

## **Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kepala Sekolah Terhadap Disiplin Kerja Guru**

**Reisa Bernia<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>SD Negeri 243 Palembang, Sumatra Selatan, Indonesia

Corresponding author e-mail: [reisa.bernia@gmail.com](mailto:reisa.bernia@gmail.com)

Article History: Received on 15 September 2024, Revised on 2 November 2024,  
Published on 10 December 2024

**Abstrak:** Tinjauan literatur sistematis ini mengkaji pengaruh kepemimpinan dan motivasi kepala sekolah terhadap disiplin kerja guru. Penelitian ini bertujuan untuk mensintesis temuan empiris dari penelitian terkini untuk memahami hubungan kompleks antara pendekatan kepemimpinan, strategi motivasi, dan hasil disiplin guru. Menggunakan protokol PRISMA, 15 artikel peer-reviewed yang diterbitkan antara tahun 2019-2024 dianalisis secara sistematis dari berbagai database elektronik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah mempengaruhi disiplin kerja guru melalui berbagai jalur, dengan gaya kepemimpinan transformasional dan demokratis menunjukkan efek positif terkuat. Penelitian menemukan bahwa pemberdayaan psikologis, kecerdasan emosional, dan keadilan organisasi bertindak sebagai faktor mediasi yang krusial. Hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dan disiplin guru menguat ketika pemimpin menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi, kolaborasi, dan pertumbuhan profesional. Kebaruan penelitian ini terletak pada analisis komprehensif terhadap faktor-faktor mediasi dan moderasi yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun disiplin guru. Penelitian ini berkontribusi pada teori dan praktik kepemimpinan pendidikan dengan memberikan wawasan berbasis bukti bagi pemimpin sekolah untuk mengembangkan strategi yang lebih efektif dalam meningkatkan disiplin kerja guru melalui pendekatan kepemimpinan dan motivasi yang terintegrasi.

**Kata Kunci:** Disiplin Kerja Guru, Kepemimpinan Kepala Sekolah, Manajemen Pendidikan

**Abstract:** This systematic literature review examines the influence of principal leadership and motivation on teacher discipline. This study aims to synthesize empirical findings from recent research in Southeast Asia to understand the complex relationships between leadership approaches, strategic motivation, and teacher discipline outcomes. Using the PRISMA protocol, 15 peer-reviewed articles published between 2019-2024 were systematically analyzed from multiple electronic databases. The results show that principal leadership influences teacher discipline through multiple pathways, with transformational and democratic leadership styles showing the strongest positive effects. The study found that psychological empowerment, emotional intelligence, and organizational justice act as crucial

*mediating factors. The relationship between principal leadership and teacher discipline is strengthened when leaders create an environment that supports innovation, collaboration, and professional growth. The novelty of this study lies in the comprehensive analysis of mediating and moderating factors that influence the effectiveness of principal leadership in building teacher discipline. This study contributes to educational leadership theory and practice by providing evidence-based insights for school leaders to develop more effective strategies in improving teacher discipline through an integrated leadership and motivation approach.*

**Keywords:** *Educational Management, Principal Leadership, Teacher's Work Discipline*

## **A. Pendahuluan**

Kepemimpinan kepala sekolah memiliki peran strategis dalam menentukan keberhasilan sebuah institusi pendidikan. Sebagai pemimpin tertinggi di tingkat satuan pendidikan, kepala sekolah bertanggung jawab dalam mengarahkan seluruh sumber daya sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Efektivitas kepemimpinan kepala sekolah tidak hanya tercermin dari kemampuannya dalam mengambil keputusan strategis, tetapi juga dari kemampuannya dalam memotivasi dan mengarahkan seluruh komponen sekolah, terutama guru, untuk bekerja secara optimal dan disiplin dalam melaksanakan tugas (Purwanto, 2021). Dalam konteks ini, kepemimpinan dan motivasi yang diberikan kepala sekolah menjadi faktor kunci dalam membentuk disiplin kerja guru yang pada akhirnya akan berdampak pada kualitas pembelajaran dan pencapaian tujuan pendidikan. Kajian tentang kepemimpinan kepala sekolah menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif dapat memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja dan disiplin guru. Sebagaimana diungkapkan dalam penelitian Setiyadi & Rosalina (2021), kepemimpinan kepala sekolah yang baik tercermin dalam kemampuannya melakukan pembinaan kinerja guru, pengawasan, pemberian motivasi, serta evaluasi terhadap kinerja guru.

Lebih lanjut, penelitian tersebut mengungkapkan bahwa dukungan dan motivasi yang kuat dari kepala sekolah menjadi faktor pendukung utama dalam meningkatkan kinerja guru, meskipun masih terdapat kendala seperti kurangnya kedisiplinan guru yang perlu mendapat perhatian khusus. Perkembangan era digital dan tuntutan pendidikan 4.0 juga membawa tantangan baru dalam kepemimpinan kepala sekolah. Zaidan (2022) mengidentifikasi bahwa kepemimpinan digital kepala sekolah perlu mencakup dua dimensi utama yaitu komunikasi dan iklim sekolah, dengan sembilan fungsi yang meliputi pertemuan virtual, diskusi virtual, berbagi informasi virtual, supervisi pengajaran dan pembelajaran virtual, serta pemantauan kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah harus adaptif terhadap perubahan zaman sambil tetap mempertahankan esensi kepemimpinan dalam membangun disiplin dan profesionalisme guru.

