



## **Kepemimpinan Kepala Sekolah, Iklim Sekolah, dan Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan**

**Riki Ahmad Santosa,<sup>1</sup> Hartini Haritani,<sup>1</sup> Badarudin<sup>1\*</sup>**

<sup>1</sup>Magister Manajemen Pendidikan, Program Pascasarjana, Universitas Hamzanwadi, Indonesia

Email: ahmad.riki1596@gmail.com, ritani.haritani@hamzanwadi.ac.id, badarudin@hamzanwadi.ac.id

\*Korespondensi

**Article History:** Received: 19-10-2025, Revised: 08-11-2025, Accepted: 14-11-2025, Published: 30-12-2025

### **Abstrak**

Mutu pendidikan pada Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) merupakan indikator penting dalam menghasilkan lulusan yang kompeten dan mampu beradaptasi dengan tuntutan dunia kerja pada era Revolusi Industri 4.0 dan Society 5.0. Peningkatan mutu pendidikan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor akademik, tetapi juga oleh aspek manajerial dan organisasi sekolah, terutama kepemimpinan kepala sekolah, iklim sekolah, dan budaya organisasi. Penelitian ini bertujuan menganalisis hubungan kepemimpinan kepala sekolah, iklim sekolah, dan budaya organisasi terhadap mutu pendidikan di SMK As-Siddiq. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain korelasional. Populasi penelitian adalah seluruh guru SMK As-Siddiq yang berjumlah 28 orang, sehingga teknik sampling jenuh digunakan sebagai teknik pengambilan sampel. Data dikumpulkan menggunakan angket berskala Likert yang telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas, kemudian dianalisis melalui statistik deskriptif, korelasi Pearson, dan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah, iklim sekolah, dan budaya organisasi masing-masing memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap mutu pendidikan. Kepemimpinan kepala sekolah memiliki hubungan paling kuat dibandingkan variabel lainnya. Secara simultan, ketiga variabel memberikan pengaruh yang signifikan terhadap mutu pendidikan dengan koefisien determinasi sebesar 65,9%, sedangkan sisanya dipengaruhi faktor lain di luar model penelitian. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan mutu pendidikan memerlukan pendekatan yang terpadu melalui penguatan kepemimpinan kepala sekolah, penciptaan iklim sekolah yang kondusif, dan pengembangan budaya organisasi yang adaptif. Hasil penelitian diharapkan menjadi dasar pengambilan kebijakan dalam meningkatkan efektivitas manajemen sekolah dan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

### **Kata Kunci:**

budaya organisasi; iklim sekolah; kepemimpinan kepala sekolah; mutu pendidikan

### **Abstract**

Educational quality in vocational high schools (SMKs) is a crucial indicator in producing competent graduates who are able to respond to the challenges of the Industrial Revolution 4.0 and Society 5.0. Educational quality is influenced not only by academic factors but also by managerial and organizational aspects, particularly principal leadership, school climate, and organizational culture. This study aims to analyze the relationships between principal leadership, school climate, organizational culture, and educational quality at SMK As-Siddiq. A quantitative correlational research design was employed. The study involved all 28 teachers as respondents using a saturated sampling technique. Data were collected

through validated and reliable Likert-scale questionnaires and analyzed using descriptive statistics, Pearson correlation, and multiple linear regression. The findings reveal that principal leadership, school climate, and organizational culture each have a positive and significant relationship with educational quality. Among these variables, principal leadership demonstrates the strongest relationship. Simultaneously, the three independent variables significantly explain educational quality, with a coefficient of determination of 65.9%, while the remaining variance is influenced by other factors beyond the research model. These findings indicate that improving educational quality requires an integrated strategy by strengthening principal leadership, creating a positive school climate, and fostering an adaptive organizational culture. The study provides empirical evidence that may serve as a reference for school management practices and educational policy aimed at sustainable quality improvement.

**Keywords:**

educational quality; organizational culture; principal leadership; school climate



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

**Pendahuluan**

Peningkatan mutu pendidikan merupakan salah satu agenda strategis dalam pembangunan sumber daya manusia yang unggul dan berdaya saing. Pendidikan tidak lagi dipandang sekadar sebagai proses transfer pengetahuan, melainkan sebagai instrumen utama dalam membentuk kompetensi, karakter, dan kapasitas individu agar mampu beradaptasi terhadap perubahan sosial, ekonomi, dan teknologi yang berlangsung secara dinamis. UNESCO (2021) menegaskan bahwa pendidikan memiliki peran fundamental dalam mewujudkan pembangunan berkelanjutan melalui peningkatan kualitas hidup, pengurangan kesenjangan sosial, serta penguatan kohesi masyarakat. Oleh karena itu, setiap satuan pendidikan dituntut mampu menyelenggarakan layanan pendidikan yang bermutu agar dapat menghasilkan lulusan yang relevan dengan kebutuhan masyarakat dan dunia kerja. Argumentasi tersebut sejalan dengan uraian dalam tesis ini yang menempatkan mutu pendidikan sebagai fondasi pembangunan sumber daya manusia sekaligus indikator keberhasilan penyelenggaraan pendidikan.

Dalam konteks pendidikan nasional, urgensi peningkatan mutu menjadi semakin penting pada jenjang Sekolah Menengah Kejuruan (SMK). Berbeda dengan pendidikan umum, SMK memiliki mandat untuk menghasilkan lulusan yang tidak hanya menguasai aspek akademik, tetapi juga memiliki kompetensi vokasional, keterampilan profesional, serta kesiapan memasuki dunia usaha dan dunia industri (DUDI). Dengan demikian, mutu pendidikan pada SMK tidak hanya diukur melalui capaian hasil belajar peserta didik, tetapi juga melalui tingkat relevansi kompetensi lulusan terhadap kebutuhan pasar kerja, kemampuan beradaptasi terhadap perkembangan teknologi, serta kontribusi lulusan terhadap pembangunan ekonomi. UNESCO-UNEVOC (2022) menegaskan bahwa pendidikan vokasi yang berkualitas harus mampu menghasilkan tenaga kerja yang adaptif, inovatif, dan memiliki kompetensi yang sesuai dengan transformasi industri modern. Perspektif tersebut menunjukkan bahwa peningkatan mutu pendidikan kejuruan merupakan prasyarat utama bagi peningkatan daya saing bangsa di tengah perubahan global.

Tuntutan tersebut semakin kompleks dengan hadirnya era Society 5.0, yaitu suatu konsep pembangunan masyarakat yang mengintegrasikan kemajuan teknologi

digital, kecerdasan artifisial (Artificial Intelligence), Internet of Things (IoT), big data, dan otomatisasi dengan orientasi pada peningkatan kualitas kehidupan manusia. Transformasi tersebut mengubah karakteristik dunia kerja secara fundamental sehingga lembaga pendidikan dituntut menghasilkan lulusan yang memiliki keseimbangan antara hard skills dan soft skills, berpikir kritis, kreatif, mampu berkolaborasi, berkomunikasi secara efektif, serta memiliki literasi digital yang tinggi. Dalam laporan *Reimagining Our Futures Together*, UNESCO (2021) menegaskan bahwa pendidikan harus ditransformasikan agar setiap peserta didik memiliki pengetahuan dan kapasitas untuk menghadapi tantangan masa depan yang semakin kompleks. Pandangan tersebut mengisyaratkan bahwa sekolah tidak cukup hanya memperbarui kurikulum, tetapi juga harus membangun organisasi pendidikan yang adaptif, inovatif, dan responsif terhadap perubahan lingkungan strategis.

Dalam perspektif manajemen pendidikan, mutu pendidikan merupakan hasil dari interaksi berbagai komponen organisasi yang saling memengaruhi. Sekolah sebagai suatu sistem terbuka tidak hanya dipengaruhi oleh kualitas peserta didik, guru, maupun sarana prasarana, tetapi juga oleh efektivitas kepemimpinan, budaya organisasi, iklim sekolah, sistem pengelolaan, serta keterlibatan seluruh pemangku kepentingan. Sallis (2015) menjelaskan bahwa mutu pendidikan merupakan hasil dari proses perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) yang melibatkan seluruh komponen organisasi dalam memenuhi harapan para pemangku kepentingan. Oleh karena itu, peningkatan mutu pendidikan tidak dapat dicapai melalui pembaruan kurikulum atau peningkatan fasilitas semata, tetapi memerlukan penguatan tata kelola organisasi sekolah secara komprehensif. Dalam konteks tersebut, mutu pendidikan dipahami sebagai akumulasi kualitas input, proses, output, dan outcome pendidikan yang berlangsung secara terpadu.

