Convergent Validity

Penggunaan teknik analisis data dengan menggunakan *Smart PLS*. *Outer model* dinilai dengan cara melihat *convergent validity* (besarnya *loading factor* untuk masing- masing konstruk). Hasil pengolahan data memperlihatkan bahwa indikator karismatik,

Pengaruh idealis, Motivasi Inspirasi, Stimulus intelektual dan konsiderasi individual memiliki nilai *outer loadings* lebih dari 0,5. Pengaruh idealis merupakan ukuran terkuat dari variabel Kepemimpinan Transformasional karena memiliki nilai *outer loadings* yang paling tinggi (0,915). Sehingga dapat disimpulkan bahwa kelima indikator ini merupakan indikator yang valid untuk mengukur variabel Kepemimpinan Transformasional.

Variabel Manajemen Pengetahuan membuktikan bahwa indikator personal knowledge, Job precedur dan teknologi *outer loadings* di atas 0.50. Indikator teknologi memiliki nilai *outer loadings* yang paling tinggi (0,909). Hal ini dapat disimpulkan bahwa ketiga indikator ini merupakan indikator yang valid untuk mengukur variabel Manajemen Pengetahuan.

Variabel Pembelajaran Organisasi membuktikan bahwa indikator mengetahui hal baru, umpan balik, terus menerus melakukan pengembangan *outer loadings* di atas 0.50. Indikator umpan balik memiliki nilai *outer loadings* yang paling tinggi (0,921). Hal ini dapat disimpulkan bahwa ketiga indikator ini merupakan indikator yang valid untuk mengukur variabel Pembelajaran Organisasi.

Variabel Inovasi Organisasi membuktikan bahwa indikator perubahan sekolah, perubahan baru dalam pelayanan sekolah, perubahan pola mengajar baru, perubahan dalam pengelolaan sekolah yang baru *outer loadings* di atas 0.50. perubahan baru dalam pelayanan sekolah Indikator memiliki nilai *outer loadings* yang paling tinggi (0,831). Hal ini dapat disimpulkan bahwa keempat indikator ini merupakan indikator yang valid untuk mengukur variabel Inovasi Organisasi.

Discriminant Validity

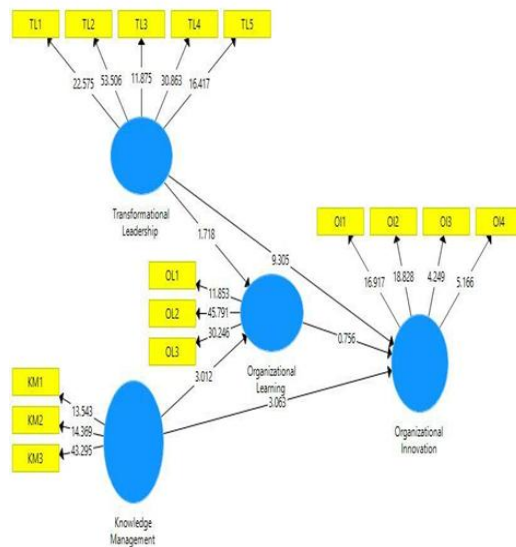
Discriminant validity dari model pengukuran dengan reflektif indikator (faktor) dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. Hasil keempat variabel memiliki nilai AVE di atas 0.50 dan semua variabel memiliki nilai akar AVE lebih tinggi dari koefisien korelasi antar satu variabel dengan variabel lainnya sehingga dapat dikatakan data memiliki *discriminant validity* yang baik.

Composite Reliability

Hasil menunjukkan nilai *composite reliability* dari semua konstruk yaitu di atas 0.60 maka sudah memenuhi kriteria reliabel. Berdasarkan

dari hasil evaluasi secara keseluruhan, baik *convergent*, *discriminant validity*, *composite reliability*. Pengujian model struktural (*inner model*)`

Inner model menggambarkan hubungan antar inabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Nilai *R-square* variabel Inovasi Organisasi 0,779 dapat diinterpretasikan bahwa 77,9 persen variabilitas konstruk kinerja dijelaskan oleh variabel Pembelajaran Organisasi, Kepemimpinan Transformasional dan Manajemen Pengetahuan, sedangkan 22,1 persen variabel Inovasi Organisasi dijelaskan oleh variabel di luar model. Demikian juga dengan variabel Pembelajaran Organisasi 11,2 persen variabilitasnya dijelaskan oleh Inovasi Organisasi, Kepemimpinan Transformasional dan Manajemen Pengetahuan, sedangkan 88,8 persen variabel Pembelajaran Organisasi dijelaskan oleh variabel diluar model.



