

**KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH BERBASIS BUDAYA  
ETIS DALAM MENINGKATKAN MUTU SEKOLAH  
(STUDI KASUS DI MI MA'ARIF KALIWIRO WONOSOBO)**

*Istiharoh, Lutfan Muntaqo, Ngarifin Shidiq*

**Universitas Sains Al-Qur'an**

[mbakisti031@gmail.com](mailto:mbakisti031@gmail.com), [elfanemqi@unsiq.ac.id](mailto:elfanemqi@unsiq.ac.id), [ngarifin@unsiq.ac.id](mailto:ngarifin@unsiq.ac.id)

**ABSTRACT**

*This article aims to analyze the leadership of the principal based on ethical culture in improving school quality at MI Ma'arif Kaliwiro Wonosobo.*

*This field research utilizes information obtained from research subjects through data collection instruments using a qualitative phenomenological approach with an inductive explanatory pattern. The research results show that the principal leads by building an ethical culture in the school, namely religious ethics, honesty, justice, assertiveness, discipline and caring. Based on this ethical culture, the principal communicates the organization to all its members. In improving school quality, the principal has strategies as the basis for an ethical culture, namely: 1) establishing religious ethical standards as a culture for educators and students; 2) acting as a model or example for subordinates; 3) paying attention to aspects of heterogeneity in developing an ethical culture in the school, 4) thinking about long-term consequences, 5) fighting for the fate of*

*subordinates. This ethical culture has an impact on improving school quality from academic and behavioral aspects. Academically, students are able to understand the material presented by educators. Behaviorally, it makes students more diligent in worship, and educators and staff better understand their role in guiding students.*

**Keywords:** *Leadership, Principal, Ethical Culture, School Quality*

## **Pendahuluan**

Salah satu tantangan yang dihadapi lembaga pendidikan Islam di Indonesia saat ini adalah rendahnya kualitas pendidikan madrasah. Jelas bahwa dari ribuan madrasah yang tersebar di seluruh negeri, sebagian besar masih menghadapi tantangan signifikan yang dapat menentukan kelangsungan hidup mereka. Permasalahan ini umumnya meliputi kualitas dan kuantitas guru yang kurang memadai, infrastruktur fisik dan fasilitas pendidikan yang minim, manajemen yang tidak profesional, dan jumlah siswa minim. Sebagai lembaga pendidikan, madrasah memainkan peran krusial dalam membentuk kepribadian siswa. Mengingat pentingnya pendidikan bagi anak-anak, tidak mengherankan jika banyak orang tua menyekolahkan anak-anak mereka di sekolah berkualitas tinggi, meskipun jarak dan biayanya tinggi (Syam et al., 2021).

Madrasah dibiarkan tumbuh dan berkembang secara alami dan sesuai kebutuhan. Akibatnya, mereka kekurangan kekuatan untuk melakukan manuver-manuver demi kemajuan. Dengan kata lain, mereka tidak mampu memenuhi "logika persaingan" di tengah hiruk pikuk lembaga pendidikan unggul yang bermunculan. Di sisi lain, beberapa masyarakat masih menganggap madrasah kelas dua dan memandang rendah mereka. Hal ini mengakibatkan kurangnya minat untuk menyekolahkan anak-anak mereka di madrasah (Rozi, 2020).

Respon problem ini diharapkan para pemimpin menjunjung tinggi pentingnya budaya etika akan lebih cenderung mempertimbangkan kebutuhan dan hak individu serta memperlakukan mereka secara adil.

Menarik pernyataan Sudarwan Danim (2020), komitmen yang lebih besar terhadap pendidik organisasi pada akhirnya berasal dari para pemimpin yang mendorong partisipasi mereka dalam pengambilan keputusan dan memperlakukan mereka dengan pertimbangan, keadilan, dan dukungan.