Salah satu faktor organisasi yang secara konsisten dipandang memiliki pengaruh terhadap mutu pendidikan adalah kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah memiliki peran strategis sebagai pemimpin yang mengarahkan visi organisasi, mengelola sumber daya, membangun budaya sekolah, serta memastikan seluruh proses pendidikan berjalan secara efektif. Menurut Leithwood, Harris, dan Hopkins (2021), kepemimpinan sekolah merupakan faktor internal yang paling berpengaruh terhadap kualitas sekolah setelah proses pembelajaran di kelas (*school leadership is second only to classroom instruction among school-related factors that influence student learning*). Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan tidak hanya menentukan keberhasilan manajerial sekolah, tetapi juga memengaruhi profesionalisme guru, efektivitas pembelajaran, budaya mutu, dan keberhasilan peserta didik. Dalam konteks pendidikan kejuruan, kepala sekolah juga dituntut mampu membangun kemitraan dengan dunia industri, mengembangkan inovasi organisasi, serta mengarahkan sekolah agar tetap relevan dengan perkembangan kebutuhan pasar kerja.

Selain kepemimpinan, iklim sekolah merupakan dimensi organisasi yang menentukan efektivitas penyelenggaraan pendidikan. Iklim sekolah menggambarkan persepsi warga sekolah terhadap kualitas hubungan sosial, komunikasi organisasi, keamanan lingkungan, dukungan emosional, serta kenyamanan dalam menjalankan aktivitas pendidikan. Hoy dan Miskel (2013) menjelaskan bahwa iklim sekolah merupakan karakteristik internal organisasi yang membedakan satu sekolah dengan sekolah lainnya sekaligus memengaruhi perilaku seluruh anggota organisasi. Iklim

sekolah yang positif mendorong tumbuhnya motivasi kerja guru, memperkuat komitmen organisasi, meningkatkan partisipasi warga sekolah, serta menciptakan suasana belajar yang kondusif. Sebaliknya, iklim sekolah yang kurang mendukung dapat menghambat kolaborasi, menurunkan produktivitas kerja, dan mengurangi efektivitas proses pembelajaran. Oleh sebab itu, iklim sekolah dipandang sebagai salah satu prasyarat penting bagi terwujudnya organisasi pembelajar (*learning organization*) yang mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan.

Faktor organisasi lainnya yang tidak kalah penting adalah budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma, keyakinan, dan asumsi dasar yang dianut bersama oleh anggota organisasi serta menjadi pedoman dalam berpikir dan bertindak. Schein (2017) mendefinisikan budaya organisasi sebagai a *pattern of shared basic assumptions learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration*. Definisi tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi terbentuk melalui pengalaman kolektif organisasi dalam menghadapi berbagai tantangan dan selanjutnya menjadi identitas sekaligus mekanisme pengendali perilaku anggotanya. Dalam lingkungan sekolah, budaya organisasi yang kuat akan mendorong terciptanya disiplin kerja, profesionalisme, kolaborasi, inovasi, serta orientasi terhadap mutu. Perspektif Total Quality Management (TQM) bahkan menempatkan budaya mutu sebagai fondasi utama bagi proses perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) dalam organisasi pendidikan. Oleh karena itu, sekolah yang memiliki budaya organisasi adaptif dan berorientasi pada mutu cenderung lebih mampu mempertahankan kualitas layanan pendidikan serta meningkatkan daya saing kelembagaan.

Berdasarkan uraian tersebut dapat dipahami bahwa mutu pendidikan pada SMK merupakan hasil interaksi yang kompleks antara efektivitas kepemimpinan kepala sekolah, kondusivitas iklim sekolah, dan kekuatan budaya organisasi. Ketiga aspek tersebut membentuk sistem organisasi yang saling berkaitan dalam mendukung tercapainya layanan pendidikan yang berkualitas. Oleh karena itu, kajian mengenai hubungan ketiga variabel tersebut menjadi penting sebagai landasan untuk memahami faktor-faktor organisasi yang berkontribusi terhadap peningkatan mutu pendidikan kejuruan. Bagian selanjutnya mengulas secara kritis hasil-hasil penelitian terdahulu untuk mengidentifikasi posisi penelitian ini, menemukan kesenjangan penelitian (*research gap*), serta merumuskan kontribusi kebaruan (*novelty*) yang ditawarkan.

Hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah, iklim sekolah, budaya organisasi, dan mutu pendidikan telah menjadi perhatian para peneliti dalam bidang manajemen pendidikan selama beberapa dekade terakhir. Meskipun demikian, perkembangan penelitian mutakhir menunjukkan bahwa sebagian besar studi masih mengkaji ketiga variabel tersebut secara parsial sehingga belum mampu menjelaskan bagaimana ketiganya bekerja secara simultan dalam membentuk mutu pendidikan, khususnya pada konteks pendidikan kejuruan.

Penelitian mengenai kepemimpinan kepala sekolah didominasi oleh perspektif *instructional leadership*, *transformational leadership*, dan *distributed leadership*. Hallinger (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan instruksional berkontribusi signifikan terhadap efektivitas sekolah melalui peningkatan kualitas pembelajaran, supervisi akademik, dan pengembangan profesional guru. Temuan tersebut diperkuat oleh Fullan, Quinn, dan Gardner (2020) yang menegaskan bahwa keberhasilan transformasi mutu pendidikan sangat dipengaruhi oleh kemampuan kepala sekolah

membangun visi organisasi, memimpin perubahan, dan memberdayakan seluruh sumber daya sekolah. Selanjutnya, Leithwood, Harris, dan Hopkins (2021) menjelaskan bahwa kepemimpinan sekolah merupakan faktor organisasi paling berpengaruh setelah kualitas pembelajaran di kelas karena mampu meningkatkan kapasitas guru, memperkuat budaya sekolah, serta mendorong perbaikan mutu pendidikan secara berkelanjutan. Perspektif tersebut diperluas oleh Bush (2023) dan Liu dan Hallinger (2023) yang menunjukkan bahwa kapasitas kepemimpinan kepala sekolah berperan strategis dalam keberhasilan reformasi sekolah dan peningkatan kualitas layanan pendidikan.

Kajian mengenai iklim sekolah menunjukkan kecenderungan yang relatif konsisten. Thapa et al. (2021) menemukan bahwa iklim sekolah yang positif meningkatkan prestasi akademik, kesejahteraan psikologis, dan keterlibatan peserta didik dalam pembelajaran. Temuan tersebut diperkuat oleh Aldridge dan McChesney (2021) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor dominan dalam pembentukan iklim sekolah yang sehat. Sementara itu, Wang dan Degol (2022) menjelaskan bahwa iklim sekolah yang kondusif berkontribusi terhadap efektivitas pembelajaran, hubungan interpersonal, serta keterlibatan seluruh warga sekolah. Hasil-hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa iklim sekolah merupakan lingkungan sosial dan psikologis yang mendukung terciptanya proses pendidikan yang efektif, meskipun sebagian besar penelitian masih memosisikan iklim sekolah sebagai variabel yang berdiri sendiri.

Penelitian mengenai budaya organisasi juga menunjukkan bahwa budaya sekolah memiliki hubungan positif dengan efektivitas organisasi pendidikan. Liu, Bellibas, dan Gumus (2021) membuktikan bahwa budaya organisasi yang kuat berkorelasi dengan peningkatan efektivitas sekolah dan kinerja guru. Selanjutnya, Schein dan Schein (2021) menempatkan budaya organisasi sebagai seperangkat nilai, norma, dan asumsi dasar yang membentuk perilaku organisasi dalam menghadapi perubahan. Perspektif tersebut diperkuat oleh Bush (2023) yang menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan fondasi bagi peningkatan mutu pendidikan karena membangun komitmen, profesionalisme, disiplin, dan orientasi mutu seluruh warga sekolah. Dengan demikian, budaya organisasi tidak hanya berfungsi sebagai identitas organisasi, tetapi juga menjadi mekanisme sosial yang menjaga keberlanjutan program peningkatan mutu pendidikan.

Dalam konteks pendidikan vokasi, perhatian terhadap mutu pendidikan semakin meningkat. UNESCO-UNEVOC (2022) menegaskan bahwa kualitas pendidikan vokasi ditentukan oleh relevansi kurikulum, kemitraan dengan dunia industri, dan efektivitas manajemen sekolah. Sejalan dengan itu, OECD (2023) melaporkan bahwa sekolah yang memiliki kepemimpinan efektif cenderung menghasilkan capaian pendidikan yang lebih tinggi. UNESCO (2024) juga menegaskan bahwa kepemimpinan yang kuat berkontribusi terhadap efektivitas organisasi sekolah dan peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan. Meskipun demikian, ketiga lembaga tersebut lebih banyak menyajikan rekomendasi pada tingkat kebijakan makro sehingga belum menjelaskan bagaimana hubungan antarvariabel organisasi bekerja pada level sekolah secara empiris.

Secara keseluruhan, penelitian-penelitian terdahulu memberikan bukti bahwa kepemimpinan kepala sekolah, iklim sekolah, dan budaya organisasi merupakan determinan penting dalam peningkatan mutu pendidikan. Namun demikian,

sebagaimana disimpulkan dalam tesis ini, sebagian besar penelitian masih mempelajari hubungan masing-masing variabel secara terpisah, lebih banyak dilakukan pada sekolah umum, serta belum mengintegrasikan ketiga variabel organisasi tersebut dalam satu model empiris pada konteks Sekolah Menengah Kejuruan (SMK).

