DAMPAK KELEMAHAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN ETOS KERJA GURU SD NEGERI 173629 SIMANALESE: TINJAUAN KASUS BERBASIS PERSPEKTIF MANAJEMEN PENDIDIKAN

Midaniati Pane [1], Elisamark Sitopu[2], Elsina Sihombing[3]
[1,2,3]Magister Manajemen Pendidikan Kristen,
Institut Agama Kristen Negeri Tarutung
[1]panemidaniati@gmail.com, [2]elisamarksitopu1977@gmail.com
[3]elsinasihombing@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to analyze the principal's leadership practices in responding to the decline in teachers' work ethic, describe the dynamics of teachers' work behavior, and examine the impact of weak leadership and declining teacher work ethic on school operations and the quality of learning services at SD Negeri 173629 Simanalese. The study was motivated by recurring issues of teacher tardiness, low compliance with instructional administration, limited participation in school organizational activities, and the ineffective implementation of teacher supervision and development programs by the principal. This research employed a qualitative approach using a case study design. Data were collected through observations, in-depth interviews, and documentation involving the principal and teachers as research informants. Data were analyzed using the interactive model of Miles and Huberman, which includes data reduction, data display, and conclusion drawing. Data trustworthiness was ensured through source triangulation and technique triangulation. The findings revealed that the principal had implemented various supervisory and developmental efforts through verbal warnings, written reprimands, coordination meetings, and personal approaches. However, these efforts had not succeeded in producing consistent and sustainable behavioral changes among teachers. The dynamics of teachers' work ethic were reflected in poor time discipline, inadequate completion of instructional administration, and low participation in school organizational activities. These conditions were influenced by internal factors, such as declining work motivation and job fatigue, as well as external factors, including weak organizational culture, ineffective supervision, and inconsistent enforcement of school regulations. Consequently, these conditions disrupted the learning process, reduced students' learning time, weakened school coordination, and lowered the quality of educational services. This study concludes that strengthening principal leadership, implementing continuous teacher development, and fostering a disciplined and responsible organizational culture are essential for improving educational quality at SD Negeri 173629 Simanalese.

Keywords: principal leadership, teacher work ethic, educational management, Christian education management, case study.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis praktik kepemimpinan kepala sekolah dalam merespons penurunan etos kerja guru, mendeskripsikan dinamika perilaku kerja guru, serta mengkaji dampak kelemahan kepemimpinan dan penurunan etos kerja guru terhadap operasional sekolah dan kualitas layanan pembelajaran di SD Negeri 173629 Simanalese. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh fenomena keterlambatan guru, rendahnya kepatuhan terhadap administrasi pembelajaran, kurangnya partisipasi dalam kegiatan organisasi sekolah, serta belum optimalnya pembinaan yang dilakukan oleh kepala sekolah. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi terhadap kepala sekolah dan guru sebagai informan penelitian. Analisis data menggunakan model interaktif Miles dan Huberman yang meliputi reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan. Keabsahan data diperoleh melalui triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah telah melakukan berbagai bentuk pembinaan melalui teguran lisan, teguran tertulis, rapat koordinasi, dan pendekatan personal, namun belum mampu menghasilkan perubahan perilaku guru secara konsisten. Dinamika etos kerja guru tampak pada rendahnya disiplin waktu, kurang tertibnya administrasi pembelajaran, dan rendahnya partisipasi dalam kegiatan organisasi sekolah. Kondisi tersebut dipengaruhi oleh faktor internal berupa menurunnya motivasi kerja dan kejenuhan, serta faktor eksternal berupa lemahnya budaya organisasi, kurang efektifnya pembinaan, dan tidak konsistennya penegakan aturan. Dampaknya terlihat pada terganggunya proses pembelajaran, berkurangnya waktu belajar siswa, melemahnya koordinasi sekolah, dan menurunnya kualitas layanan pendidikan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa penguatan kepemimpinan kepala sekolah, pembinaan etos kerja guru secara berkelanjutan, serta pembangunan budaya organisasi yang disiplin dan bertanggung jawab merupakan faktor penting dalam meningkatkan mutu pendidikan di SD Negeri 173629 Simanalese.

Kata Kunci: kepemimpinan kepala sekolah, etos kerja guru, manajemen pendidikan, manajemen pendidikan Kristen, studi kasus.

A. Pendahuluan

Dalam perspektif Manajemen Pendidikan, sekolah dasar dituntut untuk memberikan layanan pendidikan yang bermutu kepada peserta didik dan masyarakat. Keberhasilan layanan ini sangat bergantung pada kepemimpinan kepala sekolah dan etos kerja guru. Kepemimpinan kepala sekolah berperan penting dalam mengarahkan dan mengendalikan sumber daya

manusia agar tujuan sekolah tercapai secara konsisten (OECD, 2021). Di sisi lain, guru dituntut memiliki profesionalisme yang tidak hanya terlihat dari kemampuan mengajar di kelas, tetapi juga dari kedisiplinan, komitmen pada tugas, dan tanggung jawab administrasi (Mezza, 2022, p. 1). Jika terjadi masalah kedisiplinan atau pengabaian tugas operasional, hal ini dapat mengganggu keseluruhan sistem manajemen sekolah dan menurunkan kualitas layanan pendidikan (Prasetya et al., 2022, p. 145).

Perilaku yang menyimpang dari aturan sekolah dan merugikan institusi sering disebut dalam ranah manajemen sebagai perilaku kerja kontraproduktif atau counterproductive work behavior (Stepanek & Paul, 2022). Perilaku ini dapat berupa keterlambatan yang disengaja, kelalaian dalam tugas administrasi, hingga ketidakhadiran dalam kegiatan rutin sekolah (Carpenter et al., 2021, p. 1498). Berdasarkan urgensi tersebut, penelitian ini mengambil lokasi di SD Negeri 173629 Simanalese. Lokasi ini dipilih karena peneliti menemukan adanya indikasi kelemahan dalam kepemimpinan dan menurunnya etos kerja guru. Untuk memetakan situasi dan kondisi lingkungan sekolah secara objektif, peneliti telah melaksanakan studi pendahuluan (pra-penelitian) yang bersifat deskriptif dan faktual.

