

Inovasi Kerja Guru SMPN 2 Balen: Peran Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Melalui Motivasi Kerja

Himatul Aliyah ^{1*}, Woro Utari ², Nugroho Mardi Wibowo 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: 255361068@student.uwp.ac.id

Abstract. *This study aims to analyze the direct and indirect effects of leadership and organizational culture on teacher work innovation through work motivation at SMPN 2 Balen Bojonegoro. This quantitative study involved all 32 teachers at SMPN 2 Balen Bojonegoro using a census technique. Data were analyzed using Partial Least Squares – Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The results show that leadership, organizational culture, and teacher work innovation are in the very high category, while work motivation is in the high category. Leadership has no significant effect on work motivation, whereas organizational culture significantly affects work motivation. Leadership and work motivation significantly affect teacher work innovation, but organizational culture has no direct significant effect on work innovation. Furthermore, work motivation does not mediate the effect of leadership on work innovation, but significantly mediates the effect of organizational culture on teacher work innovation.*

Keywords: *Leadership; Organizational Culture; Work Motivation; Work Innovation*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap inovasi kerja guru secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja di SMPN 2 Balen Bojonegoro. Penelitian kuantitatif ini menggunakan seluruh populasi guru SMPN 2 Balen Bojonegoro sebanyak 32 orang sebagai sampel melalui teknik sensus. Analisis data dilakukan menggunakan Partial Least Squares – Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan, budaya organisasi, dan inovasi kerja berada dalam kategori sangat tinggi, sedangkan motivasi kerja dalam kategori tinggi. Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, sedangkan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap inovasi kerja, tetapi budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap inovasi kerja. Selanjutnya, motivasi kerja tidak memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap inovasi kerja, namun secara signifikan memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap inovasi kerja guru.

Kata Kunci: Kepemimpinan; Budaya Organisasi; Motivasi Kerja; Inovasi Kerja

PENDAHULUAN

Pendidikan berkualitas tinggi sangat bergantung pada peran strategis guru sebagai ujung tombak proses pembelajaran, di mana inovasi kerja guru menjadi determinan utama dalam mengoptimalkan potensi peserta didik serta mutu institusi pendidikan. Inovasi kerja guru mencakup pembaruan metode, media, dan sumber belajar yang secara berkelanjutan disesuaikan dengan dinamika kebutuhan pembelajaran. Namun, observasi empiris di SMPN 2 Balen Bojonegoro menunjukkan bahwa akselerasi inovasi kerja guru masih menghadapi berbagai hambatan signifikan, seperti keterbatasan sarana dan prasarana pendukung, tingginya beban kerja administratif, serta minimnya kesempatan pengembangan profesionalisme yang membatasi ruang kreativitas pendidik.

Hambatan dalam manifestasi inovasi tersebut berkorelasi erat dengan tingkat motivasi kerja guru yang belum optimal, padahal motivasi berprestasi terbukti memberikan kontribusi positif dan signifikan terhadap pembentukan perilaku inovatif (Muslim et al., 2021; Susanti & -, 2021). Kondisi riil di lokasi penelitian mengindikasikan adanya indikator penurunan motivasi, seperti rendahnya antusiasme mengajar, minimnya komitmen terhadap penugasan, serta

terbatasnya inisiatif mandiri untuk meningkatkan kapasitas diri. Stagnasi motivasi ini berpotensi menurunkan efektivitas pembelajaran secara eksponensial, sehingga mengeksplorasi faktor-faktor determinannya khususnya kepemimpinan dan budaya organisasi menjadi sebuah urgensi akademik.

Kepemimpinan kepala sekolah memegang peranan sentral sebagai katalisator dalam membangun iklim kerja yang kondusif, memacu motivasi, serta memformulasikan gagasan inovatif guru. Kendati demikian, penelusuran literatur memperlihatkan adanya kesenjangan hasil penelitian (*research gap*). Kepemimpinan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dalam sejumlah riset (Al-Baidhani & Alsaqqaf, 2023; Marjan Usama Ismael, 2023; Prasetyo & Utari, 2023; Sujono, 2019; Suprastiyo et al., 2022), namun bertolak belakang dengan temuan lain yang menyatakan tidak adanya pengaruh signifikan (Hamzah & Sarwoko, 2020). Pada domain inovasi kerja, beberapa studi mengonfirmasi efektivitas kepemimpinan transformasional (Asbari et al., 2019; Esha & Dwipayani, 2021), sedangkan studi lain justru menemukan pengaruh yang tidak signifikan pada penerapan *servant leadership* (Yurika & Rosita, 2021).

