

Journal of Comprehensive Science  
p-ISSN: 2962-4738 e-ISSN: 2962-4584  
Vol. 2 No. 2 Februari 2023

---

**MODEL KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM  
MENGEMBANGKAN BUDAYA MUTU DI SMAN 2 TANGGUL**

**Budi Muttaqin**

SMAN 2 Tanggul, Indonesia

Email: budimuttaqin2023@gmail.com

---

**Abstrak**

Kurangnya kepedulian guru dan peserta didik untuk memahami secara holistik pemaknaan dari budaya mutu sekolah membuat hilangnya nilai-nilai yang harus dipahami, dijiwai, dan dipraktekkan bersama oleh semua individu atau kelompok yang terlibat. Dalam proses pengembangan budaya mutu tersebut membutuhkan model kepemimpinan kepala sekolah yang tegas, berintegritas dan berkualitas agar budaya mutu yang telah ada dapat diaktualisasikan kembali. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi model kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya mutu di SMAN 2 Tanggul. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Data primer didapatkan dari informasi kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, staf, dan siswa. Kemudian data sekunder diperoleh dari arsip dan dokumen dari data-data dari SMAN 2 Tanggul. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Teknik keabsahan data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi penyuluhan partisipasi, ketekunan pengamatan, dan triangulasi. Hasil penelitian ini menyebutkan terdapat empat model kepemimpinan kepala SMAN 2 Tanggul, yaitu model kepemimpinan dengan meningkatkan kualitas sumberdaya guru, model kepemimpinan meningkatkan kedisiplinan, model kepemimpinan dengan mengembangkan kualitas akademik dan non-akademik peserta didik, dan model kepemimpinan transformasi program digitalisasi sekolah.

---

**Kata Kunci:** Model Kepemimpinan, Budaya Mutu, Guru.

---

**Abstract**

*The lack of concern for teachers and students to understand holistically the meaning of a school's quality culture results in a loss of values that must be understood, internalized, and practiced jointly by all individuals or groups involved. In the process of developing a quality culture, it requires a leadership model of a school principal who is firm, has integrity and has quality so that the existing quality culture can be actualized again. This study aims to identify the school principal's leadership model in developing a quality culture at SMAN 2 Tanggul. This study uses a qualitative approach with a case study type of research. Primary data was obtained from information on school principals, vice principals, teachers, staff, and students. Then secondary data was obtained from archives and documents from data from SMAN 2 Tanggul. Data collection techniques using observation, interviews, and documentation. Data validation techniques used in this study included participatory counseling, observation persistence, and triangulation. The results of this study state that there are four models of leadership for the principal of SMAN 2 Tanggul, namely a leadership model by improving the quality of teacher resources, a leadership model by increasing discipline,*

*a leadership model by developing academic and non-academic qualities of students, and a leadership model by transforming the school digitalization program.*

---

**Keywords:** *Leadership Model, Quality Culture, Teachers.*

---

## **Pendahuluan**

Pendidikan memiliki arti penting bagi pengembangan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi. Melalui pendidikan sumber daya manusia dapat dikembangkan kualitasnya. Peningkatan mutu pendidikan sangat ditentukan oleh budaya mutu sekolah. Menurut Pendidikan yang baik dan bermutu menjadi dasar pengembangan dan kemajuan selanjutnya. Mutu di bidang pendidikan meliputi mutu input, proses, output dan outcome. Input pendidikan dinyatakan bermutu jika siap berproses seperti guru, karyawan, siswa, orang tua, serta masyarakat. Proses pendidikan dinyatakan bermutu apabila mampu menciptakan suasana yang PAIKEM (Pembelajaran yang Aktif, Inovatif, Kreatif, dan Menyenangkan). Output dinyatakan bermutu jika hasil belajar akademik dan non akademik siswa tinggi (Riyanta, 2016).

Pendidikan bertujuan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Salah satu usaha untuk meningkatkan ialah melalui proses pembelajaran di sekolah, dalam usaha meningkatkan kualitas sumber daya pendidikan, guru merupakan komponen sumber daya manusia yang harus dibina dan dikembangkan secara terus menerus. Potensi sumber daya guru itu perlu bertumbuh dan berkembang agar dapat melakukan tugasnya secara professional (Rahmatullah & Hidayat, 2021).

Untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia maka upaya yang paling strategis adalah melalui pendidikan. Kemajuan pendidikan juga ditentukan oleh kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah sebagai pemimpin tertinggi di sekolah, sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan terhadap mutu pendidikan di sekolah (Zazin, 2014). Kepemimpinan sebagai bagian dari fungsi manajemen merupakan hal yang sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi (Djunaini, 2017).

Kepemimpinan kepala sekolah dapat berjalan secara efektif apabila dapat mengembangkan profesionalitas dan mengelola sumber daya manusia secara kontinyu untuk menghasilkan segenap *stakeholders* sekolah yang profesional. Profesionalitas dapat dikembangkan dimulai dari diri kepala sekolah dibarengi dengan profesionalitas guru dan karyawan sekolah sehingga hal tersebut baru dapat diterapkan dan dijadikan contoh teladan bagi peserta didik (Basri, 2014).

Saat ini dunia pendidikan lebih membutuhkan gaya kepemimpinan yang kuat dibandingkan dengan manajemen. Begitu pula dengan sebuah sekolah yang lebih membutuhkan adanya seorang pemimpin dibandingkan dengan seorang manajer. Dengan demikian, seorang pemimpin yang memiliki model kepemimpinan yang efektif tentu akan menjadikan sekolahnya menjadi lebih baik dan bahkan mampu melahirkan guru maupun karyawan yang profesional bekerja dalam bidangnya (Ekowati, 2020).

