



Mediasi Organizational Culture, Organizational Citizenship Behavior, Self-Efficacy dalam Pengaruh Transformational Leadership terhadap Teacher Performance

Fico Polii¹, Ardi Kho²

¹Yayasan Eben Haezar, ²Universitas Pelita Harapan, Indonesia

E-mail: ficopolii@gmail.com, ardi.kho@lecturer.uph.edu

Article Info	Abstract
Article History Received: 2025-01-10 Revised: 2025-02-20 Published: 2025-03-09 Keywords: <i>Transformational Leadership;</i> <i>Teacher Performance;</i> <i>Organizational Culture;</i> <i>Organizational Citizenship Behavior and Self-Efficacy.</i>	The development of digital era education is currently faced with various challenges to adapt. Teachers can adapt to organizational culture as a strong basis for supporting increased teacher performance. Factors that influence increasing teacher performance are self-efficacy and organizational citizenship behavior. School leaders are expected to be able to overcome problems related to teacher performance by implementing transformational leadership. This research aims to analyze the influence of transformational leadership on teacher performance through the mediation of organizational culture, organizational citizenship behavior and self-efficacy. Analysis was carried out using the PLS-SEM technique. The questionnaire contained 49 statements which were distributed to 69 teachers at SD Eben Haezar Manado. Published research results show that transformational leadership directly has a negative effect on teacher performance. Meanwhile, when mediated by organizational culture, organizational citizenship behavior and self-efficacy, transformational leadership has a positive effect on teacher performance.
Artikel Info	Abstrak
Sejarah Artikel Diterima: 2025-01-10 Direvisi: 2025-02-20 Dipublikasi: 2025-03-09 Kata kunci: <i>Kepemimpinan Transformasional;</i> <i>Kinerja Guru;</i> <i>Budaya Organisasi;</i> <i>Perilaku Kewarganegaraan Organisasi dan Efikasi Diri.</i>	Perkembangan pendidikan era digital saat ini dihadapkan pada berbagai tantangan untuk beradaptasi. Guru dapat beradaptasi dengan budaya organisasi sebagai dasar yang kuat dalam mendukung peningkatan kinerja guru. Faktor yang mempengaruhi peningkatan kinerja guru adalah self-efficacy dan organizational citizenship behavior. Pemimpin sekolah diharapkan dapat mengatasi masalah terkait kinerja guru dengan menerapkan kepemimpinan transformasional. Penelitian ini memiliki tujuan untuk menganalisis pengaruh transformational leadership terhadap teacher performance dengan mediasi organizational culture, organizational citizenship behavior dan self-efficacy. Analisis dilakukan dengan menggunakan teknik PLS-SEM. Kuesioner berjumlah 49 pernyataan yang disebarakan kepada 69 guru di SD Eben Haezar Manado. Hasil penelitian yang diperoleh memperlihatkan bahwa secara langsung transformational leadership berpengaruh negatif terhadap teacher performance. Sementara itu ketika dimediasi oleh organizational culture, organizational citizenship behavior dan self-efficacy maka transformational leadership berpengaruh positif terhadap teacher performance.

I. PENDAHULUAN

Perkembangan pendidikan era digital saat ini dihadapkan pada berbagai tantangan untuk beradaptasi. Mutu pendidikan pada perkembangan zaman saat ini menjadi topik pembicaraan yang wajib dan menentukan kemajuan pembangunan suatu negara melalui pendidikan, sehingga mutu atau kualitas pendidikan sangat penting untuk diperhatikan. Oleh karena itu, masyarakat dunia terus berusaha dalam peningkatan kualitas pendidikan yang berdampak pada meningkatnya kualitas kehidupan mereka. Reformasi pendidikan, adalah langkah yang diambil sebagai tuntutan global dengan tujuan untuk menyesuaikan sistem pendidikan agar mampu menciptakan individu yang memiliki keterampilan dan pengetahuan

yang dibutuhkan di masa depan (Munirah 2020, 87).