Di samping kepemimpinan, budaya organisasi yang merefleksikan nilai, norma, dan keyakinan bersama turut menentukan iklim kerja serta keberanian guru dalam berinovasi. Budaya organisasi yang kondusif, terbuka, dan kolaboratif mampu memacu efikasi diri, sedangkan budaya yang konservatif serta sarat *distrust* berpotensi mematikan kreativitas. Eksplorasi peran budaya organisasi ini juga menunjukkan inkonsistensi temuan; beberapa riset mengonfirmasi pengaruh positifnya terhadap motivasi (Hamzah & Sarwoko, 2020; Sujono, 2019), tetapi studi lain menemukan hubungan yang tidak signifikan. Adapun terhadap inovasi kerja guru, konsistensi pengaruh positif budaya organisasi terdukung secara konsisten dalam studi terdahulu (Esha & Dwipayani, 2021; Firdaus & Handoyo, 2021; Muslim et al., 2021).

Mencermati hambatan empiris serta inkonsistensi ilmiah tersebut, penelitian ini mengintegrasikan kepemimpinan dan budaya organisasi sebagai variabel prediktor terhadap inovasi kerja guru, dengan mendudukan motivasi kerja sebagai variabel mediasi (*intervening*). Kehadiran motivasi kerja diharapkan mampu menjelaskan mekanisme transmisi secara tidak langsung mengenai bagaimana perilaku kepemimpinan dan iklim budaya organisasi diejawantahkan menjadi tindakan inovatif guru. Oleh karena itu, pengujian komprehensif mengenai kontribusi langsung maupun tidak langsung ini menjadi sangat mendesak dan relevan untuk dilaksanakan di SMPN 2 Balen Bojonegoro.

Berdasarkan uraian permasalahan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan profil kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja, serta inovasi kerja guru di SMPN 2 Balen Bojonegoro. Secara lebih spesifik, penelitian ini dirancang untuk menganalisis pengaruh langsung kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja; menguji pengaruh langsung kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap inovasi kerja guru; serta membuktikan pengaruh tidak langsung kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap inovasi kerja guru yang dimediasi oleh motivasi kerja.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian eksplanatori (*explanatory research*) dengan pendekatan kuantitatif yang bertujuan untuk menguji hipotesis serta menjelaskan hubungan kausalitas antarvariabel (Sugiyono, 2020). Populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh guru SMPN 2 Balen Bojonegoro yang berjumlah 32 orang. Mengingat jumlah populasi kurang dari 100 orang, penentuan sampel dilakukan menggunakan teknik sensus atau sampel jenuh, sehingga seluruh anggota populasi sebanyak 32 guru ditetapkan sebagai responden (Arikunto, 2019; Sugiyono, 2021). Pengumpulan data primer dilaksanakan melalui penyebaran kuesioner tertutup berbasis skala Likert lima tingkat (1 = Sangat Tidak Setuju hingga 5 = Sangat Setuju), yang diperkuat dengan pengumpulan data sekunder berupa dokumentasi profil sekolah dan data kepegawaian.

Analisis data diawali dengan statistik deskriptif untuk mengelompokkan dan menggambarkan kecenderungan jawaban responden berdasarkan nilai rata-rata (*mean*), standar deviasi, serta rentang interval kategori (Sugiyono, 2021). Pengujian hipotesis selanjutnya dianalisis menggunakan teknik *Partial Least Squares – Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) berbasis varian dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 3 (Ghozali, 2021). Tahapan analisis PLS-SEM dimulai dari evaluasi model pengukuran (*outer model*) untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen melalui *convergent validity* (nilai *loading factor* > 0,70 dan *Average Variance Extracted* / AVE > 0,50), *discriminant validity* (pembandingan *cross-loading* dan akar kuadrat AVE), serta *construct reliability* (*Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* > 0,70) (Hair et al., 2019).

