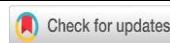


## ESENSI INTEGRITAS DALAM KEPEMIMPINAN BERKARAKTER DISEKOLAH

Nurin Farzana<sup>1</sup>, Nurul Hidayati<sup>2</sup>, Mahdum<sup>3</sup>, Fadly Azhar<sup>4</sup>, Dahnilsyah<sup>5</sup>

<sup>1,2,3,4,5</sup> Universitas Riau, Indonesia

Email: [nurin.farzana6097@grad.unri.ac.id](mailto:nurin.farzana6097@grad.unri.ac.id)



DOI: <https://doi.org/10.34125/jkps.v10i4.1217>

### Sections Info

#### Article history:

Submitted: 23 October 2025  
Final Revised: 25 November 2025  
Accepted: 28 November 2025  
Published: 21 December 2025

#### Keywords:

Leadership Integrity  
Character-Based Leadership  
Educational Leadership  
Ethical Leadership  
School Culture



### ABSTRAK

*Objective: This study aims to explore the essence of integrity in character-based leadership in schools through contemporary national and international literature reviews. The main focus is understanding how the concept of integrity is explained in educational leadership literature and how integrity shapes effective character-based leadership practices in schools. Methods: The research employs a narrative literature review approach by analyzing articles from SINTA, Scopus, DOAJ, ERIC, and Google Scholar databases published between 2020-2025. Selection criteria include topics on integrity in educational leadership, ethical leadership, and character leadership with focus on their influence on teacher performance and school environment. Results: Findings indicate that integrity is a core value that stands independently in educational leadership, encompassing dimensions of honesty, fairness, transparency, and moral consistency. Integrity shapes effective leadership practices through four pathways: fairness and moral consistency, moral exemplary, building trust, and creating a positive school culture. Cross-country studies prove that principal integrity significantly influences teacher trust, work motivation, organizational citizenship behavior, and overall school quality.*

### ABSTRAK

*Objektif: Penelitian ini bertujuan mengeksplorasi esensi integritas dalam kepemimpinan berkarakter di sekolah melalui kajian literatur kontemporer nasional dan internasional. Fokus utama adalah memahami bagaimana konsep integritas dijelaskan dalam literatur kepemimpinan pendidikan dan bagaimana integritas membentuk praktik kepemimpinan berkarakter yang efektif di sekolah. Metode: Penelitian menggunakan pendekatan narrative literature review dengan menganalisis artikel dari database SINTA, Scopus, DOAJ, ERIC, dan Google Scholar yang terbit tahun 2020-2025. Kriteria seleksi mencakup topik integritas kepemimpinan pendidikan, kepemimpinan etik, dan kepemimpinan karakter dengan fokus pada pengaruhnya terhadap kinerja guru dan lingkungan sekolah. Hasil: Temuan menunjukkan integritas merupakan nilai inti yang berdiri sendiri dalam kepemimpinan pendidikan, mencakup dimensi kejujuran, keadilan, transparansi, dan konsistensi moral. Integritas membentuk praktik kepemimpinan efektif melalui empat jalur: keadilan dan konsistensi moral, keteladanan moral, membangun kepercayaan, serta menciptakan budaya sekolah positif. Studi lintas negara membuktikan integritas kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap kepercayaan guru, motivasi kerja, organizational citizenship behavior, dan kualitas sekolah secara keseluruhan.*

**Kata kunci:** Integritas Kepemimpinan, Kepemimpinan Berkarakter, Kepemimpinan Pendidikan, Kepemimpinan Etis, Budaya Sekolah

## PENDAHULUAN

Tantangan pendidikan pada kepemimpinan sekolah di abad ke 21 menuntut para pemimpin untuk mampu membangun sistem sekolah yang berkepribadian disiplin, beretika dan berorientasi pada pembentukan karakter. Sehingga, hal tersebut tidak cukup untuk direalitaskan jika hanya meneladani kemampuan administratif atau manajerial (Mesiono, 2024). Berdasarkan konteks sebelumnya, integritas merupakan sifat dari seorang pemimpin yang memiliki pribadi yang konsisten dalam tindakan dan perkataan yang menjadi kunci untuk menentukan kualitas seorang pemimpin (Khaulah et al., 2024). Selain itu integritas juga merupakan fondasi dari kepemimpinan yang efektif, karena ia membangun kepercayaan dan kredibilitas di mata pengikutnya (Kingsley-Jones, 2016). Oleh karena itu, kepemimpinan kepala sekolah bukan hanya berfungsi sebagai pengurus administrasi, melainkan sebagai teladan moral yang mempengaruhi perilaku guru, dinamika budaya sekolah, hingga kualitas pembelajaran (Ariel M. Zacarias, 2023). Namun jika kualitas integritas tersebut melemah, maka akan menyebabkan menurunnya kepercayaan, motivasi, dan komitmen seluruh warga sekolah (Jammu et al., 2024). Pendidikan tidak hanya bertujuan mentransfer pengetahuan, tetapi juga membentuk karakter peserta didik yang unggul dalam aspek pengetahuan, sikap, dan keterampilan (Alkhasanah et al., 2023). Dalam konteks ini, peran kepala sekolah sebagai pemimpin menjadi sangat krusial, tidak hanya dalam aspek manajerial tetapi juga dalam menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pembentukan karakter seluruh warga sekolah.

