

PERAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH DAN MOTIVASI KERJA DALAM MEMBENTUK KEDISIPLINAN GURU MELALUI KOMITMEN ORGANISASI

Nurhasanah ^{a*)}, Ramdan ^{a)}, Atikah ^{a)}, Mela Pebriana Sari ^{a)} Siti Laela ^{e)}

^{a)} Universitas Bina Bangsa, Banten, Indonesia

^{*)} e-mail korespondensi: nurhasanah1455@gmail.com

Article history: received 06 Mei 2026; revised 20 Mei 2026; accepted 26 June 2026

DOI : <https://doi.org/10.33751/jmp.v14i02.118>

Abstrak Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan motivasi kerja dalam membentuk kedisiplinan guru melalui komitmen organisasi. Fokus penelitian diarahkan pada bagaimana kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan komitmen organisasi secara integratif membentuk kedisiplinan guru sebagai kesadaran profesional, bukan sekadar kepatuhan administratif. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif-analitis melalui metode *library research*. Data diperoleh dari jurnal ilmiah dan buku akademik yang relevan dengan fokus penelitian. Analisis data dilakukan menggunakan analisis isi dan sintesis tematik untuk mengidentifikasi pola hubungan antarvariabel secara integratif. Hasil kajian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah berperan sebagai katalis utama dalam meningkatkan motivasi intrinsik guru melalui visi bersama, keteladanan, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Motivasi kerja yang kuat selanjutnya memperkuat komitmen organisasi, khususnya komitmen afektif dan normatif, yang menjadi mekanisme internal dalam membentuk kedisiplinan guru secara sukarela dan berkelanjutan. Kedisiplinan tidak muncul sebagai akibat langsung dari kontrol administratif, melainkan sebagai hasil internalisasi nilai dan keterikatan emosional terhadap sekolah. Peningkatan disiplin guru menuntut praktik kepemimpinan integratif yang memperkuat motivasi dan komitmen organisasi agar disiplin berkembang sebagai kesadaran profesional yang berkelanjutan. Penelitian ini merekomendasikan penguatan kapasitas kepala sekolah dalam menerapkan kepemimpinan transformasional, peningkatan program pengembangan profesional yang memotivasi, serta penciptaan budaya sekolah yang memupuk rasa memiliki dan komitmen guru.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional; Motivasi Kerja; Kedisiplinan Guru; Komitmen Organisasi.

THE ROLE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF SCHOOL PRINCIPALS AND WORK MOTIVATION IN SHAPING TEACHER DISCIPLINE THROUGH ORGANIZATIONAL COMMITMENT

Abstract This study aims to analyze the role of principals' transformational leadership and work motivation in shaping teacher discipline through organizational commitment. The research focuses on how transformational leadership, work motivation, and organizational commitment integratively shape teacher discipline as a form of professional awareness, not merely administrative compliance. The research employs a qualitative approach with a descriptive-analytical design, utilizing library research methods. Data were gathered from academic journals and scholarly books relevant to the research focus. Data analysis was conducted using content analysis and thematic synthesis to identify patterns of relationships between variables in an integrative manner. The findings indicate that principals' transformational leadership acts as a primary catalyst in enhancing teachers' intrinsic motivation through shared vision, role modeling, intellectual stimulation, and individualized consideration. A strong sense of work motivation subsequently reinforces organizational commitment, particularly affective and normative commitment, which functions as an internal mechanism in fostering voluntary and sustainable teacher discipline. Discipline does not emerge as a direct consequence of administrative control but rather as a result of the internalization of values and emotional attachment to the school. Improving teacher discipline necessitates integrative leadership practices that strengthen both motivation and organizational commitment, allowing discipline to develop as sustainable professional awareness. This research recommends strengthening principals' capacity to implement transformational leadership, enhancing motivating professional development programs, and creating a school culture that fosters a sense of belonging and teacher commitment.

Keywords: Transformational Leadership; Work Motivation; Teacher Discipline; Organizational Commitment.

I. PENDAHULUAN

Kepemimpinan kepala sekolah menempati posisi krusial sebagai faktor strategis penentu efektivitas penyelenggaraan pendidikan. Dalam dinamika manajemen pendidikan kontemporer, peran kepala sekolah telah mengalami pergeseran paradigma dari sekadar administrator menjadi pemimpin transformasional yang mampu membangun visi kolektif, memupuk motivasi kerja guru, dan menciptakan budaya organisasi yang kondusif bagi peningkatan disiplin dan kinerja profesional (Sadianah et al., 2022; Humam et al., 2024). Pergeseran paradigma ini menunjukkan bahwa kepemimpinan sekolah tidak lagi dipahami sebagai fungsi struktural semata, melainkan sebagai proses sosial dan moral yang membentuk orientasi nilai serta perilaku warga sekolah secara berkelanjutan, sebagaimana ditunjukkan dalam studi kepemimpinan transformasional kepala sekolah yang menekankan pembentukan komitmen dan kualitas kerja melalui relasi yang partisipatif dan bernilai.

