

PENGARUH PERILAKU KERJA KREATIF SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA HUBUNGAN ANTARA GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN IKLIM KERJA DENGAN KINERJA GURU

(Studi pada Guru Sma Negeri di Kota Semarang)

Fadhil Aksoni¹
Intan Ratnawati²

Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro^{1,2}

Email: fadhilaksony15@gmail.com

Abstract

This study aims to analyze the effect of creative work behavior as an intervening variable on the relationship of transformational leadership styles and work climate with performance. This research consists of two independent variables, one dependent variable and one intervening variable. The independent variable in this research is transformational leadership style and work climate. The dependent variable in this study is employee performance. The intervening variable in this study is creative work behavior. The population in this study were all high school teachers in the city of Semarang. The sample uses simple random sampling, amounting to 112 respondents. Data collection techniques were carried out using a questionnaire. Analysis of research data using SEM (Structural Equation Modeling) analysis which is operated through the AMOS 24.0 program. The results of this study indicate that the transformational leadership style and work climate do not significantly influence employee performance. But creative work behavior has a significant positive effect on employee performance and transformational leadership style and work climate has a significant positive effect on creative work behavior.

Keywords: transformational leadership style, work climate, creative work behavior, employee performance

PENDAHULUAN

Saat ini bangsa Indonesia memasuki era yang menuntut persaingan secara global dengan. Bangsa Indonesia terus berusaha menemukan jati dirinya sebagai bangsa yang bebas, cerdas, maju, dan mandiri sebagaimana tertuang dalam Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Cita-cita kemerdekaan adalah tanggung jawab bersama seluruh rakyat Indonesia dan hanya akan terwujud jika bangsa Indonesia menjadi bangsa yang sadar potensi dan memiliki manusia yang unggul, dan pendidikan harus menjadi modal yang utama. Pendidikan adalah fondasi yang berfungsi meningkatkan taraf hidup manusia, serta memastikan berjalannya roda ekonomi dan sosial. Sumber daya manusia yang berkualitas diperlukan untuk mencapai pembangunan pendidikan yang baik. Salah

satu cara yang dapat dilakukan yaitu dengan adanya upaya peningkatan kinerja guru di seluruh Indonesia. Peningkatan kinerja guru dapat meningkatkan kualitas output sumberdaya manusia yang dihasilkan dalam proses pendidikan maupun pelajaran. Peringkat pendidikan Indonesia masih berada dibawah peringkat negara-negara di ASEAN. Kinerja guru di Indonesia dari data 4 juta guru yang setiap tahunnya dibayar pemerintah, kinerjanya masih banyak yang tidak kompeten.

Kinerja karyawan dapat terealisasi apabila terdapat gaya kepemimpinan dan iklim kerja yang diaplikasikan dengan baik dan diterima oleh seluruh karyawan khususnya di Lembaga pendidikan. Pemimpin adalah sumber utama yang mendorong dalam meningkatkan kinerja dan moderenisasi karyawan (Advani and Abbas 2015). Perkembangan negara

disebabkan oleh efektivitas berbagai lembaga pendidikannya. Namun pentingnya pendidikan berkualitas dalam pengembangan bangsa tidak dapat terlalu ditekankan, hal ini bergantung pada gaya kepemimpinan dalam Lembaga pendidikan. Oleh karena itu, pemimpin dalam hal ini kepala sekolah sangat berperan penting dalam mencapai tujuan dan meningkatkan kinerja guru.

Kepemimpinan merupakan sistem yang dipakai oleh seorang pemimpin untuk berinteraksi dengan karyawannya. Salah satu metode yang dapat digunakan adalah dengan menerapkan model kepemimpinan transformasional (Thamrin 2012). Menurut Lomanjaya dkk. (2014) Pemimpin yang memiliki kualitas transformasional memiliki empat ciri yaitu pengaruh ideal, pertimbangan individual, motivasi inspirasional dan stimulasi intelektual. Kepemimpinan transformasional memainkan peran dalam menjembatani kesenjangan antara pemimpin dan karyawannya untuk mengembangkan pemahaman yang jelas tentang minat, nilai, dan tingkat motivasi karyawan (Al- Amin 2017). Untuk memotivasi dan merubah karyawan diperlukan gaya kepemimpinan transformasional yang berfungsi sebagai sebuah *mindset* untuk mendahulukan kepentingan perusahaan/organisasi daripada kepentingan pribadi dan hasil suatu tugas itu adalah penting.

Di samping gaya kepemimpinan transformasional, iklim kerja juga perlu diperhatikan dalam meningkatkan kinerja. Iklim kerja membentuk harapan karyawan tentang konsekuensi yang akan timbul dari berbagai tindakan, karyawan mengharapkan imbalan, kepuasan, pencapaian berdasarkan persepsi mereka terhadap iklim kerja (Latief 2017). Iklim kerja merupakan karakteristik yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya dan mampu mempengaruhi karyawan sehingga bersedia bekerja tanpa paksaan. Kurang diperhatikannya iklim kerja berdampak buruk terhadap organisasi, hal tersebut terjadi karena para karyawan akan mengalami gangguan dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga kurang bersemangat dalam pekerjaannya. Suliman dan Harethi (2013) menjelaskan organisasi harus

menciptakan iklim kerja yang kondusif agar kinerja karyawan meningkat. Maka dari itu, menciptakan suasana kerja yang kondusif sangat diperlukan karyawan saat mereka bekerja.

Moghimi dan Subramaniam (2013) menjelaskan bahwa kreativitas merupakan solusi unik dan berguna bagi karyawan dalam menanggapi masalah terkait pekerjaan berdasarkan pada tujuan dan visi organisasi. Pengembangan dan penggunaan ide-ide baru memungkinkan organisasi untuk mengeksplorasi peluang dan dapat bersaing dalam lingkungan bisnis yang berubah (Namiyango, 2014). Tingkat kualitas kinerja dapat diantisipasi dari sejauh mana seseorang memiliki tingkat kreativitas tertentu (Sumiyati 2007). Menurut Azzahra (2016) pegawai yang memiliki kreativitas kerja yang rendah pada akhirnya memberikan dampak negatif peran dalam kualitas output (hasil). Untuk itu, karyawan diharapkan memiliki kreativitas dalam pekerjaannya agar memberikan hasil yang efektif yang pada akhirnya menciptakan kinerja yang optimal.

Kepemimpinan transformasional adalah penentu kreativitas di tempat kerja, kemampuan belajar karyawan membantu karyawan mengembangkan pemahaman tentang lingkungan mereka dan meningkatkan pengetahuan mereka tentang strategi yang tepat, memotivasi mereka untuk bekerja cerdas dan keras, dan pembelajaran itu akan meningkatkan kreatifitas karyawan (Hsu, 2016). Untuk mendorong karyawan dalam mencapai visi dan misi sebuah perusahaan/organisasi diperlukan kepemimpinan yang efisien dan efektif. Seorang pemimpin dapat menyelaraskan tujuan organisasi dan tujuan masing-masing individu dengan cara mengetahui karakteristik para karyawannya. Penelitian Sari (2016) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional akan sangat mempengaruhi kinerja, kreatifitas, dan motivasi pegawai. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja kreatif diteliti oleh Hsu (2016) menunjukkan bahwa kepemimpinan

transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kreativitas karyawan.