Untuk mendapatkan gambaran karakteristik subjek dan institusi, peneliti telah melakukan observasi terstruktur terhadap empat orang guru (disebut sebagai Guru A, B, C, dan D) dengan fokus pada tiga indikator utama: disiplin waktu, tertib administrasi, dan perilaku organisasi. Hasil observasi menunjukkan adanya penurunan kinerja pada tiga area tersebut. Pertama, pada aspek disiplin waktu, Guru A secara konsisten terlambat hadir lebih dari 30 menit tanpa pemberitahuan yang jelas. Hal ini memicu hilangnya waktu belajar (learning loss) pada jam pelajaran pertama serta menimbulkan kegaduhan siswa di koridor kelas.

Kedua, pada aspek tertib administrasi, Guru B dan Guru C menunjukkan sikap penolakan secara pasif terhadap kewajiban menyusun Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) serta terus mengalami keterlambatan dalam penginputan nilai siswa. Kondisi ini mencerminkan rendahnya tanggung jawab

administratif, padahal penyiapan rencana dan evaluasi pembelajaran adalah indikator kinerja guru yang sangat mendasar (Saggaf et al., 2021, p. 1). Ketiga, pada dimensi perilaku organisasi, Guru D bersikap apatis dengan sering tidak hadir dalam rapat rutin sekolah. Ketidakhadiran ini menghambat kelancaran koordinasi manajerial dan menunjukkan hilangnya rasa memiliki (sense of belonging) terhadap sekolah. Padahal, partisipasi aktif dalam kegiatan sekolah merupakan indikator penting dalam menjaga efektivitas sebuah organisasi pendidikan (Suhartini & Sudane, 2024, p. 3783).

Kondisi sosial dan institusional di atas juga divalidasi melalui hasil wawancara awal dengan Kepala Sekolah SD Negeri 173629 Simanalese. Kepala sekolah mengonfirmasi bahwa keempat guru tersebut telah menjadi "perhatian khusus". Upaya pembinaan, mulai dari pendekatan lisan hingga teguran tertulis, telah dilakukan namun belum mampu menciptakan perubahan yang permanen. Terkait hal ini, kepala sekolah menyatakan: "Perubahannya hanya bertahan satu atau dua hari saja, setelah itu kembali terlambat dan abai. Ini bukan lagi soal ketidaktahuan aturan, tapi soal mentalitas. Dampaknya sangat merugikan institusi karena siswa sering berkeliaran di luar kelas... ini sangat mengganggu citra sekolah di mata wali murid." Pernyataan tersebut menggarisbawahi bahwa masalah di sekolah ini berkaitan erat dengan etos kerja dan budaya organisasi yang mulai melemah. Hal ini diperburuk oleh berbagai alasan yang dikemukakan oleh para guru, seperti jarak rumah yang jauh (Guru A), rasa jenuh dengan beban administrasi (Guru B), hingga anggapan bahwa di tempat kerja lain aturannya lebih longgar (Guru D). Alasan-alasan ini digunakan sebagai pembenaran atas perilaku mereka yang kurang produktif.

Berbagai permasalahan faktual yang ditemukan di SD Negeri 173629 Simanalese ini menjadi gambaran utuh mengenai latar situasi tempat penelitian dilakukan. Pemaparan ini bersifat deskriptif dan tidak dimaksudkan sebagai kesimpulan akhir penelitian. Sebaliknya, situasi inilah yang memperkuat relevansi dan urgensi dilakukannya penelitian kualitatif melalui tinjauan kasus. Melalui penelitian ini nantinya, fenomena dampak kelemahan

kepemimpinan kepala sekolah dan hubungannya dengan etos kerja guru dapat dipahami dan ditafsirkan secara mendalam berdasarkan perspektif Manajemen Pendidikan.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan orientasi fenomenologis dan jenis studi kasus untuk memahami secara mendalam dampak kelemahan kepemimpinan kepala sekolah terhadap etos kerja guru di SD Negeri 173629 Simanalese. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti memahami fenomena sosial secara alamiah dan mendalam berdasarkan pengalaman serta perspektif para pelaku yang terlibat (Moleong, 2017). Orientasi fenomenologis digunakan untuk mengungkap makna pengalaman yang dialami subjek penelitian dalam konteks kehidupan sehari-hari (Creswell, 2016). Jenis studi kasus dipilih karena penelitian berfokus pada suatu kasus yang spesifik dan terikat pada konteks tertentu sehingga dapat dianalisis secara mendalam (Yin, 2014). Proses penelitian dilaksanakan melalui tahapan penentuan masalah, studi literatur, penetapan lokasi, studi pendahuluan, pengumpulan data, analisis data, validasi data, hingga penyusunan laporan hasil penelitian. Lokasi penelitian ditetapkan secara purposif karena memiliki karakteristik dan fenomena yang sesuai dengan fokus penelitian (Sugiyono, 2015).

Sumber data penelitian terdiri atas data primer yang diperoleh melalui observasi dan wawancara mendalam dengan kepala sekolah serta guru-guru yang menjadi informan penelitian, dan data sekunder yang berasal dari berbagai dokumen sekolah seperti absensi, RPP, daftar nilai, dan notulensi rapat. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi partisipatif, wawancara mendalam, dan dokumentasi untuk memperoleh data yang komprehensif mengenai fenomena yang diteliti (Sugiyono, 2015). Analisis data dilakukan secara interaktif melalui tahap reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Sugiyono, 2015). Untuk menjamin keabsahan data, penelitian ini menerapkan uji kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas melalui triangulasi, member check, observasi berkelanjutan, serta audit proses penelitian (Moleong, 2017).

C.Hasil Penelitian dan Pembahasan

Bagian ini merupakan inti laporan penelitian yang menyajikan sari-sari temuan esensial, substantif, dan paling relevan dengan hakikat masalah manajemen pendidikan di SD Negeri 173629 Simanalese. Seluruh pokok temuan yang diuraikan di bawah ini merupakan representasi dari realitas murni lapangan yang diekstraksi secara mendalam dari deskripsi data dan analisis jalinan vertikal sebelumnya. Temuan-temuan konseptual ini memetakan secara tajam dinamika hubungan sebab-akibat antara pola kepemimpinan pimpinan sekolah dengan pergeseran komitmen kerja tenaga pendidik pada seluruh dimensi operasional lembaga, tanpa dipengaruhi oleh asumsi teoritis dari luar.

