

KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN PENGEMBANGAN BUDAYA DI SEKOLAH

THE LEADERSHIP OF PRINCIPAL AND THE DEVELOPMENT OF CULTURE AT SCHOOL

Syamsuddin

Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar
syamsuddinsasak@yahoo.co.id

Abstrak

Keberhasilan mencapai tujuan pendidikan di sekolah sangat tergantung pada kepemimpinan kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Mengacu pada Pasal 15 Permendikbud Nomor 6 Tahun 2018 Tentang Tugas Pokok dan Fungsi Kepala Sekolah ialah untuk melaksanakan tugas pokok manajerial, pengembangan kewirausahaan, dan supervisi kepada Guru dan tenaga kependidikan, mengembangkan sekolah dan meningkatkan mutu sekolah berdasarkan 8 (delapan) standar nasional pendidikan, melaksanakan tugas pembelajaran maupun pembimbingan agar proses pembelajaran maupun pembimbingan tetap berlangsung dalam satuan pendidikan, melaksanakan tugas pembelajaran atau pembimbingan di luar tugas pokoknya dan melaksanakan promosi kebudayaan Indonesia. Sekolah merupakan wadah pengembangan budaya bangsa. Pengembangan budaya di sekolah merupakan bagian terpenting yang tak luput dari perhatian kepala sekolah.

Kata Kunci: kepemimpinan, kepala sekolah, budaya sekolah

Abstract

The success of achieving educational goals in schools is highly dependent on the leadership of the principal in carrying out his duties and functions. Referring to Article 15 of the Ministry of Education and Culture Regulation No. 6 of 2018 concerning Principal Duties and Functions of School Principals is to carry out the principal managerial tasks, entrepreneurship development, and supervision of teachers and education staff, develop schools and improve school quality based on 8 (eight) national education standards, implement learning and coaching tasks so that the learning and coaching processes continue in the education unit, carry out learning or coaching tasks outside of their main tasks and carry out the promotion of Indonesian culture. A school is a place for developing national culture. Cultural development in schools is the most important part that does not escape the attention of the principal.

Keywords: *the leadership, the principal, school culture*

How to Cite: Syamsuddin. (2020). Kepemimpinan kepala sekolah dan pengembangan budaya di sekolah. *Al asma: Journal of Islamic Education*, 2(1), 81-96.

PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan proses pewarisan budaya untuk meningkatkan harkat dan martabat manusia dan berlangsung sepanjang hayat, dilaksanakan di lingkungan sekolah, keluarga, masyarakat. Pendidikan merupakan tanggung jawab bersama antar keluarga, sekolah, dan pemerintah (Arifin, 2003). Dalam arti sederhana pendidikan sering diartikan sebagai usaha manusia untuk membina kepribadiannya sesuai dengan nilai-nilai di dalam masyarakat dan kebudayaan. Dalam perkembangannya, istilah pendidikan atau pedagogik berarti bimbingan atau pertolongan yang diberikan dengan sengaja oleh orang dewasa agar ia menjadi dewasa. Selanjutnya, pendidikan diartikan sebagai usaha yang dijalankan oleh seseorang atau kelompok orang lain agar menjadi dewasa atau mencapai tingkat hidup atau kehidupan yang lebih tinggi dalam arti mental (Hasbullah, 2006).

Pada sebuah sekolah, kepala sekolah adalah bapak sekaligus ibu bagi semua personil yang bertugas di sekolah tersebut. Hal ini memberikan konsekuensi logis bahwa seorang kepala sekolah haruslah mempunyai tingkat kepemimpinan lebih sehingga dapat memberi kontribusi terhadap segala kebutuhan guru yang bersifat psikis bahkan terkadang bersifat fisik. Kondisi ini mengharuskan kepala sekolah untuk memosisikan diri sebagaimana yang diinginkan anak buahnya, guru. Meskipun kepala sekolah sebenarnya seorang manusia yang tidak luput dari kesalahan dan kekhilafan, sehingga sangat naif jika tuntutan tersebut bersifat harus (Saroni, 2006).

