

Peran Keterlibatan Guru dalam Meningkatkan Pengaruh Komunikasi dan Kepemimpinan terhadap Inovasi Mengajar Guru

Nazih Imtihan ^{1*}, Woro Utari ², Mei Indrawati ³

^{1,2,3}Program Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Wijaya Putra, Surabaya, Indonesia

Alamat: Jl. Raya Menganti Kramat No.133, Jajar Tunggal, Kec. Wiyung, Surabaya, Jawa Timur

*Korespondensi penulis: 255361055@student.uwp.ac.id

Abstract. *The purpose of this study is to describe Communication, Leadership, Teacher Engagement, and Innovative Teaching at SMK Negeri 4 Bojonegoro. To test and analyze the influence of Communication and Leadership on Innovative Teaching through Teacher Engagement as an intervening variable at SMK Negeri 4 Bojonegoro. The type of research used in this study is explanatory research. The approach in this study is a quantitative approach, because this study is presented with numbers. The population in this study were 57 ASN and PPPK teachers at SMK Negeri 4 Bojonegoro. The data analysis technique used Partial Least Square (PLS). The results of this study showed that teacher perceptions of Communication, Leadership, Teacher Engagement, and Innovative Teaching at SMK Negeri 4 Bojonegoro were included in the high category. Communication has a positive and significant effect on Teacher Engagement. Leadership has a positive and significant effect on Teacher Engagement. Communication has a positive and significant effect on Innovative Teaching. Leadership has a positive and significant effect on Innovative Teaching. Teacher Engagement has a positive and significant effect on Innovative Teaching and is the strongest predictor. Teacher Engagement significantly mediates the effect of Communication on Innovative Teaching. Teacher Engagement significantly mediates the effect of Leadership on Innovative Teaching. There is a significant influence both directly and indirectly between Communication and Leadership on Innovative Teaching through Teacher Engagement at SMK Negeri 4 Bojonegoro.*

Keywords: *Communication; Leadership; Teacher Engagement; Innovative Teaching*

Abstrak. Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan Komunikasi, Kepemimpinan, Keterlibatan Guru, dan Inovasi Mengajar di SMK Negeri 4 Bojonegoro. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh antara Komunikasi dan Kepemimpinan terhadap Inovasi Mengajar melalui Keterlibatan Guru sebagai variabel intervening di SMK Negeri 4 Bojonegoro. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian eksplanatori (explanatory research). Pendekatan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif, karena penelitian ini disajikan dengan angka-angka. Populasi dalam penelitian ini adalah guru ASN dan PPPK di SMK Negeri 4 Bojonegoro yang berjumlah 57 orang. Teknik analisis data menggunakan Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian ini didapatkan bahwa Persepsi guru tentang Komunikasi, Kepemimpinan, Keterlibatan Guru, dan Inovasi Mengajar di SMK Negeri 4 Bojonegoro termasuk dalam kategori tinggi. Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterlibatan Guru. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterlibatan Guru. Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Inovasi Mengajar. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Inovasi Mengajar. Keterlibatan Guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap Inovasi Mengajar dan merupakan prediktor terkuat. Keterlibatan Guru memediasi secara signifikan pengaruh Komunikasi terhadap Inovasi Mengajar. Keterlibatan Guru memediasi secara signifikan pengaruh Kepemimpinan terhadap Inovasi Mengajar. Ada pengaruh yang signifikan baik secara langsung maupun tidak langsung antara Komunikasi dan Kepemimpinan terhadap Inovasi Mengajar melalui Keterlibatan Guru di SMK Negeri 4 Bojonegoro.

Kata Kunci: Komunikasi; Kepemimpinan; Keterlibatan Guru; Inovasi Mengajar

PENDAHULUAN

Manajemen pendidikan merupakan proses pengelolaan sumber daya, perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi yang bertujuan mencapai mutu pendidikan secara efektif dan efisien (Prasetyo & Utari, 2023). Dalam pendidikan modern, keberhasilan manajemen pendidikan tidak hanya diukur dari administrasi sekolah, tetapi juga dari kemampuan sekolah