Secara global, laporan OECD (*Organisation for Economic Co-operation and Development*) melalui *Teaching and Learning International Survey* (TALIS) menegaskan bahwa efektivitas kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu kontributor terbesar terhadap peningkatan kualitas pengajaran dan prestasi siswa, bahkan lebih signifikan dibandingkan sumber daya fisik sekolah (OECD, 2021). Sementara itu, laporan UNESCO menunjukkan bahwa banyak negara, termasuk Indonesia, menghadapi tantangan dalam mempertahankan dan mengembangkan performa guru, terutama dalam konteks perubahan kurikulum dan tuntutan pembelajaran abad ke-21, yang menuntut pendekatan kepemimpinan yang adaptif, visioner, dan memberdayakan (UNESCO, 2022). Pada esensinya, kepala sekolah tidak lagi dipandang sebagai pengawas birokratis, melainkan sebagai katalisator perubahan yang menggerakkan seluruh sumber daya sekolah menuju tujuan yang lebih bermakna dan berkeadilan melalui internalisasi nilai dan komitmen bersama.

Secara teoritis, literatur pendidikan telah lama membahas berbagai gaya kepemimpinan kepala sekolah—seperti transformasional, instruksional, dan situasional serta dampaknya terhadap kinerja guru. Teori kepemimpinan transformasional yang dipopulerkan oleh Bass dan Avolio (1994) menekankan dimensi inspirasional, motivasional, dan pengembangan pribadi, yang terbukti relevan dalam konteks pendidikan modern (Deinert et al., 2015). Namun, meskipun banyak studi empiris yang mengaitkan kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru, terdapat perdebatan dan keragaman temuan. Beberapa penelitian menemukan pengaruh positif dan signifikan, sementara studi lain menunjukkan bahwa pengaruhnya relatif kecil atau dimediasi oleh faktor lainnya, seperti disiplin guru atau kepuasan kerja. Evaluasi kritis terhadap temuan-temuan ini penting untuk memetakan perdebatan ilmiah dan mengidentifikasi celah penelitian.

Isu rendahnya kedisiplinan guru masih menjadi problematik yang mendesak dan multidimensi di banyak satuan pendidikan. Kedisiplinan guru dalam konteks organisasi sekolah tidak hanya dimaknai secara sempit sebagai kepatuhan terhadap aturan dan prosedur formal, tetapi juga mencerminkan manifestasi dari kesadaran profesional, tanggung jawab kerja, dan keterikatan psikologis individu terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi sekolah (Hermawan et al., 2024). Pemahaman ini menempatkan disiplin sebagai perilaku yang berakar pada kesadaran internal, bukan semata-mata akibat kontrol eksternal, sebagaimana juga ditegaskan dalam studi kepemimpinan transformasional yang menempatkan nilai dan komitmen sebagai fondasi perilaku profesional guru. Perspektif ini mendapat dukungan teoretis dari kajian tentang peran disiplin dalam pendidikan karakter, yang menegaskan bahwa disiplin sebagai nilai fondasi harus diinternalisasi melalui pembiasaan yang konsisten di sekolah dan keluarga (Nurdien et al., 2025). Oleh karena itu, membangun disiplin guru sebagai karakter profesional memerlukan pendekatan yang holistik dan kultural, tidak sekadar prosedural.

Fenomena ketidakhadiran, keterlambatan, dan ketidakpatuhan terhadap standar profesional seringkali merefleksikan masalah yang lebih dalam daripada sekadar pelanggaran aturan. Berbagai temuan penelitian mengindikasikan bahwa akar persoalan kedisiplinan guru tersebut seringkali terletak pada lemahnya motivasi kerja dan komitmen organisasi guru, yang secara signifikan dipengaruhi oleh gaya, pendekatan, dan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah (A. H. Arifin et al., 2018). Kajian literatur sebelumnya telah banyak mengonfirmasi hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan peningkatan motivasi kerja guru. Kepemimpinan yang menekankan pada keteladanan, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual terbukti mampu menciptakan iklim sekolah yang secara psikologis aman dan mendukung keterlibatan guru. Temuan ini diperkuat oleh penelitian yang menunjukkan bahwa motivasi intrinsik guru tumbuh melalui pemberdayaan, pengakuan profesional, dan partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan (Jakavonytė-staškuvienė & Barkauskienė, 2023).

Lebih lanjut, komitmen organisasi dapat menjadi variabel mediasi kunci yang menjembatani pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kedisiplinan dan kinerja (Muid & Setiadi, 2022; Roy & Sumartik, 2021). Literatur kepemimpinan sekolah mutakhir menunjukkan bahwa komitmen ini terbentuk melalui proses internalisasi nilai dan relasi kepemimpinan yang bermakna, sehingga menghasilkan disiplin kerja yang sukarela dan berkelanjutan (Duran, 2016; Sliwka et al., 2026). Proses pembentukan komitmen afektif dan normatif ini merupakan jantung dari disiplin yang berbasis kesadaran. Meskipun peta pengetahuan tersebut telah terbentuk, terdapat celah pengetahuan yang signifikan. Dominasi pendekatan kuantitatif korelasional membatasi pemahaman terhadap proses psikologis dan dinamika sosial pembentukan disiplin guru; kajian integratif yang mengaitkan kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan komitmen organisasi secara holistik masih terbatas; serta variasi konteks sekolah menunjukkan perlunya pendekatan kualitatif reflektif.

