Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan
Volume 11, Nomor 1, Februari 2026
ISSN (Print): 2502-7069; ISSN (*Online*): 2620-8326

Model Kepemimpinan Kepala Sekolah untuk Meningkatkan Semangat Kerja dan Kinerja Guru

Lindawati Sihotang*, Lies Eka Mardhani, Sukarman Purba, Darwin
Progam Studi Administrasi Pendidikan, Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan, Medan 20221, Indonesia
*Corresponding Author: lindawatihelenasihotang@gmail.com

Article History
Received : January 13th, 2026
Revised : January 22th, 2026
Accepted : February 18th, 2026

Abstract: Kepemimpinan kepala sekolah menjadi pondasi utama dalam membentuk kemajuan sekolah dasar, di mana pemimpin ini tidak hanya mengelola rutinitas administratif tetapi juga membangun lingkungan belajar yang mendukung guru untuk berkembang. Penelitian ini bertujuan merumuskan model kepemimpinan kepala sekolah yang integratif untuk meningkatkan semangat kerja dan kinerja guru sekolah dasar. Berangkat dari urgensi peran kepala sekolah sebagai penggerak ekosistem pembelajaran, studi ini menyoroti keterbatasan pendekatan kepemimpinan tunggal dalam menghadapi kompleksitas konteks pendidikan dasar. Penelitian dilakukan melalui kajian pustaka konseptual dengan menelaah 42 sumber ilmiah terpilih periode 2015–2025 yang relevan dengan kepemimpinan sekolah, motivasi guru, dan dinamika pembelajaran di SD. Analisis tematik menghasilkan sintesis tiga gaya kepemimpinan—transformasional, transaksional, dan situasional—yang kemudian dirumuskan dalam model ISL-TMP (Integrated School Leadership for Teacher Morale and Performance). Hasil kajian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berperan sebagai penggerak motivasi, kepemimpinan transaksional memastikan struktur dan akuntabilitas, sementara kepemimpinan situasional menyediakan fleksibilitas adaptif sesuai tingkat kesiapan guru. Integrasi ketiganya menciptakan lingkungan kerja yang inspiratif, terstruktur, dan responsif, yang secara simultan meningkatkan semangat kerja dan kinerja guru. Penelitian ini menyimpulkan bahwa model ISL-TMP menawarkan kerangka holistik yang relevan diterapkan dalam kepemimpinan sekolah dasar di Indonesia.

Keywords: Kepemimpinan, Kinerja Guru, Model IST-TMP, Semangat Kerja

PENDAHULUAN

Kepemimpinan kepala sekolah menjadi pondasi utama dalam membentuk kemajuan sekolah dasar, di mana pemimpin ini tidak hanya mengelola rutinitas administratif tetapi juga membangun lingkungan belajar yang mendukung guru untuk berkembang (Ali & Susilawati, 2025). Di tingkat sekolah dasar, peran ini semakin vital karena melibatkan pembentukan fondasi pengetahuan dan nilai siswa usia dini, yang memerlukan arahan visioner untuk menjaga kualitas pengajaran secara berkelanjutan (Djumiastin, 2025). Pendekatan kepemimpinan yang efektif mampu mengubah dinamika sekolah menjadi tempat kolaboratif yang memotivasi seluruh warga sekolah. Semangat kerja guru SD sangat menentukan keberhasilan proses pembelajaran, karena antusiasme mereka mendorong inovasi dalam metode mengajar dan komitmen terhadap siswa (Baharuddin et al., 2023). Guru dengan motivasi tinggi cenderung lebih disiplin, kreatif, dan fokus pada hasil belajar anak, sementara semangat rendah berisiko menimbulkan stagnasi kinerja dan penurunan prestasi siswa. Faktor ini menjadi krusial di sekolah dasar, di mana guru berperan ganda sebagai pendidik dan pembentuk karakter.