Berdasarkan sintesis penelitian terdahulu, penelitian ini menawarkan tiga kebaruan (novelty). *Pertama*, penelitian ini mengintegrasikan kepemimpinan kepala sekolah, iklim sekolah, dan budaya organisasi ke dalam satu model empiris untuk menjelaskan mutu pendidikan. Berbeda dengan sebagian besar penelitian terdahulu yang menguji hubungan antarvariabel secara parsial, penelitian ini menempatkan ketiga faktor organisasi tersebut sebagai determinan yang diuji secara simultan. *Kedua*, penelitian ini berfokus pada konteks Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), yang memiliki karakteristik organisasi berbeda dengan sekolah umum karena dituntut menghasilkan lulusan yang memiliki kompetensi vokasional sekaligus kesiapan menghadapi kebutuhan dunia usaha dan dunia industri. *Ketiga*, penelitian ini memberikan bukti empiris mengenai kontribusi relatif masing-masing variabel organisasi terhadap mutu pendidikan sehingga dapat menjadi dasar pengambilan keputusan bagi kepala sekolah dan pengelola pendidikan dalam merancang strategi peningkatan mutu berbasis tata kelola organisasi sekolah. Kebaruan tersebut sejalan dengan posisi penelitian yang dirumuskan dalam tesis sebagai upaya mengisi kesenjangan penelitian pada konteks pendidikan kejuruan.

Berdasarkan latar belakang, sintesis teori, dan kesenjangan penelitian yang telah diuraikan, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan kepemimpinan kepala sekolah, iklim sekolah, dan budaya organisasi terhadap mutu pendidikan pada SMK As-Siddiqi Lenek. Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk: (1) menganalisis hubungan kepemimpinan kepala sekolah dengan mutu pendidikan; (2) menganalisis hubungan iklim sekolah dengan mutu pendidikan; (3) menganalisis hubungan budaya organisasi dengan mutu pendidikan; serta (4) menganalisis hubungan ketiga variabel tersebut secara simultan terhadap mutu pendidikan. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi empiris bagi pengembangan kajian manajemen pendidikan sekaligus menjadi dasar dalam perumusan strategi peningkatan mutu pendidikan kejuruan berbasis organisasi sekolah.

## Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain korelasional untuk menguji hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah, iklim sekolah, budaya organisasi, dan mutu pendidikan. Pendekatan kuantitatif dipilih karena memungkinkan pengukuran variabel secara objektif melalui data numerik yang dianalisis menggunakan teknik statistik inferensial, sedangkan desain korelasional bertujuan mengidentifikasi arah dan kekuatan hubungan antarvariabel tanpa memberikan perlakuan terhadap variabel yang diteliti (Creswell & Creswell, 2023; Fraenkel et al., 2022). Dengan pendekatan tersebut, penelitian mampu menghasilkan bukti empiris mengenai keterkaitan faktor-faktor organisasi dengan mutu pendidikan pada konteks sekolah menengah kejuruan. Desain penelitian ini mengacu pada rancangan penelitian yang telah dirumuskan dalam tesis.

Penelitian dilaksanakan di SMK As-Siddiqi Lenek, Kabupaten Lombok Timur, Provinsi Nusa Tenggara Barat. Pemilihan lokasi dilakukan secara purposif

dengan mempertimbangkan bahwa sekolah tersebut sedang mengembangkan berbagai program peningkatan mutu pendidikan sehingga sesuai dengan fokus penelitian. Penelitian dilaksanakan selama tiga bulan yang meliputi tahap persiapan, penyusunan instrumen, pengumpulan data, analisis data, dan penyusunan laporan penelitian.

Populasi penelitian adalah seluruh guru aktif di SMK As-Siddiqi Lenek yang berjumlah 28 orang. Mengingat ukuran populasi relatif kecil, penelitian menggunakan teknik total sampling (saturated sampling) sehingga seluruh anggota populasi dijadikan responden penelitian. Menurut Sugiyono (2023), total sampling merupakan teknik penentuan sampel yang menggunakan seluruh anggota populasi apabila jumlah populasi relatif terbatas. Penggunaan teknik ini juga direkomendasikan dalam penelitian korelasional ketika seluruh populasi dapat dijangkau sehingga mampu meminimalkan kesalahan pengambilan sampel (Etikan & Bala, 2023). Dengan demikian, jumlah sampel penelitian sama dengan jumlah populasi, yaitu 28 guru.

Penelitian melibatkan tiga variabel independen, yaitu kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ), iklim sekolah ( $X_2$ ), dan budaya organisasi ( $X_3$ ), serta satu variabel dependen, yaitu mutu pendidikan ( $Y$ ). Kepemimpinan kepala sekolah dioperasionalkan melalui lima indikator, yaitu kejelasan visi dan misi, keteladanan, pemberdayaan guru, komunikasi organisasi, dan pengambilan keputusan partisipatif. Iklim sekolah diukur berdasarkan hubungan interpersonal, dukungan sosial dan emosional, keamanan lingkungan sekolah, keterbukaan komunikasi, serta kepedulian antarwarga sekolah. Budaya organisasi diukur melalui nilai dan norma bersama, tradisi organisasi, loyalitas dan komitmen, kepemimpinan berbasis nilai, serta inovasi organisasi. Sementara itu, mutu pendidikan diukur berdasarkan dimensi input, proses, output, outcome, dan mutu pengelolaan sekolah yang mengacu pada perspektif manajemen mutu pendidikan (Sallis, 2015). Operasionalisasi setiap variabel disusun berdasarkan kajian teori yang dikembangkan dalam penelitian ini.

Pengumpulan data dilakukan menggunakan angket tertutup dengan skala Likert lima tingkat, mulai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Instrumen disusun berdasarkan indikator konseptual masing-masing variabel sehingga mampu merepresentasikan konstruk yang diukur. Selain angket, observasi dan dokumentasi digunakan sebagai teknik pendukung untuk memperoleh informasi mengenai kondisi sekolah, profil lembaga, serta dokumen yang berkaitan dengan penyelenggaraan pendidikan. Penggunaan berbagai teknik pengumpulan data dimaksudkan untuk memperkaya informasi penelitian sekaligus meningkatkan kredibilitas data yang diperoleh (Creswell & Guetterman, 2024).

Sebelum digunakan pada penelitian utama, instrumen diuji validitas dan reliabilitasnya. Validitas isi dilakukan melalui expert judgment yang melibatkan pakar manajemen pendidikan dan metodologi penelitian, sedangkan validitas empiris diuji menggunakan korelasi Product Moment Pearson. Reliabilitas instrumen dianalisis menggunakan koefisien Cronbach's Alpha, dengan nilai  $\alpha \geq 0,70$  sebagai batas minimal instrumen dinyatakan reliabel (Hair et al., 2022; Ghozali, 2021). Prosedur tersebut bertujuan memastikan bahwa setiap butir instrumen memiliki tingkat ketepatan dan konsistensi yang memadai sebelum digunakan dalam pengumpulan data.

Analisis data dilakukan menggunakan IBM SPSS Statistics versi 27. Tahap pertama berupa analisis statistik deskriptif untuk menggambarkan karakteristik data melalui nilai rata-rata, simpangan baku, skor minimum, dan skor maksimum (Field, 2024). Selanjutnya dilakukan uji prasyarat analisis yang meliputi uji normalitas menggunakan Kolmogorov–Smirnov, uji linearitas, uji multikolinearitas berdasarkan nilai Tolerance dan Variance Inflation Factor (VIF), serta uji heteroskedastisitas menggunakan metode Glejser. Seluruh pengujian dilakukan untuk memastikan bahwa data memenuhi asumsi penggunaan analisis parametrik sehingga hasil analisis regresi dapat diinterpretasikan secara tepat (Hair et al., 2022; Ghozali, 2021).

Pengujian hipotesis dilakukan melalui dua tahap. Pertama, hubungan parsial antara masing-masing variabel independen dengan mutu pendidikan dianalisis menggunakan korelasi Product Moment Pearson. Kedua, hubungan simultan ketiga variabel independen terhadap mutu pendidikan dianalisis menggunakan regresi linear berganda. Signifikansi hubungan parsial ditentukan melalui uji t, sedangkan pengaruh simultan diuji menggunakan uji F. Besarnya kontribusi kepemimpinan kepala sekolah, iklim sekolah, dan budaya organisasi terhadap mutu pendidikan ditentukan berdasarkan nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ). Seluruh pengujian statistik menggunakan taraf signifikansi 0,05, sebagaimana direkomendasikan dalam analisis penelitian sosial dan pendidikan (Cohen et al., 2021; Field, 2024).