Gambar 1. Diagram Jalur Hasil Uji Hipotesis

Model struktural tersebut disebut model refleksif dimana *covariance* pengukuran indikator dipengaruhi oleh konstruk laten atau mencerminkan variasi dari konstruk unidimensional yang digambarkan dengan bentuk *elips* dengan beberapa anak panah dari konstruk ke indikator. Model ini menghipotesiskan bahwa perubahan pada

konstruk laten akan mempengaruhi perubahan pada indikator.

Pengujian Hipotesis

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Inovasi Organisasi

Hasil menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional kerja terhadap Inovasi Organisasi memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,727 dengan nilai t-statistik sebesar 9,308. Nilai t statistik tersebut lebih besar dari nilai t-tabel sebesar 1.96 yang berarti bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap Inovasi Organisasi pada beberapa Sekolah Menengah Atas (SMA) di Kota Pontianak. Koefisien jalurnya menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional memberikan pengaruh positif terhadap Inovasi Organisasi, artinya bahwa semakin baik Kepemimpinan Transformasional maka Inovasi Organisasi juga semakin baik. Hal ini berarti Hipotesis 1 yang menyatakan Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Inovasi Organisasi dinyatakan terbukti. Pengaruh Manajemen Pengetahuan terhadap Inovasi Organisasi.

Hasil menunjukkan bahwa Manajemen Pengetahuan kerja terhadap Inovasi Organisasi memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,335 dengan nilai t-statistik sebesar 3,063. Nilai t statistik tersebut lebih besar dari nilai t-tabel sebesar 1.96 yang berarti bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel Manajemen Pengetahuan terhadap inovasi Organisasi pada beberapa Sekolah Menengah Atas (SMA) di Kota Pontianak. Koefisien jalurnya menunjukkan bahwa Manajemen Pengetahuan memberikan pengaruh positif terhadap Inovasi Organisasi, artinya bahwa semakin baik Manajemen Pengetahuan maka Inovasi Organisasi juga semakin baik. Hal ini berarti Hipotesis 2 yang menyatakan Manajemen Pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Inovasi Organisasi dinyatakan terbukti.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Pembelajaran Organisasi.

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa ada pengaruh variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap Pembelajaran Organisasi dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,615 dengan nilai t-statistik sebesar 1.718. Nilai t statistik tersebut lebih besar dari nilai t-tabel sebesar 1.96 yang menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara

variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap Pembelajaran Organisasi pada beberapa Sekolah Menengah Atas (SMA) di Kota Pontianak. Koefisien jalurnya menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional memberikan pengaruh positif terhadap Pembelajaran Organisasi, artinya bahwa Kepemimpinan Transformasional sangat berperan penting dalam memberikan Pembelajaran Organisasi kepada para guru supaya para guru dapat melaksanakan pembelajaran untuk meningkatkan kualitas para guru tersebut. Hal ini berarti Hipotesis 3 yang menyatakan Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pembelajaran Organisasi dinyatakan terbukti.

Pengaruh Manajemen Pengetahuan terhadap Pembelajaran Organisasi.

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa ada pengaruh variabel Manajemen Pengetahuan terhadap Pembelajaran Organisasi dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,255 dengan nilai t-statistik sebesar 3.012. Nilai t-statistik tersebut lebih besar dari nilai t-tabel sebesar 1.96 yang menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel Manajemen Pengetahuan terhadap Pembelajaran Organisasi pada beberapa Sekolah Menengah Atas (SMA) di Kota Pontianak. Koefisien jalurnya menunjukkan bahwa Manajemen Pengetahuan memberikan pengaruh positif terhadap Pembelajaran Organisasi, artinya bahwa Manajemen Pengetahuan sangat berperan penting dalam Pembelajaran Organisasi. Hal ini berarti Hipotesis 4 yang menyatakan Manajemen Pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pembelajaran Organisasi dinyatakan terbukti.