Dalam konteks ini, kepemimpinan berbasis budaya etika menjadi semakin relevan. Budaya etika mengacu pada penerapan nilai-nilai moral, seperti kejujuran, integritas, dan tanggung jawab, dalam setiap aspek manajemen sekolah. Pendekatan ini tidak hanya berfokus pada prestasi akademik, tetapi juga pada pembentukan karakter siswa dan profesionalisme pendidik. Hal ini sesuai ungkapan Basri (2014), salah satu standar kepemimpinan kepala sekolah yang efektif adalah pengembangan profesionalisme dan pengelolaan sumber daya manusia.

Berdasarkan paparan di atas, diperlukan sebuah kajian demi mengurai tantangan-tantangan yang mengemuka pada bahasan sebelumnya. Peneliti mempertimbangkan kepemimpinan kepala sekolah yang mengutamakan budaya etika dalam meningkatkan mutu sebuah sekolah, sebagai topik penelitian baru yang dapat berkontribusi pada peningkatan mutu pendidikan saat ini. Artikel ini bertujuan untuk menganalisis kepemimpinan kepala sekolah berbasis budaya etis dalam meningkatkan mutu sekolah di MI Ma'arif Kaliwiro Wonosobo.

## **Metodologi**

Riset lapangan ini memanfaatkan informasi yang diperoleh dari subjek penelitian melalui instrumen pengumpulan data menggunakan pendekatan fenomenologi (Saleh, 2012). Schutz (1967), meyakini bahwa tindakan manusia menjadi hubungan sosial ketika manusia memberikan makna tertentu pada tindakan mereka, dan manusia lain pun memahami tindakan mereka sebagai sesuatu yang bermakna. Riset bersifat kualitatif karena mengeksplorasi data, menjelaskan hasil analisis, dan memberikan informasi terkait penelitian yang dimaksud, dengan menggunakan pola eksplanatori induktif (Sarwono, 2018), (Suprayogo & Tobroni, 2003). Berpikir induktif merupakan proses yang berawal dari data yang diperoleh melalui observasi untuk mengembangkan suatu teori (Corbin & Strauss, 2014). Penelitian ini dilakukan di MI Ma'arif Kaliwiro, Kabupaten Wonosobo. Sekolah ini dipilih karena memiliki banyak

prestasi dan telah lama berdiri. Menarik bagi peneliti untuk secara langsung mengeksplorasi kepemimpinan seperti apa yang mampu mempertahankan prestasinya dari tahun ke tahun, serta pola bimbingan dan arahan bagi guru dan karyawan.

## **Pembahasan**

### **Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Hakikat kepemimpinan adalah proses memengaruhi orang lain untuk melakukan suatu kegiatan. Oleh karena itu, terdapat beragam pendapat mengenai aktivitas fungsional yang dilakukan seorang pemimpin untuk memengaruhi pengikut atau karyawannya. Kepemimpinan selalu melibatkan upaya seorang individu (pemimpin) untuk memengaruhi perilaku seorang pengikut atau para pengikutnya dalam situasi tertentu (El Syam, 2017). Kepemimpinan merupakan bidang studi yang kompleks dan beragam, mudah diidentifikasi tetapi sulit didefinisikan secara tepat.

Beberapa pakar kepemimpinan sepakat pada prinsipnya bahwa kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai proses pengaruh yang terjadi antara seorang pemimpin dan bawahannya. Kepemimpinan telah dipelajari secara ekstensif dalam berbagai konteks dan landasan teori. Dalam beberapa kasus, kepemimpinan digambarkan sebagai suatu proses, tetapi sebagian besar teori dan penelitian kepemimpinan berfokus pada satu figur untuk pemahaman yang lebih baik. Fungsi kepemimpinan hanya dapat dijalankan dalam suatu masyarakat jika tiga elemen utama berikut terpenuhi: sekelompok tiga orang atau lebih, tujuan kolektif yang ingin dicapai bersama, dan, yang tak kalah penting, seorang individu yang dipilih untuk menjadi pemimpin dan mendapat persetujuan mayoritas anggota masyarakat yang akan membantu mewujudkan tujuan bersama tersebut (Wahab, 2011).