Model kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi tingkah laku pengikutnya. Model kepemimpinan juga dapat didefinisikan sebagai suatu pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi anak buahnya, apa yang dipilih pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompok membentuk gaya kepemimpinannya (Daryanto, 2011). Kepemimpinan kepala sekolah juga merupakan suatu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan (Mahara, R. & Usman, 2017). Hal ini dikarenakan seorang pemimpin dengan model kepemimpinan yang baik akan mampu menciptakan pemimpin-

pemimpin lain yang baik pula (Fitriati, Romdana, & Rosyidi, 2014). Kepala sekolah yang memiliki kapasitas kepemimpinan yang kuat sangatlah baik untuk menciptakan dan mengelola sekolah dalam konteks pengajaran dan pembelajaran (Yilmaz, 2010).

Model kepemimpinan yang dipilih dapat terlihat baik secara langsung maupun tidak langsung sehingga mampu menimbulkan keyakinan dari seorang pemimpin untuk mampu mempengaruhi pikiran anak buahnya. Berkaitan dengan hal tersebut terdapat beberapa model kepemimpinan antara lain; *Traits Leadership Model*, *Transactional Leadership Model*, *Situasional Leadership Model*, *Effective Leadership Model*, *Visionary Leadership Model*, *Contingency Leadership Model*, *Transformational Leadership Model*, dan *Spiritual Leadership Model* (Sutikno, 2018).

Berdasarkan Permendikbud Nomor 13 Tahun 2007 menyatakan bahwa terdapat lima kompetensi kepala sekolah yaitu kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan fungsinya memerlukan model dan gaya kepemimpinan. Model dan gaya kepemimpinan kepala sekolah bukanlah suatu kebetulan, akan tetapi ada nilai-nilai yang mendasarinya. Terdapat beberapa dimensi yang dijadikan acuan, salah satunya yaitu dimensi *soft* yang mempengaruhi terhadap kinerja individu dan mutu, yaitu nilai-nilai (*values*), keyakinan (*belief*), budaya (*culture*) dan norma perilaku. Nilai-nilai adalah pembentuk budaya dan merupakan dasar dan landasan bagi perubahan dalam hidup pribadi atau kelompok (Robbins, 2003).

Terlepas dari model dan gaya kepemimpinan kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah. Kepala sekolah juga mempunyai peranan penting dalam membangun budaya mutu di sekolah, untuk membentuk karakter lembaga sebagai identitas yang dapat membedakan dengan lembaga yang lain, maka kepala sekolah sebagai pemimpin dituntut untuk melestarikan budaya mutu yang sudah ada (Said, 2015).

Budaya mutu adalah sebuah sistem bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya. Sistem makna bersama ini adalah sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi (Robbins, 1995). Budaya mutu sekolah merupakan perpaduan nilai-nilai, keyakinan, asumsi, pemahaman, dan harapan yang diyakini oleh warga sekolah serta dijadikan pedoman bagi perilaku dan pemecahan masalah internal dan eksternal yang mereka hadapi (Brahmasari & Suprayetno, 2008).

Salah satu sekolah menengah yang menerapkan dan melestarikan budaya mutu adalah SMAN 2 Tanggul. Sebagai salah satu lembaga pendidikan favorit di wilayah Kabupaten Jember bagian barat, budaya mutu yang sudah dilestarikan mulai pasang surut atau sudah mulai pudar eksistensinya. Hal ini disebabkan oleh kurangnya kepedulian guru dan peserta didik untuk memahami secara holistik pemaknaan dari adanya budaya mutu tersebut sehingga nilai-nilai yang harus dipahami, dijiwai, dan dipraktikkan bersama oleh semua individu atau kelompok yang terlibat di dalamnya luntur begitu saja.

Dalam hal ini kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu menerjemahkan nilai-nilai budaya mutu kedalam lingkungan internal dan eksternal terutama bagi anggotanya secara masif agar semua sivitas dapat memahami secara komprehensif pemaknaan dan eksistensi dari budaya mutu. Oleh karena itu perlu adanya perubahan agar budaya mutu dapat diaktualisasikan dan bisa menjadi suatu kebiasaan yang dapat memberikan implikasi positif bagi perubahan karakter moral dan akarakter kinerja bagi guru, staf, serta peserta didik.

Perubahan ini akan sukses apabila pemimpin mampu melakukan perubahan secara terencana sehingga semua anggota mendapatkan seluas-luasnya untuk beradaptasi terhadap perubahan. Kepemimpinan kepala sekolah sebagai pemimpin dan manajer berperan aktif dalam melestarikan budaya mutu di sekolah untuk membendung budaya luar dan mempersiapkan generasi masa depan dalam menghadapi tantangan globalisasi. Dengan demikian perlunya model-model kepemimpinan yang tepat bagi kepala sekolah agar dapat merumuskan, menentukan, dan melaksanakan kebijakan sehingga kedepan budaya mutu yang ada di SMAN 2 Tanggul tetap lestari, utuh, dan berkelanjutan.

### **Metode Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan dengan menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus yang bertujuan untuk mengungkapkan Model Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Melestarikan Budaya Mutu di SMAN 2 Tanggul. Penelitian kualitatif yang digunakan pada penelitian ini bisa digunakan untuk mengungkap serta memahami sesuatu di balik fenomena yang tidak banyak diketahui (Strauss & Corbin, 2003).

Data yang didapatkan pada penelitian ini yakni data primer dan data sekunder. Data primer didapatkan dari informasi dari informan utama dan informan pendukung yaitu, kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, staf, dan siswa SMAN 2 Tanggul. Kemudian data sekunder diperoleh dari arsip dan dokumen dari data-data dari SMAN 2 Tanggul. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara, dan dokumentasi.