Untuk mewujudkan sekolah efektif, maka komponen yang dianggap penting adalah keberadaan seorang kepala sekolah yang tidak hanya sebagai figur personifikasi sekolah, tetapi juga paham tentang tujuan pendidikan, punya visi masa depan, serta mampu mengaktualisasikan seluruh potensi yang ada menjadi suatu kekuatan yang bersinergi guna mencapai tujuan pendidikan. Keberhasilan sekolah efektif sangat ditentukan oleh iklim sekolah yang ditandai adanya hubungan antara kepala sekolah dan guru dalam lingkungan sekolah, serta keberadaan pengawas (Hendarman, 2018). Kepemimpinan kepala sekolah adalah salah satu perwujudan kepemimpinan nasional, yaitu kepemimpinan pancasila, satu potensi atau kekuatan yang mampu memberdayakan segala sumber daya manusia dan lingkungannya yang dijiwai oleh sila-sila pancasila mencapai tujuan nasional dalam situasi tertentu (Wahjosumidjo, 2003).

Kepala sekolah pada zaman sekarang menjalankan peran yang lebih kompleks yang mensyaratkan kemampuan multitugas dan perubahan peran yang dinamis. Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif diterima secara luas sebagai komponen kunci untuk terwujudnya pembenahan mutu sekolah. Mutu sekolah tersebut berdampak terhadap motivasi jajarannya dan mutu pembelajaran di kelas. Motivasi tersebut tidak hanya berdampak terhadap guru atau tenaga kependidikan di sekolah, tetapi akan terungkap apabila menanyakan kepada peserta didik tentang motivasi mereka untuk bersekolah di sekolah tertentu. Kepemimpinan kepala sekolah memegang peran sangat penting untuk mewujudkan budaya sekolah. Budaya sekolah merupakan jantung dari perubahan dan pertumbuhan dalam dinamika pembelajaran di setiap sekolah. Budaya sekolah yang ditandai oleh lingkungan sekolah yang kondusif harus menjadi target capaian kinerja setiap kepala sekolah. Lingkungan kerja yang kondusif itu secara umum dicirikan oleh adanya kesempatan yang memungkinkan kerja sama para guru untuk dapat mengembangkan profesionalitas mereka, adanya penghargaan dan pengakuan atas

capaian para guru yang berdampak pada perubahan mutu sekolah yang lebih baik dari waktu ke waktu (Hendarman, 2018).

PEMBAHASAN

A. Kepemimpinan

Berbagai pendapat dan definisi kepemimpinan muncul, dari segi orang memandang kepemimpinan tersebut. Kepemimpinan menurut Robbins adalah kemampuan untuk memengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran (Priansa & Somad, 2015). Menurut Wahjosumijo, kepemimpinan diartikan sebagai sifat-sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerja sama antarperan, kedudukan dari suatu jabatan administratif, dan persepsi lain tentang legitimasi pengaruh. Mulyasa mendefinisikan kepemimpinan adalah kegiatan untuk memengaruhi orang-orang yang diarahkan terhadap pencapaian organisasi (Mulyasa, 2003). Hal ini berarti bahwa setiap orang mampu mengatur dan memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama dan dapat berfungsi sebagai pemimpin (Sulhan, 2000).

Kepemimpinan merupakan proses pengaruh sosial ketika seseorang dapat menarik dukungan orang lain di dalam menyelesaikan tugas bersama. Kepemimpinan meliputi proses pengaruh sosial individu dalam memengaruhi orang lain untuk melakukan struktur kegiatan dan hubungan di dalam suatu kelompok atau organisasi (Marini, 2016). Soekarto Indrafachrudi dan J.F. Tahalele mendefinisikan kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam membimbing suatu kelompok sedemikian rupa sehingga tercapailah tujuan kelompok itu, tujuan tersebut adalah tujuan bersama (Indrafachrudi & Tahalele, 1996). Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa akan terjadi kepemimpinan apabila didalam situasi tertentu seseorang lebih menonjol dapat memengaruhi perilaku orang lain secara perseorangan atau kelompok sehingga dengan penuh kesadaran orang-orang dapat mengikuti apa yang diinginkan pemimpin dalam mencapai tujuan. Kepemimpinan seseorang berperan sebagai pergerak dalam proses kerja sama antara manusia dalam organisasi termasuk sekolah. Untuk lebih jelas dibawah ini akan diuraikan mengenai pengertian pemimpin (Engkoswara & Komariah, 2012).