Pembelajaran Organisasi dalam Memediasi Kepemimpinan Transformasional, Manajemen Pengetahuan terhadap Inovasi Organisasi

Hasil ini menunjukkan bahwa variabel Pembelajaran Organisasi berperan sebagai pemediasi parsial terhadap hubungan positif variabel Kepemimpinan Transformasional, Manajemen Pengetahuan terhadap Inovasi Organisasi.

Penambahan variabel Pembelajaran Organisasi sebagai variabel pemediasi memberikan hasil bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Organizational

Learning (koefisien jalur = 0,165) dan Pembelajaran Organisasi berpengaruh positif terhadap Inovasi Organisasi (koefisien jalur = 0,041). Pengaruh langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Inovasi Organisasi tetap signifikan (koefisien jalur = 0,727). Nilai koefisien jalur antara variabel Kepemimpinan Transformasional dengan variabel Inovasi Organisasi naik dari 0,041 menjadi 0,727. Hasil ini memberikan temuan bahwa peran Pembelajaran Organisasi memberikan efek positif atau memperkuat pengaruh Kepemimpinan Transformasional untuk meningkatkan Inovasi Organisasi. Penambahan variabel Pembelajaran Organisasi sebagai variabel pemediasi memberikan hasil bahwa Manajemen Pengetahuan berpengaruh positif terhadap Pembelajaran Organisasi (koefisien jalur = 0,255) dan Pembelajaran Organisasi berpengaruh positif terhadap Inovasi Organisasi (koefisien jalur = 0,041). Pengaruh langsung Manajemen Pengetahuan terhadap Inovasi Organisasi tetap signifikan (koefisien jalur = 0,335). Nilai koefisien jalur antara variabel Manajemen Pengetahuan dengan variabel Inovasi Organisasi naik dari 0,041 menjadi 0,335.

Pembahasan

Berdasarkan hasil tersebut menunjukkan Pembelajaran Organisasi memberikan efek positif atau memperkuat pengaruh Manajemen Pengetahuan untuk meningkatkan Inovasi Organisasi. Hal ini berarti hipotesis 5 yang menyatakan Pembelajaran Organisasi memediasi pengaruh Transformational Leadership terhadap Organizational Innovation dinyatakan terbukti dan Organizational Learning memediasi pengaruh Knowledge Management terhadap Organizational Innovation dinyatakan terbukti.

Sekolah harus dapat berinovasi dalam memberikan pengajaran kepada para siswa-siswanya dan para guru harus diberi pembelajaran untuk meningkatkan kemampuan dalam berinovasi melalui pengetahuan yang dimiliki oleh Para guru dan manajemen sekolah. Dengan demikian peran kepala sekolah sangat penting dalam mengatur dan memberikan pengaruh yang baik kepada para guru-guru (Bawahannya) dalam memberikan pola mengajar yang tidak membosankan bagi para siswa-siswa dan dapat berinovasi dalam mengajar.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Melihat dan memahami hasil penelitian ini dapat ditarik kesimpulan yaitu: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Inovasi Organisasi dan Manajemen Pengetahuan berpengaruh positif terhadap Inovasi Organisasi. Hal ini berarti bahwa Kepemimpinan Transformasi dapat menerapkan apa yang diinginkan sekolah dalam berinovasi dan membuat perubahan dan manajemen sekolah juga mendukung dengan adanya perubahan para guru dengan kemampuan mereka masing-masing dan dijalankan sesuai dengan indikator dan prosedur yang berlaku untuk membuat inovasi sekolah, Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Pembelajaran Organisasi dan Manajemen Pengetahuan berpengaruh positif terhadap Pembelajaran Organisasi. Hal ini berarti kepemimpinan yang transformasional yang dibutuhkan oleh sekolah untuk mengatur pengetahuan para guru supaya sekolah dapat berinovasi dengan memenuhi seluruh indikator dan prosedur yang berlaku maka pembelajaran organisasi akan dilaksanakan oleh para guru supaya sekolah mempunyai inovasi. Hal ini berarti bahwa Pembelajaran Organisasi merupakan salah satu variabel yang secara konsisten berperan positif pada hubungan Manajemen Pengetahuan yang mampu menciptakan Inovasi Organisasi.