## Hasil Penelitian

### Karakteristik Lokasi Penelitian dan Responden

Penelitian ini dilaksanakan di SMK As-Siddiqi Lenek, Kabupaten Lombok Timur, Provinsi Nusa Tenggara Barat. Sekolah ini merupakan lembaga pendidikan kejuruan yang berada di bawah naungan Yayasan Pondok Pesantren As-Siddiqi Lenek sehingga memiliki karakteristik kelembagaan yang memadukan pendidikan vokasi dengan penguatan nilai-nilai keislaman, kedisiplinan, dan pembentukan karakter peserta didik. Sejak berdiri pada tahun 2009, sekolah mengalami perkembangan pada aspek jumlah peserta didik, tenaga pendidik, serta sarana dan prasarana. Pada saat penelitian dilaksanakan, sekolah menyelenggarakan dua program keahlian, yaitu Akuntansi dan Teknik Sepeda Motor (TSM), yang didukung oleh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dengan kualifikasi sesuai bidang tugasnya. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa sekolah memiliki modal institusional yang memadai untuk mengembangkan mutu pendidikan, meskipun keberhasilan penyelenggaraan pendidikan tetap dipengaruhi oleh efektivitas kepemimpinan kepala sekolah, iklim sekolah, dan budaya organisasi yang berkembang di lingkungan sekolah.

Responden penelitian adalah seluruh guru aktif di SMK As-Siddiqi Lenek yang berjumlah 28 orang. Seluruh anggota populasi dijadikan responden melalui teknik total sampling, sehingga data yang diperoleh merepresentasikan persepsi seluruh guru terhadap kepemimpinan kepala sekolah, iklim sekolah, budaya organisasi, dan mutu pendidikan. Penggunaan sampel jenuh memungkinkan peneliti memperoleh gambaran empiris secara komprehensif mengenai kondisi organisasi sekolah tanpa adanya kesalahan akibat pemilihan sampel.

### Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis statistik deskriptif dilakukan untuk memberikan gambaran mengenai kecenderungan data pada masing-masing variabel penelitian, meliputi skor minimum, skor maksimum, nilai rata-rata (mean), dan standar deviasi. Analisis ini memberikan informasi awal mengenai persepsi responden terhadap kondisi kepemimpinan kepala sekolah, iklim sekolah, budaya organisasi, serta mutu pendidikan di SMK As-Siddiqi Lenek.

**Tabel 1.** Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

| Variabel                    | Minimum | Maksimum | Mean   | Standar Deviasi | Kategori |
|-----------------------------|---------|----------|--------|-----------------|----------|
| Kepemimpinan Kepala Sekolah | 117     | 140      | 126,78 | 5,88            | Baik     |
| Iklim Sekolah               | 103     | 124      | 113,28 | 5,44            | Kondusif |
| Budaya Organisasi           | 110     | 138      | 121,64 | 6,96            | Kuat     |
| Mutu Pendidikan             | 69      | 82       | 74,21  | 3,27            | Baik     |

Sumber: Data Peneliti 2025

### Kepemimpinan Kepala Sekolah

Variabel kepemimpinan kepala sekolah memperoleh skor minimum 117, skor maksimum 140, nilai rata-rata 126,78, dan standar deviasi 5,88. Nilai rata-rata tersebut menunjukkan bahwa responden menilai kepemimpinan kepala sekolah berada pada kategori baik. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepala sekolah dinilai mampu menjalankan fungsi kepemimpinan secara efektif melalui perumusan visi sekolah, koordinasi organisasi, komunikasi interpersonal, serta pemberdayaan guru dan tenaga kependidikan. Selain menjalankan fungsi administratif, kepala sekolah juga dipersepsikan sebagai agen perubahan yang mampu mengarahkan organisasi menuju pencapaian tujuan pendidikan secara lebih efektif.

### Iklim Sekolah

Variabel iklim sekolah menunjukkan skor minimum 103, skor maksimum 124, rata-rata 113,28, dan standar deviasi 5,44. Nilai tersebut mengindikasikan bahwa iklim sekolah berada pada kategori kondusif. Responden menilai hubungan interpersonal antarwarga sekolah berlangsung harmonis, komunikasi organisasi berjalan terbuka, serta terdapat rasa aman dan nyaman dalam melaksanakan aktivitas pendidikan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa lingkungan sosial dan psikologis sekolah telah mendukung pelaksanaan pembelajaran serta memperkuat kolaborasi di antara seluruh warga sekolah.

### Budaya Organisasi

Budaya organisasi memperoleh skor minimum 110, skor maksimum 138, rata-rata 121,64, dan standar deviasi 6,96, sehingga termasuk dalam kategori kuat. Temuan ini menunjukkan bahwa nilai-nilai organisasi seperti disiplin, tanggung jawab, profesionalisme, komitmen kerja, dan kerja sama telah terinternalisasi dalam perilaku warga sekolah. Kesamaan nilai tersebut menjadi pedoman dalam pelaksanaan aktivitas pendidikan sekaligus memperkuat identitas organisasi dalam mencapai tujuan sekolah.

### **Mutu Pendidikan**

Variabel mutu pendidikan memperoleh skor minimum 69, skor maksimum 82, rata-rata 74,21, dan standar deviasi 3,27, yang menunjukkan kategori baik. Hasil ini mengindikasikan bahwa penyelenggaraan pendidikan di SMK As-Siddiqi Lenek secara umum telah memenuhi tujuan kelembagaan. Walaupun demikian, hasil penelitian juga menegaskan pentingnya upaya peningkatan mutu secara berkelanjutan agar sekolah mampu mempertahankan relevansi layanan pendidikan terhadap tuntutan perkembangan pendidikan vokasi dan dunia kerja.

Secara keseluruhan, hasil statistik deskriptif memperlihatkan bahwa seluruh variabel penelitian memiliki kecenderungan positif. Kepemimpinan kepala sekolah dinilai baik, iklim sekolah kondusif, budaya organisasi kuat, dan mutu pendidikan berada pada kategori baik. Kondisi tersebut memberikan indikasi awal bahwa organisasi sekolah telah memiliki fondasi yang memadai untuk mendukung peningkatan mutu pendidikan.

### **Hasil Uji Instrumen**

Sebelum analisis utama dilakukan, instrumen penelitian telah melalui proses pengujian validitas dan reliabilitas sebagaimana dijelaskan pada bagian metode penelitian. Seluruh butir instrumen dinyatakan memenuhi kriteria validitas berdasarkan korelasi Product Moment Pearson, sedangkan reliabilitas instrumen memenuhi kriteria Cronbach's Alpha  $\geq 0,70$ , sehingga seluruh item layak digunakan dalam pengumpulan data penelitian. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa instrumen memiliki tingkat ketepatan dan konsistensi yang memadai dalam mengukur konstruk kepemimpinan kepala sekolah, iklim sekolah, budaya organisasi, dan mutu pendidikan. Informasi rinci mengenai prosedur pengujian instrumen telah dijelaskan pada metodologi penelitian, sedangkan Bab IV hanya menyajikan hasil analisis lanjutan setelah instrumen dinyatakan layak digunakan.

### **Hasil Uji Asumsi Klasik**

Sebelum pengujian hipotesis dilakukan, data dianalisis melalui serangkaian uji asumsi klasik untuk memastikan bahwa model regresi memenuhi persyaratan analisis parametrik. Pengujian meliputi uji normalitas, linearitas, dan multikolinearitas.

### **Uji Normalitas**

Uji normalitas dilakukan menggunakan metode Kolmogorov–Smirnov terhadap residual model regresi. Hasil analisis menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,812, yang lebih besar daripada taraf signifikansi 0,05. Dengan demikian, residual berdistribusi normal sehingga memenuhi salah satu asumsi dasar penggunaan analisis regresi linear berganda.

### **Uji Linearitas**

Hasil pengujian linearitas menunjukkan bahwa hubungan antara masing-masing variabel independen dengan variabel dependen bersifat linear. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa model regresi memenuhi asumsi linearitas

sehingga hubungan antarvariabel dapat dianalisis menggunakan pendekatan regresi linear berganda.

### Uji Multikolinearitas

Pengujian multikolinearitas dilakukan menggunakan nilai Tolerance dan Variance Inflation Factor (VIF). Hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh variabel independen memiliki nilai Tolerance lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF lebih kecil dari 10, sehingga tidak terdapat gejala multikolinearitas pada model penelitian.

**Tabel 2.** Hasil Uji Multikolinearitas

| Variabel                    | Tolerance | VIF   | Keterangan                      |
|-----------------------------|-----------|-------|---------------------------------|
| Kepemimpinan Kepala Sekolah | 0,830     | 1,205 | Tidak terjadi multikolinearitas |
| Iklim Sekolah               | 0,778     | 1,285 | Tidak terjadi multikolinearitas |
| Budaya Organisasi           | 0,665     | 1,504 | Tidak terjadi multikolinearitas |

Sumber: Data Penelitian, 2026

Nilai Tolerance yang berada di atas batas minimum dan nilai VIF yang jauh di bawah angka 10 menunjukkan bahwa hubungan antarvariabel independen tidak cukup tinggi untuk menimbulkan gangguan dalam estimasi koefisien regresi. Dengan demikian, setiap variabel bebas memberikan informasi yang berbeda dalam menjelaskan variasi mutu pendidikan, sehingga model regresi dinyatakan memenuhi asumsi bebas multikolinearitas dan layak digunakan untuk pengujian hipotesis.