Persoalan tentang moralitas kepemimpinan dalam konteks pendidikan masih merajalela seperti kasus ketidakadilan seorang pemimpin dalam mengambil keputusan, kemudian proses kegiatan yang kurang jelas, penyalahgunaan kepemimpinan atau kewenangan, sampai lemahnya keteladanan yang saat ini masih menjadi tantangan nyata (King et al., 2025). Dengan demikian, peristiwa tersebut memperkuat urgensi tentang perlunya menelaah kembali posisi integritas dalam kepemimpinan pendidikan. Banyak penelitian-penelitian terdahulu yang menyetujui bahwa efektifitas seorang pemimpin bukan hanya dipengaruhi oleh kemampuan teknis, melainkan sifat integritas juga berpengaruh besar dalam masa kepemimpinannya, seperti konsistensi dalam tindakan, kejujuran, bertanggung jawab serta keberanian dalam mengambil keputusan secara etis (Adnan et al., 2022; Everest Onudebe NKWOR, 2020; King et al., 2025; Macpherson, 2025; Mbarawii & Amabibi, 2024; Supratno et al., 2021). Karakteristik tersebut menjadi pembeda antara pemimpin yang benar-benar berkarakter dengan pemimpin yang hanya sekedar menjalankan atau menyelesaikan fungsi administratif. Pengawasan dan kepemimpinan kepala sekolah yang efektif terbukti berperan penting dalam menjamin kualitas pendidikan, memantau kinerja guru, serta menciptakan budaya kerja profesional (Dwi et al., 2021). Selain itu, perilaku kepemimpinan yang asertif, yang ditandai dengan komunikasi terbuka, apresiasi konstruktif, dan kemampuan mengambil keputusan bijaksana, terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja guru (Amalia et al., 2025). Lebih lanjut, kepemimpinan transformasional yang menekankan keteladanan, pemberian motivasi dan visi, serta perhatian personal terhadap guru, mampu meningkatkan kedisiplinan dan menciptakan lingkungan kerja yang suportif (Hidayat et al., 2025).

Beberapa penelitian kontemporer yang menaruh perhatian pada dua teori penting di kepemimpinan pendidikan yaitu *ethical leadership* dan *character-based leadership* (Everest Onudebe NKWOR, 2020; Gunada et al., 2024; Papaloi et al., 2023; Ugwu, 2021; Unsay, 2025). Sehingga ditemukan di mayoritas artikel bahwa intergritas sebagai nilai inti untuk mendorong terciptanya kepemimpinan yang adil, dan dapat dipercaya. Hal tersebut benar-benar mempengaruhi kualitas kinerja guru atau motivasi kerja, dan kualitas iklim sekolah (Ariel M. Zacarias, 2023). Akan tetapi, tidak sedikit yang menyatakan bahwa integritas disini hanya

sekedar bagian dari etika dan tidak menjadi konsep utama yang berdiri sendiri (Papalois et al., 2023). Sehingga celah ini dapat ditelaah lebih lanjut untuk menemukan pemahaman yang jelas terkait integritas dalam konteks kepemimpinan pendidikan untuk kebutuhan praktik pendidikan.

Berlandaskan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi esensi integritas dalam kepemimpinan berkarakter melalui kajian-kajian teori kontemporer dari nasional maupun internasional. Fokus penelitian ini dibagi menjadi dua yaitu: (1) bagaimana konsep integritas dijelaskan dalam literatur kepemimpinan pendidikan; dan (2) bagaimana integritas membentuk praktik kepemimpinan berkarakter yang efektif di sekolah. Dengan membahas kedua aspek tersebut, peneliti berharap dapat memberikan kontribusi ilmiah dalam menjawab konsep integritas yang dapat berdiri sendiri di konteks pendidikan sekolah dan memberikan gambaran komprehensif pada posisi strategis integritas untuk membangun kepemimpinan yang mampu meningkatkan kepercayaan guru serta budaya sekolah dan kualitas pendidikan secara keseluruhan.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan narrative literature review guna mengumpulkan tema, pola, dan hubungan antarkonsep sebagai metode dipembahasan (Akhmad, 2025). Sedangkan data diperoleh dan dianalisis dengan menggunakan metode sistematis literatur review (SLR) (Budiyanto et al., 2025). Sumber data diperoleh dari artikel nasional dan internasional yang sudah terindeks di SINTA, Scopus, DOAJ, ERIC, dan Google Scholar. Untuk menyeleksi artikel yang berkaitan, peneliti menentukan kriteria seperti; artikel yang terbit di tahun 2020 hingga 2025, dengan topik integritas kepemimpinan pendidikan, kepemimpinan etik, dan kepemimpinan karakter, serta berfokus pada konsep integritas dan pengaruhnya terhadap kinerja guru dan lingkungan sekolah.

Proses pencarian artikel melalui *Publish or Perish* dengan menggunakan beberapa kata kunci seperti *“integrity in education leadership”*, *“ethical leadership”*, *“character leadership in schools”*, *“school leadership ethics”*. Peneliti menyaring jurnal tersebut berdasarkan kriteria yang disebut sebelumnya dan menemukan artikel yang berasal dari beragam database. Kemudian validasi data dengan membandingkan konsep dari berbagai konteks negara, serta konsisten dalam proses menganalisis tema.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1. Sintesis *Systematic Literature Review*

NO	Judul Artikel	Negara/konteks	Metode	Fokus Utama Artikel	Temuan Kunci Tentang integritas	Terindeks Nasional dan Internasional
1	Fostering integrity among school principals' ethical leadership: a comprehensive systematic review (Bujang et al., 2025)	Malaysia	A Systematic literature review (SLR)	Integritas diposisikan sebagai fondasi etika, mencakup konsistensi tindakan, kejujuran, dan keberanian moral	- Integritas meningkatkan kepercayaan guru dan moral sekolah. - Integritas membuat kepemimpinan lebih stabil terhadap tekanan eksternal.	Scopus (Q2)
2	Probing the Practicality of Ethical School Leadership Amid Socio-Political and Economic Turmoil (Chingwanangwana & Kgari-Masondo, 2024)	Zimbabwe, Afrika	Qualitative case study (Wawancara, FGD)	Integritas diuji saat kondisi krisis (inflasi, instabilitas politik).	Pemimpin tetap dianggap berintegritas jika tetap adil, tidak memanfaatkan keadaan, dan menjaga etika meski tertekan.	Google Scholar

