

Kepemimpinan Sekolah dan Efikasi Kolektif Guru: Peran Mediasi Iklim Organisasi pada Guru SMA di DKI Jakarta

Muh. Takdir¹, Li. Rizdika Mardiana¹, Kamaludin¹, Linda Ika Mayasari¹, Septiyani Endang Yunitasari¹

¹Universitas Negeri Jakarta, Jakarta, Indonesia

ABSTRACT

Purpose – This study aims to analyze the influence of school leadership on teachers' collective efficacy, considering the mediating role of organizational climate. Although previous studies have established a relationship between school leadership and teacher collective efficacy, less is known about the organizational mechanism through which leadership is translated into collective efficacy, particularly through organizational climate.

Methods – A quantitative cross-sectional survey design was employed involving 118 senior high school teachers in DKI Jakarta selected through proportional random sampling. Data were collected using a five-point Likert-scale questionnaire and analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) to examine direct and indirect relationships among the constructs.

Findings – The results indicate that school leadership has a positive and significant influence on organizational climate, with a path coefficient of 0.355 ($p = 0.001$). Organizational climate also exerts a positive and significant influence on teachers' collective efficacy, with a coefficient of 0.773 ($p < 0.001$). Conversely, school leadership does not show a significant direct influence on teachers' collective efficacy, with a coefficient of -0.158 ($p = 0.118$). Analysis of indirect effects reveals that organizational climate acts as a mediator in the relationship between school leadership and collective efficacy, with a coefficient of 0.274 ($p = 0.010$). These findings demonstrate that school leadership builds teachers' collective efficacy primarily by fostering an organizational climate that is positive, open, and secure, and that supports professional relationships.

Research Implications – The findings have implications for school leadership practice. Practically, school leaders should strengthen structured teacher dialogue, professional feedback mechanisms, collaborative reflection, and psychologically safe spaces for teachers to share concerns and solve instructional problems collectively.

 OPEN ACCESS

ARTICLE HISTORY

Received: 11-08-2026

Revised: 24-10-2026

Accepted: 26-10-2026

KEYWORDS

school leadership,
teacher collective
efficacy, organizational
climate

Corresponding Author:

Muh. Takdir

Program Studi Manajemen Pendidikan, Universitas Negeri Jakarta, Jakarta, Indonesia

Email: muhammadtakdir@unj.ac.id

Pendahuluan

Sekolah menghadapi berbagai tantangan yang semakin kompleks, mulai dari perubahan kurikulum, perkembangan teknologi, tuntutan akuntabilitas, hingga keberagaman kebutuhan peserta didik. Kondisi tersebut menuntut sekolah tidak hanya memiliki guru yang kompeten secara individual, tetapi juga memiliki kapasitas kolektif untuk bekerja sama, memecahkan masalah, beradaptasi, dan melakukan perbaikan pembelajaran secara berkelanjutan. Dalam konteks tersebut, kepemimpinan sekolah menjadi salah satu faktor penting dalam membangun kondisi organisasi yang memungkinkan guru berkembang dan bekerja secara kolektif. Secara kebijakan, perhatian terhadap kualitas pendidik juga tercermin dalam agenda pendidikan DKI Jakarta yang menempatkan peningkatan kualitas pendidik dan tenaga kependidikan, pembelajaran bermutu, serta penguatan tata kelola dan akuntabilitas pendidikan sebagai bagian dari prioritas pembangunan pendidikan daerah. Berdasarkan Rencana Kerja Dinas Pendidikan Provinsi DKI Jakarta Tahun 2024 menunjukkan bahwa persentase guru yang memenuhi kriteria kompetensi minimal 60 di tingkat Provinsi DKI Jakarta mencapai 34,29%, dari target 100% (Dinas Pendidikan Provinsi DKI Jakarta, 2024).

Dalam konteks tersebut, kepemimpinan sekolah menjadi salah satu faktor penting karena kepala sekolah memiliki posisi strategis dalam membentuk kondisi kerja yang memungkinkan guru berkembang secara individual sekaligus bekerja secara kolektif. Kepemimpinan sekolah pada perkembangan mutakhir tidak lagi dipahami hanya sebagai kemampuan kepala sekolah dalam menjalankan fungsi administratif dan manajerial, tetapi juga sebagai kemampuan membangun komunikasi, kepercayaan, dukungan, kolaborasi, dan keterlibatan guru dalam mencapai tujuan bersama (Rakhma et al., 2022). Dengan demikian, efektivitas kepemimpinan sekolah tidak hanya tercermin dalam keputusan administratif, tetapi juga dalam kemampuannya membentuk kondisi sosial dan organisasi yang memungkinkan guru bekerja secara efektif sebagai sebuah komunitas profesional.