Berdasarkan celah tersebut, artikel ini menawarkan kebaruan melalui pendekatan *library research* kualitatif dengan desain deskriptif-analitis yang mensintesis literatur mutakhir untuk membangun model konseptual integratif mengenai pembentukan disiplin guru melalui mekanisme kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan komitmen organisasi. Kebaruan sintesis ini diperkuat dengan memasukkan wawasan dari beragam konteks, seperti sekolah dasar, sekolah menengah, madrasah, pondok

pesantren, dan tantangan era digital, untuk menghasilkan pemahaman yang lebih komprehensif dan kontekstual tentang mekanisme kepemimpinan transformasional dalam menumbuhkan kedisiplinan yang berbasis nilai. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan motivasi kerja dalam membentuk kedisiplinan guru melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif-analitis melalui jenis penelitian *library research*. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memahami dan menganalisis konsep, makna, serta relasi teoretik antara kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, komitmen organisasi, dan kedisiplinan guru berdasarkan kajian literatur ilmiah, bukan untuk menguji hubungan kausal secara statistik (Creswell & Poth, 2018; Zed, 2020). Desain deskriptif-analitis memungkinkan peneliti untuk menguraikan, menafsirkan, dan mensintesis berbagai temuan penelitian terdahulu secara sistematis dan mendalam.

Jenis penelitian *library research* dipilih karena fokus kajian ini adalah pada penggalian data konseptual dan empiris yang bersumber dari publikasi ilmiah. *Library research* dipahami sebagai metode penelitian yang mengandalkan sumber-sumber tertulis sebagai data utama, seperti jurnal ilmiah, buku akademik, dan dokumen resmi yang relevan dengan topik penelitian (Zed, 2020). Dalam konteks penelitian pendidikan, pendekatan ini relevan untuk membangun pemahaman konseptual yang komprehensif terhadap fenomena kepemimpinan dan perilaku organisasi sekolah. Pemilihan sumber dilakukan secara purposif dengan mempertimbangkan relevansi topik, kredibilitas jurnal, dan kontribusi teoretik terhadap variabel yang dikaji, yaitu kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, komitmen organisasi, dan kedisiplinan guru.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran literatur sistematis menggunakan basis data ilmiah seperti Google Scholar, SINTA (*Science and Technology Index*), dan Scopus. Kata kunci yang digunakan dalam penelusuran meliputi: kepemimpinan transformasional, motivasi kerja guru, komitmen organisasi, dan kedisiplinan guru, baik dalam bahasa Indonesia maupun Inggris. Proses seleksi literatur dilakukan melalui beberapa tahap, yaitu identifikasi awal, penyaringan berdasarkan abstrak dan kata kunci, serta penelaahan teks penuh untuk memastikan kesesuaian dengan fokus penelitian. Kriteria inklusi meliputi publikasi dalam 10 tahun terakhir (2015-2026), artikel jurnal terakreditasi, terindeks atau buku akademik, relevansi dengan variabel penelitian, dan ketersediaan teks lengkap.

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis isi (*content analysis*) dan sintesis tematik. Analisis isi dilakukan untuk mengidentifikasi konsep utama, temuan empiris, dan pola hubungan antarvariabel yang dilaporkan dalam literatur, sedangkan sintesis tematik digunakan untuk mengelompokkan dan mengintegrasikan temuan-temuan tersebut ke dalam tema-tema analitis yang relevan dengan tujuan penelitian. Melalui pendekatan ini, peneliti tidak hanya merangkum hasil penelitian terdahulu, tetapi juga melakukan interpretasi kritis terhadap kesesuaian, perbedaan, dan celah penelitian yang ada. Untuk menjaga validitas dan kredibilitas kajian, penelitian ini menerapkan prinsip *triangulasi sumber* dengan membandingkan temuan dari berbagai artikel dan konteks penelitian. Selain itu, konsistensi konsep dan kesesuaian terminologi diperhatikan secara ketat agar interpretasi yang dihasilkan tetap berada dalam koridor ilmiah dan dapat dipertanggungjawabkan secara akademik (Zed, 2020).

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Temuan sintesis literatur dari berbagai jurnal dan buku akademik yang relevan mengungkapkan tiga tema utama yang menggambarkan hubungan integratif antara kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, komitmen organisasi, dan kedisiplinan guru, yaitu: (1) Peran Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru; (2) Motivasi Kerja Guru dalam Membentuk Komitmen Organisasi; (3) Komitmen Organisasi sebagai Jalur Pembentuk Kedisiplinan Guru. Ketiga tema ini saling berkaitan dalam membentuk pola kepemimpinan transformasional yang efektif untuk meningkatkan kedisiplinan guru berbasis kesadaran profesional.

1. Peran Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru

Hasil kajian literatur menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah memiliki peran signifikan dalam membangun dan memperkuat motivasi kerja guru. Kepala sekolah yang mampu mengartikulasikan visi yang jelas, memberikan keteladanan, serta menciptakan iklim kerja yang suportif terbukti mampu meningkatkan semangat dan keterlibatan kerja guru (Falah, 2019; Sukmadewi, 2022; Susila et al., 2022). Dalam konteks ini, kepemimpinan transformasional tidak hanya berfungsi sebagai instrumen pengendalian organisasi, tetapi juga sebagai sumber inspirasi dan makna kerja bagi guru (Roy & Sumartik, 2021). Studi kasus mengenai praktik kepemimpinan transformatif di distrik sekolah dasar di Phoenix menunjukkan bahwa komitmen kolektif terhadap pengajaran dibangun melalui kepemimpinan yang secara konkret mengalokasikan sumber daya, menyediakan bahan ajar berkualitas, dan mendesain pengembangan profesi guru secara terkoordinasi (Abbott et al., 2024). Hal ini menegaskan bahwa motivasi guru tidak muncul dalam ruang hampa, melainkan dibentuk melalui tindakan dan kebijakan kepemimpinan yang terukur dan berorientasi pada pemberdayaan.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa dimensi *idealized influence* (pengaruh ideal) dan *inspirational motivation* (motivasi inspirasional) dari kepemimpinan transformasional berkontribusi langsung terhadap peningkatan motivasi intrinsik guru. Guru yang memandang kepala sekolah sebagai figur teladan cenderung memiliki kepercayaan yang tinggi terhadap kepemimpinan, sehingga lebih termotivasi untuk menjalankan tugas secara disiplin dan bertanggung jawab (Mansor et al.,