Berdasarkan hasil pengujian asumsi klasik, model penelitian memenuhi persyaratan analisis parametrik. Data residual berdistribusi normal, hubungan antarvariabel bersifat linear, serta tidak ditemukan gejala multikolinearitas. Oleh karena itu, analisis regresi linear berganda dapat dilanjutkan untuk menguji hubungan kepemimpinan kepala sekolah, iklim sekolah, dan budaya organisasi terhadap mutu pendidikan.

### Pembahasan

#### Hubungan Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Mutu Pendidikan

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap mutu pendidikan di SMK As-Siddiqi Lenek. Hasil analisis regresi memperlihatkan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 5,39 dengan nilai signifikansi 0,000 ( $< 0,05$ ), sehingga hipotesis penelitian diterima. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa semakin efektif kepemimpinan kepala sekolah, semakin tinggi pula mutu pendidikan yang dihasilkan oleh sekolah. Selain itu, koefisien regresi variabel kepemimpinan kepala sekolah bernilai 0,221, yang menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan pada kualitas kepemimpinan diikuti oleh peningkatan mutu pendidikan sebesar 0,221 satuan dengan asumsi variabel lain tetap.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah tidak hanya berfungsi sebagai aktivitas administratif, tetapi juga sebagai mekanisme strategis yang menentukan efektivitas penyelenggaraan pendidikan. Dalam konteks

SMK As-Siddiqi Lenek, kepala sekolah dipersepsikan mampu menjalankan fungsi koordinasi organisasi, membangun komunikasi yang efektif, memberdayakan guru, serta mengarahkan seluruh sumber daya sekolah menuju pencapaian visi kelembagaan. Persepsi positif tersebut sejalan dengan hasil analisis deskriptif yang menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan kepala sekolah berada pada kategori baik, dengan nilai rata-rata sebesar 126,78. Kondisi ini mengindikasikan bahwa praktik kepemimpinan yang berkembang di sekolah telah memberikan fondasi yang kuat bagi terciptanya tata kelola pendidikan yang efektif.

Secara teoretis, hasil penelitian ini memperkuat pandangan Northouse yang menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan proses memengaruhi individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Dalam organisasi pendidikan, kepala sekolah tidak hanya bertugas mengelola administrasi sekolah, tetapi juga berperan sebagai pemimpin pembelajaran (*instructional leader*) yang bertanggung jawab mengembangkan kualitas proses belajar mengajar, membina profesionalisme guru, dan menciptakan budaya organisasi yang mendukung peningkatan mutu pendidikan. Perspektif ini juga sejalan dengan konsep *instructional leadership* yang dikembangkan oleh Hallinger, yang menempatkan kepala sekolah sebagai aktor utama dalam mengarahkan proses pembelajaran, mengembangkan kapasitas guru, serta membangun budaya akademik yang berorientasi pada peningkatan hasil belajar peserta didik.

Temuan penelitian ini juga konsisten dengan teori *successful school leadership* yang dikemukakan oleh Leithwood, Harris, dan Hopkins. Mereka menegaskan bahwa kepemimpinan sekolah memberikan pengaruh terhadap capaian pendidikan melalui beberapa jalur, antara lain membangun arah organisasi (*setting directions*), mengembangkan kapasitas sumber daya manusia (*developing people*), mendesain ulang organisasi (*redesigning the organization*), dan meningkatkan kualitas proses pembelajaran (*improving the instructional program*). Dengan demikian, pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap mutu pendidikan dalam penelitian ini dapat dipahami sebagai konsekuensi dari kemampuan kepala sekolah dalam mengintegrasikan seluruh komponen organisasi sehingga bekerja secara sinergis mencapai tujuan pendidikan.

Dalam konteks empiris penelitian, pengaruh kepemimpinan kepala sekolah tampak pada kemampuan kepala sekolah membangun koordinasi antarguru, menciptakan komunikasi organisasi yang terbuka, meningkatkan motivasi kerja, serta memperkuat disiplin dan tanggung jawab profesional warga sekolah. Praktik kepemimpinan tersebut tidak hanya meningkatkan efektivitas pengelolaan sekolah, tetapi juga menciptakan kondisi organisasi yang memungkinkan guru melaksanakan tugas pembelajaran secara optimal. Dengan kata lain, kepemimpinan yang efektif menghasilkan efek tidak langsung terhadap mutu pendidikan melalui peningkatan kualitas lingkungan kerja dan profesionalisme tenaga pendidik.

Karakteristik SMK As-Siddiqi Lenek sebagai sekolah yang berada di bawah naungan pondok pesantren juga memberikan dimensi tersendiri terhadap praktik kepemimpinan. Kepala sekolah tidak hanya menjalankan fungsi manajerial, tetapi juga mengintegrasikan nilai-nilai religius, kedisiplinan, dan pembentukan karakter ke dalam sistem pengelolaan sekolah. Oleh karena itu, efektivitas kepemimpinan dalam konteks penelitian ini bukan semata-mata diukur dari kemampuan administratif, tetapi juga dari kapasitas kepala sekolah dalam membangun

komitmen kolektif seluruh warga sekolah terhadap pencapaian tujuan pendidikan. Kondisi tersebut menjadikan kepemimpinan sebagai faktor strategis dalam menjaga keseimbangan antara pencapaian kompetensi vokasional dan pembentukan karakter peserta didik.

Hasil penelitian ini juga memiliki kesesuaian dengan berbagai penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu determinan utama efektivitas sekolah. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah yang mampu membangun visi yang jelas, mengembangkan budaya kolaboratif, memberikan dukungan profesional kepada guru, serta menerapkan pengambilan keputusan yang partisipatif cenderung menghasilkan sekolah dengan kinerja akademik yang lebih baik. Kesamaan temuan tersebut memperkuat argumentasi bahwa kepemimpinan sekolah merupakan variabel strategis yang secara konsisten memengaruhi kualitas penyelenggaraan pendidikan pada berbagai jenjang dan konteks kelembagaan.

Namun demikian, temuan penelitian ini juga menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah bukan satu-satunya faktor yang menentukan mutu pendidikan. Koefisien regresi sebesar 0,221 menunjukkan bahwa meskipun pengaruhnya signifikan, peningkatan mutu pendidikan tetap memerlukan dukungan faktor organisasi lainnya, terutama iklim sekolah dan budaya organisasi yang dalam penelitian ini juga terbukti memberikan kontribusi positif terhadap mutu pendidikan. Dengan demikian, efektivitas kepemimpinan kepala sekolah akan memberikan hasil yang lebih optimal apabila didukung oleh lingkungan kerja yang kondusif serta budaya organisasi yang kuat.

Dari perspektif manajemen pendidikan, temuan ini memiliki implikasi praktis bahwa peningkatan mutu pendidikan perlu diawali dengan penguatan kapasitas kepemimpinan kepala sekolah. Program pengembangan profesional kepala sekolah hendaknya tidak hanya berfokus pada kompetensi administratif, tetapi juga pada kemampuan membangun visi strategis, mengelola perubahan organisasi, mengembangkan kapasitas guru, memperkuat komunikasi organisasi, serta menciptakan budaya kolaboratif yang berorientasi pada peningkatan mutu. Di samping itu, mekanisme supervisi akademik dan evaluasi kinerja kepala sekolah perlu diarahkan untuk memastikan bahwa praktik kepemimpinan benar-benar berkontribusi terhadap peningkatan kualitas pembelajaran dan layanan pendidikan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu pilar utama dalam peningkatan mutu pendidikan di SMK As-Siddiqi Lenek. Kepemimpinan yang efektif mampu menggerakkan sumber daya manusia, mengoptimalkan fungsi organisasi, serta membangun komitmen kolektif dalam mencapai tujuan pendidikan. Oleh karena itu, upaya peningkatan mutu pendidikan tidak dapat dilepaskan dari pengembangan kualitas kepemimpinan kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran sekaligus pemimpin organisasi yang mampu mengintegrasikan aspek manajerial, akademik, dan nilai-nilai kelembagaan secara berkelanjutan. Temuan ini sekaligus memperkuat hasil analisis empiris bahwa kepemimpinan kepala sekolah memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap mutu pendidikan, sehingga menjadi salah satu faktor kunci dalam strategi pengembangan sekolah yang berorientasi pada peningkatan kualitas pendidikan.

### Hubungan Iklim Sekolah dengan Mutu Pendidikan

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa iklim sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap mutu pendidikan di SMK As-Siddiqi Lenek. Hasil analisis regresi memperlihatkan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 3,62 dengan nilai signifikansi 0,001 ( $< 0,05$ ), sehingga hipotesis penelitian diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin kondusif iklim sekolah yang dirasakan oleh warga sekolah, semakin tinggi pula mutu pendidikan yang mampu dicapai. Selain itu, koefisien regresi sebesar 0,166 mengindikasikan bahwa setiap peningkatan satu satuan pada kualitas iklim sekolah akan meningkatkan mutu pendidikan sebesar 0,166 satuan dengan asumsi variabel lain tetap. Walaupun besarnya pengaruh lebih kecil dibandingkan variabel kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi, hasil tersebut tetap menunjukkan bahwa iklim sekolah merupakan salah satu determinan penting dalam peningkatan mutu pendidikan.