Pemimpin berasal dari kata "*leader*" dan kepemimpinan berasal dari kata "*leadership*". Pemimpin adalah orang yang paling berorientasi hasil, dimana hasil tersebut akan diperoleh jika pemimpin mengetahui apa yang diinginkannya. Kartono menyatakan bahwa pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki superioritas tertentu, sehingga dia memiliki kewibawaan dan kekuasaan untuk menggerakkan orang lain melakukan usaha bersama guna mencapai sasaran tertentu (Priansa & Somad, 2015).

Pemimpin adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk memengaruhi perilaku orang lain dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Kekuasaan adalah kemampuan untuk mengarahkan dan memengaruhi bawahan sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakannya (Musfah, 2015).

Dari definisi di atas, jelas bahwa seorang pemimpin adalah orang dalam kelompok yang memiliki kombinasi kepribadian dan kemampuan memimpin yang membuat orang lain ingin mengikuti langkahnya (Wukir, 2013). Ia harus membuat perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan serta keputusan efektif. Pemimpin selalu melibatkan orang lain. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa dimana ada pemimpin maka disana ada pengikut atau bawahan yang dapat dipengaruhi oleh pemimpin untuk mencapai

tujuan. Jadi, kepemimpinan itu akan terjadi dalam situasi seseorang memengaruhi perilaku orang lain. Kepemimpinan seseorang berperan sebagai penggerak dalam proses kerja sama antarmanusia dalam organisasi termasuk sekolah.

Menurut Hull, untuk memengaruhi orang lain, pemimpin mengetahui beberapa strategi, antara lain:

1. Menggunakan fakta dan data untuk mengemukakan alasan yang logis.
2. Bersikap bersahabat dan mendukung upaya yang ada dalam perusahaan.
3. Memobilisasi atau mengaktifkan orang lain untuk melaksanakan pekerjaan.
4. Melakukan negosiasi.
5. Menggunakan pendekatan langsung dan kalau terpaksa menggunakan kedudukan yang lebih tinggi dalam organisasi.
6. Memberikan sanksi dan hukuman terhadap perilaku yang menyimpang (Gunawan, 2002).

1. Keterampilan kepemimpinan

- a. *Technical skills*, diperlukan pemimpin agar ia mampu mengawasi dan menilai pekerjaan sesuai dengan keahlian yang digelutinya.
- b. *Human skills*, kemampuan dalam membangun relasi dan dapat bekerja sama dengan orang lain adalah kualifikasi yang dipersyaratkan seorang pemimpin baik dalam situasi formal maupun informal.
- c. *Conceptual skills*, pemimpin disegani adalah pemimpin yang mampu memberi solusi yang tepat yang timbul dari pemikirannya yang cerdas tentang suatu persoalan (Engkoswara & Komariah, 2012).

2. Sifat kepemimpinan

Menurut Iskandar Jusman, sifat-sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu: memiliki empati yang tinggi, merupakan anggota dari kelompok, penuh pertimbangan, bijaksana dan arif, lincah dan bergembira, baik dalam suka maupun duka, memiliki emosi yang stabil, memiliki keinginan serta ambisi untuk memimpin, memiliki kompetensi, memiliki intelegensi yang cukup, konsisten dan sikapnya dapat diramalkan, memiliki kemampuan untuk berbagi kepentingan dengan anggota yang lain. Hicks dan Gullet menunjukkan 8 sifat kepemimpinan yang harus dimiliki pemimpin, yaitu : bersikap adil, memberikan sugesti, mendukung tercapainya tujuan, katalisator, menciptakan rasa aman, sebagai wakil organisasi, sumber inspirasi dan bersikap menghargai (Engkoswara & Komariah, 2012). Pada intinya kepala sekolah memiliki sifat yang dapat diteladani oleh semua pihak yang dibawahinya.