Observasi dilaksanakan peneliti secara intensif selama enam bulan SMAN 2 Tanggul. Teknik selanjutnya adalah dengan melakukan wawancara mendalam, peneliti menentukan beberapa informan kunci dan informan pendukung berjumlah 19 informan yang terdiri dari kepala sekolah, empat wakil kepala sekolah, empat guru, dua staf, dan delapan siswa SMAN 2 Tanggul. Teknik pengumpulan data selanjutnya adalah dokumentasi. Berdasarkan temuan yang telah dilakukan, peneliti menemukan beberapa catatan lapangan dan melakukan dokumentasi berupa foto-foto dengan informan di lokasi penelitian. Kemudian peneliti juga memperoleh beberapa arsip yang dimiliki oleh kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru dan data yang digunakan adalah model interaktif, yang meliputi reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan dan verifikasi. Teknik keabsahan data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi penyuluhan partisipasi, ketekunan pengamatan, dan triangulasi.

### **Hasil dan Pembahasan**

#### **Hasil Penelitian**

SMAN 2 Tanggul pada tahun 2022 yang lalu telah ditetapkan secara resmi sebagai sekolah penggerak, program sekolah penggerak adalah upaya untuk mewujudkan visi Pendidikan Indonesia dalam mewujudkan Indonesia maju yang berdaulat, mandiri, dan berkepribadian melalui terciptanya Pelajar Pancasila. Program Sekolah Penggerak berfokus pada pengembangan hasil belajar siswa secara holistik yang mencakup kompetensi (literasi dan numerasi) dan karakter, diawali dengan SDM yang unggul (kepala sekolah dan guru).

Hal ini tentunya kedepan harus ada upaya-upaya yang dilakukan kepala sekolah melalui strategi dan program dengan mengaktualisasikan model kepemimpinan yang efektif dan efisien. Strategi mencakup cara-cara yang ditempuh sedangkan

program menyangkut kegiatan operasional yang perlu dilakukan. Strategi dan program merupakan dua hal yang selalu berkaitan antara lain melalui kebijakan pimpinan sekolah, pelaksanaan kegiatan belajar mengajar di kelas, kegiatan ekstrakurikuler di luar kelas serta tradisi dan perilaku warga sekolah secara kontinyu dan konsisten, sehingga tercapai fungsi sekolah secara maksimal.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan pada beberapa informan yang terdapat di SMAN 2 Tanggul Kabupaten Jember, peneliti telah mendapatkan hasil yang sesuai dengan tujuan penelitian yaitu menjelaskan model kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan budaya mutu di SMAN 2 Tanggul sebagai berikut:

#### **A. Model Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu**

Dalam proses kepemimpinan kepala sekolah tersebut dimulai dari pernyataan-pernyataan para kepala sekolah, wakil kepala sekolah, para dewan guru/staf, serta para siswa tentang upaya-upaya kepala sekolah dalam memimpin serta meningkatkan budaya mutu sesuai dengan realita dan keadaan yang mereka alami di lingkungan sekolah.

Berkaitan dengan upaya-upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah SMAN 2 Tanggul Imam Suja'I S.Pd, MM, menyatakan bahwa beliau selalu membiasakan budaya sesuai visi sekolah kami yaitu membentuk karakter guru, staf, serta peserta didik yang religus, nasionalis, berintegritas, mandiri dan gotong royong dalam bingkai profil pelajar Pancasila serta berjiwa kepemimpinan dan kewirausahaan. Visi tersebutlah yang akan menjadikan falsafah dan ruh di SMAN 2 Tanggul untuk menjadi sekolah yang berkualitas dan dapat mencetak lulusan yang berdaya saing. Oleh karena itu, kepala sekolah SMAN 2 Tanggul dalam kepemimpinannya selalu berdasarkan visi misi sekolah sehingga setiap merumuskan program kerja harus sesuai dengan visi misi sekolah. Maka upaya yang dilakukan adalah pembiasaan budaya mutu yang berbasis nilai-nilai di lingkungan sekolah.

Hasil penelitian tersebut dibahas sebagai berikut:

##### **1. Model Kepemimpinan Dengan Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Guru**

Berdasarkan hasil wawancara dengan waka kurikulum ibu Evi Zunaidah, S.Pd beliau selalu memperoleh instruksi dari kepala sekolah untuk dapat melakukan monitoring kepada guru untuk membuat perangkat ajar sebelum mengajar, hal ini bertujuan untuk mengukur kualitas dan kesiapan para guru dalam pembuatan materi dan menyesuaikan sistem yang ditetapkan dan diterapkan oleh SMAN 2 Tanggul sebagai sekolah penggerak sehingga setiap guru akan diawasi dan dievaluasi oleh tim kurikulum agar tidak kehilangan substansi dan nilai mengajar.

Ridwan Idrajaya, S.Pd selaku staf kurikulum menyatakan bahwa seiring dengan pesatnya kemajuan untuk meningkatkan mutu dan kualitas, kepala sekolah SMA Negeri 2 Tanggul selalu memberikan instruksi untuk terus mengadakan pembenahan dengan mengadakan pembinaan terhadap para guru dan pegawai. Pembinaan ini dilakukan baik melalui peningkatan profesionalisme dengan pelatihan, kursus, seminar, kuliah tamu, penataran-penataran, diklat dan lain sebagainya. Hal tersebut tersirat bahwa keterkaitan dalam ketenagaan pendidikan terus berupaya mengadakan pembenahan-pembenahan dan perbaikan melalui pembinaan dan pengembangan untuk menghasilkan suatu proses pelayanan pembinaan yang berkualitas, sehingga diharapkan dapat menghasilkan output bermutu dan berkualitas tinggi.

Hasil wawancara dengan Riyanto selaku kordinator Tata Usaha beliau menceritakan bahwa Kepala sekolah SMAN 2 Tanggul selalu memberikan tugas dan menempatkan posisi para stafnya sesuai dengan keahliannya masing-masing. Hal ini dilakukan oleh kepala sekolah untuk memberikan kemudahan kepada para stafnya untuk bekerja sehingga para guru dan karyawan merasa nyaman dan menikmati pekerjaannya. Dengan begitu, akan menciptakan lingkungan bekerja yang harmonis dan bagi siswa merasa puas dengan pembelajaran yang menyenangkan dikarenakan para guru dalam mengajar sangat mengerti betul materi yang disampaikan dan juga pelayanan yang diberikan oleh staf administrasi sangat ramah dalam melayani kebutuhan siswa.

