



## UPAYA PEMERTAHANAN PREDIKAT SEKOLAH UNGGUL MELALUI IMPLEMENTASI KEPEMIMPINAN ETIS DI SMAN JAKARTA

Windi Megayanti<sup>1(\*)</sup>, Mohd Faez Ilias<sup>2</sup>, Zulfitria<sup>3</sup>, Azharuddin Hashim<sup>4</sup>

Universiti Islam Selangor, Malaysia<sup>124</sup>

Universitas Indraprasta PGRI, Jakarta, Indonesia<sup>1</sup>

Universitas Muhammadiyah Jakarta, Indonesia<sup>2-4</sup>

21pe01001@postgrad.uis.edu.my<sup>1</sup>, faez@uis.edu.my<sup>2</sup>, zulfitria.umj@gmail.com<sup>3</sup>,  
azharuddin@uis.edu.my<sup>4</sup>

### Abstract

Received: 20 Agustus 2025  
Revised: 10 September 2025  
Accepted: 23 September 2025

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji bagaimana kepemimpinan etis diimplementasikan oleh kepala sekolah menengah atas di Jakarta dalam upaya mempertahankan status akreditasi “sekolah unggul”. Menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus multi-situs, data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi non-partisipatif, dan analisis dokumen di lima SMA negeri yang tersebar di lima wilayah administratif DKI Jakarta. Kepala sekolah yang menjadi subjek penelitian dipilih berdasarkan kriteria kepemimpinan yang terbukti berhasil mempertahankan akreditasi A dan memperoleh penghargaan resmi. Temuan penelitian mengidentifikasi delapan dimensi utama kepemimpinan etis yang konsisten diterapkan: kerendahan hati, komitmen terhadap tugas, kejujuran dan transparansi, keadilan, penghormatan terhadap individu, orientasi pada orang lain, keberanian moral, serta dorongan untuk terus berkembang. Dimensi-dimensi ini membentuk budaya kepercayaan, kolaborasi, dan kinerja berkelanjutan yang krusial dalam menjaga mutu institusi. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan etis bukan sekadar tuntutan moral, tetapi juga landasan strategis dalam mempertahankan predikat sekolah unggul di lingkungan pendidikan urban yang kompleks.

**Keywords:** Kepemimpinan Etis; Sekolah Unggul; Akreditasi; Kepala Sekolah; SMAN Jakarta

(\*) Corresponding Author: Megayanti, 21pe01001@postgrad.uis.edu.my

**How to Cite:** Megayanti, W., Ilias, M. F., Zulfitria, Z., & Hashim, A. (2025). UPAYA PEMERTAHANAN PREDIKAT SEKOLAH UNGGUL MELALUI IMPLEMENTASI KEPEMIMPINAN ETIS DI SMAN JAKARTA. *Research and Development Journal of Education*, 11(2), 986-996.

## INTRODUCTION

Kualitas pendidikan diukur tidak hanya melalui capaian akademik, tetapi juga melalui akreditasi institusional yang mencerminkan standar nasional pendidikan. Di Indonesia, predikat “unggul” dalam akreditasi sekolah menjadi indikator penting keberhasilan lembaga pendidikan. DKI Jakarta sebagai pusat pemerintahan dan kota megapolitan memiliki tingkat persaingan yang tinggi dalam dunia pendidikan. Meskipun sebagian besar SMA negeri di Jakarta telah memperoleh akreditasi unggul, tren fluktuasi akreditasi menunjukkan tantangan dalam mempertahankan capaian tersebut (Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2020). Fenomena ini menunjukkan bahwa keberhasilan meraih status sekolah unggul tidak bersifat statis, melainkan membutuhkan upaya berkelanjutan. Peran kepala sekolah sebagai pemimpin menjadi penentu dalam mengorkestrasi seluruh sumber daya sekolah guna memastikan standar mutu tetap terjaga.

Dalam konteks ini, gaya kepemimpinan etis menjadi semakin relevan mengingat pentingnya integritas, keadilan, dan keteladanan dalam mengelola organisasi pendidikan (Ko et al., 2018; Liu & Loi, 2012).

Sejumlah penelitian terdahulu telah mengulas pentingnya gaya kepemimpinan dalam peningkatan mutu sekolah. Misalnya, kepemimpinan transformasional (Kiral, 2020; Juharyanto & Sultoni, 2021), kepemimpinan instruksional (Sciarappa & Mason, 2014), hingga kepemimpinan strategis (Sintupun et al., 2021) terbukti berkontribusi terhadap performa sekolah dan akreditasi. Dalam konteks Indonesia, kepemimpinan kepala sekolah juga telah dikaitkan dengan kualitas pembelajaran, motivasi guru, dan efektivitas organisasi sekolah (Mukhtar et al., 2018; Riski et al., 2021). Namun demikian, sebagian besar studi tersebut hanya memusatkan perhatian pada dimensi struktural, fungsional, dan administratif dari kepemimpinan. Penelitian tentang kepemimpinan beretika (*ethical leadership*) dalam konteks sekolah masih tergolong terbatas, terlebih dalam hubungannya dengan upaya mempertahankan status akreditasi unggul secara berkelanjutan.