Iklim kerja merupakan faktor dominan dalam mendorong kreativitas dan produktifitas, melalui iklim kerja yang kondusif akan memberikan kenyamanan pada karyawan dalam bekerja sehingga karyawan semakin kreatif (Putri 2015). Organisasi harus kreatif untuk menghasilkan ide- ide, dengan memberikan karyawan iklim kerja yang baik sehingga akan terus menerus menghasilkan ide-ide dan memungkinkan karyawan untuk lebih kreatif (Candra, 2017). Oleh karena itu, dengan adanya iklim kerja yang mendukung diharapkan dapat meningkatkan perilaku kerja kreatif.

Guru merupakan salah satu elemen kunci dalam sistem pendidikan (Madjid, 2016). Berhasil atau tidaknya sekolah dalam mencapai tujuannya ditentukan oleh guru yang berada dalam organisasi sekolah tersebut (Putri, 2015). Namun yang menjadi permasalahan dalam pendidikan di Indonesia adalah guru belum mampu menunjukkan kinerja yang optimal (Danim, 2006 dalam Madjid, 2016). Hal ini dapat diketahui dari nilai Ujian Nasional (UN) yang masih belum sesuai dengan yang diharapkan. Kemendikbud menyebutkan UN di jenjang SMA dan SMK selama kurun 3 tahun terakhir mengalami penurunan nilai (Wamad, 2018). Sedangkan pada tahun 2019 nilai rata-rata UN Sekolah Menengah Atas (SMA) dan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) mengalami kenaikan namun hanya sedikit dari tahun 2018 (www.beritasatu.com). Hal tersebut menunjukkan bahwa daya serap rata-rata lulusan SMA/SMK terhadap mata pelajaran masih belum optimal.

Selain itu, jumlah siswa yang lolos Seleksi Nasional Masuk Perguruan Tinggi Negeri (SNMPTN) tahun 2019 lebih rendah dibandingkan tahun 2018. Jumlah calon mahasiswa yang lolos ke Perguruan Tinggi Negeri (PTN) tahun 2019 sebanyak 93.321 siswa, sedangkan tahun 2018 sebanyak 110.946 siswa (www.cnnindonesia.com). Oleh karena itu, kinerja guru merupakan

salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan lulusan dan mutu pendidikan. Sumiyati (2007) juga menjelaskan keberhasilan lulusan sangat dipengaruhi oleh kemampuan dan kinerja guru.

LANDASAN TEORI

Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Guru

Kepemimpinan adalah upaya untuk mempengaruhi suatu organisasi melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan (Pratama 2016). Bentuk gaya kepemimpinan yang tepat dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja secara umum. Lomanjaya dkk. (2014) menjelaskan pemimpin yang memiliki kualitas transformasional memiliki empat ciri antara lain pengaruh ideal, pertimbangan individual, motivasi inspirasional dan stimulasi intelektual. Pemimpin yang mampu menginspirasi para bawahannya untuk mengedepankan kepentingan organisasi/perusahaan disbanding dengan kepentingan pribadi serta mampu menumbuhkan rasa percaya diri bagi pengikutnya maka bias disebut sebagai kepemimpinan transformasional (Priyanto 2016).

Hal serupa juga dijelaskan oleh Vigoda-Gadot (2014) bahwa kepemimpinan transformasional mendorong karyawan untuk berkontribusi pada organisasi di luar pekerjaan utama mereka dari motivasi pribadi, tantangan, atau keinginan untuk meniru pemimpin dan dianggap sebagai bagian dari keberhasilannya. Pemimpin transformasional mengekspresikan dan berkomunikasi secara persuasif kepada karyawan mereka yang mendorong, memotivasi dan menginspirasi untuk mencapai tujuan organisasi (Naeem dan Khanzada, 2018). Kepemimpinan transformasional memainkan peran dalam menjembatani kesenjangan antara pemimpin dan karyawannya untuk mengembangkan pemahaman yang jelas tentang minat, nilai, dan tingkat motivasi

karyawan (Al-Amin 2017). Naeem dan Khanzada (2018) menjelaskan bahwa kewajiban karyawan terhadap organisasi dan kinerja mereka berhubungan positif dengan teknik kepemimpinan transformasional.

H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja guru

Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Perilaku Kerja Kreatif

Kepemimpinan transformasional adalah penentu kreativitas di tempat kerja, kemampuan belajar karyawan membantu karyawan mengembangkan pemahaman tentang lingkungan mereka dan meningkatkan pengetahuan mereka tentang strategi yang tepat, memotivasi mereka untuk bekerja cerdas dan keras, dan pembelajaran itu akan meningkatkan kreatifitas karyawan (Hsu, 2016). Menurut Shin dan Zhou dalam Sari (2016) menyatakan gaya kepemimpinan transformasional dapat membina kreativitas karyawan. Kepemimpinan dapat mempengaruhi iklim secara langsung dan tidak langsung melalui dampaknya terhadap arah dan potensi kreatif organisasi (Saragih dan Akib, 2004). Pemimpin transformasional adalah karismatik dan inspirasional, karyawan cenderung belajar dari pemimpin tersebut. Melalui pengaruh pemodelan perilaku tersebut, pemimpin transformasional dapat meningkatkan kemampuan pengikut untuk mengembangkan ide-ide baru (Hsu, 2016). Dengan demikian, kepemimpinan transformasional dapat mengubah karyawan untuk dapat menjadi lebih kreatif.

Penelitian Sari (2016) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi motivasi, kreatifitas, dan kinerja karyawan. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kreatif diteliti oleh Hsu (2016) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kreativitas karyawan.

H2: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap perilaku kerja kreatif

Hubungan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Guru

Iklim kerja berkaitan dengan lingkungan kerja yang bersifat fisik maupun non fisik yang dapat mempengaruhi karyawan dalam pekerjaannya, metode karyawan dalam bekerja, hingga hubungan baik pada organisasi iklim kerja dapat membentuk pemikiran, hubungan, tindakan persepsi karyawan (Gustaaf 2017). Penelitian Suliman dan Harethi (2013) menjelaskan Iklim kerja memainkan peran penting untuk membentuk kinerja karyawan dalam organisasi, organisasi harus menciptakan iklim kerja yang positif untuk mendorong motivasi karyawan sehingga akan meningkatkan kinerja karyawan. Iklim kerja dapat mempengaruhi kinerja dengan membentuk harapan karyawan tentang konsekuensi yang akan timbul dari berbagai tindakan, karyawan mengharapkan imbalan, kepuasan, pencapaian berdasarkan perspektif mereka terhadap iklim kerja (Latief 2017). Karyawan yang menghadapi iklim kerja yang positif akan merasa lebih nyaman dengan rekan kerja tanpa memperhatikan latar belakang mereka dan akan membuat mereka berpikir untuk melakukan pekerjaan dengan baik (Robbins dan Judge, 2017).