Penelitian terkini mengonfirmasi bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah secara langsung memengaruhi motivasi dan performa guru SD (Ali & Susilawati, 2025). Kepemimpinan transformasional, misalnya, terbukti unggul dalam membangkitkan semangat melalui visi inspiratif dan dukungan individu, dibandingkan pendekatan transaksional yang lebih berfokus pada aturan dan imbalan (Radnasari, 2025). Namun, situasional leadership juga relevan untuk menyesuaikan strategi dengan kondisi spesifik sekolah, seperti di daerah pedesaan. Meski demikian, banyak studi masih terpisah-pisah membahas satu gaya

kepemimpinan saja, kurang mengeksplorasi integrasi antarpendekatan yang bisa lebih adaptif untuk konteks SD Indonesia (Baharuddin et al., 2023). Pendekatan integratif, yang menggabungkan elemen transformasional, transaksional, dan situasional, menjanjikan model holistik untuk meningkatkan kolaborasi guru dan kepuasan kerja (Ali & Susilawati, 2025). Hal ini terlihat dari temuan bahwa kepemimpinan gabungan mampu memediasi hubungan antara arahan pemimpin dan pengembangan profesional guru.

Kesenjangan penelitian ini terletak pada kurangnya kajian komprehensif di sekolah dasar, di mana tantangan seperti keterbatasan sumber daya dan keragaman siswa memerlukan kepemimpinan fleksibel (Djumiastin, 2025). Sebagian besar riset sebelumnya lebih menyoroti sekolah menengah, mengabaikan dinamika unik SD yang berfokus pada pembelajaran dasar dan pembentukan kebiasaan. Integrasi ketiga gaya kepemimpinan dalam satu kerangka bisa menjadi solusi untuk mengatasi isu tersebut.

Penelitian ini bertujuan menyusun model kepemimpinan integratif yang relevan bagi kepala sekolah SD, dengan menggabungkan transformasional untuk inspirasi, transaksional untuk struktur, dan situasional untuk adaptasi (Radnasari, 2025). Model tersebut diharapkan meningkatkan profesionalisme guru melalui peningkatan motivasi dan kinerja. Pendekatan ini memberikan kerangka baru yang koheren untuk praktik pendidikan primer di Indonesia.

Implikasi praktisnya mencakup pelatihan kepala sekolah agar mampu beralih antar gaya sesuai kebutuhan, sehingga menciptakan budaya sekolah yang mendukung inovasi guru (Baharuddin et al., 2023). Secara teoritis, kajian ini memperkaya literatur dengan bukti empiris dari konteks lokal. Hasilnya diantisipasi berkontribusi pada kebijakan pendidikan nasional untuk SD yang lebih berkualitas.

METODE

Studi ini dirancang sebagai kajian konseptual untuk merumuskan model kepemimpinan yang mengintegrasikan pendekatan transformasional, transaksional, dan situasional dalam konteks sekolah dasar. Sumber literatur ditelusuri melalui pangkalan data Google Scholar, ERIC, ProQuest, dan SINTA dengan memasukkan kombinasi istilah pencarian seperti "gaya kepemimpinan sekolah", "motivasi guru SD", "transformational school leadership", dan padanannya. Penelusuran dilakukan dalam dua bahasa untuk menjangkau perspektif lokal dan global yang relevan dengan pendidikan primer Indonesia.

Seleksi literatur mengikuti batasan tertentu agar tetap fokus pada permasalahan riset. Publikasi yang masuk adalah karya ilmiah periode 2015-2025 yang telah melalui tinjauan sejawat, mencakup jurnal bereputasi dan buku teks akademik yang membahas kepemimpinan edukatif atau dinamika motivasi tenaga pendidik. Literatur dikecualikan bila hanya mengulas jenjang pendidikan lanjutan tanpa relevansi pada karakteristik sekolah dasar, atau berbentuk opini lepas tanpa landasan kajian mendalam. Proses penyaringan bertahap menghasilkan 42 dokumen dari 147 temuan awal yang kemudian menjadi basis analisis utama.

Pengolahan literatur dilaksanakan dengan pendekatan tematik berjenjang. Tahap awal berupa pemberian label pada setiap sumber berdasarkan fokus bahasan, jenis kepemimpinan yang dikupas, serta implikasi temuan terhadap guru. Selanjutnya dilakukan pengelompokan ke dalam gugus tema besar yang mencakup ciri khas tiap gaya kepemimpinan, cara kerja pengaruh pemimpin pada semangat mengajar, serta faktor unik lingkungan SD yang perlu diperhitungkan. Analisis kritis diterapkan untuk mengenali celah pengetahuan dan inkonsistensi antar-studi. Tahap akhir adalah penyatuan temuan menjadi kerangka konseptual yang menjelaskan bagaimana ketiga pendekatan kepemimpinan dapat saling melengkapi sesuai situasi nyata di sekolah dasar Indonesia, lengkap dengan jalur pengaruhnya terhadap profesionalisme guru.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Identifikasi Kontribusi dan Keterbatasan Tiga Gaya Kepemimpinan