Beberapa studi internasional memang telah menekankan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh terhadap perilaku guru (Kim & Shim, 2018), kesejahteraan staf (Agarwal et al., 2022), dan pembentukan budaya organisasi berbasis integritas (Ko et al., 2018). Namun, konteks Indonesia, khususnya SMA negeri di lingkungan urban seperti DKI Jakarta, belum banyak dijadikan objek studi mendalam terkait bagaimana kepala sekolah menavigasi tantangan kepemimpinan dengan pendekatan etis guna menjaga performa dan status sekolah unggul. Selain itu, kajian yang menyoroti kombinasi antara kepemimpinan beretika dan tuntutan institusional akreditasi sekolah juga masih sangat terbatas. Padahal, dinamika sosial, tekanan kinerja, serta ekspektasi masyarakat urban di Jakarta menjadikan akreditasi bukan hanya target administratif, tetapi juga simbol legitimasi sosial sekolah. Dengan demikian, penelitian ini menempati ruang penting dalam wacana kepemimpinan pendidikan: mengintegrasikan pendekatan normatif (etika) dengan tuntutan performatif (akreditasi) dalam konteks lembaga pendidikan menengah atas yang berstatus unggul. Fokus ini belum banyak disentuh dalam kajian sebelumnya dan berpotensi memberikan kontribusi teoretis sekaligus praktis terhadap pengembangan kepemimpinan sekolah di Indonesia.

Penelitian ini bertujuan untuk mengisi kekosongan literatur tersebut dengan mengkaji secara mendalam bagaimana kepala sekolah SMAN di Jakarta mengimplementasikan nilai-nilai kepemimpinan etis dalam upaya mempertahankan status sekolah unggul. Oleh karena itu, artikel ini berusaha untuk mengkaji praktik kepemimpinan etis yang dilakukan oleh kepala SMA negeri di Jakarta dalam mempertahankan predikat sekolah unggul. Selain itu, penelitian ini juga akan mengungkap dinamika internal dan strategi yang digunakan oleh kepala sekolah dalam menerapkan prinsip etika sebagai landasan kepemimpinan. Maka dalam hal ini, rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu, “Bagaimana bentuk implementasi kepemimpinan etis oleh kepala sekolah dalam upaya mempertahankan status sekolah unggul di Jakarta?”.

## **METHODS**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi kasus multi-situs. Tujuannya adalah untuk menggali secara mendalam praktik kepemimpinan etis kepala sekolah dalam mempertahankan status akreditasi unggul di lima Sekolah Menengah Atas (SMA) negeri di wilayah administrasi DKI Jakarta. Pemilihan pendekatan ini bertujuan untuk memahami makna, tindakan, dan strategi yang dilakukan

oleh para pemimpin sekolah dari sudut pandang mereka sendiri dalam konteks sosial yang kompleks.

Penelitian dilaksanakan di lima SMA negeri yang tersebar di Jakarta Timur, Jakarta Selatan, Jakarta Barat, Jakarta Pusat, dan Jakarta Utara. Sekolah-sekolah ini dipilih secara purposif berdasarkan kriteria berikut:

1. Memiliki akreditasi A (unggul) dari BAN-S/M.
2. Telah mempertahankan status unggul minimal selama dua tahun berturut-turut.
3. Dipimpin oleh kepala sekolah aktif yang telah menjabat minimal dua tahun.
4. Kepala sekolah memperoleh pengakuan dalam bentuk penghargaan resmi (nasional/lokal) antara tahun 2017–2023.
5. Sekolah menunjukkan capaian akademik tinggi berdasarkan nilai rerata UTBK nasional tahun 2023.

Informan utama dalam penelitian ini adalah kepala sekolah dari masing-masing SMA, sementara guru senior dan tenaga administrasi diposisikan sebagai informan triangulatif. Data dikumpulkan melalui tiga teknik utama:

1. Wawancara mendalam: Dilakukan secara semi-terstruktur terhadap kepala sekolah untuk mengeksplorasi perspektif, nilai-nilai, dan praktik kepemimpinan etis dalam menjaga akreditasi.
2. Observasi non-partisipatif: Dilaksanakan di lingkungan sekolah untuk mengamati dinamika kepemimpinan dan budaya organisasi secara naturalistik.
3. Analisis dokumen: Meliputi telaah terhadap dokumen akreditasi, program kerja kepala sekolah, laporan evaluasi diri (EDS), dan notulen rapat mutu.