Tahap akhir analisis berupa evaluasi model struktural (*inner model*) untuk mengukur kekuatan prediksi dan hubungan antarvariabel laten melalui koefisien determinasi (R^2), ukuran efek (f^2), serta *predictive relevance* (Q^2) dengan kriteria nilai lebih besar dari nol ($Q^2 > 0$) (Ghozali, 2021; Hair et al., 2019). Pengujian hipotesis pengaruh langsung maupun tidak langsung (mediasi) dievaluasi melalui prosedur *bootstrapping* dengan mengamati nilai *t*-statistik dan probabilitas (*p-value*). Hipotesis penelitian dinyatakan diterima apabila nilai *p-value* kurang dari 0,05 ($p < 0,05$) pada tingkat signifikansi 5%, yang membuktikan adanya pengaruh signifikan antarvariabel yang diuji.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Variabel Penelitian

Salah satu cara agar data dapat dengan mudah dipahami adalah dengan menggunakan analisis deskriptif sebagai bagian dari metode statistik. Deskripsi hasil penelitian ini menggambarkan tanggapan responden yang mengisi kuesioner mengenai Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Inovasi Kerja Guru Melalui Motivasi di SMPN 2 Balen Bojonegoro guna melihat kecenderungan jawaban atas masing-masing variabel penelitian.

Tabel 1. Rekapitulasi Deskripsi Variabel Penelitian

Variabel	Jumlah Item	Mean	Kategori
Kepemimpinan (X_1)	6	4,45	Sangat Tinggi
Budaya Organisasi (X_2)	7	4,25	Sangat Tinggi
Motivasi Kerja (Z)	8	4,27	Sangat Tinggi
Inovasi Kerja Guru (Y)	6	4,21	Sangat Tinggi

Sumber: Analisis Data (2024) diolah

Analisis deskriptif menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian berada pada kategori sangat tinggi, dengan mean Kepemimpinan (4,45), Motivasi Kerja (4,27), Budaya Organisasi (4,25), dan Inovasi Kerja Guru (4,21). Hal ini mengindikasikan bahwa guru-guru di SMP Negeri 2 Balen Bojonegoro memiliki persepsi kepemimpinan, motivasi kerja, budaya organisasi, dan inovasi kerja yang sangat baik. Indikator tertinggi pada Kepemimpinan adalah perencanaan, pengelolaan, dan pengontrolan kegiatan sekolah ($X_{1.3} = 4,53$), pada Budaya Organisasi adalah kesiapan mengambil risiko demi peningkatan inovasi ($X_{2.1} = 4,47$), pada Motivasi Kerja adalah rasa tanggung jawab yang tinggi dalam menjalankan tugas ($Z_{1.2} = 4,38$), dan pada Inovasi Kerja Guru adalah kemampuan memperjuangkan ide-ide pembelajaran ($Y_{1.4} = 4,38$). Sementara itu, indikator terendah yang perlu perhatian adalah bimbingan pengikutan perkembangan iptek serta pembinaan jejaring sekolah ($X_{1.1} \& X_{1.6} = 4,34$), pengembangan diri mandiri ($X_{2.3} = 4,06$), pencapaian prestasi di sekolah ($Z_{1.4} = 3,88$), serta pelaksanaan penelitian dan penyediaan sumber daya ide baru ($Y_{1.5} = 4,00$).

Pengujian Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pengujian model pengukuran (*outer model*) menggunakan kriteria *convergent validity* dengan batas nilai *outer loading* > 0,5 untuk memastikan variabel manifest layak merepresentasikan variabel latennya. Hasil analisis pada Tabel 4.6 menunjukkan bahwa seluruh

indikator untuk variabel Kepemimpinan (X_{11} – X_{16}), Budaya Organisasi (X_{21} – X_{27}), Inovasi (Y_{11} – Y_{16}), dan Motivasi (Z_{11} – Z_{18}) memiliki nilai *loading factor* yang melebihi 0,5, dengan nilai terendah sebesar 0,693 (X_{26}) dan tertinggi 0,902 (Y_{12} & Y_{16}). Karena seluruh indikator telah memenuhi kriteria dan tidak ada yang perlu dihapus dari model, maka semua variabel manifest dinyatakan valid dan analisis dapat dilanjutkan ke tahap berikutnya.