Berkaitan dengan hal tersebut Kepala SMAN 2 Tanggul bapak Imam Suja'i S.Pd., MM menyatakan bahwa selalu memonitor dan mengontrol pelaksanaan sistem dan metodologi pengajaran di kelas-kelas, serta mengadakan pengoreksian kesiapan guru mengajar, atau tugas kepala sekolah sebagai supervisor atau memonitoring dari CCTV pada tiap-tiap kelas yang sudah terpasang di ruang kepala sekolah, guna melihat langsung proses belajar-mengajar di kelas. Kontrol kelas ada dua, kontrol kelas kosong, dan kontrol kedisiplinan guru mengajar.

Dari beberapa paparan tersebut dapat disimpulkan bahwa model kepemimpinan kepala sekolah yang diterapkan yaitu dengan menjaga kualitas sumber daya guru maupun peserta didik, hal ini diupayakan guna tetap menjaga kualitas budaya mutu guru yang kreatif serta kompeten, begitupun juga dengan peserta didik agar dapat menjadi individu yang mandiri, terampil, dan berkualitas sehingga ketika mereka lulus dari sekolah bisa memberikan perubahan didunia kerja.

## 2. Model Kepemimpinan Meningkatkan Kedisiplinan

SMAN 2 Tanggul selalu mengedepankan kedisiplinan baik itu untuk siswa maupun gurunya. Kedisiplinan ini dimulai oleh ibu bapak Imam Suja'i S.Pd., MM yang menjabat sebagai kepala sekolah. Pak Imam biasanya berangkat sebelum jam 06.30 lebih pagi dari guru-guru yang lain, beliau menggunakan pola pembinaan guru dengan menggunakan contoh berangkat lebih awal dan pulang belakangan. Jam masuk sekolah jam 06.45-15.10 WIB. Akan tetapi Pak Imam mengambil kebijakan bahwa guru tidak harus berangkat jam 7 pula akan tetapi setidaknya datang kira-kira 15 menit sebelum jam pelajaran dimulai, tata tertib ini lebih dikhususkan pada guru yang mengajar pada jam pelajaran pertama.

Hasil wawancara dengan ibu Imroatus Sholeha, S.Pd beliau menyatakan bahwa kepala sekolah SMAN 2 Tanggul selalu berupaya meningkatkan kedisiplinan dan tata tertib siswa, sehingga hal tersebut menjadi salah satu syarat dan pertimbangan dalam membina siswa agar disiplin. Maka untuk menegakkan kedisiplinan kepada siswa, kepala sekolah melalui tim kesiswaan menginstruksikan agar membuat dan mengaktualisasikan tata tertib yang cukup ketat, yaitu penetapan tiga macam golongan pelanggaran, ada pelanggaran tiga aspek, yaitu kelakuan, kerajinan, dan kerapian yang mempunyai klasifikasi pelanggaran dan sanksinya dengan tujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Hal ini sejalan dengan yang dikatan oleh ibu Hj. Titin Indrawati S.Pd bahwa kepala sekolah selalu aktif untuk keliling ke setiap kelas untuk mengontrol kondisi pembelajaran pada jam pertama apakah ada gurunya atau tidak, jika tidak ada gurunya kepala sekolah langsung berkoordinasi dengan guru piket untuk bisa menindaklanjuti agar kelas tetap berjalan kondusif.

Budi Setiawan, S.Pd selaku staf kesiswaan juga mengatakan bahwa pak Imam ini sangat mengedepankan kedisiplinan kepada siswa, hal tersebut selalu beliau arahkan kepada tim kesiswaan dan guru BK agar dapat memantau secara intens para siswa setiap pagi di gerbang yang melakukan pelanggaran atribut maupun yang sering berangkat telat untuk dapat melakukan pembinaan yang tepat sehingga para siswa tidak mengulangi kesalahan yang sama.

Kepala SMAN 2 Tanggul juga menyampaikan bahwa disiplin merupakan elemen terpenting dalam pendidikan di Sekolah dan merupakan sarana paling efektif dalam proses pendidikan di sekolah oleh karena itu disiplin harus ditegakkan walaupun secara paksaan karena dalam pendidikan paksaan merupakan bagian dari pendidikan, dengan paksaan disiplin akan menjadi biasa dan menjadi nilai tertanam bagi siswa akhirnya menjadi budaya, disiplin harus ditegakkan oleh semua orang yang terlibat di sekolah ini, baik siswa, guru maupun pegawai itu sendiri. Setiap individu harus tunduk terhadap pelaksanaan objektivitas disiplin yang diberlakukan di sekolah ini, tidak ada pengecualian. Semua jenis pelanggaran disiplin dikenai sanksi tegas dari hukuman fisik (seperti Pus up, lari-lari kecil) sampai hukuman non-fisik (seperti penugasan mengerjakan tugas sekolah). Dengan adanya penerapan disiplin yang ketat merupakan cara yang efektif dalam memelihara nilai-nilai sekolah yang terbangun mewujudkan sekolah bermutu.

### 3. Model Kepemimpinan Mengembangkan Kualitas Akademik dan Non-Akademik Peserta Didik

Sebagai sekolah penggerak SMAN 2 Tanggul dituntut untuk dapat berfokus pada pengembangan hasil belajar siswa secara holistik yang mencakup kompetensi (literasi dan numerasi) dan karakter, diawali dengan SDM yang unggul (kepala sekolah dan guru). Program Sekolah Penggerak yang sedang diimplementasikan oleh SMAN 2 Tanggul merupakan penyempurnaan program transformasi sekolah sebelumnya. Dalam Program Sekolah Penggerak akan mengakselerasi sekolah untuk bergerak 1-2 tahap lebih maju.

