



Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kompetensi Pedagogik Guru dengan Variabel Mediator Kreativitas Guru

Asriana Londongallo¹, Khoe Yao Tung²

¹Sekolah Dian Harapan Kupang, Indonesia

²Universitas Pelita Harapan Jakarta, Indonesia

E-mail: c.khoeyaotung@gmail.com

Article Info	Abstract
Article History Received: 2025-01-10 Revised: 2025-02-20 Published: 2025-03-12	This study aims to identify students' socio-emotional competencies using David Kolb's learning styles to enhance the effectiveness of mathematics instruction. The research employed a descriptive method, involving procedures such as selecting the research location, preparing research instruments, and planning the study and data analysis. This was followed by the preparation phase, which included distributing questionnaires and identifying learning styles. The next step was data analysis, involving processing and organizing the research results. Data was collected using learning style questionnaires and teaching modules. Analysis was conducted using David Kolb's learning style framework and socio-emotional analysis, including data reduction, presentation, and conclusion drawing. The results showed: (1) students with diverger learning styles show excellent socio-emotional development, especially in aspects of self-awareness, social awareness, and responsible decision making, (2) students with assimilating learning styles experience development as expected, focusing on self-awareness, self-management, and responsible decision making, (3) converger learning styles show good development in aspects of self-awareness, social awareness, and relationship management, (4) accommodator learning styles show good development in self-management, relationship management, and responsible decision making. Learning approaches that suit each student's learning style improve their socio-emotional competence, supporting optimal and balanced potential development.
Keywords: <i>Pedagogical Competence; Transformational Leadership; Organizational Culture; Creativity.</i>	

Artikel Info	Abstrak
Sejarah Artikel Diterima: 2025-01-10 Direvisi: 2025-02-20 Dipublikasi: 2025-03-12	Setiap guru sangat perlu memiliki kompetensi pedagogik dalam menjalankan tugas mengajar dan mendidik para siswa. Kompetensi tersebut bisa berkembang dengan didukung oleh pemimpin yang secara intensional membuka ruang bagi setiap guru untuk semakin memperlengkapi diri. Beberapa faktor yang dibahas di dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kreativitas guru itu sendiri. Terdapat 30 responden yang terlibat dalam penelitian ini yang dipilih melalui purposive sampling. Bentuk penelitian yang digunakan adalah kuantitatif deskriptif dengan smartPLS seri 4 digunakan sebagai tools pengolahan data. Pengaruh antarvariabel dapat diketahui dengan metode analisis jalur (path coefficient). Berdasarkan dengan hasil pengolahan data yang diperoleh, maka terdapat beberapa kesimpulan yang diperoleh, yaitu 1) Terdapat hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dengan kompetensi pedagogik guru. 2) Terdapat hubungan positif antara budaya organisasi dengan kompetensi pedagogik guru. 3) Tidak terdapat hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dengan kreativitas guru. 4) Tidak terdapat hubungan positif antara budaya organisasi dengan kompetensi pedagogik guru. 5) Terdapat hubungan positif antara kreativitas guru dengan kompetensi pedagogik guru. 6) Tidak terdapat hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dengan kompetensi pedagogik guru yang dimediasi oleh kreativitas guru. 7) Terdapat hubungan positif antara budaya organisasi dengan kompetensi pedagogik guru yang dimediasi oleh kreativitas guru.
Kata kunci: <i>Kompetensi Pedagogik; Kepemimpinan Transformasional; Budaya Organisasi; Kreativitas;</i>	

I. PENDAHULUAN

Kemampuan padagogik guru penting bagi institusi pendidikan. Kompetensi pedagogik perlu pengalaman mengajar yang cukup untuk meningkatkan keterampilan. Pemimpin sekolah bertanggung jawab membantu guru meningkatkan kompetensi mereka dalam mengajar.

Antusias siswa belajar dipengaruhi oleh kompetensi pedagogik guru. Banyak guru di sekolah XYZ perlu meningkatkan kompetensi pedagogiknya untuk dapat membantu siswa memahami materi.

Namun setiap organisasi memiliki sistem kerja yang dinamis. Banyak pekerja berganti

setiap tahun dan akhirnya berdampak pada kestabilan program dalam organisasi. Sebagai pemimpin, perlu adanya transformasi dalam mengelola perubahan formasi di divisi kerja sangat penting. Tanpa tindakan, dampak negatif akan terjadi pada organisasi. Banyak perusahaan tak bertahan dalam new normal. Beberapa besar harus tutup gerainya akibat pandemic (Azanella 2021). Dalam kondisi ini, dibutuhkan pemimpin yang transformatif dan kreatif.

