Research and Development Journal Of Education
Vol. 12, No. 2, Oktober 2026, Pp: 854 – 865 p–ISSN 2406-9744
DOI: https://doi.org/10.30998 e–ISSN 2657-1056
Available online at https://journal.lppmunindra.ac.id/index.php/RDJE

PENDEKATAN KEPEMIMPINAN ETIS KEPALA SEKOLAH DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN STRATEGIS BERBASIS NILAI MORAL DI SMAN DKI JAKARTA

Windi Megayanti[1(*)], Robiatul Adawiyah[2], Nia Sonani[3]
Universitas Indraprasta PGRI, Jakarta, Indonesia[12]
Universitas Nusa Putra, Sukabumi[3]
winmega.pjj@gmail.com[1]

Received: 14 September 2025
Revised: 16 Oktober 2026
Accepted: 16 Oktober 2026

Abstract

Penelitian ini mengkaji bagaimana kepala SMA negeri berstatus unggul di DKI Jakarta menerapkan kepemimpinan etis ketika mengambil keputusan strategis yang berlandaskan nilai moral. Dengan pendekatan kualitatif berdesain studi multikasus, data dikumpulkan melalui wawancara mendalam semi-terstruktur terhadap sepuluh informan (lima kepala sekolah dan lima wakil kepala sekolah) dari lima sekolah berakreditasi unggul di lima wilayah administratif Jakarta, serta analisis dokumen kinerja kepala sekolah dan dokumen kebijakan. Data dianalisis secara tematik melalui analisis dalam-kasus dan lintas-kasus berbantuan NVivo. Hasil penelitian menghasilkan lima tema yang saling terkait: (1) penetapan keputusan pada regulasi, visi-misi sekolah, dan kemaslahatan bersama, bukan kepentingan pribadi; (2) pengambilan keputusan kolaboratif melalui musyawarah dan prinsip kekeluargaan; (3) evaluasi dampak bagi siswa, orang tua, serta kesejahteraan guru dalam jangka panjang; (4) penetapan keputusan yang imparsial, yakni tanpa perlakuan istimewa dan dengan keputusan disiplin yang berbasis standar serta bertahap; dan (5) komunikasi yang transparan, pendokumentasian, serta pertanggungjawaban pribadi atas hasil keputusan. Kelima tema membentuk model siklus pengambilan keputusan strategis berbasis nilai, di mana etika berfungsi bukan sekadar rambu moral, melainkan mekanisme yang membangun kepercayaan dan legitimasi sehingga keunggulan sekolah dapat berkelanjutan. Temuan ini berimplikasi bahwa penyiapan dan penilaian kinerja kepala sekolah perlu menilai mutu proses pengambilan keputusan, bukan hanya hasilnya.

Keywords: Kepemimpinan Etis; Pengambilan Keputusan Strategis; Nilai Moral; Kepala Sekolah; Sekolah Unggul

(*) Corresponding Author: Megayanti, winmega.pjj@gmail.com

How to Cite: Megayanti, W., Adawiyah, R., & Sonani, N. (2026). PENDEKATAN KEPEMIMPINAN ETIS KEPALA SEKOLAH DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN STRATEGIS BERBASIS NILAI MORAL DI SMAN DKI JAKARTA. *Research and Development Journal of Education*, 12(2), 854-865.

INTRODUCTION

Setiap hari kepala sekolah mengambil keputusan. Sebagian bersifat rutin dan administratif, tetapi sebagian lainnya bersifat strategis: menentukan pembagian tugas guru, mengalokasikan sumber daya yang terbatas, menegakkan disiplin, menetapkan arah program, dan menjawab tuntutan pemangku kepentingan. Keputusan strategis berdampak luas terhadap arah dan kinerja organisasi, dan proses pengambilannya sangat dipengaruhi oleh konteks tempat keputusan itu diambil (Elbanna et al., 2020). Di sekolah yang telah berstatus unggul, keputusan semacam inilah yang menentukan apakah mutu yang telah dicapai dapat dipertahankan atau justru merosot.

Tuntutan untuk mempertahankan mutu kini semakin nyata. Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 38 Tahun 2023 menempatkan akreditasi sebagai penjaminan mutu eksternal dan memungkinkan badan akreditasi menugaskan asesor untuk melakukan pemeriksaan lapangan sewaktu-waktu apabila terdapat dugaan penurunan mutu (Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi, 2023). Instrumen akreditasi yang berlaku pun memotret kinerja nyata satuan pendidikan, bukan sekadar kelengkapan dokumen (Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi, 2024). Dengan demikian, predikat unggul bukan lagi capaian yang selesai pada saat visitasi, melainkan tanggung jawab kinerja yang terus dipantau. Di DKI Jakarta, yang memiliki konsentrasi sumber daya pendidikan relatif tinggi, tantangan ini tidak hilang. Kecukupan anggaran dan sarana tidak otomatis menjamin keberlanjutan mutu, karena keberlanjutan itu sangat bergantung pada cara kepala sekolah memutuskan dan mengelola persoalan sehari-hari di tengah tekanan kinerja, ekspektasi masyarakat urban, dan keterbatasan sumber daya manusia.

Dalam konteks inilah kepemimpinan etis menjadi relevan. Kepemimpinan etis dipahami sebagai keteladanan perilaku yang selaras dengan nilai, prinsip, dan norma moral, yang dijalankan pemimpin dalam dua peran sekaligus: sebagai pribadi bermoral (moral person) yang menunjukkan integritas dalam tindakannya sendiri, dan sebagai pengelola moral (moral manager) yang menggunakan kewenangannya untuk menegakkan standar etika dalam organisasi (Vikaraman et al., 2021). Peran kedua ini paling nyata terlihat dalam pengambilan keputusan, terutama ketika pemimpin sekolah menghadapi dilema etis (Arar & Saiti, 2022). Dalam konteks sekolah, kepemimpinan etis kepala sekolah juga terbukti berkaitan dengan iklim sekolah yang lebih adil dan suportif (Da'as, 2025).

