Jurnal Tematik
ISSN: 1979-6633 (print), 2460-7738 (online)
Journal Homepage: jurnal.unimed.ac.id/2012/index.php/tematik

Model Kepemimpinan Integratif Kepala Sekolah: Penguatan Etos Kerja, Komitmen Organisasi, dan Kinerja di Sekolah Dasar Skala Kecil

Maria Friska Nainggolan [1*], Jheni Yusuf Saragih [2], Mei Lyna Girsang [3], Anita Yus [4], Yusnadi [5]

[12] Primary School Teacher Education Department, Sari Mutiara Indonesia University, Indonesia

[3] Early Childhood Teacher Education, Sari Mutiara Indonesia University, Indonesia

[45] Early Childhood Teacher Education, Universitas Negeri Medan, Indonesia

ARTICLE INFO

Received: 5 June 2026
Revised: 6 June 2026
Accepted: 8 June 2026
Available online: 28 August 2026

* Corresponding author.
maria@sari-mutiara.ac.id

Keywords:
Principal Leadership,
Work Ethic,
Organizational Commitment,
School Performance

ABSTRACT

School effectiveness in primary education is strongly influenced by principal leadership, particularly in schools with relatively small organizational structures where interpersonal interactions and leadership influence are more direct and intensive. However, previous studies have predominantly focused on examining statistical relationships among leadership variables, while limited attention has been given to understanding how leadership practices are integrated to strengthen organizational effectiveness in small-scale primary schools. This study aimed to analyze principal leadership strategies in strengthening teachers' work ethic, organizational commitment, and school performance at the primary education level. A descriptive qualitative approach was employed involving one principal and twenty-one teachers at SD Amal Luhur Medan Helvetia. Data were collected through interviews, observations, and documentation and analyzed using data reduction, data display, and conclusion drawing. The findings revealed four interconnected leadership dimensions, namely disciplinary leadership, participatory leadership, relational leadership, and performance-oriented leadership, which collectively contributed to strengthening teachers' professionalism, organizational commitment, and school effectiveness. The study proposes an integrative principal leadership model that may serve as a practical and conceptual framework for enhancing organizational effectiveness in small-scale primary schools.

Kata Kunci:
Kepemimpinan Kepala Sekolah,
Etos Kerja,
Komitmen Organisasi,
Kinerja Sekolah

ABSTRAK

Efektivitas sekolah dasar sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah, terutama pada sekolah dengan struktur organisasi yang relatif kecil, di mana interaksi interpersonal dan pengaruh kepemimpinan berlangsung lebih intensif. Namun, sebagian besar penelitian sebelumnya masih berfokus pada pengujian hubungan antar variabel kepemimpinan secara kuantitatif, sehingga kajian mengenai integrasi praktik kepemimpinan dalam meningkatkan efektivitas organisasi sekolah masih terbatas. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam penguatan etos kerja guru, komitmen organisasi, dan kinerja sekolah dasar. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan melibatkan satu kepala sekolah dan dua puluh satu guru di SD Amal Luhur Medan Helvetia. Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, kemudian dianalisis melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan disipliner, komunikasi partisipatif, budaya relasional, dan evaluasi kinerja yang terintegrasi berkontribusi terhadap peningkatan profesionalisme guru, komitmen organisasi, dan efektivitas sekolah. Temuan penelitian menghasilkan model kepemimpinan integratif kepala sekolah yang dapat

Maria Friska Nainggolan, Jheni Yusuf Saragih, Mei Lyna Girsang, Anita Yus, Yusnadi. 2026. Model Kepemimpinan Integratif Kepala Sekolah: Penguatan Etos Kerja, Komitmen Organisasi, dan Kinerja di Sekolah Dasar Skala Kecil. Jurnal Tematik, 15(3).
@2026 Published by Pendidikan Dasar - Universitas Negeri Medan. This is an open access article under the CC BY NC SA licence

menjadi kerangka konseptual dan praktis dalam memperkuat efektivitas organisasi pada sekolah dasar skala kecil.

Doi: https://doi.org/10.24114/jt.v15i3.74545

1. Pendahuluan

Pendidikan dasar memiliki peran strategis dalam membentuk kualitas sumber daya manusia karena pada jenjang ini peserta didik memperoleh fondasi kemampuan akademik, karakter, dan keterampilan sosial yang menentukan keberhasilan pendidikan pada tahap berikutnya. Dalam konteks tersebut, efektivitas organisasi sekolah menjadi faktor penting dalam mendukung mutu pendidikan dasar. Salah satu faktor utama yang memengaruhi efektivitas organisasi sekolah adalah kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah tidak hanya berfungsi sebagai administrator pendidikan, tetapi juga sebagai pemimpin strategis yang mampu membangun budaya kerja, memperkuat motivasi guru, serta mengarahkan organisasi sekolah menuju pencapaian tujuan pendidikan secara efektif (Hallinger, 2013)Hallinger & Heck, 2010).

Perubahan dinamika pendidikan pada era modern menuntut kepala sekolah memiliki kemampuan kepemimpinan yang adaptif, partisipatif, dan berorientasi pada pengembangan sumber daya manusia. Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif berpengaruh terhadap budaya organisasi, loyalitas guru, kualitas pembelajaran, dan efektivitas sekolah secara keseluruhan. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memiliki hubungan signifikan terhadap motivasi kerja guru, komitmen organisasi, dan peningkatan kinerja pendidikan (Maharani dkk., 2025)(Muawanah dkk., 2024).

Etos kerja guru merupakan salah satu indikator penting dalam organisasi pendidikan karena berkaitan dengan kedisiplinan, tanggung jawab, profesionalisme, dan semangat kerja dalam melaksanakan tugas pembelajaran. Guru yang memiliki etos kerja tinggi cenderung menunjukkan produktivitas kerja yang lebih baik serta kesiapan menghadapi perubahan pendidikan. Sebaliknya, rendahnya etos kerja dapat berdampak pada lemahnya budaya profesional dan menurunnya efektivitas organisasi sekolah. Penelitian (Net dkk., 2023) menunjukkan bahwa budaya organisasi, etika kerja, dan kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap performa guru di lingkungan pendidikan.