Salah satu sumber daya penting dalam organisasi sekolah adalah *collective efficacy* guru. *Collective efficacy* merupakan keyakinan bersama para guru bahwa mereka mampu mengorganisasikan dan melaksanakan tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan pendidikan dan meningkatkan keberhasilan peserta didik (Bozkurt et al., 2021). Konsep ini berakar pada teori kognitif sosial Bandura yang menempatkan keyakinan individu dan kelompok sebagai faktor penting dalam menentukan perilaku dan pencapaian tujuan. Berbeda dengan *self-efficacy* yang menekankan keyakinan individu, *collective efficacy* menekankan keyakinan bersama terhadap kemampuan kelompok untuk menyelesaikan tugas dan menghadapi tantangan.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *collective efficacy* berkaitan dengan efektivitas pembelajaran, komitmen guru, kolaborasi profesional, ketahanan organisasi,

dan pencapaian peserta didik. Kajian Eckert, Morgan, dan Daughtrey (2024) menunjukkan pentingnya kepemimpinan kolektif dalam membangun *collective teacher efficacy*, sedangkan meta-analisis Çoğaltay dan Boz (2023) menunjukkan adanya hubungan antara kepemimpinan sekolah dan *teacher collective efficacy*. Temuan tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan sekolah memiliki posisi strategis dalam membangun keyakinan kolektif guru.

Namun demikian, pengaruh kepemimpinan terhadap *collective efficacy* tidak selalu berlangsung secara langsung. Kepemimpinan perlu diterjemahkan ke dalam kondisi organisasi yang dirasakan dan dialami oleh guru dalam kehidupan kerja sehari-hari. Salah satu kondisi tersebut adalah iklim organisasi. Iklim organisasi menggambarkan persepsi bersama anggota organisasi mengenai keterbukaan, dukungan, kepercayaan, hubungan interpersonal, keadilan, keamanan psikologis, dan kesempatan untuk berpartisipasi dalam kehidupan organisasi.

Iklim organisasi yang positif memungkinkan guru merasa dihargai, memperoleh dukungan, memiliki ruang untuk menyampaikan pendapat, dan bekerja dalam hubungan profesional yang konstruktif. Kondisi tersebut penting karena *collective efficacy* tidak hanya terbentuk dari kebijakan formal, tetapi berkembang melalui pengalaman bersama dalam menyelesaikan masalah, berkolaborasi, memperoleh dukungan, dan mencapai tujuan sekolah.

Dalam konteks ini, kepemimpinan sekolah diperkirakan memiliki pengaruh terhadap iklim organisasi. Kepala sekolah melalui pola pengambilan keputusan, pemberian dukungan, komunikasi, keteladanan, dan pengelolaan hubungan profesional dapat membentuk persepsi guru terhadap lingkungan organisasinya. Kepemimpinan yang terbuka dan mendukung diperkirakan mampu menciptakan iklim organisasi yang lebih positif.

Selanjutnya, iklim organisasi yang positif diperkirakan dapat meningkatkan *collective efficacy* guru. Ketika guru merasa berada dalam lingkungan yang terbuka, aman, suportif, dan memiliki hubungan profesional yang baik, mereka lebih memiliki kesempatan untuk membangun pengalaman keberhasilan bersama. Pengalaman tersebut selanjutnya dapat memperkuat keyakinan bahwa mereka mampu bekerja sebagai sebuah kelompok dalam menghadapi berbagai tantangan pendidikan (Pizana, 2022).

Penelitian ini penting karena sebagian penelitian kepemimpinan pendidikan lebih banyak menempatkan hubungan antara kepemimpinan dan *collective efficacy* sebagai hubungan langsung. Padahal, proses pembentukan keyakinan kolektif guru dapat berlangsung melalui mekanisme organisasional. Dengan menempatkan iklim organisasi sebagai variabel mediasi, penelitian ini berusaha menjelaskan bagaimana kepemimpinan sekolah diterjemahkan menjadi kondisi organisasi yang selanjutnya berkontribusi terhadap pembentukan *collective efficacy* guru.

Hipotesis penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

H₁: Kepemimpinan sekolah berpengaruh positif terhadap iklim organisasi.

H₂: Iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kolektif efikasi guru.

H₃: Kepemimpinan sekolah berpengaruh positif terhadap kolektif efikasi guru.

H₄: Iklim organisasi memediasi hubungan antara kepemimpinan sekolah dan kolektif efikasi guru.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Analisis data dilakukan menggunakan *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) (Hidayat & Wulandari, 2022). Pendekatan ini digunakan untuk menganalisis hubungan antara konstruk laten serta menguji pengaruh langsung dan tidak langsung antarvariabel penelitian. Model penelitian terdiri atas tiga variabel, yaitu: Kepemimpinan Sekolah (X) sebagai variabel eksogen; Iklim Organisasi (Z) sebagai variabel mediasi; dan *Collective Efficacy* Guru (Y) sebagai variabel endogen. Model tersebut digunakan untuk menguji mekanisme hubungan kepemimpinan sekolah dengan *collective efficacy* melalui iklim organisasi.

Populasi penelitian adalah guru Sekolah Menengah Atas (SMA) di DKI Jakarta. Sampel penelitian berjumlah 118 guru. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *proportional random sampling*. Pemilihan teknik tersebut dimaksudkan agar responden dapat merepresentasikan populasi guru SMA sesuai dengan proporsi yang ditetapkan dalam penelitian.