Guru sebagai sumber daya manusia yang berkedudukan sangat penting dalam semua aktivitas yang dilakukan di sekolah dan memiliki kontribusi sentral dalam upaya membentuk perilaku siswa serta mengatasi realitas dan dinamika hidup yang berdaya saing. Oleh karena peran guru yang begitu penting sebagai fasilitator yang memberikan andil, sehingga kompetensi perlu dikembangkan dan terus dilatih semakin baik. Hal ini juga merupakan bagian dari meningkatkan sumber daya manusia yang memiliki kualitas baik dan sesuai dengan harapan masyarakat kepada sekolah (Munirah 2020, 17).

Masalah dalam pendidikan di Indonesia saat ini adalah rendahnya mutu dan hasil

pembelajaran dengan berdasarkan riset yang diperoleh dipengaruhi oleh sejumlah faktor, termasuk keterampilan mengajar yang kurang memadai, tingginya tingkat ketidakhadiran guru, kapasitas pengelolaan satuan pendidikan yang tidak memadai, keterbatasan pengawasan dari pimpinan sekolah, serta kurikulum dan bahan bacaan yang digunakan tidak sesuai dengan konteks Indonesia (*United Nations Children's Fund* 2020, 38).

Manajemen sumber daya manusia yang efektif diharapkan dapat meningkatkan kinerja guru dan sektor pendidikan secara keseluruhan. Dampaknya secara konsisten akan memperkuat efektifitas lembaga pendidikan yang mampu menonjolkan kinerja yang membedakan dengan sekolah lain sebagai pesaing (Mukminin et al. 2019, 4). Salah satu indikator yang menyebabkan kinerja guru kualitasnya rendah adalah budaya organisasi belum menjadi dasar yang kuat untuk peningkatan kualitas pendidikan di sekolah. Sehingga perlu dibangun budaya organisasi yang mendukung peningkatan kinerja tenaga pendidik yang profesional, usaha perubahan yang akan dilakukan tidak akan berjalan dengan baik jika guru tidak memiliki keyakinan untuk mengembangkan diri dan berinovasi dalam bekerja. Berdasarkan data yang diperoleh di SD Kristen Eben Haezar 1 Manado tempat penulis bekerja sebagai guru terjadi penurunan siswa baru kelas 1 yang masuk pada tahun Pelajaran 2023/2024 tidak sesuai dengan target yang diharapkan.

Berikut ini perbandingan jumlah siswa baru yang masuk tahun ajaran 2022-2023 dengan siswa baru tahun ajaran 2023-2024.

Tabel 1. Penerimaan Siswa Baru

Sekolah	Siswa Baru Thn Ajaran 2022-2023	Siswa Baru Thn Ajaran 2023-2024
SD Kr. Eben Haezar 1	98	85
SD Kr. Eben Haezar 2	99	83
Jumlah	197	168

Sumber: Laporan Penerimaan Siswa Baru SD Kr. Eben Haezar Manado (2023).

Beberapa faktor yang mempengaruhi menurunnya jumlah siswa baru yang masuk adalah kinerja guru belum maksimal, menurunnya minat orang tua terhadap sekolah, dan adanya sekolah kompetitor baru. Menjadi tantangan bagi sekolah untuk menarik perhatian masyarakat dengan melakukan berbagai kegiatan dan memberi informasi pencapaian sekolah sebagai promosi.

Berdasarkan data rapor pendidikan sekolah terjadi penurunan capaian terkait kinerja guru yang menjadi perhatian bagi sekolah. Dalam konteks kepemimpinan sekolah, pemimpin sekolah telah diamati memegang peran yang sangat penting dalam dinamika organisasi pendidikan mereka (Cruz-González, Rodríguez, and Segovia 2021, 33). Pemimpin sekolah yang mampu melaksanakan tugas-tugas yang kompleks serta dapat membawa perubahan bagi sekolah menjadi kebutuhan organisasi pendidikan untuk pengembangan dan kemajuan pendidikan kearah yang lebih baik. Pemimpin sekolah harus menjadi pelaku perubahan yang dapat mendorong guru untuk termotivasi memiliki kompetensi baru seperti digitalisasi kegiatan pembelajaran sehingga dapat meningkatkan kinerja guru.