3. Gaya kepemimpinan

Kepala sekolah dalam memimpin memiliki gaya tersendiri yang kadang disesuaikan dengan karakter yang dimilikinya. Di antara gaya kepemimpinan kepala sekolah, yaitu:

- a. Otoriter adalah gaya kepemimpinan yang menekankan pada kekuasaan dan kepatuhan anggota secara mutlak. Pemimpin menjadi penguasa absolut yang selalu mendikte anggota untuk melaksanakan sesuatu sesuai dengan keinginannya.
- b. Pseudo demokratis adalah gaya kepemimpinan yang menekankan pada penciptaan situasi yang memberikan kesan demokratis padahal pemimpin sangat pandai menggiring pikiran/ide anggota untuk mengikuti kehendaknya. Seringkali

pemimpin mengadakan rapat, diskusi untuk meminta pendapat anggota padahal ia sudah memiliki pendapat sendiri yang akan dipakai dalam kebijakannya.

- c. *Laissez Faire* adalah tipe kepemimpinan yang membiarkan orang-orang berbuat sekehendaknya. Pemimpin yang termasuk tipe ini sama sekali tidak memberikan kontrol dan koreksi terhadap pekerjaan anggotanya.
- d. Demokratis adalah gaya kepemimpinan yang menekankan pada hubungan interpersonal yang baik. Ia mengharapkan para anggota berkembang sesuai potensi (Purwanto, 2001).

B. Kepala Sekolah

Kepala Sekolah merupakan dua gabungan kata, kedua kata tersebut adalah “kepala” dan “sekolah”. Kata kepala dapat diartikan “ketua” atau “pemimpin” dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Kata “sekolah” adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran (Wahjosumidjo, 2003). Kepala sekolah merupakan salah satu kekuatan efektif dalam mengelola sekolah yang bertanggung jawab dalam menghadapi perubahan agar para guru, staf dan peserta didik menyadari akan tujuan sekolah yang telah ditetapkan. Dengan kesadaran tersebut, para guru, staf dan peserta didik dengan penuh semangat melaksanakan tugas masing-masing dalam mencapai tujuan sekolah.

Dengan demikian, secara sederhana kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga profesional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pembelajaran.

Menurut keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan no. 0296 tahun 1996, kepala sekolah adalah guru yang mempunyai tugas tambahan untuk memimpin penyelenggaraan pendidikan upaya peningkatan mutu pendidikan sekolah (Daryanto, 2013). Dari definisi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepala sekolah adalah seorang yang ditunjuk sebagai pemimpin di satuan pendidikan merupakan pemimpin formal, artinya dia diangkat secara formal oleh organisasi yang bersangkutan atau organisasi yang menjadi atasannya.

Menurut Mulyasa, kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolahnya melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Pendapat tersebut mengandung arti bahwa kepala sekolah dituntut untuk mempunyai kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang memadai agar mampu mengambil inisiatif untuk meningkatkan mutu sekolah.

1. Sikap dan perilaku yang perlu dimiliki kepala sekolah

Sikap dan perilaku yang perlu dimiliki kepala sekolah adalah:

- a. Memiliki tanggung jawab terhadap jabatan yang dipercayakan kepadanya.
- b. Memiliki kepedulian dan komitmen yang tinggi untuk mencapai sesuatu yang bermakna selama menduduki jabatannya.
- c. Menegakkan disiplin waktu dengan penuh kesadaran bahwa disiplin merupakan kunci keberhasilan.