Data dikumpulkan menggunakan kuesioner tertutup dengan skala Likert lima tingkat. Instrumen disusun berdasarkan indikator teoretis dari masing-masing konstruk. Variabel Kepemimpinan Sekolah diukur melalui indikator yang berkaitan dengan keteladanan komunikasi pimpinan, kejelasan pesan, konsistensi dalam pengambilan keputusan, dan sensitivitas etis dalam interaksi. Variabel Iklim Organisasi diukur melalui indikator keterbukaan dialog, rasa aman dalam menyampaikan pendapat, kualitas hubungan interpersonal, dan kepercayaan sosial. Variabel *Collective Efficacy* Guru diukur melalui keyakinan kolektif dalam menyelesaikan masalah, komitmen terhadap tujuan bersama, dan solidaritas profesional. Uji validitas isi dilakukan melalui *expert judgment*. Selanjutnya, validitas konstruk dan reliabilitas instrumen diuji menggunakan PLS-SEM.

Analisis data dilakukan melalui dua tahap, yaitu evaluasi *outer model* dan *inner model*. Evaluasi *outer model* digunakan untuk menguji validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk. Evaluasi *inner model* digunakan untuk menguji hubungan antarvariabel, koefisien determinasi, kemampuan prediktif, dan pengaruh langsung maupun tidak langsung. Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai *t*-

statistic dan *p-value*. Hubungan antarvariabel dinyatakan signifikan apabila nilai *p-value* < 0,05.

Hasil

1. Validitas Konvergen

Validitas konvergen digunakan untuk mengetahui kemampuan indikator dalam merepresentasikan konstruk yang diukur. Dalam penelitian ini, indikator dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila memiliki nilai *outer loading* di atas 0,70 dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) di atas 0,50. Hasil pengujian pada tiga konstruk menunjukkan bahwa indikator Kepemimpinan Sekolah, Iklim Organisasi, dan *Collective Efficacy* secara umum memenuhi kriteria validitas konvergen.

Tabel 1. Nilai Average Variance Extracted (AVE)

	<i>Collective Efficacy</i>	Iklim Organisasi	Kepemimpinan Sekolah	Keterangan
X1.1			0.894	Valid
X1.10			0.9	Valid
X1.2			0.868	Valid
X1.3			0.869	Valid
X1.4			0.85	Valid
X1.5			0.869	Valid
X1.6			0.886	Valid
X1.7			0.914	Valid
X1.8			0.86	Valid
X1.9			0.913	Valid
Y1.1	0.835			Valid
Y1.10	0.815			Valid
Y1.2	0.791			Valid
Y1.3	0.895			Valid
Y1.4	0.866			Valid
Y1.5	0.857			Valid
Y1.6	0.869			Valid
Y1.7	0.689			Tidak Valid
Y1.8	0.879			Valid
Y1.9	0.839			Valid
Z1.1				Valid
Z1.10				Valid
Z1.2				Valid
Z1.3				Valid
Z1.4				Valid
Z1.5				Valid
Z1.6				Valid
Z1.7				Valid
Z1.8				Valid
Z1.9				Valid

<i>Collective Efficacy</i>	<i>Iklim Organisasi</i>	<i>Kepemimpinan Sekolah</i>	<i>Keterangan</i>
Z2.1	0.835		Valid
Z2.10	0.862		Valid
Z2.2	0.763		Valid
Z2.3	0.828		Valid
Z2.4	0.865		Valid
Z2.5	0.892		Valid
Z2.6	0.912		Valid
Z2.7	0.834		Valid
Z2.8	0.865		Valid
Z2.9	0.774		Valid

Berdasarkan tabel tersebut, dapat kita lihat bahwa semua nilai *outer loading* > 0,7. Oleh karena itu, maka semua indikator dikatakan memenuhi kriteria validitas konvergen. Nilai AVE yang terdapat dalam hasil penelitian awal adalah:

Tabel 2. Validitas Konvergen

Variabel	AVE
Kepemimpinan Sekolah	0,779
Iklim Organisasi	0,713
<i>Collective Efficacy</i>	0,698

Berdasarkan tabel di atas, nilai AVE (*average variance extracted*) dari setiap konstruk berada di atas 0,6 kecuali pada indikator Y pernyataan ke 7. Hasil tersebut menunjukkan bahwa data yang terdapat dalam penelitian ini telah memenuhi syarat validitas konvergen (*convergent validity*). Sedangkan indikator Y pernyataan ke 7 dinyatakan tidak valid karena memiliki nilai < 0,7

2. Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan digunakan untuk memastikan bahwa masing-masing konstruk memiliki karakteristik yang berbeda dan tidak mengalami tumpang tindih konsep yang berlebihan. Pengujian dilakukan dengan menggunakan rasio *Heterotrait-Monotrait* (HTMT).

Tabel 3. Nilai Rasio HTMT

	<i>Collective Efficacy</i>	<i>Iklim Organisasi</i>	<i>Kepemimpinan Sekolah</i>
<i>Collective Efficacy</i>	0.797		
Iklim Organisasi	0.878	0.878	
Kepemimpinan Sekolah	0.782	0.645	0.814

Hasil pengujian pada model awal menunjukkan bahwa nilai HTMT antar konstruk berada di bawah 0,90. Hal tersebut menunjukkan bahwa konstruk Kepemimpinan

Sekolah, Iklim Organisasi, dan *Collective Efficacy* memiliki perbedaan konstruk yang memadai.

3. Reliabilitas Konstruk

Reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi instrumen dalam mengukur konstruk penelitian. Kriteria reliabilitas ditunjukkan melalui nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* yang lebih besar dari 0,70.