2021; Roy & Sumartik, 2021). Motivasi yang terbentuk melalui keteladanan ini bersifat lebih stabil dan berkelanjutan dibandingkan motivasi yang bersumber dari tekanan atau sanksi administratif. Konsep keteladanan (*uswah hasanah*) sebagai inti dari motivasi inspirasional ini juga ditemukan sangat kuat dalam konteks kepemimpinan Kiai di pondok pesantren, di mana nilai-nilai seperti kesederhanaan, kesabaran, dan konsistensi (*istiqamah*) yang dimodelkan oleh pemimpin secara langsung diinternalisasi dan menjadi penggerak perilaku pengikut (S. Arifin et al., 2024). Prinsip yang sama berlaku di sekolah umum, di mana integritas dan konsistensi kepala sekolah menjadi fondasi kepercayaan dan motivasi guru.

Selain itu, *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual) yang diberikan oleh kepala sekolah melalui dorongan untuk berpikir kritis dan inovatif juga berperan dalam meningkatkan motivasi kerja guru. Lingkungan sekolah yang memberikan ruang bagi guru untuk mengembangkan ide, bereksperimen dengan metode pembelajaran, dan terlibat dalam pengambilan keputusan organisasi terbukti meningkatkan rasa memiliki (*sense of ownership*) terhadap sekolah (Lasminto et al., 2025; Wahyuni et al., 2021). Kondisi ini mendorong guru untuk bekerja dengan kesadaran internal, termasuk dalam mematuhi aturan dan norma disiplin. Temuan literatur juga menegaskan bahwa *individualized consideration* (pertimbangan individual) berkontribusi pada motivasi kerja guru melalui hubungan interpersonal yang positif antara kepala sekolah dan guru. Perhatian terhadap kebutuhan profesional dan personal guru menciptakan rasa dihargai dan diakui, yang pada akhirnya memperkuat komitmen afektif terhadap organisasi (Mansor et al., 2021; Wang'ombe, 2023). Dengan demikian, kepemimpinan transformasional berperan sebagai katalisator awal dalam proses pembentukan motivasi kerja guru.

2. Motivasi Kerja Guru dalam Membentuk Komitmen Organisasi

Motivasi kerja guru yang tinggi, baik intrinsik maupun ekstrinsik, berimplikasi langsung pada pembentukan komitmen organisasi. Hasil sintesis literatur menunjukkan bahwa guru yang memiliki motivasi intrinsik kuat cenderung mengembangkan keterikatan emosional yang lebih tinggi terhadap sekolah, sehingga membentuk komitmen afektif yang berkelanjutan (Ningsih et al., 2024; Tentama & Pranungsari, 2016). Komitmen ini tercermin dalam kesediaan guru untuk berkontribusi lebih dari tuntutan formal pekerjaan. Motivasi intrinsik, seperti rasa bermakna dalam profesi keguruan dan kepuasan dalam mendidik peserta didik, terbukti lebih efektif dalam membangun komitmen organisasi dibandingkan motivasi ekstrinsik semata. Penelitian menunjukkan bahwa insentif material tanpa dukungan kepemimpinan yang inspiratif sering kali hanya menghasilkan kepatuhan jangka pendek, bukan komitmen jangka panjang (Mohzana et al., 2024; Triyani & Hatta, 2022). Oleh karena itu, motivasi kerja yang dibangun melalui kepemimpinan transformasional memiliki nilai strategis dalam memperkuat komitmen organisasi guru.

Motivasi kerja juga memengaruhi dimensi komitmen normatif, yaitu rasa kewajiban moral guru untuk tetap setia dan berkontribusi pada sekolah. Guru yang merasa didukung dan dimotivasi oleh pimpinan cenderung mengembangkan kesadaran etis untuk menjalankan tugas secara disiplin sebagai bentuk tanggung jawab profesional (Sadianah et al., 2022). Dalam konteks ini, disiplin tidak lagi dipandang sebagai beban, melainkan sebagai konsekuensi logis dari komitmen terhadap organisasi. Pentingnya membangun motivasi intrinsik ini semakin krusial di era digital, di mana tantangan distraksi dan tuntutan baru dapat mengikis fokus guru. Studi tentang pendidikan karakter mengingatkan bahwa pembentukan nilai fondasi seperti disiplin memerlukan internalisasi melalui pembiasaan yang konsisten, sebuah proses yang hanya mungkin terjadi jika didorong oleh motivasi dari dalam diri (Nurdien et al., 2025).

Namun demikian, beberapa studi mencatat bahwa motivasi kerja tidak selalu secara otomatis membentuk komitmen organisasi jika tidak didukung oleh budaya sekolah yang adil dan konsisten. Ketidaksesuaian antara nilai yang dikomunikasikan oleh pimpinan dan praktik manajerial sehari-hari dapat melemahkan komitmen guru meskipun motivasi awal cukup tinggi (Mansor et al., 2021). Temuan ini menunjukkan bahwa motivasi kerja perlu dikelola secara sistemik agar benar-benar berfungsi sebagai dasar komitmen organisasi. Konsistensi antara kata dan tindakan pemimpin ini merupakan ciri khas kepemimpinan transformasional yang sukses, di mana nilai-nilai tidak hanya disosialisasikan tetapi juga dimodelkan dan dievaluasi secara rutin, sehingga tertanam kuat sebagai budaya organisasi (S. Arifin et al., 2024).