	3	THE INTEGRITY OF HIGH SCHOOL PRINCIPLES IN REALIZING QUALITY SCHOOLS IN SCHOOLS SOUTH SUMATERA PROVINCE Qalka (Sandi et al., 2022)	South Sumatera, Indonesia	Qualitative (observation, interview, and documentation)	Tiga dimensi integritas: fisik, mental-spiritual, sosial.	Integritas kepala sekolah meningkatkan loyalitas guru menyebabkan kualitas sekolah naik	Google Scholar
	4	Investigate The Relationship Between Head Teacher Ethical Leadership Style and Teacher's Motivation at Secondary Level (Mehmood, 2024)	Talagang (Chakwal), Pakistan	Quantitative (questionnaire)	- Integritas muncul dalam bentuk fairness, honesty, reliability.	- Integritas pemimpin → motivasi guru meningkat.	Google Scholar
	5	Assessing the Ethical Leadership Dimensions of High School Principals in Muzaffarabad Division, Azad Jammu and Kashmir (Jammu et al., 2024)	Pakistan	Quantitative (questionnaire)	- Tiga etika utama: care, critique, justice → integritas moral.	- Integritas dalam bentuk keadilan adalah aspek paling kuat dalam hubungan pemimpin-guru.	Google Scholar
	6	Exploring School Leaders' Ethical Leadership and	Philippines	Quantitative (questionnaire)	- Diukur melalui fairness,	- Integritas pemimpin → guru	DOAJ

	Teachers' Organizational Citizenship Behavior Ariel (Ariel M. Zacarias, 2023)			honesty, consistency	menunjukkan OCB (inisiatif tambahan, dukungan, komitmen).	
7	Integrity and Professionalism Driven Visionary Leadership of School Principals for Enhancing School Quality (Khaulah et al., 2024)	Aceh, Indonesia	Quantitative (questionnaire)	- Integritas bagian dari kepemimpinan visioner.	- Integritas pemimpin menjelaskan 82,5% variasi kualitas sekolah	Sinta 2
8	A Case Study of the Khon Kaen Primary Educational Service Area Office 1 (Piyura, 2024)	Thailand	Quantitative (questionnaire)	- Integritas didefinisikan melalui compassion, fairness, kindness.	- Pemimpin yang penuh integritas meningkatkan iklim sekolah harmonis.	Google Scholar
9	Value-Based Educational Leadership: A Literature Review On Sports Education (Lengkong et al., 2024)	Global	Literature review	- Integritas sebagai nilai inti leadership (trust, fairness, transparency).	Nilai-nilai integritas meningkatkan kepercayaan publik dan reputasi sekolah.	Sinta 4

10	The Correlation Between Ethical Leadership Behaviors of School Principals and Teacher Motivation (Arisoy & Cömert, 2021)	Turki	Kuantitatif, relational screening (correlational study)	Mengukur perilaku etis kepala sekolah (fairness, honesty, transparency, justice).  Mengukur motivasi guru (internal, external, administrative).  Menentukan hubungan antara perilaku etis & motivasi guru.	Ada hubungan positif dan moderat antara ethical leadership kepala sekolah dan motivasi guru.  Semakin etis pemimpin → semakin tinggi motivasi guru.  Dimensi paling kuat: administrative motivation	Google Scholar
----	--	-------	---	--	---	----------------

## Hasil

### RM 1: Bagaimana konsep integritas dijelaskan dalam literatur kepemimpinan pendidikan?

Konsep integritas dalam kepemimpinan pendidikan dipahami sebagai nilai inti yang membentuk moral seorang pemimpin sekolah (Amir et al., 2023; Bujang et al., 2025). Berdasarkan analisis terhadap sepuluh artikel yang dikaji, eksistensi nilai integritas terlihat jelas dari karakteristik pemimpin yang menjunjung tinggi kejujuran, keadilan, transparansi, serta tanggung jawab moral. Graciana (2024) dan Din (2023) menyatakan bahwa Integritas juga dipahami sebagai keselarasan antara ucapan, tindakan, dan nilai yang dipegang teguh oleh seorang pemimpin. Meskipun tidak semua artikel secara eksplisit menyebutkan istilah integritas, namun esensinya terkandung kuat dalam pembahasan tentang *ethical leadership* dan *value-based leadership*.

Dalam konteks *ethical leadership*, integritas diposisikan sebagai fondasi etika yang mencakup konsistensi tindakan, kejujuran, dan keberanlian moral. Kajian sistematis yang dilakukan menunjukkan bahwa integritas mampu meningkatkan kepercayaan guru dan moral sekolah, serta membuat kepemimpinan lebih stabil terhadap tekanan eksternal. Temuan dari berbagai negara seperti Turki, Indonesia, Pakistan, Thailand, dan Afrika menunjukkan konsistensi pemahaman bahwa integritas merupakan kunci untuk membangun kepercayaan antara pemimpin sekolah dengan guru (Arisoy & Cömert, 2021; Jammu et al., 2024; Khaulah et al., 2024; Mehmood, 2024; Piyura, 2024). Penelitian di Turki secara spesifik mengukur perilaku etis kepala sekolah melalui dimensi *fairness*, kejujuran, transparansi, dan keadilan (Arisoy & Cömert, 2021). Hasil penelitian tersebut menunjukkan adanya hubungan positif dan moderat antara kepemimpinan etis kepala sekolah dengan motivasi guru, di mana dimensi motivasi administratif menjadi yang paling kuat dipengaruhi oleh perilaku etis pemimpin.

Studi di Pakistan memperkuat pemahaman ini dengan mengidentifikasi tiga dimensi etika utama dalam kepemimpinan sekolah yaitu *care*, *critique*, dan *justice*, di mana integritas dalam bentuk keadilan menjadi aspek paling kuat dalam hubungan pemimpin-guru (Jammu et al., 2024). Temuan ini sejalan dengan penelitian lain di Pakistan yang menunjukkan bahwa integritas muncul dalam bentuk *fairness*, kejujuran, dan *reliability*, yang kemudian berpengaruh signifikan terhadap peningkatan motivasi guru. Integritas bukan sekadar kualitas personal yang dimiliki pemimpin, melainkan juga termasuk dalam prinsip kerja kepemimpinan (Mehmood, 2024). Dalam konteks sekolah, pemimpin yang etis menjalankan peran administratif dan pedagogis dengan melibatkan diri dalam proses penilaian, perencanaan, pembagian tugas, hingga evaluasi guru secara adil dan dapat dipertanggungjawabkan.