Kepemimpinan adalah bidang studi yang kompleks dan beragam. Mudah diidentifikasi tetapi sulit didefinisikan secara tepat. Beberapa pakar kepemimpinan pada dasarnya sepakat bahwa kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai proses pengaruh yang terjadi antara pemimpin dan pengikutnya. Kepemimpinan telah dipelajari secara ekstensif dalam

berbagai konteks dan landasan teori. Dalam beberapa kasus, kepemimpinan digambarkan sebagai sebuah proses, tetapi sebagian besar teori dan penelitian kepemimpinan berfokus pada satu figur untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik (Nata, 2015).

Dengan kekuasaan yang dimiliki seorang pemimpin, ia secara langsung mengendalikan semua aktivitas bawahan. Bawahan secara otomatis melaksanakan semua perintah, baik lisan maupun tertulis, yang dikeluarkan oleh pemimpinnya. Para pemimpin seharusnya tidak hanya menilai perilaku mereka sendiri untuk memahami bagaimana mereka memengaruhi orang lain, tetapi juga memahami posisi mereka dan bagaimana mereka menggunakan kekuasaan tersebut.

### **Kepemimpinan Berbasis Budaya Etis**

Budaya etis terdiri dari dua kata, masing-masing dengan definisi yang sangat berbeda. Budaya merupakan konsep yang menarik. Pada hakikatnya, budaya lebih berkaitan dengan cara hidup, adat istiadat, kepercayaan, dan upaya manusia yang sesuai dengan budayanya. Seiring waktu, konsep budaya telah berkembang hingga mencakup semua aktivitas manusia dalam mengolah dan mentransformasi alam. Oleh karena itu, penekanan dalam isu budaya seharusnya tidak hanya pada makna "buah akal" tetapi juga pada makna pengasuhan dan pengembangan. Sementara itu, etika, sebagaimana terkait dengan etika, adalah studi tentang penilaian perilaku seseorang, baik atau buruk. Perilaku baik maupun buruk seringkali dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti faktor lingkungan, keluarga, dan sekolah (Tarumingkeng, 2025).

Menurut para ahli, etika adalah aturan perilaku, adat istiadat, dan kebiasaan interaksi manusia, yang menentukan apa yang benar dan apa yang salah. Etika berasal dari akar kata bahasa Yunani Kuno "ethikos", yang berarti "timbul dari kebiasaan". Pada tahapan perkembangan berikutnya, etika secara signifikan memengaruhi perilaku manusia. Nilai-nilai etika yang diinternalisasi membentuk cara individu berpikir, bertindak, dan berinteraksi dengan orang lain. Etika membantu menciptakan tatanan sosial yang harmonis dengan memberikan pedoman perilaku yang jelas (Alavi, 2024).

Etika memberikan orientasi bagi perilaku manusia sepanjang hidup. Pada akhirnya, etika membantu kita membuat keputusan tentang apa yang harus dilakukan dan apa yang harus dihindari. Etika sangat penting dalam kehidupan manusia karena menjadi dasar dalam membangun hubungan yang baik, menciptakan masyarakat yang harmonis, dan mengambil keputusan yang tepat. Etika membantu individu memahami perbedaan antara benar dan salah, serta membimbing perilaku agar sesuai dengan norma-norma yang berlaku dalam masyarakat (Chaddha & Agrawal, 2023).

Budaya etika seorang pemimpin, seperti kepala sekolah, sangat bergantung pada peran, kepribadian, dan kebiasaan pemimpin tersebut. Gaya kepemimpinan yang mereka kembangkan biasanya tidak terlepas dari budaya yang mereka peroleh dari lingkungannya. Perkembangan budaya etika dalam organisasi pendidikan merupakan hasil interaksi antar individu dalam organisasi tersebut. Budaya etika suatu organisasi merupakan perspektif luas tentang persepsi pendidik dan staf mengenai tindakan etis para pemimpin yang mengutamakan pentingnya etika dalam suatu lembaga dan memberi penghargaan atau sanksi atas perilaku tidak bermoral (Febriantina et al., 2024).