Tabel 4. Reliabilitas Konstruk

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
Kepemimpinan Sekolah	0,968	0,972
Iklim Organisasi	0.955	0,961
<i>Collective Efficacy</i>	0,951	0,958

Seluruh konstruk memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* di atas 0,70. Dengan demikian, instrumen penelitian dapat dinyatakan reliabel.

4. Pengujian Model Struktural

Sebelum pengujian model struktural, terdapat beberapa pengujian untuk mengetahui model internal, yaitu pengujian *R-square*, *Q-square*, dan *F-square* serta *Goodness of Fit*. Uji *R-Square* merupakan pengujian yang menghitung seberapa besar variabel laten independen menjelaskan varian dari variabel laten dependen.

Tabel 5. Uji *R-Square* (R^2)

	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
<i>Collective Efficacy</i> Guru	0.721	0.714
Iklim Organisasi	0.758	0.754

Variabel *Collective Efficacy* Guru menunjukkan nilai *R-Square* sebesar 0,721. Artinya, variabel independen yang digunakan mampu menjelaskan 72,1% variansi pada *Collective Efficacy*, sedangkan 27,9% sisanya ditentukan oleh faktor eksternal. Sementara itu, untuk variabel Budaya Berbahasa Santun, nilai *R-Square* yang diperoleh adalah 0,563, yang berarti 56,3% varians dapat dijelaskan oleh variabel independen, dengan 43,7% dipengaruhi oleh variabel di luar penelitian. Meskipun lebih rendah dibandingkan dua variabel lainnya, nilai ini tetap menunjukkan tingkat pengaruh yang moderat hingga kuat. Sementara itu, nilai koefisien determinasi (R^2) Variabel Iklim Organisasi mencatat nilai *R-Square* tertinggi sebesar 0,758. Hal ini mengindikasikan bahwa model penelitian mampu menjelaskan sebesar 75,8% variasi pada Iklim Organisasi, sementara 24,2% sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar variabel yang diteliti. Angka ini mencerminkan kontribusi yang sangat signifikan dari variabel independen dalam model terhadap pembentukan iklim organisasi, menunjukkan bahwa model tersebut sangat relevan dan kuat dalam menjelaskan variabel ini.

Uji *Q-Square* merupakan uji yang dapat mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Jika nilai *Q-square* > 0 maka hal ini menunjukkan bahwa model memiliki *predictive relevance* dan jika nilai *Q-Square* < 0 sehingga menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance*. Pada penelitian ini diperoleh nilai $Q^2 = 0.372$ (>0), 0,493 (>0), dan juga 0.528 (>0), maka dapat disimpulkan bahwa model ini memiliki *predictive relevance* yang baik. Artinya, model ini cukup mampu memprediksi variabel-variabel yang ada dalam penelitian, dan hasil estimasi parameter yang dihasilkan oleh model cukup relevan dan dapat diandalkan. Secara keseluruhan, nilai Q^2 lebih besar dari 0, menunjukkan bahwa model yang dibangun memiliki kualitas prediktif yang cukup kuat dan relevan. Jadi, model ini dapat diandalkan dalam konteks prediksi variabel-variabel yang ada dalam penelitian ini.

Uji *F-Square* merupakan uji yang dilakukan agar dapat mengukur efek pada variabel laten terhadap variabel lainnya. Nilai *F-Square* memiliki efek dengan nilai 0.35, 0.15, dan 0.02 yang memberikan petunjuk untuk nilai dikatakan kuat, moderat, dan lemah.

Tabel 6. Uji *F-Square* (F^2)

Eksogen	Endogen	<i>F Square</i>	Keterangan
IO	CE	0.518	Efek Besar
KS	CE	0,032	Efek Kecil
KS	IO	0,227	Efek Besar

Berdasarkan hasil uji R^2 , Q^2 , dan F^2 selanjutnya dilakukan pengujian model struktural. Pengujian model struktural dilakukan untuk mengetahui hubungan antarvariabel penelitian. Hasil pengujian hubungan langsung adalah sebagai berikut:

Tabel 7. Pengujian Model Struktural

Hubungan antar Variabel	Koefisien	T-statistic	P-value	Keterangan
Kepemimpinan Sekolah → Iklim Organisasi	0,355	3,307	0,001	Signifikan
Iklim Organisasi → <i>Collective Efficacy</i>	0,773	5,564	<0,001	Signifikan
Kepemimpinan sekolah → <i>Collective Efficacy</i>	-0,158	1,567	0,118	Tidak Signifikan

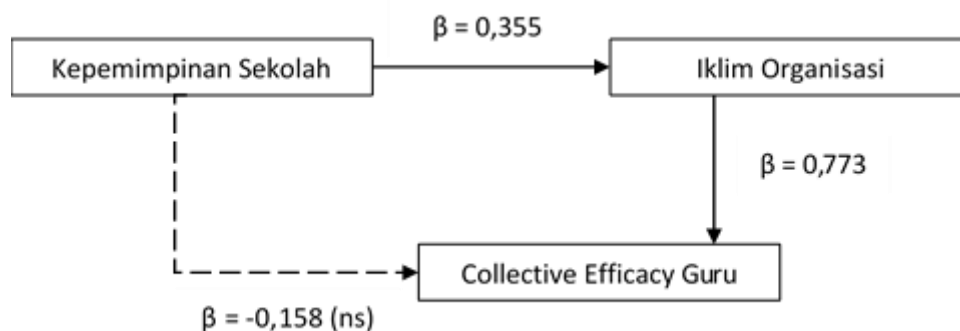
Data tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap iklim organisasi. Selanjutnya, iklim organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *collective efficacy*. Sementara itu, kepemimpinan sekolah tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap *collective efficacy*.