Literatur *value-based educational leadership* memandang integritas sebagai fondasi utama kepemimpinan berbasis karakter atau digambarkan sebagai *core virtue*, yakni kebajikan dasar yang melandasi nilai-nilai seperti kepedulian, disiplin moral, dan akuntabilitas (Lengkong et al., 2024). Kajian literatur global mengenai kepemimpinan berbasis nilai dalam pendidikan olahraga menunjukkan bahwa integritas sebagai nilai inti kepemimpinan yang mencakup kepercayaan (*trust*), keadilan (*fairness*), dan transparansi dapat meningkatkan kepercayaan publik dan reputasi sekolah. Studi di Thailand memberikan perspektif unik dengan mengintegrasikan integritas ke dalam nilai-nilai *Brahmavihāras* yaitu *compassion*, *loving kindness*, dan *equanimity* (Piyura, 2024). Penelitian tersebut menunjukkan bahwa pemimpin yang penuh integritas mampu meningkatkan iklim sekolah yang harmonis. Hal ini menunjukkan bahwa walaupun setiap negara memiliki budaya yang berbeda-beda, integritas dalam kepemimpinan pendidikan selalu dipandang secara universal sebagai nilai fundamental yang dapat beradaptasi dengan konteks lokal.

Penelitian di Indonesia memberikan kontribusi penting dengan mengidentifikasi tiga dimensi integritas kepala sekolah yaitu dimensi fisik, mental-spiritual, dan sosial. Studi di Sumatera Selatan menunjukkan bahwa ketiga dimensi integritas tersebut terbukti meningkatkan loyalitas guru yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kualitas sekolah (Sandi et al., 2022). Sementara itu, penelitian di Aceh menunjukkan bahwa integritas sebagai bagian dari kepemimpinan visioner mampu menjelaskan 82,5% variasi kualitas sekolah (Khaulah et al., 2024). Temuan ini menggarisbawahi bahwa dimensi fisik, spiritual, dan keterampilan sosial membantu pemimpin menjaga reputasi moral di hadapan guru dan masyarakat.

Berdasarkan sintesis dari keseluruhan literatur, integritas dalam kepemimpinan pendidikan tidak hanya dipahami sebagai kejujuran personal semata, tetapi sebagai identitas moral yang mempengaruhi seluruh tindakan dan keputusan pemimpin. Integritas menjadi penghubung yang membentuk hubungan baik antara pemimpin dengan guru, memperkuat kepercayaan, dan menentukan kredibilitas pemimpin dalam mengelola sekolah. Oleh karena itu, integritas secara universal menjadi inti kepemimpinan berkarakter yang mampu menyesuaikan diri dengan konteks dan budaya setempat.

#### **RM 2: Bagaimana integritas membentuk praktik kepemimpinan berkarakter yang efektif di sekolah?**

Tinjauan literatur merumuskan bahwa integritas merupakan pengikat utama dalam praktik kepemimpinan berkarakter di sekolah. Integritas terlihat dari kegiatan sehari-hari kepala sekolah yang berperilaku etis, di mana perilaku tersebut mempengaruhi motivasi, komitmen, kepercayaan, dan profesionalitas guru. Berdasarkan ulasan literatur, integritas bukan hanya sifat moral pribadi seseorang, melainkan menjadi unsur penting untuk menentukan keefektifan kepemimpinan. Terdapat empat temuan utama mengenai bagaimana integritas membentuk praktik kepemimpinan berkarakter yang efektif di sekolah.

**Pertama**, integritas diwujudkan dalam praktik kepemimpinan pendidikan melalui keadilan (*fairness*) dan konsistensi moral. Sejumlah penelitian menyatakan bahwa pembagian tugas yang proporsional, penilaian kerja yang objektif, dan komunikasi terbuka menjadi indikator dari integritas pemimpin. Guru akan lebih mudah menerima dan bersedia menjalankan tugas jika telah diperlakukan secara adil. Studi di Pakistan menunjukkan bahwa integritas yang muncul dalam bentuk *fairness*, kejujuran, dan *reliability* berpengaruh langsung terhadap peningkatan motivasi guru (Jammu et al., 2024; Mehmood, 2024). Integritas yang adil terbentuk karena sifat kepemimpinan yang transparan dalam mengambil keputusan, tidak diskriminatif, dan konsisten, sehingga membangun persepsi keadilan di mata guru. Oleh karena itu, iklim sekolah yang etis dan harmonis tercipta melalui keadilan yang berlandaskan integritas.

**Kedua**, integritas muncul dari keteladanan moral (*moral exemplary*) yang ditunjukkan pemimpin sekolah. Studi dari Turki, Filipina, Zimbabwe, dan Indonesia menggambarkan bahwa guru menilai integritas seorang pemimpin sekolah melalui perilaku sederhana seperti ketepatan waktu, rasa tanggung jawab, mengakui jika berbuat salah, dan tidak menyalahgunakan jabatannya (Arisoy & Cömert, 2021; Chingwanangwana & Kgari-Masondo, 2024; Sandi et al., 2022; Zacarias & Flores, 2024). Penelitian di Zimbabwe menunjukkan temuan menarik bahwa integritas pemimpin diuji terutama saat kondisi krisis seperti inflasi dan instabilitas politik (Chingwanangwana & Kgari-Masondo, 2024). Pemimpin tetap dianggap berintegritas jika tetap berlaku adil, tidak memanfaatkan keadaan untuk kepentingan pribadi, dan menjaga etika meskipun berada dalam tekanan berat. Akibatnya, guru merasa dihormati dan termotivasi ketika melihat tindakan pemimpin yang sesuai dengan ucapannya. Secara

konsisten, banyak studi sepakat bahwa keteladanan moral integritas pemimpin di sekolah mempengaruhi motivasi, kinerja, dan loyalitas guru.