Penelitian yang dilakukan oleh Latief (2017) menunjukkan bahwa iklim kerja yang kondusif di perusahaan memberikan perubahan positif dalam kinerja karyawan, hal ini sangat berdampak baik pada upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia di perusahaan dan akan memberikan peran besar dalam mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Hasil penelitian tersebut selaras dengan hasil penelitian Suliman dan Harethi (2013). Namun, hasil penelitian yang berbeda ditunjukkan oleh Gustaaf (2017) yang menyatakan bahwa iklim kerja tidak berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja.

H3: Iklim kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru.

Hubungan Iklim Kerja Terhadap Perilaku Kerja Kreatif

Iklim kerja merupakan faktor dominan dalam mendorong kreativitas dan produktifitas, melalui iklim kerja yang kondusif akan memberikan kenyamanan pada karyawan dalam bekerja sehingga

karyawan semakin kreatif (Putri 2015). Iklim kerja adalah serangkaian sifat lingkungan kerja yang dinilai langsung atau tidak langsung oleh karyawan yang dianggap menjadi kekuatan utama dalam mempengaruhi perilaku kerja kreatif (Candra, 2017). Iklim kerja memediasi proses dan operasi organisasi misalnya menciptakan, memotivasi, koordinasi, pengendalian, komunikasi, pengambilan keputusan, dan pemecahan masalah antara sumber daya manusia dan hasil organisasi (Moghimi dan Subramaniam, 2013). Putri (2015) menjelaskan bahwa iklim kerja yang baik dan kondusif adalah kondisi yang dapat memberikan dorongan, rasa aman, nyaman diantara guru dengan kepala sekolah, guru dengan guru serta guru dengan siswa sehingga membuat guru menjadi lebih kreatif baik dalam berpikir maupun bertindak.

Hal tersebut juga dijelaskan dalam penelitian Saragih dan Akib (2004) bahwa Iklim kerja yang positif dapat memaksimalkan hubungan antara pemimpin dan karyawan atau diantara orang-orang yang ada dalam organisasi serta menciptakan lingkungan berdasarkan respek dan hubungan timbal balik yang mendukung kolaborasi, kebersamaan, dan kerjasama tim, dimana hal ini membangkitkan rasa memiliki di antara sesama pekerja, memungkinkan pekerja mengadaptasi realitas dan tujuan bersama, serta mengembangkan kreativitas karyawan. Oleh karena itu, dengan adanya iklim kerja yang mendukung diharapkan dapat meningkatkan perilaku kerja kreatif. Penelitian yang dilakukan oleh Moghimi dan Subramaniam (2013) memperoleh hasil bahwa iklim kerja memberikan pengaruh positif terhadap perilaku kerja kreatif. Hasil yang serupa juga dikemukakan oleh Putri (2015) menunjukkan bahwa iklim kerja memberikan pengaruh positif terhadap perilaku kerja kreatif. Namun, hasil penelitian yang berbeda di tunjukan oleh Candra (2017) yang menyatakan bahwa iklim kerja tidak berpengaruh positif terhadap perilaku kerja kreatif.

H4: Iklim kerja berpengaruh positif terhadap perilaku kerja kreatif

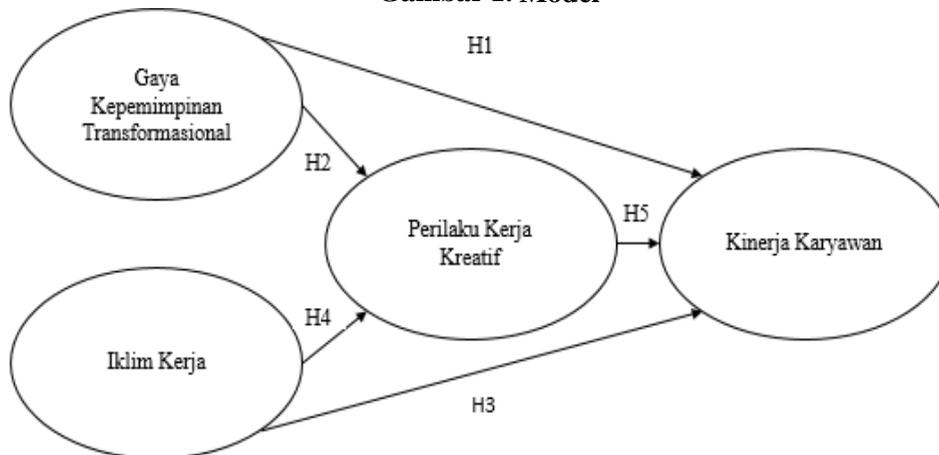
Hubungan Perilaku Kerja Kreatif Terhadap Kinerja Guru

Kreativitas merupakan kecakapan untuk membuat gabungan baru berdasarkan unsur-unsur yang ada atau informasi, data, namun hasil yang tercipta bukanlah mesti hal yang baru melainkan dapat berupa gabungan dari hal-hal yang sudah ada sebelumnya (Azzahra 2016). Kreativitas terletak pada kemampuan untuk melihat asosiasi antara hal-hal atau objek yang sebelumnya tidak ada atau tidak tampak hubungannya, ini berarti bahwa apa yang diciptakan atau dihasilkan itu tidak perlu hal-hal yang baru sama sekali tetapi mungkin merupakan kombinasi (gabungan) dari hal-hal yang sudah ada atau yang sudah dikenal sebelumnya, semakin banyak pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki karyawan semakin memungkinkan karyawan tersebut memanfaatkan dan menggunakan segala pengalaman dan pengetahuannya untuk mengembangkan diri secara kreatif (Sumiyati, 2007).

Kreativitas karyawan dapat menambah nilai bagi organisasi terutama mengatasi tantangan dan menemukan cara inovatif untuk tumbuh (Namiyingo 2014). Untuk itu, karyawan diharapkan memiliki kreativitas dalam pekerjaannya agar memberikan hasil yang efektif yang pada akhirnya menciptakan kinerja yang optimal. Pengaruh perilaku kerja kreatif terhadap kinerja diteliti oleh Sumiyati (2007) dan Namiyingo (2014) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara perilaku kerja kreatif dengan kinerja karyawan. Namun, hasil penelitian yang berbeda di tunjukan oleh Azzahra (2016) yang menyatakan bahwa perilaku kerja kreatif tidak berpengaruh positif terhadap kinerja kerja kreatif. Namun, hasil penelitian yang berbeda di tunjukan oleh Candra (2017) yang menyatakan bahwa iklim kerja tidak berpengaruh positif terhadap perilaku kerja kreatif.