- d. Melaksanakan setiap tugas dan kegiatan dengan penuh tanggung jawab, dan selalu jelas makna (*value*) dari setiap kegiatan dalam kaitannya dengan peningkatan mutu lulusan.
 - e. Proaktif (berinisiatif melakukan sesuatu yang diyakini baik) untuk peningkatan mutu pendidikan di sekolah, tidak hanya relatif (hanya melaksanakan kegiatan jika ada petunjuk).
 - f. Memiliki kemauan dan keberanian untuk menuntaskan setiap masalah yang dihadapi oleh sekolahnya.
 - g. Menjadi *leader* yang komunikatif dan motivator bagi stafnya untuk lebih berprestasi, serta tidak bersikap bossy (pejabat yang hanya mau dihormati atau dipatuhi).
 - h. Memiliki kepekaan dan merasa ikut bersalah terhadap sesuatu yang kurang sesuai, serta berusaha untuk mengoreksinya.
 - i. Berani mengoreksi setiap kesalahan secara tegas dan bertindak bijaksana serta tidak permisif (mudah mengerti, maklum, dan memaafkan kesalahan) (Mulyasa, 2003).
2. Syarat-syarat kepala sekolah
- Seorang kepala sekolah harus berjiwa nasional dan memiliki falsafah hidup yang sesuai dengan falsafah dan dasar negara kita. Maka syarat seorang kepala sekolah sebagai berikut.
- a. Memiliki ijazah yang sesuai dengan ketentuan peraturan yang telah ditetapkan oleh pemerintah.
 - b. Mempunyai pengalaman kerja yang cukup, terutama di sekolah yang sejenis dengan sekolah yang dipimpinnya.
 - c. Mempunyai sifat kepribadian yang baik, terutama sikap dan sifat-sifat kepribadian yang diperlukan bagi kepentingan pendidikan.
 - d. Mempunyai keahlian dan pengetahuan yang luas, terutama mengenai bidang pengetahuan pekerjaan yang diperlukan bagi sekolah yang dipimpinnya.
 - e. Mempunyai ide dan inisiatif yang baik untuk kemajuan dan pengembangan sekolahnya.
3. Peran dan tugas kepala sekolah
- Menurut Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan NO. 0296 Tahun 1996, kepala sekolah adalah guru yang memperoleh tambahan tugas untuk memimpin penyelenggaraan pendidikan dan upaya peningkatan mutu pendidikan sekolah. Menurut ketentuan ini, masa tugas kepala sekolah adalah 4 (tahun) yang dapat diperpanjang satu kali masa tugas. Bagi yang sudah menduduki jabatan dua kali masa tugas berturut-turut dapat ditugaskan kembali apabila sudah melewati tenggang waktu minimal satu kali masa tugas. Bagi mereka yang memiliki prestasi yang sangat baik dapat ditugaskan di sekolah lain tanpa tenggang waktu (Daryanto, 2013).

Dalam melaksanakan sejumlah peran/fungsinya, kepala sekolah melaksanakan tugas yang banyak dan kompleks, diantaranya:

- a. Dalam perannya sebagai pendidik, kepala sekolah bertugas : membimbing guru, karyawan, peserta didik, mengembangkan staf, mengikuti perkembangan iptek dan menjadi contoh dalam proses pembelajaran.
- b. Dalam perannya sebagai manajer, kepala sekolah bertugas: menyusun program, menyusun pengorganisasian sekolah, menggerakkan staf, mengoptimalkan sumber daya sekolah dan mengendalikan kegiatan.
- c. Sebagai administrator kepala sekolah bertugas: mengelola administrasi, KBM dan BK, kepesertadidikan, ketenagaan, keuangan, sarana dan prasarana, persuratan, dan urusan rumah tangga sekolah.
- d. Sebagai supervisor kepala sekolah bertugas menyusun program supervisi pendidikan, memanfaatkan hasil supervisi.
- e. Sebagai pemimpin kepala sekolah bertugas menyusun dan mensosialisasikan visi dan misi suatu program sekolah, mengambil keputusan, melakukan komunikasi.
- f. Sebagai pembaru kepala sekolah bertugas mencari dan melakukan pembaharuan dalam berbagai aspek, mendorong guru, staf dan orang untuk memahami dan memberikan dukungan terhadap pembaruan yang ditawarkan.
- g. Sebagai pembangkit minat (motivator), kepala sekolah bertugas menyihir lingkungan kerja, suasana kerja, membangun prinsip penghargaan dan hukuman (*reward and punishment*) yang sistemik (Daryanto, 2013).