Temuan tersebut didukung oleh hasil analisis deskriptif yang memperlihatkan bahwa variabel iklim sekolah memperoleh nilai rata-rata 113,28, sehingga termasuk dalam kategori kondusif. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa hubungan interpersonal antarwarga sekolah berjalan harmonis, komunikasi organisasi berlangsung secara terbuka, serta tercipta rasa aman dan nyaman dalam pelaksanaan aktivitas pendidikan. Lingkungan sosial dan psikologis yang positif tersebut memberikan ruang bagi guru dan tenaga kependidikan untuk melaksanakan tugas secara profesional sekaligus memperkuat kolaborasi dalam mencapai tujuan sekolah. Dengan demikian, kualitas iklim sekolah yang baik menjadi modal organisasi yang penting dalam mendukung penyelenggaraan pendidikan yang bermutu.

Secara konseptual, hasil penelitian ini memperkuat teori Hoy dan Miskel yang memandang iklim sekolah sebagai kualitas lingkungan internal organisasi yang memengaruhi perilaku, motivasi, dan produktivitas seluruh anggota organisasi. Iklim sekolah tidak hanya berkaitan dengan kondisi fisik sekolah, tetapi juga mencakup kualitas hubungan sosial, pola komunikasi, rasa saling percaya, dukungan organisasi, dan suasana psikologis yang dirasakan oleh warga sekolah. Ketika lingkungan sekolah mampu menciptakan rasa aman, keterbukaan, dan kerja sama yang baik, maka guru akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kualitas pembelajaran, sedangkan peserta didik memperoleh pengalaman belajar yang lebih kondusif. Sebaliknya, iklim sekolah yang kurang sehat berpotensi menurunkan motivasi kerja, menghambat komunikasi organisasi, dan mengurangi efektivitas pelaksanaan proses pendidikan.

Dalam konteks SMK As-Siddiqi Lenek, iklim sekolah yang kondusif tercermin dari adanya hubungan kerja yang harmonis antarwarga sekolah, komunikasi yang relatif terbuka antara kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan, serta tumbuhnya rasa kebersamaan dalam melaksanakan tanggung jawab organisasi. Karakteristik tersebut memungkinkan terjadinya koordinasi yang efektif dalam penyelenggaraan pembelajaran, penyelesaian permasalahan secara kolektif, serta peningkatan partisipasi seluruh warga sekolah dalam berbagai program pengembangan mutu. Lingkungan organisasi yang demikian menciptakan suasana kerja yang produktif sehingga mendukung tercapainya tujuan pendidikan secara lebih efektif.

Pengaruh positif iklim sekolah terhadap mutu pendidikan dapat dijelaskan melalui mekanisme organisasi yang terjadi di lingkungan sekolah. Iklim sekolah

yang kondusif mendorong meningkatnya kepuasan kerja guru, memperkuat komitmen terhadap organisasi, serta mengurangi potensi konflik yang dapat menghambat proses pendidikan. Selain itu, lingkungan kerja yang aman dan mendukung memungkinkan guru lebih fokus pada pengembangan strategi pembelajaran, inovasi pembelajaran, serta peningkatan kualitas pelayanan kepada peserta didik. Dengan demikian, pengaruh iklim sekolah terhadap mutu pendidikan tidak hanya bersifat langsung, tetapi juga terjadi melalui peningkatan efektivitas kerja seluruh komponen sekolah.

Temuan penelitian ini juga konsisten dengan berbagai hasil penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa iklim sekolah merupakan salah satu faktor yang berkontribusi terhadap efektivitas organisasi pendidikan. Berbagai studi menjelaskan bahwa sekolah dengan iklim organisasi yang positif umumnya memiliki tingkat kolaborasi guru yang lebih tinggi, komunikasi organisasi yang lebih efektif, kepuasan kerja yang lebih baik, serta kualitas pembelajaran yang lebih optimal. Kesamaan hasil tersebut memperkuat argumentasi bahwa peningkatan mutu pendidikan tidak hanya bergantung pada kompetensi individu, tetapi juga dipengaruhi oleh kualitas lingkungan organisasi tempat proses pendidikan berlangsung.

Meskipun demikian, hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa kontribusi iklim sekolah terhadap mutu pendidikan masih lebih kecil dibandingkan budaya organisasi dan kepemimpinan kepala sekolah. Hal tersebut menunjukkan bahwa iklim sekolah berperan sebagai faktor pendukung yang memperkuat efektivitas pengelolaan sekolah, namun dampaknya akan lebih optimal apabila didukung oleh kepemimpinan yang efektif dan budaya organisasi yang kuat. Dengan kata lain, iklim sekolah tidak dapat dipisahkan dari dinamika organisasi secara keseluruhan, karena kualitas lingkungan kerja pada dasarnya merupakan hasil interaksi antara praktik kepemimpinan, sistem organisasi, dan nilai-nilai yang berkembang di sekolah.

Temuan ini memiliki implikasi praktis bagi pengelolaan sekolah, khususnya dalam upaya peningkatan mutu pendidikan. Kepala sekolah perlu membangun iklim organisasi yang mendukung kolaborasi, keterbukaan komunikasi, rasa saling percaya, serta partisipasi aktif seluruh warga sekolah dalam pengambilan keputusan. Selain itu, penyediaan lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan kondusif perlu menjadi bagian dari strategi peningkatan mutu sekolah. Pengembangan forum komunikasi, kegiatan refleksi bersama, penguatan kerja tim, serta penyelesaian konflik secara konstruktif merupakan beberapa langkah yang dapat dilakukan untuk mempertahankan iklim sekolah yang positif.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa iklim sekolah merupakan komponen organisasi yang memiliki kontribusi nyata terhadap peningkatan mutu pendidikan. Lingkungan sekolah yang kondusif memungkinkan guru, tenaga kependidikan, dan peserta didik menjalankan peran masing-masing secara optimal sehingga proses pendidikan berlangsung lebih efektif. Oleh karena itu, peningkatan mutu pendidikan di SMK As-Siddiqi Lenek tidak hanya memerlukan penguatan aspek kepemimpinan, tetapi juga harus diiringi dengan penciptaan iklim sekolah yang sehat, kolaboratif, dan berorientasi pada peningkatan kualitas layanan pendidikan. Temuan ini memperkuat hasil analisis empiris bahwa iklim sekolah memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap

mutu pendidikan, sehingga layak diposisikan sebagai salah satu faktor strategis dalam pengembangan organisasi sekolah.

### **Hubungan Budaya Organisasi dengan Mutu Pendidikan**

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap mutu pendidikan di SMK As-Siddiqi Lenek. Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi memiliki nilai signifikansi sebesar 0,028 ( $< 0,05$ ) sehingga hipotesis penelitian diterima. Selain itu, koefisien regresi budaya organisasi sebesar 0,280 merupakan yang terbesar dibandingkan variabel bebas lainnya, yang menunjukkan bahwa budaya organisasi menjadi faktor yang paling dominan dalam menjelaskan peningkatan mutu pendidikan pada sekolah yang diteliti. Dengan demikian, semakin kuat budaya organisasi yang berkembang di lingkungan sekolah, semakin tinggi pula mutu pendidikan yang dapat dicapai.

Hasil tersebut sejalan dengan analisis deskriptif yang menunjukkan bahwa budaya organisasi memperoleh nilai rata-rata 121,64 dan termasuk dalam kategori kuat. Temuan ini mengindikasikan bahwa nilai-nilai organisasi seperti disiplin, tanggung jawab, komitmen kerja, profesionalisme, dan kerja sama telah menjadi bagian dari perilaku keseharian warga sekolah. Kesamaan nilai tersebut membentuk identitas organisasi sekaligus menjadi pedoman dalam melaksanakan tugas pendidikan sehingga tercipta konsistensi dalam pencapaian tujuan sekolah.

Secara teoretis, temuan penelitian ini memperkuat konsep budaya organisasi yang dikemukakan oleh Schein, yang menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat asumsi dasar, nilai, dan keyakinan yang dipelajari serta diwariskan kepada anggota organisasi sebagai pedoman dalam berpikir dan bertindak. Dalam konteks pendidikan, budaya organisasi tidak hanya berfungsi sebagai identitas institusi, tetapi juga menjadi mekanisme sosial yang membentuk perilaku profesional guru, pola interaksi antarwarga sekolah, serta komitmen terhadap peningkatan mutu. Ketika nilai-nilai organisasi telah terinternalisasi secara kuat, seluruh anggota organisasi akan memiliki orientasi yang sama dalam memberikan layanan pendidikan yang berkualitas.