Penelitian sebelumnya oleh Nurjanah (2008) menemukan pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan. Studi terbaru ini memfokuskan pada hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan reaksi karyawan terhadap perubahan organisasi di sektor telekomunikasi Pakistan (Soomro, 2019). Studi ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan reaksi karyawan terhadap perubahan, dengan peran moderasi penting dari kepengikutan. Kepemimpinan transformasional dan pengikut penting dalam membentuk reaksi positif terhadap perubahan di organisasi (Abdul Halim Busari 2020).

Selain itu, penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa budaya organisasi memperkuat pengaruh employee engagement dan kompetensi terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi dapat ditemukan dalam tiga tingkatan, yaitu artifak, nilai, dan asasi dasar. Budaya organisasi yang baik dapat mendukung peningkatan kompetensi pegawai yang mengarah kepada peningkatan kinerja. (Dedy Supriyadi 2016). Kreativitas juga mengambil peranan penting dalam kompetensi pedagogik guru. Kreativitas dan kompetensi pedagogis seorang guru memiliki hubungan positif. Kemampuan guru untuk mengaplikasikan kreativitas dalam berbagai aspek peran mereka, seperti improvisasi, membangun hubungan baik, menciptakan atmosfer pembelajaran, dan mengetahui kapan menggunakan keterampilan mereka, sangat penting untuk pengajaran yang efektif. Selain itu, atribut pribadi guru, seperti kebaikan, empati, dan kehadiran, memainkan peran signifikan dalam memajukan kreativitas di dalam kelas dan memengaruhi kehidupan siswa. Oleh karena itu, kompetensi pedagogis seorang guru memberikan dasar dan keterampilan yang diperlukan bagi mereka untuk terlibat dan menginspirasi siswa mereka secara efektif, pada akhirnya berkontribusi pada hubungan positif antara kreativitas dan kompetensi pedagogis. (Miley dan Kiss 2018).

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan melalui pendekatan kuantitatif dengan model penelitian non eksperimental. Adapun jenis yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk melihat seberapa besar pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kemampuan pedagogik guru yang dimediasi oleh kreativitas guru. Penelitian dilakukan di sebuah sekolah swasta di kota Kupang. Pelaksanaan penelitian akan dimulai bulan Oktober hingga bulan November 2023. Adapun subjek penelitian ini adalah pemimpin dan guru di sekolah tersebut. Keseluruhan guru di sekolah tersebut berjumlah 60 orang (guru TK-SMA) dan dipilih 30 orang untuk menjadi sampel dalam penelitian dengan teknik purposive sampling. Pengolahan data akan dilakukan setelah seluruh data terkumpul dengan menggunakan paket pengolahan data smart PLS-SEM seri 4.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Setelah instrument penelitian diberikan kepada responden, terdapat beberapa item yang valid serta ada juga yang sudah valid. Dari total 25 indikator dan 72 item yang diberikan, melalui penggunaan software smartPLS seri 4 item dengan nilai loading factor yang kurang dari 0,7 harus dibuang.

1. Loading factor

Sedangkan item dengan nilai loading factor yang sudah lebih dari 0,7 itu tetap digunakan untuk pengolah data berikutnya.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas Konvergen dengan *outer loadings*

Variabel	No Item	Loading Factor	Keterangan
Kompetensi Pedagogik (KP)	KP16	0.764	Valid
	KP17	0.742	Valid
	KP20	0.729	Valid
	KP21	0.818	Valid
	KP9	0.729	Valid
Kreativitas (KR)	KR10	0.729	Valid
	KR3	0.785	Valid
	KR7	0.780	Valid
	KR8	0.821	Valid
Kepemimpinan Transformasional (KT)	KR9	0.919	Valid
	KT10	0.838	Valid
	KT14	0.882	Valid
	KT17	0.770	Valid
	KT19	0.946	Valid
	KT5	0.790	Valid
Budaya Organisasi (OR)	KT6	0.883	Valid
	KT9	0.789	Valid
	OR10	0.853	Valid
	OR11	0.836	Valid

OR12	0.757	Valid
OR13	0.792	Valid
OR14	0.855	Valid
OR4	0.787	Valid
OR8	0.769	Valid
OR9	0.782	Valid

2. Nilai AVE

Uji validitas konvergen dapat pula dilakukan dengan mencari nilai *Average Variance Extracted (AVE)* untuk dapat melihat seberapa fokus item tersebut, dan dengan mengukur variabel yang dimaksud disbanding besar korelasinya dengan variabel yang lain. Berikut tabel nilai AVE yang diperoleh dari hasil pengolahan data:

Tabel 2. Daftar Nilai AVE Setiap Variabel

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
Kompetensi Pedagogik	0.573
Kreativitas	0.676
Kepemimpinan Transformasional	0.714
Budaya Organisasi	0.648

3. Uji Validitas

Uji validitas diskriminan bertujuan untuk melihat keunikan dari setiap variabel yang ada. Pengujian ini dilakukan dengan mencari beberapa nilai yang penting, yaitu Fornell Larcker, HTMT, dan cross loading.

Tabel 3. Nilai Fornell Larcker tiap Variabel

Variabel	KP	KR	KT	OR
Kompetensi Pedagogik	0.757			
Kreativitas	0.728	0.822		
Kepemimpinan Transformasional	0.676	0.468	0.845	
Budaya Organisasi	0.649	0.709	0.605	0.805

Nilai Fornell Larcker di atas menunjukkan nilai akar AVE dengan syarat harus lebih besar dari nilai akar AVE pada variabel lainnya. Terdapat satu variabel yang belum menunjukkan nilai Fornell Larcker yang diharapkan, yaitu pada variabel kompetensi pedagogik. Namun ketiga variabel lainnya menunjukkan nilai akar AVE yang lebih besar dari nilai korelasi terhadap variabel lainnya yang menunjukkan bahwa setiap item membagi variansinya lebih besar untuk variabel yang diukur daripada terhadap variabel lainnya.

Tabel 4 Daftar Nilai Heteroid Monotrait Rasio HTMT Setiap Variabel

Variabel	KP	KR	KT	OR
Kompetensi Pedagogik				
Kreativitas	0.859			
Kepemimpinan Transformasional	0.758	0.495		
Budaya Organisasi	0.741	0.762	0.645	

Standard nilai HTMT adalah harus berada di bawah 0,9. Seperti yang terlihat pada tabel di atas, seluruh nilai HTMT berada di bawah 0,9. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel telah memenuhi standard.

4. Cross Loading

Merupakan Ukuran validitas diskriminan yang menunjukkan korelasi antara variabel teramati dan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Nilai ini digunakan untuk memastikan bahwa korelasi antara konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada konstruk lainnya.

Tabel 5. Nilai Cross Loading Setiap Item

Variabel	KP	KR	KT	OR
KP16	0.764	0.516	0.591	0.486
KP17	0.742	0.488	0.643	0.379
KP20	0.729	0.590	0.321	0.648
KP21	0.818	0.607	0.471	0.511
KP9	0.729	0.563	0.509	0.452
KR10	0.567	0.785	0.388	0.723
KR3	0.553	0.780	0.362	0.385
KR7	0.534	0.821	0.237	0.506
KR8	0.673	0.919	0.425	0.694
KR9	0.649	0.797	0.483	0.539
KT10	0.554	0.312	0.838	0.362
KT14	0.668	0.431	0.882	0.495
KT17	0.446	0.342	0.770	0.585
KT19	0.663	0.468	0.946	0.544
KT5	0.526	0.259	0.790	0.584
KT6	0.625	0.558	0.883	0.571
KT9	0.453	0.311	0.789	0.452
OR10	0.616	0.579	0.578	0.853
OR11	0.639	0.705	0.556	0.836
OR12	0.338	0.470	0.374	0.757
OR13	0.570	0.518	0.621	0.792
OR14	0.479	0.582	0.402	0.855
OR4	0.549	0.545	0.628	0.787
OR8	0.492	0.554	0.356	0.769
OR9	0.410	0.569	0.312	0.782

Dari tabel kita dapat melihat bahwa setiap item dari variabel yang diukur memiliki nilai yang lebih besar dari korelasinya dengan item dari variabel yang lain. Hal ini menunjukkan bahwa item tersebut lebih kuat mengukur variabel yang sedang diukur daripada berkorelasi dengan variabel yang lain. Dengan

kata lain, item tersebut memenuhi standard validitas konvergen.

terlalu berkolerasi dengan item variabel lainnya.

5. Hasil Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas merupakan tahapan yang dilakukan untuk menguji instrument yang digunakan sudah layak digunakan atau belum. Instrumen yang reliabel dapat terlihat dari nilai Cronbach's alpha, rho-A, serta nilai composite reliability yang sesuai. Ketiga nilai tersebut harus berada dalam rentang nilai 0,70 hingga di bawah 0,95 agar dapat dikatakan reliabel (Hair Jr., et al. 2021).

Tabel 6. Nilai Uji Reliabilitas tiap variabel

Variabel	Cronbach's alpha	Rho-a	Composite reliability
Kompetensi Pedagogik	0.813	0.815	0.870
Kreativitas	0.879	0.890	0.912
Kepemimpinan Transformasional	0.932	0.949	0.946
Budaya Organisasi	0.922	0.929	0.936

Dari tabel di atas terlihat bahwa seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's alpha, rho-A, serta nilai composite reliability dalam rentang nilai lebih dari 0,70 hingga di bawah 0,95. Maka dapat disimpulkan bahwa instrument yang digunakan sudah reliabel.

6. Model Struktural (Inner Model)

a) Uji Model Struktural

Evaluasi model structural meliputi empat hal yang perlu diketahui dalam model struktural ini, yaitu uji mutikolinier inner VIF, uji signifikansi path coefficient (p-value), selang kepercayaan path coefficient 95%, serta efek size f square (pengaruh langsung dan mediasi).

b) Uji Multikolinier Inner VIF

Tabel 7. Daftar Nilai Uji Model Struktural Multikolinier

Variabel	KP	KR	KT	OR
Kompetensi Pedagogik				
Kreativitas	2.022			
Kepemimpinan Transformasional	1.584	1.576		
Budaya Organisasi	2.491	1.576		

Tabel tersebut menunjukkan bahwa semua variabel memiliki nilai multikolinier yang sudah memenuhi standard, yaitu berada di bawah 5. Hal ini berarti bahwa item dari indikator tersebut fokus untuk menguji variabel itu sendiri dan tidak

IV. SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan hubungan dari hipotesis yang telah dilakukan dilakukan uji path coefisien dari hubungan variable di atas didapatkan

Tabel 8. Uji signifikansi path coefficient (p-value)/ Uji Hipotesis

Hipotesis	Path coefficient	P values	T-statistik	Hasil
KR → KP	0.508	0.001	3.229	dukung
KT → KP	0.417	0.019	2.337	dukung
KT → KR	0.061	0.745	0.325	tolak
OR → KP	0.037	0.863	0.173	tolak
OR → KR	0.672	0.000	3.960	dukung

Berdasarkan data di atas, terlihat bahwa terdapat dua hipotesis yang ditolak karena memiliki nilai uji t-statistic di bawah nilai kritis, yaitu sebesar 1,64.

Nilai specific indirect effect antara kepemimpinan transformasional dengan kemampuan pedagogik guru yang dimediasi oleh kreativitas guru adalah senilai 0,031 atau lebih besar dari nol. Walaupun demikian, nilai tersebut hampir mendekati nilai nol. Selain itu, t-statistik yang diperoleh juga masih lebih kecil dari batas nilai kritis 1,64, yaitu hanya senilai 0,299. Dari kedua informasi tersebut, maka disimpulkan bahwa H1 ditolak dan H0 diterima. Dengan kata lain terdapat hubungan positif namun pengaruh lemah antara kepemimpinan transformasional dengan kemampuan pedagogik guru yang dimediasi oleh kreativitas guru.

Terlihat juga bahwa hubungan antara budaya organisasi dengan kemampuan pedagogik guru yang dimediasi oleh kreativitas guru memiliki nilai specific indirect effect lebih besar dari nol, yaitu sebesar 0,341. Selain itu, nilai t-statistik yang diperoleh juga melebihi batas kritis 0,64, yaitu sebesar 2.515. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa H1 diterima, sedangkan H0 ditolak. Dapat juga disimpulkan bahwa terdapat hubungan positif dan pengaruh yang kuat antara budaya organisasi dengan kemampuan pedagogik guru yang dimediasi oleh kreativitas guru.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah disebutkan, maka ada beberapa implikasi

yang dapat dilakukan oleh pihak sekolah untuk semakin meningkatkan kualitas dan performa sekolah. Telah diketahui bahwa terdapat hubungan positif antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kemampuan pedagogik guru. Pemimpin di sekolah harus mempraktikkan teladan hidup yang menuntun pada perubahan hidup dengan terus menggaungkan visi dan nilai-nilai yang dipercayai oleh sekolah sambil memberikan cara yang jelas untuk mencapai visi tersebut. Pemimpin dapat mengambil beberapa waktu untuk mengkalibrasi kembali seberapa kuat visi dari sekolah telah tertanam di dalam diri setiap guru sehingga secara sadar dan sukarela mengembangkan kemampuannya untuk mencapai visi, khususnya dalam ranah pedagogi.

Hal berikutnya adalah terdapat pengaruh positif antara kreativitas guru terhadap kemampuan pedagogik guru. Oleh karena itu, pemimpin di sekolah sangat perlu mengasah kreativitas guru dengan berbagai pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan dan potensi guru. Pemimpin perlu secara menyeluruh membukakan kesempatan kepada semua guru untuk melihat kreativitas yang dimiliki yang nantinya akan menolong setiap guru meningkatkan kemampuan pedagogik yang dibutuhkan dalam proses pembelajaran.

Hal lainnya yang juga perlu menjadi perhatian bagi pemimpinan adalah terdapat hubungan positif antara budaya organisasi dengan kreativitas. Budaya organisasi yang saling mendukung akan menstimulus kreativitas guru untuk bertumbuh. Pemimpin di sekolah diharapkan memberikan ruang dan kesempatan kepada para guru untuk saling berkolaborasi di dalam sebuah tanggung jawab sehingga dalam proses yang dijalani guru dimungkinkan untuk memperoleh banyak insight yang baru dan menginspirasi.

DAFTAR RUJUKAN

- Asril, Bukman Lian, Tobari (2019). The Effect of Organizational Climate and School's Culture on Teachers' Professional Performance In Palembang, Indonesia: *European Journal of Education Studies* Available on-line at: www.oapub.org/e DOI: 10.5281/zenodo. 2631950 Volume 6. Palembang, 75- 99
- Azanella, Luthfia Ayu. (2021). Tiga Perusahaan Ritel Besar yang Tutup Gerai di Tengah Pandemi Covid-19, Mana Saja? (diakses Mei 26, 2021). <https://www.kompas.com/tren/read/2021/05/26/150500265/3-perusahaan-ritel-besar-yang-tutup-gerai-di-tengah-pandemi-covid-19-mana?page=all> (accessed 11 24, 2022).
- Busari, Sajjad Nawaz Khan, Siti Mariam Abdullah dan Yasir Hayat Mughal (2020). "Transformational Leadership Style, Followership, and Factors of Employees' Reactions Towards Organizational Change." *Journal of Asia Business Studies*, 2020: 181-209.
- Djumaev (2023) Creativity and Social Activity as A Factor of Professional Competence Development of Future Teachers. *Science and Innovation International Scientific Journal* Volume 2. DOI: 10.5281/zenodo.8049739. 2023
- Erly Savitri, Asep Sudarsyah (2020). Transformational Leadership for Improving Teacher's Performance During the Covid-19 Pandemic: Advances in Social Science, *Education and Humanities Research* volume 526. Bandung: Atlantis Press, 308-312.
- Fakhrudinova et al. Pedagogical Competence of the High School Teacher (2020). *International Journal of Higher Education* Vol 9 No.8. DOI: 10.5430/ijhe.v9n8p84.
- Hair, J.F., Risher, J.J., Sarstedt, M. and Ringle, C. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM", *European Business Review*, Vol. 31 No. 1, 2019: pp. 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>.
- Khoe, Yao Tung (2024). *Kepemimpinan Pendidikan Kristen*, Karawaci: UPH Press.
- Maley, A., & Kiss, T. (2018). Creativity and English Language Teaching. DOI: 10.1057/978-1-137-46729-4_7
- Northouse, Peter G. (2019) *Leadership Theory and Practice: Eight edition*. United States of America: SAGE Publications, Inc., 2019.
- Nurjanah. (2008). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan budaya Organisasi Terhadap Komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja Karyawan.
- Soomro & Shah, (2019) Determining The Impact of Entrepreneurial Orientation and

Organizational Culture on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Employee's Performance. *South Asian Journal of Business Studies*, 266-282. DOI 10.1108/SAJBS-12-2018-0142

Talis (2023) *The OECD Teaching and Learning International Survey*. (2023) Homepage online. Available from <https://www.oecd.org/education/talis/>; Internet. (diakses September 2023).

Tewal, Bernard, Adolfina, Merinda Pandowo, and Hendra Tawas (2017) *Perilaku Organisasi*. Bandung: CV. Patra Media Grafindo Bandung, 2017.

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 *Tentang Guru Dan Dosen*

Zhu, Chang. (2013) Organizational Culture and Technology-Enhance Innovation in Higher Education. *Technology, Pedagogy and Education*. Vol.24, No.1, p. 65-79, DOI: 10.1080/1475939X.2013.822414.