Aspek motivasi dalam kepemimpinan kepala sekolah juga menjadi faktor penting dalam membangun disiplin kerja guru. Penelitian Malik et al. (2021) mengungkapkan bahwa motivasi berkontribusi signifikan terhadap kepemimpinan kepala sekolah sebesar 61,1% yang dikategorikan sebagai pengaruh moderat. Temuan ini diperkuat oleh penelitian Amini et al. (2021) yang menunjukkan bahwa kemampuan kepala sekolah dalam mempengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi para guru dan staf untuk bekerja sama sangat penting dalam mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi sekolah. Dalam konteks manajemen berbasis sekolah, kepemimpinan kepala sekolah memiliki peran strategis dalam meningkatkan kinerja dan disiplin guru. Seriyanti et al., (2021) menemukan adanya pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap keberhasilan manajemen berbasis sekolah. Hal ini sejalan dengan temuan Jamrizal (2022) yang menegaskan bahwa perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan berpengaruh terhadap kepemimpinan kepala sekolah dalam menjalankan fungsi manajerialnya.

Kepemimpinan visioner kepala sekolah juga terbukti memberikan dampak positif terhadap mutu dan kualitas sekolah. Purwanto (2021) mengungkapkan bahwa kepemimpinan visioner dapat memberikan pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja guru karena kepala sekolah dapat memberikan visi yang jelas dan mengimplementasikannya untuk masa depan guru. Hal ini diperkuat oleh penelitian Windasari et al. (2022) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah mempengaruhi perubahan organisasi sekolah hingga 60%. Priyambodo (2023) dalam penelitiannya mengidentifikasi strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan profesionalisme guru yang mencakup penyusunan perencanaan dan pengembangan sekolah, peningkatan kedisiplinan kerja seluruh warga sekolah, serta menjalin kerjasama dengan berbagai pemangku kepentingan. Strategi ini menjadi penting mengingat disiplin kerja guru tidak hanya terkait dengan kehadiran fisik, tetapi juga mencakup aspek pembelajaran, administrasi, dan tindakan profesional lainnya.

Dalam konteks pengambilan keputusan, Yuliatika et al. (2021) mengungkapkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dalam menangani pelanggaran disiplin memerlukan proses yang sistematis, mulai dari identifikasi masalah hingga pemberian sanksi yang sesuai. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah tidak hanya berfokus pada aspek motivasi positif, tetapi juga mencakup penegakan aturan dan disiplin secara konsisten. Nurafni et al. (2022) dalam penelitiannya menemukan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh sebesar 66,4% terhadap peningkatan mutu pembelajaran. Temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang efektif tidak hanya berdampak pada disiplin kerja guru secara umum, tetapi juga berkontribusi signifikan terhadap kualitas pembelajaran di kelas. Mariana (2021) menambahkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor penggerak organisasi yang memberikan dampak positif bagi perkembangan sekolah melalui penanganan perubahan dan manajemen yang dilakukannya. Keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuan sangat

bergantung pada kepemimpinan kepala sekolah yang mampu menggerakkan semua sumber daya secara efektif dan efisien.

Berdasarkan berbagai temuan penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan dan motivasi kepala sekolah memiliki peran vital dalam membentuk disiplin kerja guru. Namun, masih terdapat kesenjangan dalam penelitian yang ada terkait bagaimana interaksi antara kepemimpinan dan motivasi kepala sekolah secara spesifik mempengaruhi berbagai aspek disiplin kerja guru. Oleh karena itu, diperlukan kajian sistematis untuk menganalisis dan mensintesis temuan-temuan penelitian terkait pengaruh kepemimpinan dan motivasi kepala sekolah terhadap disiplin kerja guru, sehingga dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang hubungan antar variabel tersebut serta implikasinya bagi pengembangan kepemimpinan pendidikan yang efektif.

## **B. Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan systematic literature review (SLR) untuk menganalisis dan mensintesis berbagai temuan penelitian tentang pengaruh kepemimpinan dan motivasi kepala sekolah terhadap disiplin kerja guru. Metode SLR dipilih karena memungkinkan peneliti untuk melakukan kajian sistematis terhadap berbagai sumber literatur ilmiah secara terstruktur, komprehensif, dan dapat direplikasi. Pendekatan ini mengikuti protokol PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) untuk memastikan kualitas dan transparansi dalam proses review literatur. Dalam tahap pertama, peneliti melakukan identifikasi dan perumusan pertanyaan penelitian menggunakan framework PICO (Population, Intervention, Comparison, Outcome). Populasi dalam penelitian ini adalah guru-guru di berbagai jenjang pendidikan, intervensi yang diteliti adalah kepemimpinan dan motivasi kepala sekolah, sementara outcome yang dianalisis adalah tingkat disiplin kerja guru. Pertanyaan penelitian utama yang dirumuskan adalah: "Bagaimana pengaruh kepemimpinan dan motivasi kepala sekolah terhadap disiplin kerja guru berdasarkan temuan penelitian empiris dalam lima tahun terakhir (2019-2024)?"

Strategi pencarian literatur dilakukan secara sistematis dengan menggunakan beberapa database elektronik utama, termasuk Google Scholar, ERIC (Education Resources Information Center), Directory of Open Access Journals (DOAJ), dan Portal Garuda. Kata kunci yang digunakan dalam pencarian meliputi: "kepemimpinan kepala sekolah", "motivasi kepala sekolah", "disiplin kerja guru", "principal leadership", "principal motivation", "teacher work discipline", serta berbagai kombinasi dan variasi dari kata kunci tersebut. Pencarian dibatasi pada artikel yang dipublikasikan antara tahun 2019-2024 untuk memastikan aktualitas temuan penelitian. Kriteria inklusi yang ditetapkan dalam penelitian ini mencakup: (1) artikel penelitian empiris yang dipublikasikan dalam jurnal peer-reviewed, (2) artikel berbahasa Indonesia atau Inggris, (3) penelitian yang fokus pada pengaruh

kepemimpinan atau motivasi kepala sekolah terhadap disiplin kerja guru, (4) penelitian yang dilakukan di Indonesia, dan (5) artikel full-text yang dapat diakses. Sementara kriteria eksklusi meliputi: (1) artikel opini atau gagasan konseptual, (2) artikel yang tidak melalui proses peer-review, (3) penelitian yang tidak relevan dengan fokus kajian, dan (4) artikel duplikat.