1. Temuan Pertama: Disfungsi Pengawasan Manajerial Berkedok Delegasi Otoritas

Penelitian ini menemukan terjadinya kelumpuhan pada fungsi kontrol kualitas dan pengawasan klinis harian yang dijalankan oleh Kepala Sekolah (KS). Kelemahan mendasar ini berwujud pada adopsi pola pembinaan yang permisif dan serba memaklumi pelanggaran dengan dalih menjaga keharmonisan hubungan kekeluargaan serta perasaan di ruang guru. Pimpinan sekolah terbukti memanipulasi kelemahan eksekusi sanksi administratif kepegawaian dengan berlindung di balik pendekatan lisan dari hati ke hati yang tidak mengikat secara hukum organisasi. Ketiadaan fungsi kendali yang ajek serta absennya ketegasan manajerial dalam memberikan sanksi yang nyata bagi pelanggar aturan harian pada akhirnya melahirkan iklim pembiaran struktural. Dampak substantif dari temuan ini adalah runtuhnya nilai penatalayanan (stewardship) kelembagaan, di mana

pimpinan gagal memposisikan otoritasnya sebagai penggerak mutu dan penegak hukum tata tertib sekolah, sehingga instruksi yang diberikan kehilangan kewibawaan manajerial di mata bawahan.

2. Temuan Kedua: Pragmatisme Disiplin Waktu Guru dan Pengabaian Hak Belajar Siswa

Pada dimensi kedisiplinan waktu, ditemukan adanya pergeseran nilai profesionalisme menjadi sikap pragmatisme kerja yang kronis di kalangan pendidik (khususnya Guru A). Hambatan lingkungan luar seperti

jarak geografis antarkecamatan, infrastruktur akses jalan yang rusak dan berlumpur pasca-hujan, serta beban peran ganda di ranah domestik rumah tangga dikonseptualisasikan secara sepihak oleh guru sebagai kondisi paksaan yang memvalidasi tindakan pemotongan jam kerja. Realitas lapangan menunjukkan terjadinya normalisasi atas keterlambatan kehadiran di pagi hari hingga 30 menit karena guru menyadari absennya risiko sanksi yang mengancam posisi kerja mereka. Dampak paling merusak dari temuan ini adalah pengabaian hak dasar belajar siswa secara masif pada jam-jam pertama pelajaran. Esensi pemenuhan waktu belajar yang bermakna telah bergeser menjadi sekadar pemenuhan jam kerja formalitas, di mana guru menutupi defisit waktu mengajar melalui tindakan pintas berupa percepatan materi instruksional secara terburu-buru (mengebut materi) atau pemberian tugas penyalinan (merangkum) buku teks secara mandiri kepada siswa tanpa adanya proses pendampingan pedagogis yang berkualitas.

3. Temuan Ketiga: Stagnasi Akuntabilitas Administrasi Akibat Ketiadaan Standar Mutu

Temuan ketiga menyingkap terjadinya kelumpuhan akuntabilitas dan stagnasi kreativitas dalam penyusunan perangkat administrasi pembelajaran, baik dalam penyusunan rencana mengajar maupun ketepatan penginputan daftar nilai. Para pendidik (Guru B dan Guru C) mengalami kejenuhan psikologis yang mendalam dan memandang kewajiban administrasi sebagai beban mekanis yang kaku (kerja mesin) yang terpisah dari realitas mengajar di kelas. Fenomena menunda berkas serta melakukan tindakan penyalinan ulang secara mentah (salin-tempel) atas dokumen rencana mengajar (RPP) tahun ajaran sebelumnya merupakan dampak langsung dari ketiadaan penelaahan mutu, evaluasi isi, atau pemberian umpan balik klinis dari Kepala Sekolah. Pimpinan sekolah memposisikan dokumen administrasi guru semata-mata sebagai instrumen formalitas pelengkap lemari arsip untuk memenuhi tagihan pemeriksaan luar dari dinas pendidikan luar kecamatan. Kondisi tanpa arah ini diperparah oleh munculnya kecenderungan sosiologis

guru yang membanding-bandingkan kelonggaran beban kerja di sekolah dasar negeri lain untuk melegitimasi penundaan kewajiban tugas mereka sendiri.

4. Temuan Keempat: Dekadensi Partisipasi Budaya Organisasi dan Polarisasi Koordinasi

Temuan terakhir mengidentifikasi terjadinya pembusukan budaya organisasi yang ditandai oleh kemerosotan partisipasi kerja dan polarisasi jalur koordinasi internal sekolah. Wadah koordinasi resmi berupa rapat rutin sekolah telah mengalami penyempitan peran menjadi mimbar instruksi searah yang bersifat kaku dari atas ke bawah (top-down). Pimpinan sekolah memposisikan rapat hanya sebagai panggung formalitas untuk membacakan perintah dinas pendidikan demi memenuhi daftar hadir guna kebagusan laporan sekolah ke pusat. Sebaliknya, usulan, keluhan teknis, dan kendala rill guru di lapangan—seperti kerusakan fasilitas fisik ruang kelas dan tabrakan jadwal mengajar—hanya ditampung dalam buku agenda rapat tanpa pernah ditindaklanjuti, dicarikan solusi nyata, atau dievaluasi pada pertemuan bulan berikutnya. Hambatan komunikasi yang asimetris ini memicu keterasingan mental pendidik (khususnya Guru D), yang pada akhirnya melahirkan tindakan penolakan terbuka berupa keengganan hadir (pemboikotan forum rapat) karena guru menganggap kehadiran mereka berjam-jam hanya dimanfaatkan sebagai pajangan daftar hadir administratif yang tidak dihargai eksistensi pemikirannya.

Penemuan rill di lapangan menuntut adanya pembuktian jalinan hubungan yang logis dan runtut untuk mengurai bagaimana suatu kebijakan tata kelola yang keliru dapat merusak seluruh sendi perilaku operasional lembaga. Hubungan sebab-akibat dalam studi kasus ini tidak berdiri secara terpisah, melainkan bekerja sebagai sebuah sistem kausalitas vertikal yang saling mengikat. Kelemahan manajerial pimpinan bertindak sebagai stimulus utama yang mendorong lahirnya respons kontraproduktif dari bawahannya, yang pada akhirnya menumpuk menjadi sebuah kerugian makro pada kualitas layanan anak didik.