Penulis menginterpretasikan kepemimpinan berbasis budaya etis oleh seorang kepala sekolah sebagai perbandingan antara kebiasaan kepemimpinan seseorang dan memprioritaskan strategi kepemimpinan berdasarkan nilai-nilai etik sebagai konsekuensi jangka panjang dari sebuah kepemimpinan. Pernyataan ini bukan tanpa dasar, tapi didukung oleh pernyataan Katrina Katjha Mihelic et al. (2010), yang menekankan strategi kepemimpinan etis, termasuk: 1) Pemimpin yang etis mempertimbangkan konsekuensi jangka panjang, kelemahan, dan manfaat dari keputusan yang mereka buat dalam organisasi; 2) Mereka rendah hati, peduli terhadap kebaikan bersama, memperjuangkan keadilan, bertanggung jawab, dan menunjukkan rasa hormat kepada setiap individu; 3) Pemimpin yang etis menetapkan standar etika yang tinggi dan bertindak sesuai dengannya; 4) Pemimpin yang etis memengaruhi nilai-nilai etika organisasi melalui perilaku mereka; 5) Pemimpin menjadi panutan bagi pengikutnya dan menunjukkan batasan

perilaku yang telah ditetapkan dalam organisasi; 6) Pemimpin yang etis jujur, dapat dipercaya, berani, dan menunjukkan integritas.

## **Mutu Sekolah**

Definisi konvensional tentang mutu biasanya menggambarkan karakteristik langsung suatu produk, seperti kinerja, keandalan, kemudahan penggunaan, estetika, dan sebagainya. Menurut Nur Azman (2013), mutu adalah derajat baik atau buruknya sesuatu, tingkatannya. Mutu juga dapat diartikan sebagai derajat atau tingkat kecerdasan, keterampilan, dan sebagainya. Secara umum, mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh suatu produk atau jasa yang menunjukkan kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan yang diharapkan maupun yang tersirat.

Pada definisinya, mutu menyiratkan derajat (tingkat keunggulan) suatu produk (karya atau usaha), baik berupa barang maupun jasa, baik berwujud maupun tidak berwujud. Mutu yang berwujud dapat diamati dan dilihat dalam bentuk kualitas suatu benda maupun dalam bentuk aktivitas dan perilaku. Misalnya, televisi yang berkualitas ditandai dengan daya tahannya (tidak mudah rusak), warna gambar yang jernih, kualitas suara yang baik, ketersediaan suku cadang yang mudah, perilaku yang menarik, dan sebagainya. Sedangkan kualitas tak berwujud merupakan kualitas yang tidak dapat dilihat atau diamati secara langsung tetapi dapat dirasakan dan dialami, seperti suasana disiplin, keakraban, kebersihan, dan lain sebagainya (Saefurrahman et al., 2025).

Secara umum, mutu merupakan gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan maupun yang tersirat. Dalam maknanya, mutu mengandung makna derajat (tingkat keunggulan) suatu produk (hasil kerja atau usaha) berupa barang atau jasa, baik yang berwujud maupun yang tidak berwujud. Mutu yang berwujud berarti dapat diamati dan dilihat dalam wujud mutu suatu benda atau dalam wujud kegiatan dan perilaku (Suryosubroto, 2010). Misalnya, televisi bermutu baik karena memiliki daya tahan (tidak mudah rusak), warna gambarnya jernih, suara terdengar bagus, suku cadangnya mudah didapat, perilaku menarik, dan sebagainya. Sedangkan mutu yang tidak berwujud

merupakan mutu yang tidak dapat dilihat atau diamati secara langsung, tetapi dapat dirasakan dan dialami, misalnya suasana disiplin, keakraban, kebersihan dan sebagainya. Dari sini terlihat jelas tentang penggambaran mutu sehingga tidak mudah disalah pahami.