H5: Perilaku kerja kreatif berpengaruh positif terhadap kinerja guru.

Gambar 1. Model



Sumber Rujukan Hipotesis

- H1 : Lomanjaya dkk (2014), Sakiru, dkk (2013), Khalifa Elgelal dan Noermijati (2014), Al-Amin (2017), Naeem dan Khazada (2018)
- H2 : Latief (2017), Suliman & Harethi (2013)
- H3 : Sumiyati (2007), Mwesigwa Rogers dan Namiyingo Sophia (2014), Astri Aisya Azzahra (2016)
- H4 : Ya-Ti Hsu (2016), Rhisantika Citra Wulan Sari (2016)
- H5 : Solmaz Moghimi dan Indra Devi Subramaniam (2013), Astrid Permata Putri (2015), Candra dkk. (2017)

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Terdapat empat variabel di dalam penelitian ini, yaitu kepemimpinan transformasional (X1) dan iklim kerja (X2) sebagai variabel independent serta perilaku kerja kreatif sebagai variable intervening (Y1) dan kinerja karyawan (Y2) sebagai variabel dependen. Populasi dalam penelitian ini adalah SMA Negeri di Kota Semarang. SMA Negeri di Kota Semarang terdapat 16 sekolah. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *simple random sampling*. Dikatakan *simple* (sederhana) karena pengambilan anggota sampel dari populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu (Sugiyono, 2016). dari 16 sekolah yang akan

di survei hanya 4 sekolah yang bersedia maka diambil sampel sebanyak empat sekolah yaitu SMA Negeri 4 Semarang, SMA Negeri 9 Semarang, SMA Negeri 11 Semarang dan SMA Negeri 15 Semarang. Menurut Hair (1998 dalam Ghozali, 2017) jumlah sampel yang diperlukan dalam analisis menggunakan structural equation modelling adalah antara 100 sampai 200 agar mendapatkan ukuran Goodnes-of-fit yang baik dengan model estimasi Maximum Likelihood (ML), sehingga dalam penelitian ini jumlah sampel yang didapatkan sejumlah 112 responden telah memenuhi persyaratan. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode survei langsung dengan menggunakan kuisioner dengan cara survei langsung ke SMA Negeri di Kota Semarang. yang terdiri dari 24 pertanyaan responden akan menilai setiap pertanyaan dengan menggunakan skala Likert 5 poin, dari persepsi responden bahwa responden sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju sesuai dalam kuisioner. Untuk melakukan pengujian teori dari hasil penelitian, maka peneliti menggunakan metode analisis structural equation modelling dan melakukan pengolahan dengan aplikasi IBM SPSS AMOS versi 24.0 sebagai alat bantu analisis kuantitatif.

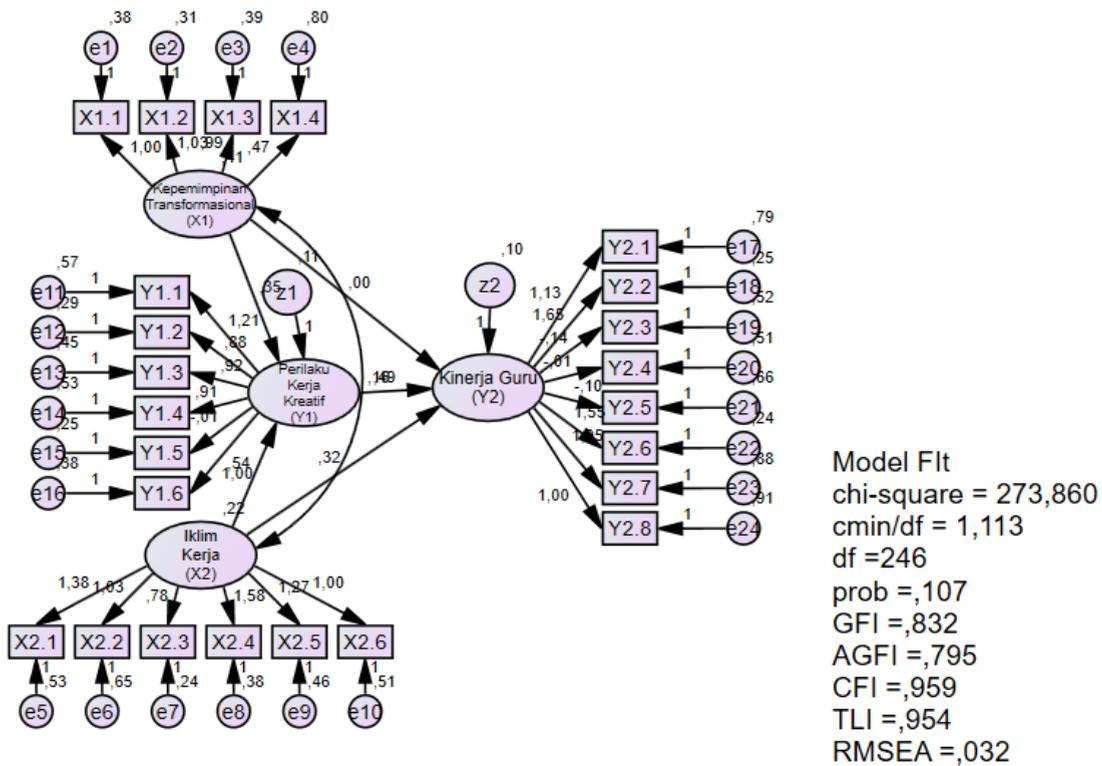
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Populasi dalam penelitian ini adalah guru SMA Negeri di Kota Semarang dengan jumlah sampel yang digunakan berjumlah 112 responden dengan

perbandingan jenis kelamin laki-laki dan perempuan lebih banyak perempuan.

Hasil analisis kuantitatif *full model SEM*

Gambar 2. Hasil Pengujian *Full Model structural Equation Modelling (SEM)*



Tabel 1. Uji Model *Goodness-of-fit Structural Equation Modelling (SEM)*

<i>Goodness of index</i>	<i>Cut-off Value</i>	<i>Hasil model</i>	<i>Keterangan</i>
<i>Chi square (df=246)</i>	283,586	273,860	Baik
<i>Probability</i>	≥ 0,05	0,102	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,032	Baik
GFI	≥ 0,90	0,832	Marginal
AGFI	≥ 0,90	0,795	Marginal
TLI	≥ 0,90	0,954	Baik
CFI	≥ 0,90	0,959	Baik
CMIN/DF	≤ 2,00	1,113	Baik

Sumber : Data primer yang diolah (2019)

Berdasarkan Tabel 4.19 diperoleh nilai *chi square* 273,860 dengan *probability* 0,107, nilai RMSEA $0,032 \leq 0,08$, nilai TLI $0,954 \geq 0,90$, nilai CFI $0,959 \geq 0,90$ dan CMIN/DF $1,113 \leq 2,00$, hasil ini

menunjukkan bahwa uji kesesuaian model ini menghasilkan dalam penelitian ini dapat dilakukan. sebuah penerimaan yang baik. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa struktur analisis modeling

Pengujian Hipotesis

Tabel 2. Hasil Uji Hipotesis (*Standardize Regression Weight*)

			Est.	Std. Est.	S.E.	C.R.	P
Kinerja_Guru	<---	Kepemimpinan_T ransformasional	0,005	0,006	0,113	0,041	0,968
Perilaku_Kerja_Kreatif	<---	Kepemimpinan_T ransformasional	0,350	0,471	0,119	2,939	0,003
Kinerja_Guru	<---	Iklim_Kerja	0,320	0,299	0,179	1,788	0,074
Perilaku_Kerja_Kreatif	<---	Iklim_Kerja	0,544	0,470	0,172	3,165	0,002
Kinerja_Guru	<---	Perilaku_Kerja_Kreatif	0,493	0,533	0,210	2,347	0,019

Sumber : Data primer yang diolah (2019)

Uji Hipotesis 1: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja guru.

Hasil terhadap parameter estimasi (*standardized regression weight*) antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru menunjukkan adanya hubungan positif sebesar 0,006. Akan tetapi tidak signifikan, karena Nilai *critical ratio* (CR) sebesar 0,041, nilai C.R. tersebut di bawah nilai kritis $\pm 1,96$ atau dengan melihat nilai p-value berada di atas nilai signifikan 0,05 yaitu 0,968. Dengan demikian hipotesis pertama, gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja guru ditolak karena tidak signifikan.

Uji Hipotesis 2 Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap perilaku kerja kreatif

Hasil uji terhadap parameter estimasi (*standardized regression weight*) antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja kreatif menunjukkan adanya hubungan positif sebesar 0,417. Hasil tersebut signifikan, karena Nilai *critical ratio* (CR) sebesar 2,939, nilai C.R. tersebut di atas nilai kritis $\pm 1,96$ atau dengan melihat nilai p-value berada di bawah nilai signifikan

0,05 yaitu 0,003. Dengan demikian hipotesis kedua, gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap perilaku kerja kreatif diterima karena signifikan.

Uji Hipotesis 3 : Iklim kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru.

Hasil uji terhadap parameter estimasi (*standardized regression weight*) antara iklim kerja terhadap kinerja guru menunjukkan adanya hubungan positif sebesar 0,295. Akan tetapi tidak signifikan, karena Nilai *critical ratio* (CR) sebesar 1,788, nilai C.R. tersebut di bawah nilai kritis $\pm 1,96$ atau dengan melihat nilai p-value berada di atas nilai signifikan 0,05 yaitu 0,074. Dengan demikian hipotesis ketiga, iklim kerja berpengaruh terhadap kinerja guru ditolak karena tidak signifikan.

Uji Hipotesis 4 : Iklim kerja berpengaruh positif terhadap perilaku kerja kreatif.

Hasil uji terhadap parameter estimasi (*standardized regression weight*) antara iklim kerja terhadap perilaku kerja kreatif menunjukkan adanya hubungan positif sebesar 0,470. Hasil tersebut signifikan, karena Nilai *critical ratio* (CR) sebesar 3,165, nilai C.R. tersebut di atas nilai kritis $\pm 1,96$ atau dengan melihat nilai p-value berada di bawah nilai signifikan

0,05 yaitu 0,002. Dengan demikian hipotesis keempat, iklim kerja berpengaruh terhadap perilaku kerja kreatif diterima karena signifikan.

Uji Hipotesis 5 : Perilaku kerja kreatif berpengaruh positif terhadap kinerja guru.

Hasil uji terhadap parameter estimasi (*standardized regression weight*) antara perilaku kerja kreatif terhadap kinerja guru menunjukkan adanya hubungan positif sebesar 0,533. Hasil tersebut signifikan, karena Nilai *critical ratio* (CR) sebesar 2,347, nilai C.R. tersebut di atas nilai kritis $\pm 1,96$ atau dengan melihat nilai p-value berada di bawah nilai signifikan 0,05 yaitu 0,019. Dengan demikian hipotesis kelima, perilaku kerja kreatif berpengaruh terhadap kinerja guru diterima karena signifikan.

Analisis Direct, Indirect, dan Total Effect

Untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen secara menyeluruh diperlukan analisis pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Selain itu, analisis ini juga dilakukan untuk mengetahui pengaruh tidak langsung maupun langsung antara variabel eksogen terhadap variabel endogen. pada table 3 akan diperlihatkan mengenai besarnya pengaruh masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen pengaruh secara langsung tampak, kemudian pada tabel 4 akan ditunjukkan pengaruh secara tidak langsung dan pengaruh total tampak pada tabel 5 sebagai berikut:

Tabel 3. Pengaruh Langsung

	Kepemimpinan Transformasional	Iklim Kerja	Perilaku Kerja Kreatif	Kinerja Guru
Perilaku Kerja Kreatif	,417	,470	,000	,000
Kinerja Guru	,006	,299	,533	,000

Sumber: Data primer yang diolah (2019)

Tabel 4. Pengaruh Tidak Langsung

	Kepemimpinan Transformasional	Iklim Kerja	Perilaku Kerja Kreatif	Kinerja Guru
Perilaku Kerja Kreatif	,000	,000	,000	,000
Kinerja Guru	,222	,250	,000	,000

Sumber: Data primer yang diolah (2019)

Tabel 5. Standardized Total Effects

	Kepemimpinan Transformasional	Iklim Kerja	Perilaku Kerja Kreatif	Kinerja Guru
Perilaku Kerja Kreatif	,417	,470	,000	,000
Kinerja Guru	,228	,549	,533	,000

Sumber: Data primer yang diolah (2019)

Berdasarkan tabel diatas, maka dapat dilakukan perhitungan besarnya pengaruh:

Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

1. Pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru = 0,006

2. Pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja kreatif = 0,417

3. Pengaruh variabel iklim kerja terhadap kinerja guru = 0,299

4. Pengaruh variabel iklim kerja terhadap perilaku kerja kreatif = 0,470

5. Pengaruh variabel perilaku kerja kreatif terhadap kinerja guru = 0,533

Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

1. Pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru melalui perilaku kerja kreatif = $0,417 \times 0,533 = 0,222$

2. Pengaruh variabel iklim kerja terhadap kinerja guru melalui perilaku kerja kreatif = $0,470 \times 0,533 = 0,250$

Pengaruh Total (*Total Effect*)

1. Pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru melalui perilaku kerja kreatif = $0,417 + 0,533 = 0,95$

2. Pengaruh variabel iklim kerja terhadap kinerja guru melalui perilaku kerja kreatif = $0,470 + 0,533 = 1,003$

3. Pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru = 0,228

4. Pengaruh variabel iklim kerja terhadap kinerja guru = 0,549

5. Pengaruh variabel perilaku kerja kreatif terhadap kinerja guru = 0,533

PEMBAHASAN

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Guru

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional memiliki nilai *critical ratio* (CR) sebesar $0,041 < 1,96$ atau tingkat signifikan sebesar $0,968 > 0,05$ yaitu 0,968 dengan tingkat signifikan parameter estimasi (*standardized regression weight*) sebesar 0,006. Sehingga dapat disimpulkan Hipotesis pertama (H1) yaitu gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja guru ditolak, karena gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

Hasil penelitian tersebut tidak sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Thamrin (2012), Al-Amin (2017), Advani dan Abbas (2015), (Pratama 2016) serta Naem dan Khanzada (2018) yang menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan

signifikan terhadap kinerja karyawan. Thamrin (2012) menjelaskan penerapan model kepemimpinan transformasional dianggap perlu terutama dengan perilaku yang mengartikulasikan visi, menyediakan model yang tepat, mengolah tujuan-pemintaan kelompok, dan dukungan individu. Gaya kepemimpinan transformasional akan memotivasi karyawan dalam bekerja sehingga dapat meningkatkan produktivitas karyawan (Pratama 2016). Organisasi akan bersedia dan menerima kepemimpinan transformasional jika adaptasi tujuan utamanya. Hal tersebut menunjukkan bahwa adanya ketepatan penerapan gaya kepemimpinan transformasional akan menghasilkan keberhasilan dalam membuat perubahan, di mana perubahan tersebut dapat membuat kinerja karyawannya lebih baik (Thamrin, 2012).

Namun, hasil penelitian tersebut sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Vigoda-Gadot (2006), Lomanjaya (2014) dan Priyanto (2016) yang menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional masih belum dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hal tersebut dikarenakan Organisasi memerlukan kepemimpinan yang kuat untuk efektivitas yang optimal (Khalifa Elgelal dan Noermijati, 2014). Perlu adanya upaya yang dilakukan kepala sekolah sebagai pimpinan untuk lebih memberikan pengaruh dan inspirasi, memotivasi dan mengarahkan kegiatan guru dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Dalam penelitian ini kepemimpinan transformasional telah dilakukan dan diakui keberadaannya, namun belum mampu untuk memberi dampak signifikan terhadap kinerja karyawan (Priyanto, 2016).

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Perilaku Kerja Kreatif

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional memiliki nilai *critical ratio* (CR) sebesar 2,939, nilai C.R. tersebut

di atas nilai kritis $\pm 1,96$ atau dengan melihat nilai p-value berada di bawah nilai signifikan 0,05 yaitu 0,003. dengan tingkat signifikan parameter estimasi (*standardized regression weight*) sebesar 0,417. Sehingga dapat disimpulkan Hipotesis kedua (H2) yaitu Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap perilaku kerja kreatif diterima, karena gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap perilaku kerja kreatif.

Hasil penelitian tersebut didukung oleh penelitian Hsu (2016) yang menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat membantu meningkatkan perilaku kerja kreatif. Hal tersebut juga didukung oleh studi kasus organisasi yang dilakukan oleh Nystrom (1990) di Swedia yang merupakan salah satu bukti nyata yang meneguhkan dampak kepemimpinan strategis dan kreatif terhadap iklim kreativitas organisasi (Saragih dan Akib, 2004). Pemimpin transformasional adalah karismatik dan inspirasional, karyawan cenderung belajar dari pemimpin tersebut. Melalui pengaruh pemodelan perilaku tersebut, pemimpin transformasional dapat meningkatkan kemampuan pengikut untuk mengembangkan ide-ide baru (Hsu, 2016). Semakin tinggi tingkat hubungan antara pemimpin dan pengikut, maka bawahan lebih kreatif mempersepsikan iklim kreativitas yang ada (Saragih dan Akib, 2004). Sehingga dapat disimpulkan gaya kepemimpinan transformasional merupakan penentu kreativitas di tempat kerja, kemampuan belajar karyawan membantu karyawan mengembangkan pemahaman tentang lingkungan mereka dan meningkatkan pengetahuan mereka tentang strategi yang tepat, memotivasi mereka untuk bekerja cerdas dan keras.

Untuk itu, pemimpin dalam hal ini kepala sekolah didorong untuk lebih mempromosikan lingkungan belajar dengan menyarankan metode baru untuk menyelesaikan pekerjaan. Selain itu para pemimpin harus lebih jelas mengkomunikasikan dan menerjemahkan

visi mereka ke dalam tujuan spesifik sehingga karyawan dapat berhasil mencapai tujuan dalam lingkungan belajar yang terbuka di mana meningkatkan kreativitas mereka. Untuk karyawan, mereka juga harus lebih meningkatkan kemampuan belajar dan kreativitas mereka sehingga kinerja pekerjaan dapat ditingkatkan.

Pengaruh Iklim Kerja Terhadap Kinerja Guru

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa variabel iklim kerja memiliki nilai *critical ratio* (CR) sebesar 1,788, nilai C.R. tersebut di bawah nilai kritis $\pm 1,96$ atau dengan melihat nilai p-value berada di atas nilai signifikan 0,05 yaitu 0,074 dengan tingkat signifikan parameter estimasi (*standardized regression weight*) sebesar 0,299. Sehingga dapat disimpulkan Hipotesis ketiga (H3) yaitu iklim kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru ditolak, karena iklim kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

Hasil penelitian tersebut tidak sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Latief (2017) serta Suliman dan Harethi (2013) yang menjelaskan bahwa iklim kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Iklim kerja yang tinggi memberikan rasa nyaman, keamanan dan kedamaian bagi karyawan sehingga karyawan memiliki semangat dalam bekerja. Karyawan akan dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka jika di dalam organisasi memiliki iklim kerja yang baik dan kondusif.

Namun, hasil penelitian tersebut sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Gustaaf (2017) yang menjelaskan bahwa iklim kerja masih belum dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hal tersebut disebabkan karena penilaian masing-masing guru terhadap kepedulian antar sesama guru, fasilitas pelatihan dan pengembangan dan kondisi lingkungan belajar berbeda-beda. Hal lain juga dapat disebabkan oleh perilaku maupun peraturan pemimpin maupun manajemen yang diterapkan kepada guru yang mengajar tidak sama dengan sekolah pada penelitian sebelumnya (Gustaaf,

2017). Hal tersebut seperti tunjangan dan penghargaan lain serta sistem penilaian kinerja yang diterapkan berbeda-beda di setiap sekolah. Untuk itu, perlu adanya upaya yang lebih lagi baik dari pihak kepala sekolah dan guru untuk menciptakan suatu kondisi iklim kerja yang kondusif.

Pengaruh Iklim Kerja Terhadap Perilaku Kerja Kreatif

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa variabel iklim kerja memiliki nilai *critical ratio* (CR) sebesar 3,165, nilai C.R. tersebut di atas nilai kritis $\pm 1,96$ atau dengan melihat nilai p-value berada di bawah nilai signifikan 0,05 yaitu 0,002. dengan tingkat signifikan parameter estimasi (*standardized regression weight*) sebesar 0,470. Sehingga dapat disimpulkan Hipotesis keempat (H4) yaitu iklim kerja berpengaruh positif terhadap perilaku kerja kreatif diterima, karena iklim kerja berpengaruh positif terhadap perilaku kerja kreatif.

Hasil penelitian tersebut didukung oleh penelitian Putri (2015) dan Moghimi dan Subramaniam (2013) yang menjelaskan bahwa iklim kerja dapat membantu meningkatkan perilaku kerja kreatif. Hal ini disebabkan kreativitas guru dalam tindakan nyata dalam membuat rencana pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, menciptakan pembaharuan serta inovasi-inovasi dalam pembelajaran ditentukan oleh iklim kerja yang baik atau kondusif di lingkungan sekolah. Putri (2015) menjelaskan iklim kerja yang baik atau kondusif adalah suatu kondisi, situasi, suasana yang dapat memberikan dorongan, rasa aman, nyaman diantara guru dan kepala sekolah, guru dengan guru serta guru dengan siswa sehingga membuat guru menjadi lebih kreatif baik dalam berpikir dan bertindak.

Untuk itu, kepala sekolah harus mampu menciptakan iklim kerja yang kondusif di sekolah agar terus dapat memberikan perasaan aman dan nyaman bagi para guru dalam melaksanakan tugas baik sebagai pendidik maupun pengajar agar para guru menjadi lebih kreatif dalam bersikap, berpikir serta lebih kreatif dalam menciptakan inovasi-inovasi baik yang

berkaitan dengan tugas guru sesuai jabatan yang ada maupun yang berkaitan dengan pelaksanaan proses pembelajaran, media dan metode pembelajaran, serta mengharumkan nama sekolah.

Pengaruh Perilaku Kerja Kreatif Terhadap Kinerja Guru

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa variabel iklim kerja memiliki nilai *critical ratio* (CR) sebesar 2,347, nilai C.R. tersebut di atas nilai kritis $\pm 1,96$ atau dengan melihat nilai p-value berada di bawah nilai signifikan 0,05 yaitu 0,019. dengan tingkat signifikan parameter estimasi (*standardized regression weight*) sebesar 0,533. Sehingga dapat disimpulkan Hipotesis kelima (H5) yaitu Perilaku kerja kreatif berpengaruh positif terhadap kinerja guru diterima, karena perilaku kerja kreatif berpengaruh positif terhadap kinerja guru.

Hasil penelitian tersebut didukung oleh penelitian Sumiyati (2007) dan Namiyango (2014) yang menjelaskan bahwa perilaku kerja kreatif dapat membantu kinerja karyawan. Hal ini disebabkan dengan adanya kreativitas karyawan menyebabkan terciptanya ide-ide baru yang berkontribusi dalam pencapaian tujuan (Namiyango, 2014). Karyawan paling sering disebut sebagai individu yang memiliki ide-ide baru untuk pekerjaan dan gaya kerjanya, dia harus fleksibel untuk bekerja dalam tim daripada secara individu, karyawan yang kreatif adalah orang yang memiliki keterampilan pemahaman yang lebih baik mudah beradaptasi agar jika suatu hal baru diperkenalkan di perusahaan dia harus dapat menerima dan mengatasinya dengan baik pada waktu tersebut, nilai ini menunjukkan karyawan diberdayakan sehingga mereka dapat menyelesaikan tugas sebagaimana mereka merasa nyaman, karakteristik ini akan membantu meningkatkan kinerja (Qureshi, 2016).

Cara-cara baru tersebut memberikan organisasi keunggulan yang akan meningkatkan kinerjanya. Kreativitas guru perlu dikembangkan agar diperoleh kinerja yang lebih optimal, karena kreativitas merupakan dimensi kemampuan manusia dalam mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta dimensi yang memberi ciri keunggulan bagi

pertumbuhan diri individu yang sehat, produktif dan inovatif (Sumiyati, 2007).

Guru harus berani dalam pendirian dan keyakinan, keinginan rasa ingin tahu yang tinggi, mandiri dalam berpikir dan mempertimbangkan, bersibukdiri dengan pekerjaannya, ulet dan tidak bersedia menerima pendapat dan otoritas begitu saja. Peningkatan perilaku kerja kreatif dalam menghasilkan ide meliputi mencari gagasan baru, informasi, diskusi, seminar, meningkatkan kemampuan dan juga perlu ditingkatkan yaitu mengembangkan ide melalui implementasi, sumber - sumber lain, termasuk juga menerapkan gagasan yang meliputi meningkatkan cara kerja dan hasil pekerjaan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi kreativitas maka kinerja akan semakin tinggi.

Untuk itu, perlu adanya upaya yang lebih dari kepala sekolah agar dapat menciptakan situasi yang memungkinkan terjadinya interaksi yang mengandung arti pada pembinaan guru, misalnya dengan melibatkan guru dalam menyelesaikan masalah, memberikan tanggung jawab berbagai kegiatan serta menyediakan fasilitas bagi berlangsungnya pembelajaran yang dapat membantu guru untuk mengembangkan kreativitas yang dimilikinya untuk dapat meraih kinerja yang terbaik.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan yaitu mengenai pengaruh perilaku kerja kreatif sebagai variabel intervening pada hubungan gaya kepemimpinan transformasional dan iklim kerja dengan kinerja guru maka dapat diberikan kesimpulan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Artinya gaya kepemimpinan transformasional belum diterapkan dengan maksimal oleh kepala sekolah terhadap guru sehingga masih belum dapat kinerja guru. Hal ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Vigoda-Gadot (2006), Lomanjaya (2014)

dan Priyanto (2016) yang menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional masih belum dapat meningkatkan kinerja karyawan.

2. Gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan yang positif terhadap perilaku kerja kreatif. Artinya melalui dorongan yang dilakukan oleh kepala sekolah akan mampu menciptakan kreatifitas pada guru dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Hsu (2016).

3. Iklim kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Artinya iklim kerja belum dibangun secara kondusif, sehingga tidak berdampak pada peningkatan kinerja. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Gustaaf (2017) yang menjelaskan bahwa iklim kerja masih belum dapat meningkatkan kinerja karyawan.

4. Iklim kerja memiliki pengaruh signifikan yang positif terhadap perilaku kerja kreatif. Artinya iklim kerja yang telah dibangun dalam sekolah dapat menciptakan kreatifitas pada guru. Hal ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Putri (2015) dan Moghimi dan Subramaniam (2013).