Untuk melengkapi evaluasi model pengukuran, pengujian *outer model* juga mencakup analisis validitas konvergen, validitas diskriminan, serta reliabilitas konstruks secara komprehensif. Hasil pengujian instrumen secara rinci disajikan pada tabel berikut:

Tabel 1. Rekapitulasi Hasil Pengujian Outer Model

Variabel	AVE	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Keterangan
Kepemimpinan (X_1)	0,697	0,914	0,932	Valid & Reliabel
Budaya Organisasi (X_2)	0,610	0,893	0,916	Valid & Reliabel
Motivasi Kerja (Z)	0,653	0,924	0,938	Valid & Reliabel
Inovasi Kerja Guru (Y)	0,745	0,930	0,946	Valid & Reliabel

Sumber: Analisis Data (2024) diolah

Berdasarkan Tabel 2, seluruh item pernyataan memiliki nilai outer loading > 0,50 (tertinggi $Y_{1.2}$ & $Y_{1.6}$ = 0,902; terendah $X_{2.6}$ = 0,693). Seluruh variabel memiliki nilai AVE > 0,50, Cronbach's Alpha > 0,70, dan Composite Reliability > 0,70. Dengan demikian, seluruh instrumen dinyatakan valid dan reliabel.

Pengujian Model Struktural (Inner Model)

Pengujian inner model dilakukan untuk menilai kekuatan prediksi model melalui nilai koefisien determinasi (R^2). Hasil pengujian disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Rekapitulasi Hasil Pengujian Inner Model

Variabel Endogen	R2	R2 Adjusted	Kategori
Inovasi Kerja Guru (Y)	0,826	0,807	Sangat Kuat
Motivasi Kerja (Z)	0,766	0,750	Kuat

Sumber: Analisis Data (2024) diolah

Berdasarkan Tabel 3, nilai R^2 Inovasi Kerja Guru sebesar 0,826 (82,6%) yang berarti Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja mampu menjelaskan 82,6% variasi Inovasi Kerja Guru, sedangkan 17,4% dipengaruhi faktor lain di luar model. Nilai R^2 Motivasi Kerja sebesar 0,766 (76,6%), yang berarti Kepemimpinan dan Budaya Organisasi menjelaskan 76,6% variasi Motivasi Kerja, dan 23,4% dipengaruhi faktor eksternal. 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*) melalui prosedur *bootstrapping*.

Tabel 3. Hasil Estimasi Path Coefficient

No	Hubungan Variabel	Original Sample	T Statistics	P-Values
1	Kepemimpinan → Motivasi Kerja	0,232	1,594	0,112
2	Budaya Organisasi → Motivasi Kerja	0,705	5,784	0,000
3	Kepemimpinan → Inovasi Kerja Guru	0,297	2,863	0,004
4	Budaya Organisasi → Inovasi Kerja Guru	0,112	0,673	0,501
5	Motivasi Kerja → Inovasi Kerja Guru	0,577	3,459	0,001
6	Kepemimpinan → Motivasi → Inovasi	0,134	1,201	0,230
7	Budaya Organisasi → Motivasi → Inovasi	0,406	3,525	0,000