Untuk menjamin kredibilitas temuan, digunakan teknik triangulasi sumber dan metode, serta member checking oleh responden utama. Validasi instrumen wawancara dilakukan melalui uji ahli menggunakan teknik Cohen's Kappa yang menunjukkan tingkat kesepahaman tinggi di antara para evaluator. Keabsahan konteks dikuatkan dengan deskripsi tebal (*thick description*) dari masing-masing kasus sekolah. Analisis data dilakukan secara tematik melalui pendekatan Miles dan Huberman (2014) yang mencakup: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Data dari lima sekolah dianalisis dalam pola *cross-case analysis* untuk mengidentifikasi kesamaan dan perbedaan praktik kepemimpinan etis di berbagai konteks sekolah unggul. Seluruh proses penelitian mengikuti prinsip etika, termasuk informed consent, kerahasiaan identitas partisipan, dan transparansi tujuan riset. Persetujuan telah diperoleh dari otoritas pendidikan lokal dan kepala sekolah terkait.

## RESULTS & DISCUSSION

### *Results*

Penelitian ini menemukan bahwa kepala sekolah dari lima SMA unggulan di Jakarta menerapkan kepemimpinan etis dalam berbagai dimensi perilaku yang konsisten dan berdampak langsung pada upaya pemertahanan status akreditasi sekolah. Berdasarkan analisis tematik terhadap hasil wawancara mendalam, observasi lapangan, dan dokumen sekolah, teridentifikasi delapan dimensi utama kepemimpinan etis yang muncul secara dominan. Adapun delapan dimensi utama kepemimpinan etis tersebut, yaitu merendahkan diri, komitmen terhadap tugas, kejujuran dan transparansi, keadilan,

menghormati individu, orientasi pada orang lain, keberanian moral, serta semangat perbaikan berkelanjutan.

### **Merendah Diri**

Wawancara dengan semua kepala sekolah menunjukkan konsistensi dalam menyatakan bahwa keberhasilan sekolah adalah hasil kerja kolektif. Mereka menghindari narasi kepemimpinan tunggal dan justru memposisikan diri sebagai pelayan tim.

“Saya bukan siapa-siapa kalau tidak dibantu teman-teman guru. Jadi saya biasa minta pendapat mereka dulu sebelum buat keputusan besar” (Kepala Sekolah JT).

Validasi terhadap pernyataan ini diperoleh dari guru senior di SMA JT, yang menyampaikan bahwa kepala sekolah rutin berdiskusi sebelum mengambil kebijakan—bahkan untuk hal-hal teknis seperti pemilihan media belajar daring. Selain itu, observasi peneliti pada saat rapat program kerja bulanan memperlihatkan pola komunikasi yang tidak hierarkis. Kepala sekolah terlihat memberi ruang kepada guru untuk menyampaikan kritik dan saran tanpa hambatan. Dokumen notulen rapat di SMA JU juga menunjukkan bahwa nama kepala sekolah jarang tercantum sebagai pengambil keputusan tunggal, tetapi lebih sering tercantum sebagai "moderator" atau "penyimak".

Berdasarkan hal tersebut, dapat diketahui bahwa kerendahan hati bukan hanya diklaim oleh kepala sekolah, tetapi juga diakui oleh guru, dibuktikan dalam dokumen rapat, dan diamati secara langsung. Hal ini memperkuat kesimpulan bahwa humility adalah fondasi dari kepemimpinan etis mereka.

### **Komitmen terhadap Tugas**

Pernyataan kepala sekolah mengenai keterlibatan aktif dalam pengawasan mutu tidak berhenti sebagai narasi. Semua kepala sekolah memberikan contoh konkret—misalnya ikut review jurnal pembelajaran, hadir dalam supervisi kelas, atau memantau kegiatan literasi.

“Setiap pekan saya ikut rapat mutu dan review jurnal kelas. Komitmen saya bukan hanya mengejar nilai akreditasi, tapi memastikan proses belajar memang berkualitas” (Kepala Sekolah JS).

Hal ini dikonfirmasi oleh dokumen pelaksanaan supervisi akademik di SMA JS, yang memuat tanda tangan dan catatan tangan kepala sekolah pada setiap observasi kelas. Selain itu, guru mata pelajaran Biologi menyatakan bahwa kepala sekolah beberapa kali ikut turun ke kelas saat PTM terbatas untuk melihat langsung strategi blended learning yang digunakan guru.

Dari sisi observasi, peneliti mencatat bahwa kepala sekolah JS tetap hadir dalam forum evaluasi akhir semester meskipun sedang mendapat undangan rapat dari dinas pendidikan. Ini menunjukkan prioritas komitmen terhadap operasional sekolah. Berdasarkan hal tersebut, dapat diketahui bahwa komitmen terhadap tugas bukan hanya tampak dalam pernyataan kepala sekolah, tetapi juga terbukti dalam jejak dokumen resmi, pengakuan guru, dan observasi perilaku nyata.

### **Kejujuran dan Transparansi**

Para kepala sekolah menyampaikan komitmen terhadap prinsip keterbukaan dalam pengelolaan anggaran, program kerja, hingga evaluasi guru. Transparansi ini tidak berhenti pada ucapan, melainkan direalisasikan melalui berbagai mekanisme formal.