Literatur pengambilan keputusan etis menawarkan beberapa kerangka untuk memahami proses tersebut. Kajian empiris dalam satu dekade terakhir masih banyak memetakan proses ini ke dalam empat tahap model Rest, yaitu kesadaran moral, penilaian moral, niat moral, dan perilaku moral (Craft & Shannon, 2024). Konsep intensitas moral, seperti besarnya konsekuensi dan kedekatan dengan pihak yang terdampak, juga terus dikaji sebagai faktor yang memengaruhi cara suatu persoalan etis dikenali dan diputuskan (Kusyk & Schwartz, 2025). Dalam bidang pendidikan, Shapiro & Stefkovich (2021) mengembangkan kerangka multiparadigma yang terdiri atas etika keadilan, etika kepedulian, etika kritik, dan etika profesi, dengan etika profesi yang berpusat pada kepentingan terbaik siswa. Puyó (2022) menawarkan pandangan yang menyatukan paradigma-paradigma tersebut, sedangkan Eyal & Berkovich (2022) menunjukkan bahwa penilaian etis pemimpin sekolah dibentuk oleh perpaduan berbagai perspektif etis serta faktor kontekstual seperti gaya kepemimpinan.

Secara empiris, kepemimpinan etis berkaitan dengan cara administrator sekolah menghadapi dilema etis dan mengambil keputusan (Arar & Saiti, 2022), meningkatkan komitmen guru (Kasa et al., 2020), dan membangun kepercayaan terhadap pemimpin (Vikaraman et al., 2021). Di Indonesia, kepemimpinan berbasis budaya etis dikaitkan dengan peningkatan mutu sekolah (Siagian et al., 2022), dan kepemimpinan etis dipandang esensial dalam manajemen sekolah menengah (Megayanti & Asri, 2023). Studi sebelumnya oleh penulis di lima SMA negeri unggul di Jakarta telah mengidentifikasi delapan dimensi kepemimpinan etis yang berperan dalam mempertahankan predikat sekolah unggul (Megayanti et al., 2025).

Meskipun demikian, terdapat beberapa celah yang belum terjawab. Pertama, sebagian besar studi memperlakukan kepemimpinan etis sebagai variabel persepsi yang diukur secara kuantitatif atau sebagai daftar dimensi perilaku, sehingga belum menjelaskan bagaimana nilai moral bekerja di dalam proses pengambilan keputusan strategis. Kedua, model pengambilan keputusan etis yang dominan bersifat individual dan kognitif, padahal

dalam budaya organisasi Indonesia yang kolektivistik keputusan penting lazim diambil melalui musyawarah. Belum banyak diketahui bagaimana proses musyawarah semacam ini membentuk mutu moral suatu keputusan. Ketiga, belum ada kajian yang menelaah proses tersebut secara khusus dalam situasi mempertahankan status sekolah unggul di bawah pengawasan mutu yang berkelanjutan. Studi terdahulu penulis (Megayanti et al., 2025) mengidentifikasi dimensi-dimensi kepemimpinan etis, tetapi belum mengurai bagaimana dimensi tersebut beroperasi sebagai suatu proses keputusan.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan mengkaji pendekatan kepemimpinan etis kepala sekolah dalam pengambilan keputusan strategis berbasis nilai moral di SMA Negeri berstatus unggul di DKI Jakarta. Rumusan masalah penelitian ini adalah: "Bagaimana kepala SMA Negeri berstatus unggul di DKI Jakarta menerapkan kepemimpinan etis dalam pengambilan keputusan strategis yang berbasis nilai moral?" Rumusan tersebut dijabarkan ke dalam tiga fokus, yaitu (1) nilai moral dan rujukan apa yang menjadi landasan keputusan, (2) bagaimana proses musyawarah dan penimbangan dilakukan, serta (3) mekanisme apa yang digunakan untuk menjamin keadilan dan akuntabilitas keputusan. Penelitian ini diharapkan menyumbang model proses pengambilan keputusan strategis berbasis nilai yang berakar pada data empiris dan konteks budaya Indonesia.

METHODS

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi multikasus (*multiple-case study*). Setiap sekolah diperlakukan sebagai satu kasus, dan di dalam setiap kasus terdapat beberapa subunit analisis, yaitu kepala sekolah, wakil kepala sekolah, siswa, dan dokumen sekolah (Priya, 2021). Penggunaan lima kasus memungkinkan logika replikasi: tema yang muncul berulang di beberapa kasus memiliki dasar yang lebih kuat, sementara perbedaan antarkasus dapat ditafsirkan berdasarkan konteks masing-masing sekolah (Creswell & Creswell, 2023). Jika artikel terdahulu melaporkan dimensi-dimensi kepemimpinan etis (Megayanti et al., 2025), artikel ini menganalisis ulang data secara khusus pada praktik pengambilan keputusan strategis.

Lokasi penelitian ditetapkan melalui lima tahap penyaringan sesuai dengan daerah administratif di DKI Jakarta. Wilayah Kepulauan Seribu dikeluarkan karena hanya memiliki satu SMA negeri, sehingga tersisa lima wilayah administratif. Kelima sekolah tersebut diberi kode SMAN-JB (Jakarta Barat), SMAN-JP (Jakarta Pusat), SMAN-JS (Jakarta Selatan), SMAN-JT (Jakarta Timur), dan SMAN-JU (Jakarta Utara). Pembatasan pada SMA negeri dimaksudkan untuk mengendalikan perbedaan tata kelola dan pembiayaan, sehingga perbedaan yang muncul antarkasus lebih mungkin bersumber dari praktik kepemimpinan.

Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam semi-terstruktur di masing-masing sekolah. Pedoman wawancara mencakup praktik kepemimpinan etis (pengaruh, pelayanan, perhatian, integritas, kejujuran, respons terhadap masukan dan kritik, serta keadilan) dan pertimbangan dalam pengambilan keputusan. Contoh pertanyaannya antara lain: apakah setiap keputusan didasarkan pada aturan yang ada, bagaimana jika keputusan yang harus diambil tidak diatur dalam aturan sekolah, dan apakah keuntungan serta kerugian dipertimbangkan sebelum keputusan diambil. Wawancara dilengkapi dengan analisis dokumen, meliputi dokumen penilaian kinerja kepala sekolah (Dok-PKKS), petunjuk teknis pengelolaan kinerja guru dan kepala sekolah (Peraturan Direktur Jenderal GTK Nomor 7607/B.B1/HK.03/2023), profil sekolah, serta notula rapat dan catatan keputusan sekolah.

Keabsahan data dijaga melalui kriteria kepercayaan penelitian kualitatif (Creswell & Creswell, 2023). Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan keterangan kepala sekolah, wakil kepala sekolah, siswa, dan dokumen, sedangkan triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan data wawancara dan dokumen. Hasil transkripsi dan interpretasi dikembalikan kepada informan untuk dikonfirmasi melalui pengecekan anggota (*member checking*).

Analisis data mengikuti model Miles et al. (2020), yaitu kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Pengodean dilakukan dengan bantuan NVivo, dimulai dari analisis dalam-kasus untuk memahami konteks setiap sekolah, kemudian analisis lintas-kasus untuk mengidentifikasi pola yang berulang dan variasinya. Sumber data dirujuk dengan kode KS (kepala sekolah) dan WKS (wakil kepala sekolah) yang diikuti kode wilayah, misalnya (Jakarta Barat) KS-JB untuk kepala SMAN-JB. Seluruh informan memberikan persetujuan tertulis (*informed consent*), partisipasi bersifat sukarela, dan identitas informan serta sekolah dirahasiakan.

RESULTS & DISCUSSION

Results

Analisis lintas-kasus menghasilkan lima tema yang menggambarkan pendekatan kepemimpinan etis kepala sekolah dalam pengambilan keputusan strategis: (1) penetapan keputusan pada regulasi, visi-misi, dan kemaslahatan bersama; (2) pengambilan keputusan kolaboratif melalui musyawarah dan prinsip kekeluargaan; (3) evaluasi dampak secara jangka panjang; (4) penetapan keputusan yang imparsial; dan (5) transparansi serta akuntabilitas pascakeputusan.

Penetapan Keputusan pada Regulasi, Visi-Misi, dan Kemaslahatan Bersama

Seluruh kepala sekolah menegaskan bahwa keputusan strategis harus berpijak pada regulasi resmi, yaitu peraturan dinas pendidikan dan pedoman kementerian (KS-JB; KS-JP; KS-JS; KS-JT; KS-JU). Dokumen penilaian kinerja kepala sekolah juga menempatkan kepatuhan pada pedoman sebagai bagian dari kinerja kepemimpinan (Dok-PKKS). Namun, regulasi diperlakukan sebagai batas bawah, bukan satu-satunya rujukan. Di empat sekolah (JB, JP, JT, JU), visi dan misi sekolah dijadikan acuan utama agar keputusan tidak menyimpang dari tujuan jangka panjang (KS-JP), menjaga kesinambungan kebijakan (KS-JT), dan ditimbang ulang bila belum selaras dengan tujuan lembaga (KS-JU; WKS-JU).

Penentuan nilai juga tampak dalam penolakan terhadap kepentingan pribadi. Di tiga sekolah, keputusan diselaraskan dengan visi-misi sekolah dan diarahkan pada tujuan bersama, bukan keuntungan individu (KS-JB; KS-JS; KS-JT). Kepala sekolah mempertimbangkan dampak jangka panjang setiap keputusan terhadap tim dan organisasi (KS-JP; Dok-PKKS), serta mengutamakan kepentingan guru, tenaga kependidikan, dan siswa (KS-JB; KS-JS; KS-JT; KS-JU). Kepala SMAN-JT merumuskan prinsip ini secara normatif: setiap keputusan harus diambil dengan niat baik dan selaras dengan nilai moral yang tinggi (KS-JT). Keterangan wakil kepala sekolah menggambarkan pola ini sebagai kepemimpinan yang tegas namun penuh pertimbangan, sah namun fleksibel, serta strategis namun tetap berperikemanusiaan (WKS-JB; WKS-JU). Rumusan tersebut menunjukkan bahwa kepatuhan pada aturan dan kepekaan moral tidak dipertentangkan, melainkan dipadukan.

Pengambilan Keputusan Kolaboratif melalui Musyawarah dan Prinsip Kekeluargaan

Ketika suatu persoalan memerlukan pertimbangan kolektif, kepala sekolah tidak memutuskan sendiri. Di SMAN-JB, SMAN-JP, dan SMAN-JS, keputusan diambil melalui musyawarah dengan guru, komite sekolah, dan dinas pendidikan agar keputusan memperoleh dukungan dan masukan yang memadai. Di SMAN-JP, SMAN-JS, dan SMAN-JU, prinsip kekeluargaan menjadi suasana yang melandasi proses tersebut. Pada tingkat yang lebih operasional, rapat dan diskusi terbuka menjadi wadah musyawarah di SMAN-JB, SMAN-JP, dan SMAN-JT, sedangkan SMAN-JS dan SMAN-JU secara sengaja melibatkan berbagai pihak dalam keputusan yang berdampak luas.

Seluruh kepala sekolah menunjukkan keterbukaan terhadap gagasan dan melibatkan warga sekolah dalam perencanaan serta pengambilan keputusan. Rapat rutin dijadikan ruang bagi guru dan tenaga kependidikan untuk menyampaikan gagasan tentang arah sekolah, sehingga kebijakan yang disusun tidak hanya mencerminkan pandangan pemimpin (KS-JB; KS-JP). Para kepala sekolah memaknai keterlibatan ini secara moral, bukan sekadar teknis. Keterlibatan dinilai menumbuhkan rasa memiliki dan tanggung jawab kolektif (KS-JB), menjadikan keputusan relevan dengan kondisi nyata yang dihadapi guru dan siswa (KS-JS), membuat guru merasa menjadi bagian dari tujuan organisasi dan bukan sekadar pelaksana (KS-JT), serta meningkatkan mutu keputusan sekaligus pelaksanaannya (KS-JU).