**Ketiga**, integritas berpengaruh besar dalam membangun kepercayaan dan hubungan antara guru dengan pemimpin. Beragam studi menyatakan bahwa terdapat korelasi yang jelas antara integritas pemimpin yang terlihat dari sifat dan tindakannya dengan rasa percaya yang tumbuh dari guru (Arisoy & Cömert, 2021; Khaulah et al., 2024). Studi di Filipina menunjukkan bahwa integritas pemimpin yang diukur melalui *fairness*, kejujuran, dan konsistensi mendorong guru untuk menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yaitu inisiatif tambahan, dukungan, dan komitmen tanpa harus diminta (Ariel M. Zacarias, 2023). Temuan ini diperkuat oleh penelitian di Pakistan yang menekankan bahwa kepercayaan yang tumbuh dari integritas pemimpin dapat mendorong kemauan guru melakukan tugas tanpa harus diminta. Kepercayaan anggota terhadap pemimpinnya menumbuhkan rasa inisiatif yang besar terhadap kinerja, membuat mereka terbuka untuk menyampaikan ide, dan bersedia terlibat dalam inovasi sekolah.

**Keempat**, integritas berperan penting dalam menciptakan budaya sekolah yang positif dan berkelanjutan. Penelitian di Malaysia melalui kajian literatur sistematis menunjukkan bahwa integritas meningkatkan kepercayaan guru dan moral sekolah, serta membuat kepemimpinan lebih stabil terhadap tekanan eksternal (Bujang et al., 2025; Jack, 2023). Studi di Thailand menunjukkan bahwa pemimpin yang penuh integritas mampu meningkatkan iklim sekolah yang harmonis melalui praktik *compassion*, keadilan, dan kebaikan (Li et al., 2025; Piyura, 2024). Lebih lanjut, penelitian di Indonesia membuktikan bahwa integritas kepala sekolah meningkatkan loyalitas guru yang kemudian berdampak pada kualitas sekolah secara keseluruhan (Sandi et al., 2022). Integritas menciptakan lingkungan kerja yang profesional, mendorong kolaborasi antar warga sekolah, dan memastikan sustainabilitas nilai-nilai etis dalam budaya organisasi sekolah. Dengan demikian, integritas tidak hanya membentuk karakter individu pemimpin, tetapi juga membentuk karakter kolektif organisasi sekolah yang berdampak jangka panjang.

**Tabel 2.** Ringkasan Temuan Utama tentang Integritas dalam Kepemimpinan Sekolah

Dimensi Integritas	Indikator Praktik	Dampak terhadap Sekolah	Sumber Utama
Keadilan & Konsistensi	Pembagian tugas proporsional, penilaian objektif, komunikasi terbuka	Persepsi keadilan, motivasi guru meningkat	Pakistan, Turki
Keteladanan Moral	Ketepatan waktu, tanggung jawab, mengakui kesalahan	Motivasi, kinerja, loyalitas guru	Zimbabwe, Indonesia, Filipina, Turki
Membangun Kepercayaan	<i>Fairness</i> , kejujuran, konsistensi	OCB guru, inisiatif, keterbukaan ide	Filipina, Pakistan
Budaya Sekolah Positif	<i>Compassion</i> , stabilitas moral, kolaborasi	Iklim harmonis, kualitas sekolah, loyalitas	Malaysia, Thailand, Indonesia

### Pembahasan

#### Integritas sebagai Konsep Independen dalam Kepemimpinan Pendidikan

Temuan dari kajian literatur ini menunjukkan bahwa integritas memiliki posisi unik dalam kepemimpinan pendidikan yang melampaui sekadar menjadi sub-dimensi dari *ethical leadership* atau *character-based leadership*. Meskipun sering muncul bersama dengan konsep

kepemimpinan etis, integritas menunjukkan karakteristik yang dapat berdiri sendiri sebagai konstruk independen. Hal ini terlihat dari konsistensi temuan lintas negara yang menempatkan integritas sebagai prediktor utama berbagai outcome organisasi sekolah, mulai dari kepercayaan guru, motivasi kerja, hingga kualitas sekolah secara keseluruhan. Penelitian di Aceh yang menunjukkan bahwa integritas mampu menjelaskan 82,5% variasi kualitas sekolah memberikan bukti empiris kuat tentang peran sentral integritas dalam kepemimpinan (Khaulah et al., 2024). Angka yang sangat tinggi ini mengindikasikan bahwa integritas bukan sekadar pelengkap, melainkan inti dari efektivitas kepemimpinan. Temuan ini sejalan dengan argumen teoretis bahwa integritas merupakan fondasi kepercayaan, dan tanpa kepercayaan, tidak ada kepemimpinan yang efektif dapat terbangun. Dalam konteks pendidikan, di mana guru memiliki otonomi profesional yang tinggi, kepercayaan menjadi mata rantai kritis yang menghubungkan keputusan pemimpin dengan implementasi di kelas.

Lebih lanjut, temuan dari Zimbabwe yang menunjukkan bahwa integritas pemimpin diuji dalam kondisi krisis memberikan perspektif penting tentang stabilitas integritas sebagai nilai. Berbeda dengan kompetensi manajerial yang dapat berfluktuasi tergantung situasi, integritas justru menjadi pembeda utama saat pemimpin menghadapi tekanan eksternal. Pemimpin yang tetap memegang prinsip keadilan, tidak memanfaatkan posisi untuk kepentingan pribadi, dan menjaga etika di tengah krisis ekonomi dan politik justru semakin dipercaya oleh guru. Temuan ini memperkuat argumen bahwa integritas bukan sekadar perilaku situasional, melainkan identitas moral yang melekat pada karakter pemimpin.