“Kami punya papan informasi akuntabilitas. Semua program sekolah dan penggunaannya bisa diakses siapa saja, termasuk orang tua” (Kepala Sekolah JU).

Validasi dari observasi menunjukkan bahwa papan pengumuman digital di lobi sekolah memang memuat informasi anggaran, hasil rapat komite, serta progres kegiatan pembelajaran. Di SMA JP, bahkan terdapat kode QR yang bisa dipindai oleh siapa pun untuk mengakses laporan BOS. Guru bidang kesiswaan di SMA JB menyampaikan bahwa kepala sekolah secara rutin membagikan hasil audit internal ke grup WhatsApp guru. Ini membuat semua warga sekolah memahami distribusi tanggung jawab dan merasa dihargai secara moral. Sementara itu, dokumen evaluasi diri sekolah (EDS) memperlihatkan bahwa penilaian terhadap indikator “kepemimpinan jujur dan terbuka” mendapatkan skor tertinggi dari guru dan komite sekolah.

Berdasarkan hal tersebut, dapat diketahui bahwa kejujuran dan transparansi terverifikasi dalam sistem komunikasi terbuka yang dibangun kepala sekolah, baik melalui kanal digital, forum daring, maupun praktik sehari-hari yang diamini guru dan staf.

### **Keadilan**

Prinsip keadilan sangat menonjol dalam praktik kepala sekolah di kelima SMA unggulan. Pembagian tugas guru, evaluasi kinerja, hingga pemberian kesempatan pengembangan profesional dilaksanakan secara proporsional dan tidak diskriminatif.

“Saya pastikan semua guru dapat beban kerja yang proporsional.

Penilaian juga berdasarkan kinerja, bukan kedekatan” (Kepala Sekolah JP).

Validasi atas praktik ini diperoleh melalui analisis jadwal mengajar dan pembagian tugas tambahan. Di SMA JP dan SMA JU, peneliti menemukan distribusi tanggung jawab yang seimbang, dengan rotasi penugasan setiap tahun ajaran. Seorang guru matematika di SMA JB mengonfirmasi bahwa kepala sekolah menggunakan sistem penilaian berbasis indikator objektif, seperti hasil supervisi kelas dan partisipasi dalam kegiatan sekolah. Tidak ditemukan indikasi favoritisme dalam proses penilaian. Dokumen rapat pengangkatan koordinator bidang menunjukkan bahwa semua guru memiliki peluang menjadi pengurus, tidak hanya guru senior. Berdasarkan hal tersebut, dapat diketahui bahwa prinsip keadilan dibuktikan melalui keterlibatan guru yang merata dalam program sekolah dan distribusi kerja yang adil, yang memperkuat rasa kepemilikan dan tanggung jawab kolektif—faktor penting dalam mempertahankan kualitas unggul.

### **Menghormati Setiap Individu**

Kepala sekolah menunjukkan kepedulian yang tinggi terhadap martabat setiap anggota sekolah. Mereka tidak memandang staf administrasi, guru honorer, atau petugas kebersihan sebagai posisi subordinat.

“Saya selalu anggap semua guru itu profesional. Bahkan staf TU pun saya ajak diskusi dalam forum musyawarah” (Kepala Sekolah JB).

Validasi ditemukan dalam observasi peneliti saat mengikuti forum musyawarah sekolah di SMA JB, di mana staf tata usaha turut diminta menyampaikan pendapat terkait pelayanan publik sekolah. Dalam wawancara dengan staf keuangan, ia menyebut bahwa kepala sekolah memperlakukan semua staf dengan sopan dan tidak pernah memberi

perintah secara kasar. Salah satu guru baru di SMA JU menyatakan kekagumannya karena dalam minggu pertamanya, ia diundang oleh kepala sekolah untuk berdiskusi langsung mengenai harapannya terhadap pengajaran. Berdasarkan hal tersebut, dapat diketahui bahwa sikap menghargai individu terbukti tidak hanya dalam retorika, tetapi dalam interaksi konkret lintas jabatan yang menciptakan atmosfer organisasi yang manusiawi dan kolaboratif.

### **Berorientasi kepada Orang Lain**

Dimensi ini tercermin dalam upaya kepala sekolah membangun kultur yang mendukung pengembangan profesional warga sekolah. Program pelatihan guru, forum berbagi praktik baik, serta pemberian apresiasi terhadap inovasi pembelajaran menjadi bagian penting dalam manajemen mereka.

“Setiap tahun kami kirim guru-guru untuk pelatihan nasional. Mereka juga dilibatkan dalam merancang program mutu” (Kepala Sekolah JU).