Akibat pembiaran pimpinan, guru membangun rasionalisasi

pembenaran atas keterlambatan harian, melakukan protes pasif lewat RPP hasil salin-tempel, serta memboikot rapat koordinasi sekolah. Akumulasi pembiaran perilaku negatif ini bergerak melalui anak panah kedua menuju Kotak Kanan (Output/Impact Makro) sebagai muara akhir kasus, yang berakibat pada runtuhnya komitmen kerja organisasi pedesaan serta timbulnya kerugian terbesar berupa pengabaian hak dasar belajar siswa akibat pembiaran kelas-kelas yang kosong.

5. Novelty Penelitian

Bagian diskusi hasil temuan penelitian ini merupakan ruang refleksi kritis untuk menginterpretasikan makna temuan secara mendalam, mengonfrontasikannya dengan jajaran teori pendukung yang telah dipaparkan pada Bab II, serta menggarisbawahi kontribusi kebaruan ilmiah bagi bidang Manajemen Pendidikan. Melalui dialektika teoretis ini, peneliti membedah fenomena empiris yang terjadi di SD Negeri 173629 Simanalese bukan lagi sekadar sebagai kumpulan masalah disiplin individu, melainkan sebagai sebuah jalinan sistemik yang saling memengaruhi antara rapuhnya kontrol pimpinan dengan merosotnya komitmen kerja tenaga pendidik. Eksplorasi pada bab ini bertujuan untuk menyingkap akar masalah tersembunyi di balik perilaku organisasi yang kontraproduktif, sekaligus memberikan sumbangan pemikiran segar bagi tata kelola kelembagaan pendidikan dasar, khususnya pada latar geografis pedesaan yang memiliki karakteristik sosial yang khas.

6. Dialektika Fungsi Penatalayanan (Stewardship) dan Kegagalan Pengawasan Kepala Sekolah

Temuan riil di lapangan menyingkap fakta bahwa Kepala Sekolah (KS) mengadopsi gaya pembiaran (laissez-faire) yang berkedok sebagai delegasi otoritas demi menjaga keharmonisan hubungan personal dan menghindari konflik internal di ruang guru. Pimpinan sekolah mengalami kelumpuhan dalam menjalankan fungsi kepemimpinan instruksional yang nyata, di mana intervensi manajerialnya yang proaktif di jam pertama hanya berujung pada pemberian teguran lisan "dari hati ke hati" yang terbukti tidak mengikat

secara kelembagaan serta tidak membuahkan efek jera bagi para pelanggar aturan harian.

Realitas empiris mengenai kegagalan kepemimpinan ini memperlihatkan adanya penyimpangan yang nyata dari hakikat kepemimpinan ideal sebagai proses memengaruhi orang lain untuk bergerak secara kolektif menuju tujuan bersama, sekaligus upaya membangun kondisi lingkungan kerja yang memungkinkan tujuan tersebut tercapai (Al.Oraifan, 2021, p. 80). Ketika Kepala Sekolah membiarkan kelas-kelas kosong tanpa pendampingan, ia telah mengabaikan esensi kepemimpinan instruksional yang menuntut pimpinan untuk memusatkan seluruh perhatiannya pada perbaikan kualitas mengajar secara berkelanjutan dan memastikan setiap keputusan manajerial berpihak pada hak belajar siswa (Education Improvement Research Centre, 2022, p. 2). Kegagalan pimpinan dalam mengawal kedisiplinan ini membuktikan tidak berjalannya model kepemimpinan transformasional, di mana seorang pemimpin seharusnya mampu menggerakkan bawahannya untuk melampaui standar kerja minimal dengan cara memberikan inspirasi dan merespons kebutuhan individu di dalam organisasi (Sparks, 2021, p. 4). Lebih lanjut, dalih pimpinan mengenai pembagian tanggung jawab operasional sekolah sejatinya hanyalah bentuk pelepasan tanggung jawab administratif secara sepihak yang mencederai konsep kepemimpinan terdistribusi, yang mendefinisikan wewenang sebagai tanggung jawab kolaboratif dan tidak bertumpu pada satu figur otoritas semata (Galdames-Calderón, 2023, p. 3).

Kelumpuhan fungsi kontrol ini juga merusak pilar kepemimpinan etis yang menekankan pada penegakan keadilan, kepedulian, keteladanan, serta penolakan terhadap segala bentuk favoritisme atau pemaklumam penyimpangan (Kaduma, 2024, p. 8). Berdasarkan indikator mutu pembelajaran, pemimpin yang ideal wajib memiliki kemampuan dalam membangun ekspektasi bersama, mengelola program secara strategis, serta menciptakan lingkungan belajar yang positif (Education Improvement Research Centre, 2022, p. 3). Kegagalan KS dalam mengubah mentalitas buruk guru juga memperlihatkan bahwa tindakan

manajerial yang diambil tidak memenuhi indikator perubahan, yakni ketidakmampuan menstimulasi cara berpikir baru yang positif dan memberikan perhatian substantif pada kendala individu (Sparks, 2021, p. 6). Akibatnya, pimpinan kehilangan indikator keadilan dan keteladanan karena bersikap tidak konsisten dalam menerapkan aturan kelembagaan (Kaduma, 2024, p. 9). Hal ini terjadi karena pimpinan tidak menerapkan orientasi pelayanan untuk mendukung kebutuhan mengajar guru (Güçlü & Güçlü, 2021, p. 170), serta mengabaikan indikator kolaborasi fungsional yang menuntut pelibatan guru dalam pembentukan kerja tim yang solid (Galdames-Calderón, 2023, p. 5).

Dari dimensi personal, Kepala Sekolah di lokasi penelitian terbukti kekurangan sifat kepekaan moral dan integritas yang konsisten (Kaduma, 2024, p. 11), serta kehilangan keteguhan dalam mengutamakan arah pembelajaran demi melindungi hak-hak belajar peserta didik (Education Improvement Research Centre, 2022, p. 4). KS juga dinilai tidak memiliki sifat inspiratif dan kepedulian pedagogis untuk membangkitkan etos kerja bawahannya yang mulai redup (Sparks, 2021, p. 8), mengabaikan karakter inklusif dan kolaboratif (Galdames-Calderón, 2023, p. 6), serta menanggalkan sifat rela melayani (servant-hearted) yang menuntut pemimpin tampil sebagai fasilitator yang menyelesaikan hambatan kerja guru secara manusiawi (Güçlü & Güçlü, 2021, p. 172). Dalam perspektif teologis manajemen, kegagalan ini mencerminkan krisis nilai penatalayanan (stewardship), di mana pengelolaan sekolah seharusnya berjalan sebagai pelayanan publik yang berakar pada nilai iman, integrasi keteladanan, serta tanggung jawab moral di hadapan Tuhan (Agustina, 2025, p. 23). Konsep penatalayanan menegaskan bahwa segala tugas dan wewenang yang diemban adalah amanah yang harus dipertanggungjawabkan tanpa adanya kelalaian (Boaheng & Korankye, 2022, p. 156), yang sejalan dengan perumpamaan Alkitab mengenai pentingnya menyusun perencanaan pembinaan secara matang dan tidak bertindak secara reaktif (Lukas 14:28).