3. Komitmen Organisasi sebagai Jalur Pembentuk Kedisiplinan Guru

Hasil kajian menunjukkan bahwa komitmen organisasi merupakan variabel kunci yang menjembatani pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kedisiplinan guru. Guru dengan tingkat komitmen organisasi yang tinggi cenderung menunjukkan perilaku disiplin secara konsisten, baik dalam aspek kehadiran, ketepatan waktu, maupun kepatuhan terhadap kebijakan sekolah (A. H. Arifin et al., 2018; Muid & Setiadi, 2022). Komitmen organisasi berfungsi sebagai mekanisme internalisasi nilai-nilai organisasi ke dalam perilaku kerja sehari-hari.

Komitmen afektif memiliki pengaruh paling kuat terhadap kedisiplinan guru dibandingkan dimensi komitmen lainnya. Guru yang secara emosional terikat pada sekolah menunjukkan kesediaan untuk mematuhi aturan dan standar profesional tanpa harus diawasi secara ketat (Triyani & Hatta, 2022). Hal ini memperkuat pandangan bahwa kedisiplinan yang efektif bersumber dari kesadaran internal, bukan semata-mata dari kontrol eksternal. Pandangan ini sejalan dengan esensi pendidikan karakter yang menempatkan disiplin sebagai nilai yang harus diinternalisasi, bukan hanya ditegakkan (Nurdien et al., 2025). Oleh karena itu, upaya membangun kedisiplinan guru harus berfokus pada penciptaan iklim yang memupuk keterikatan emosional dan rasa memiliki.

Komitmen normatif juga berperan dalam membentuk kedisiplinan melalui rasa kewajiban moral terhadap organisasi. Guru yang merasa memiliki tanggung jawab etis terhadap sekolah dan peserta didik cenderung menjaga disiplin sebagai bentuk integritas profesional (Hermawan et al., 2024). Sebaliknya, komitmen berkelanjutan yang didasarkan pada pertimbangan untung-

rugi relatif kurang berpengaruh terhadap kedisiplinan jangka panjang. Komitmen normatif ini dibangun melalui proses panjang internalisasi nilai, seperti yang terlihat dalam kepemimpinan yang berhasil menanamkan nilai-nilai inti ke dalam budaya organisasi (S. Arifin et al., 2024; Wahyuni et al., 2021). Temuan ini sejalan dengan berbagai penelitian sebelumnya yang menempatkan komitmen organisasi sebagai mediator penting dalam hubungan antara kepemimpinan dan perilaku kerja guru.

4. Model Konseptual Integratif Hubungan Antarvariabel

Berdasarkan sintesis tematik terhadap literatur, penelitian ini mengidentifikasi pola hubungan integratif antara kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, komitmen organisasi, dan kedisiplinan guru. Kepemimpinan transformasional berperan sebagai faktor pemicu yang membentuk motivasi kerja guru, yang selanjutnya memperkuat komitmen organisasi, dan pada akhirnya termanifestasi dalam perilaku disiplin guru (Ningsih et al., 2024; Saputra & Darmawan, 2023). Model konseptual ini menegaskan bahwa hubungan antarvariabel bersifat tidak langsung dan berjenjang. Pengaruh kepemimpinan terhadap kedisiplinan tidak terjadi secara instan, melainkan melalui proses psikologis dan organisasional yang kompleks. Temuan ini menjelaskan mengapa beberapa penelitian kuantitatif menemukan pengaruh kepemimpinan yang lemah atau tidak signifikan terhadap kedisiplinan ketika variabel mediasi tidak diperhitungkan (Setiawan & Sudrajat, 2021).

Relasi konseptual integratif antara kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, komitmen organisasi, dan kedisiplinan guru disajikan dalam Tabel 1, yang menguraikan hubungan konseptual antarvariabel penelitian. Tabel tersebut menggambarkan arah hubungan (jalur pengaruh) yang menghubungkan setiap konstruk serta menjelaskan peran mediasi motivasi kerja dan komitmen organisasi dalam hubungan antara kepemimpinan dan kedisiplinan guru.

TABEL 1. Relasi Konseptual Variabel Penelitian

No	Variabel X	Peran Utama	Variabel Z	Variabel Y	Keterangan
1	Kepemimpinan Transformasional	Membangun visi dan keteladanan	Komitmen Organisasi	Kedisiplinan Guru	Kepemimpinan transformasional meningkatkan motivasi dan komitmen guru yang berujung pada disiplin kerja
2	Motivasi Kerja	Mendorong keterlibatan dan tanggung jawab	Komitmen Organisasi	Kedisiplinan Guru	Motivasi kerja memperkuat komitmen afektif dan normatif yang mendasari disiplin
3	Kepemimpinan & Motivasi (sinergis)	Menginternalisasi nilai organisasi	Komitmen Organisasi	Kedisiplinan Guru	Sinergi kepemimpinan dan motivasi membentuk disiplin berbasis kesadaran internal