Musyawarah ini juga dipahami sebagai wujud keadilan prosedural. Kepala sekolah mengajak pengikut menyampaikan sudut pandang agar keputusan yang melibatkan banyak pihak menjadi lebih adil dan menyeluruh (KS-JS), memastikan keragaman perspektif dipertimbangkan secara seimbang (KS-JU), dan memastikan setiap isu dibahas secara adil dan transparan sebelum keputusan difinalkan (KS-JT). Untuk itu, mereka menyediakan waktu khusus tanpa gangguan untuk mendengarkan (KS-JT), mencatat hal-hal penting sebagai bahan tindak lanjut (KS-JU), serta membuka kotak saran, survei daring, dan forum guru maupun siswa yang memungkinkan aspirasi disampaikan secara terbuka atau anonim (KS-JS). Masukan yang relevan dibahas bersama tim manajemen untuk mencari solusi (KS-JP). Kepala SMAN-JB menekankan pentingnya menghindari sikap defensif agar warga sekolah berani menyampaikan pandangan secara jujur (KS-JB), sedangkan kepala SMAN-JU berkomitmen menanggapi setiap kritik dan saran meskipun terdapat perbedaan pendapat (KS-JU). Di SMAN-JP, kepala sekolah kerap mengajak guru menimbang implikasi moral dari setiap kebijakan, terutama yang menyangkut kesejahteraan dan beban kerja mereka.

Evaluasi Dampak secara Jangka Panjang

Sebelum keputusan diambil, kepala sekolah secara sadar menimbang keuntungan dan kerugian bagi berbagai pihak. Tiga ukuran maslahat muncul dari data, yaitu kepuasan orang tua dan siswa (SMAN-JB, SMAN-JS, SMAN-JU), dukungan terhadap pencapaian visi-misi sekolah (SMAN-JB, SMAN-JS, SMAN-JT), dan terjaganya kesejahteraan guru serta tenaga kependidikan (SMAN-JB, SMAN-JP). Keputusan yang baik dipandang sebagai keputusan yang memberi manfaat menyeluruh, yaitu meningkatkan mutu pendidikan sekaligus kesejahteraan warga sekolah (KS-JB; KS-JS; KS-JU), dan berkontribusi pada lingkungan sekolah yang seimbang (WKS-JT). Kepala sekolah juga tidak tergesa-gesa memutuskan agar setiap implikasi dapat dipertimbangkan secara cermat (WKS-JU).

Penimbangan tersebut dijalankan melalui langkah-langkah yang sistematis. Prosesnya dimulai dengan memahami masalah, mengumpulkan informasi yang relevan, dan menilai seluruh faktor yang terlibat (KS-JS). Pihak yang terdampak dilibatkan untuk

memperoleh perspektif yang lengkap sebelum keputusan difinalkan (KS-JP; KS-JT). Keputusan diambil berdasarkan data, diskusi bersama, dan pertimbangan jangka panjang (WKS-JS), serta didahului refleksi dan evaluasi berkelanjutan (WKS-JB; WKS-JP). Kepala SMAN-JU menambahkan bahwa setiap keputusan atau kebijakan perlu disertai rencana pelaksanaan yang jelas dan mekanisme pemantauan yang sistematis (KS-JU; WKS-JU). Temuan ini menunjukkan bahwa penimbangan moral tidak berhenti pada pertanyaan "apa yang benar", tetapi juga mencakup "bagaimana keputusan itu akan dijalankan dan dipantau".

Penetapan Keputusan yang Imparsial

Imparsialitas menjadi syarat utama sebuah keputusan dipandang adil. Kepala sekolah menyatakan bahwa keputusan yang adil hanya dapat dicapai bila situasi dinilai secara rasional dan kecenderungan memihak dihindari (KS-JB). Kebutuhan dan permasalahan dianalisis secara objektif serta dibahas bersama pihak terkait sebelum keputusan ditetapkan (KS-JS; KS-JT), dan favoritisme dicegah melalui kriteria objektif, termasuk dalam penilaian kinerja (KS-JU). Prinsip yang dipegang adalah bahwa aturan berlaku bagi semua tanpa pengecualian dan hanya dapat disesuaikan dalam situasi yang sangat mendesak (KS-JT; KS-JS). Bila pengecualian terpaksa dibuat, alasannya dijelaskan secara terbuka agar warga sekolah memahami rasionalnya (KS-JB; KS-JP). Setiap keputusan juga dicatat secara sistematis sebagai mekanisme akuntabilitas dan untuk menghindari persepsi pilih kasih (KS-JP). Di lima sekolah, prinsip ini ditopang oleh kesetaraan perhatian dan perlakuan kepada semua warga sekolah tanpa membedakan jabatan, usia, atau latar belakang (KS-JB; KS-JP; KS-JS; KS-JT; KS-JU). Kepala SMAN-JT menegaskan bahwa kepemimpinan tidak semestinya menciptakan jarak hierarkis yang meniadakan rasa hormat (KS-JT).

Imparsialitas paling teruji dalam keputusan disiplin. Seluruh kepala sekolah mendasarkan keputusan disiplin pada standar yang telah ditetapkan. Empat sekolah mengklasifikasikan pelanggaran dan menerapkan sanksi secara bertahap, mulai dari teguran lisan, surat peringatan, hingga tindakan disiplin yang lebih tegas bila pelanggaran berulang atau serius (KS-JB; KS-JS; KS-JT; WKS-JU). Batas toleransi ditetapkan secara jelas (KS-JT), dan setiap tindakan dijalankan sesuai prosedur agar setiap individu diperlakukan adil (KS-JU; WKS-JU). Pemangku kepentingan dilibatkan agar keputusan disiplin konsisten dengan standar dan dapat diterima semua pihak (KS-JB; KS-JS; KS-JT). Tiga sekolah (JB, JP, JT) membentuk tim investigasi. Di SMAN-JP, langkah awalnya adalah mendengarkan semua pihak yang terlibat, dan dalam situasi tertentu melibatkan pihak ketiga yang netral agar keputusan tetap objektif dan bebas dari kepentingan pribadi (KS-JP; WKS-JP). Wakil kepala sekolah menilai bahwa praktik ini menuntut keberanian moral, ketegasan, dan kebijaksanaan sekaligus (WKS-JB; WKS-JP).