Validasi terhadap dimensi ini didukung oleh dokumen rencana kerja sekolah yang mencantumkan anggaran khusus untuk pelatihan guru. Peneliti juga memperoleh bukti fisik sertifikat pelatihan guru dari beberapa sekolah. Guru SMA JT menyatakan bahwa mereka merasa didukung untuk berkembang secara profesional karena kepala sekolah tidak hanya mengizinkan, tetapi juga mendorong mereka aktif mengikuti forum ilmiah. Berdasarkan hal tersebut, dapat diketahui bahwa orientasi kepada pengembangan orang lain menjadi strategi etis yang menghasilkan efek ganda: penguatan kapasitas individu sekaligus pemertahanan kualitas kolektif sekolah.

### **Keberanian Moral**

Kepala sekolah menunjukkan kemampuan untuk mengambil keputusan etis yang berisiko, termasuk menolak intervensi dari pihak luar, menyampaikan kritik terhadap regulasi yang tidak berpihak pada mutu, atau melindungi hak guru dan siswa dalam situasi dilematis.

“Saya pernah menolak rekomendasi pejabat untuk mutasi guru karena tidak sesuai prosedur. Saya lebih pilih jalur etik” (Kepala Sekolah JT).

Validasi terhadap narasi ini diperoleh dari wawancara dengan guru senior SMA JT, yang menyatakan bahwa kepala sekolah pernah berkonflik dengan pejabat eksternal karena mempertahankan keputusan internal berdasarkan musyawarah sekolah. Dokumen rapat juga menunjukkan bahwa kepala sekolah bersikap tegas dalam menolak praktik titipan siswa di luar jalur reguler. Berdasarkan hal tersebut, dapat diketahui bahwa keberanian moral menjadi elemen penting dalam menjaga independensi sekolah sekaligus memastikan bahwa keputusan organisasi tetap berpijak pada prinsip keadilan dan integritas.

### **Dorongan untuk Terus Berkembang**

Kepala sekolah menunjukkan semangat belajar tinggi. Mereka secara rutin mengikuti pelatihan daring, membaca literatur pendidikan, serta melakukan benchmarking ke sekolah lain.

“Saya masih belajar. Bahkan ikut pelatihan daring tentang school leadership tiap bulan” (Kepala Sekolah JS).

Validasi terlihat dalam sertifikat pelatihan yang ditunjukkan kepala sekolah JS kepada peneliti. Selain itu, catatan refleksi pribadi kepala sekolah yang ditemukan dalam dokumen pribadi menunjukkan proses evaluasi diri yang berkelanjutan. Guru SMA JS juga mengonfirmasi bahwa kepala sekolah sering membagikan materi pelatihan kepada guru dan membuat “catatan pemimpin” yang dikirim setiap Jumat ke grup WA staf. Berdasarkan hal tersebut, dapat diketahui bahwa dorongan untuk terus berkembang menjadi pola kepemimpinan yang dinamis dan kontekstual. Nilai ini membuat kepala sekolah tetap relevan dengan perkembangan pendidikan dan responsif terhadap tantangan baru.

### ***Discussion***

Penelitian ini mengungkap delapan dimensi utama dari implementasi kepemimpinan etis yang dijalankan oleh kepala sekolah SMA unggulan di DKI Jakarta. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan etis tidak hanya menjadi pendekatan moral, tetapi juga strategi manajerial dalam mempertahankan kualitas institusional. Kerendahan hati yang ditunjukkan kepala sekolah dalam penelitian ini selaras dengan literatur yang menyebutkan bahwa humble leadership adalah landasan bagi pembentukan iklim kerja kolaboratif dan rendah konflik (Owens & Hekman, 2012). Kepala sekolah yang tidak dominatif mampu menciptakan lingkungan kerja yang terbuka terhadap dialog dan partisipasi. Temuan ini juga memperkuat studi Liu et al. (2019) yang menyatakan bahwa sikap rendah hati dari pemimpin mendorong keterlibatan afektif guru dan memupuk kepercayaan interpersonal.

Kepala sekolah yang menunjukkan keterlibatan langsung dalam pengelolaan mutu menggambarkan praktik kepemimpinan etis yang bercirikan moral accountability. Studi oleh Ko et al. (2018) menunjukkan bahwa pemimpin yang etis tidak hanya berbicara tentang nilai, tetapi menunjukkan konsistensi tindakan terhadap nilai tersebut. Hal ini diperkuat oleh Sintupun et al. (2021) yang menekankan bahwa komitmen kepala sekolah terhadap penguatan struktur dan iklim kerja merupakan salah satu pilar dari kepemimpinan cemerlang, yang dalam konteks ini saling bertaut dengan nilai etis. Temuan bahwa kepala sekolah secara terbuka membagikan informasi dan kebijakan strategis kepada warga sekolah mencerminkan prinsip ethical stewardship, seperti yang dijelaskan oleh Caldwell et al. (2008).