### **Mekanisme Integritas dalam Mempengaruhi Efektivitas Kepemimpinan**

Berdasarkan sintesis literatur, penelitian ini mengidentifikasi empat jalur utama bagaimana integritas mempengaruhi efektivitas kepemimpinan sekolah. **Pertama**, jalur kepercayaan (*trust pathway*), di mana integritas pemimpin membentuk kepercayaan guru yang kemudian meningkatkan komitmen organisasi. Studi di Filipina dan Pakistan secara konsisten menunjukkan bahwa guru yang mempercayai integritas pemimpinnya cenderung menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior*, yakni perilaku ekstra peran yang tidak tertulis dalam deskripsi tugas namun sangat penting bagi efektivitas organisasi (Ariel M. Zacarias, 2023; Choong & Ng, 2024; Taamneh et al., 2024).

**Kedua**, jalur keteladanan (*modeling pathway*), di mana integritas pemimpin menjadi model perilaku yang kemudian membentuk budaya etis di sekolah. Temuan dari Turki menunjukkan bahwa perilaku etis pemimpin seperti ketepatan waktu, transparansi keputusan, dan mengakui kesalahan menjadi referensi bagi guru dalam berperilaku (Arisoy & Cömert, 2021). Proses pembelajaran sosial ini menciptakan efek *cascading* di mana nilai-nilai integritas menyebar dari level kepemimpinan ke seluruh lapisan organisasi sekolah. **Ketiga**, jalur keadilan (*justice pathway*), di mana integritas yang termanifestasi dalam keadilan prosedural dan distributif meningkatkan persepsi keadilan guru. Penelitian di Pakistan menunjukkan bahwa dimensi *justice* dalam integritas pemimpin menjadi aspek yang paling kuat mempengaruhi hubungan pemimpin-guru (Jammu et al., 2024). Guru yang merasa diperlakukan adil dalam pembagian tugas, evaluasi kinerja, dan pengambilan keputusan menunjukkan motivasi kerja yang lebih tinggi dan komitmen yang lebih kuat terhadap tujuan sekolah. **Keempat**, jalur kredibilitas (*credibility pathway*), di mana konsistensi antara ucapan dan tindakan pemimpin membangun kredibilitas yang pada gilirannya meningkatkan pengaruh kepemimpinan. Studi di Thailand yang mengintegrasikan integritas dengan nilai *Brahmavihāras* menunjukkan bahwa pemimpin yang kredibel mampu menciptakan iklim sekolah yang harmonis karena guru tidak meragukan niat dan keputusan pemimpin.

Kredibilitas ini menjadi modal sosial yang sangat berharga terutama saat pemimpin harus membuat keputusan sulit atau melakukan perubahan di sekolah.

### **Konteks Budaya dan Universalitas Integritas**

Salah satu temuan menarik dari kajian literatur ini adalah bahwa integritas memiliki sifat universal namun tetap dapat beradaptasi dengan konteks budaya lokal. Penelitian dari sepuluh negara yang berbeda menunjukkan bahwa prinsip inti integritas – kejujuran, konsistensi, keadilan, dan tanggung jawab moral – dipahami secara konsisten lintas budaya. Namun, manifestasi praktis integritas dapat berbeda tergantung nilai budaya setempat. Di Thailand, integritas diintegrasikan dengan *Brahmavihāras* yang menekankan *compassion* dan *loving kindness*. Di Indonesia, integritas mencakup dimensi fisik, mental-spiritual, dan sosial yang mencerminkan pemahaman holistik tentang kepemimpinan. Di Zimbabwe, integritas diuji melalui kemampuan bertahan dalam krisis ekonomi dan politik.

Temuan ini memiliki implikasi penting bagi pengembangan teori kepemimpinan pendidikan yang sensitif budaya namun tetap memiliki validitas universal. Integritas dapat menjadi *common ground* yang menjembatani diskusi kepemimpinan antara konteks Barat dan non-Barat, karena nilai ini diakui dan dihargai secara luas. Namun, program pengembangan kepemimpinan harus mempertimbangkan bagaimana integritas dipahami dan dipraktikkan dalam konteks budaya spesifik. Di Indonesia, misalnya, penguatan integritas pemimpin sekolah dapat diintegrasikan dengan nilai-nilai kearifan lokal seperti *amanah*, *istiqomah*, dan *sidiq* yang memiliki resonansi kuat dengan pemahaman masyarakat.

### **Implikasi untuk Praktik dan Kebijakan Kepemimpinan Sekolah**

Temuan penelitian ini memiliki sejumlah implikasi praktis yang penting. Pertama, proses seleksi dan promosi kepala sekolah harus secara eksplisit memasukkan asesmen integritas sebagai kriteria utama, tidak hanya kompetensi manajerial atau akademik. Instrumen asesmen dapat dikembangkan berdasarkan indikator-indikator integritas yang teridentifikasi dalam penelitian ini, seperti konsistensi ucapan dan tindakan, keadilan dalam pengambilan keputusan, transparansi, dan keteladanan moral. Kedua, program pelatihan dan pengembangan kepemimpinan harus memasukkan modul penguatan integritas yang tidak sekadar bersifat kognitif, tetapi juga reflektif dan experiential. Kepala sekolah perlu dilatih untuk melakukan refleksi diri tentang nilai-nilai yang mereka pegang, dilema etis yang mungkin dihadapi, dan strategi mempertahankan integritas dalam situasi sulit.

Ketiga, sistem monitoring dan evaluasi kinerja kepala sekolah harus memasukkan indikator integritas berbasis persepsi guru dan stakeholder lainnya. Evaluasi 360 derajat yang melibatkan guru, siswa, orang tua, dan pengawas dapat memberikan gambaran komprehensif tentang integritas kepala sekolah dalam praktik sehari-hari. Keempat, perlu dikembangkan mekanisme pendampingan dan mentoring bagi kepala sekolah, terutama yang baru menjabat, untuk membantu mereka menghadapi dilema etis dan mempertahankan integritas di tengah berbagai tekanan. Mentor yang berpengalaman dapat berbagi pengalaman bagaimana mereka menghadapi situasi sulit dengan tetap memegang prinsip integritas.