Transparansi dan Akuntabilitas Pascakeputusan

Keputusan tidak dianggap selesai saat ditetapkan. Kepala sekolah menyampaikan keputusan beserta alasan dan langkah tindak lanjutnya, sehingga warga sekolah memahami proses dan bukan hanya hasilnya (KS-JS; Dok-PKKS). Sebelum menyampaikan informasi, kepala sekolah memastikan keakuratannya (KS-JP), menyertakan konteks yang relevan (KS-JB), dan memeriksa ulang fakta (KS-JS; KS-JU). Penyampaian fakta secara jelas teridentifikasi di empat sekolah (JB, JP, JS, JU). Kepala SMAN-JT menegaskan bahwa ia menghindari penyembunyian informasi maupun tafsiran yang menyesatkan dan berupaya menjelaskan situasi sebenarnya secara jujur dan bertanggung jawab (KS-JT).

Akuntabilitas diwujudkan melalui komitmen terhadap kesepakatan. Kesepakatan dikomunikasikan secara menyeluruh untuk menyelaraskan harapan (KS-JB; KS-JS),

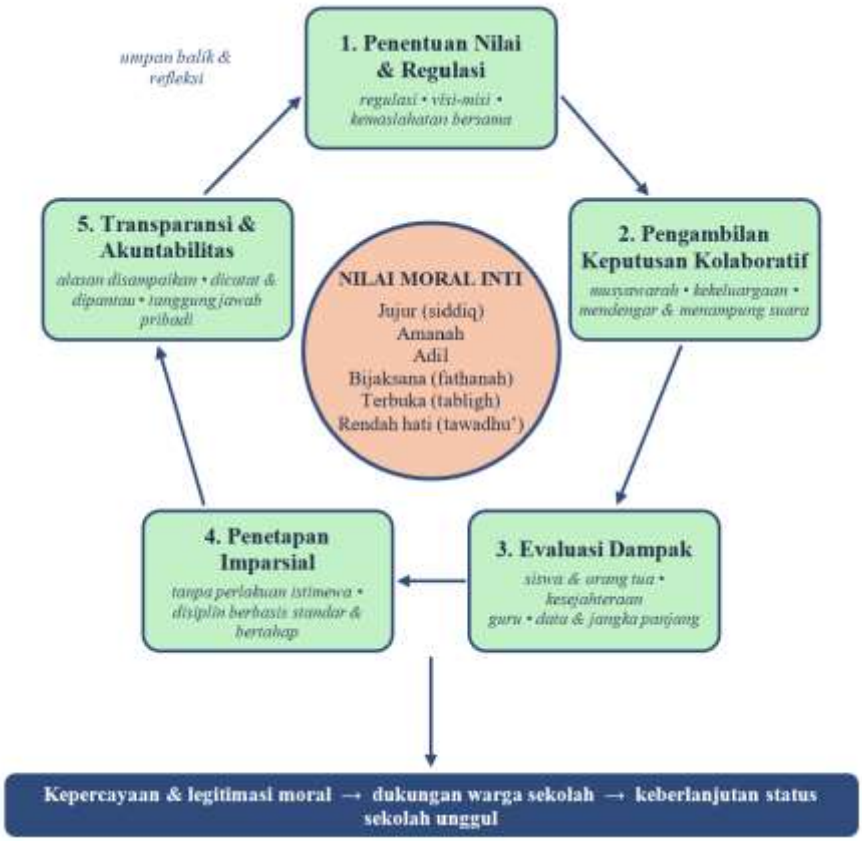
didokumentasikan sebagai rujukan bersama (KS-JP), dan pelaksanaannya dipantau agar risiko kegagalan memenuhi komitmen dapat ditekan (KS-JT). Pada tingkat personal, kepala sekolah menyatakan tanggung jawab penuh atas hasil dan dampak setiap tindakan (KS-JU), serta kesiapan memikul tanggung jawab, baik ketika keputusan berhasil maupun gagal (KS-JS). Konsistensi juga ditekankan: pemimpin harus konsisten dalam tindakan dan keputusan tanpa terpengaruh keadaan atau tekanan eksternal, sehingga setiap keputusan dipandang adil, transparan, dan berpijak pada nilai yang sama (KS-JU). Komitmen terhadap integritas dan penghindaran kecurangan ditemukan di lima sekolah.

Variasi Lintas Kasus

Kelima tema muncul di semua sekolah, tetapi dengan penekanan yang berbeda. SMAN-JP menonjolkan transparansi dan keadilan, dengan dialog terbuka sejak perencanaan program hingga evaluasi keputusan. SMAN-JB menekankan keadilan distributif; kepala sekolah melibatkan tim guru senior untuk meninjau pembagian tugas agar tidak ada ketidakadilan. SMAN-JT bertumpu pada keteladanan moral kepala sekolah yang konsisten antara ucapan dan tindakan. SMAN-JS menonjolkan empati, yakni kepekaan terhadap kebutuhan emosional guru dan siswa. Adapun SMAN-JU menekankan dimensi religiusitas dan tanggung jawab moral; ketika menghadapi dilema antara kepentingan individu dan organisasi, kepala sekolah secara konsisten menimbang aspek moral dan sosial, bukan hanya indikator administratif. Variasi ini menunjukkan bahwa pendekatan etis dalam keputusan strategis memiliki pola inti yang sama, sementara bentuk ekspresinya menyesuaikan dengan karakter pemimpin dan konteks sekolah.