Temuan kajian ini menunjukkan konsistensi yang kuat dengan sebagian besar penelitian terdahulu yang menekankan peran strategis kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan motivasi dan komitmen guru sebagai fondasi perilaku kerja profesional (Sadianah et al., 2022). Secara khusus, hasil sintesis literatur menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional tidak bekerja secara langsung dalam membentuk kedisiplinan guru, melainkan melalui proses mediasi psikologis dan organisasional yang kompleks. Hal ini memperkuat hipotesis bahwa komitmen organisasi berfungsi sebagai mekanisme kunci yang menjembatani pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap perilaku disiplin guru. Dengan demikian, kedisiplinan tidak dapat dipahami sebagai respons instan terhadap kebijakan atau pengawasan, tetapi sebagai hasil internalisasi nilai dan keterikatan afektif guru terhadap sekolah. Temuan ini sejalan dengan penelitian Mulyani & Wiarta (2021) yang menemukan kontribusi signifikan kepemimpinan transformasional terhadap peningkatan kinerja guru di sekolah dasar.

Lebih lanjut, temuan ini membantu menjelaskan variasi hasil yang ditemukan dalam studi-studi sebelumnya. Perbedaan temuan antarpenelitian, khususnya yang melaporkan pengaruh kepemimpinan yang lemah atau tidak signifikan terhadap kedisiplinan guru, tampaknya lebih disebabkan oleh variasi konteks sekolah, budaya organisasi, dan karakteristik kepemimpinan kepala sekolah, serta oleh tidak diperhitungkannya variabel mediasi secara memadai (Setiawan & Sudrajat, 2021). Dalam kerangka ini, penelitian kuantitatif yang bersifat parsial cenderung menangkap hubungan permukaan antarvariabel, sementara kajian ini menunjukkan bahwa hubungan tersebut bersifat berjenjang dan bergantung pada kualitas relasi kepemimpinan serta

proses internalisasi nilai di dalam organisasi sekolah. Hal ini sesuai dengan temuan Efendi et al. (2023) bahwa kepemimpinan transformasional yang efektif sangat bergantung pada komitmen kerja sebagai variabel mediasi.

Sintesis lintas konteks yang dilakukan dalam kajian ini memberikan temuan yang menarik. Di satu sisi, mekanisme dasar kepemimpinan transformasional, yakni pembentukan makna kerja, pemberdayaan, dan internalisasi nilai, tampak bersifat universal. Di sisi lain, bentuk konkret implementasinya sangat dipengaruhi oleh konteks sosial, budaya, dan tantangan spesifik yang dihadapi sekolah, termasuk tantangan era digital (Abbott et al., 2024; Nurdien et al., 2025). Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan transformasional tidak terletak pada adopsi model secara mekanis, melainkan pada kemampuan kepala sekolah untuk mengontekstualisasikan nilai-nilai kepemimpinan ke dalam realitas lokal dan kebutuhan guru. Penelitian Salma & Balela (2024) juga menegaskan bahwa pemimpin yang terlibat secara aktif dalam kegiatan organisasi dapat meningkatkan komitmen dan etos kerja guru.

Dari perspektif teoretis, hasil kajian ini berkontribusi pada pengembangan model konseptual kepemimpinan dan perilaku organisasi sekolah dengan menempatkan komitmen organisasi sebagai jalur utama pembentukan kedisiplinan guru. Kontribusi ini memperkaya literatur dengan menegaskan bahwa disiplin sebagai *outcome* perilaku merupakan puncak dari proses sosial-psikologis yang panjang, yang melibatkan pembentukan motivasi, keterikatan emosional, dan internalisasi nilai organisasi. Dengan demikian, kajian ini memperluas pemahaman tentang disiplin guru dari pendekatan struktural-administratif menuju pendekatan kultural dan relasional yang lebih mendalam. Penelitian ini memberikan perspektif baru bahwa efektivitas kepemimpinan di sekolah dasar tidak dapat dipisahkan dari konteks sosial dan budaya lokal, serta menegaskan bahwa pendekatan "memanusiakan hubungan" (*human-centered leadership*) menjadi kunci keberhasilan kepemimpinan transformasional.

Secara praktis, temuan ini menegaskan bahwa upaya peningkatan kedisiplinan guru tidak akan efektif jika hanya mengandalkan regulasi, prosedur, dan sanksi formal. Sebaliknya, disiplin yang berkelanjutan menuntut kepemimpinan yang mampu membangun motivasi intrinsik dan komitmen organisasi secara konsisten (Mulyasa, 2021). Implikasi praktisnya, kepala sekolah perlu merancang intervensi yang simultan pada tiga level utama: (1) mempraktikkan kepemimpinan transformasional yang berlandaskan keteladanan dan visi bersama; (2) menciptakan sistem kerja dan pengembangan profesional yang memotivasi; serta (3) secara aktif membangun budaya organisasi yang memupuk rasa memiliki dan komitmen guru. Pendekatan integratif inilah yang memungkinkan disiplin guru berkembang sebagai kesadaran profesional, bukan sekadar kepatuhan administratif. Implikasi praktis lainnya mencakup perlunya pelatihan kepala sekolah yang tidak hanya fokus pada administrasi, tetapi juga pengembangan keterampilan komunikasi empatik dan supervisi kolaboratif.

