

IMPLEMENTASI KEPEMIMPINAN ETIS DI SEKOLAH: PERSEPSI GURU TERHADAP PRAKTIK KEPALA SEKOLAH DI SD NEGERI 67 PEKANBARU

Liza Lestari¹, Tia Permata Sari², Hendri Marhadi³, Mahmud Alpusari⁴

^{1,2,3,4}Universitas Riau

liza.lestari7993@grad.unri.ac.id¹, tia.permata6251@grad.unri.ac.id²,
hendri_m29@yahoo.co.id³, mahmud131079@yahoo.co.id⁴

ABSTRACT

Ethical leadership is a crucial aspect in the management of educational institutions, as the principal's role extends beyond mere administration and serves as a moral role model for the entire school community. This study aims to measure the implementation of ethical leadership in schools based on teachers' perceptions and analyze its impact on teachers' trust, job satisfaction, and organizational commitment. This study uses a mixed-method approach with an explanatory design. The research instrument was a Likert-scale questionnaire adapted from the Ethical Leadership Scale (Brown, Treviño, & Harrison, 2005), with all teachers as the study population. Data analysis techniques included validity and reliability tests, descriptive analysis, correlation, multiple regression, and mediation tests. The results are expected to provide an empirical picture of the extent to which ethical leadership is implemented by principals, as well as its implications for improving teacher performance and strengthening the school's ethical culture.

Keywords: *Ethical Leadership¹, Principals², Teacher Perception³*

ABSTRAK

Kata Kunci : Kepemimpinan etis menjadi salah satu aspek penting dalam pengelolaan lembaga pendidikan, karena peran kepala sekolah tidak hanya sebatas administrator, tetapi juga sebagai teladan moral bagi seluruh warga sekolah. Penelitian ini bertujuan untuk mengukur implementasi kepemimpinan etis di sekolah berdasarkan persepsi guru, serta menganalisis pengaruhnya terhadap kepercayaan, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi guru. Penelitian ini menggunakan pendekatan *mixed-method* dengan desain *explanatory*. Instrumen penelitian berupa kuesioner skala Likert yang diadaptasi dari *Ethical Leadership Scale* (Brown, Treviño, & Harrison, 2005), dengan responden seluruh guru sebagai populasi penelitian. Teknik analisis data meliputi uji validitas, reliabilitas, analisis deskriptif, korelasi, dan regresi berganda. Hasil penelitian diharapkan memberikan gambaran empiris mengenai sejauh mana kepemimpinan etis kepala sekolah diimplementasikan, serta implikasinya terhadap peningkatan kualitas kerja guru dan penguatan budaya etis sekolah.

Kepemimpinan Etis, Kepala Sekolah, Persepsi Guru.

A. Pendahuluan

Kepemimpinan memiliki peran strategis dalam menentukan keberhasilan lembaga pendidikan. Kepala sekolah berperan bukan hanya sebagai administrator, tetapi sebagai pemimpin moral yang menjadi panutan bagi guru dan siswa. Tuntutan terhadap praktik kepemimpinan yang etis semakin meningkat seiring kompleksitas persoalan pendidikan modern, termasuk isu integritas, transparansi, konflik kepentingan, dan tekanan sosial yang memengaruhi pengambilan keputusan (Treviño & Nelson, 2014).

Kepemimpinan etis didefinisikan sebagai perilaku pemimpin yang menunjukkan integritas, kejujuran, keadilan, dan tanggung jawab moral, serta mendorong pengikut untuk berperilaku sesuai nilai moral (Brown, Treviño, & Harrison, 2005). Dalam dunia pendidikan, kepemimpinan etis tercermin melalui keadilan kepala sekolah terhadap guru, transparansi dalam kebijakan, serta konsistensi dalam memberikan teladan. Guru sebagai pelaksana utama

pembelajaran akan sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah, sehingga implementasi kepemimpinan etis berpengaruh terhadap kepercayaan guru, kepuasan kerja, hingga komitmen mereka terhadap sekolah.

Pemimpin etis tidak hanya menjadi teladan tetapi juga mengomunikasikan dan memperkuat perilaku moral melalui pembinaan dan penegakan aturan. Kepemimpinan tanpa etika dapat mengarah pada penyalahgunaan kekuasaan, krisis kepercayaan, serta hilangnya legitimasi seorang pemimpin. Selain itu, etika dalam kepemimpinan juga berfungsi sebagai mekanisme untuk membangun trust (kepercayaan) antara kepala sekolah dan guru. Dalam konteks pendidikan, kepemimpinan etis (*ethical leadership*) menjadi sangat penting karena kepala sekolah memiliki peran strategis dalam menanamkan nilai-nilai moral, membangun integritas, dan menciptakan iklim sekolah yang kondusif bagi perkembangan peserta didik maupun tenaga pendidik (Treviño & Nelson, 2014).

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan etis memiliki dampak positif terhadap peningkatan kepercayaan guru pada pimpinan, kepuasan kerja, serta komitmen organisasi (Yukl, 2013; Den Hartog & De Hoogh, 2009). Guru yang mempersepsi kepala sekolah sebagai pemimpin etis cenderung merasa dihargai, termotivasi, serta lebih loyal terhadap lembaga tempat mereka bekerja. Oleh karena itu, penting untuk meneliti sejauh mana praktik kepemimpinan etis diimplementasikan dalam lingkungan sekolah. Di Indonesia, fenomena pelanggaran etika seperti ketidaksesuaian disiplin guru, ketidakadilan dalam pembagian tugas, serta kasus kekerasan pada siswa menunjukkan perlunya kepemimpinan etis yang kuat di sekolah-sekolah dasar dan menengah (Magnis-Suseno, 2016). Kepala sekolah sering menghadapi dilema antara nilai-nilai yang saling bertentangan, seperti keadilan versus empati, kebenaran versus loyalitas, atau kepentingan individu versus kepentingan organisasi. Situasi ini menuntut kemampuan *ethical decision making* berdasarkan pemahaman moral yang matang (Ferrell & Gresham, 1985).

Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk menggambarkan secara komprehensif implementasi kepemimpinan etis berdasarkan persepsi guru serta refleksi kepala sekolah. Pendekatan mixed-method digunakan untuk memberikan pemahaman mendalam mengenai nilai, praktik, dan pengambilan keputusan etis di lingkungan sekolah. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi terhadap pengembangan model kepemimpinan sekolah yang berorientasi pada moralitas, budaya organisasi yang sehat, dan peningkatan komitmen guru.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan implementasi kepemimpinan etis kepala sekolah berdasarkan persepsi guru, menguji pengaruh kepemimpinan etis terhadap kepercayaan guru, kepuasan kerja guru, dan komitmen organisasi guru. Penelitian ini nantinya diharapkan dapat memberikan kontribusi pada kajian kepemimpinan etis dalam konteks pendidikan, menjadi masukan bagi kepala sekolah untuk memperkuat nilai-nilai etika dalam kepemimpinan mereka, serta mendukung terciptanya iklim sekolah yang adil, transparan,

dan bermoral sehingga berdampak positif pada kualitas pendidikan.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan *mixed-method* dengan desain *explanatory*. Rancangan *mixed-methods explanatory* pada tahap pertama kuantitatif (survei/angket) untuk menguji hubungan variable, pada tahap kedua kualitatif (wawancara mendalam) untuk memperkaya dan menjelaskan temuan kuantitatif. Populasi penelitian adalah seluruh pendidik dan tenaga kependidikan di SD Negeri 67 Pekanbaru dengan jumlah 19 orang, dan teknik pengambilan sampel adalah total sampling. Instrumen kuantitatif menggunakan skala Likert terkait kepemimpinan etis, budaya organisasi, kepercayaan, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi. Data dianalisis menggunakan uji validitas, reliabilitas, deskriptif, korelasi Pearson, regresi, dan uji mediasi. Data kualitatif diperoleh melalui wawancara semi-terstruktur dengan kepala sekolah.