Discussion

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan etis kepala sekolah paling nyata terlihat dalam cara keputusan strategis diambil. Kelima tema tidak berdiri sendiri, tetapi membentuk suatu siklus. Nilai dan rujukan normatif menjadi titik berangkat, pengambilan keputusan kolaboratif memperkaya informasi dan perspektif, evaluasi dampak menyaring alternatif, penetapan imparsial menjaga keadilan hasil, dan transparansi serta akuntabilitas pascakeputusan menutup siklus sekaligus menghasilkan umpan balik bagi keputusan berikutnya. Siklus ini dirangkum dalam Gambar 1 sebagai Model Pengambilan Keputusan Strategis Berbasis Nilai Moral yang dikembangkan dari sintesis lintas-kasus.



Gambar 1.
Model Pengambilan Keputusan Strategis Berbasis Nilai Moral
Sumber: Dikembangkan peneliti dari sintesis lintas-kasus (2026).

Model ini sejalan dengan sekaligus memperluas kerangka pengambilan keputusan etis yang telah mapan. Tema penentuan nilai mencerminkan tahap kesadaran moral dalam model empat tahap Rest sebagaimana dipetakan Craft & Shannon (2024), yaitu kemampuan mengenali bahwa suatu keputusan mengandung dimensi moral. Tema evaluasi dampak sejalan dengan tahap penilaian moral dan dengan konsep intensitas moral (Kusyk & Schwartz, 2025), karena para kepala sekolah secara eksplisit menimbang besarnya konsekuensi dan siapa yang terdampak. Tema imparsialitas serta akuntabilitas berkaitan dengan niat dan perilaku moral, termasuk keberanian untuk menegakkan keputusan disiplin. Perbedaannya, dalam kerangka tersebut proses keputusan etis terutama dipahami sebagai proses yang berlangsung di dalam diri individu pengambil keputusan, sedangkan dalam penelitian ini sebagian besar proses justru berlangsung secara kolektif melalui musyawarah. Kepekaan dan penilaian moral "didistribusikan" kepada guru, komite, dan wakil kepala sekolah yang diajak menimbang. Hal ini sejalan dengan studi Abrahamsen & Gunnulfsen (2024) yang menunjukkan bahwa kepala sekolah yang berhasil perlu menyeimbangkan disposisi etis pribadinya dengan kepemimpinan yang dijalankan bersama staf. Temuan ini menawarkan nuansa kontekstual bahwa dalam budaya organisasi yang kolektivistik, mutu moral keputusan tidak hanya ditentukan oleh penalaran pemimpin, tetapi juga oleh mutu proses musyawarah yang ia fasilitasi.

Temuan ini juga mengonfirmasi bahwa para kepala sekolah memadukan beberapa paradigma etika sekaligus, sebagaimana dianjurkan Shapiro & Stefkovich (2021) serta Puyó (2022). Etika keadilan tampak pada perlakuan setara, kriteria objektif, dan sanksi

bertahap. Etika kepedulian tampak pada perhatian terhadap kesejahteraan dan beban kerja guru dalam penimbangan keputusan. Etika profesi tampak pada kepatuhan terhadap regulasi dan orientasi pada kepuasan siswa serta orang tua, yang mencerminkan prinsip kepentingan terbaik siswa (Shapiro & Stefkovich, 2021). Unsur etika kritik muncul ketika kepala sekolah menolak perlakuan istimewa dan bertahan pada prosedur di tengah tekanan eksternal. Perpaduan ini sejalan dengan temuan Eyal & Berkovich (2022) bahwa penilaian etis pemimpin sekolah merupakan hasil interaksi berbagai perspektif etis. Integrasi ini penting karena keputusan strategis di sekolah unggul hampir selalu menyangkut kepentingan yang saling bersaing, misalnya tuntutan prestasi dan kesejahteraan guru, sehingga satu paradigma etika saja tidak memadai.

Dari perspektif keadilan organisasi, keadilan prosedural berkaitan dengan prosedur pengambilan keputusan yang adil, antara lain melalui pengumpulan informasi, kesempatan bersuara, mekanisme keberatan, serta aturan yang konsisten dan transparan (Raineri, 2023). Praktik para kepala sekolah memenuhi unsur-unsur tersebut. Musyawarah dan forum terbuka mewujudkan kesempatan bersuara. Pemeriksaan fakta, investigasi, dan kebiasaan mendengarkan semua pihak mewujudkan pengumpulan informasi yang cermat. Tindak lanjut atas masukan dan evaluasi berkala membuka ruang koreksi. Aturan yang berlaku bagi semua, penolakan pilih kasih, dan pencatatan keputusan mewujudkan konsistensi dan transparansi. Kesesuaian ini menjelaskan mengapa keputusan para kepala sekolah diterima warga sekolah: yang dinilai adil bukan hanya hasil keputusan, tetapi juga prosesnya. Raineri (2023) juga menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan partisipatif, yakni mengintegrasikan pandangan anggota tim ke dalam pengambilan keputusan, meningkatkan persepsi keadilan dan pembelajaran tim. Hal ini sejalan dengan temuan bahwa keterlibatan guru meningkatkan mutu sekaligus pelaksanaan keputusan, serta dengan temuan Da'as (2025) bahwa kepemimpinan etis kepala sekolah berkaitan dengan iklim sekolah yang lebih adil.

Temuan ini juga memperjelas hubungan antara dimensi pribadi bermoral dan pengelola moral (Vikaraman et al., 2021). Integritas, kejujuran, dan konsistensi pribadi kepala sekolah sebagai pribadi bermoral baru berdampak pada organisasi ketika diterjemahkan menjadi standar, prosedur disiplin, dan komunikasi keputusan sebagai pengelola moral. Pengambilan keputusan adalah titik temu kedua dimensi tersebut. Ketika keputusan diambil secara transparan dan konsisten, warga sekolah memperoleh bukti nyata bahwa nilai yang dinyatakan pemimpin benar-benar dijalankan. Hal ini menjelaskan terbangunnya kepercayaan terhadap pemimpin, sebagaimana ditemukan dalam studi pada pemimpin sekolah negeri di Malaysia (Vikaraman et al., 2021) dan dalam organisasi secara lebih luas (Ilyas et al., 2020).

