

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA MENGAJAR GURU AWAL KARIER MELALUI BUDAYA SEKOLAH DAN EFIKASI DIRI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

Agus Kristanto^{1*}, Niko Sudibjo²

1 Program Studi Magister Teknologi Pendidikan, Universitas Pelita Harapan, Indonesia

2 Fakultas Pasca Sarjana Pendidikan, Universitas Pelita Harapan, Indonesia

✉ **Email Korespondensi:** aguskristanto06081998@gmail.com

ABSTRAK

Kinerja mengajar merupakan kemampuan guru dalam mengelola proses pembelajaran melalui serangkaian tindakan terencana seperti perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja mengajar melalui budaya sekolah dan efikasi diri guru sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan model analisis jalur. Adapun subjek penelitian ini adalah 91 guru dari lima sekolah XYZ Lampung yang ditentukan dengan teknik sensus. Analisis data dilakukan dengan menggunakan SmartPLS versi 4. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap budaya sekolah dan efikasi diri guru. Selain itu, budaya sekolah dan efikasi diri guru, masing-masing berpengaruh positif terhadap kinerja mengajar guru. Namun, kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja mengajar. Selain itu, ditemukan bahwa budaya sekolah dan efikasi diri terbukti berperan sebagai variabel mediasi yang mengindikasikan bahwa budaya sekolah yang kondusif dan efikasi diri yang tinggi berperan penting dalam menjembatani pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap peningkatan kinerja mengajar.

Kata Kunci: Kinerja Mengajar; Kepemimpinan Transformasional; Budaya Sekolah, Efikasi Diri.

ABSTRACT

Teaching performance refers to teachers' ability to manage the learning process through a series of planned activities, including lesson planning, implementation, and evaluation. This study aims to examine the effect of transformational leadership on teaching performance, with school culture and teacher self-efficacy as mediating variables. This study employed a quantitative approach using a path analysis model. The participants consisted of 91 teachers from five XYZ schools in Lampung, selected through a census technique. Data analysis was conducted using SmartPLS4. The results indicate that transformational leadership has a positive effect on both school culture and teacher self-efficacy. Furthermore, school culture and teacher self-efficacy each have a positive effect on teaching performance. However, transformational leadership does not have a direct positive effect on teaching performance. The findings also reveal that school culture and self-efficacy serve as mediating variables, suggesting that a conducive school culture and high levels of teacher self-efficacy play a crucial role in bridging the influence of transformational leadership on improving teaching performance.

Keywords: Transformational Leadership; School Culture; Self-Efficacy; Teaching Performance.

PENDAHULUAN

Di era transformasional digital ini, kinerja mengajar diharapkan dapat terus beradaptasi agar dapat memberikan pengalaman belajar yang relevan dengan kebutuhan belajar murid, sehingga kinerja mengajar guru menjadi faktor kunci. Dikarenakan kinerja mengajar mencerminkan kemampuan guru dalam merencanakan, melaksanakan, mengelola, dan mengevaluasi pembelajaran secara efektif. Kinerja mengajar dipengaruhi oleh tiga hal yaitu pengetahuan, keterampilan dan sikap profesional guru (Pranoto et al., 2023, 3516). Guru yang memiliki keterampilan mengajar yang baik mampu menciptakan lingkungan belajar yang aktif, kondusif, dan berpusat pada murid. Sementara itu, sikap profesional guru tercermin dalam komitmen terhadap tugas, tanggung jawab, integritas, etika profesi, serta kemauan untuk terus mengembangkan kompetensi diri. Oleh karena itu, guru yang memiliki pengetahuan, keterampilan dan sikap profesionalitas yang baik akan memengaruhi kinerja mengajarnya sehingga mampu menciptakan lingkungan belajar yang interaktif, bermakna, dan berorientasi pada kebutuhan peserta didik (Sobar, 2025, 85).

Namun demikian, berbagai penelitian menunjukkan bahwa kualitas kinerja mengajar tidak hanya dipengaruhi oleh kompetensi teknis guru, tetapi juga oleh faktor psikologis dan organisasi. Terlebih lagi, upaya dalam meningkatkan kinerja mengajar menjadi semakin kompleks pada kelompok guru awal karier (early career teachers). Dikarenakan, guru yang berada pada tahap ini cenderung mengalami berbagai kesulitan dalam mengajar seperti pengelolaan kelas, penguasaan materi ajar, manajemen kelas dan penyesuaian terhadap tuntutan administrasi sekolah. Dalam penelitian Hellebaut et al., (2025, 209) menemukan bahwa persepsi kompetensi menjadi faktor penting yang memengaruhi kepuasan dan kinerja mengajar guru awal karier. Sebaliknya, rendahnya kemampuan manajemen kelas, keterbatasan dukungan profesional, dan beban kerja yang tinggi dapat menghambat efektivitas pengajaran. Selain itu, berdasarkan hasil penelitian Anggraini et al., (2024, 301) menemukan bahwa pengalaman mengajar memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kemampuan pedagogik guru. Pengalaman mengajar memungkinkan guru mengembangkan keterampilan praktis, menguasai manajemen kelas, serta memahami kebutuhan belajar siswa secara lebih mendalam. Guru yang memiliki pengalaman lebih lama cenderung lebih adaptif dalam menghadapi berbagai tantangan pembelajaran, seperti memilih metode yang tepat dan melakukan pemecahan masalah secara kreatif.