Kompetensi manajerial kepala sekolah mencakup berbagai aspek yang melibatkan perencanaan sekolah, pengembangan struktur organisasi, optimalisasi pemanfaatan sumber daya, dan pelaksanaan pengawasan terhadap kegiatan sekolah sesuai dengan standar pengawasan yang berlaku (Munirah 2020, 192). Berdasarkan Data *World Bank* (2020, 74) keterampilan kepala sekolah saat ini belum dapat melaksanakan perannya dengan baik dan masih membutuhkan pelatihan untuk terampil dalam pengelolaan pendidikan di sekolah untuk peningkatan kinerja guru dan pengembangan sekolah sehingga dapat menjadi informasi sekolah bagi masyarakat dan pemerintah setempat. Kepala sekolah belum memperoleh pelatihan yang professional untuk menjawab tantangan pendidikan saat ini. Kepala sekolah perlu diperlengkapi dengan berbagai penguasaan teknologi, kompetensi manajerial dan asesmen. Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah untuk memberikan pengaruh transformasi kinerja guru menjadi faktor utama untuk eksistensi masa depan sekolah. Model kepemimpinan yang dinilai sesuai untuk kemajuan pendidikan sekolah adalah model *transformational leadership*. Dalam kepemimpinan transformasional pemimpin dituntut untuk selalu memperhatikan perilakunya sebagai pemimpin, memberi motivasi dan memiliki komitmen yang kuat dalam kaitannya dengan kebutuhan pengikut dan dinamika organisasi (Bass and Riggio 2006, 4).

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah keyakinan diri atau *self-efficacy*. Efikasi diri guru dapat diartikan sebagai tingkat keyakinan seseorang dalam kemampuannya untuk berhasil melakukan tindakan yang menghasilkan hasil atau memiliki keyakinan dan

kepercayaan diri dalam kemampuan mereka untuk memberikan pengajaran dengan efektif (Gordon et al. 2023, 802). Guru yang memiliki keyakinan dan rasa percaya dengan kompetensi tertentu yang dimiliki dapat dengan mudah mengerjakan tugas tertentu. *Self efficacy* menjadi faktor penting yang diperlukan oleh kepala sekolah dan guru untuk melaksanakan setiap tugas dan tanggung jawab di lingkungan organisasi pendidikan. Menurut pengamatan keyakinan diri seorang pimpinan sekolah maupun guru harus konsisten dilatih dalam berbagai tugas profesional sehingga menjadi kebiasaan positif yang tetanam dan menjadi karakter untuk diteladani orang lain. *Self-efficacy* merupakan bagian penting dalam meningkatkan kinerja seorang guru dalam bekerja. Dalam konteks ini, ketika guru secara sukarela melibatkan diri dalam tugas-tugas untuk mengembangkan kinerja mereka, hal ini dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas pembelajaran. Prinsip ini mencerminkan esensi dari *Organizational Citizenship Behavior* atau OCB.

Budaya organisasi menjadi faktor yang mempengaruhi kinerja guru. Budaya organisasi memengaruhi tindakan dan pandangan guru, walaupun penting untuk diingat bahwa kekuatan budaya tidak selalu menandakan kualitas yang baik. Oleh karena itu, organisasi perlu memiliki budaya yang dapat beradaptasi. Budaya organisasi merupakan pengetahuan sosial yang bersama-sama dimiliki oleh anggota suatu organisasi terkait aturan, norma, dan nilai-nilai yang membentuk sikap serta perilaku mereka (Colquitt, LePine, and Wesson 2019, 510).

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang memengaruhi *teacher performance* dalam pendidikan di lingkungan sekolah. Berdasarkan telaah pustaka dan bukti empiris di sekolah, peneliti memilih faktor *transformational leadership*, *organizational culture*, *organizational behavior citizenship* dan *self-efficacy* sebagai beberapa faktor yang sangat memengaruhi *teacher performance*.

II. METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, fokus analisis data terletak pada pendekatan kuantitatif, yang didefinisikan sebagai proses analisis menggunakan metode statistik yang telah tersedia. Metode kuantitatif pada penelitian ini melibatkan distribusi kuesioner sebagai alat untuk mengumpulkan data yang diperlukan untuk analisis.

Populasi dalam penelitian ini adalah 69 responden yang merupakan guru dari SD Kristen Eben Haezar Manado. Peneliti mengidentifikasi 5 variabel penelitian, yaitu variabel laten eksogen (*transformational leadership*), variabel laten endogen (*teacher performance*) dan variabel intervening (*organizational culture*, *organizational citizenship behavior*, dan *self-efficacy*). Instrumen penelitian untuk mengumpulkan data menggunakan kuesioner penelitian dengan total 49 pernyataan.

Penelitian ini menggunakan metode PLS-SEM untuk menganalisis data. Penelitian ini memanfaatkan aplikasi SmartPLS. PLS-SEM dipilih sebagai teknik analisis data yang tepat karena tidak mengharuskan data untuk memiliki distribusi normal, cocok untuk ukuran sampel kecil, dan memadai untuk studi dengan model yang kompleks serta jumlah sampel terbatas (Hair et al. 2022, 97).

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Transformational Leadership terhadap teacher performance.

Hasil penelitian uji hipotesis yang diperoleh nilai koefisien jalur yaitu $-0,187 < 0$ atau negatif, sehingga hipotesis 1 tidak didukung. Nilai koefisien jalur (-) artinya ada pengaruh yang negatif antara *transformational leadership* dengan *teacher performance*. Hasil penelitian selaras dengan penelitian sebelumnya yaitu *transformational leadership* berpengaruh negatif terhadap *work performance* (Eliyana and Ma'arif 2019), namun demikian ada penelitian yang menunjukkan hasil sebaliknya (Qalati et al. 2022; Lee et al. 2023).

2. Transformational Leadership terhadap organizational culture

Berdasarkan hasil penelitian uji hipotesis yang diperoleh nilai koefisien jalur $0,805 \neq 0$, nilai koefisien jalur positif sehingga hipotesis penelitian 2 didukung. Nilai koefisien jalur (+) artinya ada pengaruh positif antara *transformational leadership* terhadap *organizational culture*. Temuan dari penelitian ini sejalan dengan temuan penelitian yang dilakukan sebelumnya yaitu *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *organizational culture* (Bagga, Gera, and Haque 2023, 127). Berdasarkan analisis yang diperoleh dapat disimpulkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *organizational culture* di SD Kristen Eben Haezar Manado.

3. Transformational Leadership terhadap organizational citizenship behavior

Berdasarkan hasil penelitian uji hipotesis yang diperoleh nilai koefisien jalur $0,622 \neq 0$, nilai koefisien jalur positif sehingga hipotesis penelitian 3 didukung. Nilai koefisien jalur (+) artinya ada pengaruh positif antara *transformational leadership* terhadap *organizational citizenship behavior*. Temuan dari penelitian ini sejalan dengan temuan penelitian yang dilakukan sebelumnya yaitu *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* (Qalati et al. 2022, 6) . Dengan demikian jika pemimpin menerapkan *transformational leadership*, maka dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior* di lingkungan sekolah. Tetapi ada juga penelitian yang ditemukan dengan hasil sebaliknya *transformational leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* (Idris et al. 2021; Yuwono et al. 2023). Berdasarkan analisis yang diperoleh dapat disimpulkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* di SD Kristen Eben Haezar Manado.