1. Kepemimpinan Transformasional sebagai Fondasi Motivasi dan Visi

Temuan literatur menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan fondasi utama dalam membangun motivasi dan visi kolektif di lingkungan sekolah dasar. Pemimpin dengan gaya ini berperan sebagai visionary leader yang menginspirasi, menstimulasi intelektual guru, dan menumbuhkan rasa memiliki terhadap misi pendidikan (Bass & Riggio, 2006; Leithwood & Sun, 2018). Dukungan emosional dan

penghargaan individual terbukti meningkatkan semangat kerja dan komitmen organisasi (Sutrisno & Haryanto, 2022). Namun, gaya ini juga memiliki batasan, terutama ketika tidak diimbangi dengan sistem operasional yang jelas. Ambiguitas peran dan ketidakpastian prosedural dapat muncul jika fokus pada pemberdayaan tidak diikuti dengan mekanisme implementasi yang terstruktur (Haryono et al., 2021).

2. Kepemimpinan Transaksional sebagai Penjamin Struktur dan Akuntabilitas

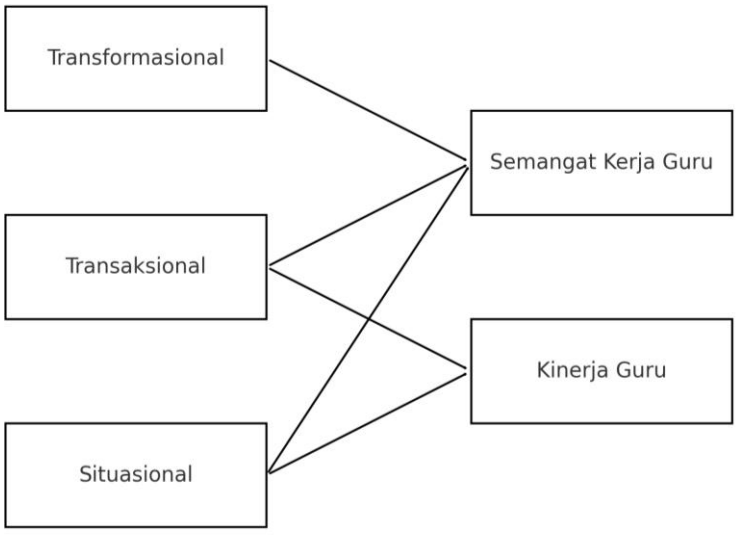
Penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional memiliki kekuatan utama pada penciptaan keteraturan dan akuntabilitas kerja (Northouse, 2021). Dalam konteks sekolah dasar, gaya ini diwujudkan melalui penerapan sistem penghargaan bersyarat, pemantauan kinerja, serta penerapan standar yang jelas dan adil (Wibowo & Sari, 2020). Kepala sekolah transaksional mampu memastikan keteraturan administrasi dan keadilan prosedural yang menjadi fondasi lingkungan kerja produktif. Namun, jika diterapkan secara kaku dan berlebihan, gaya ini dapat menurunkan motivasi intrinsik dan menghambat inovasi pedagogis karena guru cenderung berorientasi pada imbalan eksternal (Nurhayati & Prasetyo, 2019).

3. Kepemimpinan Situasional sebagai Pendekatan Adaptif dan Diferensiasi

Hasil kajian menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional relevan dalam konteks sekolah dasar yang memiliki tingkat keragaman tinggi pada kesiapan dan kompetensi guru. Gaya ini memungkinkan kepala sekolah untuk menyesuaikan pendekatan berdasarkan kebutuhan dan tingkat kesiapan guru, mulai dari directing, coaching, supporting, hingga delegating (Hersey & Blanchard, dalam Northouse, 2021). Guru pemula cenderung membutuhkan arahan dan bimbingan lebih intensif, sedangkan guru berpengalaman lebih diuntungkan dengan otonomi dan dukungan yang bersifat fasilitatif (Putra & Asbari, 2022). Tantangan utama dalam penerapan kepemimpinan situasional terletak pada kemampuan diagnostik kepala sekolah untuk secara akurat menilai kesiapan guru dan beralih gaya secara adaptif.