mengembangkan inovasi pembelajaran, yaitu pembaruan metode, media, strategi, dan teknologi pembelajaran agar proses belajar menjadi lebih bermakna, efektif, dan relevan dengan karakteristik peserta didik. SMKN 4 Bojonegoro sebagai salah satu Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Kabupaten Bojonegoro memiliki peran strategis dalam menyiapkan sumber daya manusia terampil dan siap kerja. Meskipun sekolah ini telah berupaya mengembangkan inovasi pembelajaran sebagai respons terhadap perubahan kurikulum dan kebutuhan dunia industri, implementasinya masih menghadapi sejumlah kendala, seperti keterbatasan penguasaan teknologi oleh sebagian guru, variasi kemampuan guru dalam merancang pembelajaran berbasis proyek, keterbatasan sarana praktik, serta konsistensi penggunaan media pembelajaran inovatif yang belum merata. Kondisi ini menunjukkan bahwa inovasi pembelajaran belum sepenuhnya menjadi budaya kerja sekolah, melainkan masih bergantung pada inisiatif individu guru.

Komunikasi merupakan faktor manajerial yang penting dalam membangun efektivitas organisasi sekolah. Komunikasi yang baik antara kepala sekolah, guru, serta seluruh elemen sekolah dapat menciptakan kesamaan pemahaman terhadap visi pembelajaran, standar kinerja, dan strategi inovasi. Dalam inovasi pembelajaran, komunikasi berfungsi sebagai media koordinasi, penyampaian informasi kebijakan, serta ruang diskusi bagi guru untuk saling berbagi praktik baik. Komunikasi yang terbuka dan efektif dapat mempercepat penyebaran ide inovatif, mendorong kolaborasi antar guru, serta mengurangi resistensi terhadap perubahan. Hal ini sejalan dengan pandangan Puteri *et al.* (2025) yang menekankan bahwa integrasi informasi dan komunikasi merupakan komponen utama yang mengubah pola pikir pedagogis menjadi lebih inovatif. Selain mendorong inovasi, komunikasi juga berperan besar dalam meningkatkan keterlibatan guru. Fenomena ini didukung oleh temuan Ma (2022) yang menunjukkan bahwa strategi komunikasi yang efektif melalui aliran informasi dan umpan balik berdampak signifikan pada peningkatan keterlibatan pengajar (*faculty engagement*). Senada dengan hal tersebut, Hermawan *et al.* (2023) dalam penelitiannya pada guru SMK menemukan bahwa komunikasi interpersonal yang kuat merupakan kunci optimasi *engagement* guru.

Kepemimpinan merupakan elemen penting dalam manajemen pendidikan karena kepala sekolah menjadi pengarah utama dalam membangun iklim inovasi. Kepemimpinan yang mampu memberikan visi, inspirasi, serta dukungan terhadap pengembangan pembelajaran akan berpengaruh terhadap kesiapan guru dalam berinovasi (Suprastiyo *et al.*, 2022). Kepala sekolah yang berorientasi pada perubahan dapat mendorong guru untuk mencoba metode baru, menggunakan teknologi pembelajaran, serta mengembangkan pembelajaran berbasis proyek. Menurut Lin (2022), gaya kepemimpinan yang memberikan otonomi profesional memiliki hubungan positif yang kuat terhadap inovativitas guru. Selain itu, Hardiman *et al.* (2025) menyatakan bahwa peran kepemimpinan sangat krusial dalam memberikan ruang eksperimen bagi guru untuk melahirkan inovasi pembelajaran. Kepemimpinan yang visioner dan partisipatif juga dapat menumbuhkan rasa percaya, motivasi kerja, dan kebanggaan guru terhadap sekolah. Ismunandar (2025) menegaskan bahwa efektivitas kepemimpinan kepala sekolah berkontribusi langsung dalam menciptakan *employee engagement*. Hal ini diperkuat oleh Amri *et al.* (2025) yang menyebutkan bahwa kepemimpinan yang partisipatif mendorong keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan, sehingga meningkatkan komitmen mereka.

Keterlibatan guru merupakan kondisi psikologis yang mencerminkan kesungguhan guru dalam menjalankan tugas pembelajaran serta kesediaan untuk memberikan kontribusi terbaik bagi sekolah (Ningsih *et al.*, 2023). Guru yang memiliki keterlibatan tinggi biasanya lebih kreatif, lebih aktif mencari solusi, dan lebih terbuka terhadap pembaruan dalam pembelajaran. Dalam inovasi pembelajaran, keterlibatan guru dapat menjadi faktor internal yang memengaruhi munculnya ide baru, penerapan teknologi, dan variasi strategi pembelajaran. Penelitian Muliawan *et al.* (2021) membuktikan bahwa keterlibatan guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif guru. Temuan ini juga didukung oleh Pan *et al.* (2024) yang menyatakan bahwa keterlibatan guru dalam kolaborasi profesional mendorong terciptanya praktik pengajaran inovatif. Komunikasi dan kepemimpinan tidak selalu berdampak langsung terhadap inovasi pembelajaran, karena inovasi lebih banyak bergantung pada tingkat kesediaan guru untuk terlibat dan berpartisipasi aktif. Ma (2022) mengonfirmasi bahwa keterlibatan pengajar berperan sebagai

mediator yang menghubungkan strategi komunikasi dengan hasil kinerja organisasi. Demikian pula, Muliawan *et al.* (2021) menemukan bahwa keterlibatan guru merupakan mediator penting yang memperkuat hubungan antara faktor organisasi (kepemimpinan) dengan perilaku inovatif.

Berdasarkan uraian tersebut, terdapat beberapa celah penelitian (*research gap*) yang menjadi dasar dilakukannya penelitian ini. *Pertama*, penelitian terdahulu seperti Ma (2022) dan Hermawan *et al.* (2023) lebih banyak meneliti komunikasi, sementara Lin (2022) dan Gurbuz & Gulec (2022) lebih meneliti kepemimpinan secara terpisah, sehingga belum ada penelitian yang menguji keduanya secara simultan terhadap inovasi mengajar di SMK. *Kedua*, meskipun Muliawan *et al.* (2021) dan Pan *et al.* (2024) membuktikan keterlibatan guru berpengaruh signifikan terhadap inovasi, penelitian yang menempatkan keterlibatan guru sebagai variabel mediasi antara komunikasi dan kepemimpinan terhadap inovasi mengajar masih jarang dilakukan, khususnya di SMK. *Ketiga*, sebagian besar penelitian dilakukan di luar SMK Bojonegoro, sehingga penelitian di SMK Indonesia, khususnya di Bojonegoro, masih sangat minim dan memerlukan bukti empiris baru. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan kondisi komunikasi, kepemimpinan, keterlibatan guru, dan inovasi mengajar, serta menguji dan menganalisis pengaruh komunikasi dan kepemimpinan terhadap inovasi mengajar guru melalui keterlibatan guru sebagai variabel intervening di SMKN 4 Bojonegoro.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian *explanatory* yang bertujuan menjelaskan hubungan antar variabel dan menguji hipotesis berdasarkan teori yang telah dikembangkan sebelumnya (Putri *et al.*, 2024; Sugiyono, 2022; Utari *et al.*, 2024). Penelitian dilaksanakan di SMKN 4 Bojonegoro, Jawa Timur. Populasi penelitian adalah seluruh guru ASN dan PPPK di SMKN 4 Bojonegoro sebanyak 57 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sensus (*total sampling*) karena jumlah populasi relatif kecil, sehingga seluruh anggota populasi dijadikan sampel penelitian.

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik, yaitu dokumentasi untuk memperoleh data sekunder sekolah, studi kepustakaan untuk mendukung landasan teori, serta kuesioner sebagai instrumen utama untuk memperoleh data primer dari responden (Hakim & Utari, 2023; Utari *et al.*, 2024). Kuesioner disebarkan kepada guru di SMKN 4 Bojonegoro untuk mengukur variabel komunikasi, kepemimpinan, keterlibatan guru, dan inovasi mengajar. Analisis data menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS) dengan bantuan SmartPLS, yang meliputi pengujian *outer model*, *inner model*, dan *weight relation*.

Pengujian instrumen dalam PLS mencakup uji validitas dan reliabilitas. Validitas konvergen dinilai melalui *outer loading* $> 0,70$ dan AVE $> 0,50$, sedangkan validitas diskriminan dinilai melalui *cross loading* dan akar AVE. Reliabilitas diuji menggunakan *Cronbach's alpha* dan *composite reliability* dengan batas $> 0,70$. Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai *p-value*; jika $\leq 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Pengujian mediasi dilakukan melalui estimasi *indirect effect*, dengan membandingkan pengaruh langsung dan tidak langsung untuk menentukan jenis mediasi, yaitu mediasi sebagian (*partial mediation*) atau mediasi penuh (*full mediation*).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Variabel Penelitian

Analisis deskriptif dilakukan untuk menggambarkan persepsi responden terhadap masing-masing variabel penelitian. Rentang skala yang digunakan adalah skala Likert 1–5 dengan perhitungan $R_s = (5-1)/5 = 0,80$, sehingga kategori penilaian dibagi menjadi: sangat rendah (1,00–1,79), rendah (1,80–2,59), cukup tinggi (2,60–3,39), tinggi (3,40–4,19), dan sangat tinggi (4,20–5,00). Hasil analisis deskripsi variabel penelitian dapat dijelaskan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 1. Rekapitulasi Deskripsi Variabel Penelitian

Variabel	Jumlah Item	Mean	Kategori
----------	-------------	------	----------

Inovasi Mengajar Guru (Y)	7	3,99	Tinggi
Keterlibatan Guru (Z)	8	3,99	Tinggi
Komunikasi (X1)	5	3,96	Tinggi
Kepemimpinan (X2)	5	3,96	Tinggi

Sumber: Data diolah (2026)

Analisis deskriptif menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian berada pada kategori tinggi, dengan mean Inovasi Mengajar Guru (3,99), Keterlibatan Guru (3,99), Komunikasi (3,96), dan Kepemimpinan (3,96). Hal ini mengindikasikan bahwa guru-guru di SMK Negeri 4 Bojonegoro memiliki tingkat inovasi mengajar, keterlibatan, komunikasi, dan persepsi kepemimpinan yang baik.

Indikator tertinggi pada Inovasi Mengajar adalah diskusi dan berbagi praktik ($Y7 = 4,05$), pada Keterlibatan Guru adalah penyusunan kurikulum ($Z1 = 4,07$), pada Komunikasi adalah sikap positif ($X1.4 = 4,02$), dan pada Kepemimpinan adalah kemampuan menyampaikan informasi ($X2.5 = 4,00$). Sementara itu, indikator terendah yang perlu perhatian adalah variasi metode dan modifikasi media ($Y1 \text{ \& } Y2 = 3,95$), masukan terhadap laporan anggaran ($Z4 = 3,93$), pemberian dukungan komunikasi ($X1.3 = 3,84$), serta pemahaman karakteristik dan pengarahan visi misi ($X2.2 \text{ \& } X2.3 = 3,95$).

Pengujian Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pengujian *outer model* dilakukan untuk menguji validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas instrumen. Hasil pengujian disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Rekapitulasi Hasil Pengujian *Outer Model*

Variabel	AVE	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	HTMT (Tertinggi)	Keterangan
Komunikasi (X1)	0,790	0,933	0,950	0,386	Valid & Reliabel
Kepemimpinan (X2)	0,834	0,950	0,962	0,386	Valid & Reliabel
Inovasi Mengajar (Y)	0,807	0,960	0,967	0,878	Valid & Reliabel
Keterlibatan Guru (Z)	0,872	0,979	0,982	0,878	Valid & Reliabel

Sumber: Data diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 1, seluruh item pernyataan memiliki nilai *outer loading* $> 0,70$ (tertinggi $Z8 = 0,952$; terendah $X2.3 = 0,826$). Seluruh variabel memiliki nilai AVE $> 0,50$, *Cronbach's Alpha* $> 0,70$, dan *Composite Reliability* $> 0,70$. Nilai HTMT tertinggi sebesar 0,878 (Inovasi Mengajar–Keterlibatan Guru) dan terendah 0,386 (Komunikasi–Kepemimpinan), seluruhnya di bawah 0,90. Dengan demikian, seluruh instrumen dinyatakan **valid dan reliabel**.

Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian *inner model* dilakukan untuk menilai kekuatan prediksi model melalui R^2 dan besaran pengaruh melalui f^2 . Hasil pengujian disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Rekapitulasi Hasil Pengujian *Inner Model*

Variabel Dependen	R^2	R^2 <i>Adjusted</i>	Variabel Prediktor	f^2	Kategori
Inovasi Mengajar (Y)	0,819	0,809	Komunikasi → Inovasi	0,177	Sedang
			Kepemimpinan → Inovasi	0,352	Besar
			Keterlibatan → Inovasi	0,531	Besar
Keterlibatan Guru (Z)	0,611	0,596	Komunikasi → Keterlibatan	0,689	Besar
			Kepemimpinan → Keterlibatan	0,320	Besar

Sumber: Data diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 2, nilai R^2 Inovasi Mengajar sebesar 0,819 (81,9%) yang berarti Komunikasi dan Kepemimpinan mampu menjelaskan 81,9% variasi Inovasi Mengajar, sedangkan 18,1% dipengaruhi faktor lain di luar model. Nilai R^2 Keterlibatan Guru sebesar 0,611 (61,1%), yang berarti Komunikasi dan Kepemimpinan menjelaskan 61,1% variasi Keterlibatan

Guru, dan 38,9% dipengaruhi faktor eksternal. Nilai *effect size* (f^2) menunjukkan bahwa Komunikasi memiliki pengaruh terbesar terhadap Keterlibatan Guru ($f^2 = 0,689$), sedangkan Keterlibatan Guru memiliki pengaruh terbesar terhadap Inovasi Mengajar ($f^2 = 0,531$). Dengan demikian, model penelitian ini memiliki kekuatan prediksi yang kuat dan efektif.

Hasil Pengujian Hipotesis

Hubungan antar variabel laten dalam model penelitian ini dapat dilihat dari hasil estimasi koefisien jalur (path coefficients) dan tingkat signifikansinya (*p-value*). Berikut ini adalah gambar hasil pengujian dengan menggunakan SmartPLS:

Tabel 3. Hasil Estimasi Path Coefficient

No	Hubungan Variabel	<i>Original Sample</i>	<i>T Statistics</i>	<i>P-Values</i>	Status
1	Komunikasi → Keterlibatan Guru	0,557	7,346	0,000	Signifikan
2	Kepemimpinan → Keterlibatan Guru	0,380	5,080	0,000	Signifikan
3	Komunikasi → Inovasi Mengajar	0,250	3,276	0,001	Signifikan
4	Kepemimpinan → Inovasi Mengajar	0,312	4,061	0,000	Signifikan
5	Keterlibatan Guru → Inovasi Mengajar	0,497	5,046	0,000	Signifikan
6	Komunikasi → Keterlibatan → Inovasi	0,277	4,056	0,000	Signifikan
7	Kepemimpinan → Keterlibatan → Inovasi	0,189	3,560	0,000	Signifikan

Sumber: Data diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 3, seluruh hipotesis (H1–H7) diterima karena nilai *p-value* < 0,05. Hasil pengujian hipotesis dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap Keterlibatan Guru (H1)
Nilai koefisien 0,557 dan *p-value* 0,000 menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan guru. Semakin baik komunikasi di lingkungan sekolah, semakin tinggi keterlibatan guru.
2. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Keterlibatan Guru (H2)
Nilai koefisien 0,380 dan *p-value* 0,000 menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan guru. Semakin baik kepemimpinan kepala sekolah, semakin tinggi keterlibatan guru.
3. Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap Inovasi Mengajar (H3)
Nilai koefisien 0,250 dan *p-value* 0,001 menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi mengajar.
4. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Inovasi Mengajar (H4)
Nilai koefisien 0,312 dan *p-value* 0,000 menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi mengajar.
5. Keterlibatan Guru berpengaruh signifikan terhadap Inovasi Mengajar (H5)
Nilai koefisien 0,497 dan *p-value* 0,000 menunjukkan bahwa keterlibatan guru merupakan prediktor terkuat terhadap inovasi mengajar.
6. Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap Inovasi Mengajar melalui Keterlibatan Guru (H6)
Nilai koefisien mediasi 0,277 dan *p-value* 0,000 menunjukkan bahwa keterlibatan guru memediasi secara signifikan pengaruh komunikasi terhadap inovasi mengajar.
7. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Inovasi Mengajar melalui Keterlibatan Guru (H7)
Nilai koefisien mediasi 0,189 dan *p-value* 0,000 menunjukkan bahwa keterlibatan guru memediasi secara signifikan pengaruh kepemimpinan terhadap inovasi mengajar.

Pembahasan

Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan guru (koefisien 0,557; $p = 0,000$). Temuan ini sejalan dengan penelitian yang menyatakan bahwa komunikasi internal yang efektif berdampak signifikan pada keterlibatan guru (Hermawan et al., 2023; Ma, 2022; Mazzetti & Schaufeli, 2022; Nguyen & Ha, 2023). Komunikasi yang efektif menciptakan iklim keterbukaan, saling pengertian, dan dukungan antar warga sekolah, sehingga guru merasa didengar dan dilibatkan, yang pada akhirnya mendorong partisipasi aktif dalam berbagai aktivitas sekolah.

Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan guru (koefisien 0,380; $p = 0,000$), sejalan dengan penelitian (Amri et al., 2025; Gurbuz & Gulec, 2022; Ismunandar, 2025; Mazzetti & Schaufeli, 2022). Meskipun pengaruhnya lebih kecil dibandingkan komunikasi, kepemimpinan tetap berperan penting dalam membangun partisipasi aktif guru. Kepala sekolah yang jujur, bertanggung jawab, menjadi teladan, dan bijaksana menciptakan rasa percaya dan aman yang mendorong guru untuk terlibat aktif dalam berbagai kegiatan sekolah.

Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi mengajar (koefisien 0,250; $p = 0,001$), sejalan dengan penelitian (Ma, 2022; Nguyen & Ha, 2023; L. Pan et al., 2024; Puteri et al., 2025). Komunikasi yang efektif memungkinkan terjadinya pertukaran ide, berbagi praktik baik, dan kolaborasi antar guru dalam mengembangkan metode pembelajaran yang bervariasi. Guru di SMK Negeri 4 Bojonegoro yang aktif berdiskusi dan berbagi praktik menunjukkan bahwa komunikasi menjadi katalis penting bagi lahirnya inovasi mengajar.

Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi mengajar (koefisien 0,312; $p = 0,000$), sejalan dengan penelitian (Gurbuz & Gulec, 2022; Hardiman et al., 2025; Lin, 2022). Pengaruh kepemimpinan terhadap inovasi mengajar lebih besar dibandingkan komunikasi, namun lebih rendah dibandingkan keterlibatan guru, yang mengindikasikan bahwa pengaruh kepemimpinan juga berjalan melalui mekanisme pemberdayaan dan keterlibatan guru. Kepala sekolah yang visioner memberikan ruang eksperimen bagi guru untuk berinovasi.

Keterlibatan guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi mengajar (koefisien 0,497; $p = 0,000$) dan merupakan prediktor terkuat, sejalan dengan penelitian (Mazzetti & Schaufeli, 2022; Muliawan et al., 2021; H. L. W. Pan et al., 2024). Guru yang terlibat dalam penyusunan kurikulum, perencanaan program, dan pengambilan keputusan sekolah memiliki rasa kepemilikan yang tinggi sehingga terdorong untuk terus berinovasi. Upaya peningkatan inovasi pembelajaran harus dimulai dengan meningkatkan keterlibatan guru dalam berbagai aspek manajemen sekolah.

Keterlibatan guru memediasi secara signifikan pengaruh komunikasi terhadap inovasi mengajar (koefisien mediasi 0,277; $p = 0,000$), sejalan dengan penelitian (Mazzetti & Schaufeli, 2022; Nguyen & Ha, 2023). Komunikasi yang baik menciptakan iklim keterbukaan yang mendorong guru untuk terlibat aktif, dan keterlibatan ini menjadi pendorong utama bagi guru untuk mengembangkan inovasi pembelajaran. Komunikasi yang efektif harus diikuti dengan pelibatan guru secara aktif agar menghasilkan inovasi mengajar yang optimal.

Keterlibatan guru juga memediasi secara signifikan pengaruh kepemimpinan terhadap inovasi mengajar (koefisien mediasi 0,189; $p = 0,000$), sejalan dengan (Amri et al., 2025; Lin, 2022; Mazzetti & Schaufeli, 2022). Nilai mediasi ini lebih kecil dibandingkan mediasi komunikasi (0,277), menunjukkan bahwa peran mediasi keterlibatan guru lebih kuat dalam hubungan komunikasi terhadap inovasi mengajar. Kepemimpinan visioner dan suportif menciptakan kondisi yang mendorong guru terlibat aktif, dan keterlibatan guru menjadi jembatan yang menghubungkan kepemimpinan dengan inovasi mengajar.

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa persepsi guru terhadap Komunikasi, Kepemimpinan, Keterlibatan Guru, dan Inovasi Mengajar di SMK Negeri 4 Bojonegoro seluruhnya berada dalam kategori tinggi. Komunikasi (0,557) dan Kepemimpinan (0,380) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterlibatan Guru, dengan pengaruh Komunikasi lebih dominan. Komunikasi

(0,250) dan Kepemimpinan (0,312) juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Inovasi Mengajar, meskipun pengaruh Kepemimpinan lebih besar dibandingkan Komunikasi. Keterlibatan Guru (0,497) terbukti merupakan prediktor terkuat terhadap Inovasi Mengajar. Selain itu, Keterlibatan Guru memediasi secara signifikan pengaruh Komunikasi (0,277) dan Kepemimpinan (0,189) terhadap Inovasi Mengajar, dengan mediasi Komunikasi lebih kuat dibandingkan mediasi Kepemimpinan. Dengan demikian, Komunikasi, Kepemimpinan, dan Keterlibatan Guru merupakan faktor kunci dalam meningkatkan Inovasi Mengajar guru di SMK Negeri 4 Bojonegoro.

Berdasarkan kesimpulan tersebut, beberapa saran dapat diajukan. Sekolah disarankan membangun budaya komunikasi yang lebih suportif melalui apresiasi rutin, program mentoring, dan kegiatan *team building* untuk memperkuat komunikasi interpersonal. Kepala sekolah perlu lebih intensif mensosialisasikan visi dan misi sekolah, melibatkan guru dalam penyusunan program kerja, serta membuat peta jalan pengembangan sekolah yang transparan. Selain itu, sekolah perlu meningkatkan transparansi pengelolaan anggaran dan melibatkan guru dalam pengambilan keputusan strategis, termasuk dalam tim penerimaan peserta didik baru. Untuk meningkatkan inovasi mengajar, sekolah disarankan mengadakan pelatihan metode pembelajaran inovatif secara berkala, menyediakan fasilitas dan anggaran pengembangan media berbasis TIK, membentuk komunitas belajar guru, serta mendorong penelitian tindakan kelas. Terakhir, karena keterlibatan guru merupakan pendorong terkuat inovasi mengajar, kepala sekolah disarankan menciptakan iklim partisipatif, memberikan otonomi berinovasi, membangun budaya apresiasi, dan menjadi teladan dalam komunikasi yang terbuka serta suportif.

DAFTAR PUSTAKA

- Amri, U., Taufiqurrohmah, T., Rohmat, R., Rozak, K., Andrianto, E., Saputra, R. A., & Fathoni, T. (2025). Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah: Mendorong Keterlibatan Guru Dan Siswa Dalam Pengambilan Keputusan. *Social Science Academic*, 3(1 SE-Articles), 27–36. <https://doi.org/10.37680/ssa.v2i2.6310>
- Gurbuz, G., & Gulec, B. (2022). How leadership style matters for innovative work behavior. *Pressacademia*, 9(4), 136–146. <https://doi.org/10.17261/pressacademia.2022.1651>
- Hakim, L., & Utari, W. (2023). Analisis Pengaruh Pendidikan dan Kemampuan Kerja Terhadap Pengawasan dan Prestasi Kerja Pegawai Badan Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Sumenep. *MAP (Jurnal Manajemen Dan Administrasi Publik)*, 6(1), 20–30.
- Hardiman, M. A., Muhammad, & Agus. (2025). Analisis Literatur Mengenai Peran Kepemimpinan Laissez-Faire (Delegatif) Terhadap Kreativitas dan Inovasi Guru dalam Pembelajaran. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 10(4). <https://doi.org/https://doi.org/10.23969/jp.v10i04.34248>
- Hermawan, A., Muhammadi, A. M., & Gozali, A. F. (2023). Optimasi Peningkatan Engagement Guru Melalui Penguatan Efikasi Diri, Komunikasi Interpersonal, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Syntax Admiration*, 4(10), 2104–2117. <https://doi.org/10.46799/jsa.v4i10.943>
- Ismunandar, A. (2025). Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Employee Engagement dan Mutu Pendidikan. *Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)*, 4(e-ISSN: 2963-914X), 19–26. <https://doi.org/https://doi.org/10.31004/riggs.v4i1.365>
- Lin, Q. (2022). The relationship between distributed leadership and teacher innovativeness: Mediating roles of teacher autonomy and professional collaboration. *Frontiers in Psychology*, 13(July), 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.948152>
- Ma, Y. (2022). Role of Communication Strategies in Organizational Commitment,

- Mediating Role of Faculty Engagement: Evidence From English Language Teachers. *Frontiers in Psychology*, 13(June). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.921797>
- Mazzetti, G., & Schaufeli, W. B. (2022). The impact of engaging leadership on employee engagement and team effectiveness: A longitudinal, multi-level study on the mediating role of personal- and team resources. *PLoS ONE*, 17(6), 1–25. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0269433>
- Muliawan, E. P., Kamase, J., Arifin, Z., & Alam, oslina. (2021). Pengaruh Organisasi Pembelajaran Terhadap Perilaku Inovatif Guru. *Jurnal Sosio Sains*, 7(2), 95–107. <http://journal.ildikti9.id/sosiosains>
- Nguyen, C. M. A., & Ha, M.-T. (2023). The interplay between internal communication, employee engagement, job satisfaction, and employee loyalty in higher education institutions in Vietnam. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 329. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01806-8>
- Ningsih, D. P., Utari, W., & Prasetyo, I. (2023). Analisis Persepsi Dukungan Organisasi Dan Keterlibatan Pegawai Pada Produktivitas Kerja Dengan Dimediasi Kepuasan Kerja. *JUIMA: Jurnal Ilmu Manajemen*, 13(1), 26–36.
- Pan, H. L. W., Lin, Y. C., & Chung, C. H. (2024). Teacher collaboration, school innovativeness and innovative teaching in Taiwan: Evidence from TALIS. *International Journal of Educational Research*, 127(December 2022), 102383. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2024.102383>
- Pan, L., Haq, S. ul, Shi, X., & Nadeem, M. (2024). The Impact of Digital Competence and Personal Innovativeness on the Learning Behavior of Students: Exploring the Moderating Role of Digitalization in Higher Education Quality. *SAGE Open*, 14(3), 1–19. <https://doi.org/10.1177/21582440241265919>
- Prasetyo, I., & Utari, W. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Supervisi Pengawas Terhadap Disiplin Kerja Guru Melalui Motivasi Kerja. *Jurnal Ilmiah Research And Development Student*, 1(1), 107–116.
- Puteri, A. R., Nasution, W. N., & Nasution, M. I. P. (2025). Integrasi Teknologi Informasi dan Komunikasi dalam Pendidikan: Konsep, Perkembangan, dan Inovasi Media Pembelajaran. *Jurnal Pendidikan Indonesia: Teori, Penelitian Dan Inovasi*, 5(4), 50–55. <https://doi.org/10.59818/jpi.v5i4.1760>
- Putri, R. A. R. F., Prasetyo, I., & Utari, W. (2024). Motivasi Memediasi Pengaruh Lingkungan Kerja dan Komunikasi Terhadap Kinerja Dosen pada Universitas Mayjend Sungkono Mojokerto. *Jurnal Manajerial Bisnis*, 7(3), 217–232.
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Manajemen* (Setiyawami, Ed.). Alfabeta.
- Suprastiyo, A., Prasetyo, I., Halimah, N., & Utari, W. (2022). Dampak Komunikasi dan Motivasi Serta Kepemimpinan Kepala Sekolah pada Kinerja Guru SD Negeri Gugus 5 Jetis Kabupaten Mojokerto. *Jurnal Manajemen Dirgantara*, 15(1), 47–53.
- Utari, W., Indrawati, M., & Sobakh, N. (2024). The Effect of Service Quality, Consumer Perceptions, and Facilities on Consumer Satisfaction: Case study in Indonesia. *Journal of Ecohumanism*, 3(4), 652–663.