Dari perspektif kebijakan, hasil penelitian ini mendorong Kementerian Pendidikan untuk merevisi standar kompetensi kepala sekolah dengan menempatkan integritas sebagai kompetensi inti yang eksplisit dan terukur. Saat ini, integritas sering tersirat dalam kompetensi kepribadian, namun perlu diperjelas dengan indikator yang spesifik dan dapat diobservasi. Selain itu, kebijakan penguatan integritas tidak hanya fokus pada level individu pemimpin, tetapi juga pada level sistem yang menciptakan kondisi kondusif bagi praktik kepemimpinan berintegritas, seperti sistem reward and punishment yang konsisten, transparansi anggaran sekolah, dan partisipasi stakeholder dalam pengambilan keputusan strategis.

## KESIMPULAN

Berdasarkan kajian literatur yang komprehensif, penelitian ini menyimpulkan bahwa integritas merupakan konstruk fundamental yang dapat berdiri sendiri dalam kepemimpinan pendidikan, melampaui sekadar sub-dimensi dari kepemimpinan etis atau kepemimpinan berkarakter. Integritas kepala sekolah termanifestasi melalui empat dimensi utama yaitu keadilan dan konsistensi moral dalam pengambilan keputusan, keteladanan moral dalam perilaku sehari-hari, kemampuan membangun kepercayaan dengan seluruh warga sekolah, serta kapasitas menciptakan budaya sekolah yang positif dan berkelanjutan. Temuan lintas negara menunjukkan bahwa integritas pemimpin sekolah memiliki pengaruh signifikan dan konsisten terhadap berbagai outcome organisasi, termasuk peningkatan kepercayaan guru, motivasi kerja, perilaku organizational citizenship behavior, hingga kualitas sekolah secara keseluruhan dengan kontribusi mencapai 82,5% terhadap variasi kualitas sekolah. Integritas bukan hanya kualitas personal pemimpin tetapi juga identitas moral yang stabil, bahkan saat menghadapi tekanan eksternal dan krisis. Meskipun memiliki prinsip universal berupa kejujuran, konsistensi, keadilan, dan tanggung jawab moral, manifestasi praktis integritas dapat beradaptasi dengan konteks budaya lokal, menjadikannya jembatan yang menghubungkan diskusi kepemimpinan antara perspektif Barat dan non-Barat. Penelitian ini menegaskan urgensi menempatkan integritas sebagai kompetensi inti yang eksplisit dan terukur dalam standar kepemimpinan sekolah di Indonesia.

## REFERENSI

- Adnan, N., Bhatti, O., & Baykal, E. (2022). A Phenomenological Investigation on Ethical Leadership and Workplace Engagement from a Multi-Cultural Perspective. *International Journal of Organizational Leadership*, 11(2), 206–234. <https://doi.org/10.33844/ijol.2022.60327>
- Akhmad, A. (2025). Digital Leadership Practices in Educational Management: A Narrative Literature Review on Trends and Challenges. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 24(8), 112–135. <https://doi.org/10.26803/ijlter.24.8.6>
- Amalia, R., Munir, M., & Halimah, S. (2025). Pengaruh Perilaku Asertif Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Kerja Guru Di Sma/Sederajat Se-Kecamatan Gondangwetan. *Jurnal Kepemimpinan & Pengurusan Sekolah*, Vol. 10(3), 976–986.
- Amir, S., Mohd Yusof, H., Mokhtar, K., & Rahman, Z. (2023). Ethical Leadership Practice in Education: a Significant Systematic Review. *International Journal of Education, Psychology and Counseling*, 8(52), 258–275. <https://doi.org/10.35631/ijepc.852021>
- Ariel M. Zacarias. (2023). *Exploring School Leaders' Ethical Leadership and Teachers' Organizational Citizenship Behavior*.
- Arisoy, E., & Cömert, M. (2021). The Correlation Between Ethical Leadership Behaviors of School Principals and Teacher Motivation. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 29(5), 953–964. <https://doi.org/10.24106/kefdergi.754275>
- Budiyanto, C. W., Wahyudi, M. N. A., Widiastuti, I., & Latifah, R. (2025). Teaching Computational Thinking in Indonesia: Trend in Conception, Methods, Technology, and Evaluation. *Educational Process: International Journal*. <https://doi.org/10.22521/edupij.2025.17.308>
- Bujang, M. A., Alias, B. S., & Mansor, A. N. (2025). Fostering integrity among school principals' ethical leadership: a comprehensive systematic review. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 14(2), 1034–1043. <https://doi.org/10.11591/ijere.v14i2.30993>
- Chingwanangwana, B., & Kgari-Masondo, M. C. (2024). Probing the Practicality of Ethical School Leadership Amid Socio-Political and Economic Turmoil. *E-Bangi Journal of Social*