4. Transformational Leadership terhadap self-efficacy

Berdasarkan hasil penelitian uji hipotesis yang diperoleh nilai koefisien jalur $0,578 \neq 0$, nilai koefisien jalur positif sehingga hipotesis penelitian 4 didukung. Nilai koefisien jalur (+) artinya ada pengaruh positif antara *transformational leadership* terhadap *self-efficacy*. Temuan dari penelitian ini sejalan dengan temuan penelitian yang dilakukan sebelumnya yaitu *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *self-efficacy* (Deng et al. 2019; Slåtten 2014). Dapat diartikan dalam penelitian ini jika pemimpin menerapkan *transformational leadership* yang mampu menjadi teladan, menginisiasi transformasi, menjadi inspirasi dan memberi motivasi terhadap guru, maka dapat meningkatkan *self-efficacy* guru di lingkungan sekolah. Berdasarkan analisis yang diperoleh dapat disimpulkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *self-efficacy* di SD Kristen Eben Haezar Manado.

5. Organizational culture terhadap teacher performance

Berdasarkan hasil penelitian uji hipotesis yang diperoleh nilai koefisien jalur $0,432 \neq 0$,

nilai koefisien jalur positif sehingga hipotesis penelitian 5 didukung. Nilai koefisien jalur (+) artinya ada pengaruh positif antara *organizational culture* terhadap *teacher performance*. Temuan dari penelitian ini sejalan dengan temuan penelitian yang dilakukan sebelumnya yaitu *organizational culture* berpengaruh positif terhadap *teacher performance*. (Ferine, Aditia, and Rahmadana 2021, 6). Artinya dengan lebih mengimplementasikan *organizational culture*, maka dapat meningkatkan *teacher performance* di dalam organisasi pendidikan. Budaya organisasi yang memberikan dukungan pada pengembangan profesional guru cenderung meningkatkan kinerja guru. Kemudian budaya organisasi yang mendorong adaptabilitas terhadap perubahan dapat mendukung kinerja guru dalam menghadapi tuntutan yang berkembang di dunia pendidikan. Berdasarkan hasil analisis yang diperoleh dapat disimpulkan bahwa *organizational culture* berpengaruh positif terhadap *teacher performance* di SD Kristen Eben Haezar Manado.

6. Organizational citizenship behavior terhadap teacher performance

Berdasarkan hasil penelitian uji hipotesis yang diperoleh nilai koefisien jalur $0,232 \neq 0$, nilai koefisien jalur positif sehingga hipotesis penelitian 6 didukung. Nilai koefisien jalur (+) artinya ada pengaruh positif antara *organizational citizenship behavior* terhadap *teacher performance*. Temuan dari penelitian ini sejalan dengan temuan penelitian yang dilakukan sebelumnya yaitu *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif terhadap *teacher performance* (Hou et al. 2021, 7; Hsiao and Wang 2020, 4; Qalati et al. 2022, 6). Dengan demikian penerapan *organizational citizenship behavior* dalam organisasi pendidikan dapat meningkatkan *teacher performance* dengan lebih baik. Pengaruh antara *organizational citizenship behavior* dan *teacher performance* dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif, mendukung, dan kolaboratif, yang berkontribusi pada peningkatan kinerja guru secara keseluruhan. Pendidikan dapat dianggap sebagai usaha bersama, dan OCB guru dapat menjadi elemen kunci dalam meningkatkan kinerja guru mencapai tujuan yang diharapkan. Berdasarkan hasil analisis yang diperoleh dapat disimpulkan bahwa *organizational citizenship behavior* berpe-

ngaruh positif terhadap *teacher performance* di SD Kristen Eben Haezar Manado

7. Self-Efficacy terhadap *teacher performance*

Berdasarkan hasil penelitian uji hipotesis yang diperoleh nilai koefisien jalur $0,372 \neq 0$, nilai koefisien jalur positif sehingga hipotesis penelitian 7 didukung. Nilai koefisien jalur (+) artinya ada pengaruh positif antara *self-efficacy* terhadap *teacher performance*. Temuan dari penelitian ini sejalan dengan temuan penelitian yang dilakukan sebelumnya yaitu *self-efficacy* berpengaruh positif terhadap *teacher performance* (Supervia, Bordás, and Robres 2022, 4; Horcajo, Santos, and Higuero 2022, 7). Berdasarkan hasil analisis yang diperoleh dapat disimpulkan bahwa *self-efficacy* berpengaruh positif terhadap *teacher performance* di SD Kristen Eben Haezar Manado.