Kepemimpinan kepala sekolah adalah kemampuan kepala sekolah dalam mendorong, membimbing, mengarahkan, dan menggerakkan para guru untuk bekerja, berperan serta guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Kreitner, dimensi kepemimpinan kepala sekolah yang akan dikaji mengacu pada pendekatan perilaku kepemimpinan yang mengacu pada:

- a. *Idealized influence* adalah perilaku yang menghasilkan rasa hormat (*respect*) dan percaya diri (*trust*) dari bawahan. Terandung makna saling berbagi resiko melalui pertimbangan kebutuhan para staf di atas kebutuhan pribadi, dan perilaku moral secara etis.
- b. *Inspirational motivation*, tercermin dalam perilaku yang senantiasa menyediakan tantangan bagi pekerjaan yang dilakukan staf dan memberi makna pekerjaan staf. Pemimpin menunjukkan atau mendemonstrasikan komitmen terhadap sasaran organisasi melalui perilaku yang dapat diobservasi staf. Pemimpin adalah motivator yang bersemangat membangkitkan antusiasme dan optimisme staf.
- c. *Intellectual stimulation* yaitu perilaku kepemimpinan didasarkan atas perkembangan ilmu pengetahuan dan secara intelektual menerjemahkannya ke dalam kinerja produktif. Pemimpin senantiasa menggali ide-ide baru dan solusi yang kreatif dari para staf dan mendorong staf mempelajari dan mempraktekkan pendekatan baru dalam melakukan pekerjaan (pendekaan inovasi).
- d. *Individualized consideration*, perilaku pemimpin yang selalu merefleksikan dirinya sebagai seorang yang penuh perhatian dalam mendengarkan dan menindaklanjuti keluhan, ide, harapan, dan segala masukan yang diberikan staf. Perilaku kepemimpinan kepala sekolah yang visioner (*visionary leadership*), adalah

kemampuan pemimpin dalam mencipta, merumuskan, mengkomunikasikan, mentransformasikan, dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial diantara anggota-anggota organisasi dan stakeholder yang diyakini sebagai cita-cita organisasi sekolah dimasa depan yang harus diraih dan diwujudkan melalui komitmen semua personal.

C. Budaya Sekolah

Istilah budaya dalam pergaulan akademik sedang banyak diperbincangkan menyusul adanya beberapa kebijakan pemerintah yang merujuk pada perubahan pola manajemen pemerintah dari sentralisasi ke desentralisasi yang menuntut perubahan budaya sehingga kajian terhadap budaya menjadi intens dan aktual untuk dibahas dan dikaji dalam perspektif perubahan organisasi terutama oleh kalangan perguruan tinggi sebagai pusat ilmu pengetahuan (Komariah & Triatna, 2008).

Berdasarkan asal usul katanya (etimologi), bentuk jamak dari budaya adalah kebudayaan berasal dari bahasa sansekerta budaya yang merupakan bentuk jamak dari budi, yang artinya akal atau segala sesuatu yang berhubungan dengan akal fikiran manusia. Demikian juga dengan istilah yang artinya sama, yaitu kultur berasal dari bahasa latin *colore* yang berarti mengerjakan atau mengolah. Jadi, budaya atau kultur dapat diartikan sebagai segala tindakan manusia untuk mengolah atau mengerjakan.

Williams mendefinisikan konsep budaya menggunakan pendekatan universal, yaitu konsep budaya mengacu pada makna-makna bersama. Makna ini terpusat pada makna sehari-hari yaitu nilai, benda-benda material/symbolis, norma. Menurut Afsaneh Nahavandi, budaya merupakan suatu faktasitas yang terdiri dari nilai-nilai yang dikonstruksi dalam suatu kelompok. Ini adalah satu set norma, adat istiadat, nilai-nilai, dan asumsi yang memandu perilaku sekelompok orang tertentu (Arbani et al., 2016). Kebudayaan adalah pengalaman dalam hidup sehari-hari berbagai teks, praktik dan makna semua orang dalam menjalani hidup mereka. Budaya adalah seperangkat asumsi penting yang dimiliki bersama anggota masyarakat. Budaya adalah suatu kebiasaan yang diciptakan oleh organisasi yang menjadi peraturan yang harus dijalankan dalam menjalankan aktivitas/kegiatan sehari-hari (Kompri, 2017).