5. Pengujian Mediasi

Pengujian mediasi dilakukan untuk mengetahui apakah iklim organisasi menjadi mekanisme yang menjelaskan hubungan antara kepemimpinan sekolah dan *collective*

efficacy. Hasil pengujian menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung Kepemimpinan Sekolah → Iklim Organisasi → *Collective Efficacy* memiliki koefisien sebesar 0,274, *t-statistic* sebesar 2,590, dan *p-value* sebesar 0,010. Dengan demikian, pengaruh tidak langsung tersebut signifikan.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa meskipun kepemimpinan sekolah tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap *collective efficacy*, kepemimpinan sekolah dapat berkontribusi terhadap *collective efficacy* melalui pembentukan iklim organisasi. Berdasarkan paparan temuan penelitian tersebut, maka model yang ditemukan dari hasil penelitian ini, sebagai berikut:



Gambar 1. Model Temuan Penelitian

Pembahasan

1. Pengaruh Kepemimpinan Sekolah terhadap Iklim Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap iklim organisasi dengan koefisien sebesar 0,355 dan *p-value* 0,001. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik praktik kepemimpinan sekolah, semakin positif pula iklim organisasi yang dirasakan oleh guru.

Kepemimpinan sekolah memiliki peran dalam menentukan bagaimana guru memaknai lingkungan kerjanya. Cara kepala sekolah berkomunikasi, mengambil keputusan, memberikan dukungan, menyelesaikan persoalan, dan membangun hubungan profesional akan membentuk persepsi guru terhadap organisasi sekolah. Kepemimpinan yang terbuka dan konsisten dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih mendukung. Iklim organisasi pada dasarnya tidak hanya terbentuk melalui kebijakan formal sekolah, tetapi juga melalui interaksi sehari-hari antara kepala sekolah dan guru (Fitri et al., 2025). Ketika guru memperoleh dukungan dan memiliki ruang untuk menyampaikan pendapat, terbentuk kondisi organisasi yang lebih terbuka dan aman.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pandangan bahwa kepemimpinan memiliki konsekuensi terhadap kondisi organisasi. Kepemimpinan yang efektif tidak hanya menghasilkan keputusan administratif, tetapi juga membentuk hubungan dan kondisi

sosial yang menjadi dasar bagi perilaku anggota organisasi (Deus, 2024; Andriani et al., 2025).

2. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap *Collective Efficacy* Guru

Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *collective efficacy* guru dengan koefisien sebesar 0,773 dan $p\text{-value} < 0,001$. Nilai koefisien tersebut menunjukkan hubungan yang kuat antara kedua variabel. Temuan ini memperlihatkan bahwa keyakinan kolektif guru tidak dapat dilepaskan dari kondisi lingkungan organisasi tempat mereka bekerja. Guru akan lebih mudah mengembangkan keyakinan bahwa mereka mampu bekerja secara kolektif apabila berada dalam lingkungan yang mendukung kolaborasi, keterbukaan, kepercayaan, dan hubungan interpersonal yang positif.

Collective efficacy berkembang melalui pengalaman bersama. Ketika guru bekerja dalam iklim yang memungkinkan mereka berdiskusi, saling membantu, bertukar pengalaman, dan menyelesaikan masalah secara bersama, terbentuk pengalaman keberhasilan kolektif. Pengalaman tersebut kemudian memperkuat keyakinan bahwa kelompok guru memiliki kemampuan untuk mencapai tujuan sekolah. Dengan demikian, peningkatan *Collective efficacy* tidak cukup dilakukan melalui peningkatan kompetensi individual guru. Sekolah juga perlu memperhatikan kondisi organisasi yang memungkinkan kompetensi tersebut digunakan secara kolektif (Karakose et al., 2024; Sismawati et al., 2024).

Lebih lanjut, temuan ini menegaskan bahwa iklim organisasi berperan sebagai konteks sosial yang membentuk persepsi guru terhadap kemampuan kolektif kelompoknya. Iklim organisasi yang positif tidak hanya menyediakan ruang bagi kolaborasi, tetapi juga membangun rasa aman secara psikologis bagi guru untuk menyampaikan pendapat, mengakui kesulitan, dan mencoba strategi pembelajaran baru tanpa khawatir terhadap penilaian negatif dari rekan kerja (Damanik, 2018). Kondisi tersebut memungkinkan guru mengembangkan pemahaman bersama mengenai tujuan, tanggung jawab, dan kemampuan tim dalam menghadapi berbagai tantangan pembelajaran. Sebaliknya, iklim organisasi yang ditandai oleh komunikasi tertutup, rendahnya kepercayaan, dan lemahnya dukungan antarguru dapat membatasi terbentuknya keyakinan kolektif, sekalipun setiap guru memiliki kompetensi individual yang memadai. Oleh karena itu, koefisien pengaruh sebesar 0,773 dalam penelitian ini semakin memperkuat argumentasi bahwa *Collective efficacy* guru bukan semata-mata hasil dari akumulasi kemampuan individual, melainkan juga merupakan konstruksi kolektif yang berkembang melalui interaksi sosial dan pengalaman kerja dalam lingkungan organisasi yang mendukung. Implikasi praktisnya, kepala sekolah perlu membangun iklim organisasi yang kondusif melalui kepemimpinan partisipatif, komunikasi terbuka, penguatan komunitas belajar profesional, dan apresiasi terhadap

keberhasilan bersama agar keyakinan kolektif guru dapat berkembang secara berkelanjutan (Rukbi et al., 2024).