Transparansi dalam komunikasi organisasi terbukti mendorong peningkatan akuntabilitas dan memperkuat legitimasi pemimpin (Resick et al., 2013). Dalam konteks sekolah, praktik ini menciptakan kepercayaan vertikal antara kepala sekolah dan guru serta meningkatkan partisipasi dalam pengambilan keputusan (Leithwood & Jantzi, 2006). Keadilan dalam pembagian tugas dan evaluasi kinerja di lima sekolah dalam studi ini mengonfirmasi hasil penelitian oleh Kim & Shim (2018) yang menyatakan bahwa fairness merupakan determinan utama dalam persepsi guru terhadap integritas kepala sekolah. Keadilan dalam kepemimpinan juga berkorelasi dengan meningkatnya persepsi self-efficacy guru dan loyalitas organisasi (Ganguly et al., 2019). Dalam konteks Jakarta, praktik ini menjadi krusial mengingat tingginya tuntutan performa dan kompetisi antarsekolah unggulan.

Penghormatan terhadap martabat guru dan staf menunjukkan bahwa kepala sekolah mengadopsi pendekatan kepemimpinan etis yang menempatkan manusia sebagai aktor utama, bukan objek sistem. Hal ini selaras dengan model servant leadership yang dikembangkan oleh Greenleaf (1977), di mana keberhasilan pemimpin diukur dari sejauh mana ia memanusiaakan bawahan. Dalam studi pendidikan, pendekatan ini terbukti meningkatkan kelekatan emosional guru terhadap visi sekolah (Bhatti et al., 2021).

Kepemimpinan yang berorientasi pada pengembangan profesional guru menegaskan dimensi care ethics dalam kepemimpinan etis, sebagaimana dikembangkan oleh Noddings (2003). Fokus kepala sekolah pada kesejahteraan dan pertumbuhan guru bukan sekadar pemenuhan administratif, melainkan menjadi strategi keberlanjutan mutu sekolah. Studi oleh Agarwal et al. (2022) menunjukkan bahwa perhatian pemimpin terhadap pengembangan staf memiliki korelasi positif terhadap inovasi pembelajaran dan retensi guru di sekolah berkinerja tinggi. Penolakan terhadap praktik tidak etis oleh kepala sekolah memperlihatkan aspek moral courage, yaitu kemampuan untuk bertindak benar meskipun menghadapi risiko personal atau institusional (Treviño et al., 2003). Dalam konteks kebijakan pendidikan di Indonesia yang sering mengalami tekanan eksternal, keberanian moral menjadi instrumen penting untuk menjaga integritas sistem sekolah. Studi oleh Arar & Saiti (2022) mengonfirmasi bahwa pemimpin yang memiliki keberanian moral mampu menyelesaikan dilema etika dengan kebijakan yang berdampak positif bagi komunitas sekolah.

Kepala sekolah dalam penelitian ini menunjukkan sikap pembelajar sepanjang hayat, yang mengonfirmasi gagasan learning-oriented leadership. Menurut Ashley (2017), pemimpin sekolah yang unggul adalah mereka yang tidak berhenti belajar, karena dinamika pendidikan menuntut adaptasi terus-menerus. Perilaku ini juga selaras dengan literatur tentang kepemimpinan reflektif, yang menjadikan refleksi personal sebagai mekanisme peningkatan organisasi (Dimmock & Walker, 2005). Integrasi temuan di atas menunjukkan bahwa kepemimpinan etis dalam konteks SMA unggulan di Jakarta bersifat multidimensi dan situasional. Kepala sekolah bukan hanya bertindak sebagai manajer administrasi, tetapi sebagai penjaga nilai-nilai etika institusional. Pendekatan ini terbukti tidak hanya mempertahankan status unggul secara formal (akreditasi), tetapi juga menjaga stabilitas moral dan kinerja kolektif yang berkelanjutan. Penemuan ini memperluas cakupan teori kepemimpinan pendidikan dengan menggabungkan ethical leadership, excellent leadership, dan prinsip moral stewardship dalam satu kerangka praktik kepemimpinan yang holistik.

Penelitian ini memperluas pemahaman teoretis tentang kepemimpinan etis dalam konteks pendidikan, khususnya di sekolah menengah atas yang telah mencapai status unggul. Temuan bahwa delapan dimensi etis (seperti kejujuran, keadilan, kerendahan hati, dan keberanian moral) secara langsung berkaitan dengan pemertahanan akreditasi, menunjukkan bahwa kepemimpinan etis tidak hanya bersifat normatif, tetapi juga strategis dalam mendukung keberlanjutan mutu pendidikan. Dengan demikian, hasil studi ini memperkuat relevansi model-model kepemimpinan etis kontemporer (Ko et al., 2018; Mihelic et al., 2010) dalam kerangka kerja lembaga pendidikan di negara berkembang.

Bagi kepala sekolah dan pemangku kebijakan pendidikan, penelitian ini memberikan dasar praktis bahwa mempertahankan akreditasi unggul tidak cukup dilakukan melalui pendekatan administratif dan prosedural semata. Implementasi nilai-nilai etis dalam kepemimpinan terbukti memperkuat kohesi organisasi, meningkatkan kepercayaan warga sekolah, dan mendorong budaya kerja kolaboratif. Oleh karena itu, pelatihan kepemimpinan di masa depan perlu lebih menekankan pada penguatan kapasitas etik dan moral, bukan hanya kompetensi manajerial.