Proses screening dan seleksi artikel dilakukan dalam dua tahap. Tahap pertama melibatkan screening berdasarkan judul dan abstrak untuk mengeliminasi artikel yang jelas tidak relevan. Tahap kedua melibatkan review full-text dari artikel yang lolos tahap screening awal untuk memastikan kesesuaiannya dengan kriteria inklusi. Untuk memastikan reliabilitas proses seleksi, dua peneliti independen melakukan screening secara terpisah, dan setiap perbedaan pendapat diselesaikan melalui diskusi untuk mencapai konsensus. Ekstraksi data dari artikel yang terpilih dilakukan menggunakan form ekstraksi data terstandar yang mencakup informasi tentang: (1) karakteristik penelitian (penulis, tahun publikasi, lokasi penelitian), (2) desain penelitian dan metodologi, (3) karakteristik sampel, (4) variabel yang diteliti, (5) instrumen pengukuran, (6) hasil analisis statistik, dan (7) temuan utama penelitian. Proses ekstraksi data dilakukan secara independen oleh dua peneliti untuk meminimalkan bias dan memastikan akurasi data.

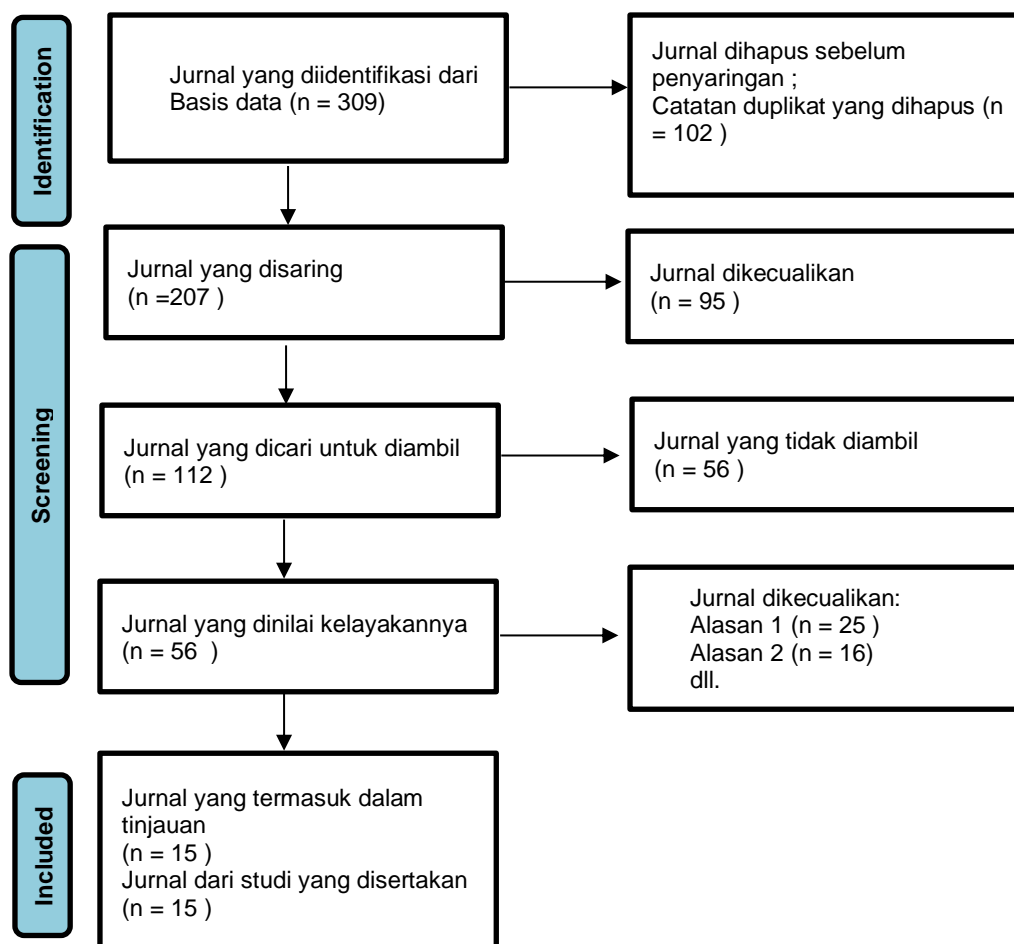
Penilaian kualitas metodologi dari artikel yang terpilih dilakukan menggunakan Mixed Methods Appraisal Tool (MMAT) versi 2018, yang memungkinkan evaluasi sistematis terhadap berbagai jenis penelitian (kuantitatif, kualitatif, dan mixed methods). Kriteria penilaian mencakup kejelasan pertanyaan penelitian, kesesuaian metodologi, ketepatan pengumpulan data, representativitas sampel, dan kualitas analisis data. Setiap artikel dinilai secara independen oleh dua peneliti, dan skor kualitas ditetapkan berdasarkan konsensus. Analisis data dilakukan melalui pendekatan sintesis naratif yang mengintegrasikan temuan-temuan kuantitatif dan kualitatif dari artikel yang direview. Proses sintesis mencakup tiga tahap utama: (1) organizing (pengorganisasian temuan berdasarkan tema-tema utama), (2) exploring (eksplorasi hubungan antar tema dan pola yang muncul), dan (3) synthesizing (sintesis temuan untuk menjawab pertanyaan penelitian). Dalam proses ini, peneliti mengidentifikasi pola-pola umum, variasi, dan kontradiksi dalam temuan penelitian, serta menganalisis faktor-faktor kontekstual yang mungkin mempengaruhi hasil. Untuk memastikan validitas dan reliabilitas hasil review, beberapa strategi diterapkan, termasuk: (1) penggunaan protokol review yang terstandar, (2) proses screening dan ekstraksi data yang dilakukan secara independen oleh multiple reviewers, (3) penggunaan form ekstraksi data terstandar, (4) dokumentasi yang detail tentang proses pencarian dan seleksi artikel, dan (5) diskusi regular antar reviewer untuk menyelesaikan perbedaan pendapat. Keterbatasan metodologis yang diidentifikasi dalam proses review meliputi: (1) kemungkinan bias publikasi karena hanya artikel yang dipublikasikan yang diinklusi, (2) keterbatasan bahasa karena hanya artikel berbahasa Indonesia dan Inggris yang direview, dan (3) variasi dalam kualitas metodologi artikel yang

direview. Strategi mitigasi yang diterapkan termasuk pencarian komprehensif di berbagai database, penggunaan kriteria inklusi/eksklusi yang ketat, dan penilaian kualitas metodologi yang sistematis.

Hasil review literatur sistematis ini diharapkan dapat memberikan sintesis komprehensif tentang pengaruh kepemimpinan dan motivasi kepala sekolah terhadap disiplin kerja guru, mengidentifikasi kesenjangan dalam penelitian yang ada, serta memberikan rekomendasi untuk penelitian masa depan dan praktik kepemimpinan pendidikan. Temuan-temuan ini akan disajikan dalam bentuk narasi terstruktur yang didukung oleh tabel dan diagram yang relevan untuk memudahkan pemahaman dan interpretasi hasil.

### C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

#### *Screening Artikel Jurnal*



**Gambar 01. Flowchart Prisma**

1. Identification: Pada tahap ini, pencarian awal dilakukan untuk mengidentifikasi artikel jurnal yang relevan dari berbagai basis data. Dalam penelitian Anda, sebanyak 309 jurnal berhasil diidentifikasi. Namun, tidak semua jurnal tersebut langsung diproses lebih lanjut. Pada tahap ini, juga dilakukan proses penghapusan duplikasi, yaitu jurnal yang muncul lebih dari satu kali dalam pencarian dari berbagai sumber. Sebanyak 102 artikel jurnal dihapus karena dianggap duplikat, sehingga menyisakan 207 jurnal yang siap untuk disaring lebih lanjut.
2. Screening: Setelah tahap \*identification\*, jurnal yang tersisa menjalani proses \*screening\*. Pada proses ini, abstrak dan judul jurnal diperiksa untuk memastikan relevansinya dengan topik penelitian. Dari 207 jurnal yang disaring, 95 di antaranya dikecualikan karena tidak memenuhi kriteria awal yang telah ditetapkan. Pada tahap ini, artikel yang tidak sesuai dengan fokus penelitian atau kriteria inklusi lainnya dihilangkan.
3. Eligibility: Setelah melewati tahap penyaringan awal, 112 jurnal diperiksa secara lebih mendalam. Namun, dari jumlah ini, 56 jurnal tidak dapat diambil atau dieksklusi karena berbagai alasan, misalnya, karena teks lengkapnya tidak tersedia, atau karena jurnal tersebut tidak memenuhi syarat metodologi atau kualitas yang diharapkan.
4. Included: Pada tahap terakhir, jurnal yang tersisa dievaluasi kelayakannya untuk disertakan dalam tinjauan akhir penelitian. Sebanyak 56 jurnal telah dievaluasi kelayakannya, tetapi hanya sejumlah 15 jurnal yang akhirnya disertakan dalam penelitian karena memenuhi semua kriteria yang telah ditetapkan.
5. Flowchart PRISMA ini mencerminkan alur sistematis dari proses seleksi literatur dalam tinjauan sistematis, yang dimulai dari identifikasi hingga pemilihan akhir jurnal yang layak diikutsertakan dalam analisis peneliti.

*Hasil Ringkasan Singkat Dari Temuan Utama*

**Tabel 1. Sintesis**

No	Author(s) & Year	Title	Methodology	Sample/ Population	Main Variables	Key Findings
1	Bao (2024)	A dual mediation model of the association between principal inclusive leadership and teacher innovative behavior	Hierarchical Linear Modeling (HLM)	358 primary and junior teachers in China	Inclusive Leadership, Innovative Behavior, Psychological Empowerment	Positive relationship between inclusive leadership and teacher innovation, mediated by psychological empowerment and school innovation climate.
2	Cebrián et al. (2022)	Comparing Pre-service and In-service School Principals' Self-	Quantitative (Ad hoc questionnaire)	163 pre-service and in-service principals,	Distributed Leadership Competencies, Managerial	Managerial and teaching experience enhance self-perceived distributed leadership competencies.

		Perception of Distributed Leadership Competencies		Spain	Experience	
3	Tan et al. (2020)	Principal Leadership and Students' Science Learning	Latent Profile Analysis (LPA), Hierarchical Linear Modeling (HLM)	248,620 students and 9,370 principals, 35 countries	Principal Leadership, Student Science Achievement	Instructional management positively impacts science enjoyment in schools with fewer resources.
4	Pardosi & Utari (2022)	Effective Principal Leadership Behaviors to Improve Teacher Performance and Student Achievement	Structural Equation Modeling (SEM)	281 teachers	Principal Leadership Behaviors, Teacher Performance, Student Achievement	High-quality leadership improves teacher performance and student achievement.
5	Wang et al. (2024)	Principal Transformational Leadership and Teachers' Inclusive Role Identity	Structural Equation Modeling	712 teachers, China	Transformational Leadership, Inclusive Teaching Behavior, Efficacy	Transformational leadership boosts teachers' inclusive teaching behavior, mediated by role identity and efficacy.
6	Karakose et al. (2024)	Collective Efficacy and Teacher Self-Efficacy in Instructional Leadership	Meta-Analytic Structural Equation Modeling (MASEM)	19,584 participants	Principal Instructional Leadership (PIL), Collective Efficacy (CEF), Teacher Self-Efficacy (TSEF)	PIL correlates with CEF and TSEF, highlighting the importance of PIL for instructional quality.
7	Xie et al. (2022)	Teacher-Perceived Principal Leadership and Teacher Self-Efficacy	Multilevel Structural Equation Modeling	14,121 middle school teachers, China	Principal Leadership, Teacher Collaboration, Self-Efficacy	Collaboration mediates leadership's effect on self-efficacy, moderated by teaching experience.
8	Ramos-Pla et al. (2021)	Leadership in Crisis: School Principals Facing COVID-19	Quantitative (questionnaire)	Principals in Catalonia, Spain	Principal Leadership, Crisis Management	Leadership adapted to the crisis through proactive measures and resource provision.
9	Sasaki et al. (2024)	School Principal Leadership for Health Implementation	Qualitative (interviews, FGDs)	Principals, teachers, parents in Mataram, Indonesia	Health Leadership Practices, School Health Implementation	Leadership based on beliefs and morals supports successful health program implementation.
10	Sarwar et al. (2022)	Principal Leadership Styles and Teacher Performance	Correlation Analysis, T-test	300 college teachers	Leadership Styles, Teacher Performance	Democratic leadership style positively influences teacher performance.
11	Hoque & Raya (2023)	Principal Leadership Styles and Teachers'	Multiple Regression, ANOVA	Malaysian school principals and teachers	Leadership Styles, Teacher Behavior	Democratic style enhances emotional behavior; transformational leadership aids pro-social

		Behavior				behavior.
12	Matthews et al. (2022)	Leadership and Teacher Turnover Intentions during COVID-19	Latent Growth Model	617 K-12 teachers, USA	Crisis Leadership, Teacher Turnover Intentions	Continued resources provision reduced turnover intentions during the crisis.
13	Li et al. (2024)	Emotional Intelligence, Well-being, and Organizational Commitment in Teachers	Structural Equation Modeling	768 primary and secondary teachers, China	Emotional Intelligence, Transformational Leadership, Organizational Commitment	Transformational leadership moderates positive effects of emotional intelligence on commitment.
14	Zhang et al. (2022)	Principal Leadership Styles and Teacher Leadership in China	Structural Equation Modeling	294 preschool teachers, China	Leadership Styles, Teacher Leadership, Psychological Capital	Transformational and transactional leadership positively impact teacher leadership via psychological capital.
15	Zhan et al. (2023)	Principal Instructional Leadership and Teacher Retention	Chain-mediated Model	1,558 teachers, China	Instructional Leadership, Teacher Retention, Role Stress, Affective Commitment	Instructional leadership improves retention directly and indirectly through role stress and commitment.

### *Peran Mediasi Kecerdasan Emosional dalam Kepemimpinan Kepala Sekolah*

Temuan dari penelitian Çayak & Eskici (2021) menghadirkan perspektif yang berbeda terkait pengaruh kepemimpinan kepala sekolah. Penelitian tersebut mengungkapkan bahwa kepemimpinan berkelanjutan kepala sekolah tidak dapat secara langsung mempengaruhi keterampilan manajemen dan kinerja organisasi sekolah. Hasil analisis menggunakan structural equation model menunjukkan bahwa kecerdasan emosional memiliki peran mediasi penuh dalam hubungan antara perilaku kepemimpinan berkelanjutan kepala sekolah dengan keterampilan manajemen. Tingkat kepemimpinan berkelanjutan, kemampuan mengelola perbedaan, dan tingkat kecerdasan emosional kepala sekolah memang dinilai tinggi menurut persepsi guru. Namun, analisis jalur mengungkapkan bahwa tanpa adanya kecerdasan emosional yang baik, kepemimpinan berkelanjutan tidak dapat memberikan pengaruh efektif terhadap manajemen sekolah. Temuan ini menunjukkan bahwa asumsi pengaruh langsung kepemimpinan terhadap disiplin kerja perlu ditinjau ulang dengan mempertimbangkan peran vital kecerdasan emosional sebagai variabel mediasi.

### *Keadilan Organisasi sebagai Prasyarat Efektivitas Kepemimpinan Agile*

Penelitian Özgenel et al. (2022) memberikan perspektif tambahan yang juga berbeda dengan mengungkap pentingnya keadilan organisasi dalam konteks kepemimpinan pendidikan. Studi yang melibatkan 409 guru sekolah negeri di Istanbul ini

menemukan bahwa karakteristik kepemimpinan agile kepala sekolah tidak dapat berdiri sendiri dalam mempengaruhi kepuasan kerja guru. Hasil analisis menunjukkan bahwa keadilan organisasi memiliki peran mediasi yang kuat dan signifikan dalam hubungan antara kepemimpinan agile dengan kepuasan kerja. Meskipun karakteristik kepemimpinan agile dan keadilan organisasi yang tinggi berkorelasi dengan kepuasan kerja guru, namun tanpa adanya keadilan organisasi yang baik, kepemimpinan agile tidak dapat secara efektif meningkatkan kepuasan kerja. Temuan ini memperkuat argumen bahwa pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap outcomes guru bersifat tidak langsung dan membutuhkan kondisi organisasi yang mendukung, khususnya dalam hal keadilan organisasi, untuk dapat memberikan dampak positif pada kinerja dan perilaku guru.

Penelitian ini mengungkapkan kompleksitas hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah, motivasi, dan disiplin kerja guru melalui analisis sistematis terhadap berbagai studi empiris. Temuan-temuan yang diperoleh menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan dan motivasi kepala sekolah terhadap disiplin kerja guru bersifat multidimensional dan dimediasi oleh berbagai faktor psikologis dan organisasional. Hasil analisis mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif yang signifikan terhadap perilaku dan kinerja guru. Sebagaimana diungkapkan oleh Wang et al. (2024), kepemimpinan transformasional tidak hanya meningkatkan perilaku mengajar inklusif tetapi juga memperkuat identitas peran dan efikasi guru. Temuan ini diperkuat oleh Zhang et al. (2022) yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional bersama dengan kepemimpinan transaksional memberikan pengaruh positif terhadap kepemimpinan guru melalui mediasi modal psikologis. Hal ini mengindikasikan bahwa pendekatan kepemimpinan yang transformatif dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan profesional dan disiplin kerja guru.

Aspek penting lainnya yang terungkap adalah peran kunci pemberdayaan psikologis dalam memediasi hubungan antara kepemimpinan inklusif dan perilaku inovatif guru. Bao (2024) mengidentifikasi bahwa kepemimpinan inklusif memiliki hubungan positif dengan inovasi guru yang dimediasi oleh pemberdayaan psikologis dan iklim inovasi sekolah. Temuan ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan disiplin kerja guru, kepala sekolah perlu membangun lingkungan yang mendukung pemberdayaan dan inovasi. Penelitian juga mengungkapkan pentingnya pengembangan kompetensi kepemimpinan terdistribusi. Cebrián et al. (2022) menemukan bahwa pengalaman manajerial dan pengalaman mengajar berkontribusi signifikan terhadap persepsi diri kompetensi kepemimpinan terdistribusi. Hal ini menyiratkan bahwa efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun disiplin kerja guru tidak hanya bergantung pada gaya kepemimpinan, tetapi juga pada pengalaman dan kompetensi yang dimiliki.

Dalam konteks krisis seperti pandemi COVID-19, penelitian Ramos-Pla et al. (2021)

dan Matthews et al. (2022) mengungkapkan bahwa kepemimpinan yang adaptif dan penyediaan sumber daya berkelanjutan menjadi kunci dalam mempertahankan motivasi dan mencegah turnover guru. Temuan ini menekankan pentingnya fleksibilitas dan responsivitas dalam kepemimpinan kepala sekolah untuk memelihara disiplin kerja guru di tengah situasi yang menantang. Aspek emosional dalam kepemimpinan juga memegang peran penting. Li et al. (2024) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memoderasi efek positif kecerdasan emosional terhadap komitmen organisasi guru. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan kepala sekolah dalam mengelola aspek emosional dapat memperkuat hubungan antara karakteristik individual guru dengan outcomes organisasional, termasuk disiplin kerja. Penelitian Zhan et al. (2023) memberikan perspektif penting tentang bagaimana kepemimpinan instruksional dapat meningkatkan retensi guru baik secara langsung maupun tidak langsung melalui mediasi stres peran dan komitmen afektif. Temuan ini menegaskan bahwa pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada aspek instruksional dapat membantu mengurangi stres guru dan meningkatkan komitmen mereka, yang pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan disiplin kerja.

Karakose et al. (2024) mengungkapkan korelasi signifikan antara kepemimpinan instruksional kepala sekolah dengan efikasi kolektif dan efikasi diri guru. Temuan ini memperkuat argumen bahwa kepemimpinan yang berfokus pada pengajaran dapat meningkatkan keyakinan kolektif dan individual guru, yang merupakan komponen penting dalam membangun disiplin kerja yang berkelanjutan. Dalam konteks gaya kepemimpinan, Sarwar et al. (2022) dan Hoque & Raya (2023) menemukan bahwa gaya kepemimpinan demokratis memiliki pengaruh positif terhadap kinerja dan perilaku emosional guru. Hal ini mengindikasikan bahwa pendekatan kepemimpinan yang melibatkan partisipasi guru dalam pengambilan keputusan dapat meningkatkan motivasi dan disiplin kerja mereka. Xie et al. (2022) mengidentifikasi bahwa kolaborasi memediasi efek kepemimpinan terhadap efikasi diri guru, dengan pengalaman mengajar sebagai moderator. Temuan ini menunjukkan bahwa kepala sekolah perlu memfasilitasi kolaborasi antar guru sebagai strategi untuk meningkatkan efikasi diri dan disiplin kerja, dengan mempertimbangkan tingkat pengalaman guru.

Penelitian Pardosi & Utari (2022) memperkuat pemahaman bahwa kepemimpinan berkualitas tinggi dapat meningkatkan kinerja guru dan prestasi siswa. Hal ini menunjukkan bahwa investasi dalam pengembangan kualitas kepemimpinan kepala sekolah dapat memberikan dampak positif yang lebih luas pada outcomes pendidikan secara keseluruhan. Berdasarkan sintesis temuan-temuan ini, dapat disimpulkan bahwa pengaruh kepemimpinan dan motivasi kepala sekolah terhadap disiplin kerja guru bersifat kompleks dan dimediasi oleh berbagai faktor psikologis, emosional, dan organisasional. Efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun disiplin kerja guru tidak hanya bergantung pada gaya kepemimpinan yang diterapkan, tetapi juga pada kemampuan untuk menciptakan lingkungan yang

mendukung pemberdayaan, inovasi, dan kolaborasi, serta kemampuan untuk beradaptasi dengan berbagai situasi dan tantangan.

#### **D. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis sistematis terhadap literatur terkini mengenai pengaruh kepemimpinan dan motivasi kepala sekolah terhadap disiplin kerja guru, dapat ditarik beberapa kesimpulan penting. Pertama, kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh signifikan terhadap disiplin kerja guru, namun pengaruh tersebut bersifat kompleks dan dimediasi oleh berbagai faktor psikologis dan organisasional. Gaya kepemimpinan transformasional dan demokratis terbukti paling efektif dalam meningkatkan disiplin kerja guru, terutama ketika dikombinasikan dengan pendekatan yang mendukung pemberdayaan dan pengembangan profesional. Kedua, efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun disiplin kerja guru sangat bergantung pada kemampuan pemimpin dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Pemberdayaan psikologis, kecerdasan emosional, dan keadilan organisasi menjadi faktor kunci yang memediasi hubungan antara kepemimpinan dengan disiplin kerja guru. Kepala sekolah yang berhasil membangun lingkungan yang mendukung inovasi, kolaborasi, dan pertumbuhan profesional cenderung lebih efektif dalam meningkatkan disiplin kerja guru. Ketiga, motivasi yang diberikan kepala sekolah perlu bersifat holistik dan mempertimbangkan berbagai aspek kebutuhan guru. Pendekatan motivasi yang mengintegrasikan aspek intrinsik dan ekstrinsik, serta memperhatikan perbedaan individual guru, terbukti lebih efektif dalam mendorong peningkatan disiplin kerja. Temuan ini menegaskan pentingnya pendekatan kepemimpinan yang adaptif dan responsif terhadap kebutuhan spesifik guru dan konteks sekolah.

#### **E. Ucapan Terima Kasih**

Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada seluruh pihak yang telah berkontribusi dalam penyelesaian penelitian ini. Ucapan terima kasih khususnya ditujukan kepada para reviewer yang telah memberikan masukan berharga untuk penyempurnaan artikel ini. Apresiasi mendalam juga disampaikan kepada para peneliti terdahulu yang karyanya menjadi sumber referensi dalam kajian sistematis ini, serta kepada pengelola database elektronik yang telah menyediakan akses terhadap artikel-artikel yang digunakan. Tidak lupa, penulis berterima kasih kepada rekan-rekan akademisi yang telah memberikan dukungan dan masukan konstruktif selama proses penelitian. Penelitian ini tidak akan dapat terlaksana tanpa dukungan dan kerja sama dari berbagai pihak tersebut. Semoga hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi yang bermakna bagi pengembangan kepemimpinan pendidikan dan peningkatan kualitas pendidikan di Indonesia.

## Daftar Pustaka

- Amini, Desliana Pane, & Akrim. (2021). Analisis Manajemen Berbasis Sekolah Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kinerja Guru di SMP Swasta Pemda Rantau Prapat. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 5(3): 11148-59.
- Bao, Y. (2024). A Dual Mediation Model of the Association between Principal Inclusive Leadership and Teacher Innovative Behavior. *Scientific Reports*, 14(1): 1-11. <https://doi.org/10.1038/s41598-024-63332-0>.
- Çayak, Semih, and Menekşe Eskici. (2021). The Mediating Role of Emotional Intelligence in the Relationship Between School Principals' Sustainable Leadership Behaviors and Diversity Management Skills. *Frontiers in Psychology* 12: 1-13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.774388>.
- Cebrián, Gisela, Alvaro Moraleda, Diego Galán-Casado, and Olvido Andújar-Molina. (2022). A Preliminary Study Comparing Pre-Service and In-Service School Principals' Self-Perception of Distributed Leadership Competencies in Relation to Teaching and Managerial Experience. *Frontiers in Psychology*, 13: 1-10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.720459>.
- Hoque, Kazi Enamul, and Zarin Tasnim Raya. (2023). Relationship between Principals' Leadership Styles and Teachers' Behavior. *Behavioral Sciences* 13(2). <https://doi.org/10.3390/bs13020111>.
- Jamrizal. (2022) Pengaruh Perencanaan, Pengorganisasian Dan Pengawasan Terhadap Kepemimpinan Kepala Sekolah (Literature Review Manajemen Pendidikan). *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 3(1): 479-88. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v3i1.1096>.
- Karakose, T., Abdurrahman, K., Sedat, K., Tijen Tülübaş, and Bilal Yildirim. (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). <https://doi.org/10.3390/bs14020085>.
- Li, M., Feifei, L., & Chuanli, Y. (2024). Teachers' Emotional Intelligence and Organizational Commitment: A Moderated Mediation Model of Teachers' Psychological Well-Being and Principal Transformational Leadership. *Behavioral Sciences* 14(4). <https://doi.org/10.3390/bs14040345>.
- Malik, J., Sutaryat, T., & Agus, M. (2021). Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Sarana Prasarana, Dan Iklim Sekolah Terhadap Kepemimpinan Kepala Sekolah Di Sekolah Dasar Negeri. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 2(2): 81-94. <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v2i2.48>.
- Mariana, D. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Efektivitas Sekolah Penggerak Dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan. *Jurnal Pendidikan Tambusai* 5(20): 10228-33. <https://jptam.org/index.php/jptam/article/view/2606>.
- Matthews, Russell A., Julie H. Wayne, Claire Smith, Wendy J. Casper, Yi Ren Wang, and Jessica Streit. (2022). Resign or Carry-on? District and Principal Leadership as Drivers of Change in Teacher Turnover Intentions during the COVID-19

- Crisis: A Latent Growth Model Examination. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 95(3): 687–717. <https://doi.org/10.1111/joop.12397>.
- Nurafni, K., Fatimah, S., & Sitti, H. (2022). Pengaruh Kinerja Komite Sekolah Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Peningkatan Mutu Pembelajaran Pendidikan Agama Islam. *Jurnal Integrasi Manajemen Pendidikan*, 1(1): 44–68. <https://doi.org/10.24239/jimpi.v1i1.901>.
- Özgenel, M., Şebnem, Y., & Adem, A. (2022). The Mediator Role of Organizational Justice in the Relationship Between School Principals' Agile Leadership Characteristics and Teachers' Job Satisfaction. *Frontiers in Psychology* 13: 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.895540>.
- Pardosi, J., & Utari, T. I. "Effective Principal Leadership Behaviors to Improve the Teacher Performance and the Student Achievement." *F1000Research* 10 (2022): 1–29. <https://doi.org/10.12688/f1000research.51549.2>.
- Priyambodo, P. (2023). Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pengembangan Profesionalisme Guru. *Jurnal Program Studi Manajemen Pendidikan Islam*, 2(1): 34–58.
- Purwanto, R. (2021). Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Terhadap Mutu Dan Kualitas Sekolah Di SD Negeri Soko. *Jurnal Pendidikan dan Teknologi Indonesia (JPTI)*, 1(4): 151–60.
- Ramos-Pla, A., M. Tintoré, & I. del Arco. (2021). Leadership in Times of Crisis. School Principals Facing COVID-19. *Heliyon* 7(11). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e08443>
- Sarwar, U., Rameez, T., & Qi, Z. Y. (2022). Principals' Leadership Styles and Its Impact on Teachers' Performance at College Level. *Frontiers in Psychology* 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.919693>.
- Sasaki, H., Dian, P. S., Cut, W., Fahrin, R. A., Rie, T., Hamsu, K., Fumiko, S., & Jun, K. (2024). Leadership of School Principals for School Health Implementation among Primary Schools in Mataram, Indonesia: A Qualitative Study." *Tropical Medicine and Health* 52, no. 1. <https://doi.org/10.1186/s41182-023-00568-y>.
- Seriyanti, N., Ahmad, S., Destiniar. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Peran Komite Sekolah Terhadap Keberhasilan Manajemen Berbasis Sekolah. *Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan*, 6(1).
- Setiyadi, B., & Rosalina, V. (2021). Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru. *Edunesia: Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 2(1): 75–84. <https://doi.org/10.51276/edu.v2i1.81>.
- Tan, C. Y., Peng, L., & Wai, L. V. W. (2020). Different Patterns of Relationships Between Principal Leadership and 15-Year-Old Students' Science Learning: How School Resources, Teacher Quality, and School Socioeconomic Status Make a Difference. *Frontiers in Psychology* 11: 1–19. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.02257>.
- Wang, D., Liang, H., Xianhan, H., Meng, Deng, and Wanying Zhang. (2024). Enhancing Inclusive Teaching in China: Examining the Effects of Principal Transformational Leadership, Teachers' Inclusive Role Identity, and Efficacy." *Behavioral Sciences* 14(3). <https://doi.org/10.3390/bs14030175>.

- Windasari, W., Erny, R., & Syunu, T. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Perubahan Organisasi Sekolah Dasar. *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan* 9(1): 99-110. <https://doi.org/10.24246/j.jk.2022.v9.i1.p99-110>.
- Xie, Z., Rongxiu, W., Hongyun, L., & Jian, L. (2022). How Does Teacher-Perceived Principal Leadership Affect Teacher Self-Efficacy between Different Teaching Experiences through Collaboration in China? A Multilevel Structural Equation Model Analysis Based on Threshold. *Frontiers in Psychology* 13: 1-13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.933838>.
- Yuliatika, D., Rusdinal, R., & Gistituati, N. (2021). Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pengambilan Keputusan Di Sekolah Dasar. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 3(5). <https://doi.org/10.31004/edukatif.v3i5.972>.
- Zaidan, P. R. (2022). Kepemimpinan Digital Kepala Sekolah Pada Era Digital : A Mini Review Article. *International Journal of Social, Policy and Law (IJOSPL)* 3(1).
- Zhan, Q., Xiaohan, W., & Huan, S. (2023). The Relationship between Principals' Instructional Leadership and Teacher Retention in the Undeveloped Regions of Central and Western China: The Chain-Mediating Role of Role Stress and Affective Commitment. *Behavioral Sciences*, 13(9). <https://doi.org/10.3390/bs13090738>.
- Zhang, L., Tingting, W, Lijia, L., Ping, R., & Chaopai, L. (2022). The Relationship between Chinese Preschool Principal Leadership Styles and Teacher Leadership: Exploring the Mediating Effect of Psychological Capital. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1006184>.