Adapun, berdasarkan hasil wawancara terhadap kepala sekolah dan asisten kurikulum Sekolah XYZ Lampung ditemukan adanya masalah terhadap kinerja mengajar yang memerlukan perhatian khusus. 1) Tenaga pendidik yang didominasi oleh guru awal karier sebanyak 67,85% atau 76 dari 112 guru dengan pengalaman kurang dari satu tahun.

Tabel 1 1 Karakteristik responden terhadap pengalaman mengajar (T.A. 2025/2026)

Pengalaman Mengajar (X)	Total	Persentase
< 1 Tahun	76 Guru	67,85%
1 < X ≤ 5 Tahun	15 Guru	13,39%

5 < X ≤ 15 Tahun	19 Guru	16,96%
X > 15 Tahun	2 Guru	1,78%

Keterbatasan pengalaman mengajar ini memicu berbagai masalah kinerja, seperti kesulitan melakukan diagnosa awal hingga hambatan dalam mengaktualisasikan modul ajar. 2) Kesulitan dalam memahami materi ajar, dikarenakan terdapat beberapa guru yang background pendidikan berbeda dengan mata pelajaran yang diampu sehingga memengaruhi dalam penguasaan materi ajar. 3) Berdasarkan data observasi melalui Learning Management System (LMS), ditemukan 43% guru tidak konsisten dan 26% kurang konsisten dalam mengumpulkan rencana mingguan (*weekly plan*). Berdasarkan data tersebut menunjukkan adanya indikasi awal masalah terhadap kinerja mengajar, khususnya pada dimensi perencanaan pembelajaran yang belum optimal sehingga berdampak pada pelaksanaan pembelajaran, manajemen kelas, serta efektivitas dalam pembelajaran. Oleh karena itu, penting bagi sekolah melakukan intervensi secara manajerial dan kemampuan pedagogik guru, sehingga peran kepala sekolah sangat penting dalam mendorong dan membangun budaya yang mendukung dalam meningkatkan kinerja mengajar guru.

Salah satu gaya kepemimpinan yang diharapkan dapat mendorong kinerja mengajar adalah kepemimpinan transformasional. Menurut Bass dan Riggio (2006, 228), kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mampu mengubah nilai, sikap, dan perilaku anggotanya melalui empat dimensi utama, yaitu idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration. Keempat dimensi tersebut memungkinkan seorang pemimpin membangun hubungan yang kuat dengan anggota organisasi sehingga mampu meningkatkan motivasi intrinsik, kreativitas, serta komitmen terhadap tujuan organisasi. Melalui pendekatan tersebut, guru terdorong untuk bekerja melampaui target yang ditetapkan dan terus mengembangkan kualitas pembelajarannya. Sebagaimana hasil penelitian Alzoraiki et al., (2024, 7) yang menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja mengajar.

Namun demikian, hasil penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja mengajar guru masih menunjukkan inkonsistensi. Beberapa penelitian menemukan adanya pengaruh langsung yang signifikan, sedangkan penelitian lainnya menunjukkan bahwa hubungan tersebut baru menjadi signifikan ketika dimediasi oleh variabel organisasi maupun psikologis. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional kemungkinan bekerja melalui mekanisme yang lebih kompleks dari pada sekadar hubungan langsung antara pemimpin dan guru.

Salah satu faktor organisasi yang diyakini menjadi jembatan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja mengajar adalah budaya sekolah. Melalui perilaku teladan dan komunikasi yang inspiratif dari pemimpin transformasional menumbuhkan budaya kolaboratif, inovatif, dan berorientasi pada kualitas pembelajaran. Budaya sekolah yang demikian akan membentuk lingkungan kerja yang kondusif dan suportif yang akan berpengaruh terhadap kinerja mengajar guru. Hasil penelitian Kusumaningrum et al., (2025, 105) menunjukkan bahwa budaya sekolah berpengaruh positif terhadap kinerja mengajar guru.

Di sisi lain, budaya sekolah yang positif juga berpotensi meningkatkan efikasi diri guru. Lingkungan kerja yang mendukung dan saling berkolaborasi serta menghargai dapat memperkuat keyakinan guru terhadap kemampuan dirinya dalam melaksanakan tugas-tugas profesional. Efikasi diri menurut Lestari et al., (2024, 272) adalah keyakinan individu terhadap kemampuannya yang dapat memengaruhi tindakannya dalam melaksanakan tugas dengan baik sesuai dengan tujuan yang ditetapkan. Guru yang memiliki efikasi diri tinggi cenderung lebih percaya diri dalam mengelola kelas, menerapkan strategi pembelajaran yang efektif, serta menghadapi berbagai tantangan dalam proses pembelajaran.

Permasalahan tersebut menjadi semakin relevan dan penting apabila dikaitkan dengan permasalahan di Sekolah XYZ Lampung yang menunjukkan bahwa peningkatan kualitas pembelajaran tidak cukup dilakukan melalui pelatihan teknis semata, tetapi memerlukan dukungan kepemimpinan dan lingkungan organisasi yang mampu memperkuat kapasitas profesional guru. Oleh karena itu, penelitian ini mengembangkan model konseptual yang mengintegrasikan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja mengajar melalui dua variabel mediasi, yaitu budaya sekolah dan efikasi diri guru. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan meneliti pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja mengajar guru baik secara langsung maupun tidak langsung melalui budaya sekolah dan efikasi diri guru di Sekolah XYZ Lampung.