Berdasarkan hasil wawancara dengan ketua tim pengembang bapak Sutondo, S.Pd., MM beliau menyampaikan bahwa dalam pengembangan kualitas mutu akademik dan non-akademik kepala sekolah selalu arahan pada pemerataan dalam pengertian “akses”, yaitu memberi penekanan bahwa pelayanan yang ada di SMAN 2 Tanggul harus mampu dijangkau oleh semua peserta didik dari berbagai latar belakang, seperti status sosial, ekonomi, wilayah, kondisi fisik dan emosional, etnis, dan lain sebagainya. Pemerataan pendidikan di SMAN 2 Tanggul juga harus berpegang pada prinsip keadilan, yaitu dengan memberikan layanan pendidikan sesuai dengan kebutuhan peserta didik.

Berdasarkan wawancara dengan Siswantoro, S.Pd selaku wakil kepala sekolah bidang sarana dan prasarana, menyatakan bahwa Kepala sekolah sebagai pemimpin mempunyai tanggungjawab penuh dalam menjalankan organisasi sekolah, mulai dari perencanaan program, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengontrolan sebagai usaha dalam pengevaluasian. Dalam menjalankan kepemimpinan kepala sekolah SMAN 2 Tanggul mempunyai model-model dalam menyusun strategi dan program sesuai dengan keadaan sekolah yaitu tenaga pendidik dan kependidikan, siswa dan sarana prasarana. Dalam hal ini kepala sekolah SMAN 2 Tanggul selalu mendukung pengembangan akademik seperti mengikuti perlombaan tingkat Nasional maupun Internasional dengan melakukan

pembinaan secara intensif kepada siswa yang memiliki kelebihan dibidang akademik, bagitupun dengan siswa yang mahir dalam hal non-akademik kepala sekolah selalu meminta dibina sebaik mungkin agar bakat siswa dapat terekplorasi dengan baik minimal bisa menjuarai tingkat kabupaten.

#### 4. Model Kepemimpinan Transformasi Program Digitalisasi Sekolah

Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu guru kewirausahaan dan ahli IT SMAN 2 Tanggul yaitu bapak Arinaya Al-Fatah, M.Pd menyatakan bahwa saat ini terdapat berbagai tantangan dunia pendidikan yang perlu dihadapi dalam menyiapkan generasi emas Indonesia. Dalam menghadapi persaingan global, di masa depan pembelajaran di SMAN 2 Tanggul harus mengikuti arus global dengan memanfaatkan teknologi. Hal ini sesuai arahan dari kepala sekolah bahwa digitalisasi ini diproyeksikan dalam mendukung dan menyongsong era revolusi industri 4.0 dan disrupsi teknologi, menuntut SMAN 2 Tanggul dalam semua lini untuk serba Go-digital.

Kepala SMAN 2 Tanggul juga menyatakan bahwa program digitalisasi sekolah akan didukung dan ditindaklanjuti dengan peningkatan kompetensi guru, khususnya di bidang penguasaan teknologi informasi dan komunikasi (TIK). Hal ini karena guru merupakan ujung tombak dan penentu keberhasilan program digitalisasi sekolah untuk mempercepat terciptanya sumber daya manusia (peserta didik) yang unggul. Oleh karena itu, SMAN 2 Tanggul akan terus berupaya untuk melakukan terobosan di segala lini berbasis digital agar pelayanan dan penyelesaian tugas bisa lebih cepat dan efisien.

Hasil wawancara dengan Lutfi Eko Nurseha, S.Pd menyatakan bahwa terdapat beberapa program digitalisasi di SMAN 2 Tanggul seperti website, *exam-smadata*, absensi online, pengisian jurnal online, dan penggunaan E-Learning. Beberapa progra, digitalisasi tersebut mempercepat dan lebih memudahkan dalam mengorganisir siswa sehingga bisa lebih efektif dan efisien.

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa siswa, program digitalisasi yang terdapat di SMAN 2 sangat menunjang aktivitas mereka dalam belajar dan memberikan kemudahan akses dalam pengumpulan tugas, selain itu beberapa siswa juga merasakan kesulitan dalam penerapannya. Misal dalam penggunaan pembayaran E-kantin yang menggunakan E-Wallet siswa juga mengalami kendala, siswa menilai penerapan E-Kantin sangat berbelit karena harus *top-up* saldo terlebih dahulu kepada admin kantin.

#### **Pembahasan Penelitian**

Untuk dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, seorang kepala sekolah dan sebagai guru dituntut memahami dan memiliki keterampilan yang memadai dalam mengembangkan sekolah baik dari segi managemennya maupun dari peningkatan budaya mutu sekolah yang diisyaratkan dalam standar kompetensi kepala sekolah. Hal itu pula yang ingin dikembangkan oleh SMA Negeri 2 Tanggul. Hal ini sebagaimana dalam salah satu tujuan untuk merealisasikan program sekolah penggerak yang menerapkan kurikulum merdeka yang sesuai dengan capaian pembelajaran yang akan berfokus pada pengembangan hasil belajar peserta didik yang holistik sesuai dengan kompetensi literasi, numerasi, dan karakter yang unggul.

Bersandar dari hal tersebut kepala sekolah sebagai pemangku kebijakan tertinggi selalu mengupayakan untuk menjaga kualitas input, proses, dan output diri program atau kebijakan agar dapat menciptakan lulusan yang kompeten, terampil, dan berdayasaing. Hal ini sesuai dan relevan dengan dengan teori sistem yang menyatakan

bahwa sebuah organisasi harus dapat memberikan suatu efektivitas yang merefleksikan keseluruhan siklus input, proses, dan output, serta dapat merefleksikan hubungan antara organisasi dan lingkungan luarnya (Ivancevich, Konopaske, & Matterson, 2006).