Dalam konteks SMK As-Siddiqi Lenek, kuatnya budaya organisasi tidak terlepas dari karakteristik sekolah yang berada dalam lingkungan pesantren. Nilai-nilai religius, kedisiplinan, tanggung jawab, dan semangat kebersamaan menjadi budaya yang terus dipraktikkan dalam penyelenggaraan pendidikan. Kondisi tersebut mendorong terbentuknya lingkungan kerja yang produktif, meningkatkan loyalitas warga sekolah terhadap organisasi, serta memperkuat komitmen kolektif dalam mencapai tujuan pendidikan. Oleh karena itu, budaya organisasi tidak hanya berfungsi sebagai norma sosial, tetapi juga menjadi kekuatan penggerak yang mendukung efektivitas seluruh aktivitas pendidikan.

Temuan penelitian ini juga konsisten dengan berbagai penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa sekolah dengan budaya organisasi yang kuat cenderung memiliki kinerja organisasi yang lebih baik, tingkat kolaborasi guru yang lebih tinggi, serta kualitas pembelajaran yang lebih efektif. Budaya organisasi yang positif mampu membangun komitmen profesional, memperkuat kerja sama tim, dan mendorong inovasi dalam proses pembelajaran. Sebaliknya, budaya organisasi yang lemah sering kali menyebabkan rendahnya disiplin kerja, lemahnya koordinasi organisasi, serta kurang optimalnya pencapaian tujuan pendidikan.

Dari perspektif praktis, hasil penelitian ini memberikan implikasi bahwa peningkatan mutu pendidikan tidak cukup hanya dilakukan melalui penguatan kepemimpinan kepala sekolah atau perbaikan iklim sekolah, tetapi juga memerlukan pengembangan budaya organisasi yang berorientasi pada mutu. Upaya tersebut dapat dilakukan melalui internalisasi nilai-nilai profesionalisme, peningkatan disiplin kerja, penguatan kolaborasi antarwarga sekolah, serta pembiasaan praktik perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*). Dengan demikian, budaya organisasi menjadi fondasi penting dalam membangun sekolah yang adaptif, efektif, dan mampu menghasilkan layanan pendidikan yang berkualitas secara berkelanjutan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa budaya organisasi merupakan faktor strategis yang memberikan kontribusi paling besar terhadap mutu pendidikan di SMK As-Siddiqi Lenek. Semakin kuat nilai-nilai organisasi dipahami, dihayati, dan diterapkan oleh seluruh warga sekolah, semakin besar peluang sekolah untuk meningkatkan efektivitas penyelenggaraan pendidikan dan mencapai mutu pendidikan yang lebih tinggi. Temuan ini memperkuat bukti empiris bahwa budaya organisasi bukan hanya menjadi identitas kelembagaan, tetapi juga menjadi modal sosial yang menentukan keberhasilan organisasi pendidikan dalam mewujudkan layanan pendidikan yang bermutu.

### **Hubungan Simultan Kepemimpinan Kepala Sekolah, Iklim Sekolah, dan Budaya Organisasi dengan Mutu Pendidikan: Implikasi Teoretis dan Praktis**

Hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah, iklim sekolah, dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap mutu pendidikan di SMK As-Siddiqi Lenek. Analisis regresi linear berganda menghasilkan nilai signifikansi sebesar 0,000 ( $<0,05$ ) sehingga hipotesis penelitian diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan mutu pendidikan tidak dapat dijelaskan oleh satu variabel secara terpisah, tetapi merupakan hasil interaksi yang sinergis antara kepemimpinan kepala sekolah, iklim sekolah, dan budaya organisasi. Ketiga variabel tersebut membentuk suatu sistem organisasi yang saling melengkapi dalam mendukung efektivitas penyelenggaraan pendidikan.

Kekuatan hubungan tersebut semakin diperjelas oleh hasil analisis koefisien determinasi yang menunjukkan bahwa model regresi memiliki nilai R sebesar 0,819, R Square sebesar 0,670, dan Adjusted R Square sebesar 0,629. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa sekitar 67,0% variasi mutu pendidikan dapat dijelaskan oleh kombinasi ketiga variabel independen, sedangkan sisanya sebesar 33,0% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian, seperti kompetensi guru, sarana dan prasarana, supervisi akademik, partisipasi masyarakat, karakteristik peserta didik, maupun faktor organisasi lainnya yang tidak dianalisis dalam penelitian ini. Besarnya nilai koefisien determinasi tersebut menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan penjelas (*explanatory power*) yang kuat dalam menjelaskan variasi mutu pendidikan pada konteks sekolah yang diteliti.

Temuan ini memperlihatkan bahwa mutu pendidikan merupakan fenomena multidimensional yang tidak dapat dipahami melalui pendekatan tunggal. Kepemimpinan kepala sekolah berperan dalam memberikan arah strategis, membangun visi organisasi, dan menggerakkan seluruh sumber daya sekolah. Iklim

sekolah menciptakan lingkungan sosial dan psikologis yang mendukung proses pembelajaran, sedangkan budaya organisasi membentuk nilai, norma, dan kebiasaan kerja yang menjadi landasan perilaku seluruh warga sekolah. Interaksi ketiga faktor tersebut menghasilkan kondisi organisasi yang memungkinkan sekolah melaksanakan proses pendidikan secara efektif dan berkelanjutan. Dengan demikian, keberhasilan peningkatan mutu pendidikan merupakan hasil sinergi antara aspek struktural, sosial, dan kultural dalam organisasi sekolah.

Secara teoretis, hasil penelitian ini memperkuat perspektif pendekatan sistem (systems approach) dalam manajemen pendidikan yang memandang sekolah sebagai suatu organisasi yang terdiri atas berbagai subsistem yang saling berinteraksi. Dalam perspektif ini, efektivitas sekolah tidak hanya ditentukan oleh kualitas satu komponen organisasi, tetapi oleh kemampuan seluruh komponen untuk bekerja secara terpadu dalam mencapai tujuan pendidikan. Kepemimpinan menyediakan arah dan pengambilan keputusan, iklim sekolah membentuk kualitas hubungan antaranggota organisasi, sedangkan budaya organisasi menjadi mekanisme yang menginternalisasi nilai-nilai bersama ke dalam perilaku warga sekolah. Oleh karena itu, perubahan pada salah satu komponen akan memengaruhi efektivitas komponen lainnya sehingga peningkatan mutu pendidikan memerlukan pendekatan yang bersifat holistik.

Hasil penelitian ini juga memberikan dukungan empiris terhadap konsep Total Quality Management (TQM) dalam pendidikan yang dikemukakan oleh Sallis. Perspektif TQM menegaskan bahwa mutu pendidikan merupakan hasil dari proses perbaikan berkelanjutan (continuous improvement) yang melibatkan seluruh unsur organisasi. Dalam kerangka tersebut, kepala sekolah berfungsi sebagai pemimpin perubahan (change leader), iklim sekolah menjadi media yang mendukung kolaborasi dan komunikasi organisasi, sedangkan budaya organisasi berperan sebagai fondasi yang menanamkan orientasi terhadap mutu dalam setiap aktivitas pendidikan. Dengan demikian, peningkatan mutu pendidikan tidak hanya bergantung pada keberhasilan individu, tetapi merupakan hasil komitmen kolektif seluruh warga sekolah terhadap budaya mutu.

Di sisi lain, hasil penelitian juga memperlihatkan bahwa budaya organisasi memiliki koefisien regresi terbesar, diikuti oleh kepemimpinan kepala sekolah dan iklim sekolah. Temuan tersebut menunjukkan bahwa meskipun kepemimpinan memiliki fungsi strategis dalam mengarahkan organisasi, keberhasilan implementasi berbagai kebijakan pendidikan sangat dipengaruhi oleh budaya kerja yang berkembang di lingkungan sekolah. Budaya organisasi yang kuat memungkinkan nilai-nilai profesionalisme, disiplin, tanggung jawab, dan kolaborasi terinternalisasi dalam perilaku sehari-hari sehingga kebijakan yang dirancang oleh kepala sekolah dapat diimplementasikan secara konsisten. Sebaliknya, tanpa budaya organisasi yang mendukung, efektivitas kepemimpinan maupun kualitas iklim sekolah berpotensi tidak memberikan dampak yang optimal terhadap peningkatan mutu pendidikan.

Temuan penelitian ini juga memberikan beberapa implikasi teoretis. Pertama, penelitian memperkuat asumsi bahwa mutu pendidikan merupakan konstruk multidimensional yang dipengaruhi oleh kombinasi faktor kepemimpinan, lingkungan organisasi, dan budaya kelembagaan. Kedua, hasil penelitian mendukung integrasi teori kepemimpinan pendidikan, teori iklim organisasi, dan teori budaya organisasi dalam menjelaskan efektivitas sekolah. Ketiga, penelitian

ini memperlihatkan bahwa hubungan antarvariabel organisasi bersifat komplementer, bukan kompetitif. Dengan kata lain, efektivitas satu variabel akan semakin meningkat apabila didukung oleh variabel organisasi lainnya. Oleh karena itu, model konseptual penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa pendekatan integratif lebih tepat digunakan dibandingkan pendekatan parsial dalam menjelaskan mutu pendidikan.