Dibandingkan studi terdahulu, penelitian ini memperluas temuan Arar dan Saiti (2022) tentang keterkaitan kepemimpinan etis dengan pengambilan keputusan etis yang memperlihatkan bentuk prosesnya secara konkret dalam konteks Indonesia. Penelitian ini juga melengkapi studi penulis sebelumnya (Megayanti et al., 2025). Jika studi tersebut mengidentifikasi delapan dimensi kepemimpinan etis, penelitian ini menunjukkan bagaimana dimensi-dimensi itu bekerja secara berurutan dan saling mengunci dalam satu siklus keputusan. Kerendahan hati dan keterbukaan menjadi prasyarat musyawarah, keadilan menjadi kriteria penetapan, kejujuran menjadi dasar komunikasi, dan komitmen menjadi landasan akuntabilitas. Temuan tentang musyawarah juga kontras dengan laporan Kurniawan & Nurdin (2023), yang menemukan melemahnya prinsip demokratis dalam penerapan manajemen berbasis sekolah di madrasah ibtidaiyah pada masa pandemi karena keputusan didominasi kepala sekolah dan komite sekolah kurang dilibatkan. Di sekolah-sekolah unggul dalam penelitian ini, partisipasi justru dilembagakan dan diberi bobot moral, bukan sekadar prosedur administratif.

Secara kontekstual, nilai-nilai yang melandasi keputusan para kepala sekolah juga dapat dibaca melalui khazanah nilai kepemimpinan yang hidup dalam masyarakat Indonesia. Kejujuran dan keterbukaan informasi sepadan dengan siddiq dan tabligh, tanggung jawab atas keputusan sepadan dengan amanah, imparsialitas sepadan dengan adil, evaluasi dampak sepadan dengan fathanah (kebijaksanaan), dan kesediaan mendengar sepadan dengan tawadhu'. Pembacaan ini membantu menjelaskan mengapa pendekatan etis para kepala sekolah terasa wajar dan dapat diterima oleh warga sekolah: nilai yang digunakan berakar pada kerangka moral bersama. Hal ini tampak paling jelas di SMAN-JU, tempat dimensi religiusitas secara eksplisit mewarnai penimbangan keputusan.

Pada tingkat yang lebih luas, temuan ini mendukung pandangan bahwa pengaruh kepemimpinan sekolah sebagian besar bersifat tidak langsung, yakni melalui kondisi organisasi yang diciptakannya (Leithwood et al., 2020). Keputusan yang adil dan transparan menciptakan kepercayaan, dan kepercayaan memungkinkan dukungan guru, orang tua, dan komite tergerak secara berkelanjutan. Dengan kata lain, etika dalam pengambilan keputusan berfungsi sebagai pengganda (multiplier): sumber daya dan dukungan yang sama dapat menghasilkan dampak yang berbeda, bergantung pada apakah keputusan tentang pemanfaatannya diambil secara adil dan terbuka. Bagi sekolah unggul yang mutunya dipantau secara berkelanjutan, mekanisme ini menjadi penjelasan mengapa keberlanjutan mutu tidak cukup dijamin oleh sumber daya material semata.

Secara praktis, temuan ini memiliki beberapa implikasi. Bagi kepala sekolah, model pada Gambar 1 dapat digunakan sebagai alat refleksi sebelum mengambil keputusan strategis: apakah keputusan telah ditentukan pada nilai dan visi-misi, apakah pihak terdampak telah didengar, apakah dampaknya telah ditimbang, apakah keputusan bebas dari perlakuan istimewa, dan apakah keputusan telah dikomunikasikan serta dipertanggungjawabkan. Bagi otoritas pendidikan, penilaian kinerja kepala sekolah perlu memuat indikator mutu proses keputusan, misalnya keberadaan catatan keputusan, mekanisme masukan, dan prosedur disiplin yang berjenjang, bukan hanya capaian akademik. Program penyiapan calon kepala sekolah juga dapat memasukkan simulasi pengambilan keputusan berbasis dilema moral yang nyata di sekolah.

CONCLUSION

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepala SMA Negeri berstatus unggul di DKI Jakarta menerapkan kepemimpinan etis dalam pengambilan keputusan strategis melalui lima tahap yang saling terkait dan berulang. Pertama, keputusan ditetapkan pada regulasi, visi-misi sekolah, dan kemaslahatan bersama, bukan kepentingan pribadi. Kedua, keputusan dimatangkan melalui musyawarah dan prinsip kekeluargaan. Ketiga, evaluasi dampak bagi siswa, orang tua, serta guru ditimbang secara jangka panjang dan berbasis data. Keempat, keputusan ditetapkan secara imparsial, tanpa perlakuan istimewa, dan dengan keputusan disiplin yang berbasis standar serta bertahap. Kelima, keputusan dikomunikasikan secara transparan, didokumentasikan, dan dipertanggungjawabkan secara pribadi oleh kepala sekolah.

Kelima tahap tersebut membentuk Model Pengambilan Keputusan Strategis Berbasis Nilai Moral, dengan nilai kejujuran, amanah, keadilan, kebijaksanaan, keterbukaan, dan kerendahan hati sebagai porosnya. Dalam model ini, etika tidak hanya berfungsi sebagai rambu moral, tetapi juga sebagai mekanisme yang membangun kepercayaan dan legitimasi kepemimpinan. Kepercayaan dan legitimasi itulah yang memungkinkan dukungan warga sekolah bertahan dan keunggulan sekolah berkelanjutan.