Terdapat perbedaan mendasar antara temuan dalam penelitian ini

dengan kajian terdahulu yang dilakukan oleh Haliyah (2024). Jika penelitian Haliyah (2024) cenderung memotret keberhasilan keteladanan kepala sekolah dalam menguatkan dedikasi pendidik melalui strategi yang lancar, temuan di SD Negeri 173629

Simanalese justru membongkar sisi sebaliknya, yakni bagaimana kegagalan strategi pembinaan yang berbasis pemakluman lisan justru menjadi pemicu utama kelumpuhan tatanan organisasi. Kontribusi kebaruan ilmiah (novelty) yang ditawarkan dari temuan ini adalah sebuah perspektif baru mengenai karakteristik unik manajemen pendidikan di wilayah pedesaan atau pinggiran. Di tingkat sekolah dasar pedesaan, struktur kedekatan personal dan ikatan kekerabatan yang erat di lingkungan sosial sekitar terbukti memiliki kecenderungan kuat untuk melumpuhkan profesionalisme pengawasan formal. Kelemahan ketegasan kepala sekolah terjadi bukan karena ketidaktahuan prosedur, melainkan karena pimpinan tersandera oleh beban sosial untuk "menjaga perasaan" komunitas ruang guru, yang pada akhirnya mengorbankan penegakan hukum tata tertib sekolah.

7. Dekonstruksi Etos Disiplin Guru dan Realitas Pengabaian Hak Belajar Siswa

Temuan riil pada klaster ini memperlihatkan bahwa para guru (khususnya Guru A) memaklumi pelanggaran keterlambatan kronis mereka di pagi hari hingga 30 menit dengan membangun rasionalisasi pribadi terkait hambatan geografis jalan rusak, genangan lumpur pasca-hujan, serta tumpukan urusan domestik rumah tangga. Konsekuensi dari penormalan kesalahan ini adalah terjadinya malapraktik pedagogis di mana guru mengorbankan hak belajar siswa di jam pertama, lalu menebus defisit waktu mengajar tersebut melalui percepatan materi secara terburu-buru atau sekadar pemberian tugas merangkum buku teks secara mandiri kepada siswa tanpa pendampingan.

Tindakan menormalkan keterlambatan ini merupakan bukti nyata runtuhnya etos kerja guru, yang secara konseptual didefinisikan sebagai wujud perilaku kerja positif yang ditunjukkan melalui cara seorang pendidik menjalankan tugas

profesionalnya dengan penuh kesadaran, konsistensi, dan berorientasi pada komitmen yang mendalam terhadap profesi yang dijalaninya (Suryati, 2022, p. 1516). Ketika guru mengedepankan alasan fisik dan kelelahan perjalanan untuk mengabaikan kelas yang gaduh, mereka telah kehilangan dorongan pengabdian profesional yang semestinya memandu guru untuk tetap menjaga kualitas kerjanya dalam kondisi menekan sekalipun (Mezza, 2022, p. 7). Etos kerja yang ideal menuntut tersedianya kualitas perilaku operasional yang dapat diandalkan oleh institusi serta memiliki inisiatif tinggi (Febriany & Gumiandari, 2023, p. 254). Kehilangan nilai-nilai ini mengarahkan perilaku guru pada apa yang disebut sebagai perilaku kerja kontraproduktif (counterproductive work behavior), yaitu tindakan sadar yang melanggar norma-norma organisasi sehingga mengancam kesejahteraan institusi beserta anggotanya (Stepanek & Paul, 2022).

Merujuk pada indikator etos kerja guru, kedisiplinan mengajar yang mencakup kehadiran fisik dan ketepatan waktu di dalam kelas merupakan indikator paling dasar dan mutlak yang tidak boleh ditawar (Suryati, 2022, p. 1516). Ketika guru memilih bersikap apatis dan mengabaikan kegaduhan siswa dari area parkiran, perilaku tersebut secara radikal melanggar prinsip ketertiban alkitabiah yang menyatakan bahwa segala sesuatu di dalam lingkungan pelayanan harus berlangsung dengan sopan dan teratur (1 Korintus 14:40). Justifikasi guru bahwa materi dapat "dikejar" di sisa jam pelajaran memperlihatkan rendahnya kualitas respons profesional dan kemandirian kerja pendidik, di mana mereka terbukti gagal menginternalisasi nilai waktu sebagai hak mutlak peserta didik yang wajib dilindungi (Febriany & Gumiandari, 2023, p. 254). Faktor internal berupa disiplin diri yang rapuh dan persepsi yang keliru terhadap tanggung jawab profesi (Febriany & Gumiandari, 2023, p. 254), dikombinasikan dengan faktor eksternal berupa lemahnya sanksi organisasi (Suryati, 2022, p. 1516), menyebabkan manifestasi perilaku kerja kontraproduktif ini berakar menjadi kebiasaan yang dianggap lumrah (Stepanek & Paul, 2022).

Temuan ini menunjukkan perbedaan yang tajam dengan peta penelitian terdahulu seperti yang

dipaparkan oleh Samosir dkk. (2025). Penelitian Samosir dkk. (2025) yang mengambil latar di sekolah kejuruan (SMK) berasumsi bahwa krisis disiplin guru umumnya dipicu oleh faktor tekanan ekonomi, kesejahteraan, atau kurangnya kompetensi teknis mengajar. Sebaliknya, kasus di SD Negeri 173629 Simanalese membuktikan bahwa akar masalah degradasi moral ini adalah adanya "Rasionalisasi Kolektif Atas Pelanggaran Disiplin" yang subur akibat ketiadaan keteladanan dari sistem pimpinan organisasi. Gagasan segar (ide segar) yang ditawarkan sebagai sumbangan bagi ilmu manajemen pendidikan adalah bahwa disiplin guru bukan sekadar variabel tunggal yang melekat pada kepribadian atau moralitas individu pendidik, melainkan produk langsung dari iklim organisasi yang permisif (permissive organizational climate). Pada lingkungan sekolah yang menormalisasi kesalahan-kesalahan kecil, hambatan eksternal (seperti cuaca buruk dan kondisi jalan pedesaan) akan secara otomatis dikonversi oleh bawahannya menjadi hak istimewa (privilege) untuk melanggar aturan kerja formal tanpa merasa bersalah.