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan Analisis Kuantitatif

Penelitian ini terlebih dahulu sudah dilakukan kepada responden di sekolah lain untuk menguji validitas dan reliabilitas angket yang akan digunakan. Uji validitas digunakan untuk mengetahui apakah kuisioner itu valid atau tidak. Selain itu untuk mengetahui apakah kuisioner tersebut mampu mengungkap sesuatu yang akan diukur secara akurat. Setelah melakukan uji validitas dengan menggunakan bantuan SPSS hasilnya menunjukkan seluruh varian soal yang digunakan valid sebanyak 26 butir soal.

Selanjutnya untuk uji instrument dilakukan uji reliabilitas, uji ini dilakukan untuk mengetahui apakah hasil dari kuesioner yang ada dapat dipercaya untuk diolah menjadi hasil penelitian. Diketahui bahwa variabel penelitian ini memiliki nilai koefisien Alfa Chornbach sebesar $0,749 \geq 0,60$, dengan demikian pertanyaan-pertanyaan pada kuesioner yang digunakan adalah reliabel. Berikut adalah hasil uji reliabilitas yang dilakukan dengan aplikasi SPSS :

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,749	27

Hasil uji deskriptif kuantitatif yang diperoleh melalui angket yang sudah disebar melalui google formulir yang dibantu dengan aplikasi SPSS dapat dilihat dari gambar berikut :

	Statistics				
	Kepemimpinan_etis	Budaya_organisasi	Kepercayaan_guru	Kepuasan_kerja	Komitmen_organisasi
N	19	19	19	19	19
Missing	0	0	0	0	0
Mean	4,9158	4,8000	4,7895	4,8842	4,8842
Median	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000	4,8842
Minimum	4,00	4,00	4,00	4,40	4,40
Maximum	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Berdasarkan table hasil uji deskriptif diatas, dapat kita gambarkan distribusi data yang diperoleh peneliti adalah :

1. Kepemimpinan Etis Kepala Sekolah Variabel kepemimpinan etis kepala sekolah, dari hasil diatas diketahui bahwa rata-ratanya diperoleh 4,815, nilai minimumnya adalah 4, dan nilai maksimumnya 5. Sehingga dapat disimpulkan bahwa persepsi guru SD Negeri 67 Pekanbaru terhadap kepemimpinan etis kepala sekolah berada pada kategori sangat baik.

2. Budaya Organisasi

Variabel budaya organisasi sekolah, dari hasil diatas diketahui bahwa rata-ratanya diperoleh 4,8 , nilai minimumnya adalah 4, dan nilai maksimumnya 5. Sehingga dapat

disimpulkan bahwa persepsi guru SD Negeri 67 Pekanbaru terhadap kemampuan kepala sekolah dalam menciptakan budaya organisasi berada pada kategori sangat baik

3. Kepercayaan Guru

Variabel kepercayaan guru terhadap kepala sekolah, dari hasil diatas diketahui bahwa rata-ratanya diperoleh 4,789, nilai minimumnya adalah 4, dan nilai maksimumnya 5. Sehingga dapat disimpulkan bahwa persepsi guru SD Negeri 67 Pekanbaru terhadap kepercayaan kepada kepala sekolah berada pada kategori sangat baik.

4. Kepuasan Kerja

Variabel kepuasan kerja terhadap kepala sekolah, dari hasil diatas diketahui bahwa rata-ratanya diperoleh 4,88, nilai minimumnya adalah 4, dan nilai maksimumnya 5. Sehingga dapat disimpulkan bahwa persepsi guru SD Negeri 67 Pekanbaru terhadap kemampuan kepala sekolah dalam menciptakan kepuasan kerja berada pada kategori sangat baik.

5. Komitmen Organisasi

Variabel komitmen organisasi, dari hasil diatas diketahui bahwa rata-ratanya diperoleh 4,815, nilai minimumnya adalah 4, dan nilai

maksimumnya 5. Sehingga dapat disimpulkan bahwa persepsi guru SD Negeri 67 Pekanbaru terhadap kemampuan kepala sekolah dalam bidang komitmen organisasi berada pada kategori sangat baik.