Bagi otoritas pendidikan seperti Dinas Pendidikan Provinsi DKI Jakarta atau Kementerian Pendidikan, hasil penelitian ini menyarankan perlunya penyusunan kebijakan rekrutmen dan pembinaan kepala sekolah berbasis indikator etis. Evaluasi kepala sekolah sebaiknya tidak hanya menilai pencapaian akademik, tetapi juga integritas dalam menjalankan tata kelola sekolah. Pendekatan ini akan membantu mewujudkan sistem pendidikan yang unggul secara menyeluruh dan berkelanjutan.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu dicermati dalam interpretasi dan generalisasi hasil:

1. Keterbatasan Lokasi dan Partisipan

Studi ini hanya melibatkan lima kepala sekolah dari SMA negeri berstatus unggul di wilayah DKI Jakarta. Dengan demikian, hasil temuan mungkin belum mencerminkan kondisi sekolah unggul di wilayah lain dengan latar sosial dan politik pendidikan yang berbeda.

2. Fokus pada Persepsi Kepala Sekolah

Meskipun data didukung oleh observasi dan dokumen, analisis terutama berpusat pada perspektif kepala sekolah. Interpretasi yang lebih holistik akan membutuhkan partisipasi lebih luas dari guru, siswa, orang tua, dan pemangku kepentingan eksternal lainnya.

3. Keterbatasan Waktu dan Kedalaman Observasi

Observasi dilakukan secara non-partisipatif dalam waktu terbatas. Pengamatan jangka panjang mungkin akan mengungkap dinamika yang lebih kompleks terkait praktik kepemimpinan etis dalam konteks sekolah.

4. Aspek Komparatif Tidak Dijelajahi

Penelitian ini tidak membandingkan praktik kepemimpinan di sekolah unggul dengan sekolah yang belum unggul. Akibatnya, efektivitas spesifik dari pendekatan etis dalam mempertahankan status unggul belum diuji dalam kerangka komparatif.

## CONCLUSION

Penelitian ini menunjukkan bahwa upaya mempertahankan predikat sekolah unggul tidak hanya bergantung pada kinerja administratif dan pencapaian akademik, tetapi juga sangat ditentukan oleh praktik kepemimpinan etis yang dijalankan oleh kepala sekolah. Berdasarkan analisis mendalam terhadap lima SMA negeri berstatus unggul di Jakarta, ditemukan delapan dimensi utama kepemimpinan etis yang berperan krusial, yaitu: (1) Merendah Diri, (2) Komitmen terhadap Tugas, (3) Kejujuran dan Transparansi, (4) Keadilan, (5) Menghormati Setiap Individu, (6) Orientasi kepada Orang Lain, (7) Keberanian Moral, dan (8) Dorongan untuk Terus Berkembang.

Dimensi-dimensi ini tidak hadir secara terpisah, melainkan saling menguatkan sebagai landasan etika dalam pengambilan keputusan dan pengelolaan sekolah. Validasi melalui wawancara, observasi, dan dokumen menunjukkan bahwa perilaku etis kepala sekolah menciptakan kepercayaan, kolaborasi, dan kultur mutu yang berkelanjutan. Oleh karena itu, kepemimpinan etis tidak hanya relevan secara moral, tetapi juga strategis dalam menjaga keberlanjutan status unggul institusi pendidikan.

Dari hasil penelitian ini, maka peneliti menyarankan:

1. Bagi kepala sekolah, kepemimpinan etis perlu dipahami sebagai gaya kepemimpinan yang efektif dalam jangka panjang. Nilai-nilai seperti kerendahan hati, kejujuran, dan keberanian moral sebaiknya ditanamkan dalam proses pembinaan dan refleksi kepemimpinan.
2. Bagi guru dan staf sekolah, menciptakan budaya kerja yang mendukung nilai-nilai etis juga menjadi tanggung jawab kolektif. Kolaborasi lintas peran perlu terus dibangun melalui dialog yang terbuka dan saling menghargai.
3. Bagi pemangku kebijakan pendidikan, pelatihan kepala sekolah harus mencakup penguatan dimensi etis dalam kepemimpinan, tidak hanya kompetensi teknis. Evaluasi kinerja kepala sekolah juga sebaiknya mempertimbangkan integritas dan praktik etikanya.

4. Penelitian selanjutnya dapat memperluas cakupan pada sekolah non-unggulan atau swasta untuk melihat perbandingan praktik kepemimpinan etis dalam konteks yang berbeda.
5. Studi kuantitatif juga diperlukan untuk mengukur pengaruh kepemimpinan etis terhadap indikator performa seperti kepuasan kerja guru, loyalitas staf, atau hasil belajar siswa secara lebih terukur.

