

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Meningkatnya Orientasi Pembelajaran dan Kreativitas Guru

Ririn Handayani

Universitas Lancang Kuning, Pekanbaru, Indonesia

ririnhandayani@unilak.ac.id

Helwen Heri

Universitas Lancang Kuning, Pekanbaru, Indonesia

helwenheri@unilak.ac.id

Abstract

The principals competency and their ability in motivating the teacher as well making them creative are very crucial to meet school success. This study will look at which leadership styles are more suitable to be practiced in educational organizations, whether transformational or transactional leadership in improving teacher learning and creativity orientation. This research will also use gender as a moderator. This study uses quantitative methods with a population of 1,602 people from 56 High Schools in Pekanbaru. Sampling using stratified random sampling. Calculation of the number with N (population) = 1.602 then n (sample) = 310. Analyzer used is multiple linear regression. Findings: It has been found that transformational and transactional leadership influences the increasing orientation of teacher learning and creativity. But it has also been found that transformational leadership is greater in influencing the increasing orientation of teacher learning and creativity. That women is better than to headmaster than male.

Keywords: Transformational; Transactional; Leadership; Learning Orientation; Gender.

Abstrak

Kompetensi kepala sekolah dan kemampuan mereka dalam memotivasi guru serta membuat mereka kreatif sangat penting dalam keberhasilan sekolah. Penelitian ini akan melihat gaya kepemimpinan manakah yang lebih cocok untuk dipraktekkan di organisasi pendidikan, apakah kepemimpinan transformasional atau transaksional dalam meningkatkan orientasi pembelajaran dan kreativitas guru. Penelitian ini menggunakan gender sebagai pemoderasi, untuk melihat pemimpin dengan gender mana yang lebih cocok di organisasi pendidikan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan populasi berjumlah 1.602 orang dari 56 Sekolah Menengah Atas di Pekanbaru. Metode pengambilan sampel menggunakan *stratified random sampling*. Perhitungan jumlah dengan N (populasi) = 1.602 maka n (sampel) = 310. Alat analisa yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil yang ditemukan bahwa kepemimpinan transformasional dan transaksional mempengaruhi meningkatnya orientasi pembelajaran dan kreativitas guru. Namun ditemukan pula bahwa kepemimpinan transformasional lebih besar dalam mempengaruhi meningkatnya orientasi pembelajaran dan kreativitas guru. Perempuan lebih cocok menjadi kepala sekolah dibandingkan laki-laki.

Kata Kunci: Transformasional; Transaksional; Kepemimpinan; Orientasi Pembelajaran; Gender.

PENDAHULUAN

Keberhasilan sebuah organisasi bergantung pada pekerja dan karyawan yang bekerja keras, loyal, dan selalu melibatkan diri. Sementara itu karyawan sangat bergantung pada kualitas kepemimpinan (Bushra et al., 2011). Untuk menjalankan sebuah organisasi dengan lancar, efektif dan efisien, sumber daya organisasi yang paling berharga dan tak terpisahkan adalah sumber daya manusianya (Mosadeghrad, 2003 dalam Jyoti and Dev., 2015).

Pemimpin hari ini menghadapi lingkungan yang sangat dinamis dimana perubahan adalah masalah konstan. Untuk mengatasi perubahan secara efektif, pengikut harus berbagi visi dan misi dengan pemimpin, sekaligus bersedia berkomitmen untuk mencapai arah yang dituju pemimpinnya (Baum and Locke, 2004; Bolin, 1997 dalam Nusair et al, 2012; Northouse, 2007). Kepemimpinan menciptakan ikatan yang memfasilitasi kerja sama untuk orang-orang di dalam organisasi (Shibru dan Darshan, 2011). Organisasi lebih memperhatikan pemahaman, pengembangan dan peningkatan potensi pemimpin mereka (Bushra et al., 2011). Kepemimpinan transformasional adalah pendekatan modern yang melihat ke mana arah organisasi, dan menentukan bagaimana menangani perubahan internal dan eksternal yang harus dibuat karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan (Tichy dan Devanna, 1986 dalam Jyoti and Dev, 2015). Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang secara antusias mengubah nilai pribadi dan konsep diri pengikut, memindahkan mereka ke tingkat kebutuhan dan aspirasi yang lebih tinggi (Jung et al., 2008) dan meningkatkan harapan kinerja mereka (Bass, 1990).

Banyak peneliti telah menyelidiki hubungan kepemimpinan transformasional dan kreativitas karyawan dalam organisasi (Wang & Rode, 2010; Zhou & Shalley,

2008). Dalam banyak penelitian sebelumnya, peran kepemimpinan transformasional dalam mempromosikan dan menumbuhkan kreativitas karyawan sangat tinggi (Wang & Cheng, 2010).

Sementara itu, kepemimpinan transaksional lebih sesuai untuk hubungan organisasi yang memiliki karakter seperti budaya organisasi yang lebih dekat, sistem operasional dan proses yang tidak fleksibel, strategi defensif, dan kinerja yang memuaskan (Vera & Crossan, 2004 dalam Ebrahimi, 2017). Inovasi melalui kreativitas dianggap sebagai salah satu faktor terpenting keberhasilan dan keunggulan kompetitif dalam organisasi. Banyak penelitian menunjukkan bahwa kedua jenis kepemimpinan transaksional dan transformasional serta iklim organisasi memiliki hasil penting pada kreativitas karyawan (Si & Wei, 2012). Kreativitas karyawan sangat penting untuk pertumbuhan setiap organisasi dan sangat bergantung pada dinamika tim kerja di dalam organisasi (Bai, Lin, & Li, 2016). Kreativitas karyawan merupakan bagian tak terelakkan dari inovasi yang menghasilkan gagasan baru (Zhou, 2003 dalam Ebrahimi, 2017). Kreativitas dianggap sebagai faktor penting yang telah dikonseptualisasikan sebagai prasyarat penting untuk inovasi (Joo, McLean, & Yang, 2013). Karena itulah banyak ilmuwan dan peneliti fokus pada cara meningkatkan kreativitas karyawan. Mayoritas ilmuwan, yang meneliti kreativitas karyawan, menemukan bahwa perilaku positif pemimpin merupakan dorongan paling vital untuk meningkatkan kreativitas karyawan (Tierney, 2008 dalam Ebrahimi, 2017).

Organisasi yang lebih fokus pada pentingnya kepemimpinan lebih berhasil dalam mengelola organisasinya dibanding yang tidak. Hal ini disebabkan oleh fakta bahwa para pemimpin di organisasi memainkan peran kunci dalam hal mengukur lingkungan eksternal, memberikan instruksi, membimbing

karyawan untuk menghadapi tantangan, dan menciptakan semacam superioritas organisasi untuk melanjutkan kemajuan dan transformasi (Chu & Lai, 2011; Odumeru & Ifeanyi, 2013). Selain itu, gaya kepemimpinan merupakan faktor strategis yang berdampak pada meningkat atau menurunnya inovasi. Sehingga memungkinkan para pemimpin organisasi menggabungkan, berbagi, dan menggunakan pengetahuan secara inovatif (Mushtaq & Bokhari, 2011).

Berbagai anggapan dan harapan dari seorang pemimpin baik laki-laki maupun perempuan, kedua jenis kelamin ini menurut Brandt & Laiho (2013) berbeda dalam memimpin karena memiliki tipe kepribadian yang berbeda. Menurut Eagly, Karau, dan Makhijani (1995) dan Northouse (2007) bahwa pemimpin laki-laki dan perempuan menjadi lebih efektif ketika gaya kepemimpinan mereka kongruen dengan norma yang dipahami sesuai dengan jenis kelamin mereka. Umumnya, laki-laki dikenal dengan ciri-ciri seperti bersikap tegas, independen, logis, dan menentukan. Sementara perempuan lebih menunjukkan kepedulian mereka terhadap orang lain, keintiman, dan kegunaan (Hoyt, Simon, & Reid, 2009). Beberapa penelitian telah menunjukkan bahwa pemimpin perempuan lebih banyak memiliki gaya kepemimpinan transformasional dibanding pemimpin laki-laki (Bass, 1999; Carless, 1998; Northouse, 2007). Sedangkan beberapa penelitian yang lain menunjukkan tidak ada perbedaan dalam gaya kepemimpinan berkaitan dengan gender (Brown & Reilly, 2008; Kent, Blair, Rudd, & Schuele, 2010; Manning, 2002; Oyster, 1992).

Brandt dan Laiho (2013) mengacu pada perbedaan perilaku kepemimpinan yang ada saat ini berkaitan dengan norma gender, dimana perempuan menunjukkan perilaku yang lebih memberdayakan. Sementara laki-laki menunjukkan yang lebih kompetitif. Hal tersebut karena

adanya perbedaan jenis kelamin sehingga masing-masing memiliki kepribadian yang dapat mempengaruhi perilaku kepemimpinan; misalnya, pemimpin pria lebih ekstrovert dan intuitif. Sedangkan pemimpin wanita introvert, emosional, dan menghakimi. Menggunakan sampel penelitian dan pengembangan (R & D), Wang, Chiang, Tsai, Lin, dan Cheng (2013) membuktikan bahwa bagaimana pemimpin berwibawa dan berpikiran terbuka tergantung pada gender sang pemimpin. Hasil penelitian menunjukkan terdapat hubungan negatif antara kepemimpinan otoriter dengan bawahannya. Kinerja bawahan akan lebih kuat jika dipimpin oleh wanita daripada pemimpin laki-laki. Selanjutnya terdapat hubungan yang positif antara kepemimpinan liberalisme dan kinerja bawahan, yang akan lebih kuat untuk laki-laki dari pada pemimpin perempuan. Penelitian tersebut menunjukkan hubungan yang erat antara perilaku dengan gender. Namun hal tersebut dianggap sebagai penyimpangan positif dari norma gender mereka.

Tujuan kepemimpinan transformasional di sekolah adalah untuk membimbing para anggota sekolah. Jika sebuah sekolah menginginkan transformasi, ia harus menerapkan banyak metode. Selain itu, mendorong semua anggota di sekolah untuk terus berusaha keras, karena setiap anggota sekolah memiliki harapan pendidikan yang berbeda mengenai transformasi sekolah. Dengan demikian, sekolah memerlukan manajer yang berperan dalam rencana atau proses perbaikan sekolah (Yang, 2014).

Penelitian ini ingin melihat manakah gaya kepemimpinan yang lebih efektif dalam meningkatkan orientasi pembelajaran dan kreativitas guru. Apakah gaya kepemimpinan transformasional atau transaksional. Sebagai variabel moderator, peneliti akan menggunakan gender sang pemimpin dalam hal ini kepala sekolah. Berikut disajikan beberapa data yang

menggambarkan kondisi sekolah, guru dan kepala sekolah di Provinsi Riau, yang

dibandingkan dengan beberapa provinsi lainnya di Indonesia.

Tabel 1.1. Jumlah Sekolah Pada Tingkat SMA di Provinsi Riau

No	Provinsi	TA 2013/2014		TA 2014/2015		TA 2015/2016		Total	
		Negeri	Swasta	Negeri	Swasta	Negeri	Swasta	Negeri	Swasta
1	Riau	250	115	269	131	278	135	797	381
2	Sumatera Barat	209	74	213	83	214	87	636	244
3	DKI Jakarta	120	353	118	352	118	349	356	1.054

Sumber: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Sekjen Pusat Data dan Statistik Pendidikan dan Kebudayaan, 2016

Pada Tabel 1.1 dapat dilihat bahwa sekolah Tingkat SMA di Provinsi Riau berjumlah 1.172 yang terdiri dari sekolah swasta 381 dan sekolah negeri 791. Sementara itu di Sumbar total sekolah tingkat SMA jumlahnya lebih rendah dibanding Riau yaitu 880 sekolah dengan rincian sekolah swasta 244 dan sekolah

negeri 636. Untuk DKI Jakarta antara jumlah sekolah swasta dan negeri hampir berimbang bahkan sekolah swasta lebih mendominasi. Yaitu sekolah swasta berjumlah 356 dan sekolah negeri berjumlah 1.054, dengan total sekolah 1.410.

Tabel 1.2. Jumlah Kepala Sekolah dan Guru Menurut Jenis Kelamin TA 2015/2016

No	Provinsi	Negeri		Swasta		Jumlah				Total
		Lk	Pr	Lk	Pr	Lk	%	Pr	%	Lk/Pr
1	Riau	2.690	5.315	667	1.233	3.357	34	6.548	66	9.905
2	Sumatera Barat	2.763	6.766	357	1.113	3.120	28	7.879	72	10.999
3	DKI Jakarta	2.022	3.098	2.643	2.920	4.665	44	6.018	56	10.683

Sumber: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Sekjen Pusat Data dan Statistik Pendidikan dan Kebudayaan, 2016

Pada tabel 1.3 di atas menjelaskan jumlah kepala sekolah dan guru di SMA tahun 2015/2016. Provinsi Riau kepala sekolah dan guru baik di sekolah swasta dan negeri berjumlah 9.905 orang dengan rincian berjenis kelamin laki-laki 3.357 orang (34%) dan perempuan 6.548 orang (66%). Untuk Sumbar berjumlah 10.999 orang dengan rincian guru laki-laki 3.120 orang (28%) dan perempuan 7.879 orang (72%). Sedangkan DKI Jakarta berjumlah

10.683 orang dengan rincian guru laki-laki berjumlah 4.665 orang (44%) dan perempuan berjumlah 6.018 orang (56%). Dari perbandingan ketiga provinsi tersebut, jumlah guru paling besar adalah di Sumbar. Namun ketiga provinsi tersebut memiliki jumlah guru perempuan yang jauh lebih besar dibanding laki-laki. Hanya DKI Jakarta saja jumlah guru laki-laki dan perempuannya hampir berimbang.

Tabel 1.3. Jumlah Kepala SMA Menurut Jenis Kelamin TA 2015/2016

No	Provinsi	Negeri		Swasta		Jumlah				Total
		Lk	Pr	Lk	Pr	Lk	%	Pr	%	Lk/Pr
1	Riau	223	55	26	109	249	60	164	40	413
2	Sumatera Barat	189	25	10	77	199	66	102	34	301
3	DKI Jakarta	63	55	158	191	221	47	246	53	467

Sumber: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Sekjen Pusat Data dan Statistik Pendidikan dan Kebudayaan, 2016

Tabel 1.4 menggambarkan tentang kepala sekolah SMA menurut jenis kelamin dari tiga provinsi untuk TA 2015/2016. Jika guru didominasi oleh perempuan, jumlah kepala sekolah di semua sekolah di tiga provinsi tersebut baik negeri maupun swasta didominasi oleh kaum laki-laki. Di Provinsi Riau, kepala sekolah yang berjenis kelamin laki-laki berjumlah 249 orang (60%) dibanding perempuan yang berjumlah 164 orang (40%). Begitu pula dengan Sumbar, kepala sekolah berjenis kelamin laki-laki berjumlah 199 orang (66%) dan perempuan 102 orang (34%). Sedangkan DKI Jakarta kepala sekolah berjenis kelamin laki-laki lebih kecil jumlahnya dibandingkan perempuan. Kepala sekolah laki-laki berjumlah 221 orang (47%) sedangkan perempuan 246 orang (53%).

Dari ketiga provinsi tersebut kesamaannya adalah jumlah kepala sekolah berjenis kelamin perempuan yang paling besar berada di sekolah-sekolah swasta. Sedangkan sekolah negeri kepala sekolahnya didominasi oleh kaum laki-laki. Dari ketiga tabel yang sudah disajikan di atas serta uraian teori dari beberapa *research gap*, maka penelitian ini akan meneliti peran variabel moderat gender pemimpin dalam pengaruhnya memperkuat atau memperlemah hubungan antara kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap meningkatnya orientasi pembelajaran dan kreativitas guru. Orientasi pembelajaran telah dikonsep-

tualisasikan sebagai seperangkat nilai yang mempengaruhi rasio bahwa organisasi puas dengan teori penerapannya (Argyris & Schon, 1978). Orientasi pembelajaran digambarkan sebagai proses perolehan informasi, diseminasi informasi dan interpretasi bersama yang meningkatkan dua jenis kepuasan individu dan organisasi berkenaan dengan efek langsung hasil (Kaya & Patton, 2011). Orientasi pembelajaran terdiri dari empat dimensi dalam banyak penelitian termasuk komitmen terhadap pembelajaran, visi bersama, keterbukaan, dan berbagi pengetahuan intra-organisasi (Calantone, Cavusgil, & Zhao, 2002; Hurley & Hult, 1998; Jyoti & Dev, 2015, Moorman & Miner, 1998). Orientasi pembelajaran didefinisikan sebagai seperangkat keyakinan, sikap, dan tindakan untuk guru (Opfer, Pedder, & Lavicza, 2011). Umumnya, gender pemimpin dalam sebuah organisasi pendidikan itu penting. Mengingat gaya kepemimpinan, penting untuk mengidentifikasi jenis manajer serta jenis gaya kepemimpinan manajemen yang memiliki lebih banyak efek pada kreativitas karyawan.

Peneliti menggunakan teori gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dari Bass and Avolio (1994). Kepemimpinan transformasional dengan empat indikator yaitu *Inspired Motivation, Intellectual Stimulation, Individual Consideration, and Idealized Influence Behavior. Transactional Leadership* dengan

dua indikator yaitu *Leader's Contingent Reward Behavior and Active Management*. *Contingent reward* adalah pemimpin yang selalu terlibat dalam transaksi tujuan-jalur dengan memberikan hadiah untuk pencapaian kinerja. Mengklarifikasi harapan, menukar janji dan sumber daya, mengatur kesepakatan yang saling memuaskan, bernegosiasi untuk mendapatkan sumber daya, menukar bantuan untuk usaha dan memberikan pujian untuk kinerja pengikut yang sukses (Mind Garden, 2004). Sedangkan manajemen aktif adalah pemimpin yang aktif memantau kinerja pengikut dan melakukan tindakan korektif jika terjadi penyimpangan dari standar yang ditetapkan. Mereka memberlakukan peraturan yang mampu menghindari kesalahan-kesalahan. Pemimpin pasif gagal melakukan intervensi sampai masalah menjadi serius. Mereka menunggu mengambil tindakan sampai kesalahan terjadi (Mind Garden, 2004).

Untuk orientasi pembelajaran menggunakan empat indikator yaitu *commitment to learning (ten statements)*, *shared vision (nine statements)*, *open-mindedness (seven statements)* and *intra organisational knowledge-sharing (four statements)* dari Shinkula et al (1997), Denison (2000) dan Hult and Farrell (1997) dalam Jyoti dan Dave (2015). Sedangkan *Creativity is derived from an individual's accumulated creative thinking, skills and expertise based on his/her formal education and past experiences* (Amabile, 1998; Gong et al., 2009) dalam Jyoti and Dave (2015).

Seperti hasil penelitian Ebrahimi et al (2017) yang dilakukan pada 548 pegawai di Departemen Pendidikan di Iran, bahwa pemimpin yang berjenis kelamin perempuan lebih efektif dibanding laki-laki dalam mendorong karyawannya untuk lebih kreatif dan memiliki orientasi pembelajaran yang tinggi. Berdasarkan hasil penelitian Ebrahimi et al (2017) tersebut, peneliti akan melakukan penelitian di Sekolah Menengah Atas (SMA) sederajat di Kota Pekanbaru.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *descriptive and explanatory survey*, dengan objek penelitian di Sekolah Menengah Atas (SMA) di Kota Pekanbaru dari Januari – Maret 2018. Alat analisa yang digunakan adalah Regresi Linier Berganda. Populasi penelitian adalah semua guru SMA di Kota Pekanbaru yang berjumlah 1.602 orang dari 56 sekolah tingkat SMA. Menggunakan teknik pengambilan sampel *proporsional stratified random sampling* (Cochran, 1991), dengan syarat populasi harus bersifat heterogen. Langkah pemilihan sampel adalah sekolah yang hanya mendapatkan akreditasi A pada tahun 2017. Dari 56 sekolah menjadi 25 sekolah, baik negeri maupun swasta. Perhitungan jumlah sampel dihitung menggunakan N populasi yang dikembangkan oleh Krejcie and Morgan (1970) dalam Ferdinand (2006) yaitu dengan N (populasi) = 1.602 maka n (sampel) = 310 sampel. Maka masing-masing sekolah diambil 13 guru sebagai sampel. Pengumpulan data menggunakan kuesioner yang didistribusikan langsung oleh peneliti atau kurir kepada responden. Tingkat pengembalian kuesioner mencapai 100%. Dengan demikian data tersebut sangat memadai sebagai ukuran sampel untuk tujuan analisis normal (Wonacot dan Wonacot, 1995 dalam Abdullah, 2004).

HASIL PENELITIAN

Para guru yang menjadi responden penelitian ini sebagian besar berjenis kelamin perempuan yaitu sebesar 187 orang atau 60,36%. Sisanya 123 orang (39,7%) adalah laki-laki. Besarnya jumlah guru perempuan yang menjadi responden menggambarkan bahwa kinerja sekolah ditentukan oleh kaum perempuan. Uji asumsi klasik digunakan untuk menguji ketepatan model apakah model yang digunakan dapat menunjukkan hubungan yang akurat. Uji asumsi klasik ini menurut Gozali (2006) adalah multikolinieritas, autokorelasi, heterokedastisitas, dan norma-

litas. Hasil uji multikolinieritas, dapat dilihat pada Collinierity statistic tolerance untuk variabel independen kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan variabel dependen orientasi pembelajaran dan kreativitas guru sebesar $0,488 < 0,60$ dan VIF $2,049 < 10$. Maka dianggap tidak memiliki multikolinieritas. Hasil Uji Autokorelasi menunjukkan Nilai Durbin-Watson yang tertera pada output SPSS disebut dengan DW hitung dibandingkan dengan kriteria penerimaan atau penolakan yang dibuat dengan nilai dL dan dU ditentukan berdasarkan jumlah variabel bebas dalam model regresi (k) dan jumlah sampelnya (n). Nilai dL dan dU dapat dilihat pada Tabel DW dengan tingkat signifikansi (error) 5% ($\alpha = 0,05$).

Untuk variabel dependen orientasi pembelajaran dan kreativitas guru dengan variabel independen kepemimpinan transformasional dan transaksional; Tabel Durbin-Watson menunjukkan bahwa nilai dL = 1,80725 dan nilai dU = 1,82019 sehingga dapat ditentukan kriteria terjadi atau tidaknya autokorelasi. Apabila Nilai DW hitung sebesar 1,825 lebih besar dari 1,80725 dan lebih kecil dari 4-dU (2,17921) artinya berada pada daerah tidak ada autokorelasi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa dalam model regresi linier tidak terjadi autokorelasi.

Pengujian heteroskedastisitas dilakukan dengan membuat Scatterplot (alur sebaran) antara residual dan nilai prediksi dari variabel terikat yang telah distandarasi. Hasil uji heteroskedastisitas dapat dilihat pada gambar Scatterplot, bahwa sebaran titik tidak membentuk suatu pola/alur tertentu, sehingga dapat disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas atau dengan kata lain terjadi homoskedastisitas. Asumsi klasik tentang heteroskedastisitas dalam model ini terpenuhi, yaitu terbebas dari heteroskedastisitas. Uji ini (scatterplot) rentan kesalahan dalam penarikan kesimpulannya. Hal ini dikarenakan penentuan ada tidaknya

pola/alur atas titik-titik yang ada di gambar sangat bersifat subjektif. Bisa saja sebagian orang mengatakan tidak ada pola, tapi sebagian lainnya mengatakan ini ada polanya. Tidak ada ukuran yang pasti kapan suatu scatterplot membentuk pola atau tidak. Keputusan hanya mengandalkan pengamatan/penglihatan peneliti.

Asumsi normalitas yang dimaksud dalam asumsi klasik pendekatan OLS adalah (data) residual yang dibentuk model regresi linier terdistribusi normal, bukan variabel bebas ataupun variabel terikatnya. Kriteria sebuah (data) residual terdistribusi normal atau tidak dengan pendekatan Normal P-P Plot dilakukan dengan melihat sebaran titik-titik yang ada pada gambar. Apabila sebaran titik-titik tersebut mendekati atau rapat pada garis lurus (diagonal) maka dikatakan bahwa (data) residual terdistribusi normal, namun apabila sebaran titik-titik tersebut menjauhi garis maka tidak terdistribusi normal.

Kelemahan dari uji normalitas dengan Normal P-P Plot terletak pada kriteria dekat/jauhnya sebaran titik-titik. Tidak ada batasan yang jelas mengenai dekat atau jauhnya sebaran titik-titik tersebut sehingga sangat dimungkinkan terjadi kesalahan penarikan kesimpulan. Misalnya teramati bahwa sebaran titik-titik terlihat relatif dekat (artinya terdistribusi normal), tapi ternyata tidak cukup dikatakan dekat (tidak terdistribusi normal). Kondisi ini akhirnya bergantung kepada subjektifitas pengamat (orang yang melihat).

Uji keterandalan model atau uji kelayakan model atau yang lebih populer disebut sebagai uji F (ada juga yang menyebutnya sebagai uji simultan model) merupakan tahapan awal mengidentifikasi model regresi yang diestimasi layak atau tidak. Layak (andal) disini maksudnya adalah model yang diestimasi layak digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel-variabel bebas terhadap variabel

terikat. Nama uji ini disebut sebagai uji F, karena mengikuti distribusi F yang kriteria pengujiannya seperti One Way Anova.

Apabila nilai prob. F hitung (ouput SPSS ditunjukkan pada kolom sig.) lebih kecil dari tingkat kesalahan/error (α)

0,05 (yang telah ditentukan) maka dapat dikatakan bahwa model regresi yang diestimasi layak, sedangkan apabila nilai prob. F hitung lebih besar dari tingkat kesalahan 0,05 maka dapat dikatakan bahwa model regresi yang diestimasi tidak layak.

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	16,594	2	8,297	31,215	,000 ^b
Residual	81,603	307	,266		
Total	98,197	309			

a. Dependent Variable: Orientasi Pembelajaran

b. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Transaksional, Kepemimpinan Transformasional

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	14,085	2	7,043	27,119	,000 ^b
Residual	79,725	307	,260		
Total	93,810	309			

a. Dependent Variable: Kreativitas Guru

b. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Transaksional, Kepemimpinan Transformasional

Hasil uji F pada tabel ANOVA di atas memperlihatkan bahwa nilai prob. F hitung pada dua tabel di atas nilainya 0,000 lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi linier yang diestimasi layak

digunakan untuk menjelaskan pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional terhadap meningkatnya orientasi pembelajaran dan kreativitas guru.

Uji Koefisien Regresi (Uji t)

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	3,081	,150		20,578	,000		
Kepemimpinan Transformasional	,542	,053	,058	,784	,0343	,488	2,049
Kepemimpinan Transaksional	,466	,054	,367	4,931	,000	,488	2,049

a. Dependent Variable: Orientasi Pembelajaran

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	3,169	,148		21,412	,000		
Kepemimpinan Transformasional	,557	,052	,226	3,001	,003	,488	2,049
Kepemimpinan Transaksional	,536	,053	,192	2,551	,011	,488	2,049

a. Dependent Variable: Kreativitas Guru

Uji t dalam regresi linier berganda dimaksudkan untuk menguji apakah parameter (koefisien regresi dan konstanta) yang diduga untuk mengestimasi persamaan/model regresi linier berganda sudah merupakan parameter yang tepat atau belum. Maksud tepat disini adalah parameter tersebut mampu menjelaskan perilaku variabel bebas dalam mempengaruhi variabel terikatnya. Parameter yang diestimasi dalam regresi linier meliputi intersep (konstanta) dan slope (koefisien dalam persamaan linier). Pada bagian ini, uji t difokuskan pada parameter slope (koefisien regresi) saja. Jadi uji t yang dimaksud adalah uji koefisien regresi.

Apabila nilai prob. t hitung (ouput SPSS ditunjukkan pada kolom sig.) lebih kecil dari tingkat kesalahan (alpha) 0,05 (yang telah ditentukan) maka dapat dikatakan bahwa variabel bebas (dari t hitung tersebut) berpengaruh signifikan terhadap variabel terikatnya. Sedangkan apabila nilai prob. t hitung lebih besar dari

tingkat kesalahan 0,05 maka dapat dikatakan bahwa variabel bebas tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikatnya. Nilai prob. t hitung dari variabel bebas Kepemimpinan Transformasional terhadap orientasi pembelajaran sebesar 0,03 lebih kecil dari 0,05 sehingga variabel bebas Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat orientasi pembelajaran pada alpha 5%. Begitu pula dengan variabel kepemimpinan transaksional terhadap orientasi pembelajaran dengan nilai prob. t hitung sebesar $0,00 < 0,05$. Maka kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan positif terhadap orientasi pembelajaran.

Untuk nilai prob. t hitung pada variabel kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap kreativitas guru sebesar 0,003 dan $0,01 < 0,05$. Maka variabel kepemimpinan transformasional dan transaksional berpengaruh signifikan positif terhadap kreativitas guru.

Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,587 ^a	,550	,545	,50960	1,856

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Transaksional, Kepemimpinan Transformasional

b. Dependen variable: kreativitas guru

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,711 ^a	,669	,564	,51556	1,825

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Transaksional, Kepemimpinan Transformasional

b. Dependent Variable: Orientasi Pembelajaran

Koefisien determinasi menjelaskan variasi pengaruh variabel-variabel bebas terhadap variabel terikatnya, atau dapat pula dikatakan sebagai proporsi pengaruh seluruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Nilai koefisien determinasi dapat diukur oleh nilai R-Square atau Adjusted R-Square. R-Square digunakan pada saat variabel bebas hanya 1 saja (biasa disebut dengan Regresi Linier Sederhana), sedangkan Adjusted R-Square digunakan pada saat variabel bebas lebih dari satu. Dalam menghitung nilai koefisien determinasi penulis menggunakan R-Square, walaupun variabel bebas lebih dari satu.

Pengaruh Variabel Transformasional dan Transaksional Secara bersama (Simultan) Terhadap Variabel Orientasi Pembelajaran

Jika dilihat dari nilai R-Square yang besarnya 0,669 menunjukkan bahwa proporsi pengaruh variabel Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap variabel orientasi pembelajaran sebesar 66,9%. Artinya, kepemimpinan transformasional dan transaksional mempengaruhi variabel orientasi pembelajaran sebesar 66,9%. Sedangkan sisanya sebesar 33,1% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak ada dalam model regresi ini.

Pengaruh Variabel Transformasional dan Transaksional Secara Bersama (Simultan) Terhadap Variabel Kreativitas Guru

Nilai R Square yang besarnya 0,550 menunjukkan bahwa proporsi pengaruh variabel kepemimpinan transfor-

masional dan transaksional terhadap variabel kreativitas guru sebesar 55%. Artinya kepemimpinan transformasional dan transaksional mempengaruhi variabel kreativitas guru sebesar 55%. Sisanya sebesar 45% dipengaruhi variabel lain yang tidak ada dalam model regresi ini.

Interpretasi Model

Interpretasi yang dilakukan terhadap koefisien regresi meliputi dua hal, tanda dan besaran. Tanda menunjukkan arah hubungan. Tanda dapat bernilai positif atau negatif. Positif menunjukkan pengaruh yang searah antara variabel bebas terhadap variabel terikat, sedangkan negatif menunjukkan pengaruh yang berlawanan arah. Searah maksudnya adalah, apabila variabel bebas mengalami kenaikan/peningkatan/bertambah maka variabel terikat akan mengalami hal yang sama kenaikan/peningkatan/bertambah. Sedangkan apabila variabel bebas mengalami penurunan/pengurangan maka akan berdampak kepada variabel terikat yang akan mengalami penurunan/pengurangan juga. Berlawanan arah maksudnya apabila variabel bebas mengalami kenaikan/peningkatan/bertambah maka variabel terikat akan mengalami hal yang sebaliknya yaitu penurunan/ pengurangan. Sebaliknya, apabila variabel bebas mengalami penurunan/pengurangan maka variabel terikat akan mengalami peningkatan/bertambah. Besaran menjelaskan nominal slope persamaan regresi. Penjelasan tentang besaran dilakukan pada contoh model yang diestimasi. Berikut model (persamaan) regresi linier berganda yang telah diestimasi di bawah ini:

$$Y = 3,081 + 0,542 X1 + 0,466 X2 + e$$

$$Z = 3,169 + 0,557 X1 + 0,536 X2 + e$$

Persamaan tersebut menjelaskan bahwa:

Hipotesis 1: kepemimpinan transformasional mempengaruhi meningkatnya orientasi pembelajaran dan kreativitas guru.

Persamaan pertama menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi peningkatan kreativitas belajar sebesar 54,2%. Artinya kreativitas belajar guru dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional sebesar 54,2%. Apabila kepemimpinan transformasional naik maka kreativitas belajar guru pun akan naik.

Hipotesis 2: kepemimpinan transaksional mempengaruhi meningkatnya orientasi pembelajaran dan kreativitas guru.

Persamaan pertama menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional mempengaruhi peningkatan orientasi pembelajaran sebesar 46,6%. Artinya orientasi pembelajaran guru dipengaruhi oleh adanya kepemimpinan transaksional sebesar 46,6%. Apabila kepemimpinan transaksional naik maka kreativitas belajar guru pun akan naik.

Hipotesis 3: kepemimpinan transformasional mempengaruhi meningkatnya kreativitas guru.

Persamaan kedua menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi meningkatnya kreativitas guru sebesar 55,7%. Artinya kreativitas guru dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional sebesar 55,6%. Apabila kepemimpinan transformasional meningkat maka kreativitas guru pun akan meningkat.

Hipotesis 4: kepemimpinan transaksional mempengaruhi meningkatnya kreativitas guru.

Persamaan kedua menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional mem-

pengaruhi peningkatan kreativitas guru sebesar 53,6%. Artinya kreativitas guru dipengaruhi oleh adanya kepemimpinan transaksional sebesar 53,6%. Apabila kepemimpinan transaksional meningkat maka kreativitas guru pun akan meningkat.

Hipotesis 5: kepemimpinan transformasional/transaksional mempengaruhi meningkatkan orientasi pembelajaran dan kreativitas guru apabila (gender) pemimpinnya perempuan/laki-laki.

Dari dua persamaan di atas dapat dilihat bahwa pengaruh variabel transformasional terhadap variabel orientasi pembelajaran dan kreativitas guru lebih dibanding variabel transaksional. Jika kita masukkan variabel gender sebagai moderator maka dapat dilihat bahwa kepemimpinan transformasional akan mempengaruhi orientasi pembelajaran dan kreativitas guru apabila pemimpinnya perempuan. Sebaliknya kepemimpinan transaksional akan mempengaruhi orientasi pembelajaran dan kreativitas guru apabila pemimpinnya laki-laki. Fenomena tersebut dapat digambarkan karena responden yang mengikuti penelitian ini didominasi oleh perempuan sebesar 60,3% atau 187 orang dari 310 responden yang mengikuti.

PEMBAHASAN

Dari apa yang disajikan pada sub-bab hasil di atas, dapat dijelaskan bahwa memang kepemimpinan transformasional dan transaksional mempengaruhi meningkatnya orientasi pembelajaran dan kreativitas guru di sekolah. Dan ternyata hasil olah data menyebutkan bahwa kedua variabel terikat yaitu orientasi pembelajaran dan kreativitas guru akan lebih meningkat apabila dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional.

Hasil tersebut sama dengan studi yang dilakukan Ejere dan Abasilin (2013) di Pakistan. Studi ini meneliti dampak gaya

kepemimpinan transaksional dan transformasional pada kinerja organisasi di Nigeria. Teknik statistik yang digunakan adalah regresi dan korelasi dengan seratus delapan puluh empat (184) responden dipilih secara acak. Itu terungkap dari studi bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif yang kuat pada kinerja organisasi; gaya kepemimpinan transaksional memiliki dampak positif yang lemah pada kinerja organisasi. Itu juga terungkap dari studi bahwa gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional memiliki hubungan yang signifikan dan positif dengan kinerja organisasi.

Lebih lanjut penelitian ini menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional lebih cocok dipraktikkan di sekolah-sekolah karena para guru di sekolah di Kota Pekanbaru didominasi oleh kaum perempuan. Secara umum data menunjukkan bahwa di Indonesia profesi guru memang didominasi oleh perempuan. Sehingga penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan transformasional lebih condong dilakukan oleh perempuan. Sebaliknya gaya kepemimpinan transaksional lebih cocok dilakukan oleh laki-laki. Hasil penelitian ini sesuai dengan temuan Ebrahimi et al (2016). Mereka menemukan bahwa kepemimpinan transformasional lebih tinggi mempengaruhi kreativitas karyawan dibanding kepemimpinan transaksional di sekolah-sekolah di Iran. Mereka juga menemukan bahwa perempuan lebih cocok menjadi pemimpin di sekolah dibanding laki-laki. Karena perempuan lebih cenderung menggunakan gaya kepemimpinan transformasional dalam memimpin.

Kepemimpinan transformasional adalah salah satu model kepemimpinan pusat dan paling efektif di bidang manajemen pendidikan dan pelatihan (Berkovich, 2016; Bush, 2014; Hallinger, 2003). Kepemimpinan transformasional mengacu pada peran kharismatik

dan langkah-langkah inspiratif pemimpin yang mempengaruhi karyawan untuk melakukan tugasnya diluar harapan yang ditentukan dalam deskripsi pekerjaan formal (Dvir, Eden, Avolio, & Shamir, 2002).

Sedangkan seorang pemimpin transaksional memberi tahu pengikut tentang pentingnya mencapai hasil dan bagaimana mencapai tujuan yang diinginkan dengan melampaui tujuan mereka sendiri (Bass, 1997a). Dua pendekatan kepemimpinan transaksional adalah penghargaan kontinjensi dan management-by-exception (aktif dan pasif). Imbalan kontinjen melibatkan para pemimpin dan bawahan yang membuat kesepakatan atau janji hadiah untuk pemenuhan harapan tertentu. Pemimpin kontingen berkomunikasi secara terbuka dengan pengikut, menerima kesepakatan tentang apa yang perlu dilakukan ulang. Sebagai imbalan bagi para pengikut dalam menyelesaikan sebuah tugas, pemimpin berjanji untuk memberikan imbalan yang sudah disepakati sebelumnya (Bass, 1997). Pemimpin transaksional cenderung lebih tegas dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Jika tujuan tercapai, maka karyawan akan diberikan imbalan yang setimpal. Namun sebaliknya jika tujuan tidak tercapai maka pemimpin transaksional bisa saja memberikan sanksi yang kejam sampai pada pemecatan.