8. Stagnasi Administrasi Pembelajaran: Pragmatisme Akibat Ketiadaan Umpan Balik Mutu

Temuan riil pada fokus ini menunjukkan adanya kelalaian administratif yang parah berupa keterlambatan pengumpulan daftar nilai oleh Guru C serta penyerahan perangkat rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) oleh Guru B yang dilakukan secara menyalin ulang (salin-tempel) dari dokumen tahun-tahun sebelumnya tanpa ada pembaruan isi. Tindakan ini merupakan bentuk perlawanan pasif (passive resistance) dan pragmatisme guru yang timbul karena Kepala Sekolah tidak pernah melakukan penelaahan mutu, pengawasan isi, atau pemberian umpan balik klinis, melainkan hanya memposisikan tumpukan kertas tersebut sebagai syarat formalitas pelaporan berkas ke dinas.

Secara teoretis, tata kelola administrasi mengajar merupakan bagian dari manajemen pendidikan, yaitu proses pengelolaan berbagai kegiatan pendidikan secara sadar dan terencana guna mencapai tujuan institusi secara efektif dan efisien

(Mariyah et al., 2021, p. 268). Ketika siklus manajemen yang meliputi perencanaan, pembinaan, dan pengawasan berjalan secara sembrono, maka sekolah akan kehilangan keunggulannya dalam menciptakan keterarahan mutu pembelajaran (Mariyah et al., 2021, p. 268). Stagnasi pembuatan RPP ini terjadi karena sekolah tidak menghidupkan siklus penjaminan mutu yang berkesinambungan, yang mengharuskan adanya tahap pemantauan (monitoring) dan tindakan korektif (action) yang konsisten atas kinerja staf (Marmoah et al., 2024, p. 32). Akibatnya guru kehilangan adaptabilitas yang terukur untuk menyesuaikan metode ajar dengan perkembangan karakteristik peserta didik (Gouëdard, 2021, p. 8).

Berdasarkan indikator etos kerja, ketertiban administratif mencakup kelengkapan persiapan pembelajaran dan ketepatan waktu penyelesaian tugas evaluasi (Salingkat & Sudane, 2024, p. 3783). Ketika guru secara sengaja menyerahkan berkas usang hasil salin-tempel, tindakan tersebut mengindikasikan rendahnya kesiapan untuk bersikap terbuka terhadap pembaruan pembelajaran (Susanti, 2025, p. 1117). Faktor eksternal berupa kurangnya otonomi kerja dan absennya dukungan pengembangan profesional yang bersifat kolaboratif—seperti matinya forum Kelompok Kerja Guru internal sekolah—membuat pendidik merasa tertekan dan jenuh (Mezza, 2022, p. 32). Kelalaian ini mencederai prinsip pengabdian total yang diajarkan dalam Manajemen Pendidikan Kristen, yang menuntut setiap hamba-Nya untuk melakukan segala pekerjaan administrasi dengan segenap hati seperti untuk Tuhan dan bukan untuk manusia (Kolose 3:23).

Temuan mengenai motif tindakan salin-tempel RPP ini memiliki celah pembeda dengan kajian yang dilakukan oleh Sitorus (2023). Dalam temuan Sitorus (2023), keengganan guru menyelesaikan administrasi kurikulum dituduh bersumber dari hambatan kognitif, seperti ketidakpahaman teknis guru terhadap perubahan format berkas yang dinamis dari pusat pemerintahan. Namun, penelitian di SD Negeri 173629 Simanalese mengisi kekosongan akademik tersebut dengan membuktikan sudut pandang baru: guru melakukan tindakan salin-tempel bukan karena ketidakmampuan kognitif atau

kebodohan teknis, melainkan sebagai bentuk "Protes Pasif" (passive resistance) yang disengaja. Pendidik menolak mengeluarkan energi kreatifnya untuk menyusun skenario pembelajaran baru karena mereka mengetahui secara pasti bahwa dokumen tebal tersebut tidak akan pernah dibaca, diperiksa, atau diapresiasi oleh kepala sekolah mereka. Dokumen administrasi telah mengalami reduksi nilai dari panduan mutu kelas menjadi sekadar tumpukan benda mati pengisi lemari arsip sekolah.

9. Polarisasi Budaya Organisasi dan Reduksi Makna Rapat Koordinasi

Temuan riil terakhir mengidentifikasi terjadinya pembusukan budaya organisasi di mana guru (khususnya Guru D) menunjukkan keengganan kronis untuk menghadiri rapat koordinasi rutin sekolah. Motif penolakan ini bersumber dari persepsi kolektif guru bahwa forum resmi tersebut telah mengalami distorsi fungsi menjadi panggung komunikasi searah dari atas ke bawah (top-down) yang kaku, di mana pimpinan hanya membacakan instruksi dinas tanpa pernah merealisasikan solusi nyata atas keluhan guru terkait kerusakan fasilitas kelas dan tabrakan jadwal mengajar yang telah dicatat pada notulensi bulan sebelumnya.

Hambatan komunikasi struktural ini berbenturan keras dengan prinsip dasar manajemen berbasis sekolah yang menuntut kepala sekolah untuk mengelola sumber dayanya secara mandiri, partisipatif, dan akuntabel (Andriyan & Yoenanto, 2022, p. 14). Manajemen yang tertata baik seharusnya memiliki keunggulan dalam menumbuhkan budaya partisipasi dan rasa memiliki (sense of belonging) dari seluruh warga sekolah, yang difasilitasi melalui ketersediaan program kerja yang jelas dan dokumentasi rapat yang terstruktur (Ela et al., 2023, p. 93). Ketika pimpinan mengabaikan umpan balik dari bawahannya, ia melanggar indikator manajemen pendidikan paling esensial, yaitu berfungsinya tahapan pengendalian dan pengarahan organisasi (Mariyah et al., 2021, p. 268). Budaya rapat yang kaku dan tidak responsif ini mengonfirmasi kegagalan pimpinan dalam mengelola area garapan manajemen tenaga pendidik dan budaya lingkungan sekolah secara

sehat (Andriyan & Yoenanto, 2022, p. 14).