METODE PENELITIAN

Rancangan Penelitian: Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dalam mengukur faktor-faktor yang memengaruhi *teaching performance* di sekolah XYZ Lampung. Dilaksanakan di lima Sekolah XYZ di Provinsi Lampung pada Desember 2025–Mei 2026. Desain pengambilan sampel dirancang menggunakan pendekatan sensus, yaitu seluruh anggota populasi dijadikan sasaran penelitian. Model penelitian menguji pengaruh kepemimpinan transformasional (X1) terhadap *teaching performance*/kinerja mengajar guru (Y) melalui *school culture*/budaya sekolah (X2) dan *self-efficacy*/efikasi diri (X3) sebagai variabel mediasi. Menurut Sugiyono (2023, 23) penelitian kuantitatif berlandaskan filsafat positivisme yang memandang fenomena sebagai sesuatu yang dapat diamati, diukur, dan dianalisis untuk menguji hubungan sebab akibat. Pendekatan ini menggunakan instrumen penelitian dan analisis statistik untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Hal ini dimulai dengan mengidentifikasi masalah penelitian, kemudian meninjau literatur, menentukan tujuan penelitian, mengumpulkan data, menganalisis dan menafsirkan data, lalu melaporkan dan mengevaluasi penelitiannya (Creswell, 2012, 8). Adapun pengumpulan data dilakukan menggunakan metode survei yang dibagikan dengan menggunakan instrumen berupa test, observasi, wawancara, dan kuisioner tertutup, dan hasil penelitian cenderung untuk digeneralisasikan (Sugiyono, 2023, 59).

Subjek/Partisipan: Subjek penelitian adalah guru pada lima Sekolah XYZ di Provinsi Lampung yang berada di bawah satu yayasan pendidikan. Populasi berjumlah 112 guru. Dari 112 kuisioner yang didistribusikan, 91 kuisioner dikembalikan dan memenuhi kriteria untuk dianalisis, sedangkan 21 kuisioner tidak dapat digunakan karena tidak diisi. Dengan demikian, jumlah partisipan yang dianalisis adalah 91 guru, dengan tingkat respons 81,25% dan non-response 18,75%.

Instrumen Penelitian: Pengumpulan data dilakukan menggunakan instrumen penelitian berupa observasi LMS, wawancara, dan kuesioner tertutup yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya.

Teknik Analisis Data: Data dianalisis menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Teknik ini digunakan untuk menguji hubungan antarvariabel laten dalam model penelitian yang kompleks serta menguji pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung (mediasi). Analisis dilakukan dengan bantuan SmartPLS.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini disajikan secara sistematis dan objektif. Selain itu data kuantitatif pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja mengajar guru melalui budaya sekolah dan efikasi diri guru dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 1. Uji Validitas *Convergent* dengan AVE

Variabel	Nilai AVE	Akar Kuadrat AVE
Budaya Sekolah (SC)	0.597	0.773
Efikasi Diri (SE)	0.545	0.738
Kepemimpinan Transformasional (TL)	0.662	0.814
Kinerja Mengajar (TP)	0.534	0.731

Hasil AVE pada tabel 1, menunjukkan bahwa semua konstruk memiliki nilai AVE di atas 0,50. Oleh sebab itu, dapat dinyatakan bahwa setiap item memenuhi persyaratan validitas konvergen.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas Diskriminan – Kriteria *Fornell-Larcker*

Variabel	SC	SE	TL	TP
Budaya Sekolah (SC)	0.773			
Efikasi Diri (SE)	0.540	0.738		
Kepemimpinan Transformasional (TL)	0.725	0.315	0.814	
Kinerja Mengajar (TP)	0.563	0.694	0.280	0.731

Berdasarkan tabel 2 menunjukkan item pada setiap variabel memenuhi validitas diskriminan karena nilai akar kuadrat AVE suatu konstruk lebih tinggi dari konstruk lainnya. Oleh karena itu, dapat dinyatakan

bahwa variabel konstruk dalam penelitian ini memenuhi syarat uji validitas diskriminan karena tidak memiliki korelasi yang tinggi.

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability</i>
Budaya Sekolah (SC)	0.932	0.934
Efikasi Diri (SE)	0.923	0.928
Kepemimpinan Transformasional (TL)	0.936	0.941
Kinerja Mengajar (TP)	0.903	0.908

Berdasarkan hasil uji realibilitas di atas, dapat dinyatakan bahwa keempat konstruk yang diuji menunjukkan keempatnya memiliki nilai *Composite Reliability* yang baik, yaitu di atas 0,70 dan tidak melebihi 0,95. Oleh sebab itu, dapat disimpulkan bahwa semua indikator konstruk dinyatakan reliabel.