Berdasarkan hasil uji deskriptif terhadap lima variabel penelitian, dapat digambarkan bahwa seluruh variabel menunjukkan persepsi yang sangat baik dari para guru SD Negeri 67 Pekanbaru. Pada variabel kepemimpinan etis kepala sekolah, nilai rata-rata sebesar 4,815 dengan rentang 4 hingga 5 mencerminkan bahwa guru menilai kepemimpinan kepala sekolah berada pada kategori sangat baik. Hal serupa juga terlihat pada variabel budaya organisasi, yang memiliki rata-rata 4,8 dengan nilai minimum 4 dan maksimum 5, menunjukkan bahwa kepala sekolah dinilai sangat mampu menciptakan budaya organisasi yang positif. Untuk variabel kepercayaan guru, rata-rata sebesar 4,789 serta rentang nilai 4 hingga 5 menegaskan bahwa tingkat kepercayaan guru terhadap kepala sekolah juga berada pada kategori sangat baik. Selanjutnya, variabel kepuasan kerja memperoleh rata-rata tertinggi yaitu 4,88, yang kembali menempatkannya dalam kategori

sangat baik. Terakhir, variabel komitmen organisasi dengan rata-rata 4,815 dan rentang nilai yang sama (4–5) memperlihatkan bahwa komitmen organisasi guru berada pada tingkat yang sangat baik. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa seluruh variabel terkait kinerja dan peran kepala sekolah dinilai sangat positif oleh para guru.

Analisis Kualitatif (Wawancara Kepala Sekolah)

Sebagai pendukung data kuantitatif, penelitian ini juga melibatkan wawancara dengan kepala sekolah untuk mendapatkan perspektif langsung mengenai implementasi kepemimpinan etis. Berikut ringkasan temuan wawancara:

1. Pandangan tentang arti penting etika dalam kepemimpinan di sekolah.

Kepala sekolah menegaskan bahwa *etika merupakan aspek mendasar dalam kepemimpinan karena memengaruhi tindakan dan pengambilan keputusan seorang pemimpin*. Dengan kata lain, etika bukan sekadar norma tambahan, tetapi menjadi landasan utama yang menentukan arah kebijakan dan perilaku pemimpin di sekolah.

- Pandangan ini sejalan dengan Treviño & Nelson (2014) yang menekankan bahwa etika dalam kepemimpinan berfungsi sebagai pedoman moral dalam setiap pengambilan keputusan.
2. Nilai-nilai utama dalam kepemimpinan Pendidikan.
- Kepala sekolah menekankan pentingnya nilai-nilai seperti *integritas, kejujuran, tanggung jawab, empati, keadilan, dan kebijakan*. Nilai-nilai tersebut dianggap sebagai fondasi bagi pemimpin pendidikan untuk dapat dipercaya dan menjadi teladan. Hal ini sesuai dengan temuan kuesioner yang menunjukkan bahwa guru memberikan skor tinggi pada indikator integritas, keadilan, dan keteladanan kepala sekolah. Dalam literatur, nilai-nilai ini juga disebut sebagai dimensi inti kepemimpinan etis (Brown, Treviño, & Harrison, 2005).
3. Faktor yang memengaruhi perilaku etis kepala sekolah.
- Menurut kepala sekolah, perilaku etis seorang pemimpin banyak dipengaruhi oleh *kepribadian, pengetahuan atau wawasan, serta pengalaman hidup*. Dengan kata lain, kepemimpinan etis bukan hanya hasil dari peraturan formal, tetapi juga refleksi dari pembentukan karakter pribadi seorang pemimpin. Pernyataan ini mendukung pandangan Yukl (2013) bahwa faktor internal (nilai personal, karakter) dan faktor eksternal (budaya organisasi, aturan) sama-sama memengaruhi perilaku kepemimpinan.
4. Etika dalam proses pengambilan Keputusan.
- Kepala sekolah menjelaskan bahwa *setiap keputusan selalu melibatkan pertimbangan etis, terutama ketika dihadapkan pada dilema moral*. Jika pilihan jelas antara benar dan salah, maka keputusan relatif mudah dengan berpegang pada nilai kebenaran. Namun, jika pilihan melibatkan beberapa alternatif yang sama-sama memiliki nilai kebenaran, maka keputusan harus diambil dengan pertimbangan matang agar dapat diterima semua pihak dan tetap dapat dipertanggungjawabkan.
- Pandangan ini konsisten dengan konsep *ethical decision making* (Ferrell & Gresham, 1985), yang menekankan bahwa proses pengambilan keputusan etis tidak

selalu sederhana, tetapi melibatkan keseimbangan nilai yang kompleks.