Selain etos kerja, komitmen organisasi juga menjadi faktor penting dalam mendukung keberhasilan organisasi pendidikan. Komitmen organisasi mencerminkan loyalitas, keterikatan emosional, dan rasa memiliki individu terhadap institusi tempat mereka bekerja. Guru yang memiliki komitmen organisasi tinggi cenderung lebih aktif dalam mendukung program sekolah, berpartisipasi dalam pengembangan organisasi, dan mempertahankan stabilitas organisasi pendidikan. Penelitian (Nugroho & Email, 2025) menunjukkan bahwa peran kepala sekolah dan komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja guru sekolah dasar.

Kinerja sekolah sebagai bentuk efektivitas organisasi pendidikan dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan, budaya organisasi, koordinasi kerja, dan profesionalisme guru. Sekolah yang efektif ditandai oleh koordinasi internal yang baik, pembagian tugas yang jelas, budaya kerja kolaboratif, dan kemampuan organisasi mencapai tujuan pendidikan secara optimal. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan performa guru dan kualitas organisasi pendidikan (Muzakir, 2025).

Berbagai teori kepemimpinan pendidikan menunjukkan bahwa efektivitas kepala sekolah tidak ditentukan oleh satu gaya kepemimpinan tunggal, melainkan oleh kemampuan mengintegrasikan berbagai pendekatan kepemimpinan sesuai dengan kebutuhan organisasi sekolah. (Bush, 2020) menjelaskan bahwa kepemimpinan pendidikan bersifat multidimensional karena kepala sekolah harus menjalankan fungsi pengawasan, pembinaan sumber daya manusia, pengembangan budaya organisasi, serta pencapaian tujuan kelembagaan secara simultan. Dalam konteks sekolah dasar, kepala sekolah tidak hanya bertindak sebagai administrator, tetapi juga sebagai pemimpin yang mampu membangun disiplin kerja, mendorong partisipasi guru, memperkuat hubungan interpersonal, dan mengarahkan organisasi menuju pencapaian kinerja yang optimal.

Perspektif kepemimpinan modern juga menekankan pentingnya integrasi berbagai dimensi kepemimpinan dalam menciptakan organisasi sekolah yang efektif. (Leithwood dkk., 2020) menegaskan bahwa kepemimpinan sekolah yang berhasil ditandai oleh kemampuan pemimpin dalam membangun budaya profesional, melibatkan anggota organisasi dalam pengambilan keputusan, menciptakan hubungan kerja yang positif, serta mengembangkan sistem evaluasi yang berorientasi pada peningkatan kinerja. Keempat dimensi tersebut secara konseptual berkaitan dengan *disciplinary leadership, participatory leadership, relational leadership,* dan *performance-oriented leadership*. Oleh karena itu, eksplorasi terhadap integrasi keempat dimensi kepemimpinan tersebut menjadi penting, khususnya pada sekolah dasar dengan struktur organisasi yang relatif kecil, di mana interaksi antar anggota organisasi berlangsung lebih intensif dan pengaruh kepemimpinan lebih terlihat secara langsung dalam praktik sehari-hari.

Berbagai penelitian sebelumnya telah membahas hubungan kepemimpinan kepala sekolah dengan motivasi guru, komitmen organisasi, dan kinerja sekolah. Namun, sebagian besar penelitian tersebut menggunakan pendekatan kuantitatif yang lebih

Maria Friska Nainggolan, Jheni Yusuf Saragih, Mei Lyna Girsang, Anita Yus, Yusnadi. 2026. Model Kepemimpinan Integratif Kepala Sekolah: Penguatan Etos Kerja, Komitmen Organisasi, dan Kinerja di Sekolah Dasar Skala Kecil. Jurnal Tematik, 15(3).
@2026 Published by Pendidikan Dasar - Universitas Negeri Medan. This is an open access article under the CC BY NC SA licence

menekankan hubungan antar variabel. Kajian yang mengeksplorasi strategi konkret kepemimpinan kepala sekolah dalam konteks sekolah dasar dengan struktur organisasi kecil masih relatif terbatas. Padahal, sekolah dengan jumlah tenaga pendidik yang terbatas memiliki dinamika organisasi yang berbeda karena hubungan interpersonal, komunikasi organisasi, dan pengaruh kepemimpinan berlangsung lebih intensif.

SD Amal Luhur Medan Helvetia dipilih sebagai lokasi penelitian karena memiliki karakteristik organisasi sekolah dasar dengan jumlah guru yang relatif terbatas sehingga memungkinkan eksplorasi mendalam terhadap praktik kepemimpinan kepala sekolah. Dalam konteks ini, strategi kepemimpinan kepala sekolah menjadi lebih terlihat secara langsung dalam membangun budaya kerja, loyalitas organisasi, dan efektivitas sekolah.

Kebaruan (novelty) penelitian ini terletak pada identifikasi model kepemimpinan integratif kepala sekolah yang mengombinasikan disciplinary leadership, participatory leadership, relational leadership, dan performance-oriented leadership dalam konteks sekolah dasar skala kecil. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang cenderung mengkaji pengaruh kepemimpinan terhadap variabel organisasi secara parsial melalui pendekatan kuantitatif, penelitian ini berupaya menjelaskan bagaimana integrasi berbagai dimensi kepemimpinan tersebut diterapkan secara nyata dalam praktik organisasi sekolah dan berkontribusi terhadap penguatan etos kerja guru, komitmen organisasi, serta kinerja sekolah secara simultan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam penguatan etos kerja, komitmen organisasi, dan kinerja sekolah dasar.

2. Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk menganalisis strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam penguatan etos kerja, komitmen organisasi, dan kinerja sekolah dasar. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan memahami fenomena kepemimpinan secara mendalam berdasarkan pengalaman, interaksi sosial, dan praktik organisasi yang berlangsung secara alami di lingkungan sekolah. Penelitian kualitatif memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman yang komprehensif terhadap makna, proses, dan dinamika sosial dalam konteks tertentu (Creswell, 2013). Desain deskriptif digunakan karena penelitian berfokus pada penggambaran secara sistematis mengenai strategi kepemimpinan kepala sekolah sebagaimana terjadi dalam kondisi nyata tanpa manipulasi variabel penelitian (Merriam, 2016).