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Nilai R-Square</i>	<i>Nilai Adjusted R²</i>
Budaya Sekolah (SC)	0.526	0,520
Efikasi Diri (SE)	0.099	0,089
Kinerja Mengajar (TP)	0.548	0,532

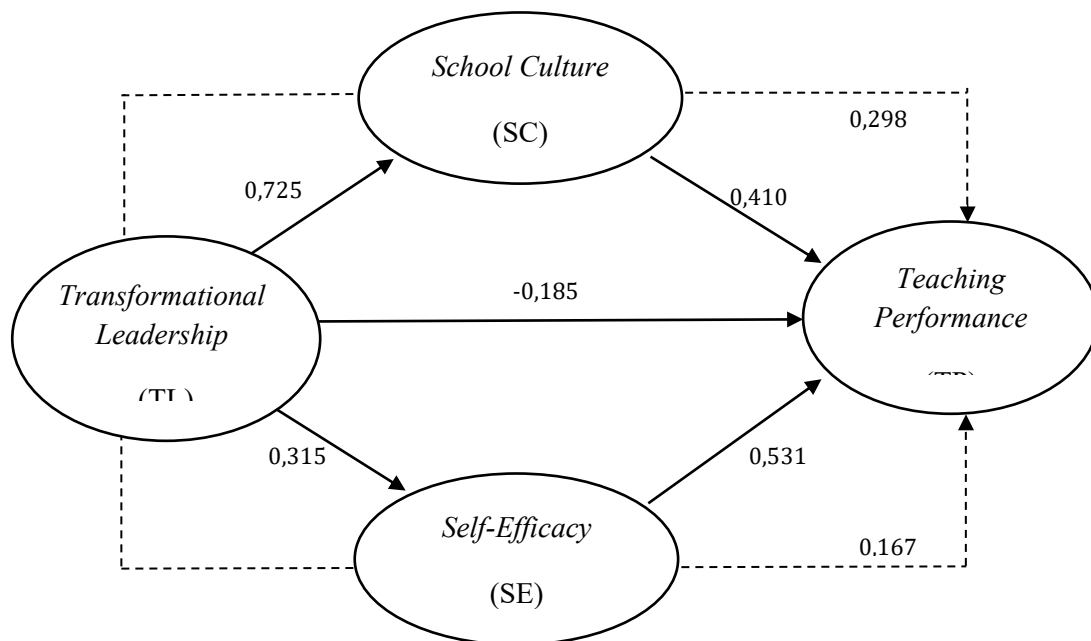
Berdasarkan tabel di atas, hasil pengujian kesesuaian model menunjukkan bahwa variabel budaya sekolah memiliki nilai *R-square* sebesar 0,526, sehingga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional menjelaskan 52,6% terbentuknya budaya sekolah, sedangkan 47,4% sisanya dipengaruhi variabel lain diluar penelitian ini. Sedangkan, variabel efikasi diri memiliki nilai *R-square* sebesar 0,099, sehingga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional menjelaskan 9,9% terbentuknya efikasi diri, sedangkan 90.1% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Adapun variabel kinerja mengajar memiliki nilai *R-square* sebesar 0,548, sehingga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, baik secara langsung maupun melalui mediasi budaya sekolah, dan efikasi diri menjelaskan 54,8% terbentuknya kinerja mengajar, sedangkan 45,2% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.

Tabel 4. Hasil Uji Hipotesis dan Uji *Effect Size*

Jalur	<i>Path Coefficients</i>	<i>F²</i>	Intepretasi
Budaya Sekolah → Kinerja Mengajar	0.410	0,136	Kecil (mendekati sedang)
Efikasi Diri → Kinerja Mengajar	0.531	0,433	Besar
Kep. Transformasional → Budaya Sekolah	0.725	1,109	Besar

Kep. Transformatasional → Efikasi Diri	0.315	0,110	Keecil
Kep. Transformatasional → Kinerja Mengajar	-0.185	0,035	Kecil
Kep. Transformatasional → Budaya Sekolah → TP	0.298	-	-
Kep. Transformatasional → Efikasi Diri → TP	0.167	-	-

Dengan demikian diperoleh model penelitian sebagai berikut, disertai dengan koefisien jalurnya masing-masing.



Berdasarkan besaran koefisien jalur menunjukkan arah yang bervariasi antar hubungan antarvariabel, yang melibatkan pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung. Terlihat bahwa pengaruh langsung Transformational Leadership (TL) terhadap Teaching Performance (TP) memiliki koefisien -0.185. Sementara itu, untuk jalur mediasi melalui School Culture (SC), nilai pengaruh tidak langsung diperoleh dari hasil perkalian koefisien jalur (0.725×0.410), yaitu sebesar 0.298. Perbandingan ini menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung melalui budaya sekolah memiliki koefisien yang lebih besar dibandingkan pengaruh langsungnya. Sementara itu, untuk pengujian jalur mediasi kedua, yaitu pengaruh Transformational Leadership (TL) terhadap Teaching Performance (TP) melalui Self-Efficacy (SE), diperoleh nilai koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0,167. Nilai ini merupakan hasil perkalian antara koefisien jalur TL • SE (0,315) dengan koefisien jalur SE • TP (0,531).

Sementara itu, berdasarkan tabel 4 menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatasional memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap budaya sekolah dengan nilai f^2 sebesar 1,109. Nilai tersebut jauh melampaui batas kategori pengaruh besar (0,35), sehingga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatasional merupakan faktor dominan dalam membentuk budaya sekolah di Sekolah XYZ Lampung. Sementara pada hubungan kepemimpinan transformatasional terhadap kinerja mengajar secara langsung

menghasilkan nilai f^2 sebesar 0,035, yang termasuk kategori kecil. Selain itu, pada variabel mediasi budaya sekolah dan efikasi diri masing-masing memberikan kontribusi dengan nilai f^2 sebesar 0,136, yang berada di antara kategori kecil mendekati sedang. Hal ini menunjukkan bahwa budaya sekolah memiliki peran yang cukup berarti dalam meningkatkan kinerja mengajar guru. Sedangkan, efikasi diri menunjukkan nilai f^2 sebesar 0,433, yang termasuk kategori besar. Dengan demikian, efikasi diri merupakan variabel yang memberikan kontribusi paling besar terhadap peningkatan kinerja mengajar guru dibandingkan prediktor lainnya pada variabel tersebut. Untuk memberikan gambar yang komprehensif mengenai hasil pengujian hipotesis dapat dilihat pada tabel 5 dibawah ini.