Dari sudut pandang perilaku kerja, ketidakhadiran dalam rapat merupakan indikator runtuhnya tanggung jawab institusional guru (Salingkat & Sudane, 2024, p. 3783). Tindakan menghindar yang dilakukan Guru D untuk memilih beristirahat di ruang majelis menunjukkan hilangnya kemampuan membangun relasi interpersonal yang baik dan andal (Febriany & Gumiandari, 2023, p. 254). Budaya organisasi yang kaku ini menciptakan jarak sosial yang lebar antara kelompok pimpinan dengan kelompok guru, yang memicu terjadinya pembiaran terhadap pelanggaran norma organisasi (Stepanek & Paul, 2022). Pola rapat searah ini juga bertentangan dengan prinsip koordinasi musyawarah alkitabiah yang menuntut adanya kejelasan pembagian tugas, transparansi risalah, serta ketertiban forum yang menghargai keberadaan aspirasi setiap anggota tubuh organisasi (Ela et al., 2023, p. 93).

Temuan ini menawarkan kontribusi kebaruan ilmiah yang membedakannya secara tajam dengan literatur manajemen konvensional. Pada penelitian manajemen umum, keengganan guru mengikuti rapat koordinasi sering kali disederhanakan sebagai akibat dari rendahnya kompetensi komunikasi teknis pimpinan atau masalah benturan jadwal mengajar. Namun, pada kasus sekolah dasar pedesaan ini, peneliti menyajikan sudut pandang baru mengenai terjadinya "Pengasingan (Alienasi) Partisipasi Guru". Di tingkat sekolah dasar terpencil, rapat bulanan sering kali mengalami reduksi fungsi secara ekstrem, dari yang seharusnya menjadi forum pemecahan masalah strategis lokal menjadi sekadar komoditas birokratis sepihak untuk memenuhi formalitas pelaporan administratif ke tingkat atas. Ketika aspirasi rill guru mengenai kerusakan fisik bangunan sekolah dikubur di dalam buku notulensi tanpa tindakan nyata, guru secara psikologis mengalami keterasingan mental dari instansinya sendiri. Sikap apatis dan tindakan memboikot rapat menjadi sebuah pilihan pertahanan diri yang logis bagi guru untuk menolak sistem koordinasi yang manipulatif dan tidak fungsional.

D. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai dampak kelemahan kepemimpinan kepala sekolah dan etos kerja guru di SD Negeri 173629 Simanalese, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

Pertama, Praktik kepemimpinan kepala sekolah dalam merespons dan melakukan pembinaan terhadap fenomena penurunan etos kerja guru di SD Negeri 173629 Simanalese menunjukkan bahwa berbagai upaya pembinaan telah dilakukan melalui pendekatan persuasif, teguran lisan, dan teguran tertulis. Namun, pelaksanaan fungsi kepemimpinan tersebut belum berjalan secara optimal karena belum mampu menghasilkan perubahan perilaku guru yang berkelanjutan. Pembinaan yang dilakukan cenderung memberikan dampak sementara, sementara pengawasan, tindak lanjut, dan penegakan aturan belum dilaksanakan secara konsisten. Kondisi ini mengakibatkan menurunnya efektivitas kepemimpinan dalam membangun budaya kerja yang disiplin dan bertanggung jawab di lingkungan sekolah.

Kedua, Dinamika perilaku kerja guru di SD Negeri 173629 Simanalese menunjukkan adanya penurunan etos kerja yang tampak melalui rendahnya kedisiplinan waktu, lemahnya ketertiban administrasi, dan kurangnya partisipasi dalam kegiatan organisasi sekolah. Bentuk-bentuk perilaku tersebut terlihat dari keterlambatan kehadiran guru, keterlambatan atau pengabaian penyusunan perangkat pembelajaran dan penginputan nilai, serta rendahnya kehadiran dalam rapat koordinasi sekolah. Penurunan etos kerja tersebut dipengaruhi oleh faktor internal berupa motivasi kerja yang menurun, kejenuhan terhadap beban tugas, dan pembenaran diri terhadap pelanggaran, serta faktor eksternal berupa lemahnya budaya organisasi, kurang efektifnya pembinaan, dan tidak konsistennya penerapan aturan sekolah.

Ketiga, Kelemahan kepemimpinan kepala sekolah dan penurunan etos kerja guru memberikan dampak yang signifikan terhadap kelancaran operasional sekolah dan kualitas layanan pembelajaran. Dampak tersebut terlihat dari terjadinya kehilangan waktu belajar (learning loss),

terganggunya proses pembelajaran di kelas, melemahnya koordinasi antarwarga sekolah, rendahnya efektivitas pelaksanaan program sekolah, serta menurunnya kualitas pelayanan pendidikan kepada peserta didik. Selain itu, kondisi tersebut berpotensi menurunkan citra sekolah di mata masyarakat dan menghambat pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, penguatan kepemimpinan kepala sekolah, peningkatan etos kerja guru, dan pembangunan budaya organisasi yang disiplin, kolaboratif, serta berlandaskan nilai-nilai Kristiani menjadi kebutuhan yang mendesak untuk mewujudkan mutu pendidikan yang lebih baik.

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa kualitas kepemimpinan kepala sekolah dan etos kerja guru merupakan dua aspek yang saling berkaitan dan saling memengaruhi dalam menentukan keberhasilan penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Kelemahan dalam pelaksanaan fungsi kepemimpinan, khususnya pada aspek pembinaan, pengawasan, dan penegakan disiplin, berkontribusi terhadap menurunnya etos kerja guru yang kemudian berdampak pada terganggunya proses pembelajaran dan tata kelola sekolah. Temuan penelitian ini menegaskan bahwa upaya peningkatan mutu pendidikan tidak dapat dilakukan hanya melalui perbaikan sistem administrasi, tetapi juga memerlukan penguatan kepemimpinan yang berintegritas, keteladanan yang konsisten, serta pembentukan budaya kerja yang bertanggung jawab. Dalam perspektif Manajemen Pendidikan Kristen, seluruh proses tersebut harus dilandasi oleh prinsip penatalayanan (stewardship), keteraturan, dan pengabdian kepada Tuhan, sehingga setiap warga sekolah dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara profesional, bermakna, dan berorientasi pada pelayanan pendidikan yang bermutu bagi peserta didik.