Penelitian dilaksanakan di SD Amal Luhur Kecamatan Medan Helvetia, Kota Medan, Sumatera Utara. Lokasi penelitian dipilih secara *purposive* dengan pertimbangan bahwa sekolah tersebut memiliki karakteristik yang sesuai dengan fokus penelitian, yaitu organisasi sekolah dasar dengan jumlah tenaga pendidik yang relatif terbatas sehingga interaksi organisasi dan praktik kepemimpinan dapat diamati secara lebih intensif. Penelitian dilaksanakan selama tiga bulan mulai dari observasi awal, pengumpulan data, hingga proses verifikasi data penelitian.

Subjek penelitian terdiri atas satu orang kepala sekolah dan dua puluh satu orang guru. Pemilihan partisipan menggunakan teknik *purposive sampling* dengan kriteria guru yang aktif terlibat dalam kegiatan sekolah, memiliki pengalaman kerja di sekolah tersebut, dan bersedia menjadi informan penelitian. Kepala sekolah dipilih sebagai informan utama karena memiliki peran sentral dalam pengambilan keputusan dan implementasi strategi kepemimpinan di lingkungan sekolah.

Dalam penelitian kualitatif, peneliti berperan sebagai instrumen utama (*human instrument*) yang secara langsung melakukan pengumpulan dan interpretasi data. Kehadiran peneliti di lapangan bertujuan untuk memahami konteks organisasi secara menyeluruh, membangun hubungan yang baik dengan informan, serta memperoleh data yang autentik sesuai kondisi nyata di lapangan.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Wawancara semi terstruktur digunakan untuk menggali informasi mengenai strategi kepemimpinan kepala sekolah, penguatan etos kerja guru, komitmen organisasi, dan peningkatan kinerja sekolah. Observasi dilakukan untuk mengamati aktivitas organisasi sekolah, pola komunikasi antara kepala sekolah dan guru, implementasi kedisiplinan, serta koordinasi kerja di lingkungan sekolah. Dokumentasi digunakan untuk melengkapi data penelitian melalui analisis dokumen sekolah seperti program kerja, notulen rapat, data kehadiran guru, laporan evaluasi, dan dokumen administratif lainnya yang relevan.

Instrumen penelitian terdiri atas pedoman wawancara, lembar observasi, dan dokumentasi. Pedoman wawancara disusun berdasarkan fokus penelitian yang mencakup strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun budaya kerja, loyalitas organisasi, dan efektivitas sekolah. Lembar observasi digunakan untuk mengamati perilaku organisasi, interaksi sosial, serta pelaksanaan kegiatan sekolah yang berkaitan dengan praktik kepemimpinan.

Analisis data menggunakan model interaktif (Merriam, 2016) yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Pada tahap reduksi data, peneliti melakukan proses seleksi, pengkodean, penyederhanaan, dan pengelompokan data sesuai fokus penelitian. Selanjutnya data disajikan dalam bentuk narasi deskriptif untuk mempermudah interpretasi data. Tahap akhir dilakukan

Maria Friska Nainggolan, Jheni Yusuf Saragih, Mei Lyna Girsang, Anita Yus, Yusnadi. 2026. Model Kepemimpinan Integratif Kepala Sekolah: Penguatan Etos Kerja, Komitmen Organisasi, dan Kinerja di Sekolah Dasar Skala Kecil. Jurnal Tematik, 15(3).
@2026 Published by Pendidikan Dasar - Universitas Negeri Medan. This is an open access article under the CC BY NC SA licence

melalui penarikan kesimpulan secara berulang disertai proses verifikasi agar hasil penelitian memiliki konsistensi dan keabsahan yang kuat.

Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber dan triangulasi metode. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan data yang diperoleh dari kepala sekolah dan guru, sedangkan triangulasi metode dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Selain itu, dilakukan pengecekan ulang terhadap hasil interpretasi data untuk memastikan kesesuaian antara temuan lapangan dan hasil analisis penelitian.

Alur penelitian dimulai dari identifikasi masalah, studi literatur, penyusunan instrumen penelitian, pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, analisis data, verifikasi data, hingga penarikan kesimpulan penelitian. Alur penelitian tersebut disusun untuk memastikan proses penelitian berlangsung secara sistematis dan sesuai dengan tujuan penelitian.

3. Hasil dan Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah di SD Amal Luhur Medan Helvetia menerapkan berbagai strategi kepemimpinan yang berorientasi pada penguatan etos kerja guru, komitmen organisasi, dan peningkatan kinerja sekolah. Strategi kepemimpinan yang diterapkan tidak hanya berfokus pada aspek administratif, tetapi juga menekankan pendekatan interpersonal, budaya kerja kolaboratif, serta penguatan sistem organisasi sekolah. Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, ditemukan empat pola strategi kepemimpinan utama, yaitu d*isciplinary leadership, participatory leadership, relational leadership*, dan *performance-oriented leadership*. Keempat strategi tersebut saling berkaitan dalam membangun efektivitas organisasi sekolah dasar.

a. Penguatan Etos Kerja melalui *Disciplinary Leadership*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah menerapkan strategi kepemimpinan disipliner melalui pembiasaan kedisiplinan kerja, keteladanan profesional, serta *monitoring* pelaksanaan tugas guru. Kepala sekolah secara konsisten menerapkan aturan kehadiran, ketepatan waktu, kesiapan pembelajaran, dan tanggung jawab administratif sebagai bagian dari budaya kerja sekolah. Berdasarkan hasil observasi, kepala sekolah hadir tepat waktu, aktif memantau kegiatan sekolah, serta menunjukkan keterlibatan langsung dalam pelaksanaan aktivitas organisasi.