Tabel 5. Hasil Uji Hipotesis Penelitian

Jalur	Koefisien Jalur	P-Values	T-Statistic	Hasil
Budaya Sekolah → Kinerja Mengajar	0.410	0.003	2.733	Didukung
Efikasi Diri → Kinerja Mengajar	0.531	0.000	5.158	Didukung
Kep. Transformasional → Budaya Sekolah	0.725	0.000	12.898	Didukung
Kep. Transformasional → Efikasi Diri	0.315	0.004	2.679	Didukung
Kep. Transformasional → Kinerja Mengajar	-0.185	0.095	2.165	Tidak Didukung
Kep. Transformasional → Budaya Sekolah → TP	0.298	0.006	2.490	Didukung
Kep. Transformasional → Efikasi Diri → TP	0.167	0.008	2.400	Didukung

3.2 Pembahasan

a. Transformational Leadership Berpengaruh Positif Terhadap School Culture

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap budaya sekolah, dengan koefisien jalur sebesar 0,725, p-value 0,000, dan t-statistics 12,898. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang kuat dalam membentuk budaya sekolah Sekolah XYZ Lampung. Melalui keteladanan, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian individual, kepala sekolah berperan dalam menginternalisasi visi, nilai, dan komitmen bersama sehingga mendorong terbentuknya budaya sekolah yang positif. Temuan ini sejalan dengan Cakir & Ozgenel (2024) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap budaya sekolah, serta Nurrizayani et al. (2024) yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional mampu menciptakan budaya sekolah yang inspiratif dan memperkuat kolaborasi antar guru.

Dalam konteks Sekolah XYZ Lampung, hal ini menjadi penting karena mayoritas guru memiliki pengalaman mengajar kurang dari satu tahun sehingga membutuhkan keteladanan, motivasi, stimulasi intelektual, serta dukungan personal dan profesional. Praktik kepemimpinan transformasional tersebut

mendorong terbentuknya budaya sekolah yang adaptif, inovatif, kolaboratif, dan suportif, yang tercermin dari tingginya persepsi guru terhadap kreativitas, penghargaan terhadap ide, kerja sama, sikap saling menghargai, dan dukungan antar rekan kerja. Dengan demikian, semakin efektif kepemimpinan transformasional diterapkan, semakin kuat pula budaya sekolah yang positif dalam mendukung kolaborasi, inovasi, dan pencapaian tujuan bersama di Sekolah XYZ Lampung.

School Culture Berpengaruh Positif Terhadap Teaching Performance

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa budaya sekolah berpengaruh positif terhadap kinerja mengajar guru, dengan koefisien jalur sebesar 0,410, p-value 0,003, dan t-statistics 2,733. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin positif dan kuat budaya sekolah yang terbentuk, semakin baik pula kinerja mengajar guru di Sekolah XYZ Lampung. Hasil penelitian ini sejalan dengan Kusumaningrum et al. (2025) yang menunjukkan adanya hubungan positif antara budaya sekolah dan kinerja mengajar guru, di mana budaya sekolah yang positif dan suportif dapat mendorong guru untuk meningkatkan kualitas pengajarannya.

Dalam konteks Sekolah XYZ Lampung, budaya sekolah yang kuat dapat menjadi lingkungan pendukung bagi guru dalam menjalankan tugas profesionalnya. Misalnya, kejelasan aturan menciptakan lingkungan yang terstruktur dan kondusif sehingga membantu guru dalam mengelola kelas dan menjaga fokus belajar siswa. Sementara itu, budaya inovasi mendorong guru untuk mengembangkan metode dan materi pembelajaran yang kreatif, sehingga mendukung terciptanya pembelajaran yang interaktif dan partisipatif. Selain itu, budaya kolaborasi dan dukungan sosial menciptakan lingkungan kerja yang suportif, sehingga memperkuat kepercayaan diri dan profesionalisme guru dalam menghadapi berbagai tantangan pembelajaran. Dengan demikian, budaya sekolah berperan penting dalam mendukung peningkatan kinerja mengajar guru, sehingga penguatan budaya yang kolaboratif, inovatif, disiplin, dan suportif perlu dilakukan secara berkelanjutan di Sekolah XYZ Lampung.

b. Transformational Leadership Berpengaruh Positif Terhadap Teaching Performance

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja mengajar guru di Sekolah XYZ Lampung (*path coefficient* = -0,185; *p-value* = 0,095; *t-statistic* = 2,165; $R^2 = 0,035$). Ketidaksignifikanan pengaruh langsung ini merupakan salah satu temuan paling menarik dalam penelitian ini, yang memperkuat proposisi teoretis bahwa efektivitas gaya kepemimpinan tertentu sangat dipengaruhi oleh tingkat kematangan profesional pengikut (Lin et al., 2019, 1561).