5. Pengalaman Menghadapi Dilema Etika

Kepala sekolah mengungkapkan beberapa pengalaman nyata ketika menghadapi dilema etika dalam pengambilan keputusan:

- a. Kasus guru yang sering terlambat karena harus bekerja sambilan. Dilema etika muncul antara menegakkan keadilan (aturan kedisiplinan) dan rasa kasihan terhadap kondisi guru tersebut.
- b. Kasus guru senior yang bermasalah dengan murid dan orang tua murid. Dilema terjadi antara mempertahankan rasa hormat dan kasih sayang pada guru senior versus menegakkan kebenaran demi keadilan bagi murid.

Dalam menyelesaikan dilema tersebut, kepala sekolah menjelaskan bahwa pendekatannya adalah dengan mengumpulkan fakta-fakta relevan, mempertimbangkan nilai kebenaran, serta mengambil keputusan yang berpihak pada kepentingan banyak pihak. Hal ini mencerminkan prinsip *ethical*

decision making yang dikemukakan oleh Ferrell & Gresham (1985), yaitu bahwa pemimpin harus mempertimbangkan nilai, norma, dan dampak sosial dari keputusan yang diambil.

6. Nilai yang ditekankan dalam Kepemimpinan Sehari-hari

Kepala sekolah menekankan dua nilai utama dalam praktik kepemimpinannya, yaitu:

- a. Tanggung jawab, selalu siap mempertanggungjawabkan keputusan yang diambil.
- b. Empati, kemampuan memahami dan merasakan kondisi orang lain sebelum mengambil keputusan.

Kedua nilai ini selaras dengan dimensi kepemimpinan etis (Brown, Treviño, & Harrison, 2005), di mana pemimpin tidak hanya menjadi teladan moral tetapi juga memperhatikan kesejahteraan pengikutnya.

7. Cara Menanamkan Nilai Etis kepada Guru dan Siswa

Kepala sekolah menyampaikan bahwa internalisasi nilai dilakukan melalui:

- a. Memberikan keteladanan, kepala sekolah berusaha

- konsisten dalam bersikap dan bertindak sesuai nilai kebenaran.
- b. Menghargai setiap individu, menciptakan budaya saling menghormati antar warga sekolah.
- c. Mengaplikasikan nilai etis dalam praktik kepemimpinan sehari-hari, misalnya keterbukaan dalam kebijakan, transparansi anggaran, dan keadilan dalam pembagian tugas.
- Strategi ini sesuai dengan teori *social learning* (Bandura, 1986) yang menyatakan bahwa bawahan belajar melalui pengamatan perilaku pemimpinnya.
8. Penegakan Kedisiplinan
- Dalam menegakkan kedisiplinan ketika terjadi pelanggaran etika, kepala sekolah memilih pendekatan pembinaan melalui coaching dan mentoring terlebih dahulu. Jika pelanggaran berulang atau berat, barulah diberikan sanksi yang proporsional. Pendekatan ini menunjukkan kombinasi antara prinsip *restorative justice* (pemulihan hubungan dan perbaikan perilaku) dengan prinsip *deterrence* (pencegahan pelanggaran).
- Wawancara dengan kepala sekolah menunjukkan bahwa etika dianggap penting karena memengaruhi pengambilan keputusan pemimpin. Nilai utama yang ditekankan dalam kepemimpinan adalah integritas, kejujuran, tanggung jawab, empati, keadilan, dan kebijakan. Faktor yang memengaruhi perilaku etis kepala sekolah antara lain kepribadian, pengetahuan, dan pengalaman. Dalam menghadapi dilema etika, kepala sekolah mencontohkan kasus guru yang sering terlambat dan konflik guru senior dengan wali murid. Semua keputusan diambil dengan mempertimbangkan nilai kebenaran, fakta relevan, dan kepentingan orang banyak. Nilai tanggung jawab dan empati menjadi penekanan utama, ditanamkan kepada guru dan siswa melalui keteladanan, penghargaan, dan praktik nyata. Dalam penegakan kedisiplinan, kepala sekolah lebih mengedepankan pembinaan (coaching dan mentoring) sebelum memberikan sanksi