3. Pengaruh Langsung Kepemimpinan Sekolah terhadap *Collective Efficacy* Guru

Berbeda dengan dua hubungan sebelumnya, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan sekolah tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap *collective efficacy* guru. Nilai koefisien sebesar -0,158 dengan *p-value* 0,118 menunjukkan bahwa hubungan langsung tersebut tidak signifikan. Temuan ini menarik karena menunjukkan bahwa kepemimpinan yang baik belum tentu secara otomatis menghasilkan keyakinan kolektif guru. Pengaruh kepemimpinan perlu diterjemahkan terlebih dahulu ke dalam pengalaman organisasi yang dirasakan oleh guru.

Dengan kata lain, keberadaan kepala sekolah sebagai pemimpin tidak secara otomatis membuat guru memiliki keyakinan yang kuat terhadap kemampuan kolektif mereka. Guru perlu merasakan bahwa kepemimpinan tersebut menghasilkan lingkungan kerja yang mendukung, terbuka, aman, dan memungkinkan kolaborasi. Kondisi tersebut kemudian menjadi dasar berkembangnya *collective efficacy*. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa hubungan kepemimpinan dengan hasil psikologis dan kolektif anggota organisasi dapat berlangsung melalui mekanisme organisasional (Tagela, 2025; Lukita et al., 2025).

Hasil penelitian ini juga mengindikasikan bahwa pengaruh kepemimpinan sekolah terhadap *collective efficacy* guru tidak cukup dipahami hanya dari keberadaan peran dan perilaku kepala sekolah, tetapi perlu dilihat dari sejauh mana praktik kepemimpinan tersebut mampu membentuk persepsi bersama mengenai kemampuan guru dalam mencapai tujuan pendidikan. Kepala sekolah dapat menetapkan visi, memberikan arahan, dan mendorong pencapaian kinerja, tetapi keyakinan kolektif guru terbentuk ketika mereka mengalami secara nyata adanya dukungan, kepercayaan, koordinasi, dan keberhasilan dalam bekerja bersama. Dalam konteks ini, kepemimpinan lebih berfungsi sebagai penggerak yang menciptakan kondisi bagi tumbuhnya *collective efficacy*, bukan sebagai faktor yang selalu menghasilkan pengaruh langsung terhadapnya. Dengan demikian, temuan ini menegaskan pentingnya memahami efektivitas kepemimpinan melalui mekanisme yang menghubungkan praktik kepemimpinan dengan pengalaman sosial dan kondisi organisasi guru (Erlina, 2026). Secara empiris, apabila iklim organisasi berperan sebagai variabel perantara dalam model penelitian, pengujian efek tidak langsung diperlukan untuk memastikan apakah kepemimpinan sekolah dapat memperkuat *collective efficacy* guru melalui pembentukan iklim organisasi yang kondusif.

4. Peran Mediasi Iklim Organisasi

Hasil pengujian menunjukkan bahwa iklim organisasi memediasi pengaruh kepemimpinan sekolah terhadap *collective efficacy* guru. Pengaruh tidak langsung memiliki koefisien sebesar 0,274 dengan *p-value* 0,010. Temuan ini merupakan temuan

utama penelitian. Kepemimpinan sekolah tidak bekerja terutama melalui pengaruh langsung terhadap keyakinan kolektif guru, tetapi melalui kemampuannya membangun iklim organisasi yang mendukung. Secara sederhana, mekanisme yang ditemukan dapat dijelaskan sebagai berikut:

**Kepemimpinan sekolah yang efektif → iklim organisasi yang positif →
Collective efficacy guru.**

Kepala sekolah perlu menciptakan lingkungan yang memungkinkan guru merasa didukung, dihargai, dipercaya, dan aman dalam menjalankan tugas profesional. Ketika kondisi tersebut terbentuk, guru memiliki peluang lebih besar untuk mengembangkan keyakinan bahwa mereka mampu bekerja sebagai sebuah tim (Haryanengsih & Radiana, 2024).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pembentukan *collective efficacy* guru merupakan proses organisasional yang bertahap, bukan semata-mata hasil dari keberadaan atau kualitas kepemimpinan kepala sekolah. Kepemimpinan sekolah menjadi titik awal dalam membentuk kondisi organisasi, tetapi pengaruh tersebut perlu diterjemahkan ke dalam pengalaman nyata guru melalui iklim organisasi yang positif. Ketika kepala sekolah mampu membangun keterbukaan, kepercayaan, dukungan, dan hubungan profesional yang sehat, guru memiliki ruang yang lebih besar untuk berinteraksi, berkolaborasi, berbagi pengalaman, dan menyelesaikan persoalan secara bersama. Proses tersebut pada akhirnya memperkuat keyakinan guru bahwa mereka memiliki kemampuan kolektif untuk menghadapi tantangan dan mencapai tujuan sekolah. Dengan demikian, temuan penelitian ini memperkuat perspektif bahwa kepemimpinan sekolah yang efektif perlu dilihat dari kemampuannya menciptakan kondisi sosial-organisasional yang memungkinkan kapasitas kolektif guru berkembang (Fitra et al., 2024; Habibi, 2025).