Secara teoritis, kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Riggio (2006, 228) berfokus pada empat dimensi utama: *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Dimensi-dimensi ini dirancang untuk mengubah nilai, sikap, dan motivasi intrinsik anggota organisasi agar bekerja melampaui ekspektasi standar. Namun dalam konteks Sekolah XYZ Lampung, berdasarkan data karakteristik demografis responden didominasi oleh guru awal karier (*early career teachers*) sebanyak 67,85% (76 dari 112 guru) dengan masa kerja kurang dari satu tahun.

Tidak signifikannya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja mengajar dalam konteks ini dapat diinterpretasikan melalui studi penelitian (Hellebaut et al., 2025, 209) yang menjelaskan bahwa guru pada tahap awal karier mengalami tingkat frustrasi dan tantangan dominan pada aspek teknis-pedagogis, seperti penguasaan materi, pengisian modul ajar, dan pengelolaan kelas (*classroom management*). Temuan ini juga diperkuat oleh Anggraini et al. (2024, 301) dan Pranoto et al. (2021), yang menegaskan bahwa pengalaman mengajar berbanding lurus dengan kematangan kompetensi pedagogis dan keterampilan praktis di kelas, sehingga praktik kepemimpinan transformasional yang menekankan pada penyampaian visi strategis, motivasi inspiratif, dan stimulasi intelektual (Bass & Riggio, 2006, 228) belum sepenuhnya dapat meningkatkan kinerja mengajar guru yang masih memerlukan adaptasi teknis dan bimbingan operasional harian. Sebagaimana ditunjukkan oleh Sobar (2025, 85), perbaikan kinerja mengajar pada level dasar membutuhkan bentuk pengawasan dan pendampingan teknis yang konkret.

Dalam kondisi ini menekankan visi, motivasi, dan stimulasi intelektual menjadi penting namun tidak cukup (*necessary but not sufficient*) karena guru pemula tidak serta merta dapat menerjemahkan dorongan visi, motivasi dan stimulasi intelektual menjadi kemampuan praktis di kelas tanpa adanya bimbingan secara operasional. Oleh karena itu, pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah harus dijumpai terlebih dahulu melalui budaya sekolah dan penguatan kapasitas psikologis internal guru. Sebagaimana ditekankan oleh Liu et al. (2021, 6) dalam teori konservasi sumber daya dan perspektif *dark side of transformational leadership* menjelaskan bahwa perilaku transformasional menuntut kerja emosional (*emotional labor*) dan pengaturan emosi yang tinggi. Ketika gaya kepemimpinan yang berorientasi pada dorongan visi dan stimulasi intelektual diberikan kepada bawahan yang memiliki tingkat kompetensi teknis dan kesadaran administratif yang masih rendah, intervensi tersebut justru dapat menjadi beban emosional tambahan dan menimbulkan kebingungan peran. Oleh karena itu, kepemimpinan sekolah tidak akan berdampak nyata pada perilaku mengajar guru jika tidak diterjemahkan ke dalam budaya sekolah yang suportif dan kolaboratif (*supportive and collaborative school culture*). Misalnya, adanya forum berbagi pengalaman antarguru, memberikan ruang aman bagi guru pemula untuk belajar dan beradaptasi tanpa rasa takut salah.

Lebih lanjut, kepemimpinan transformasional harus mampu merangsang peningkatan efikasi diri guru melalui interaksi personal (*individualized consideration*) berupa mentoring, supervisi klinis, dan pemberian umpan balik konstruktif. Melalui proses ini, guru pemula secara bertahap memperoleh pengalaman keberhasilan nyata (*mastery experience*) di dalam kelas, yang menurut Bandura (2001, 10) merupakan sumber utama dalam membangun efikasi diri guru. Ketika efikasi diri guru meningkat, mendorong keyakinan yang kuat untuk menyusun rencana pembelajaran yang interaktif dan gigih menghadapi tantangan di kelas, yang pada akhirnya secara langsung meningkatkan kinerja mengajar guru.

Jadi kepemimpinan transformasional tidak bekerja dalam ruang hampa secara linear, melainkan membutuhkan mediasi penuh dari pengkondisian budaya organisasi yang kolaboratif dan penguatan keyakinan diri guru agar motivasi kepemimpinan dapat terealisasi menjadi tindakan pedagogis yang berkinerja tinggi di kelas.

c. Transformational Leadership Berpengaruh Positif Terhadap Self-Efficacy

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap efikasi diri guru, dengan koefisien jalur sebesar 0,315, p-value 0,004, dan t-statistics 2,679. Meskipun demikian, kontribusi kepemimpinan transformasional terhadap efikasi diri tergolong lemah, dengan nilai R-square sebesar 0,099, yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional hanya mampu menjelaskan 9,9% variansi efikasi diri, sedangkan 90,1% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional berkontribusi terhadap peningkatan efikasi diri, tetapi bukan merupakan faktor utama dalam pembentukan efikasi diri guru di Sekolah XYZ Lampung.

Lemahnya pengaruh tersebut dapat dikaitkan dengan karakteristik mayoritas guru yang memiliki pengalaman mengajar kurang dari satu tahun. Berdasarkan teori Bandura (1997, 37), efikasi diri terbentuk melalui mastery experience, modeling, persuasi sosial, serta kondisi fisiologis dan emosional. Guru pemula yang belum memiliki pengalaman keberhasilan mengajar yang memadai cenderung membutuhkan pengalaman nyata, bimbingan teknis, dan pendampingan profesional untuk membangun keyakinan terhadap kemampuan dirinya. Sementara kepemimpinan transformasional yang cenderung menekankan aspek inspiratif dan strategis belum sepenuhnya menjadi faktor utama dalam pembentukan efikasi diri guru.