### **Hasil Penelitian dan Diskusi**

Karakter seseorang pada dasarnya dipengaruhi oleh budayanya. Sebagai pemimpin di lembaga pendidikan, karakter kepala sekolah memainkan peran penting dalam meningkatkan mutu sekolah. Oleh karena itu, karakter yang dibangun di atas budaya etika yang kuat dalam diri seorang kepala sekolah akan berdampak signifikan terhadap mutu sekolah (Fathurrohman & Sulistyorini, 2012).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan di MI Ma'arif Kaliwiro, para peneliti dapat mengidentifikasi sifat-sifat karakter kepala sekolah, yaitu adil, tegas, jujur, dan simpatik. Penelitian ini menunjukkan bahwa kepala sekolah yang berhasil menerapkan budaya etis memiliki komitmen yang kuat terhadap prinsip-prinsip integritas, keadilan, dan kepedulian. Mereka menerapkan kebijakan yang adil, mendorong transparansi dalam pengambilan keputusan, dan memprioritaskan kesejahteraan staf dan siswa.

Berdasarkan data yang diperoleh peneliti, dampak kepemimpinan kepala sekolah berbasis budaya etika untuk menentukan indikasi peningkatan mutu di MI Ma'arif Kaliwiro perlu dideskripsikan melalui aspek akademik dan perilaku, kemudian kedua aspek tersebut akan diolah berdasarkan pertimbangan data melalui wawancara, observasi, dan dokumen. Sekolah yang menerapkan budaya etika menunjukkan peningkatan dalam berbagai aspek mutu sekolah, termasuk hasil belajar siswa, kepuasan kerja staf, dan hubungan positif antara sekolah dan masyarakat. Penerapan budaya etika juga meningkatkan motivasi siswa dan staf serta mengurangi konflik internal.

Strategi bagi seorang kepala sekolah adalah serangkaian kegiatan yang terlibat dalam mempersiapkan berbagai keputusan tentang apa yang akan dicapai dan apa yang akan dilakukan. Proses-proses ini direncanakan, disusun, dan dijalankan dalam jangka waktu tertentu.

Beberapa tantangan yang dihadapi dalam menerapkan budaya etis antara lain resistensi terhadap perubahan, keterbatasan sumber daya, dan konflik kepentingan. Strategi yang efektif mencakup pelatihan etika, melibatkan semua pihak dalam proses pengambilan keputusan, dan implementasi kebijakan yang konsisten.

## **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil temuan dan analisisnya, penelitian ini menyimpulkan bahwa kepala sekolah memimpin dengan membangun budaya etis di sekolah, yaitu etika religius, kejujuran, keadilan, ketegasan, disiplin dan kepedulian. Berdasar budaya etis ini, kepala sekolah mengkomunikasikan organisasi kepada semua anggotanya. Dalam peningkatan mutu sekolah, kepala sekolah memiliki strategi sebagai dasar budaya etis, yakni: 1) menetapkan standar etika religius sebagai budaya bagi pendidik dan peserta didik; 2) bertindak sebagai model atau contoh bagi bawahan; 3) memperhatikan aspek heterogenitas dalam mengembangkan budaya etika di sekolah, 4) memikirkan konsekuensi jangka panjang, 5) memperjuangkan nasib bawahan. Budaya etis ini berdampak terhadap peningkatan mutu sekolah dari aspek akademik dan perilaku. Secara akademik, siswa mampu memahami materi yang disampaikan oleh pendidik. Secara perilaku, menjadikan siswa lebih tekun beribadah, dan pendidik serta karyawan lebih memahami peran mereka dalam membimbing siswa.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Alavi, S. B. (2024). The Making of an Authentic Leader's Internalized Moral Perspective: The Role of Internalized Ethical Philosophies in the Development of Authentic Leaders' Moral Identity. *Journal of Business Ethics*, 190, 77–92. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05442-9>
- Azman dkk., N. (2013). *Kamus Standar Bahasa Indonesia*. Bandung: Fokus Media.
- Basri, H. (2014). *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: Pustaka Setia.