Berdasarkan hasil penelitian ini, peneliti menyarankan:

1. Bagi kepala sekolah, keputusan strategis perlu diperlakukan sebagai proses moral, bukan sekadar prosedur administratif. Kepala sekolah disarankan membiasakan musyawarah, mencatat setiap keputusan penting beserta alasannya, dan menyampaikan rasional keputusan kepada warga sekolah.
2. Bagi guru dan tenaga kependidikan, keterlibatan dalam forum musyawarah perlu dimanfaatkan secara aktif dan bertanggung jawab, karena mutu deliberasi turut menentukan mutu moral keputusan sekolah.
3. Bagi dinas pendidikan dan pemangku kebijakan, instrumen penilaian kinerja kepala sekolah serta program pelatihan calon kepala sekolah perlu memasukkan indikator dan simulasi pengambilan keputusan etis.
4. Bagi peneliti selanjutnya, model ini dapat diuji melalui studi kuantitatif atau metode campuran, diperluas ke jenis sekolah dan wilayah lain, serta diperdalam melalui analisis insiden kritis terhadap episode keputusan yang sedang berlangsung.

REFERENCES

Abrahamsen, H. N., & Gunnulfsen, A. E. (2024). Successful school principals balancing ethical, personal and collective: A Norwegian case. *Education Sciences, 14*(9), 1014. https://doi.org/10.3390/educsci14091014

Arar, K., & Saiti, A. (2022). Ethical leadership, ethical dilemmas and decision making among school administrators. *Equity in Education & Society, 1*(1), 126–141. https://doi.org/10.1177/27526461211070828

Berges Puyó, J. G. (2022). Ethical leadership in education: A uniting view through ethics of care, justice, critique, and heartful education. *Journal of Culture and Values in Education, 5*(2), 140–151. https://doi.org/10.46303/jcve.2022.24

Craft, J. L., & Shannon, K. R. (2024). An examination of the 2012–2022 empirical ethical decision-making literature: A quinary review. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*. https://doi.org/10.1111/beer.12676

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). SAGE Publications.

Da'as, R. (2025). Role of ethical school leadership in shaping adolescents' aggressive attitudes: A doubly latent multilevel SEM analysis. *Educational Management Administration & Leadership, 53*(5), 1126–1152. https://doi.org/10.1177/17411432231216580

Elbanna, S., Thanos, I. C., & Jansen, R. J. G. (2020). A literature review of the strategic decision-making context: A synthesis of previous mixed findings and an agenda for the way forward. *M@n@gement, 23*(2), 42–60. https://doi.org/10.37725/mgmt.v23i2.4621

Eyal, O., & Berkovich, I. (2022). *Empirical understanding of school leaders' ethical judgements: Applications of the ethical perspectives instrument*. Taylor & Francis. https://doi.org/10.4324/9781003258230

Ilyas, S., Abid, G., & Ashfaq, F. (2020). Ethical leadership in sustainable organizations: The moderating role of general self-efficacy and the mediating role of organizational trust. *Sustainable Production and Consumption, 22*, 195–204. https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.03.003

Kasa, M. D., Shamsuddin, M. F., Mohd Yaakob, M. F., Yusof, M. R., & Mohd Sofian, F. N. R. (2020). Exploring the influence of a principal's internalized moral perspective towards teacher commitment in Malaysian secondary schools. *Journal of Education*

and E-Learning Research, 7(3), 323–333. https://doi.org/10.20448/journal.509.2020.73.323.333

Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi. (2023). *Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 38 Tahun 2023 tentang Akreditasi Pendidikan Anak Usia Dini, Pendidikan Dasar, dan Pendidikan Menengah*.

Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi. (2024). *Keputusan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 246/O/2024 tentang Instrumen Akreditasi Pendidikan Anak Usia Dini, Pendidikan Dasar, dan Pendidikan Menengah*.

Kurniawan, A., & Nurdin, D. (2023). The collapse of democratic principles in implementing school-based management in Islamic elementary schools during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Education and Practice, 11*(2), 180–193. https://doi.org/10.18488/61.v11i2.3290

Kusyk, S., & Schwartz, M. S. (2025). Moral intensity: It is what it is, but what is it? A critical review of the literature. *Journal of Business Ethics, 200*(3), 487–508. https://doi.org/10.1007/s10551-024-05869-8

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management, 40*(1), 5–22. https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077

Megayanti, W., & Asri, K. H. (2023). Esensialitas kepemimpinan etis dalam manajemen sekolah menengah kejuruan (Studi kasus pada SMK IT Napala, Bogor, Jawa Barat). *Research and Development Journal of Education, 9*(1), 491–496. https://doi.org/10.30998/rdje.v9i1.17147

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. https://doi.org/10.30998/rdje.v11i2.13306

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). SAGE Publications.

O'Connor, C., & Joffe, H. (2020). Intercoder reliability in qualitative research: Debates and practical guidelines. *International Journal of Qualitative Methods, 19*, 1–13. https://doi.org/10.1177/1609406919899220

Priya, A. (2021). Case study methodology of qualitative research: Key attributes and navigating the conundrums in its application. *Sociological Bulletin, 70*(1), 94–110. https://doi.org/10.1177/0038022920970318

Raineri, A. (2023). Leaders' induced justice perceptions as mediator of the relation between participative leadership behaviors and team learning. *Frontiers in Psychology, 14*, 1244273. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1244273

Shapiro, J. P., & Stefkovich, J. A. (2021). *Ethical leadership and decision making in education: Applying theoretical perspectives to complex dilemmas* (5th ed.). Routledge.

Siagian, M. S., Lubis, M. J., & Darwin, D. (2022). Analisis peningkatkan mutu melalui kepemimpinan berbasis budaya etis kepala sekolah. *Jurnal Basicedu, 6*(3), 3812–3820. https://doi.org/10.31004/basicedu.v6i3.2744

Vikaraman, S. S., Mansor, A. N., Mohd Nor, M. Y., Alias, B. S., & Gurusamy, V. (2021). Ethical leadership practices and trust among public school leaders in Malaysia. *Asian Journal of University Education, 17*(3), 174–191. https://doi.org/10.24191/ajue.v17i3.14509.