Guru menyatakan bahwa keteladanan kepala sekolah memberikan pengaruh positif terhadap semangat dan tanggung jawab kerja mereka. Ketika kepala sekolah menunjukkan disiplin dan konsistensi dalam menjalankan tugas, guru merasa terdorong untuk menunjukkan perilaku kerja yang serupa. Temuan ini menunjukkan bahwa etos kerja guru tidak hanya dibentuk melalui aturan formal, tetapi juga melalui pengaruh keteladanan pemimpin.

Selain itu, kepala sekolah melakukan pemantauan secara rutin terhadap pelaksanaan tugas guru, baik dalam kegiatan pembelajaran maupun tugas organisasi lainnya. Pemantauan dilakukan melalui pengamatan langsung, evaluasi administrasi pembelajaran, dan komunikasi personal dengan guru. Namun, pemantauan tidak dilakukan dalam bentuk pengawasan represif, melainkan sebagai bentuk pembinaan profesional untuk meningkatkan kualitas kerja guru.

Temuan ini sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional yang menekankan bahwa pemimpin memengaruhi perilaku anggota organisasi melalui keteladanan dan motivasi inspiratif (Bass, Bernard M & Riggio, 2006). (Hallinger & Heck, 2010) (2020) juga menjelaskan bahwa kepemimpinan sekolah yang efektif tidak hanya berorientasi pada pengelolaan administratif, tetapi juga pada pengembangan kapasitas profesional guru. Dalam konteks sekolah dasar, pembentukan etos kerja melalui keteladanan pemimpin menjadi penting karena hubungan interpersonal berlangsung lebih dekat dan intensif.

Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian (Leithwood dkk., 2020) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan sekolah berpengaruh terhadap budaya kerja guru dan efektivitas organisasi pendidikan. Guru yang bekerja dalam budaya organisasi yang disiplin dan suportif cenderung memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi dan menunjukkan komitmen profesional yang lebih kuat.

b. Penguatan Komitmen Organisasi melalui *Participatory* dan *Relational Leadership*

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah membangun komitmen organisasi melalui komunikasi terbuka, pelibatan guru dalam pengambilan keputusan, dan penciptaan hubungan interpersonal yang harmonis. Strategi ini mencerminkan praktik *participatory leadership* dan *relational leadership* dalam organisasi sekolah.

Kepala sekolah memberikan ruang kepada guru untuk menyampaikan pendapat, aspirasi, dan masukan terkait program sekolah. Guru dilibatkan dalam perencanaan kegiatan, pembagian tugas, dan evaluasi program sekolah. Keterlibatan tersebut menciptakan rasa memiliki terhadap organisasi karena guru merasa menjadi bagian penting dalam pengembangan sekolah.

Maria Friska Nainggolan, Jheni Yusuf Saragih, Mei Lyna Girsang, Anita Yus, Yusnadi. 2026. Model Kepemimpinan Integratif Kepala Sekolah: Penguatan Etos Kerja, Komitmen Organisasi, dan Kinerja di Sekolah Dasar Skala Kecil. Jurnal Tematik, 15(3).
@2026 Published by Pendidikan Dasar - Universitas Negeri Medan. This is an open access article under the CC BY NC SA licence

Berdasarkan hasil wawancara, guru merasa lebih dihargai ketika dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan. Situasi ini meningkatkan loyalitas dan keterikatan emosional terhadap sekolah. Selain itu, komunikasi yang terbuka antara kepala sekolah dan guru membantu menciptakan suasana kerja yang lebih nyaman dan kondusif.

Strategi relasional juga terlihat melalui pendekatan interpersonal yang dilakukan kepala sekolah. Kepala sekolah berupaya membangun hubungan yang harmonis melalui komunikasi informal, pendekatan persuasif, dan budaya kekeluargaan. Dalam organisasi sekolah dengan jumlah tenaga pendidik yang relatif kecil, hubungan interpersonal yang sehat menjadi faktor penting dalam menjaga stabilitas organisasi.

Temuan ini sesuai dengan teori komitmen organisasi (Meyer & Allen, 2012), khususnya pada dimensi *affective commitment*, yaitu keterikatan emosional individu terhadap organisasi. Guru yang merasa dihargai dan dilibatkan dalam organisasi cenderung memiliki loyalitas yang lebih tinggi terhadap institusi sekolah.

Penelitian (Eliyana & Ma'arif, Syamsul, 2019) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan suportif memiliki hubungan positif terhadap peningkatan komitmen organisasi dan kinerja individu. Dalam konteks pendidikan dasar, komitmen organisasi guru sangat penting karena memengaruhi partisipasi dalam kegiatan sekolah, kesiapan menjalankan program pendidikan, dan stabilitas organisasi sekolah secara keseluruhan.

Selain itu, budaya kekeluargaan yang ditemukan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa efektivitas organisasi sekolah dasar tidak hanya ditentukan oleh sistem formal, tetapi juga dipengaruhi oleh kualitas hubungan sosial antar anggota organisasi. Pendekatan relasional menjadi strategi penting dalam membangun lingkungan kerja yang suportif dan produktif.

c. Penguatan Kinerja Sekolah melalui *Performance-Oriented Leadership*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah menerapkan strategi kepemimpinan yang berorientasi pada kinerja melalui penguatan koordinasi organisasi, distribusi tugas yang jelas, evaluasi program, dan penetapan target kerja sekolah. Strategi ini bertujuan menciptakan efektivitas organisasi dan memastikan setiap program sekolah berjalan sesuai tujuan yang telah ditetapkan.

Koordinasi organisasi dilakukan secara rutin melalui rapat internal, diskusi informal, dan komunikasi harian antara kepala sekolah dan guru. Kepala sekolah memastikan bahwa seluruh guru memahami tugas dan tanggung jawab masing-masing. Distribusi tugas dilakukan berdasarkan kompetensi dan kemampuan guru sehingga pelaksanaan program sekolah berjalan lebih efektif.

Selain itu, kepala sekolah melaksanakan evaluasi berkala terhadap pelaksanaan program sekolah. Evaluasi dilakukan untuk mengidentifikasi hambatan, menilai efektivitas kegiatan, dan menentukan langkah perbaikan yang diperlukan. Berdasarkan hasil observasi, evaluasi dilakukan tidak hanya pada akhir kegiatan, tetapi juga selama proses pelaksanaan program berlangsung.