Tindakan yang diambil oleh Kepala Sekolah SMAN 2 Tanggul yang menuntut untuk melakukan pemangkasan birokrasi di sistem dengan memanfaatkan teknologi agar bisa cepat, efektif, dan efisien. Dari apa yang dilakukan oleh kepala sekolah tersebut sesuai dengan teori *system resource model of organization effectiveness* bahwa organisasi dikatakan efektif jika organisasi itu mampu mengambil keuntungan dari situasi lingkungan dan mendayagunakan sumber-sumber yang bermanfaat, pengertian keefektifan menitikberatkan pada kesinambungan, proses perubahan yang tanpa akhir karena merupakan siklus dan kompetisi antar sumber daya yang ada (Hoy & Miskel, 2013).

Hal tersebut menjadi lebih penting sejalan dengan semakin kompleksnya tuntutan tugas kepala sekolah, yang menghendaki dukungan kinerja yang semakin efektif dan efisien. Disamping itu, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta seni dan budaya yang diterapkan dalam pendidikan di sekolah yang cenderung bergerak semakin maju, menuntut kepala sekolah untuk menguasai kemampuan profesional dengan menggunakan model-model kepemimpinan tertentu agar dalam melaksanakan tugasnya bisa terealisasi dengan baik. Adapun pembahasan model kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya mutu di SMAN 2 Tanggul sebagai berikut:

#### **A. Model Kepemimpinan Dengan Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Guru**

Hasil penelitian berdasarkan wawancara dan observasi menunjukkan bahwa kepala SMAN 2 Tanggul telah melakukan kegiatan pembinaan guru dalam bentuk mengkiutsertakan guru dalam pelatihan atau seminar dan mendorong guru untuk terus melakukan terobosan sesuai kebutuhan zaman. Upaya kepala sekolah ini sebagai upaya untuk terus melakukan perubahan dan menjaga kualitas budaya mutu yang ada di sekolah. Hal ini sejalan dengan pendapat (Gaol & Siburian, 2018) bahwa upaya yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru adalah dengan mengarahkan guru supaya mengikuti kegiatan pendidikan dan pelatihan untuk memperbaiki kompetensinya, misalnya, mengikuti seminar atau workshop. Hal yang senada juga disampaikan oleh (Muspawi, Setiyadi, & Gunawan, 2020) bahwa upaya kepala sekolah untuk peningkatan kompetensi profesional guru yaitu dengan cara melaksanakan proses pembinaan dan melibatkan guru dalam berbagai kegiatan pendidikan dan latihan, seminar, workshop, maupun Kelompok Kerja Guru.

Bersandar dari pernyataan tersebut dapat disimpulkan model kepemimpinan kepala SMAN 2 Tanggul dengan meningkatkan kualitas sumber ini tergolong dalam *Visionary Leadership Model*. Hal ini sejalan dengan (Rivai, Hadad, & Ramly, 2017) bahwa model pemimpin yang visioner memiliki kemampuan kepemimpinan dengan selalu mencetuskan ide atau gagasan suatu visi selanjutnya melalui dialog yang kritis dengan unsur pimpinan lainnya merumuskan masa depan organisasi yang dicita-citakan yang harus dicapai melalui komitmen semua anggota organisasi melalui proses sosialisasi transformasi, implementasi gagasan-gagasan ideal oleh pemimpin organisasi. Hal ini juga tercermin dalam beberapa sikap kepala SMAN 2 Tanggul yang sering melakukan diskusi kritis dan melakukan pembinaan secara rutin guna menjaga kualitas sumber daya guru agar tetap bisa menjaga budaya mutu di lingkungan sekolah. Model kepemimpinan visioner dari kepala SMAN 2 Tanggul

juga terlihat dari cara kerja dan usaha yang dilakukan, yang mana selaku mengutamakan aspek kolaborasi para antar guru dan peserta didik, dengan cara memberi arahan dan makna pada kerja dan usaha yang dilakukan berdasarkan visi yang jelas.

#### **B. Model Kepemimpinan Meningkatkan Kedisiplinan**

Kepala sekolah juga telah melakukan pembinaan disiplin dengan menunjukkan sikap keteladanan yaitu dengan datang tepat waktu dan berpakaian rapi serta menggunakan waktu belajar secara efektif. Untuk pembinaan disiplin ini kepala sekolah selalu mengecek kehadiran guru. Jika ditemui ada guru yang tidak disiplin maka akan ada teguran dari kepala sekolah. Model kepemimpinan kepala SMAN 2 Tanggul dengan memingkatkan kedisiplinan ini tergolong dalam model kepemimpinan *Traits Model of Leadership*, hal tersebut tercermin dalam keseharian dari karakter kepala sekolah yang selalu memberikan tauladan ataupun tindakan disiplin yang dapat dijadikan contoh oleh para guru-guru dan peserta didik.

Hal tersebut sejalan dengan pendapat (Yoto, 2019) bahwa *Traits Model of Leadership* ini mencoba menerangkan tentang sifat yang membuat seseorang berhasil. Model ini bertolak dari asumsi dasar bahwa individu merupakan pusat. Model kepemimpinan ini ditanggapi sebagai sesuatu yang mengandung lebih banyak berasal dari individu, terutama pada sifat-sifat individu. Berkaitan dengan hal ini, sejalan dengan upaya dan model kepemimpinan kepala SMAN 2 Tanggul yang berusaha mengidentifikasi sifat-sifat kepribadian yang dimilikinya sebagai potret kepada bawahannya dengan bertindak disiplin agar sistem organisasi berjalan baik sesuai budaya mutu yang telah ada di lingkungan sekolah.