5. Perilaku kerja kreatif memiliki pengaruh signifikan yang positif terhadap kinerja guru. Guru yang memiliki kreatifitas yang tinggi akan mencurahkan seluruh pemikiran, kemampuan, dan keterampilan untuk memberikan kinerja yang maksimal dan untuk kemajuan sekolah. Melalui kreatifitas yang dimiliki guru akan meningkatkan kinerja guru. Hal ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Sumiyati (2007) dan Namiyango (2014).

Saran untuk Penelitian Mendatang

Keterbatasan dan kelemahan penelitian ini dapat diperbaiki pada penelitian-penelitian berikutnya. Beberapa saran dari peneliti yang dapat menjadi masukan bagi penelitian selanjutnya adalah ruang lingkup penelitian dapat diperluas, sehingga ke depan dapat dilakukan penelitian yang melibatkan beberapa perusahaan atau organisasi serupa. Kedua,

penelitian dengan metode kualitatif dapat dilakukan pada penelitian dengan topik sejenis kedepannya. Ketiga, penambahan atau perubahan variabel sangat memungkinkan sehingga dapat memberikan opsi lebih dalam pencarian jurnal atau referensi yang sesuai dan layak digunakan.

REFERENSI

- Advani, Avinash, dan Zuhair Abbas. 2015. "Transformational and Transactional Leadership Styles on Employees' Satisfaction and Performance in the UAE Banking Sector." *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, Vol.15(5).
- Al-Amin, Md. 2017. "Transformational Leadership And Employee Performance Mediating Effect Of Employee Engagement." *North South Business Review* 7 (November), h.28–40.
- Azzahra, Astri Aisyah. 2016. "Pengaruh Fasilitas, Lingkungan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Camat Sangatta Selatan Kabupaten Kutai Timur." *eJournal Pemerintahan Integratif*, Vol.4(4).
- Candra, dkk. 2017. "Pengaruh Ability Dan Iklim Organisasi Terhadap Perilaku Inovatif Dan Organizational Citizenship Behavior." *Profit Jurnal Ilmiah Administrasi dan Bisnis*, Vol.11(2).
- Ghozali, Imam. 2011. *Model Persamaan Struktural: Konsep Dan Aplikasi Dengan Program Amos 24*. 7th ed. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gustaaf, Laurencia Frisca. 2017. "Pengaruh Persepsi Guru Terhadap Iklim Kerja, Motivasi Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Guru (Studi Pada Guru SMKN 3 Malang Tahun Ajaran 2016/2017)." *Digital Library universitas Negeri Malang*.
- Hair, Joseph F., William C. Black, Barry J. Babin, and Rolph E. Anderson. 2014. *Exploratory Data Analysis in Business and Economics Pearson New International Edition: Multivariat Data Analysis*.
- Jing Zhou, and Jennifer M. George. 2001. "When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice." *Academy of Management Journal*, Vol.44(4).
- Khalifa Elgelal, Kamel Saleh, and Noermijati Noermijati. 2014. "The Influences of Transformational Leaderships on Employees Performance (A Study of the Economics and Business Faculty Employee at University of Muhammadiyah Malang)." *Asia Pacific Management and Business Application*, Vol.3(1), h.48–66.
- Latief, Nuraini. 2017. "Open Access Relationship Work Motivation And Working Climate On Employee Performance at PT.Perkebunan Nusantara VI."
- Lomanjaya, dkk. 2014. "Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Iss Indonesia Cabang Surabaya Di Rumah Sakit Katolik St. Vincentius A. Paulo." *Jurnal Manajemen Perhotelan, Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Petra, Surabaya, Indonesia*, h.1–12.
- Mas'ud, Fuad. 2004. *Survey Diagnosis Organisasional Konsep Dan Aplikasi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Moghimi, Solmaz, dan Indra Devi Subramaniam. 2013. "Employees' Creative Behavior: The Role of Organizational Climate in Malaysian SMEs.", Vol. 8(5), h.1–12.
- Naeem, Shahzad, dan Benish Khanzada. 2018. "Role of Transformational Leadership in Employee's Performance with Mediating Role of Job Satisfaction in Health Sector of Pakistan." *Journal of Health Education Research & Development*, Vol.6(1), h.1–
- Namiyango, Shopia. 2014. "Job Resources, Employees' Creativity and Firm Performance of Commercial Banks in Uganda." Vol.2(9), h.1–14.
- Pratama, Gilang. 2016. "Effect Of Transformational Leadership Towards Employee's Performance Through Satisfaction And

- Moderated By Culture.” *Jurnal Ekonomi*, Vol.7(November), h.92–99.
- Priyanto, Wahyu Budi. 2016. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening.” *Jurnal Ilmu & Riset Manajemen*, Vol.7(2).
- Putri, Astrid Permata. 2015. “Kontribusi Iklim Kerja Terhadap Kreatifitas Guru Sekolah Dasar.” *Biomass Chem Eng* 49(23–6): 22–23.
- Qureshi, Muhammad. 2016. “Research Issues in Social Sciences The Impact of Employees ’ Creativity on the Performance of the Firm.” (June), h.1–12.
- Robbins, Stephen P, and Timothy A Judge. 2017. *Perilaku Organisasi: Organizational Behavior*. 16th ed. Jakarta: Salemba Empat.
- Saragih, Ferdinand D, and Haedar Akib. 2004. “Iklim Organisasi Kreatif : Memahami IKlim Organisasi Sebagai Determinan Kreativitas.”
- Sari, Rhisantika Citra Wulan. 2016. “2016.” Vo.4, h.1–10.
- Sekaran, Uma. 2003. *Research Methods For Business: Skill-Building Approach*. 4th ed. John Wiley & Sons, Inc.
- Hsu Ya Ti. 2016. “The Relationships among Transformational Leadership, Employees ’ Learning Abilities , Creativity , and Job Performance.” Vol.12, h,107–15.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. 23rd ed. Bandung: Alfabeta.
- Suliman, Abubakr, and Bader Al Harethi. 2013. “Perceived Work Climate and Employee Performance in Public Security Organizations in the UAE.”
- Sumiyati. 2007. “Hubungan Kreativitas Dengan Kinerja Guru.” *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*.
- Thamrin, H. M. 2012. “The Influence of Transformational Leadership And Organizational Commitment on Job Satisfaction And Employee Performance.” *Internasional Journal of Innovation, Management and Technology*, Vol.3(5).
- Vigoda-Gadot, Eran. 2014. “Leadership Style , Organizational Politics , and Employees ’ Performance An Empirical Examination of Two Competing Models.” (May).
- Waluyo, Minto. 2016. *Mudah Cepat Tepat Penggunaan Tools Amos Dalam Aplikasi (SEM)*. UPN “Veteran” Jawa Timur.