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kepemimpinan etis kepala sekolah berada pada kategori tinggi, dengan rata-rata skor 4,815. Guru menilai bahwa kepala sekolah mendengarkan aspirasi, mengambil keputusan secara adil, menunjukkan integritas, serta menjadi teladan dalam perilaku etis. Temuan ini diperkuat dengan hasil wawancara yang mengungkapkan bahwa kepala sekolah memandang etika sebagai aspek fundamental dalam kepemimpinan karena memengaruhi tindakan dan keputusan yang diambil. Dengan demikian, data kuantitatif dan kualitatif konsisten bahwa kepemimpinan etis sudah dijalankan secara nyata di sekolah.

Dari sisi nilai-nilai utama kepemimpinan etis, guru memberikan skor tinggi pada indikator integritas, keadilan, dan kejujuran. Hal ini selaras dengan pernyataan kepala sekolah yang menekankan pentingnya integritas, tanggung jawab, empati, kejujuran, keadilan, dan kebaikan. Konsistensi antara persepsi guru dengan refleksi kepala sekolah menunjukkan adanya kesesuaian nilai dalam praktik kepemimpinan sehari-hari.

Hasil kuantitatif lebih lanjut menunjukkan bahwa kepemimpinan etis berhubungan erat dengan kepercayaan ($r = 0,72$), kepuasan kerja ($r = 0,68$), dan komitmen organisasi ($r = 0,65$). Regresi berganda menunjukkan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh signifikan terhadap komitmen guru ($\beta = 0,42$; $p < 0,01$). Temuan ini sejalan dengan teori Brown, Treviño, & Harrison (2005) yang menegaskan bahwa kepemimpinan etis membangun hubungan berbasis kepercayaan yang pada akhirnya meningkatkan komitmen bawahan. Hasil wawancara memberikan bukti konkret bagaimana kepercayaan terbentuk. Kepala sekolah menjelaskan bahwa setiap keputusan diambil dengan mempertimbangkan nilai kebenaran, mengumpulkan fakta-fakta relevan, dan berpihak pada kepentingan banyak pihak. Misalnya, dalam kasus guru yang sering terlambat karena pekerjaan sampingan, kepala sekolah menghadapi dilema antara menegakkan aturan disiplin dan menunjukkan empati. Keputusan diambil melalui pertimbangan nilai keadilan, fakta situasi, dan tujuan menjaga kebaikan bersama.

Pendekatan ini memperlihatkan praktik nyata *ethical decision making* sebagaimana dikemukakan Ferrell & Gresham (1985).

Hasil wawancara memperkuat temuan kuantitatif bahwa kepala sekolah dinilai tinggi dalam dimensi kepemimpinan etis oleh para guru. Pernyataan kepala sekolah tentang nilai-nilai utama (integritas, keadilan, tanggung jawab, empati) selaras dengan indikator yang digunakan dalam kuesioner. Pengalaman menghadapi dilema etika menunjukkan bagaimana nilai integritas, tanggung jawab, dan empati benar-benar diimplementasikan dalam praktik nyata. Selain itu, cara kepala sekolah menanamkan nilai etis melalui teladan, penghargaan, dan pembinaan konsisten dengan skor tinggi yang diberikan guru dalam indikator "kepala sekolah memberikan contoh perilaku etis" dan "kepala sekolah menghargai pandangan orang lain". Selain itu, penekanan kepala sekolah pada pertimbangan etis dalam pengambilan keputusan juga menjelaskan mengapa guru menaruh tingkat kepercayaan yang tinggi kepada kepemimpinannya. Secara keseluruhan, data kualitatif

menunjukkan adanya konsistensi antara persepsi guru (kuantitatif) dengan refleksi kepala sekolah sendiri (kualitatif), sehingga memperkuat validitas hasil penelitian ini. Dengan demikian, data kualitatif memperkuat validitas temuan kuantitatif bahwa kepemimpinan etis kepala sekolah berdampak langsung terhadap kepercayaan, kepuasan, dan komitmen guru.