Kamus besar bahasa Indonesia mendefinisikan budaya dalam dua pandangan yaitu *pertama*, hasil kegiatan dan penciptaan batin (akal budi) manusia seperti kepercayaan, kesenian, dan adat istiadat. *Kedua*, menggunakan pendekatan antropologi yaitu keseluruhan pengetahuan manusia sebagai makhluk sosial yang digunakan untuk memahami lingkungan serta pengalamannya dan menjadi pedoman tingkah lakunya. Senada dengan definisi tersebut, Farid dan Philip menyatakan bahwa "budaya sebagai norma dan perilaku-perilaku yang disepakati oleh sekelompok orang untuk bertahan hidup dan berada bersama" (Musfah, 2015).

Gibson mengartikan kultur sebagai berikut:

"Kultur mengandung pola eksplisit maupun implisi dari dan untuk perilaku yang dibutuhkan dan diwujudkan dalam symbol, menunjukkan hasil kelompok manusia secara berbeda, termasuk benda-benda hasil ciptaan manusia. Inti utama dari kultur terdiri dari ide tradisional (turun-temurun dan terseleksi) dan terutama pada nilai yang menyejarah (historitas)" (Suharsaputra, 2013).

Secara lebih formal, Kotter dan Heskett dalam Benyamin mendefinisikan budaya sebagai totalitas perilaku, kesenian, kepercayaan, kelembagaan, dan semua produk lain dari karya serta pemikiran manusia yang mendirikan suatu masyarakat atau produk yang ditransmisikan bersama. Owen mengatakan bahwa budaya merupakan filsafat-filsafat, ideologi-ideologi, nilai-nilai, asumsi-asumsi, keyakinan-keyakinan, harapan-harapan, sikap-sikap, dan norma-norma bersama yang mengikat, mempersatukan komunitas (*the shared philosophies ideologis, value, assumptions, beliefs, expectations, attitudes, and norm that knit a community together*) (Kompri, 2017).

Hal tersebut dikukuhkan oleh pendapat Tsamara yang menyatakan tentang kandungan utama yang menjadi esensi budaya, sebagai berikut:

- a. Budaya berkaitan dengan persepsi terhadap nilai dan lingkungannya yang melahirkan makna dan pangan hidup yang memengaruhi sikap dan tingkah laku (*the total way of life a people*).
- b. Adanya pola nilai, sikap, tingkah laku (termasuk bahasa), hasil karsa dan karya, termasuk segala instrumennya, sistem kerja, dan teknologi (a way thinking, feeling, and believing).
- c. Budaya merupakan hasil pengalaman hidup, kebiasaan-kebiasaan, serta proses seleksi (menerima atau menolak) norma-norma yang ada dalam cara dirinya berinteraksi sosial atau menempatkan dirinya di tengah-tengah lingkungan tertentu.
- d. Dalam proses budaya terdapat saling memengaruhi dan saling ketergantungan (interdependensi), baik sosial maupun lingkungan nonsosial (Komariah & Triatna, 2008).

Menurut Fred Luthas, budaya organisasi merupakan norma dan nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima di lingkungannya. Menurut Abdul Aziz Wahab budaya terbagi pada tiga bentuk, yaitu:

- a. Budaya sebagai input merupakan sumber utama seorang pendiri sebuah organisasi. Pembentukan organisasi berdasarkan visi dan misi pendiri itu. Pendiri organisasi memandang dunia di sekitar menurut nilai yang termuat di dalam budaya pribadi dan kelompoknya.
- b. Proses budaya adalah proses terbentuknya budaya dari budaya input menjadi budaya sebagai output dalam sebuah organisasi.
- c. Budaya sebagai output merupakan potret atau rekaman hasil proses budaya yang berlangsung dalam sebuah organisasi (Kompri, 2017).