Strategi orientasi kinerja juga terlihat melalui penetapan target kerja yang jelas dan realistis. Kepala sekolah memastikan bahwa setiap program sekolah memiliki indikator keberhasilan yang dapat dipahami oleh seluruh guru. Dengan adanya target kerja yang jelas, guru memiliki orientasi kerja yang lebih terarah dalam melaksanakan tugasnya.

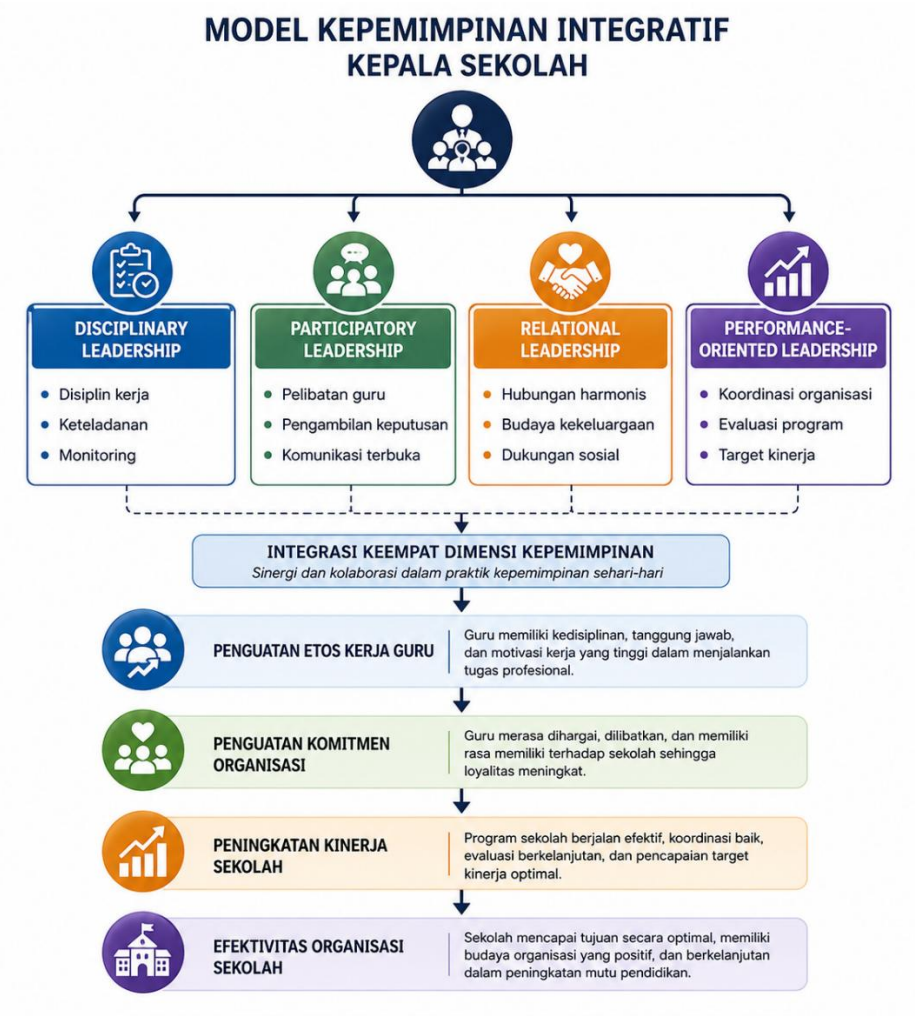
Temuan ini sesuai dengan konsep efektivitas organisasi pendidikan menurut (Leithwood dkk., 2020), yang menekankan pentingnya koordinasi internal, kejelasan tujuan organisasi, dan evaluasi berkelanjutan dalam meningkatkan kinerja sekolah. Kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai pemimpin administratif, tetapi juga sebagai pengelola organisasi yang bertanggung jawab terhadap pencapaian tujuan kelembagaan.

Penelitian (Hallinger & Heck, 2010) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan sekolah yang efektif mampu meningkatkan kapasitas organisasi pendidikan melalui penguatan budaya kerja dan sistem koordinasi organisasi. Dalam konteks penelitian ini, efektivitas organisasi sekolah terbentuk melalui kombinasi kepemimpinan disipliner, partisipatif, relasional, dan berorientasi kinerja.

d. *Scientific Finding* Penelitian

Temuan utama penelitian ini menunjukkan bahwa strategi kepemimpinan kepala sekolah pada organisasi sekolah dasar dengan struktur kecil tidak berjalan secara tunggal, tetapi berbentuk kepemimpinan integratif yang mengombinasikan empat pendekatan utama, yaitu *disciplinary leadership, participatory leadership, relational leadership*, dan *performance-oriented leadership*. Integrasi keempat strategi tersebut menjadi faktor penting dalam membangun etos kerja guru, memperkuat komitmen organisasi, dan meningkatkan efektivitas kinerja sekolah secara simultan.

Maria Friska Nainggolan, Jheni Yusuf Saragih, Mei Lyna Girsang, Anita Yus, Yusnadi. 2026. Model Kepemimpinan Integratif Kepala Sekolah: Penguatan Etos Kerja, Komitmen Organisasi, dan Kinerja di Sekolah Dasar Skala Kecil. Jurnal Tematik, 15(3).
@2026 Published by Pendidikan Dasar - Universitas Negeri Medan. This is an open access article under the CC BY NC SA licence



Gambar 1. Model Kepemimpinan Integratif Kepala Sekolah pada Sekolah Dasar Skala Kecil

Temuan ini menjadi kebaruan penelitian karena menunjukkan bahwa efektivitas organisasi sekolah dasar sangat dipengaruhi oleh kemampuan kepala sekolah dalam mengintegrasikan pendekatan interpersonal, budaya organisasi, dan orientasi kinerja dalam praktik kepemimpinan sehari-hari. Dalam konteks sekolah dasar dengan jumlah tenaga pendidik terbatas, hubungan interpersonal dan komunikasi organisasi menjadi faktor dominan dalam.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi kepemimpinan kepala sekolah di SD Amal Luhur Medan Helvetia berperan penting dalam penguatan etos kerja guru, komitmen organisasi, dan peningkatan kinerja sekolah. Temuan penelitian memperlihatkan bahwa efektivitas organisasi sekolah dasar tidak hanya dipengaruhi oleh sistem administratif, tetapi juga oleh kemampuan kepala sekolah dalam membangun budaya organisasi yang positif melalui pendekatan disipliner, partisipatif, relasional, dan berorientasi pada kinerja. Dalam konteks sekolah dasar dengan jumlah tenaga pendidik yang relatif terbatas, strategi kepemimpinan menjadi lebih terlihat secara langsung karena interaksi interpersonal dan komunikasi organisasi berlangsung secara intensif.

Temuan pertama menunjukkan bahwa penguatan etos kerja guru dilakukan melalui strategi *disciplinary leadership* yang ditandai dengan pembiasaan disiplin kerja, keteladanan profesional, pemantauan tugas, dan budaya kerja kolaboratif. Kepala sekolah tidak hanya menerapkan aturan formal mengenai kedisiplinan, tetapi juga menunjukkan konsistensi perilaku profesional dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Keteladanan tersebut memberikan pengaruh positif terhadap perilaku kerja guru karena guru cenderung mengikuti pola kerja yang ditunjukkan oleh pemimpin organisasi. Salah seorang guru mengungkapkan:

"Kepala sekolah selalu memberikan contoh terlebih dahulu. Beliau datang tepat waktu, memeriksa kegiatan sekolah setiap pagi, dan aktif mendampingi guru ketika ada kegiatan penting. Kondisi tersebut membuat kami merasa terdorong untuk bekerja lebih disiplin dan bertanggung jawab." (Guru 5)

Maria Friska Nainggolan, Jheni Yusuf Saragih, Mei Lyna Girsang, Anita Yus, Yusnadi. 2026. Model Kepemimpinan Integratif Kepala Sekolah: Penguatan Etos Kerja, Komitmen Organisasi, dan Kinerja di Sekolah Dasar Skala Kecil. Jurnal Tematik, 15(3).
@2026 Published by Pendidikan Dasar - Universitas Negeri Medan. This is an open access article under the CC BY NC SA licence

Kutipan tersebut menunjukkan bahwa pembentukan etos kerja guru tidak hanya dipengaruhi oleh aturan formal sekolah, tetapi juga oleh keteladanan yang ditunjukkan kepala sekolah dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sehari-hari.

Temuan ini memperkuat pandangan (Hallinger, 2013) yang menyatakan bahwa kepemimpinan sekolah yang efektif tidak hanya berorientasi pada pengelolaan administratif, tetapi juga pada pembangunan budaya kerja dan pengembangan kapasitas profesional guru. Dalam konteks pendidikan dasar, pembentukan budaya disiplin menjadi penting karena kualitas pembelajaran sangat dipengaruhi oleh konsistensi dan tanggung jawab guru dalam menjalankan tugas profesionalnya.

Selain itu, strategi pemantauan yang dilakukan kepala sekolah menunjukkan adanya pendekatan supervisi suportif, bukan pengawasan yang bersifat represif. Kepala sekolah melakukan pemantauan melalui evaluasi pembelajaran, pengamatan aktivitas kerja guru, dan komunikasi interpersonal yang bertujuan memberikan pembinaan profesional. Pendekatan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan pendidikan modern lebih menekankan pengembangan kapasitas guru dibandingkan kontrol birokratis semata.

Penelitian (Nellitawati dkk., 2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang berorientasi pada pembelajaran dan dukungan profesional memiliki pengaruh positif terhadap pengembangan profesional guru dan budaya kerja organisasi sekolah. Temuan penelitian ini juga sejalan dengan penelitian (Net dkk., 2023) yang menunjukkan bahwa etika kerja, budaya organisasi, dan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap peningkatan performa guru. Dengan demikian, penguatan etos kerja guru dalam penelitian ini terbentuk melalui kombinasi antara keteladanan kepemimpinan, budaya organisasi disipliner, dan dukungan profesional yang berkelanjutan.

Temuan kedua menunjukkan bahwa kepala sekolah menerapkan strategi *participatory leadership* dan *relational leadership* dalam membangun komitmen organisasi guru. Strategi tersebut diwujudkan melalui komunikasi terbuka, pelibatan guru dalam pengambilan keputusan, pendekatan interpersonal, dan penciptaan budaya kekeluargaan di lingkungan sekolah. Guru diberikan ruang untuk menyampaikan aspirasi, ide, dan pendapat terkait pengelolaan sekolah sehingga tercipta hubungan organisasi yang lebih partisipatif.

Pelibatan guru dalam pengambilan keputusan memberikan dampak positif terhadap rasa memiliki dan loyalitas terhadap sekolah. Guru tidak hanya berperan sebagai pelaksana kebijakan, tetapi juga menjadi bagian aktif dalam pengembangan organisasi sekolah. Seorang guru menyampaikan:

"Setiap ada program sekolah, kami selalu dilibatkan dalam rapat dan diminta memberikan masukan. Pendapat kami didengarkan sehingga kami merasa menjadi bagian dari pengambilan keputusan, bukan hanya menjalankan instruksi." (Guru 11)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa partisipasi guru dalam proses pengambilan keputusan berkontribusi terhadap tumbuhnya rasa memiliki, loyalitas, dan komitmen terhadap organisasi sekolah. dan partisipasi aktif dalam organisasi.

Temuan ini mendukung penelitian (Suwarsi dkk., 2025) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang partisipatif berpengaruh terhadap motivasi kerja dan loyalitas guru sekolah dasar. Penelitian (Maharani dkk., 2025) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi memiliki hubungan signifikan terhadap peningkatan komitmen kerja guru. Dalam konteks penelitian ini, komitmen organisasi tidak hanya dibangun melalui aturan formal organisasi, tetapi juga melalui kualitas hubungan interpersonal yang harmonis antara kepala sekolah dan guru.

Pendekatan relasional yang diterapkan kepala sekolah menunjukkan bahwa efektivitas organisasi sekolah dasar sangat dipengaruhi oleh kualitas komunikasi dan hubungan sosial antar anggota organisasi. Kepala sekolah berupaya menciptakan lingkungan kerja yang nyaman melalui komunikasi informal, pendekatan persuasif, dan budaya kerja yang suportif. Dalam organisasi sekolah dengan jumlah guru yang terbatas, hubungan interpersonal menjadi faktor dominan dalam menjaga stabilitas organisasi dan menciptakan suasana kerja yang kondusif.

Temuan ketiga menunjukkan bahwa peningkatan kinerja sekolah dilakukan melalui strategi performance-oriented leadership yang ditandai dengan penguatan koordinasi organisasi, distribusi tugas yang jelas, evaluasi program secara berkala, dan penetapan target kerja sekolah. Kepala sekolah memastikan bahwa setiap program sekolah memiliki tujuan, pembagian tanggung jawab, dan indikator keberhasilan yang jelas sehingga pelaksanaan program berjalan lebih terarah.

Koordinasi organisasi dilakukan melalui rapat internal, diskusi informal, dan komunikasi harian antara kepala sekolah dan guru. Strategi ini membantu memperkuat efektivitas kerja organisasi karena setiap guru memahami tugas dan tanggung jawabnya dalam pelaksanaan program sekolah. Selain itu, evaluasi program dilakukan secara berkala untuk mengidentifikasi hambatan, melakukan perbaikan, dan memastikan bahwa program sekolah berjalan sesuai target yang telah ditetapkan. Kepala sekolah menjelaskan:

"Setiap program yang dilaksanakan selalu dievaluasi bersama guru. Evaluasi dilakukan bukan untuk mencari kesalahan, tetapi untuk melihat apa yang perlu diperbaiki agar program berikutnya dapat berjalan lebih efektif dan mencapai target yang telah ditetapkan." (Kepala Sekolah)

Maria Friska Nainggolan, Jheni Yusuf Saragih, Mei Lyna Girsang, Anita Yus, Yusnadi. 2026. Model Kepemimpinan Integratif Kepala Sekolah: Penguatan Etos Kerja, Komitmen Organisasi, dan Kinerja di Sekolah Dasar Skala Kecil. Jurnal Tematik, 15(3).
@2026 Published by Pendidikan Dasar - Universitas Negeri Medan. This is an open access article under the CC BY NC SA licence

Kutipan tersebut menunjukkan bahwa evaluasi dipandang sebagai bagian dari proses pembelajaran organisasi yang mendukung peningkatan kinerja sekolah secara berkelanjutan.

Temuan ini sejalan dengan penelitian (Leithwood dkk., 2020) yang menyatakan bahwa kepemimpinan sekolah yang efektif berpengaruh terhadap peningkatan kapasitas organisasi melalui penguatan budaya kerja dan sistem koordinasi organisasi. Penelitian (Rudiatna dkk., 2025) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi memiliki implikasi terhadap kepuasan kerja dan performa guru. Dalam konteks penelitian ini, peningkatan kinerja sekolah tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan administratif kepala sekolah, tetapi juga oleh efektivitas komunikasi organisasi dan kemampuan membangun budaya kerja kolaboratif.

Temuan utama penelitian ini menunjukkan bahwa strategi kepemimpinan kepala sekolah pada organisasi sekolah dasar dengan struktur kecil tidak berjalan secara terpisah, tetapi membentuk model kepemimpinan integratif yang mengombinasikan disciplinary leadership, participatory leadership, relational leadership, dan performance-oriented leadership. Integrasi keempat strategi tersebut menjadi faktor penting dalam penguatan etos kerja guru, komitmen organisasi, dan efektivitas sekolah secara simultan.

Kebaruan penelitian ini terletak pada identifikasi model kepemimpinan integratif dalam konteks sekolah dasar dengan jumlah tenaga pendidik yang relatif terbatas. Penelitian sebelumnya lebih banyak membahas hubungan kepemimpinan dengan variabel organisasi melalui pendekatan kuantitatif, sedangkan penelitian ini menunjukkan bagaimana strategi kepemimpinan tersebut diterapkan secara nyata dalam praktik organisasi sekolah sehari-hari. Temuan ini menegaskan bahwa efektivitas organisasi sekolah dasar sangat dipengaruhi oleh kemampuan kepala sekolah dalam mengintegrasikan pendekatan disipliner, partisipatif, relasional, dan orientasi kinerja dalam praktik kepemimpinan pendidikan.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa strategi kepemimpinan kepala sekolah memiliki peran penting dalam penguatan etos kerja guru, komitmen organisasi, dan kinerja sekolah dasar di SD Amal Luhur Medan Helvetia. Kepala sekolah menerapkan strategi kepemimpinan yang bersifat integratif melalui penguatan disiplin kerja, komunikasi partisipatif, pendekatan relasional, dan orientasi kinerja dalam pengelolaan organisasi sekolah. Penguatan etos kerja guru dilakukan melalui pembiasaan disiplin, keteladanan profesional, pemantauan kerja, dan budaya kerja kolaboratif. Strategi tersebut berkontribusi terhadap peningkatan tanggung jawab, profesionalisme, dan motivasi kerja guru. Penguatan komitmen organisasi dilakukan melalui komunikasi terbuka, pelibatan guru dalam pengambilan keputusan, dan penciptaan hubungan interpersonal yang harmonis sehingga meningkatkan loyalitas dan rasa memiliki terhadap sekolah. Sementara itu, peningkatan kinerja sekolah dilakukan melalui penguatan koordinasi organisasi, distribusi tugas yang jelas, evaluasi program secara berkala, dan penetapan target kerja yang terarah. Temuan utama penelitian ini menunjukkan bahwa efektivitas organisasi sekolah dasar dipengaruhi oleh penerapan kepemimpinan integratif yang mengombinasikan *disciplinary leadership, participatory leadership, relational leadership*, dan *performance-oriented leadership*. Integrasi keempat strategi tersebut menjadi faktor penting dalam membangun budaya organisasi yang produktif dan mendukung efektivitas sekolah.

5. Saran

Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian kepemimpinan pendidikan dasar, khususnya dalam konteks organisasi sekolah dengan struktur yang relatif kecil. Selain itu, hasil penelitian dapat menjadi referensi praktis bagi kepala sekolah dalam mengembangkan strategi kepemimpinan yang adaptif, partisipatif, dan berorientasi pada peningkatan kualitas organisasi Pendidikan.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penelitian hanya dilakukan pada satu sekolah dasar dengan melibatkan satu kepala sekolah dan dua puluh satu guru sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan pada seluruh konteks sekolah dasar. Kedua, penelitian menggunakan pendekatan kualitatif yang berfokus pada pemahaman mendalam terhadap praktik kepemimpinan dalam konteks organisasi tertentu sehingga temuan yang dihasilkan bersifat kontekstual. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk menguji model kepemimpinan integratif yang ditemukan dalam penelitian ini pada sekolah dasar dengan karakteristik yang berbeda atau melalui pendekatan mixed methods dan kuantitatif untuk memperoleh bukti empiris yang lebih luas mengenai pengaruh model tersebut terhadap etos kerja guru, komitmen organisasi, dan kinerja sekolah. Penelitian lanjutan juga diperlukan untuk memvalidasi model kepemimpinan integratif kepala sekolah yang terdiri atas disciplinary leadership, participatory leadership, relational leadership, dan performance-oriented leadership pada berbagai konteks pendidikan dasar.

Daftar Pustaka

Bass, Bernard M & Riggio, R. E. (2006). Transformational Leadership (Second edi). Lawrence Erlbaum Associates.

Bush, T. (2020). Theories of Educational Leadership and Management (5th ed.). SAGE Publications Ltd.

Maria Friska Nainggolan, Jheni Yusuf Saragih, Mei Lyna Girsang, Anita Yus, Yusnadi. 2026. Model Kepemimpinan Integratif Kepala Sekolah: Penguatan Etos Kerja, Komitmen Organisasi, dan Kinerja di Sekolah Dasar Skala Kecil. Jurnal Tematik, 15(3).
@2026 Published by Pendidikan Dasar - Universitas Negeri Medan. This is an open access article under the CC BY NC SA licence

Creswell, J. W. (2013). Qualitative Inquiry Research Design (Third Edit). SAGE.

Eliyana, A., & Ma'arif, Syamsul, M. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. European Research on Management and Business Economics, 1–7. https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001

Hallinger, P. (2013). Educational Administration Quarterly. https://doi.org/10.1177/0013161X13506594

Hallinger, P., & Heck, R. H. (2010). Educational Management Administration & Leadership Leadership for Learning : https://doi.org/10.1177/1741143210379060

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership. School Leadership and Management. https://doi.org/10.1080/13632430701800060

Maharani, R., Wijayanti, W., Zafrullah, Z., & Gunawan, R. N. (2025). The Effect of Principal Leadership, Organizational Culture, and Teacher Commitment on Teacher Performance in Senior High Schools. AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan, 17(1), 177–191. https://doi.org/10.35445/alishlah.v17i1.6192

Merriam, S. T. E. J. (2016). Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation (Fourth).

Meyer, A. J. P., & Allen, N. J. (2012). Sage Academic Books Commitment in the Workplace : Theory , Research , and Application.

Muawanah, U., Marini, A., & Sarifah, I. (2024). The interconnection between digital literacy, artificial intelligence, and the use of E-learning applications in enhancing the sustainability of Regional Languages: Evidence from Indonesia. Social Sciences and Humanities Open, 10(May), 101169. https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.101169

Muzakir, N. (2025). The Role of Principal Leadership in Improving Teacher Performance and Learning Quality in Elementary Schools. 1(1), 1–8.

Nellitawati, Ganefri, Rusdinal, Hardianto, Setiawan, M. N. A., Ginanjar, S., & Arwildayanto. (2024). The influence of instructional leadership and work commitment on teacher performance. Cakrawala Pendidikan, 43(3), 546–561. https://doi.org/10.21831/cp.v43i3.66677

Net, W. W. W. P., Asih, W. P., Agung, A., Agung, G., & Ariawan, I. P. W. (2023). The Effect of Servant Leadership, Work Ethics, Organizational Culture, and Organizational Commitment on Teacher Performance in State Vocational High School in Denpasar City. Pegem journal of Education and Instruction, 14(1), 127–132. https://doi.org/10.47750/pegegog.14.01.15

Nugroho, A. A., & Email, C. (2025). THE INFLUENCE OF PRINCIPAL ' S ROLE AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT ON TEACHERS ' WORK MOTIVATION. 7(2), 22–36. https://doi.org/10.37680/scaffolding.v7i2.7409

Rudiatna, R. D., Affandi, A., & Rusyani, E. (2025). The Influence of Principal Leadership, Teacher Competence, and School Culture on Job Satisfaction and Its Implications for Teacher Performance. Almana : Jurnal Manajemen dan Bisnis, 9(3), 548–558. https://doi.org/10.36555/almana.v9i3.2963

Suwarsi, S., Soedjono, S., & Nugroho, A. A. (2025). The Influence of Principal's Role and Organizational Commitment on Teachers' Work Motivation in Public Elementary Schools. Scaffolding: Jurnal Pendidikan Islam dan Multikulturalisme, 7(2), 22–36. https://doi.org/10.37680/scaffolding.v7i2.7409

Maria Friska Nainggolan, Jheni Yusuf Saragih, Mei Lyna Girsang, Anita Yus, Yusnadi. 2026. Model Kepemimpinan Integratif Kepala Sekolah: Penguatan Etos Kerja, Komitmen Organisasi, dan Kinerja di Sekolah Dasar Skala Kecil. Jurnal Tematik, 15(3).
@2026 Published by Pendidikan Dasar - Universitas Negeri Medan. This is an open access article under the CC BY NC SA licence