Sumber: Analisis Data (2024) diolah

Berdasarkan Tabel 3, variabel eksogen Kepemimpinan mempunyai pengaruh *original sample* sebesar ($O = 0,232$) terhadap variabel *intervening* motivasi dengan nilai *p-value* $0,112 > 0,050$, sehingga hipotesis pertama yang menyatakan Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi guru SMPN 2 Balen Bojonegoro ditolak. Sebaliknya, variabel eksogen budaya organisasi mempunyai pengaruh *original sample* sebesar ($O = 0,705$) terhadap variabel *intervening* motivasi dengan nilai *p-value* $0,000 < 0,050$, sehingga hipotesis kedua yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi guru diterima. Untuk variabel inovasi kerja guru, Kepemimpinan mempunyai pengaruh *original sample* sebesar ($O = 0,297$) dengan nilai *p-value* $0,004 < 0,050$ sehingga hipotesis ketiga diterima, sedangkan budaya organisasi mempunyai pengaruh *original sample* sebesar ($O = 0,112$) dengan nilai *p-value* $0,501 > 0,050$ sehingga hipotesis keempat ditolak. Sementara itu, variabel *intervening* motivasi mempunyai pengaruh *original sample* sebesar ($O = 0,577$) terhadap variabel endogen inovasi kerja guru dengan nilai *p-value* $0,001 < 0,050$, sehingga hipotesis kelima yang menyatakan motivasi berpengaruh signifikan terhadap inovasi kerja guru diterima.

Hubungan kepemimpinan terhadap inovasi kerja guru yang melalui motivasi mempunyai pengaruh *original sample* sebesar ($O = 0,134$) dengan nilai *p-value* $0,230 > 0,050$, sehingga hipotesis keenam yang menyatakan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap inovasi kerja guru melalui motivasi guru SMP Negeri 2 Balen Kabupaten Bojonegoro tidak diterima. Di sisi lain, hubungan budaya organisasi terhadap inovasi kerja guru yang melalui motivasi mempunyai pengaruh *original sample* sebesar ($O = 0,406$) dengan nilai *p-value* $0,000 < 0,050$, hal ini menyimpulkan bahwa motivasi berperan sebagai variabel mediasi pengaruh budaya organisasi terhadap inovasi kerja guru. Oleh karena itu, hipotesis ketujuh yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap inovasi kerja guru melalui motivasi guru SMP Negeri 2 Balen Kabupaten Bojonegoro diterima.

Pembahasan

Variabel Kepemimpinan mempunyai pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap motivasi guru SMPN 2 Balen Bojonegoro, yang ditunjukkan oleh nilai *original sample* sebesar $0,232$ dan *p-value* sebesar $0,112 > 0,050$, sehingga hipotesis pertama ditolak. Secara teoritis, peningkatan gaya kepemimpinan diikuti oleh peningkatan motivasi tetapi dampaknya tidak nyata, yang disebabkan oleh dominasi faktor internal individu seperti tujuan pribadi, aspirasi karir intrinsik, serta tingginya beban kerja yang memengaruhi keseimbangan kehidupan pribadi guru. Temuan ini tidak mendukung penelitian terdahulu oleh Sujono (2019), Al-Baidhani & Alsaqqaf (2023), serta Ismael (2023) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap motivasi kerja.

Variabel Budaya Organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi guru SMPN 2 Balen Bojonegoro, dengan nilai *original sample* sebesar $0,705$ dan *p-value* $0,000 < 0,050$, sehingga hipotesis kedua terbukti kebenarannya. Peningkatan budaya organisasi yang mendorong keberanian mengambil risiko, kreativitas, dan rasa tanggung jawab terbukti menciptakan iklim kerja yang kondusif serta meningkatkan rasa percaya diri dan kepemilikan guru terhadap pekerjaannya. Hasil penelitian ini mendukung temuan penelitian terdahulu oleh Hamzah & Sarwoko (2020) serta Sujono (2019) yang membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan motivasi kerja.

Variabel Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap inovasi kerja guru SMPN 2 Balen Bojonegoro, terbukti dari nilai *original sample* sebesar $0,297$ dan *p-value* $0,004 < 0,050$, sehingga hipotesis ketiga diterima. Pengawasan konstruktif, pembinaan berkesinambungan, serta peran kepala sekolah sebagai mentor terbukti memberikan umpan balik yang berguna dan menciptakan lingkungan yang merangsang guru untuk terus mengeksplorasi metode pembelajaran baru. Hasil ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Esha & Dwipayani (2021), Yurika & Rosita (2021), serta Asbari et al. (2019) yang menegaskan bahwa kepemimpinan memberikan efek positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif.