Selain memberikan kontribusi teoretis, penelitian ini juga memiliki implikasi praktis bagi pengelolaan sekolah. Pertama, kepala sekolah perlu memperkuat kompetensi kepemimpinan strategis, khususnya dalam membangun visi sekolah, mengembangkan kapasitas guru, serta mengelola perubahan organisasi secara partisipatif. Kedua, sekolah perlu menciptakan iklim organisasi yang kondusif melalui penguatan komunikasi terbuka, kerja sama tim, rasa saling percaya, dan penyelesaian konflik secara konstruktif. Ketiga, pengembangan budaya organisasi harus menjadi bagian dari kebijakan sekolah melalui internalisasi nilai-nilai profesionalisme, disiplin, tanggung jawab, integritas, dan orientasi terhadap mutu. Keempat, evaluasi mutu pendidikan hendaknya tidak hanya berfokus pada hasil belajar peserta didik, tetapi juga mempertimbangkan kualitas proses organisasi yang mendukung pencapaian hasil tersebut.

Bagi SMK As-Siddiqi Lenek, temuan ini memiliki relevansi yang tinggi karena karakteristik sekolah yang berada dalam lingkungan pesantren memungkinkan integrasi antara kepemimpinan pendidikan modern dengan nilai-nilai religius yang telah menjadi budaya organisasi sekolah. Kondisi tersebut dapat menjadi modal institusional dalam membangun budaya mutu yang berkelanjutan. Penguatan kepemimpinan yang visioner, penciptaan iklim sekolah yang kondusif, serta internalisasi budaya organisasi yang positif akan memperkuat kemampuan sekolah dalam menghasilkan lulusan yang tidak hanya memiliki kompetensi vokasional, tetapi juga karakter, kedisiplinan, dan integritas yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan dunia kerja.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa mutu pendidikan merupakan produk dari sinergi berbagai faktor organisasi yang bekerja secara terpadu. Kepemimpinan kepala sekolah memberikan arah strategis, iklim sekolah menciptakan lingkungan yang mendukung proses pendidikan, sedangkan budaya organisasi menjadi fondasi yang mengarahkan perilaku seluruh warga sekolah. Ketiga variabel tersebut secara simultan mampu menjelaskan sebagian besar variasi mutu pendidikan di SMK As-Siddiqi Lenek. Oleh karena itu, strategi peningkatan mutu pendidikan hendaknya dirancang secara komprehensif melalui penguatan kapasitas kepemimpinan, pembangunan iklim sekolah yang kondusif, dan pengembangan budaya organisasi yang berorientasi pada perbaikan berkelanjutan. Dengan pendekatan yang terintegrasi tersebut, sekolah memiliki peluang yang lebih besar untuk meningkatkan efektivitas organisasi sekaligus menghasilkan layanan pendidikan yang berkualitas, adaptif, dan berdaya saing.

## Kesimpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap mutu pendidikan di SMK As-Siddiqi Lenek. Kepemimpinan yang efektif mampu mengarahkan seluruh sumber daya sekolah melalui perumusan visi yang jelas, penguatan koordinasi, pembinaan

profesionalisme guru, serta pengelolaan organisasi yang sistematis. Temuan ini menegaskan bahwa kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai administrator, tetapi juga sebagai pemimpin pembelajaran yang menentukan efektivitas penyelenggaraan pendidikan. Dengan demikian, semakin baik kualitas kepemimpinan kepala sekolah, semakin tinggi pula mutu pendidikan yang dapat dicapai oleh sekolah.

Penelitian ini juga membuktikan bahwa iklim sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap mutu pendidikan. Lingkungan sekolah yang kondusif, ditandai dengan hubungan interpersonal yang harmonis, komunikasi yang terbuka, rasa aman, serta kerja sama yang baik antarwarga sekolah, mampu mendukung terciptanya proses pembelajaran yang lebih efektif. Selain itu, budaya organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap mutu pendidikan, bahkan memberikan kontribusi paling besar dibandingkan variabel independen lainnya. Budaya organisasi yang kuat mendorong internalisasi nilai-nilai disiplin, tanggung jawab, profesionalisme, dan komitmen bersama sehingga menjadi landasan bagi peningkatan kualitas layanan pendidikan secara berkelanjutan.

Secara simultan, kepemimpinan kepala sekolah, iklim sekolah, dan budaya organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap mutu pendidikan. Ketiga variabel tersebut membentuk sistem organisasi yang saling melengkapi dalam meningkatkan efektivitas penyelenggaraan pendidikan. Hasil analisis menunjukkan bahwa model penelitian mampu menjelaskan sebagian besar variasi mutu pendidikan, yang mengindikasikan bahwa peningkatan mutu sekolah memerlukan pendekatan yang bersifat komprehensif, bukan hanya berfokus pada satu aspek organisasi. Oleh karena itu, keberhasilan peningkatan mutu pendidikan sangat bergantung pada sinergi antara kepemimpinan yang visioner, iklim sekolah yang kondusif, dan budaya organisasi yang kuat.

Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini menegaskan bahwa upaya peningkatan mutu pendidikan di SMK As-Siddiqi Lenek perlu diarahkan pada penguatan kapasitas kepemimpinan kepala sekolah, penciptaan iklim sekolah yang mendukung kolaborasi dan pembelajaran, serta pengembangan budaya organisasi yang berorientasi pada mutu dan perbaikan berkelanjutan. Integrasi ketiga aspek tersebut menjadi strategi yang efektif dalam membangun sekolah yang mampu memberikan layanan pendidikan berkualitas sekaligus memperkuat daya saing kelembagaan di tengah tuntutan peningkatan kualitas pendidikan.

### **Ucapan Terimakasih**

Penulis menyampaikan terima kasih kepada Kepala SMK As-Siddiqi Lenek beserta seluruh guru dan tenaga kependidikan yang telah memberikan izin, dukungan, serta partisipasi selama proses pengumpulan data penelitian. Apresiasi juga disampaikan kepada semua pihak yang telah memberikan masukan, bantuan, dan dukungan sehingga penelitian ini dapat diselesaikan dengan baik. Semoga hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen pendidikan, khususnya dalam upaya peningkatan mutu pendidikan melalui penguatan kepemimpinan kepala sekolah, iklim sekolah, dan budaya organisasi.

## Referensi

- Aldridge, J. M., & McChesney, K. (2018). The relationships between school climate and adolescent mental health and wellbeing: A systematic literature review. *International Journal of Educational Research*, 88, 121–145. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2018.01.012>
- Bush, T. (2023). *Theories of educational leadership and management* (6th ed.). SAGE Publications.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2021). *Research methods in education* (9th ed.). Routledge.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). SAGE Publications.
- Creswell, J. W., & Guetterman, T. C. (2024). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research* (7th ed.). Pearson.
- Etikan, I., & Bala, K. (2017). Sampling and sampling methods. *Biometrics & Biostatistics International Journal*, 5(6), 215–217. <https://doi.org/10.15406/bbij.2017.05.00149>
- Field, A. (2024). *Discovering statistics using IBM SPSS Statistics* (6th ed.). SAGE Publications.
- Fraenkel, J. R., Wallen, N. E., & Hyun, H. H. (2022). *How to design and evaluate research in education* (11th ed.). McGraw Hill.
- Fullan, M., Quinn, J., & Gardner, M. (2020). *Education reimagined: The future of learning*. Corwin Press.
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 26* (10th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2022). *Multivariate data analysis* (9th ed.). Cengage Learning.
- Hallinger, P. (2018). Bringing context out of the shadows of leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(1), 5–24. <https://doi.org/10.1177/1741143216670652>
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). *Educational administration: Theory, research, and practice* (9th ed.). McGraw-Hill.
- 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>
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.
- OECD. (2023). *Education at a glance 2023: OECD indicators*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/e13bef63-en>
- Sallis, E. (2015). *Total quality management in education* (3rd ed.). Routledge.

- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Jossey-Bass.
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2021). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). John Wiley & Sons.
- Sugiyono. (2023). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (3rd ed.). Alfabeta.
- Thapa, A., Cohen, J., Guffey, S., & Higgins-D'Alessandro, A. (2013). A review of school climate research. *Review of Educational Research*, 83(3), 357–385. <https://doi.org/10.3102/0034654313483907>
- UNESCO. (2021). *Reimagining our futures together: A new social contract for education*. UNESCO.
- UNESCO. (2024). *Global education monitoring report 2024: Leadership in education*. UNESCO.
- UNESCO-UNEVOC. (2022). *Transforming TVET for successful and just transitions*. UNESCO-UNEVOC International Centre for Technical and Vocational Education and Training.
- Wang, M.-T., & Degol, J. L. (2016). School climate: A review of the construct, measurement, and impact on student outcomes. *Educational Psychology Review*, 28(2), 315–352. <https://doi.org/10.1007/s10648-015-9319-1>
- World Bank. (2023). *The state of global learning poverty: 2023 update*. World Bank.
- Yukl, G. (2020). *Leadership in organizations* (9th ed.). Pearson.