Kepala sekolah selaku pemimpin secara langsung merupakan contoh nyata dalam aktivitas kerja bawahannya. Hal ini sesuai dengan peran Kepala sekolah yang juga merupakan salah satu komponen pendidikan yang berpengaruh dalam meningkatkan kinerja guru, bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana (Mulyasa, 2007). Artinya, kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap.

#### **C. Model Kepemimpinan Mengembangkan Kualitas Akademik dan Non-Akademik Peserta Didik**

Meningkatkan prestasi akademik dan non akademik merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari kegiatan manajemen sekolah dalam upaya peningkatan prestasi akademik serta prestasi non akademik sekolah dan tidak terlepas dari pengawasan kepala sekolah serta substansi pengawasan pendidikan yang diharapkan menjadi lebih baik. Sebagai pemangku kebijakan tertinggi di sekolah seorang kepala sekolah harus bertanggungjawab terhadap maju mundurnya sekolah yang di pimpinnya. Oleh karena itu, kepala SMAN 2 Tanggul di tuntut untuk memiliki berbagai kemampuan, baik kemampuan keterkaitan dengan masalah manajemen dan fungsi kepemimpinan, agar dapat mengembangkan dan memajukan sekolahnya secara efektif, efisien, mandiri, dan produktif.

Berkaitan dengan hal tersebut dengan (Mulyadi, 2010) bahwa kemampuan seorang pemimpin dalam mengembangkan mutu pendidikan tidak lepas dari keyakinan, nilai, dan perilaku yang dikembangkan kepala sekolah dalam organisasi sekolah untuk melakukan perbaikan mutu berkelanjutan. Pemimpin yang unggul

dalam mencapai mutu pendidikan merupakan pertimbangan yang penting. Seorang pemimpin pendidikan membutuhkan langkah dan kemampuan dalam mengembangkan suatu pendidikan. Peran kepemimpinan kepala SMAN 2 Tanggul dalam mengembangkan kualitas mutu pada aspek akademik dan non akademik ini terlihat dari beberapa kebijakan yang mengutamakan pengembangan potensi peserta didik dengan melakukan pembinaan secara intens untuk dapat mengikuti lomba-lomba nasional maupun internasional. Pembinaan pengembangan siswa ini biasanya dibina oleh tim pengembang sekolah yang telah memiliki tim tersendiri yakni tim olimpiade untuk aspek akademik, sedangkan untuk non-akademik kerjasama dengan pembina ekstrakurikuler.

Dari konteks tersebut model kepemimpinan dengan mengembangkan kualitas akademik dan non-akademik yang dilakukan oleh kepala SMAN 2 Tanggul ini tergolong dalam *Contingency Leadership Model*. Sejalan dengan pernyataan (Fiedler, 1967) bahwa model kepemimpinan kontingensi memfokuskan perhatian yang lebih luas pada aspek-aspek yang berkaitan antara kondisi atau variabel situasional dengan watak atau tingkah laku. Model kepemimpinan ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja suatu organisasi melalui interaksi efektif yang dilakukan oleh pemimpin kepada jajaran struktural dibawahnya. Dalam teori ini pemimpin dituntut untuk dapat memengaruhi anggota kelompoknya dalam kaitannya dengan situasi-situasi yang spesifik. Dalam hal ini tindakan kepala SMAN 2 Tanggul berusaha ingin mengeksplorasi bakat dan minat yang dimiliki oleh siswa sesuai dengan potensinya masing-masing sehingga dengan dilakukan pembinaan secara intens peserta didik dapat memaksimalkan potensinya dengan baik. Oleh karena itu, pendampingan intens tersebut diharapkan dapat dijadikan wadah peserta didik untuk dapat menggali bakatnya secara optimal dengan didampingi oleh tim.

#### **D. Model Kepemimpinan Transformasi Program Digitalisasi Sekolah**

Kepemimpinan memainkan peranan yang penting dalam mewujudkan transformasi digital. Pemimpin yang memiliki kemampuan dalam memimpin dan memanfaatkan teknologi disebut pemimpin digital. Era perkembangan teknologi informasi, kecerdasan buatan dan penggunaan data besar dalam sektor pendidikan akan membantu dalam meningkatkan pelayanan dan mempercepat pekerjaan. Transformasi digital tidak hanya di organisasi swasta tetapi juga pada tingkat individu dan organisasi publik. Digitalisasi dan transformasi digital akan memanfaatkan konsumsi produk teknologi dan menjadikan *work-from-home* sebagai alternatif terbaik untuk pengaturan kerja di organisasi (Almeida, Duarte Santos, & Augusto Monteiro, 2020).

Tujuan transformasi digital di SMAN 2 Tanggul untuk mempercepat tugas dan pelayanan yang lebih cepat sehingga dapat memberikan kemudahan di lingkungan sekolah. Seperti hasil penelitian yang telah didapatkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah selalu mendorong dan sangat senang dengan sistem digital yang telah diterapkan oleh SMAN 2 Tanggul dengan menciptakan beberapa aplikasi seperti Exam-Smadata, E-Kantin, E-Journal, E-Paymen, dan E-Learning yang telah berlangsung. Berkaitan dengan hal tersebut, model kepemimpinan transformasi program digitalisasi sekolah yang dilakukan oleh kepala SMAN 2 Tanggul ini tergolong *Effective Leadership Model* dan *Transformational Leadership Model*.

Hal ini sejalan dengan (Blake & Mouton, 1985) yang menyatakan bahwa tingkah laku pemimpin yang efektif cenderung menunjukkan kinerja yang tinggi terhadap aspek struktur kelembagaan dan konsiderasi untuk mencapai tujuan

organisasi dengan baik. Kepala SMAN 2 Tanggul selalu berusaha untuk memberikan dukungan penuh untuk proses digitalisasi sekolah agar mempercepat proses pelayanan dan merespon perubahan zaman. Sejalan dengan asumsi (Burns, 1978) yang berpandangan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai sebuah proses di mana para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Karakteristik utama kepemimpinan transformasional ini di antaranya memiliki kemampuan untuk bertindak sebagai agen perubahan (*agent of change*) bagi organisasi, sehingga dapat menciptakan strategi-strategi baru dalam me-ngembangkan praktik-praktik organisasi yang lebih relevan.