DAFTAR PUSTAKA

Agustina, E. (2025). A Biblical Principle-Based Model of Christian Education Management in the Church Context in the Digital Era. Journal Didaskalia, 8(1), 23–32.

Al.Oraifan, A. H. (2021). School Leadership. Diamond

Scientific Publishing. Diperoleh dari https://www.dpublication.com/wp-content/uploads/2021/02/79-789.pdf

Andriyan, A., & Yoenanto, N. H. (2022). Optimalisasi penerapan dan pengelolaan manajemen berbasis sekolah: Literatur review. Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan, 10(1), 14–27.

Boaheng, I., & Korankye, J. (2022). A Christian View of Stewardship: A Study of Daniel 6:1–4. E-Journal of Religious and Theological Studies, 8(6), 156–165.

Carpenter, N. C., Whitman, D. S., & Amrhein, R. (2021). Unit-Level Counterproductive Work Behavior (CWB): A Conceptual Review and Quantitative Summary. Journal of Management, 47(6), 1498–1527.

Creswell, J. W. (2016). Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed (Edisi Ketiga). Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Education Improvement Research Centre. (2022). Instructional Leadership – Leading the Teaching and Learning. Queensland Department of Education. Diperoleh dari https://schoolreviews.education.qld.gov.au/res/Documents/spotlight-paper-instructional-leadership.pdf

Ela, A., Ismanto, B., & Iriani, A. (2023). School-Based Management: Participation in Improving the Quality of Education. Jurnal Ilmiah Pendidikan dan Pembelajaran, 7(1), 93–102. https://doi.org/10.23887/jipp.v7i1.58286

Febriany, T. I., & Gumiandari, S. (2023). Analisis Etos Kerja Guru dalam Upaya Meningkatkan Karakter Disiplin Peserta Didik di SMPN 2 Klangenan. Khatulistiwa: Jurnal Pendidikan dan Sosial Humaniora, 3(3), 254–290. https://doi.org/10.55606/khatulistiwa.v3i2.2145

Galdames-Calderón, M. (2023). Distributed Leadership: School Principals' Practices to Promote Teachers'

Professional Development for School Improvement. Education Sciences, 13(7), 715. https://doi.org/10.3390/educsci13070715

Gouëdard, P. (2021). Developing Indicators to Support the Implementation of Education Policies (OECD Education Working Paper No. 255). OECD. Diperoleh dari https://one.oecd.org/document/EDU/WKP(2021)12/en/pdf

Güçlü, N., & Güçlü, Y. (2021). The Effect of Servant Leadership of School Principals on Teacher's Motivation and Job Satisfaction: A Mixed Method Study. International Journal of Educational Research Review, 6(4), 168–188. https://doi.org/10.24331/ijere.983218

Haliyah, H. (2024). Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Menguatkan Etos Kerja Guru SDN Aengdake II. El-Banat: Jurnal Pemikiran dan Pendidikan Islam, 14(1).

Kaduma, K. D. (2024). Compliance toward Ethical Leadership among School Principals: A Synthesis of Qualitative Research-Based Evidences. International Journal of Educational Administration and Policy Studies, 16(1), 6–15. https://doi.org/10.5897/IJEAPS2023.0773

Mariyah, S., Hasibuan, L., Anwar, K., & Rizki, A. F. (2021). Perspektif Pengelolaan Pendidikan Fungsi Pengelolaan (Planning, Organizing, Actuating, Controlling). Instructional Development Journal, 4(3), 268–281.

Marmoah, S., Poerwanti, J. I. S., Suharno, & Gestiardi, R. (2024). The Quality Management of Education in Elementary Schools in Improving Teachers' Digital Literacy in the Era of Online Learning. Pegem Journal of Education and Instruction, 14(1), 32–40.

Mezza, A. (2022). Reinforcing and Innovating Teacher Professionalism: Learning from Other Professions (OECD Education Working

Paper No. 276). OECD Publishing.

Moleong, L. J. (2017). Metodologi Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi). Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2021). What Makes a School a Learning Organisation? Paris: OECD Publishing.

Prasetya, R., Pramono, S. E., & Martono, S. (2022). The Influence of Principal Leadership and Work Discipline Through Work Motivation on the Performance of Elementary School Teachers. Educational Management, 11(2), 145–155.

Saggaf, S., Akib, H., & Salam, R. (2021). The Effect of Principal Managerial Competency on Teacher Performance. International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership, 2(1), 1–10.

Salingkat, S., & Sudane, I. W. (2024). An Analysis of Teacher Discipline at SMP Negeri 6 Luwuk, Indonesia: A Qualitative Study on Attendance, Punctuality, and Professional Responsibility. International Journal of Scientific Research and Management, 12(12), 3783–3790. https://doi.org/10.18535/ijsrm/v12i12.el01

Samosir, L., dkk. (2025). Evaluasi Kinerja Guru dalam Pendidikan Kristen: Integrasi Nilai Kristiani dalam Proses Pembelajaran di SMKN 2 Balige. JERKIN (Journal of Educational Research and Christian Instruction), 3(4), 2639–2646. https://doi.org/10.31004/jerkin.v3i4.959

Sitorus, F. H. (2023). Tantangan dan Solusi terhadap Permasalahan Implementasi Kurikulum Merdeka di Sekolah Menengah Atas Kristen: Root Cause Analysis. DIKAIOS: Jurnal Manajemen Pendidikan Kristen, 3(2), 1–8.

Sparks, J. (2021). Understanding Transformational Leadership During a Time of Uncertainty. ERIC.

Stepanek, S., & Paul, M. (2022). Umbrella Summary: Counterproductive Work Behavior. Quality Improvement Center for Workforce Development.

Sugiyono. (2015). Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.

Suryati. (2022). Peningkatan Kedisiplinan pada Guru dalam Proses Belajar Mengajar Melalui Etos Kerja di SD Negeri 115 Pekanbaru Kota Pekanbaru. Primary: Jurnal Pendidikan Guru Sekolah Dasar, 11(5), 1516–1528. http://dx.doi.org/10.33578/jpfkip.v11i5.9222

Susanti, M. N. (2025). Urgensi Etos Kerja dan Profesionalisme Guru sebagai Pilar Pembelajaran Adaptif dan Inovatif dalam Implementasi Kurikulum Merdeka. SHEs: Conference Series, 8(3), 1117–1128.

Yin, R. K. (2014). Studi Kasus: Desain dan Metode. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.