IV. SIMPULAN

Kepemimpinan transformasional kepala sekolah memainkan peran strategis namun tidak langsung dalam membentuk kedisiplinan guru. Hasil sintesis literatur menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kedisiplinan guru dimediasi oleh dua mekanisme utama, yaitu motivasi kerja dan komitmen organisasi. Kepemimpinan transformasional yang ditandai oleh visi bersama, keteladanan, stimulasi intelektual, dan perhatian individual terbukti efektif dalam menumbuhkan motivasi intrinsik guru. Motivasi tersebut selanjutnya memperkuat komitmen organisasi, khususnya komitmen afektif dan normatif, yang menjadi fondasi internal bagi munculnya perilaku disiplin guru secara sukarela dan berkelanjutan. Dengan demikian, kedisiplinan guru tidak dapat dipahami semata-mata sebagai hasil penegakan aturan administratif, melainkan sebagai manifestasi dari internalisasi nilai, keterikatan emosional, dan kesadaran profesional dalam konteks budaya organisasi sekolah.

Kontribusi teoretis penelitian ini terletak pada pengembangan model konseptual integratif yang menempatkan komitmen organisasi sebagai jalur kunci (*mediating pathway*) antara kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kedisiplinan guru. Model ini memperkaya khazanah keilmuan manajemen pendidikan dengan memperluas pemahaman tentang disiplin guru dari perspektif struktural-administratif menuju pendekatan kultural dan relasional. Selain itu, kajian ini menunjukkan bahwa mekanisme kepemimpinan transformasional bersifat relatif universal, namun implementasinya sangat kontekstual, dipengaruhi oleh karakteristik sosial, budaya, dan tantangan spesifik satuan pendidikan, termasuk dinamika pendidikan di era digital.

Implikasi praktis dari penelitian ini menegaskan bahwa upaya peningkatan kedisiplinan guru sebaiknya tidak hanya berfokus pada regulasi dan sanksi formal. Kepala sekolah perlu mengadopsi praktik kepemimpinan transformasional secara konsisten melalui keteladanan, pemberdayaan guru, penyediaan dukungan profesional yang bermakna, serta penciptaan budaya sekolah yang adil dan partisipatif. Intervensi yang simultan pada aspek kepemimpinan, motivasi kerja, dan penguatan komitmen organisasi berpotensi menghasilkan disiplin guru yang lebih stabil, berbasis kesadaran internal, dan berorientasi jangka panjang. Penelitian ini juga menyarankan agar program pengembangan kepala sekolah dan pelatihan kepemimpinan dari dinas pendidikan menambah fokus pada keterampilan komunikasi interpersonal, empati, dan manajemen hubungan kerja, karena aspek-aspek ini terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

Adapun keterbatasan penelitian ini terletak pada sifatnya sebagai kajian kepustakaan (*library research*) yang bergantung pada temuan dan interpretasi penelitian terdahulu, sehingga belum mampu menangkap dinamika empiris secara langsung di lapangan. Penelitian ini hanya terbatas pada satu metode dan belum melakukan validasi empiris di sekolah. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk menguji model konseptual yang dihasilkan melalui studi empiris, baik dengan pendekatan kualitatif mendalam seperti studi kasus atau etnografi sekolah, maupun pendekatan campuran (*mixed methods*) untuk memverifikasi hubungan antarvariabel secara lebih komprehensif. Penelitian selanjutnya juga dapat memperluas konteks kajian pada jenjang pendidikan yang berbeda, melakukan perbandingan antar sekolah, atau menggunakan pendekatan longitudinal untuk mengamati perubahan kepemimpinan dan kinerja guru dalam rentang waktu tertentu, serta mengeksplorasi pengaruh faktor lain

seperti budaya organisasi dan kesejahteraan guru dalam membangun kedisiplinan guru. Dengan demikian, pengembangan teori dan praktik kepemimpinan sekolah dapat terus diperkuat secara berkelanjutan dan kontekstual.