Variabel Budaya Organisasi mempunyai pengaruh positif tetapi tidak signifikan secara langsung terhadap inovasi kerja guru SMPN 2 Balen Bojonegoro, ditunjukkan oleh nilai *original sample* 0,112 dan *p-value* 0,501 > 0,050, sehingga hipotesis keempat ditolak. Meskipun budaya sekolah mendorong pengembangan diri, hasil kegiatan penelitian maupun penyediaan sumber daya yang ada kerap terbentur kendala integrasi praktis di kelas atau lebih tersedot untuk kebutuhan operasional administratif daripada eksperimen metode mengajar baru. Temuan ini tidak mendukung penelitian terdahulu seperti Muslim et al. (2021), Firdaus & Handoyo (2021), Esha & Dwipayani (2021) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan secara langsung terhadap inovasi kerja pegawai.

Variabel Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi kerja guru SMPN 2 Balen Bojonegoro, ditunjukkan oleh nilai *original sample* sebesar 0,577 dan *p-value* 0,001 < 0,050, sehingga hipotesis kelima diterima. Tingginya rasa tanggung jawab mendorong guru untuk proaktif mengidentifikasi masalah pembelajaran, mencari solusi kreatif, serta lebih terbuka dalam mengadopsi teknologi maupun strategi pengajaran alternatif. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu oleh Muslim et al. (2021) serta Susanti & Lizarti (2021) yang menyimpulkan bahwa motivasi berprestasi dan motivasi kerja berpengaruh positif serta signifikan terhadap perilaku inovatif.

Variabel Kepemimpinan mempunyai pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap inovasi kerja melalui motivasi guru SMPN 2 Balen Bojonegoro, dengan nilai *original sample* 0,134 dan *p-value* 0,230 > 0,050, sehingga hipotesis keenam ditolak. Kepemimpinan kepala sekolah belum mampu mendorong inovasi secara tidak langsung karena pola kepemimpinan yang diterapkan lebih berfokus pada kepatuhan standar prosedur, belum melibatkan guru secara aktif dalam pengambilan keputusan strategis, serta minimnya sistem evaluasi dan penghargaan atas upaya inovatif guru. Hasil ini tidak mendukung penelitian terdahulu dari Sujono (2019), Al-Baidhani & Alsqqaf (2023), Esha & Dwipayani (2021), serta Susanti & Lizarti (2021) yang menunjukkan keberhasilan peran kepemimpinan dalam memengaruhi inovasi kerja melalui dorongan motivasi.

Variabel Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi kerja melalui motivasi guru SMPN 2 Balen Bojonegoro, terbukti dari nilai *original sample* sebesar 0,406 dan *p-value* 0,000 < 0,050, sehingga hipotesis ketujuh diterima. Budaya sekolah yang memberikan rasa aman untuk mengambil risiko dan bereksperimen mampu membakar motivasi kerja guru terlebih dahulu, yang pada akhirnya secara bertahap mendorong guru untuk merealisasikan berbagai inovasi dalam proses pembelajaran. Hasil penelitian ini mendukung keterkaitan penelitian terdahulu oleh Hamzah & Sarwoko (2020), Sujono (2019), Muslim et al. (2021), Firdaus & Handoyo (2021), serta Susanti & Lizarti (2021) yang membuktikan peran penting motivasi sebagai variabel mediasi dalam menyalurkan pengaruh positif budaya organisasi terhadap inovasi kerja.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap inovasi kerja guru melalui motivasi di SMP Negeri 2 Balen Kabupaten Bojonegoro, disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan, budaya organisasi, dan inovasi kerja guru berada dalam kategori sangat tinggi, sedangkan motivasi berada pada kategori tinggi. Secara langsung, kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap inovasi kerja guru tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi, sebaliknya budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi namun tidak signifikan terhadap inovasi kerja guru. Sementara itu, motivasi terbukti berpengaruh signifikan terhadap inovasi kerja guru. Secara tidak langsung, kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap inovasi kerja melalui motivasi, sedangkan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap inovasi kerja guru melalui variabel mediasi motivasi.

Untuk meningkatkan motivasi dan inovasi kerja guru, disarankan agar kepala sekolah mengadopsi pendekatan kepemimpinan partisipatif dan fleksibel dengan melibatkan guru dalam pengambilan keputusan strategis serta memberikan kebebasan mengeksplorasi metode

pengajaran. Sekolah juga perlu memperkuat budaya organisasi yang mendukung kreativitas melalui apresiasi bagi guru yang berani bereksperimen, penyediaan forum atau *workshop* guna mengintegrasikan hasil penelitian ke dalam pembelajaran, dan pemberian tanggung jawab lebih besar dalam pengembangan kurikulum. Selain itu, penciptaan lingkungan yang mendukung pengembangan profesional berkelanjutan melalui pelatihan, penyediaan sumber daya, serta ruang kolaborasi antar-guru sangat penting untuk menjaga motivasi dan mendorong inovasi pengajaran secara lebih luas.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Baidhani, A., & Alsaqqaf, A. (2023). The Effect of Leadership on Employees' Motivation. *SSRN Electronic Journal*, (January). <https://doi.org/10.2139/ssrn.4329264>
- Arikunto, S. (2019). *Teknik Pengumpulan Data*. PT. Rineka Cipta.
- Asbari, M., Santoso, P. B., & Purwanto, A. (2019). Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Kerja Inovatif pada Industri 4.0. *Jim UPB*, 8(1), 7–15. <https://doi.org/10.33884/jimupb.v8i1.1562>
- Esha, D., & Dwipayani, M. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Kerja Inovatif Di Pt Smart Meter. *Prosiding Simposium Nasional Multidisiplin (SinaMu)*, 2, 279–285. <https://doi.org/10.31000/sinamu.v2i0.3522>
- Firdaus, M. S., & Handoyo, S. (2021). Pengaruh Kepribadian Proaktif dan Budaya Organisasi terhadap Perilaku Kerja Inovatif Pelaku Industri Pariwisata Jawa Timur. *Buletin Riset Psikologi Dan Kesehatan Mental (BRPKM)*, 1(2), 1468–1477. <https://doi.org/10.20473/brpkm.v1i2.30906>
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi Analisis Multivariate Edisi 10* (Edisi 10). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J., Joseph, H., Tomas, R., Christian, S., Marko, D., Nicholas, R., & Soumya. (2019). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications.
- Hamzah, M. I., & Sarwoko, E. (2020). Kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja: peran mediasi motivasi kerja. *Jurnal Ekonomi Modernisasi*, 16(1), 41–53.
- Marjan Usama Ismael. (2023). The effect of leadership style on employee motivation, case study: Al-Neelain University in Sudan -Khartoum). *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 18(1), 989–1000. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2023.18.1.0703>
- Muslim, Muhammad, N., & Daud, A. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Perilaku Inovatif Pada Pt. Telkomsel Area Pamasuka Makassar. *Nobel Management Review*, 2(1), 95–108. <https://e-jurnal.stienobel-indonesia.ac.id/index.php/NMaR>
- 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.
- Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (2nd ed.). Alfabeta.
- Sujono, S. (2019). Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Guru Sd Negeri Pada Gugus Dewi Sartika Di Uptd Pendidikan Kecamatan Sukra Kabupaten Indramayu. *Edum Journal*, 2(2), 82–96. <https://doi.org/10.31943/edumjournal.v2i2.47>
- 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.
- Susanti, F., & -, L. (2021). Pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Perilaku Inovatif Karyawan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Barat. *Jurnal Administrasi Sosial Dan Humaniora*, 4(3), 111. <https://doi.org/10.56957/jsr.v4i3.189>
- Yurika, E., & Rosita, S. (2021). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Perilaku Inovatif Dengan Pemberdayaan Psikologis Sebagai Variabel Intervening Pada *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan (Mankeu)*, 11(03), 616–629. https://repository.unja.ac.id/23283/%0Ahttps://repository.unja.ac.id/23283/5/daftar_pustaka.pdf