Secara psikologis, laki-laki lebih tegas dibanding perempuan dalam bersikap, termasuk dalam memimpin. Di hampir seluruh sekolah di Indonesia, guru didominasi oleh perempuan, namun pemimpinnya (kepala sekolah) lebih banyak dijabat oleh laki-laki. Dengan kondisi tersebut, kesimpulan yang dicapai adalah bahwa gaya kepemimpinan campuran (menggabungkan gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional) akan lebih baik dibandingkan mempraktekkan salah satu dari dua gaya

kepemimpinan tersebut. Yang harus disesuaikan adalah situasi pendukung ketika peristiwa terjadi. Mana gaya kepemimpinan yang lebih tepat untuk diterapkan.

KESIMPULAN

Kepemimpinan transformasional mempengaruhi orientasi pembelajaran dan kreativitas guru sekolah di Kota Pekanbaru. Kepemimpinan transaksional mempengaruhi orientasi pembelajaran dan kreativitas guru sekolah di Pekanbaru. Kepemimpinan transformasional lebih berpengaruh terhadap meningkatnya orientasi pembelajaran dan kreatifitas guru, apabila pemimpinnya perempuan. Dan kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap meningkatnya orientasi pembelajaran dan kreativitas guru apabila pemimpinnya laki-laki.

REFERENSI

- Bai, Y., Lin, L., & Li, p.p. (2016). *How to enable employee creativity in a team context: A cross-level mediating process of transformational leadership*. Journal of Business Research, 69(9), 3240–3250.
- Bass, B. and Avolio, B. (1990). *The implications of transactional and transformational leadership for individual, team and organizational development*. in Staw, B.M. and Cummings, L.L. (Eds), *Research in Organizational Change and Development*, JAI Press, Greenwich, CT, Vol. 4, pp. 231-272.
- Bass, B. M. (1994). *Transformational Leadership and Team and Organizational Decision-Making*. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Bass, B.M. (1999). *Two decades of research and development on transformational leadership*. European Journal of Work & Organizational Psychology, Vol. 8 No. 1, pp. 9-32.
- Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1994). *Improving organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1995). *MLQ, Multifactor Leadership Questionnaire, Mind Garden*. Redwood City, CA.
- Baum, J. and Locke, E. (2004). *The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth*. Journal of Applied Psychology, Vol. 89 No. 4, pp. 587-98.
- Bushra, F., Usman, A. and Naveed, A. (2011). *Effect of transformational leadership on employees' job satisfaction and organizational commitment in banking sector of Lahore (Pakistan)*. International Journal of Business and Social Sciences, Vol. 2 No. 18, pp. 261-267.
- Ebrahimi., Chamanzamin., Roohbakhsh., and Jafar. (2017). *Transformational and transactional leadership: Which one is more effective in the education of employees' creativity? Considering the moderating role of learning orientation and leader gender*. International Journal of Organizational Leadership 6 (2017) 137–156. AIMI journal.
- Chu, L.C., & Lai, C.C. (2011). *A research on the influence of leadership style and job characteristics on job performance among accountants of county and city government in Taiwan*. Public Personnel Management, 40(2), 101–118. Coad
- Joo, B. K. B., McLean, G. N., & Yang, B. (2013). *Creativity and human*

- resource development an integrative literature review and a conceptual framework for future research.* Human Resource Development Review, 12(4), 390–421.
- Jyoti and Dev. (2015). Impact of Transformational Leadership On Employee Creativity: The Role of Learning Orientation. *Journal Of Asia Business Studie,s* Vol. 9 NO. 1, 2015, pp. 78-98, © Emerald Group Publishing Limited, ISSN 1558-7894 DOI 10.1108/JABS-03-2014-0022.
- Jung, D., Chan, F., Chen, G. and Chow, C. (2010). *Chinese CEO's leadership styles and firm performance.* Journal of Asia Business Studies, Vol. 4 No. 2, pp. 73-79.
- Northouse, P. (2007), *Leadership: Theory and Practice*, 4th ed., Sage, Thousand Oaks, CA.
- Nusair., Ababneh., and Bae. (2012). *The impact of transformational leadership style on innovation as perceived by public employees in Jordan.* International Journal of Commerce and Management Vol. 22 No. 3, 2012 pp. 182-201 q Emerald Group Publishing Limited 1056-9219 DOI 10.1108/10569211211260283.
- Odumeru, J. A., & Ifeanyi, G. O. (2013). *Transformational vs transactional leadership theories: evidence in literature.* International Review of Management and Business Research, 2(2), 355–361
- Si, S., & Wei, F. (2012). *Transformational and transactional leaderships, empowerment climate, and innovation performance: A multilevel analysis in the Chinese context.* European Journal of Work and Organizational Psychology, 21(2), 299–320.
- Shibru, B. and Darshan, G.M. (2011). *Transformational leadership and its relationship with subordinate satisfaction with the leader: the case of leather industry in Ethiopia.* Journal of Contemporary Research in Business, Vol. 3 No. 5, pp. 686-697.
- Weiseh., Mohammadi., Pirzadian., and Sharafi. (2014). *The Relation between Transformational Leadership and Organizational Culture (Case study: Medical school of Ilam).* Journal of Business Studies Quarterly 2014, Volume 5, Number 3. ISSN 2152-1034.
- Wang, L. H., Gurr, D., & Drysdale, L. (2016). *Successful school leadership: case studies of four Singapore primary schools.* Journal of Educational Administration, 54(3), 270–287.
- Wang, P., & Rode, J. C. (2010). *Transformational leadership and follower creativity: The moderating effects of identification with leader and organizational climate.* Human Relations, 63(8), 1105–1128.
- Wang, X., & Howell, J. M. (2010). *Exploring the dual-level effects of transformational leadership on followers.* Journal of Applied Psychology, 56(3), 1–11.
- Yang, Y. (2014). Principals' transformational leadership in school improvement. *International Journal of Educational Management*, 28(3), 279–288.
- Zhou, J., & Shalley, C. E. (2008). *Handbook of organizational creativity*, Lawrence Erlbaum Associates, New York.