- Science and Humanities*, 21(2). <https://doi.org/10.17576/ebangi.2024.2102.06>
- Choong, Y. O., & Ng, L. P. (2024). Shaping teachers' organizational citizenship behavior through self-efficacy and trust in colleagues: moderating role of collective efficacy. *BMC Psychology*, 12(1). <https://doi.org/10.1186/s40359-024-02050-8>
- Din, Q. M. U., & Zhang, L. (2023). Unveiling the Mechanisms through Which Leader Integrity Shapes Ethical Leadership Behavior. *Behavioral Sciences*, 13(11), 1-19.
- Dwi, A. J., Sari, R., & Giatman, M. (2021). Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. *Jurnal Penelitian Dan Pengembangan Pendidikan*, 5(3), 329-333.
- Everest Onudebe NKWOR, E. E. A. (2020). Character Development for Leadership Effectiveness in Higher Education. *International Journal of Institutional Leadership, Policy and Management*, 2(1), 149-159.
- Graciana, A., Fauziah, E., Gumilang, S. R., Fadhilah, Z., Sawal, M. R., Aisyah, J., & Sari, E. (2024). The Role of Authentic Leadership in Shaping Innovative Organizational Cultures. *International Journal of Social Science and Human Research*, 07(01), 164-170. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v7-i01-22>
- Gunada, I. W. A., Nyoman Harnika, N., Kerti Nitiasih, P., Wayan Ria Lestari, N., & Ratna Kamala Sari Lukman, D. (2024). Character of Educational Leadership: A Critical Educational Study of Leadership in Local Wisdom. *KnE Social Sciences*, 2024, 1298-1316. <https://doi.org/10.18502/kss.v9i2.14945>
- Hidayat, A. N., Agustendra, A., Lestari, R. D., & Muthia, D. S. (2025). *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kedisiplinan Guru Di Sekolah (Studi Kasus Di Sdn Rancaekek 05 Kabupaten Bandung)*. 10(3), 889-895.
- Jack, J. B. (2023). Visibility of School Leadership: Building Trust. In *i.e.: Inquiry in Education*, 15(1).
- Jammu, A., Awan, K. M., Zia, A., Khan, A., Khurshid, R., & Awan, M. (2024). Assessing the Ethical Leadership Dimensions of High School Principals in Muzaffarabad Division. *Research Journal for Social Affairs*, 03(01), 71-80. <https://rjsaonline.com/journals/index.php/rjsa>
- Khaulah, S., Komariah, A., & Kurniady, D. A. (2024). Integrity and Professionalism Driven Visionary Leadership of School Principals for Enhancing School Quality. *Tadbir: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan*, 8(2), 417-436. <https://doi.org/10.29240/jsmp.v8i2.11501>
- King, J., Africa, S., Uleanya, C., Africa, S., Naidoo, M., & Africa, S. (2025). *A hybrid ethical leadership model for township schools: Integrating classical, contemporary, and African leadership perspectives*. 43(4), 4-24.
- Kingsley-Jones, M. (2016). Leadership challenge. *Airline Business*, 32(3), 36-38. [https://doi.org/10.1057/9781137488145\\_3](https://doi.org/10.1057/9781137488145_3)
- Lengkong, I. K., Ahmad, M., & ... (2024). Value-Based Educational Leadership: A Literature Review On Sports Education. *Journal Coaching Education Sports*, 6(1), 159-173. <https://ejurnal.ubharajaya.ac.id/index.php/JCESPORTS/article/view/3214>
- Li, J., Jiang, N., Li, S., Peng, X., Li, M., Zhang, W., Kong, L. K., & Ju, S. Y. (2025). Spiritual leadership and teacher well-being in primary and secondary schools: the mediating role of teachers' trust in leaders and organizational justice. *BMC Psychology*, 13(1). <https://doi.org/10.1186/s40359-025-03039-7>
- Macpherson, R. J. S. (2025). Alignments and divergences of twentieth century western moral philosophies from contemporary educative leadership theories. *International Journal of Leadership in Education*, 00(00), 1-21. <https://doi.org/10.1080/13603124.2025.2573732>
- Mbarawii, W., & Amabibi, F. I. (2024). *Collaboration and Accountability: Principal Ethical*

- Leadership Behaviour and Job Commitment in Public Senior Secondary School in Rivers State. *International Journal of Institutional Leadership*, 6(3), 348–365. [www.ijilpm.com.ng](http://www.ijilpm.com.ng)
- Mehmood, T. (2024). Investigate The Relationship Between Head Teacher Ethical Leadership Style and Teacher ' s Motivation at Secondary Level. *International Research Journal of Management and Social Sciences*, V(2).
- Mesiono, dkk. (2024). *Tantangan dan Strategi Manajemen untuk Menanggapi Perubahan Cepat di Era Globalisasi*. 7, 3146–3153. <http://jiip.stkipyapisdompu.ac.id>
- Papalois, E., Balasi, A., & Iordanidis, G. (2023). Ethical Leadership in the Field of Education in Europe: A Comparative Analysis. *European Journal of Education*, 6(1), 1–16. <https://doi.org/10.2478/ejed-2023-0001>
- Piyura, S. (2024). Enhancing Ethical Leadership in Basic Education Administration Based on the Four Brahmavihāras : A Case Study of the Khon Kaen Primary Educational Service Area Office 1 \*. *Asian Journal of Humanities and Social Innovation*, 1, 1–11.
- Sandi, Q., Hasibuan, L., & Fadillah, F. (2022). The Integrity of High School Principles in Realizing Quality Schools in Schools South Sumatera Province. *European Journal of Humanities and Educational Advancements*, 3(03), 242–250.
- Supratno, Y. H., Murtono, Mochamad, W., Tulak, T., Fatriyadi, R., Wardi, Y., Evanita, S., Yousif, N., Cole, J., Rothwell, J. C., Diedrichsen, J., Zelik, K. E., Winstein, C. J., Kay, D. B., Wijesinghe, R., Protti, D. A., Camp, A. J., Quinlan, E., Jacobs, J. V., ... Dublin, C. (2021). The Effect of Scratch on Children's English Language and Cognitive Development. *Journal of Physical Therapy Science*, 9(1), 17–23. <http://dx.doi.org/10.1016/j.neuropsychologia.2015.07.010> <http://dx.doi.org/10.1016/j.visres.2014.07.001> <https://doi.org/10.1016/j.humov.2018.08.006> <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/24582474> <https://doi.org/10.1016/j.gaitpost.2018.12.007>
- Taamneh, M., Aljawarneh, N., Al-Okaily, M., Taamneh, A., & Al-Oqaily, A. (2024). The impact of ethical leadership on organizational citizenship behavior in higher education: the contingent role of organizational justice. *Cogent Business and Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2294834>
- Ugwu, C. I. (2021). Ethical Leadership for School Governance: Case Study of Four Selected Senior Secondary Schools in Gaborone. *Mosenodi Journal*, 25(December), 1–187.
- Unsay, M. N. (2025). Ethical Leadership Practices and Their Influence on Administrative Performance Quality. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 14(October). <https://doi.org/10.21275/SR251003161842>
- Zacarias, A. M., & Flores, J. E. (2024). Exploring School Leaders' Ethical Leadership and Teachers' Organizational Citizenship Behavior. *Puissant Journal*, 5(July), 1630. <https://puissant.stepacademic.net>

Copyright holder:  
© Author

First publication right:  
Jurnal Kepemimpinan & Pengurusan Sekolah

This article is licensed under:

