

ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH GURU PENGGERAK DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN

Elmiya Sari¹, A. Faizin², Ahmad Thohirin³, Suyitno⁴

UPT Satuan Pendidikan SDN Wonokerto, Universitas Gresik^{1,2,3,4}

e-mail: elmiyasari01@gmail.com, faizin@unigres.ac.id, Ahmadthohirin451@gmail.com,
ontause.ngalam@gmail.com

Diterima: 29/1/2026; Direvisi: 5/2/2026; Diterbitkan: 16/2/2026

ABSTRAK

Peningkatan mutu pendidikan sangat penting untuk membentuk warganegara yang cerdas, berkompetensi dan berkarakter yang siap terjun sebagai individu dan masyarakat. Tantangan yang dihadapi dalam meningkatkan mutu pendidikan yaitu adanya kesenjangan sekolah di perkotaan dan pedesaan dengan berbagai kondisi, karakter dan permasalahan yang dihadapi. Dibutuhkan gaya kepemimpinan dan strategi manajemen POAC kepala sekolah guru penggerak sebagai agen perubahan yang tepat dalam mengelola aset sekolah baik input, proses maupun produk. Penelitian ini mengkaji secara mendalam implementasi gaya kepemimpinan kepala sekolah guru penggerak dalam meningkatkan mutu pendidikan. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskripsi dengan pendekatan multikasus dengan tahapan penting pengumpulan data yaitu wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Subjek penelitian terdiri dari 2 kepala sekolah, 8 guru, 2 komite sekolah dan 6 siswa. Temuan utama menunjukkan bahwa implementasi gaya kepemimpinan transformasional, servant dan demokratis dapat meningkatkan mutu pendidikan di SD Kreatif Muhammadiyah Bangil. Sedangkan implementasi gaya kepemimpinan situasional, visioner dapat meningkatkan mutu pendidikan di SDN Candi Binangun II Sukorejo. Temuan selanjutnya menunjukkan faktor-faktor yang memengaruhi gaya kepemimpinan kepala sekolah guru penggerak yaitu nilai, peran, visi dan karakter yang tertanam pada diri kepala sekolah guru penggerak sehingga berhasil melaksanakan strategi manajemen POAC dengan membentuk sekolah yang menumbuhkan untuk meningkatkan mutu pendidikan. Dapat disimpulkan bahwa nilai, peran, visi guru penggerak dapat membentuk karakter gaya kepemimpinan dalam melaksanakan strategi manajemen POAC. Dan gaya kepemimpinan transformasional, visioner, servant, demokratis dapat meningkatkan mutu pendidikan di sekolah dasar dengan karakteristik sekolah dan budaya yang berbeda.

Kata Kunci: *gaya kepemimpinan, kepala sekolah guru penggerak, mutu pendidikan*

ABSTRACT

Improving the quality of education is crucial for developing intelligent, competent, and character-based citizens who are ready to engage as individuals and members of society. The challenge in improving the quality of education is the disparity between urban and rural schools, with varying conditions, characteristics, and problems. A leadership style and POAC management strategy are needed for the principal and driving teacher as appropriate agents of change in managing school assets, including input, process, and product. This study examines in depth the implementation of the leadership style of the driving teacher principal in improving the quality of education. This study uses a qualitative descriptive method with a multi-case approach with important stages of data collection, namely interviews, observations, and



documentation studies. The research subjects consisted of 2 principals, 8 teachers, 2 school committees, and 6 students. The main findings indicate that the implementation of transformational, servant, and democratic leadership styles can improve the quality of education at Muhammadiyah Bangil Creative Elementary School. Meanwhile, the implementation of situational, visionary leadership styles can improve the quality of education at Candi Binangun II Sukorejo Elementary School. Further findings indicate that the factors that influence the leadership style of the principal of the driving teacher are the values, roles, visions, and characters embedded in the principal of the driving teacher so that they can successfully implement the POAC management strategy by forming a school that fosters and improves the quality of education. It can be concluded that the values, roles, and visions of the driving teacher can shape the character of the leadership style in implementing the POAC management strategy. And transformational, visionary, servant, and democratic leadership styles can improve the quality of education in elementary schools with different school characteristics and cultures.

Keywords: *leadership style, principal, driving teacher, quality of education*

PENDAHULUAN

Peningkatan mutu pendidikan nasional merupakan agenda *urgent* yang tidak dapat ditunda lagi, mengingat pendidikan adalah fondasi strategis yang menentukan arah masa depan bangsa menuju peradaban yang maju dan bermartabat. Menyadari hal ini, Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi di bawah kepemimpinan Nadiem Makarim meluncurkan program revolusioner, yakni Pendidikan Guru Penggerak. Program ini dirancang khusus untuk mentransformasi peran guru menjadi pemimpin sekolah yang visioner dengan 6 kompetensi utama. Guru Penggerak dipersiapkan menjadi pemimpin pembelajaran yang berpusat pada murid, agen perubahan budaya sekolah, mentor bagi rekan sejawat, kolaborator dengan pemangku kepentingan, pemimpin pengembangan sekolah yang berpihak pada murid, serta penggerak ekosistem pendidikan di komunitas yang lebih luas. Melalui peran-peran strategis ini, Guru Penggerak tidak hanya diharapkan sebagai pendidik di dalam kelas, tetapi sebagai lokomotif transformasi yang mampu membawa perubahan sistemik demi perbaikan kualitas pendidikan Indonesia secara menyeluruh dan berkelanjutan (Aditiya & Fatonah, 2023; Novita et al., 2022; Rahmadhani et al., 2022).

Dalam konteks kepemimpinan, filosofi Ki Hadjar Dewantara menekankan pentingnya kepemimpinan yang bijaksana, demokratis, dan mengayomi, yang dikenal dengan Trilogi Kepemimpinan: *Ing Ngarso Sung Tuladha, Ing Madya Mangun Karsa, Tut Wuri Handayani* (Arifin & Hermawan, 2022; Suryana & Muhtar, 2022; Thohir, 2021). Seorang pemimpin sekolah harus mampu menggerakkan pikiran, perasaan, dan kemauan warga sekolah secara intrinsik sehingga perubahan tumbuh dari kesadaran dalam diri, bukan sekadar instruksi eksternal. Keberhasilan kepala sekolah sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan, karena posisinya bukan sekadar administrator birokrasi, melainkan pemimpin pembelajaran atau *instructional leader*. Gaya kepemimpinan yang efektif adalah seni memengaruhi orang lain untuk bekerja sama mencapai visi bersama. Kepala sekolah dituntut memiliki strategi jitu dalam merancang kurikulum yang relevan, menciptakan iklim kerja yang kondusif, serta membangkitkan semangat belajar dan berkarya di kalangan guru dan siswa. Kepemimpinan yang kuat dan berkarakter akan berdampak langsung pada motivasi kerja guru dan prestasi belajar siswa, yang pada akhirnya bermuara pada peningkatan mutu pendidikan di satuan pendidikan tersebut (Dwapatesty et al., 2021; Holdi et al., 2023; Rosmawati & Indrayani, 2024).

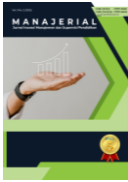


Selain gaya kepemimpinan yang inspiratif, kepala sekolah juga wajib memiliki kemampuan manajerial yang solid dan terstruktur untuk mengelola institusi pendidikan. Salah satu kerangka manajemen yang umum digunakan adalah POAC: *Planning* (perencanaan), *Organizing* (pengorganisasian), *Actuating* (penggerakan), dan *Controlling* (pengawasan). Manajemen POAC berfungsi sebagai panduan sistematis bagi kepala sekolah dalam mengelola sumber daya yang ada agar mencapai standar mutu yang diinginkan (Hapip et al., 2023; Nugraini & Pamungkas, 2023; Yumnah et al., 2023). Namun, realitas di lapangan menunjukkan bahwa implementasi POAC dalam transformasi manajemen sekolah sering kali menghadapi kendala serius. Banyak kepala sekolah yang masih lemah pada tahap perencanaan strategis, kurang efektif dalam pengorganisasian sumber daya, serta tidak konsisten dalam pelaksanaan dan pengawasan program. Tanpa manajemen yang disiplin dan akuntabel, upaya membangun sekolah bermutu akan sulit terwujud. Oleh karena itu, sinergi antara gaya kepemimpinan yang visioner dengan kompetensi manajerial yang teknis menjadi prasyarat mutlak bagi keberhasilan pengelolaan satuan pendidikan di era modern ini.

Konsep sekolah bermutu tidak hanya diukur dari prestasi akademik semata, tetapi juga dari kemampuannya menumbuhkan potensi murid secara holistik. Indikator sekolah unggul mencakup kualitas guru, relevansi kurikulum, kelengkapan sarana prasarana, serta partisipasi aktif masyarakat. Lebih jauh lagi, konsep "Sekolah yang Menumbuhkan" menekankan pada proses pendidikan yang memanusiakan, di mana sekolah berfungsi sebagai penyemai benih-benih kebaikan sesuai kodrat anak. Sekolah yang menumbuhkan fokus pada kesejahteraan mental dan emosional siswa, mengenali keunikan individu, serta mengelola proses belajar yang kontekstual dan kolaboratif. Tujuannya bukan sekadar mencetak siswa pintar, tetapi melahirkan individu yang selamat dan bahagia, memiliki kemerdekaan berpikir, serta kepekaan moral yang tinggi. Filosofi ini menuntut pergeseran paradigma dari sekolah sebagai "pabrik nilai" menjadi taman persemaian nilai-nilai kehidupan. Kepala sekolah berperan krusial dalam membangun budaya sekolah yang positif ini melalui keteladanan dan penciptaan lingkungan belajar yang aman, nyaman, dan inklusif bagi seluruh peserta didik (Pasaribu et al., 2023; Sekti et al., 2025; Zuhriyah & Supandi, 2022).

Meskipun konsep ideal telah dirumuskan dengan baik, fakta di lapangan menunjukkan adanya kesenjangan yang nyata dalam upaya mewujudkan sekolah bermutu. Disparitas kualitas pendidikan antara wilayah perkotaan dan pedesaan masih sangat mencolok, baik dari segi fasilitas fisik, pendanaan, maupun kompetensi sumber daya manusia. Sekolah di pedesaan sering kali harus berjuang dengan keterbatasan dana dan minimnya akses terhadap pengembangan profesional berkelanjutan. Selain itu, masih banyak kepala sekolah yang terjebak pada rutinitas administratif dan kurang memiliki visi strategis untuk melakukan inovasi. Ketimpangan ini diperparah oleh kebijakan pendampingan yang belum merata dan belum sepenuhnya mendukung praktik sekolah yang menumbuhkan. Tantangan ini menuntut adanya model kepemimpinan yang adaptif dan kreatif, yang mampu mengoptimalkan aset yang dimiliki—sekecil apa pun itu—untuk meningkatkan mutu pendidikan. Kepala sekolah dari latar belakang Guru Penggerak diharapkan mampu menjembatani kesenjangan ini dengan menerapkan praktik baik yang telah dipelajari selama pendidikan, serta berinovasi sesuai dengan konteks lokal sekolah masing-masing.

Berdasarkan dinamika tersebut, penelitian ini menggunakan pendekatan multikasus pada 2 sekolah dengan karakteristik kontras namun sama-sama dipimpin oleh kepala sekolah berlatar belakang Guru Penggerak yang sukses meningkatkan mutu pendidikan. SD Kreatif Muhammadiyah Bangil mewakili sekolah swasta perkotaan yang unggul dengan budaya mutu



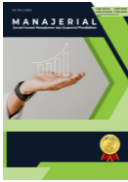
partisipatif, penerapan 3 kurikulum integratif, dan inovasi pembelajaran *Deep Learning*. Sementara itu, SDN Candi Binangun II merepresentasikan sekolah negeri di pedesaan yang berhasil membangun mutu secara mandiri melalui optimalisasi aset lingkungan dan pelibatan masyarakat, meskipun dengan sumber daya terbatas. Pemilihan kedua lokasi ini bertujuan untuk memberikan gambaran komprehensif tentang bagaimana gaya kepemimpinan kepala sekolah Guru Penggerak diimplementasikan dalam konteks geografis dan tantangan yang berbeda. Nilai kebaruan penelitian ini terletak pada analisis mendalam mengenai strategi optimalisasi aset sekolah melalui manajemen POAC yang disesuaikan dengan karakter lokal. Hasil penelitian diharapkan memberikan kontribusi nyata bagi pengembangan model kepemimpinan sekolah berbasis konteks, serta menjadi referensi praktis bagi kepala sekolah lain dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan di tengah keterbatasan yang ada.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan pendekatan kualitatif dengan desain studi multikasus untuk mengeksplorasi secara mendalam implementasi gaya kepemimpinan kepala sekolah berlatar belakang Guru Penggerak dalam meningkatkan mutu pendidikan. Lokasi penelitian ditetapkan pada dua situs yang memiliki karakteristik kontras namun relevan, yaitu SD Kreatif Muhammadiyah Bangil sebagai representasi sekolah swasta perkotaan yang inovatif, dan SDN Candi Binangun II Sukorejo sebagai representasi sekolah negeri pedesaan dengan keterbatasan sumber daya. Pemilihan kedua lokasi ini didasarkan pada keunikan masing-masing sekolah dalam merespons tantangan mutu melalui strategi kepemimpinan yang adaptif. Subjek penelitian ditentukan melalui teknik *purposive sampling*, yang melibatkan informan kunci meliputi 2 kepala sekolah, 8 guru, 2 perwakilan komite sekolah, dan 6 siswa. Partisipan ini dipilih karena memiliki pengetahuan dan pengalaman langsung terkait dinamika kepemimpinan dan transformasi mutu di sekolah masing-masing.

Prosedur pengumpulan data dilakukan melalui triangulasi teknik yang mencakup wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi. Wawancara mendalam dilakukan dengan kepala sekolah untuk menggali visi, strategi manajerial POAC (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*), dan tantangan yang dihadapi, serta dengan guru dan komite untuk memverifikasi dampak kepemimpinan terhadap budaya sekolah. Observasi partisipatif dilaksanakan dengan mengamati langsung aktivitas kepemimpinan, interaksi warga sekolah, dan implementasi program unggulan di kedua situs penelitian. Selain itu, peneliti melakukan telaah dokumen strategis seperti Kurikulum Operasional Satuan Pendidikan (KOSP), Rencana Kerja Sekolah (RKS), laporan evaluasi diri, dan bukti fisik prestasi siswa guna memperkuat validitas data lapangan. Instrumen utama dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri (*human instrument*) yang dibantu pedoman wawancara dan lembar observasi untuk menjaga fokus penggalian data.

Analisis data dilakukan menggunakan model interaktif yang terdiri dari tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan, yaitu kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Proses analisis dimulai dengan mereduksi data mentah hasil wawancara dan catatan lapangan, memilah informasi yang relevan dengan indikator gaya kepemimpinan dan manajemen mutu, serta melakukan koding lintas kasus. Data yang telah terorganisasi kemudian disajikan dalam bentuk narasi deskriptif dan matriks perbandingan untuk melihat pola persamaan dan perbedaan strategi kepemimpinan di kedua sekolah. Tahap akhir melibatkan penarikan kesimpulan induktif untuk menjawab rumusan masalah penelitian mengenai efektivitas gaya kepemimpinan transformasional, visioner, dan situasional. Keabsahan data



dijamin melalui triangulasi sumber dan metode, serta *member check* dengan informan kunci untuk memastikan akurasi interpretasi temuan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

1. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan.

Hasil penelitian saat wawancara dan observasi di lapangan dilihat dari indikator perilaku menyatakan bahwa kepala sekolah di SD Kreatif Muhammadiyah memiliki gaya kepemimpinan yang bersifat transformasional, servant, dan demokratis. Dapat terlihat saat kepala sekolah mengambil keputusan yang berbasis visi dan nilai bersama serta mempertimbangkan dampak jangka panjang bagi mutu pendidikan, kepala sekolah mengajak para guru, tendik, komite untuk duduk bersama merumuskan visi misi sekolah sehingga visi-misi tersebut sesuai dengan kebutuhan warga sekolah. Saat berkomunikasi dengan guru kepala sekolah dengan empatik, terbuka dan penuh perhatian menghargai pendapat memotivasi, menginspirasi serta membangkitkan semangat perubahan secara intrinsik kepada para guru dan karyawan di sekolahnya. Ketika berkomunikasi dengan guru dan warga sekolah kepala sekolah setiap pagi kepala sekolah melakukan *breaving* untuk memotivasi kinerja guru dan tendik, kepala sekolah juga bertindak sebagai *rool model* sehingga menginspirasi dan membangkitkan semangat para guru dan tendik.

Begitupun ketika menyikapi suatu masalah yang ada pada guru, siswa, wali murid atau dengan masyarakat, kepala sekolah berdiskusi bersama mendengarkan dan membantu mencari solusi, melihat masalah tersebut sebagai peluang belajar dan perbaikan. Kepala sekolah mengajak para guru merefleksikan diri dari hambatan-hambatan yang ada kemudian mencari solusi bersama kepala sekolah juga tidak segan-segan mendorong perubahan dengan cara memberdayakan guru melalui dukungan, memberikan ruang untuk berinovasi, berkreasi dan berefleksi secara berkelanjutan. Dan ketika supervisi kepala sekolah membina para guru dengan membantu para guru mengembangkan profesional. Dalam menjalankan supervisi kepala sekolah melakukan pendampingan menggunakan teknik *coaching* sebagai pendampingan bukan penilaian. Kepala sekolah juga memfasilitasi guru secara berkolaborasi menyusun rencana, media, untuk mempraktikkan pembelajaran.

Sedangkan dari hasil penelitian di SDN Candi Binangun II melalui wawancara dan observasi berdasarkan indikator perilaku kepala sekolah memiliki gaya kepemimpinan visioner dan situasional. Ketika mengambil keputusan saat menyusun visi-misi yang berorientasi masa depan dengan arah strategis sekolah, atau saat rapat kepala sekolah melaksanakannya secara fleksibel, menyesuaikan kondisi guru dan situasi sekolah. Saat menyampaikan visi misi kepala sekolah mengkomunikasikan visi dan arah tujuan sekolah secara jelas. Ketika terdapat masalah kepala sekolah menyikapinya secara responsif sesuai tingkat urgensinya. Untuk mendorong perubahan kepala sekolah menggerakkan warga sekolah menuju visi bersama. Namun perubahan dilakukan bertahap sesuai kesiapan guru dan kondisi sekolah. Sebagai evaluasi saat melakukan supervisi kepala sekolah melakukan pendekatan yang berbeda untuk setiap guru. Supervisi diarahkan pada keselarasan dengan visi sekolah.

2. Peran Kepala Sekolah sebagai Pemimpin dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Hasil wawancara kepada beberapa guru dan hasil observasi lapangan menunjukkan bahwa kepala sekolah SD Kreatif Muhammadiyah adalah seorang leader yang handal dan mumpuni. Bu Marisa mampu menetapkan dan menyelaraskan visi, misi dan tujuan sekolah SD Kreatif Muhammadiyah dengan kurikulum Merdeka dan kurikulum Ismuba yang berbasis

keagamaan. Ketiganya dijalankan selaras dengan tujuan sekolah yang tertera pada KOSP ketiga kurikulum dan penerapan nyata. Dalam menerapkan visi misi tersebut kepala sekolah menjadi teladan nilai budaya sekolah. Kepala sekolah menunjukkan integritas, disiplin dan etos kerja sebagai role model. Budaya positif tumbuh menjadi pembiasaan karakter yaitu pembiasaan 5S, pembiasaan mengaji sebelum masuk kelas, pembiasaan kantin kejujuran, pembiasaan satu hari berbahasa Inggris dan Jawa, serta pembiasaan menjaga kebersihan.

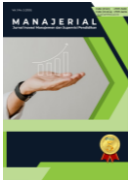
Kepala sekolah juga bertugas menentukan arah kebijakan dan prioritas program pengembangan sekolah, menyusun RKAS dan memastikan setiap program memiliki dampak pada peningkatan hasil belajar murid. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi kepala sekolah selalu menggerakkan dan menginspirasi warga sekolah dengan memotivasi guru dan tenaga kependidikan untuk berinovasi dan berkembang, membangun komitmen bersama melalui komunikasi efektif. Dan untuk mewujudkan kegiatan-kegiatan sekolah kepala sekolah menguatkan kolaborasi antar guru dengan pembagian tugas dan koordinasi yang solid dan komitmen yang tinggi. Di akhir tahun ajaran dengan berpedoman pada rapor mutu kepala sekolah mengambil Keputusan yang strategis dalam rapat dengan melibatkan guru dan tenaga kependidikan untuk mengantisipasi perubahan dan tantangan Pendidikan di masa mendatang. Dibagian terpenting menunjukkan bahwa kepala sekolah mengawal implementasi visi dalam praktik nyata dengan memastikan visi sekolah tercermin dalam pembelajaran di kelas, mengawal program intrakurikuler, kokurikuler dan ekstrakurikuler serta melakukan refleksi dan perbaikan setiap Sabtu di kelas guru belajar dan berbagi. Kepala sekolah juga memiliki kemitraan dan jejaring yang luas bersama orang tua, Masyarakat, lembaga terkait untuk membangun jejaring dan citra sekolah. Bu Marisa sebagai kepala sekolah menjamin keberlanjutan dan inovasi sekolah dengan mendelegasikan tugas-tugas ke guru-guru sesuai kemampuannya terutama kepada beberapa guru penggerak yang ada di sekolahnya.



Gambar 1. Hasil Wawancara

Berdasarkan wawancara dan hasil observasi di SD Kreatif Muhammadiyah juga menunjukkan bahwa kepala sekolah sebagai manajer mengelola 7 sumber daya yang ada di sekolahnya. Sumber daya sekolah yang telah dikelola antara lain aset manusia yaitu guru dan tenaga kependidikan dengan memberikan pelatihan-pelatihan sesuai kebutuhan guru, aset sosial berupa jaringan dan kepercayaan Komite Sekolah, alumni, antar warga sekolah, Masyarakat. Aset fisik berupa sarana prasarana dan aset sekolah dengan menambah sarana prasarana serta melakukan pemeliharaan. Aset lingkungan dengan memanfaatkan lingkungan yang ada di sekolah dan di sekitar lingkungan sekolah untuk belajar. Aset budaya berupa agama dan kultur yang melekat yaitu agama Islam sebagai kultur identitas sekolah.

Menurut hasil penelitian kepala sekolah melakukan tugas sebagai supervisor dengan melakukan perencanaan, pelaksanaan, pembinaan dan tindak lanjut supervisi. Setiap akhir



semester kepala sekolah melaksanakan supervisi kepada guru-gurunya. Sebagai persiapan guru sebelu melaksanakan supervisi kepala sekolah memberikan motivasi dan bertindak sebagai fasilitator untuk membantu guru belajar. Kepala sekolah juga memfasilitasi peer teaching antar guru secara berkelompok pada setiap fasenya. Keberhasilan peer teaching merupakan keberhasilan team. Di akhir supervisi kepala sekolah memberikan apresiasi, penguatan dan tindak lanjut dari supervisi sebagai perbaikan.

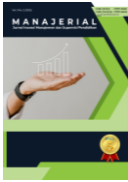
Sedangkan hasil penelitian peran kepala sekolah di SDN Candi II menunjukkan bahwa kepala sekolah sebagai sosok yang membentuk bilai dan norma sekolah, walaupun perkembangannya belum signifikan di SD Kreatif Muhammadiyah. Kepala sekolah juga menciptakan iklim sekolah yang positif, menumbuhkan komitmen dan kepuasan kerja guru, menggerakkan perubahan dan Inovasi Budaya sekolah. Terkait Inovasi dan budaya sekolah di SDN Candi Binangun II meningkat cukup besar dilihat dari rapor mutu Pendidikan. Kepala sekolah juga menjaga keseimbangan antar struktur relasi dengan sangat baik sehingga Pembangunan mushollah dapat terealisasi dalam waktu yang lumayan singkat dengan dana minim. Kepala sekolah menumbuhkan komitmen dan kepuasan kinerja kepala sekolah yang berdampak kepada layanan Pendidikan. Namun ada yang perlu sedikit diperbaiki dalam hal ini penyesuaian visi guru saat mengajar artinya masih dibutuhkan peningkatan budaya kolaborasi.

Sedangkan jika dilihat dari ciri-ciri sekolah yang menumbuhkan, berdasarkan hasil penelitian kepala sekolah di ke dua sekolah tersebut telah memfasilitasi sekolah sebagai sekolah yang menumbuhkan. Karena dalam proses belajar siswa diberikan ruang untuk bertumbuh, mengalami sendiri proses belajarnya melalui eksplorasi, refleksi, diskusi, dan proyek-proyek yang bermakna. Guru berperan sebagai fasilitator dan pendamping tumbuh, bukan sebagai pusat pengetahuan atau pengontrol.

3. Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Berdasarkan hasil penelitian di lapangan dalam menjalankan tugasnya kepala sekolah memiliki strategi dalam meningkatkan mutu Pendidikan yaitu memberdayakan guru penggerak yang dimilikinya. SD Kreatif Muhammadiyah memiliki 4 guru penggerak. Guru penggerak diberikan tugas yang lebih krusial dibanding dengan guru lainnya karena sudah memiliki kompetensi yang memadai. Inovasi-inovasi pembelajaran yang menjadi icon sekolah didukung penuh oleh kepala sekolah. SD Kreatif Muhammadiyah merupakan sekolah inklusif dengan berbagai karakteristik siswanya. Dibutuhkan guru khusus yaitu guru shadow, dalam mendampingi siswa Istimewa diberikan bekal pengembangan profesional khusus kepada guru shadow. Ini juga merupakan inovasi yang menjadi icon khusus dari SD Kreatif Muhammadiyah. Strategi lainnya yang sudah dijelaskan di atas adalah merencanakan program mutu sekolah, penguatan komunitas belajar guru, supervisi akademik dan klinis, pendampingan dan coaching, pemanfaatan aset sekolah, penguatan metode pembelajaran, dan pengembangan budaya sekolah.

Berkaitan dengan strategi kepala sekolah di dalam manajemen POAC hasil penelitian di SD Kreatif Muhammadiyah menunjukkan tahapan *planning* dilakukan kepala sekolah dengan merencanakan visi misi dan nilai-nilai perubahan mutu berdasarkan kebutuhan warga sekolah melalui rapat bersama guru, tendik, komite sekolah. Sedangkan pada tahap *organizing* kepala sekolah melakukan pengorganisasian guru sebagai agen perubahan dengan membentuk struktur organisasi, tim work, dan membagi tugas bersama secara partisipatif untuk mendukung visi sekolah. Pada tahap *actuating*, kepala sekolah memberikan motivasi, inspirasi dan keteladanan dalam bertindak serta memberdayakan dan mendampingi guru dan menggerakkan guru melalui kesepakatan. Sedangkan pada tahap *controlling* kepala sekolah mengevaluasi



dengan cara berfokus pada refleksi dan perbaikan berkelanjutan serta mengevaluasi program secara kolaboratif dan terbuka.

Sedangkan hasil penelitian di SDN Candi Binangun II terkait manajemen POAC menunjukkan kepala sekolah merencanakan visi misi jangka panjang dengan cara yang fleksibel dan sesuai dengan kondisi sekolah. Pada tahap *organizing* kepala sekolah membagi tugas membentuk struktur organisasi berdasarkan kompetensi dan kesiapan guru untuk mendukung visi sekolah. Pada tahap *actuating*, kepala sekolah menggerakkan warga sekolah menuju visi tersebut menggunakan pendekatan yang berbeda untuk setiap guru. Pada tahap *controlling* kepala sekolah mengevaluasi proses dan hasil berbasis ketercapaian visi secara kontekstual dan adaptif.

4. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Strategi dan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Guru Penggerak

a. Faktor Pendukung

Hasil penelitian di SD Kreatif Muhammadiyah menunjukkan bahwa terdapat faktor-faktor pendukung yang memengaruhi strategi dan gaya kepemimpinan kepala sekolah guru penggerak untuk mewujudkan visi/misi sekolah antara lain; 1). Guru-guru yang berkomitmen tinggi. Guru-guru yang telah dimotivasi oleh kepala sekolah menumbuhkan motivasi intrinsik sehingga memiliki etos kerja dan komitmen yang tinggi. 2). Budaya kolaboratif yang baik, dengan pembagian tugas secara merata dalam sebuah tim inovasi dan tim implementasi program-program sekolah di setiap semester dan akhir tahun dapat menumbuhkan budaya kolaborasi yang solid. Hal ini berdampak positif pada keberhasilan implementasi kegiatan sekolah. 3) Semua rencana, pelaksanaan tidak akan berhasil hingga berdampak tanpa dukungan kebijakan kepala sekolah sendiri. Kepala sekolah di SDN Kreatif Muhammadiyah full support melalui kebijakan-kebijakan strategis untuk mendukung peningkatan mutu pendidika. 4) Sarana dan prasarana, sekolah SD Kreatif Muhammadiyah memiliki saran-prasarana bagus dan sangat layak untuk mendukung pelaksanaan program-program sekolah.

Sedangkan berdasarkan hasil penelitian di SDN Candi Binangun II, faktor-faktor pendukung yang memengaruhi strategi dan gaya kepemimpinan kepala sekolah guru penggerak antara lain 1) Guru-guru yang memilih bertumbuh untuk memberikan pelayanan yang lebih baik. 2) Budaya di lingkungan masyarakat, kondisi budaya masyarakat di sekitar sekolah mendukung kepala sekolah dalam membuat strategi yang tepat. 3) Budaya kolaborasi guru di SDN Candi Binangun II sudah cukup bagus namun masih perlu penyamaan persepsi. 4) Kebijakan kepala sekolah yang menyesuaikan dengan kondisi lingkungan sekolah. 5). Sarana dan prasarana yang minim namun tetap menjadi hal pendukung dengan pemanfaatan yang optimal.

b. Faktor penghambat

Hasil pengamatan penelitian di SD Kreatif Muhammadiyah dan Candi Binangun II menunjukkan bahwa terdapat faktor-faktor penghambat yang memengaruhi strategi dan gaya kepemimpinan kepala sekolah guru penggerak antara lain; 1) Resistensi perubahan, terdapat beberapa guru senior yang sudah kehilangan motivasi karena mendekati masa pensiun namun dituntut untuk mengikuti perkembangan zaman. Sedangkan di SDN Candi Binangun II terdapat guru yang sedang sakit stroke ringan dimana tidak bisa bekerja fisik secara maksimal. 2) Waktu menjadi salah satu yang mempengaruhi strategi kepala sekolah, di SD Kreatif Muhammadiyah jam kerja guru dan tenaga pendidik yang panjang menjadi salah satu penentu kebijakan baru. Sedangkan di SDN Candi Binangun II waktu kerja hingga jam dua siang dengan kegiatan-kegiatan belajar yang cukup padat. 3) Beban administrasi juga menjadi penghambat strategi



kepala sekolah. 4) Keterbatasan kompetensi tertentu, kompetensi guru tidak sama maka hal ini menjadi hambatan tersendiri jika terkendala dengan minimnya aset sekolah seperti di SDN Candi Binangun II. Namun dengan inovasi dan kreatifitas kepala sekolah hambatan ini dapat teratasi walaupun secara bertahap. Kondisi kontekstual sekolah memengaruhi kepemimpinan dimana harapan kemajuan sekolah tak seperti kondisi nyata di SDN Candi Binangun II. Dan perkembangan sekecil apapun dalam prosesnya akan berdampak dikemudian hari.

Pembahasan

Analisis mendalam terhadap data penelitian menunjukkan bahwa implementasi gaya kepemimpinan transformasional dan demokratis oleh kepala sekolah berlatar belakang guru penggerak memberikan dampak yang signifikan terhadap peningkatan mutu pendidikan di SD Kreatif Muhammadiyah. Temuan ini selaras dengan teori kepemimpinan transformasional yang menekankan pentingnya visi bersama dan pemberdayaan individu dalam organisasi. Melalui wawancara dengan para guru, terungkap bahwa kepala sekolah tidak hanya bertindak sebagai administrator, tetapi juga sebagai inovator yang secara aktif membangun kolaborasi tim kerja. Pendekatan ini berhasil menciptakan lingkungan yang kondusif bagi lahirnya inovasi pembelajaran. Selain itu, gaya kepemimpinan demokratis yang diterapkan melalui pelibatan guru dalam pengambilan keputusan, seperti dalam pembentukan tim *peer teaching* per fase, terbukti efektif meningkatkan motivasi dan kinerja tenaga pendidik. Sinergi antara kepemimpinan yang inspiratif dan partisipatif ini menjadi kunci utama dalam merespons tantangan pendidikan abad 21, di mana adaptabilitas dan kreativitas menjadi kompetensi yang sangat krusial (Noviko et al., 2025; Sumiati, 2025; Termizi, 2025).

Selanjutnya, penerapan gaya kepemimpinan *servant leadership* atau kepemimpinan pelayan di SD Kreatif Muhammadiyah menjadi bukti nyata bahwa orientasi pelayanan adalah fondasi bagi manajemen sekolah yang humanis dan efektif. Filosofi "melayani terlebih dahulu" yang dijalankan kepala sekolah termanifestasi dalam tindakan nyata, seperti proaktif menanyakan kebutuhan sarana kelas kepada guru dan memfasilitasi komunitas belajar Sabtu sebagai wadah refleksi mingguan. Pendekatan ini tidak hanya memenuhi kebutuhan teknis operasional, tetapi juga menyentuh aspek psikologis guru, membuat mereka merasa didengar dan didukung. Hal ini menciptakan iklim kerja yang positif dan penuh kepercayaan, yang pada akhirnya bermuara pada peningkatan kualitas layanan pendidikan kepada siswa. Kepemimpinan yang melayani ini membuktikan bahwa otoritas kepala sekolah tidak harus dijalankan dengan instruksi kaku, melainkan melalui dukungan yang tulus dan fasilitasi yang berkelanjutan bagi pengembangan profesionalisme guru (Holdi et al., 2023; Kurniawan, 2020; Sanjaya et al., 2025; Yumnah et al., 2023).

Di sisi lain, temuan di SDN Candi Binangun II menyoroti efektivitas gaya kepemimpinan situasional dan visioner dalam menghadapi tantangan spesifik konteks lokal. Kepala sekolah di sekolah ini menunjukkan fleksibilitas yang tinggi dengan menyesuaikan strategi kepemimpinan berdasarkan karakteristik sosial-budaya masyarakat sekitar yang agamis. Langkah strategis seperti mengintegrasikan kegiatan keagamaan lokal "Grebek Ancak" dan program tahfidz ke dalam visi sekolah merupakan contoh konkret dari kepemimpinan situasional yang responsif. Visi yang dibangun tidak sekadar slogan, melainkan diterjemahkan ke dalam program nyata yang relevan dengan kebutuhan komunitas, seperti pembangunan mushola dan pelibatan wali murid dalam istighosah rutin. Kemampuan kepala sekolah untuk membaca situasi dan merumuskan visi masa depan yang kontekstual ini tidak hanya meningkatkan partisipasi masyarakat, tetapi juga memperkuat *branding* sekolah sebagai



institusi yang peduli pada pembentukan karakter dan nilai-nilai spiritual siswa (ARIFIN et al., 2025; Gobel et al., 2020; Hasanah et al., 2024; SIPAHUTAR & ZULHAM, 2024).

Dalam konteks manajemen operasional, keberhasilan kedua kepala sekolah tersebut tidak terlepas dari penerapan fungsi manajemen *Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling* (POAC) yang terintegrasi dengan kompetensi guru penggerak. Meskipun beberapa literatur menyebutkan bahwa implementasi POAC di banyak sekolah di Indonesia masih belum optimal, kepala sekolah berlatar belakang guru penggerak ini menunjukkan kemampuan manajerial yang berbeda. Mereka mampu menerjemahkan strategi POAC menjadi aksi nyata yang berorientasi pada transformasi pembelajaran, seperti mendorong pembelajaran berdiferensiasi dan budaya kolaboratif. Pengelolaan aset sekolah berbasis kekuatan atau *asset-based thinking* menjadi pendekatan yang membedakan mereka, di mana fokus dialihkan dari kekurangan menjadi potensi yang bisa dikembangkan. Hal ini terlihat dari upaya mereka memberdayakan guru dan siswa sebagai subjek aktif perubahan, serta menciptakan lingkungan belajar yang inklusif dan aman, yang merupakan indikator utama dari manajemen sekolah yang berkualitas (Elbadiansyah, 2025; Mukhlisin, 2021; Solechan et al., 2023).

Terakhir, analisis terhadap budaya sekolah menggunakan kerangka "sekolah yang menumbuhkan" mengungkapkan bahwa kedua sekolah tersebut telah berhasil menciptakan ekosistem pendidikan yang positif, meskipun dengan karakteristik fisik yang berbeda. Di SD Kreatif Muhammadiyah, elemen "artefak" dan "praktik" terlihat jelas melalui fasilitas dan program inovatif. Sementara di SDN Candi Binangun II, meskipun dengan keterbatasan sarana dan lokasi pedesaan, elemen "prinsip nilai" yang kuat dari para guru dan keberpihakan pada siswa menjadikan sekolah ini tetap dikategorikan sebagai sekolah yang menumbuhkan. Hal ini menegaskan bahwa mutu pendidikan tidak semata-mata ditentukan oleh kemewahan infrastruktur, melainkan oleh kualitas interaksi, nilai-nilai yang dianut, dan komitmen seluruh warga sekolah terhadap proses pendidikan. Kedua kasus ini memberikan implikasi penting bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang adaptif, melayani, dan visioner, dikombinasikan dengan manajemen yang baik dan budaya sekolah yang positif, adalah faktor determinan dalam meningkatkan mutu pendidikan secara holistik dan berkelanjutan.

KESIMPULAN

Berdasarkan temuan studi multikasus ini, peningkatan mutu pendidikan secara signifikan dipengaruhi oleh implementasi gaya kepemimpinan kepala sekolah berlatar belakang Guru Penggerak yang adaptif terhadap karakteristik lembaga. Di SD Kreatif Muhammadiyah Bangil, kombinasi gaya kepemimpinan *transformational, servant, dan democratic* berhasil menciptakan budaya inovasi *deep learning* dan kolaborasi solid yang didukung fasilitas memadai. Sebaliknya, di SDN Candi Binangun II, gaya kepemimpinan *visionary* dan *situational* terbukti efektif dalam mengoptimalkan aset terbatas serta membangun kepercayaan masyarakat di lingkungan pedesaan. Keberhasilan pada kedua situs ini menegaskan bahwa internalisasi nilai-nilai Guru Penggerak—sebagai *change agent* dan pemimpin pembelajaran—membentuk karakter kepemimpinan yang kuat dalam mengeksekusi strategi manajemen *Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling* atau POAC. Hal ini membuktikan bahwa mutu sekolah tidak semata-mata ditentukan oleh kemewahan fasilitas fisik, melainkan oleh ketepatan pemimpin dalam menggerakkan potensi manusia demi mewujudkan ekosistem yang *student-centered*.

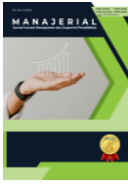
Penelitian ini juga mengungkap bahwa faktor internal seperti visi, pemahaman peran, dan karakter pribadi kepala sekolah menjadi determinan utama dalam membentuk gaya



kepemimpinan yang mampu menciptakan lingkungan sekolah yang menumbuhkan. Kendati demikian, tantangan berupa konsistensi memegang idealisme di tengah beban administratif dan resistensi perubahan masih menjadi hambatan nyata. Oleh karena itu, saran untuk penelitian kedepannya adalah memperluas jangkauan subjek dengan melibatkan jumlah sampel yang lebih besar dari berbagai provinsi untuk menguji generalisasi efektivitas kepemimpinan ini secara kuantitatif. Selain itu, studi lanjutan perlu menggunakan pendekatan *longitudinal* guna mengukur dampak jangka panjang gaya kepemimpinan kepala sekolah Guru Penggerak terhadap retensi prestasi akademik dan karakter siswa. Peneliti selanjutnya juga disarankan untuk mengeksplorasi pengaruh spesifik integrasi teknologi digital dalam strategi manajerial kepala sekolah untuk menjawab tantangan era pendidikan 5.0 secara lebih komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Aditiya, N., & Fatonah, S. (2023). Upaya mengembangkan kompetensi guru penggerak di sekolah dasar pada kurikulum merdeka belajar. *Scholaria: Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 13(2), 108–116. <https://doi.org/10.24246/j.js.2023.v13.i2.p108-116>
- Arifin, A. L., & Hermawan, E. (2022). Portraying cendekia leadership in the perspective of Ki Hajar Dewantara's trilogy. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan*, 14(1), 811. <https://doi.org/10.35445/alishlah.v14i1.1821>
- Arifin, M. F. S., Mukti, A., & Yulianti, E. R. (2025). Pembentukan kesadaran beragama peserta didik kelas XII B dengan menggunakan alat kontrol (Google Sites dan Scan IT to Office) di SMA Negeri 87 Jakarta. *LEARNING: Jurnal Inovasi Penelitian Pendidikan dan Pembelajaran*, 5(3), 1352. <https://doi.org/10.51878/learning.v5i3.6644>
- Dwapatesty, E., Gistituati, N., & Rusdinal, R. (2021). Hubungan gaya kepemimpinan karismatik terhadap motivasi kerja guru. *EDUKATIF: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 3(5), 3000. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v3i5.1001>
- Elbadiansyah, E. (2025). Manajemen sekolah penggerak sebagai upaya peningkatan kualitas pendidikan di Kalimantan Timur. *MANAJERIAL: Jurnal Inovasi Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, 5(1), 100. <https://doi.org/10.51878/manajerial.v5i1.4531>
- Gobel, S., Mas, S. R., & Arifin, A. (2020). Strategi kepala sekolah dalam penguatan karakter religiusitas. *Jambura Journal of Educational Management*, 1(1). <https://doi.org/10.37411/jjem.v1i1.102>
- Hapip, L. K., Mujahidin, E., & Andriana, N. (2023). Manajemen kurikulum kesehatan mental di majelis taklim muslimah. *Jurnal Isema: Islamic Educational Management*, 8(1), 77. <https://doi.org/10.15575/isema.v8i1.24341>
- Hasanah, S. M., Maimun, A., Marno, M., & Barizi, A. (2024). Forging Qur'anic character: A school principal leadership model-insights. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(1), 28. <https://doi.org/10.31538/ndh.v9i1.4380>
- Holdi, M., Mulyono, S., Gunadi, G., & Sulaiman, S. (2023). Peranan kepemimpinan kepala sekolah dalam pengembangan lembaga dan peningkatan motivasi guru sekolah penggerak. *SOSIO EDUKASI: Jurnal Studi Masyarakat dan Pendidikan*, 6(2), 144. <https://doi.org/10.29408/sosedu.v6i2.24140>
- Kurniawan, A. (2020). Peran kepala sekolah dalam peningkatan kompetensi pedagogik guru di sekolah menengah kejuruan Sultan Agung Cirebon. *Jurnal Isema: Islamic Educational Management*, 5(1), 1. <https://doi.org/10.15575/isema.v5i1.8323>



- Mukhlisin, A. (2021). Kepemimpinan kepala sekolah kunci keberhasilan dalam pencapaian kualitas pendidikan. *Journal of Administration and Educational Management (ALIGNMENT)*, 4(2), 193. <https://doi.org/10.31539/alignment.v4i2.2566>
- Noviko, H., Maksum, H., & Novaliendry, D. (2025). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap inovasi guru melalui pemanfaatan teknologi pembelajaran digital. *MANAJERIAL: Jurnal Inovasi Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, 5(4), 1276. <https://doi.org/10.51878/manajerial.v5i4.8013>
- Novita, M., Kusumaningsih, W., Wardana, Y. S., Behera, S. K., Mujiono, M., & Iskandar, F. (2022). Advancing Indonesian education through the three penggerak programs. *KnE Social Sciences*. <https://doi.org/10.18502/kss.v7i19.12462>
- Nugraini, S. H., & Pamungkas, J. (2023). Manajemen pengelolaan pembelajaran ekstrakurikuler seni di TK. *Jurnal Obsesi: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, 7(4), 4699. <https://doi.org/10.31004/obsesi.v7i4.4622>
- Pasaribu, R., Radiana, U., Wicaksana, L., & Salarasati, C. D. P. (2023). Peran kepala sekolah dalam penyelenggaraan pendidikan inklusif di SMP negeri 4 Jelai Hulu. *Manajemen Pendidikan*, 18(2), 165. <https://doi.org/10.23917/jmp.v18i2.23289>
- Rahmadhani, P., Widya, D., & Setiawati, M. (2022). Dampak transisi kurikulum 2013 ke kurikulum merdeka belajar terhadap minat belajar siswa. *JUPEIS: Jurnal Pendidikan dan Ilmu Sosial*, 1(4), 41. <https://doi.org/10.57218/jupeis.voll.iss4.321>
- Rosmawati, & Indrayani, E. (2024). Korelasi kepemimpinan dan kedisiplinan terhadap kinerja guru dengan motivasi sebagai variabel intervening. *Jurnal Nusantara Aplikasi Manajemen Bisnis*, 9(1), 60. <https://doi.org/10.29407/nusamba.v9i1.20146>
- Sanjaya, A., Fahmi, F., & Sapuadi, S. (2025). Peran kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi profesional guru di SMA negeri 1 Mentaya Hilir Utara. *MANAJERIAL: Jurnal Inovasi Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, 5(2), 299. <https://doi.org/10.51878/manajerial.v5i2.5385>
- Sekti, A., Soedjono, S., & Nugroho, A. A. (2025). Pengaruh keterampilan manajerial kepala sekolah dan budaya sekolah terhadap mutu sekolah dasar. *Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP)*, 14(2), 133. <https://doi.org/10.26877/jmp.v14i2.22928>
- Sipahutar, S. N., & Zulham, Z. (2024). Efektivitas ekstrakurikuler (ROHIS) dalam meningkatkan kesadaran beribadah siswa di SMAN 1 NA IX X. *LEARNING: Jurnal Inovasi Penelitian Pendidikan dan Pembelajaran*, 4(3), 837. <https://doi.org/10.51878/learning.v4i3.3327>
- Solechan, S., Afif, Z. N., Sunardi, S., & Masrufa, B. (2023). Pelatihan dan pendampingan tentang strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru bidang profesional di SMA Primaganda Jombang. *An Naf Ah: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 1(2), 135. <https://doi.org/10.54437/annafah.v1i2.1269>
- Sumiati, S. (2025). Pengaruh kepemimpinan adaptif untuk meningkatkan kinerja guru. *MANAJERIAL: Jurnal Inovasi Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, 5(3), 803. <https://doi.org/10.51878/manajerial.v5i3.7247>
- Suryana, C., & Muhtar, T. (2022). Implementasi konsep pendidikan karakter Ki Hadjar Dewantara di sekolah dasar pada era digital. *Jurnal Basicedu*, 6(4), 6117. <https://doi.org/10.31004/basicedu.v6i4.3177>
- Termizi, S. A. (2025). Kepimpinan digital pemangkin transformasi kurikulum: Peranan pemimpin sekolah dalam era pendidikan abad ke-21. *International Journal on Science and Technology*, 16(4). <https://doi.org/10.71097/ijsat.v16.i4.8678>



- Thohir, M. M. B. (2021). Kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara dalam manajemen dakwah. *Dakwatuna: Jurnal Dakwah dan Komunikasi Islam*, 7(2), 367. <https://doi.org/10.54471/dakwatuna.v7i2.1214>
- Yumnah, S., Iswanto, J., Pebriana, P. H., Fadhillah, F., & Fuad, M. I. (2023). Strategi kepala sekolah dalam mengelola sumber daya guru untuk meningkatkan mutu pendidikan. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(1), 92. <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v4i1.350>
- Zuhriyah, A., & Supandi, D. (2022). Optimalisasi gaya kepemimpinan kepala sekolah untuk mendukung terciptanya green school. *Jurnal Basicedu*, 6(3), 3720. <https://doi.org/10.31004/basicedu.v6i3.2705>