- Chaddha, R., & Agrawal, G. (2023). Ethics and Morality. *Indian Journal of Orthopaedics*, 57(11), 1707–1713. <https://doi.org/10.1007/s43465-023-01004-3>
- Corbin, J., & Strauss, A. (2014). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. California: SAGE Publications, Inc.
- Danim, S. (2020). *Visi baru manajemen sekolah : dari unit birokrasi ke lembaga akademik*. Jakarta : Bumi Aksara.
- El Syam, R. S. (2017). Prophetic Leadership: The Leadership Model of Prophet Muhammad in Political Relation of Social – Ummah. *Jurnal Pendidikan Islam*, 6(2), 371–396. <https://doi.org/10.14421/jpi.2017.62.371-396>
- Fathurrohman, M., & Sulistyorini. (2012). *Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Islam : Peningkatan Lembaga Pendidikan Islam Secara Holistik (Praktik & Teoritik)*. Yogyakarta: Teras.
- Febriantina, S., Sanjaya, J. M., Azzahra, N., Salsabila, T., & Nurhafiza, V. I. (2024). Etika Kepemimpinan dalam Membentuk Budaya Organisasi yang Berintegritas. *Intellektika Jurnal Ilmiah Mahasiswa*, 3(1), 187–195. <https://doi.org/10.59841/intellektika.v3i1.2093>
- Mihelic, K. K., Lipicnik, B., & Tekavcic, M. (2010). Ethical Leadership. *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)*, 14(5). <https://doi.org/10.19030/ijmis.v14i5.11>
- Nata, A. (2015). *Studi Islam komprehensif* (Fauzan (ed.)). Jakarta: Kencana.
- Rozi, B. (2020). Problematika Pendidikan Islam di Era Revolusi Industri 4.0. *Jurnal Pendidikan Islam*, 9(1), 33–47. <https://doi.org/10.38073/jpi.v9i1.204>
- Saefurrahman, Sukawi, Z., & El Syam, R. S. (2025). Kompetensi Managerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kedisiplinan Guru di SMK Al Ghozaly Wonosobo. *Hikmah : Jurnal Studi Pendidikan Agama Islam*, 2(2), 210–229. <https://doi.org/10.61132/hikmah.v2i2.958>

- Saleh, K. (2012). Implementasi metode penelitian kualitatif dalam bidang pendidikan. *Wahana Akademika*, 14(2), 57–74. <https://doi.org/10.21580/wa.v14i2.552>
- Sarwono, J. (2018). *Metode penelitian kuantitatif dan kualitatif*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Schutz, A. (1967). *The Phenomenology of the Social World*. Illinois: Northwestern University Press.
- Suprayogo, I., & Tobroni. (2003). *Metodologi Penelitian Sosial-Agama*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Suryosubroto, B. (2010). *Manajemen pendidikan di sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Syam, R. S. El, Linnaja, N., Nurngain, A., & Mustangin, A. (2021). Pendampingan Pendirian Madrasah Aliyah Nurul Qur'an Kaliwiro Kabupaten Wonosobo. *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat Nusantara (JPkMN)*, 2(1), 44–52. <https://ejournal.sisfokomtek.org/index.php/jpkm/article/view/343/284>
- Tarumingkeng, R. C. (2025). *Kepemimpinan Etis dan Pengaruhnya Terhadap Budaya Organisasi*. Bogor: Rudyct e-Press.
- Wahab, A. A. (2011). *Anatomi organisasi dan kepemimpinan pendidikan : Telaah terhadap organisasi dan pengelolaan organisasi pendidikan*. Bandung: Alfabeta.