8. Transformational Leadership terhadap *teacher performance* dengan mediasi *organizational culture*

Berdasarkan hasil penelitian uji hipotesis yang diperoleh nilai koefisien jalur $0,348 \neq 0$, nilai koefisien jalur positif sehingga hipotesis penelitian 8 didukung. Nilai koefisien jalur (+) artinya ada pengaruh positif antara *transformational leadership* terhadap *teacher performance* dengan mediasi *organizational culture*. Pengaruh langsung *transformational leadership* terhadap *teacher performance* berpengaruh negatif dengan nilai $-0,187$, tetapi ketika dimediasi oleh *organizational culture*, maka pengaruhnya menjadi positif dan lebih besar, $0,348$ terhadap *teacher performance*. Merujuk pada hasil analisis dapat ditarik kesimpulan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *teacher performance* dengan mediasi *organizational culture* di SD Kristen Eben Haezar Manado.

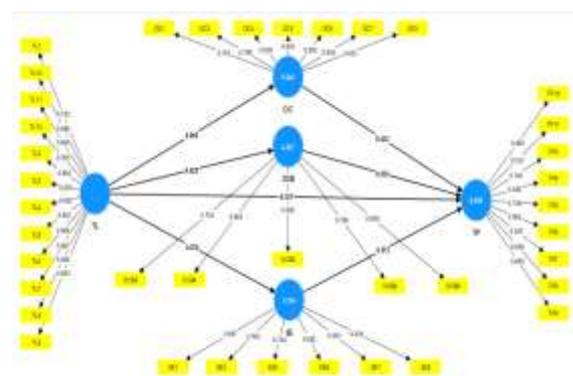
9. Transformational Leadership terhadap *teacher performance* dengan mediasi *organizational citizenship behavior*

Berdasarkan hasil penelitian uji hipotesis yang diperoleh nilai koefisien jalur $0,144 \neq 0$, nilai koefisien jalur positif sehingga hipotesis penelitian 9 didukung. Nilai koefisien jalur (+) artinya ada pengaruh positif antara *transformational leadership* terhadap *teacher performance* dengan mediasi *organizational citizenship behavior*. *Transformational leadership* terhadap *teacher performance* saat

dimediasi oleh *organizational citizenship behavior* menjadi lebih kecil pengaruhnya yaitu $0,144$ tapi saat dimediasi oleh *organizational culture* sebesar $0,348$. Kemudian saat pengaruh *direct* menunjukkan pengaruh negatif. Berdasarkan analisis dapat ditarik kesimpulan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *teacher performance* dengan mediasi *organizational citizenship behavior* di SD Kristen Eben Haezar Manado.

10. Transformational Leadership terhadap *teacher performance* dengan mediasi *self-efficacy*

Berdasarkan hasil penelitian uji hipotesis yang diperoleh nilai koefisien jalur $0,215 \neq 0$, nilai koefisien jalur positif sehingga hipotesis penelitian 10 didukung. Nilai koefisien jalur (+) artinya ada pengaruh positif antara *transformational leadership* terhadap *teacher performance* dengan mediasi *self-efficacy*. *Transformational leadership* terhadap *teacher performance* saat dimediasi *self-efficacy* berpengaruh positif dan dapat menjadi variabel intervening dengan besarnya nilai mediasi yaitu $21,5\%$, namun pengaruhnya lebih kecil jika dimediasi *organizational citizenship behavior* dan menunjukkan nilai yang lebih besar jika dimediasi *organizational culture*. Dapat ditarik kesimpulan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *teacher performance* dengan mediasi *self-efficacy* di SD Kristen Eben Haezar Manado.