Model Konseptual ISL-TMP (Integrated School Leadership for Teacher Morale and Performance)

Model ISL-TMP (Integrated School Leadership for Teacher Morale and Performance) merupakan hasil sintesis konseptual yang mengintegrasikan tiga gaya kepemimpinan ke dalam satu kerangka kepemimpinan sekolah dasar.



Gambar 1. Model ISL-TMP (Integrated School Leadership for Teacher Morale and Performance)

Dalam model ini, kepemimpinan transformasional bertindak sebagai fondasi penggerak motivasi, kepemimpinan transaksional berfungsi sebagai penguat struktur dan akuntabilitas, sedangkan kepemimpinan

situasional berperan sebagai elemen adaptif yang memastikan dukungan tetap relevan.

1. Transformasional sebagai Fondasi Penggerak (The Driving Foundation)

Model ISL-TMP mengonseptualisasikan kepemimpinan transformasional sebagai landasan filosofis yang memberikan arah dan semangat bagi seluruh praktik kepemimpinan sekolah. Kepala sekolah bertugas membangun visi yang bermakna, menumbuhkan budaya kolaboratif, serta menanamkan nilai moral kolektif dalam komunitas sekolah (Leithwood, 2019). Melalui komunikasi visi yang konsisten dan inspiratif, kepala sekolah menumbuhkan semangat kerja (morale) yang tinggi, ditandai oleh rasa bangga, optimisme, dan keterikatan emosional terhadap profesi mengajar. Fondasi ini membangun motivasi intrinsik guru yang menjadi pendorong utama kinerja berkelanjutan.

2. Transaksional sebagai Penguat Struktur (The Structural Reinforcer)

Dalam model ISL-TMP, dimensi transaksional berfungsi sebagai penguat struktural yang menerjemahkan visi transformasional menjadi tindakan konkret dan terukur (Bush, 2018). Kepala sekolah menggunakan prinsip SMART dalam penetapan target kinerja, menerapkan sistem umpan balik reguler yang transparan, serta mengatur penghargaan dan sanksi secara adil. Pendekatan ini memastikan stabilitas organisasi, memperjelas ekspektasi, dan menjaga akuntabilitas. Dengan demikian, struktur transaksional berperan sebagai mekanisme penjamin agar motivasi yang dihasilkan oleh visi transformasional tidak hanya bersifat idealistik, tetapi juga berorientasi pada hasil nyata.

3. Situasional sebagai Elemen Adaptif (The Adaptive Element)

Dimensi situasional dalam ISL-TMP berfungsi sebagai penghubung dinamis antara visi transformasional dan struktur transaksional. Kepala sekolah diharapkan mampu melakukan diagnostic leadership secara berkelanjutan untuk menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan kebutuhan individu guru. Pendekatan ini memastikan bahwa dukungan diberikan secara diferensial dan relevan: guru dengan kesiapan rendah mendapatkan panduan yang lebih terstruktur, sementara guru berpengalaman diberikan otonomi dan tantangan intelektual. Dengan demikian, kepemimpinan situasional menjamin relevansi intervensi kepemimpinan dalam konteks yang terus berubah dan beragam.

Implikasi Model ISL-TMP terhadap Semangat Kerja dan Kinerja Guru

Model ISL-TMP menghasilkan sinergi yang kuat dalam menciptakan keseimbangan antara dukungan psikologis dan struktur organisasi. Pertama, guru merasa dihargai secara personal (transformasional), memahami sistem evaluasi dan ekspektasi kerja (transaksional), serta menerima dukungan yang disesuaikan dengan kebutuhannya (situasional). Kombinasi ini terbukti meningkatkan keterikatan kerja dan kepuasan profesional (Sari & Wijaya, 2023). Kedua, pendekatan ISL-TMP memfasilitasi pengembangan profesional berbasis konteks. Kepala sekolah dapat mengidentifikasi perbedaan kebutuhan antar guru dan menyediakan dukungan yang tepat sasaran—baik berupa pelatihan teknis, mentoring, maupun partisipasi dalam pengambilan keputusan strategis. Ketiga, integrasi tiga gaya kepemimpinan memperkuat persepsi keadilan organisasional (Nurkhin et al., 2020). Melalui kejelasan visi (keadilan informasional), partisipasi dalam proses (keadilan prosedural), dan perlakuan yang sepadan dengan kontribusi (keadilan distributif dan interpersonal), guru merasakan lingkungan kerja yang adil dan berdaya. Secara keseluruhan, ISL-TMP membangun ekosistem kepemimpinan yang transformatif, terstruktur, dan adaptif untuk mengoptimalkan semangat kerja dan kinerja guru sekolah dasar.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan yang efektif di sekolah dasar adalah kepemimpinan yang integratif, lentur, dan kontekstual. Model konseptual ISL-TMP yang diajukan merupakan kerangka analitis yang menawarkan pendekatan holistik. Kepemimpinan transformasional memberikan jiwa dan arah, kepemimpinan transaksional memberikan kerangka dan tata kelola, sedangkan kepemimpinan situasional memberikan kelenturan dan presisi dalam penerapannya. Sintesis ini diyakini dapat menjawab tantangan untuk sekaligus membangun semangat kerja (morale) yang tinggi, yang bersumber dari makna dan pengakuan, serta kinerja (performance) yang