Selain itu, rendahnya nilai R-square menunjukkan bahwa pembentukan efikasi diri guru lebih banyak dipengaruhi oleh faktor lain di luar kepemimpinan transformasional. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional memiliki berpengaruh positif terhadap efikasi diri, tetapi pengaruhnya relatif lemah, sehingga peningkatan efikasi diri guru perlu didukung melalui pengalaman mengajar yang nyata, pendampingan profesional, pengembangan kompetensi, serta pemberian kesempatan untuk memperoleh pengalaman keberhasilan dalam praktik pembelajaran.

d. Self-Efficacy Berpengaruh Positif Terhadap Teaching Performance

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa efikasi diri berpengaruh positif terhadap kinerja mengajar guru, dengan koefisien jalur sebesar 0,531, p-value 0,000, dan t-statistics 5,158. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi efikasi diri guru, semakin optimal pula kinerja mengajar yang ditunjukkan di Sekolah XYZ Lampung. Efikasi diri mendorong guru untuk lebih percaya diri, sistematis, dan gigih dalam melaksanakan tugas pembelajaran. Hasil ini diperkuat oleh penelitian sulit (Mahmut Polatcan et al., 2023, 825; Lestari et al., 2024, 272; Luo & Li, 2024) yang menemukan bahwa efikasi diri merupakan prediktor internal paling krusial dalam mendorong efektivitas pengajaran, inisiatif pedagogis, dan ketahanan guru saat menghadapi tantangan pembelajaran.

Guru dengan efikasi diri yang tinggi cenderung lebih percaya diri, berinisiatif, mampu menghadapi tantangan, dan bertahan dalam situasi sulit serta mampu mentransformasikan keyakinannya menjadi perencanaan dan pelaksanaan pengajaran yang terstruktur. Hal ini juga mendukung argumen Brown et al. (2019, 2) bahwa keyakinan atas kemampuan diri merupakan pendorong utama kualitas pengajaran di dalam kelas. Dengan demikian efikasi diri merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja mengajar guru.

e. Transformational Leadership Berpengaruh Positif Terhadap Teaching Performance Melalui School Culture dan Self Efficacy

Pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja mengajar melalui mediasi budaya sekolah (*path coefficient* = 0,298; *p-value* = 0,006; *t-statistic* = 2,490) dan melalui mediasi efikasi diri (*path coefficient* = 0,167; *p-value* = 0,008; *t-statistic* = 2,400).

Temuan ini menunjukkan bahwa budaya sekolah dan efikasi diri berperan sebagai mediator penuh (*full mediation*). Analisis ini merujuk pada klasifikasi mediasi menurut Ledermann et al., (2025, 3) yang menyatakan ketika pengaruh langsung ($X \rightarrow Y$) tidak signifikan secara statistik, namun pengaruh tidak langsung ($X_1 \rightarrow X_2 \rightarrow Y$) terbukti signifikan, kondisi ini diklasifikasikan sebagai pola mediasi penuh (*indirect-only mediation*). Dalam konteks ini tidak signifikannya pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja mengajar, yang berdampingan dengan signifikansi jalur tidak langsung melalui budaya sekolah dan efikasi diri, menegaskan bahwa kedua variabel tersebut berfungsi sebagai jembatan utama atau berperan sebagai mediasi penuh.

Budaya sekolah menjadi mediator yang sangat kuat karena kepemimpinan transformasional memberikan kontribusi sebesar 52,6% ($R^2=0,526$) terhadap pembentukan budaya sekolah dengan effect size (f^2) sangat besar yaitu 1,109. Sebagaimana ditunjukkan oleh Cakir&Ozgenel, 2024; Nurrizayani et al., 2024; Kusumaningrum et al., 2025, menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional bekerja secara efektif dengan cara membangun iklim kolaboratif, kejelasan aturan, dan atmosfer yang suportif. Budaya sekolah yang kondusif inilah yang kemudian menyediakan struktur dan rasa aman bagi guru awal karier untuk menjalankan fungsi perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran secara optimal.

Begitu pula dengan efikasi diri yang berperan sebagai jembatan psikologis internal guru. Kepemimpinan transformasional melalui perhatian individual, dukungan personal, motivasi, dan pengembangan profesional dapat memperkuat efikasi diri guru. Efikasi diri yang lebih kuat kemudian mendorong guru untuk lebih percaya diri dalam mengambil inisiatif, memilih strategi pembelajaran, mengelola kelas, serta menghadapi berbagai tantangan pembelajaran. Sebagaimana pendapat Brown et al., (2019, 2) menjelaskan bahwa efikasi diri guru menjadi faktor motivasi penting yang memengaruhi kualitas pengajaran dan efektivitas pengajaran di dalam kelas.