Berdasarkan hasil analisis koefisien jalur yang ditampilkan, ditarik kesimpulan bahwa terdapat sembilan hipotesis penelitian yang didukung, sebab nilai koefisien jalur yang diperoleh tidak sama dengan 0 atau > 0 dengan indikasi koefisien jalur mendekati $+1$ yang memiliki sifat kuat, sedangkan koefisien jalur mendekati 0 memiliki sifat lemah. Kemudian hanya ada 1 hipotesis yang tidak

didukung yaitu TL → TP karena hasil koefisien jalur < 0 dan berpengaruh negatif.

Uji hipotesis secara tidak langsung lebih besar pengaruhnya daripada pengaruh langsung untuk variabel *transformational leadership* (TL) terhadap *teacher performance* (TP). Untuk pengaruh secara langsung TL → TP (-0,187) berpengaruh negatif sedangkan pengaruh secara tidak langsung berpengaruh positif TL → OC → TP (0,348), TL → OCB → TP (0,144) dan TL → SE → TP (0,215).

IV. SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Penerapan *transformational leadership* oleh pemimpin sekolah di SD Kristen Eben Haezar Manado belum dapat secara langsung meningkatkan kinerja guru. Tetapi penerapan *transformational leadership* jika memanfaatkan *organizational culture*, *organizational citizenship behavior*, dan *self-efficacy* dengan baik akan meningkatkan kinerja guru. Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional memiliki kontribusi terhadap budaya organisasi. Upaya yang dilakukan pemimpin sekolah melalui *transformational leadership* dapat meningkatkan dan menghasilkan budaya organisasi yang baik. Implementasi *transformational leadership* dapat secara efektif meningkatkan *organizational citizenship behavior*.

Kepemimpinan transformasional kepala sekolah menciptakan iklim yang mendukung pengembangan *self-efficacy*. Dengan menciptakan budaya organisasi, OCB, dan *self-efficacy* yang mendukung perubahan ke arah lebih baik, sebuah sekolah dapat menghasilkan dan meningkatkan kinerja guru secara keseluruhan dengan efektif.

B. Saran

Meningkatkan jumlah responden dan menambah beberapa lokasi penelitian agar data statistik yang dihasilkan lebih akurat dan dapat diandalkan. Perlu dilakukan revisi dalam instrument penilaian terkait indikator, dimensi dan konsep yang sesuai sebelum kuesioner disebar. Untuk menghindari indikator tidak valid dapat dilakukan juga pretes terlebih dahulu. Membutuhkan responden yang memiliki pengalaman lebih dari 2 tahun untuk pengenalan yang lebih baik terhadap karakter pemimpin sekolah. Penelitian selanjutnya harus dapat memanfaatkan literatur yang sesuai dan fokus

penelitian pada bidang pendidikan agar data lebih akurat untuk perbandingan dan pengembangan sekolah. Menambah indikator untuk *teacher performance* agar dapat mengukur kinerja guru secara optimal.

DAFTAR RUJUKAN

- Bagga, Simranjeet Kaur, Shikha Gera, and Syed Nadimul Haque. (2023). "The Mediating Role of Organizational Culture: Transformational Leadership and Change Management in Virtual Teams." *Asia Pacific Management Review* 28, no. 2 :120–31.
- Bass, Bernard M, and Ronald E Riggio. (2006). "*Transformational Leadership*." 2nd ed. *New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc*
- Colquitt, Jason A, Jeffery A Lepine, and Michael J Wesson. (2019). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment*. New York: McGraw Hill Education.
- Cruz-González, Cristina, Carmen Lucena Rodríguez, and Jesús Domingo Segovia. (2021). "A Systematic Review of Principals' Leadership Identity from 1993 to 2019." *Educational Management Administration & Leadership* 49, no. 1 : 31–53.
- Deng, Guangwei, Di Zhao, Jonathan Lio, Xinyu Chen, Xiaopeng Ma, Liang Liang, and Chenpeng Feng. (2019). "Strategic Elements of Residency Training in China: Transactional Leadership, Self-Efficacy, and Employee-Oriented Culture." *BMC Medical Education* 19, no. 1 : 1–8.
- Eliyana, Anis, and Syamsul Ma'arif. (2019). "Job Satisfaction and Organizational Commitment Effect in the Transformational Leadership towards Employee Performance." *European Research on Management and Business Economics* 25, no. 3 (2019): 144–50.
- Ferine, Kiki Farida, Reza Aditia, and Muhammad Fitri Rahmadana. (2021). "An Empirical Study of Leadership, Organizational Culture, Conflict, and Work Ethic in Determining Work Performance in Indonesia's Education Authority." *Heliyon* 7, no. 7.
- Gordon, Danielle, Christopher Blundell, Reece Mills, and Terri Bourke. (2023). "Teacher Self-Efficacy and Reform: A Systematic