unggul, yang ditopang oleh struktur, akuntabilitas, dan dukungan yang tepat guna. Implementasi model ini tentu memerlukan kompetensi kepemimpinan yang kompleks dari kepala sekolah, serta dukungan sistemik dari kebijakan pendidikan yang memungkinkan praktik kepemimpinan adaptif tersebut berkembang.

REFERENCES

Ali, E. Y., & Susilawati, D. (2025). Principal leadership style on teacher performance in elementary school environment. Pendidikan dan Profesi Dosen, 12(1), 13-27. https://doi.org/10.23917/ppd.v12i1.8885

Baharuddin, F. R., et al. (2023). Integrated leadership effect on teacher satisfaction: Mediating effects of teacher collaboration and professional development. International Journal of Learning, Teaching and Educational Research, 22(11). https://doi.org/10.26803/ijlter.22.11.17

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press. https://doi.org/10.4324/9781410617095

Bush, T. (2018). Transformational and transactional leadership: Why they matter in education. *Educational Management Administration & Leadership, 46*(2), 200-203. https://doi.org/10.1177/1741143217745880

Djumiastin, P. (2025). Comparative study of leadership styles in public and private elementary schools. Al-Qalam, 2025. https://jurnal.stiqamuntai.ac.id/index.php/al-qalam/article/view/5691

Haryono, S., Supardi, S., & Udin, U. (2021). The effect of transformational leadership and organizational commitment on teacher performance: The mediating role of organizational citizenship behavior. *Cypriot Journal of Educational Sciences, 16*(2), 603-618. https://doi.org/10.18844/cjes.v16i2.5646

Leithwood, K. (2019). *A review of evidence about equitable school leadership*. University of Toronto, OISE.

Leithwood, K., & Sun, J. (2018). Transformational leadership effects on student achievement: A systematic review. *Educational Administration Quarterly, 54*(4), 668-700. https://doi.org/10.1177/0013161X18788069

Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage publications.

Nurhayati, N., & Prasetyo, M. A. M. (2019). The influence of transactional leadership and work motivation on teacher performance. *Journal of Educational Management and Leadership, 3*(1), 1-10.

Nurkhin, A., Mahmudah, S., & Rohman, A. (2020). The influence of organizational justice and transformational leadership on teacher performance with work motivation as an intervening variable. *Journal of Educational and Social Research, 10*(6), 226-236. https://doi.org/10.36941/jesr-2020-0120

Putra, F. R., & Asbari, M. (2022). The role of situational leadership in improving teacher performance. *Journal of Information Systems and Management, 1*(5), 10-18.

Radnasari, D. (2025). Empowering educators: A study on the impact of principals' transformational leadership strategies on teacher performance. Jurnal Ekonomi Manajemen dan Riset, 2025. http://serambi.org/index.php/jemr/article/view/787

Sari, D. P., & Wijaya, R. (2023). Teacher work engagement in elementary schools: The role of transformational leadership and psychological capital. *Journal of Basic Education Research, 4*(1), 1-8. https://doi.org/10.37251/jber.v4i1.301

Sutrisno, S., & Haryanto, B. (2022). The impact of transformational leadership and school climate on teacher morale in elementary schools. *Jurnal Prima Edukasia, 10*(1), 1-12. https://doi.org/10.21831/jpe.v10i1.45678

Wibowo, W., & Sari, Y. P. (2020). Transactional leadership and its impact on teacher discipline and administrative compliance in elementary schools. *Journal of Education and Learning, 14*(2), 245-254.