Oleh karena itu, peningkatan kinerja mengajar tidak cukup hanya mengandalkan kepemimpinan transformasional secara langsung, tetapi perlu diarahkan pada penguatan budaya sekolah yang kolaboratif, inovatif, disiplin, dan mendukung pengembangan profesional guru secara berkelanjutan, dan efikasi diri guru melalui dukungan personal, pengembangan kompetensi, supervisi akademik, pendampingan, serta pengalaman keberhasilan dalam praktik pembelajaran.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja mengajar guru melalui budaya sekolah dan efikasi diri di Sekolah XYZ Lampung, terdapat tiga kesimpulan utama sebagai berikut. Pertama, kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh positif dalam membentuk budaya sekolah yang positif dan meningkatkan efikasi diri guru. Namun, pengaruh

kepemimpinan transformasional terhadap efikasi diri tergolong relatif lemah, yang menunjukkan bahwa efikasi diri guru juga dipengaruhi oleh faktor-faktor internal seperti mastery experience. Kedua, budaya sekolah dan efikasi diri merupakan faktor yang berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja mengajar guru. Guru yang bekerja dalam budaya sekolah yang positif dan memiliki efikasi diri yang tinggi cenderung menunjukkan kinerja mengajar yang lebih baik. Ketiga, kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja mengajar guru, tetapi berpengaruh secara tidak langsung melalui budaya sekolah dan efikasi diri sebagai mediator penuh (full mediation). Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional akan lebih efektif meningkatkan kinerja mengajar apabila melalui pembentukan budaya sekolah yang positif dan penguatan efikasi diri guru dibandingkan pengaruh langsung, khususnya dalam konteks sekolah yang didominasi guru dengan pengalaman mengajar kurang dari satu tahun.

Selain itu, untuk memperbaiki penelitian selanjutnya perlu dipertimbangkan lebih lanjut untuk menguji efektivitas gaya kepemimpinan lainnya, seperti instructional leadership untuk mendapatkan gambaran mendalam mengenai dampak bimbingan teknis yang konkret terhadap praktik pembelajaran di kelas. Selain itu, perlu dipertimbangkan lebih lanjut untuk memperluas model penelitian dengan menggali faktor-faktor internal lain di luar kepemimpinan yang memengaruhi efikasi diri. Dengan mengeksplorasi variabel seperti pengalaman langsung (mastery experience), pemodelan sosial, atau kondisi fisiologis dan emosional guru guna mendapatkan gambaran yang lebih komprehensif mengenai pembentukan keyakinan profesional guru yang nantinya berpengaruh pada kinerja mengajar guru.

DAFTAR PUSTAKA

- Alzoraiki, M., Ahmad, A. R., Ateeq, A., & Milhem, M. (2024). The role of transformational leadership in enhancing school culture and teaching performance in Yemeni public schools. *Frontiers in Education*, 9, 1–11.
- Anggraini, T., Ahmad, M., & Hanafi, I. (2024). Digital literacy and teaching experience as predictors of pedagogical competence in the digital era. *Tarbawi: Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan*, 10(2), 295–306.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman and Company.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- Brown, A. L., Myers, J., & Collins, D. (2019). How pre-service teachers' sense of teaching efficacy and preparedness to teach impact performance during student teaching. *Educational Studies*, 1–21.
- Cakır, T., & Ozgenel, M. (2024). The relationship between transformational leadership and school happiness: The mediator role of school culture. *Research in Educational Administration & Leadership*, 9(3), 253–293.
- Creswell, J. W. (2012). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research* (4th ed.). Pearson.
- Hellebaut, S., Haerens, L., Quennerstedt, M., Vanderlinde, R., Bouten, A., Shiwa, V., & De Cocker, K. (2025). Need satisfaction and frustration among early career teachers: Implications for teacher induction. *Social Psychology of Education*, 28(1), 209.
- Kusumaningrum, D. E., Gunawan, I., Sumarsono, R. B., & Latifah, R. (2025). Exploring how change leadership influences instructional leadership effects on school culture and teachers' teaching performance in pesantren education settings in Indonesia: A moderated-mediation analysis. *Journal on Efficiency and Responsibility in Education and Science*, 18(2), 100–111.

- Lestari, S., Watini, S., & Rose, D. E. (2024). Impact of self-efficacy and work discipline on employee performance in sociopreneur initiatives. *Aptisi Transactions on Technopreneurship (ATT)*, 6(2), 270–284.
- Ledermann, T., Rudaz, M., & Fritz, M. S. (2025). On partial versus full mediation and the importance of effect sizes. *Advances in Methods and Practices in Psychological Science*, 8(3), 1–19.
- Luo, Z., & Li, H. (2024). Competence, preparation, and relaxation: Contributing factors to EFL student teachers' self-efficacy and teaching performance in microteaching training. *Heliyon*, 10(4).
- Nurrizayani, N., Niswanto, N., & Usman, N. (2024). Empowering education: Transformational leadership creates inspiring work climates to boost teacher performance. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 8(4), 1302–1312.
- Polatcan, M., Arslan, P., & Balci, A. (2023). The mediating effect of teacher self-efficacy regarding the relationship between transformational school leadership and teacher agency. *Educational Studies*, 49(5), 823–841.
- Pranoto, Y. K., Utami, D. R., Latiana, L., & Ahmadi, F. (2021). Do teachers' experiences and ages contribute to their teaching performance. In *Proceedings of the 11th Annual International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Singapore* (pp. 3515–3522).
- Sobar, I. A. (2025). Effectiveness of supervision programs on improving teaching skills and teacher performance in schools. *Journal of Educational Management Research*, 4(1), 82–89.
- Sugiyono. (2023). *Metode penelitian pendidikan (Kuantitatif, kualitatif, kombinasi, R&D dan penelitian pendidikan)*. Alfabeta.