Temuan tersebut memiliki implikasi penting bagi praktik manajemen sekolah. Kepala sekolah perlu menempatkan penciptaan iklim organisasi yang sehat sebagai bagian integral dari praktik kepemimpinan, bukan sebagai dampak sampingan dari pengelolaan sekolah (Rosmaladewi & Sari, 2026). Ruang dialog yang terbuka, aman, dan mendukung hubungan profesional perlu dibangun secara konsisten melalui kesempatan menyampaikan pendapat, diskusi yang konstruktif, penghargaan terhadap kontribusi guru, serta mekanisme penyelesaian masalah yang tidak mengedepankan rasa takut. Iklim organisasi yang demikian dapat menjadi fondasi bagi terbentuknya kepercayaan dan pengalaman keberhasilan bersama yang memperkuat *collective efficacy* guru. Oleh karena itu, kontribusi utama penelitian ini terletak pada penegasan bahwa penguatan *collective efficacy* guru perlu dilakukan melalui pendekatan kepemimpinan yang tidak hanya berorientasi pada tugas dan pencapaian target, tetapi juga pada pembangunan

lingkungan organisasi yang terbuka, aman, suportif, dan berorientasi pada hubungan profesional.

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap iklim organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan kepala sekolah memiliki peran penting dalam membentuk lingkungan organisasi yang terbuka, mendukung, dan kondusif bagi guru. Selanjutnya, iklim organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *collective efficacy* guru. Dengan demikian, semakin positif iklim organisasi yang dirasakan guru, semakin kuat pula keyakinan kolektif mereka dalam bekerja sama, menyelesaikan masalah, dan mencapai tujuan sekolah.

Sebaliknya, kepemimpinan sekolah tidak menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan terhadap *collective efficacy* guru. Namun, pengaruh tidak langsung kepemimpinan sekolah terhadap *collective efficacy* melalui iklim organisasi terbukti signifikan. Temuan ini menegaskan bahwa iklim organisasi merupakan mekanisme penting yang menerjemahkan praktik kepemimpinan menjadi kapasitas kolektif guru. Oleh karena itu, peningkatan *collective efficacy* tidak cukup dilakukan dengan memperkuat kapasitas kepemimpinan kepala sekolah, tetapi harus diikuti dengan upaya sistematis untuk menciptakan iklim organisasi yang positif, terbuka, aman, dan mendukung kolaborasi profesional. Penelitian selanjutnya dapat menguji model ini pada jenjang sekolah dan wilayah yang lebih luas serta menggunakan desain longitudinal untuk melihat perubahan *collective efficacy* secara lebih mendalam. Dengan demikian, penelitian ini memperlihatkan bahwa iklim organisasi bukan sekadar kondisi pendukung dalam manajemen sekolah, tetapi merupakan mekanisme penting yang menghubungkan praktik kepemimpinan dengan kapasitas kolektif guru.

Temuan penelitian memiliki implikasi bagi praktik kepemimpinan sekolah. Kepala sekolah perlu memandang pembangunan iklim organisasi sebagai bagian integral dari tugas kepemimpinan. Pengambilan keputusan yang terbuka, komunikasi yang konstruktif, pemberian dukungan kepada guru, penghargaan terhadap kontribusi profesional, dan penciptaan ruang dialog dapat menjadi strategi untuk membangun iklim organisasi yang positif.

Referensi

- Andriani, C., Mitra, O. & Nurzen, M. S. (2025). Hubungan kompetensi sosial kepala sekolah dengan pemberdayaan warga sekolah dalam pengembangan kualitas pembelajaran. *Inovasi Pendidikan Nusantara*, 6(1), 144-154. <https://ejournals.com/ojs/index.php/ipn/article/view/843>
- Bozkurt, S., Çoban, O., Özdemir, M., & Özdemir, N. (2021). How leadership, school culture,