Saran

Dan adapun saran yang dapat penulis dapat dari penelitian ini yaitu: Untuk meningkatkan inovasi sekolah hendaknya sistem manajemen pengetahuan para guru yang benar-benar diterapkan dalam pembelajaran dengan memenuhi seluruh indikator dan prosedur yang berlaku. Indikator disini yang dimaksud adalah para guru terus menerus melakukan pengembangan, Untuk meningkatkan inovasi sekolah sebagai umpan balik atas pembelajaran yang didapat oleh para guru dan dukungan yang diberikan oleh kepala sekolah, Untuk berinovasi, para guru hendaknya belajar dan melakukan pengembangan diri dan meningkatkan kemampuan pribadi untuk perkembangan karir. Meningkatkan kemampuan pribadi dapat dilakukan dengan menaati peraturan yang ada di sekolah tersebut.

REFERENSI

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational*

- effectiveness through transformational leadership*: Sage.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*: Simon and Schuster.
- ChanLin, L. J., Hong, J. C., Horng, J. S., Chang, S. H., & Chu, H. C. (2006). Factors influencing technology integration in teaching: A Taiwanese perspective. *Innovations in Education and Teaching International*, 43(1), 57-68.
- Berry, L. M. and J. P. Houston (1993). *Psychology at work*, WCB/McGraw Hill.
- Fidler, B. (2002). *Strategic management for school development: Leading your school's improvement strategy*: Sage.
- Garcia-Morales, V. J., Llorens-Montes, F. J., & Verdú-Jover, A. J. (2006). Antecedents and consequences of organizational innovation and organizational learning in entrepreneurship. *Industrial Management & Data Systems*, 106(1), 21-42.
- Ghozali, I. (2008). *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hecker, L., & Birla, R. K. (2008). Intangible factors leading to success in research: Strategy, innovation and leadership. *Journal of cardiovascular translational research*, 1(1), 85-92.
- Hsiao, H., Chang, J., & Tu, Y. (2009). *The influence of the transformational leadership and organizational learning on organizational innovation for electrical and electronic cluster of vocational high school teachers: A Taiwanese perspective*. Paper presented at the Proceedings of 2009 International Conference on Social Science and Humanities.
- Keller, R. T. (1992). Transformational leadership and the performance of

- research and development project groups. *Journal of management*, 18(3), 489-501.
- Koh, W. L., Steers, R. M., & Terborg, J. R. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of organizational behavior*, 16(4), 319-333.
- Michalisin, M. D., Karau, S. J., & Tangpong, C. (2004). The effects of performance and team cohesion on attribution: a longitudinal simulation. *Journal of business research*, 57(10), 1108-1115.
- Montes, F. J. L., Moreno, A. R., & Morales, V. G. a. (2005). Influence of support leadership and teamwork cohesion on organizational learning, innovation and performance: an empirical examination. *Technovation*, 25(10), 1159-1172.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*: Oxford university press.
- Pawar, B. S., & Eastman, K. K. (1997). The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination. *Academy of Management Review*, 22(1), 80-109.
- Song, J. H. (2008). The effects of learning organization culture on the practices of human knowledge-creation: an empirical research study in Korea. *International Journal of Training and Development*, 12(4), 265-281.
- Stephen, P. Robbins dan Timothy A. Judge. 2009. *Organizational Behavior*.
- Sugiyono, M. P. K. (2008). kualitatif dan R&D. *Bandung: Alfabeta*, 124.
- Webber, S. S., & Donahue, L. M. (2001). Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: A meta-analysis. *Journal of management*, 27(2), 141-162.
- Weerawardena, J., O'Cass, A., & Julian, C. (2006). Does industry matter? Examining the role of industry structure and organizational learning in innovation and brand performance. *Journal of business research*, 59(1), 37-45.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of management review*, 18(2), 293-321.