Selain itu, hasil uji mediasi menunjukkan bahwa kepercayaan guru berperan sebagai mediator utama antara kepemimpinan etis dan komitmen. Artinya, kepemimpinan etis kepala sekolah meningkatkan komitmen guru terutama melalui peningkatan kepercayaan. Data wawancara mendukung temuan ini, di mana kepala sekolah menyampaikan bahwa tanggung jawab dan empati adalah nilai yang paling ia tekankan, dan hal ini ditunjukkan melalui keteladanan, penghargaan terhadap individu, serta konsistensi dalam menegakkan kebenaran. Keteladanan ini secara langsung menumbuhkan kepercayaan guru terhadap kepemimpinan kepala sekolah.

Secara keseluruhan, hasil penelitian baik kuantitatif maupun kualitatif memberikan gambaran yang

konsisten bahwa kepemimpinan etis kepala sekolah diimplementasikan dengan baik. Secara kuantitatif, guru menilai tinggi integritas, keadilan, dan keteladanan kepala sekolah. Secara kualitatif, kepala sekolah sendiri menekankan pentingnya nilai tanggung jawab, empati, dan keberanian dalam menghadapi dilema etika. Kepercayaan terbukti menjadi mediator penting antara kepemimpinan etis dan komitmen organisasi, memperkuat temuan penelitian sebelumnya (Brown et al., 2005; Walumbwa et al., 2011).

Dengan demikian, penelitian ini memperkuat pandangan bahwa kepemimpinan etis bukan sekadar ideal normatif, melainkan praktik nyata yang dapat meningkatkan kualitas hubungan antara kepala sekolah dan guru, serta memperkuat budaya etis di sekolah.

E. Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan yang dikemukakan di atas, maka dapat disimpulkan antara lain sebagai berikut:

1. Kepemimpinan etis kepala sekolah dinilai tinggi oleh guru, ditandai dengan sikap adil, integritas, dan keteladanan moral.

2. Budaya organisasi sekolah mendukung perilaku etis, ditunjukkan oleh keterbukaan dan sanksi atas pelanggaran.
3. Kepemimpinan etis berpengaruh positif terhadap kepercayaan, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi.
4. Kepercayaan guru menjadi mediator utama dalam hubungan kepemimpinan etis dan komitmen organisasi.
5. Hasil wawancara menunjukkan kepala sekolah menghadapi dilema etika nyata, namun tetap menekankan kebenaran, tanggung jawab, dan empati.

F. Saran

1. Kepala sekolah perlu terus menjaga konsistensi dalam memberikan teladan etis, meningkatkan transparansi, dan melibatkan guru dalam pengambilan keputusan.
2. Guru diharapkan membangun komunikasi terbuka dan menjunjung nilai etis dalam pembelajaran.
3. Sekolah sebaiknya memperkuat kode etik, memberikan pelatihan kepemimpinan etis dan konsisten

dalam menerapkan dalam praktik kepemimpinannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134.
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2009). Empowering behaviour and leader fairness and integrity: Studying perceptions of ethical leader behaviour from a levels-of-analysis perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(2), 199–230.
<https://doi.org/10.1080/13594320802362688>
- Ferrell, O. C., & Gresham, L. G. (1985). A contingency framework for understanding ethical decision making in marketing. *Journal of Marketing*, 49(3), 87–96.
<https://doi.org/10.1177/002224298504900308>
- Magnis-Suseno, F. (2016). *Etika dasar: Masalah-masalah pokok filsafat moral*. Kanisius.
- Treviño, L. K., & Nelson, K. A. (2014). *Managing business ethics: Straight talk about how to do it right* (6th ed.). Wiley.
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 204–213.
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2010.11.002>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.