- Literature Review." *The Australian Educational Researcher* 50, no. 3: 801–21.
- Hair Jr, Joseph F, G Tomas M Hult, Christian M Ringle, and Marko Sarstedt. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage publications.
- Horcajo, Javier, David Santos, and Guillermo Higuero. (2022). "The Effects of Self-Efficacy on Physical and Cognitive Performance: An Analysis of Meta-Certainty." *Psychology of Sport and Exercise* 58: 102063.
- Hou, Fu-I, Yu-Lung Wu, Min-Hui Li, and Wan-Yun Huang. (2021). "Physiotherapist'job Performance, Impression Management and Organizational Citizenship Behaviors: An Analysis of Hierarchical Linear Modeling." *Plos One* 16, no. 5: e0251843.
- Hsiao, Chia-Huei, and Fong-Jia Wang. (2020). "Proactive Personality and Job Performance of Athletic Coaches: Organizational Citizenship Behavior as Mediator." *Palgrave Communications* 6, no. 1: 1–8.
- Idris, Idris, Nanang AS, Budi Eko Soetjipto, and Achmad Sani Supriyanto. (2021). "Predicting Factors of Organizational Citizenship Behavior in Indonesian Nurses." *Heliyon* 7, no. 12: 1–7.
- Lee, Chun-Chang, Wen-Chih Yeh, Zheng Yu, and Xiao-Chi Lin. (2023). "The Relationships between Leader Emotional Intelligence, Transformational Leadership, and Transactional Leadership and Job Performance: A Mediator Model of Trust." *Heliyon* 9, no. 8.
- Mukminin Amirul, Habibi Akhmad, Prasajo Lantip Diat and Yuliana Lia. (2019). "Manajemen Sumber daya manusia dalam pendidikan." Kampus UNY Karangmalang Yogyakarta.
- Munirah, Hj, MPd H Editor Muh Arif, MAg Penyelaras Bahasa Hasmidar, and MPd Tata Letak Eby Waskito Makalalag. (2020). *MENJADI GURU BERETIKA DAN PROFESIONAL*.www.insancendekiamandiri.co.id.(2020).
- Qalati, Sikandar Ali, Zuhaib Zafar, Mingyue Fan, Mónica Lorena Sánchez Limón, and Muhammad Bilawal Khaskheli. (2022). "Employee Performance under Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior: A Mediated Model." *Heliyon* 8 (11).
- Slåtten, Terje. (2014) "Determinants and Effects of Employee's Creative Self-Efficacy on Innovative Activities." *International Journal of Quality and Service Sciences* 6, no. 4: 326–47
- Supervia, Usan P, Salavera C Bordás, and Quilez A Robres. (2022). "The Mediating Role of Self-Efficacy in the Relationship between Resilience and Academic Performance in Adolescence." *Learning and Motivation* 78: 101814.
- United Nations Children's Fund. (2020). "Situasi Anak Di Indonesia – Tren, Peluang, Dan Tantangan Dalam Memenuhi Hak-Hak Anak." Jakarta.
- World Bank. (2020). "The Promise of Education in Indonesia." Washington.
- Yuwono, Heni, Anis Eliyana, Agung Dharmawan Buchdadi, Hamidah, and Nurul Iman Abdul Jalil. (2023). "Triple Mediation of Attitude to Bridge Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behavior." *PloS One* 18, no. 2: e0281220.