- collective efficacy, academic self-efficacy, and socioeconomic status affect student achievement. *Education and Science*, 46, 1-18. DOI:10.15390/EB.2021.9338
- Çoğaltay, N., & Boz, A. (2023). Influence of school leadership on collective teacher efficacy: A cross-cultural meta-analysis. *Asia Pacific Education Review*, 24(3), 331–351. <https://doi.org/10.1007/s12564-022-09754-9>
- Damanik, R. (2018). Pentingnya iklim organisasi yang efektif di sekolah. *Jurnal Senarai Administrasi Pendidikan*, 6(2), 19-25. <https://ejournal.stkipbudidaya.ac.id/index.php/ap/article/view/43>
- Deus, P. D. (2024). leadership communication building relationships in organizations. *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 3(4), 167–174. <https://doi.org/10.56799/ekoma.v3i4.3339>
- Dinas Pendidikan Provinsi DKI Jakarta. (2024). *Rencana Kerja Dinas Pendidikan Provinsi DKI Jakarta Tahun 2024*. Pemerintah Provinsi DKI Jakarta. <https://www.jakarta.go.id/storage/files/shares/Landing%20Page/IPKD/Rencana%20Kerja%20Pemerintah%20Daerah/2024/PERUBAHAN%20RKPD%202024%20-%20DKI%20JAKARTA.pdf>
- Eckert, J., Morgan, G., & Daughtrey, A. (2024). Collective School Leadership and Collective Teacher Efficacy through Turbulence. *Leadership and Policy in Schools*, 23(4), 773–791. <https://doi.org/10.1080/15700763.2023.2239894>
- Erlina. (2026). Efektifitas kepemimpinan kepala sekolah dan dampaknya terhadap kinerja guru di SMP Swasta Nurul Hasanah. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dasar, Menengah dan Tinggi (JMP-DMT)*, 7(2), 293-309. DOI: <https://doi.org/10.30596/jmp-dmt.v7i2.30150>
- Fitra, N., Nopendra, A., Prigandani, I., & Zilfiani, Y. (2024). Peran kepemimpinan dalam mewujudkan sekolah efektif. *Indonesian Journal of Administration or Management in Education (IJAM-Edu)*, 1(2), 166-171. <https://ijam-edu.ppj.unp.ac.id/index.php/ijam/article/view/114>
- Fitri, S. D., Yasintha, F., Yulianti, R. & Azzahra, I. N. (2025). Implementasi kebijakan tentang penciptaan budaya dan iklim yang kondusif di sekolah. *Perspektif: Jurnal Pendidikan dan Ilmu Bahasa*, 3(3), 292-299. <https://doi.org/10.59059/perspektif.v3i3.2690>
- Habibi, A., Attar, R. W., Saudagar, F., Tomczyk, L., Hendra, R., & Alhazmi, A. H. (2025). Instructional leadership, self-efficacy, commitment and school climate on teachers' job satisfaction and performance. *Asian context. Asian Education and Development Studies*, 14(5), 1002-1021. <https://doi.org/10.1108/AEDS-11-2024-0262>
- Haryanengsih & Radiana, U. (2024). Transformational leadership and its impact on school performance in the 21st century. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 15(1), 10. <https://journal.unj.ac.id/unj/index.php/jmp/article/view/49151/18088>
- Hidayat, R. & Wulandari, P. (2022). Structural equation modelling (SEM) in research: Narrative literature review. *Open Access Indonesia Journal of Social Sciences*, 5(6). <https://doi.org/10.37275/oaijss.v5i6.141>

- Karakose, T., Kardas, A., Kanadli, S., Tulubas, T. & Yildirim, B. (2024). How *collective efficacy* mediates the association between principal instructional leadership and teacher self-efficacy: findings from a meta-analytic structural equation modeling (MASEM) study. *Behavioral Sciences*, 14(2), 85, <https://doi.org/10.3390/bs14020085>
- Lukita, S. D., Putri, S., & Setiawati, M. (2025). Hubungan gaya kepemimpinan dengan iklim psikologis dan perilaku kerja karyawan. *Jurnal Media Akademik (JMA)*, 3(12). <https://doi.org/10.62281/54zxq547>
- Pizana, R. F. (2022). Collective efficacy and co-teaching relationships in inclusive classrooms. *International Journal of Multidisciplinary: Applied Business and Education Research*, 3(9), 1812 – 1825. <http://dx.doi.org/10.11594/ijmaber.03.09.22>
- Rakhma, M. T., Fadhilah, S. N. N., Zhillani, F. M., & Yulianita, N. (2022). Leadership styles in ethical dilemmas: literature review on leadership communication style. *Jurnal Common*, 6(1), 43-59. <https://doi.org/10.34010/common.v6i1.7458>
- Rosmaladewi, O. & Sari, I. M. (2026). Strategi komunikasi kepala sekolah dalam kepemimpinan transformasional untuk memperkuat iklim organisasi sekolah (Studi kasus di SMKN 4 Tangerang Selatan). *Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)*, 4(4), 12138-12145. <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS/article/view/5476>
- Rukbi, D. A., Hidayat, N., & Suharyati, H. (2024). Strategi penguatan kepemimpinan visioner, komunitas belajar, dan efikasi kolektif untuk meningkatkan efektivitas pembelajaran berdiferensiasi. *ELSE (Elementary School Education Journal)*, 8(3), 262-271. <http://dx.doi.org/10.30651/else.v8i3.24132>
- Sismawati, E., Juliejantiningih, Y., & Sudana, I. M. (2024). Pengaruh iklim organisasi sekolah, kompetensi guru dan motivasi kerja terhadap mutu sekolah. *Jurnal Inovasi Pembelajaran Di Sekolah*, 5(2), 868-876.
- Tagela, U. (2025). Relationship between the principal's leadership effectiveness and the achievement of motivation and interpersonal communication behavior in primary schools in East Sumba Regency, East Nusa Tenggara Province. *Kritis*, 34(1). <https://doi.org/10.24246/kritis.v34i1p202-2017>