## REFERENCES

- Agarwal, U. A., Dhar, R. L., & Sinha, S. (2022). The impact of ethical leadership on employee outcomes: The roles of psychological empowerment and organizational justice. *Journal of Business Research*, 142, 593–603. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.035>
- Arar, K., & Saiti, A. (2022). Ethical leadership and school effectiveness: A comparative study in multicultural schools. *International Journal of Educational Management*, 36(2), 191–205. <https://doi.org/10.1108/IJEM-07-2021-0305>
- Ashley, L. (2017). *Leadership for learning: What is leadership for in today's schools?*. Routledge.
- Bhatti, M. A., Aslam, U., Hassan, M., & Sulaiman, M. (2021). Ethical leadership and employee loyalty: The mediating role of psychological empowerment and organizational identification. *Journal of Management & Organization*, 27(6), 1183–1201. <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.84>
- Caldwell, C., Hayes, L. A., Karri, R., & Bernal, P. (2008). Ethical stewardship—implications for leadership and trust. *Journal of Business Ethics*, 78(1–2), 153–164. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9320-1>
- Dimmock, C., & Walker, A. (2005). *Educational leadership: Culture and diversity*. SAGE Publications.
- Ganguly, S., Chatterjee, D., & Price, K. (2019). Ethical leadership and teacher outcomes: A study in Indian schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 47(6), 947–963. <https://doi.org/10.1177/1741143218774195>
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Juharyanto, & Sultoni, A. (2021). Transformational leadership in education: Improving the quality of learning in Indonesian high schools. *International Journal of Educational Management*, 35(1), 129–143. <https://doi.org/10.1108/IJEM-01-2020-0005>
- Kim, W., & Shim, J. H. (2018). The influence of ethical leadership on teachers' job satisfaction in Korea. *Asia Pacific Education Review*, 19, 241–252. <https://doi.org/10.1007/s12564-018-9543-x>
- Ko, S., Hur, W. M., & Kim, H. (2018). Ethical leadership and organizational citizenship behavior: A moderated mediation model of organizational justice and psychological empowerment. *Journal of Business Ethics*, 149(3), 619–637. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3063-3>
- Le & Lei. (2018). Ethical leadership and employee voice behavior: A social exchange perspective. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 46(2), 329–337. <https://doi.org/10.2224/sbp.6555>
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices. *School*

- Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 201–227.  
<https://doi.org/10.1080/09243450600565829>
- Liu, D., Liao, H., & Loi, R. (2019). The dark side of leadership humility: Implications for follower unethical pro-organizational behavior. *Academy of Management Journal*, 62(5), 1476–1498. <https://doi.org/10.5465/amj.2017.1145>
- Liu, W., Liao, J., & Loi, R. (2012). The dark side of leadership: A three-level investigation of the cascading effect of abusive supervision on employee creativity. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1187–1212. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0400>
- Mihelic, K. K., Lipicnik, B., & Tekavcic, M. (2010). Ethical leadership. *International Journal of Management & Information Systems*, 14(5), 31–42. <https://doi.org/10.19030/ijmis.v14i5.11>
- Miles, Matthew B & Huberman, Michael A. (2014). *Qualitative data analysis: a methods sourcebook*. Arizona State University.
- Mukhtar, M., Wibowo, A., & Budianto, B. (2018). Leadership behavior and its influence on teacher performance in Indonesian vocational high schools. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 7(4), 1–7.
- Nindie, R. (2022). Leadership behavior and school climate in high-performing schools in Indonesia. *International Journal of Educational Research Review*, 7(1), 38–45. <https://doi.org/10.24331/ijere.1012332>
- Noddings, N. (2003). *Caring: A feminine approach to ethics and moral education (2nd ed.)*. University of California Press.
- Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2012). Modeling how to grow: An inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 55(4), 787–818. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0441>
- Resick, C. J., Hargis, M. B., Shao, P., & Dust, S. B. (2013). Ethical leadership, moral equity judgments, and discretionary workplace behavior. *Human Relations*, 66(7), 951–972. <https://doi.org/10.1177/0018726713481633>
- Riski, D. N., Supriyanto, A., & Purwanto, A. (2021). School principal leadership and teacher performance: The mediating effect of work motivation. *Journal of Education and Learning (EduLearn)*, 15(2), 266–272. <https://doi.org/10.11591/edulearn.v15i2.19237>
- Sciarappa, K., & Mason, C. (2014). *Instructional leadership in action: A school leader's guide to maximizing teacher effectiveness*. Routledge.
- Sintupun, P., Kaewsang-on, R., & Apinyanurugsa, P. (2021). Strategic leadership and its effect on school performance: Evidence from Thai secondary schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(3), 392–409. <https://doi.org/10.1177/1741143219896050>
- Soeharto, S. (2012). The effect of principal leadership and organizational culture on teacher performance. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 18(4), 455–468. <https://doi.org/10.24832/jpnk.v18i4.104>
- Treviño, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. (2003). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42(4), 128–142. <https://doi.org/10.2307/41166057>