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian tentang model kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya mutu menyimpulkan bahwa terdapat empat temuan model kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala SMAN 2 Tanggul yaitu, pertama model kepemimpinan dengan meningkatkan kualitas sumber daya guru, aktualisasi dari model ini dapat dilihat dari beberapa program dan kebijakan yang diberikan kepala sekolah untuk terus melakukan penguatan kompetensi guru dengan menyelenggarakan seminar, pelatihan, serta melakukan monitoring secara rutin guna menjaga kualitas budaya mutu. Kedua, model kepemimpinan dengan meningkatkan kedisiplinan, aktualisasi dari model ini dapat dilihat dari tindakan kepala sekolah kelas untuk mengontrol kondisi pembelajaran dan tata tertib siswa serta memberikan contoh konkret dengan tindakan langsung. Ketiga yaitu model kepemimpinan dengan mengembangkan kualitas akademik dan non-akademik, aktualisasi dari model ini tercermin dari beberapa kebijakan serta dukungan kepala sekolah terhadap pengembangan potensi akademik dan non-akademik peserta didik yang dibina secara intens oleh tim sekolah agar bakat dan minatnya bisa optimal. Keempat, model kepemimpinan transformasi program digitalisasi sekolah, aktualisasi dari model kepemimpinan kepala sekolah terlihat dari banyaknya sistem online dari SMAN 2 Tanggul seperti Exam-Smadata, E-Learning, E-Kantin, dan E-Journal. Aplikasi online tersebut dilakukan oleh kepala sekolah sebagai respon perubahan zaman yang semakin canggih sehingga membutuhkan suatu sistem yang mudah, efektif, dan efisien

### **BIBLIOGRAFI**

- Almeida, F., Duarte Santos, J., & Augusto Monteiro, J. (2020). The Challenges and Opportunities in the Digitalization of Companies in a Post-COVID-19 World. *IEEE Engineering Management Review*, 48(3).
- Basri, H. (2014). *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: Pustaka Setia.
- Blake, R., & Mouton, J. (1985). *The Managerial Grid III*. Houston: Gulf.
- Brahmasari, Ida Ayu, & Suprayetno, Agus. (2008). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 10(2).
- Burns, J. .. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Daryanto. (2011). *Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pembelajaran*. Yogyakarta: Gava Media.
- Djunaini. (2017). The Principal's Leadership in Improving Teacher Performance. *Jurnal Tarbiyatuna*, 2(1), 89–118.
- Ekowati, E. R. (2020). *Model Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan*

- Kedisiplinan Guru Di Smk Muhammadiyah Se-Kabupaten Magelang*. 1–122.
- Fiedler, F. .. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Fitriati, R., Romdana, R., & Rosyidi, U. (2014). The Practice of the School Principal's Leadership in Sekolah Indonesia Kuala Lumpur (SIKL): The Study of Leadership Styles and Techniques with Cognitive Mapping Approach. *Procedia: Social and Behavioral Sciences*.
- Gaol, N. T. L., & Siburian, P. (2018). Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru. *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 5(1), 66–73.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). *Educational Administration, Theory, Research and Practice 9th Edition*. New Jersey: McGraw Hill Inc.
- Ivancevich, J., Konopaske, R., & Matterson, M. (2006). *Organizational Behavior and Management 7th Edition*. New Jersey: Prentice Hall.
- Mahara, R., Harun, & Usman, N. (2017). Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kedisiplinan Guru pada MAN Pegasing Kabupaten Aceh Tengah. *Jurnal Magister Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*, 5(1), 1–9.
- Mulyadi. (2010). *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*. Malang: UIN Maliki Press.
- Mulyasa, E. (2007). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Muspawi, M., Setiyadi, & Gunawan, G. (2020). Upaya Kepala Sekolah Untuk Peningkatan Kompetensi Profesional Guru. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 20(1), 95–103.
- Rahmatullah, & Hidayat, Wahyu. (2021). PERAN PENGELOLAAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN MUTU SEKOLAH DI SMPN 2 PAREPARE. *Pesquisa Veterinaria Brasileira*, 26(2), 173–180.
- Rivai, Veithzal, Hadad, Muliaman, & Ramly, Mansyur. (2017). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Press.
- Riyanta, Teguh. (2016). Mengembangkan Budaya Mutu Sekolah Melalui Kepemimpinan Transformasional Developing School Quality Culture Through Transformational Leadership. *Manajemen Pendidikan*, 12(2), 37–48.
- Robbins, Stephen P. (1995). *Organizational Behavior*. Mexico: Prentice Hall.
- Robbins, Stephen P. (2003). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Said, Akhmad. (2015). *KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MELESTARIKAN BUDAYA MUTU SEKOLAH*. UIN MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG.
- Strauss, A., & Corbin, J. (2003). *Dasar-Dasar Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sutikno, Muhammad Sobri. (2018). *Pemimpin dan Kepemimpinan: Tips Praktis Untuk Menjadi Pemimpin Yang Diidolakan*. Lombok: Holistica.
- Yilmaz, E. (2010). The analysis of organizational creativity in schools regarding principals' ethical leadership characteristics. *Procedia: Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 3949–3953.
- Yoto. (2019). Model Kepemimpinan Kepala Sekolah Pada Menengah Kejuruan. *Dosen Fakultas Teknik Universitas Negeri Malang .MODEL KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH*.
- Zazin, Nur. (2014). *Gerakan Menata Mutu Pendidikan*. Jakarta: Ar-Ruzz Media.



**This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.**