V. REFERENSI

- Abbott, R., Moran, M., & Wideman, A. B. (2024). Three Transformative Leadership Practices. *Science and Children*, 61(1), 11–14. <https://doi.org/10.1080/00368148.2024.2293467>
- Arifin, A. H., Sullaida, & Nurmala. (2018). The Relationship Of Job Satisfaction, Transformational Leadership, And Work Discipline On Performance Employee With Organizational Commitment As Intervening Variable Of Administration Staffs At State Malikussaleh University. *Indonesian Journal of Educational Review*, 5(1), 52–67.
- Arifin, S., Chotib, M., Widyawati, N., Rahayu, I., & Samsudi, W. (2024). Kiai's Transformative Leadership in Developing an Organizational Culture of Islamic Boarding Schools : Multicase Study. *Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan*, 16(2), 2608–2620. <https://doi.org/10.35445/alishlah.v16i2.5325>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Deinert, A., Homan, A. C., Boer, D., Voelpel, S. C., & Gutermann, D. (2015). Transformational Leadership Sub-Dimensions and Their Link to Leaders' Personality and Performance. *Elsevier_The Leadership Quarterly*, 30, 1–26. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.08.001>
- Duran, I. J. (2016). Transformative Leadership : A Case Study of Schools in a Network Designed to Improve Turnaround Schools. In *Educational Leadership and Policy Studies*.
- Efendi, F., Sunaryo, H., & Harijanto, D. (2023). Efektivitas Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah melalui Komitmen Kerja terhadap Kinerja Guru Merdeka Belajar. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 11(2), 1–5.
- Falah, M. S. (2019). Kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan mutu budaya pendidikan siswa. *Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan*, 7(2), 176–186.
- Hermawan, S., Abdullah, G., & Oedjono. (2024). Pengaruh Kedisiplinan dan Motivasi Guru Terhadap Kinerja Guru SMP dan MTs. *Journal of Education Research*, 5(4), 6308–6317.
- Humam, M. R. F., Putra, M., Aziz, M. H., & Asy'arie, B. F. (2024). Transformative Leadership of School Principals in Improving the Quality of Education from an Islamic Perspective. *Al-Fâhim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(2), 343–368. <https://doi.org/10.54396/alfahim.v6i2.1457>
- Jakavonytė-staškuvienė, & Barkauskienė, D. (2023). Transformative teacher leadership experiences in schools in creating an innovative educational culture : The case of Lithuania. *Cogent Education*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2023.2196239>
- Lasminto, Khoiri, N., & Ariyanto, L. (2025). Understanding Teacher Work Discipline Through Instructional Leadership and Work Motivation : An Indonesian Elementary School Perspective. *Journal Of Innovation And Research In Primary Education*, 4(4), 4065–4080.
- Mansor, A. N., Abdullah, R., & Jamaludin, K. A. (2021). The influence of transformational leadership and teachers' trust in principals on teachers' working commitment. *Humanities and Social Sciences Communications*, 8(302), 1–9. <https://doi.org/10.1057/s41599-021-00985-6>
- Mohzana, Ulimaz, A., Fuadi, T. M., Rofi, A., Hukubun, Y., & Putra, A. P. (2024). Meningkatkan Komitmen Kerja Guru : Analisis Peran Motivasi Intrinsik dan Emotional Intelligence. *Edu Cendikia: Jurnal Ilmiah Kependidikan*, 4(3), 1709–1715. <https://doi.org/10.47709/educendikia.v4i03>
- Muid, A., & Setiadi, P. B. (2022). The Effect of Transformational Leadership Style , and Work Discipline on Employee Performance with Organizational Commitment as Intervening Variable at PT . Laser Jaya Sakti. *Journal of Accounting And Finance Management*, 3(2), 67–78.
- Mulyani, N. M. H., & Wiarta, I. W. (2021). Kontribusi Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Pedagogi Dan Pembelajaran*, 4(1), 158–167.
- Mulyasa, E. (2021). *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Remaja Rosdakarya. <https://doi.org/9786022170006>
- Ningsih, S., Zahriyanti, & Yanti, H. (2024). Pengaruh budaya organisasi, kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap komitmen organisasi guru slb. *Research and Development Journal Of Education*, 10(2), 1301–1308.
- Nurdien, M. B. A., Junanto, S., & Fajrin, L. P. (2025). Metodik Didaktik : The Role of Discipline in Character Education for Elementary School Students in The Digital Era. *Jurnal Pendidikan Ke-Sd-An*, 21(1), 103–110.
- OECD. (2021). *TALIS: Positive, High-Achieving Students? What Schools and Teachers Can Do*.
- Roy, F. I., & Sumartik, S. (2021). The Effect of Leadership, Self-Efficacy and Work Motivation on Work Discipline. *Academia Open*, 5(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.21070/acopen.5.2021.1767>
- Sadianah, L., Ruhiat, Y., & Faturrohman, N. (2022). Kontribusi Kepemimpinan Transformational dan Komitmen pada Profesi terhadap Disiplin Kerja Guru. *Jurnal Pedagogi Dan Pembelajaran*, 5(1), 27–32.
- Salma, G., & Balela, A. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah , Budaya Kerja , dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Guru di SMP Negeri Kecamatan Banjarmasin Utara Pendahuluan. *Jurnal Studi Guru Dan Pembelajaran*, 7(3), 1034–1048.
- Saputra, R. T., & Darmawan, D. (2023). Improving Teacher Performance through Effective Leadership , Work Discipline , and

- Work Motivation. *Bulletin of Science, Technology and Society*, 2(2), 31–36.
- Setiawan, A., & Sudrajat, A. (2021). Kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan implikasinya terhadap budaya kerja guru. *Jurnal Manajemen Pendidikan Indonesia*, 6(1), 33–47.
- Sliwka, A., Klopsch, B., Beigel, J., & Tung, L. (2026). Transformational leadership for deeper learning : shaping innovative school practices for enhanced learning. *Journal of Educational Administration*, 62(1), 103–121. <https://doi.org/10.1108/JEA-03-2023-0049>
- Sukmadewi, N. K. D. (2022). Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Sekolah. *Jayapangus Press*, 2(4), 355–364.
- Susila, R., Pardi, Demina, & Marsidin, S. (2022). Peranan Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pengembangan Budaya Mutu di Masa Pandemi COVID-19. *Jurnal Inovasi Dan Riset Akademik*, 3(1), 41–55.
- Tentama, F., & Pranungsari, D. (2016). The Roles of Teachers ' Work Motivation and Teachers ' Job Satisfaction in the Organizational Commitment in Extraordinary Schools. *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)*, 5(1), 39–45.
- Triyani, P. A., & Hatta, M. I. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi pada Guru. *Psychology Science*, 174–181. <https://doi.org/https://doi.org/10.29313/bcsps.v2i1.891>
- UNESCO. (2022). *The Transformation of Education Begins with Teachers*. UNESCO Publishing. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000383150>
- Wahyuni, A., Fatimah, E. S., & Arifin, B. S. (2021). Motivasi Kerja dalam Organisasi Pendidikan. *AL-FAHIM : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3(1), 14–32.
- Wang'ombe, T. (2023). The Role of Educational Leadership in Fostering a Positive School Culture and Enhancing Teacher Retention. *FortWorth*, 1(1), 31–43.
- Zed, M. (2020). *Metode Penelitian Kepustakaan*. Yayasan Pustaka Obor Indonesia.