Sekolah sebagai suatu organisasi, memiliki budaya tersendiri yang dibentuk dan dipengaruhi oleh nilai-nilai, persepsi, kebiasaan-kebiasaan, kebijakan-kebijakan pendidikan dan perilaku orang-orang yang berada di dalamnya. Sebagai suatu organisasi, sekolah menunjukkan kekhasan sesuai dengan *core bisnis* yang dijalankannya, yaitu pembelajaran. Budaya sekolah semestinya menunjukkan kapabilitas yang sesuai dengan tuntutan pembelajaran, yaitu menumbuhkembangkan peserta didik sesuai dengan prinsip-prinsip kemanusiaan (Komariah & Triatna, 2008).

Sekolah mempunyai budaya atau kultur yang berbeda-beda sesuai dengan sejarah serta pembentukan kulturnya masing-masing. Kultur sekolah makin mendapat perhatian

dalam kajian organisasi serta manajemen pendidikan untuk menunjukkan keunikan sosial dari suatu organisasi termasuk sekolah. Keunikan ini merupakan suatu kepribadian yang menggambarkan bagaimana sekolah tersebut melaksanakan peran dan tugasnya dalam mendidik masyarakat yang menggunakan jasa sekolah tersebut (Suharsaputra, 2013).

Budaya sekolah harus didasari oleh seluruh konstituen sebagai asumsi dasar dan kepercayaan yang dapat membuat sekolah tersebut memiliki citra yang membanggakan *stakeholders*. Oleh karena itu, semua individu memiliki posisi yang sama untuk mengangkat citra melalui *performance* yang merujuk pada budaya sekolah yang efektif. Budaya sekolah efektif merupakan nilai-nilai, kepercayaan, dan tindakan sebagai hasil kesepakatan bersama yang melahirkan komitmen seluruh personel untuk melaksanakannya secara konsekuen dan konsisten (Komariah & Triatna, 2008).

Setiap organisasi pada dasarnya merupakan suatu lingkungan komunitas tertentu yang akan mempunyai karakteristik dan budaya sendiri-sendiri dan sekolah sebagai suatu organisasi sudah tentu akan mempunyai budaya yang berbeda antara satu sekolah dengan sekolah yang lain (Heryanto, A). Budaya di dalam sebuah organisasi adalah sekumpulan nilai yang melandasi perilaku, tradisi, kebiasaan sehari-hari dan simbol-simbol yang di praktikan oleh setiap anggotanya yang berada di dalam organisasi, mulai dari pemimpin organisasi sampai dengan yang di bawahnya. Budaya merupakan ciri khas, karakter atau watak dan juga citra dari organisasi tersebut di masyarakat luas. Hal ini sejalan dengan yang diungkapkan oleh Mangkunegara bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Menurut Wayne K. Hoy dan Cecil. Miskel, budaya sekolah adalah budaya yang terjadi pada konteks perilaku keseharian pelayanan pendidikan baik formal-informal berdasarkan hal-hal yang tersirat baik secara implisit maupun eksplisit. Implisit seperti keyakinan, norma, nilai-nilai, asumsi-asumsi dan secara eksplisit seperti ritual, serimonial, simbol dan sejarah (Heryanto, 2014).

Budaya sekolah adalah nilai-nilai dominan yang didukung oleh sekolah atau filsafah yang menentukan kebijakan sekolah terhadap semua unsur dan komponen termasuk *stakeholders* pendidikan, seperti cara melaksanakan pekerjaan di sekolah serta asumsi atau kepercayaan dasar yang dianut oleh personel sekolah. Budaya sekolah merujuk pada suatu sistem nilai, kepercayaan dan norma-norma yang diterima secara bersama, serta dilaksanakan dengan penuh kesadaran sebagai perilaku alami, yang dibentuk oleh lingkungan yang menciptakan pemahaman yang sama di antara seluruh unsur dan personel sekolah, guru, staf, peserta didik, dan jika membentuk opini masyarakat yang sama dengan sekolah (Kompri, 2017).

Budaya dapat dilihat, dirasakan, dan didengar. Kemudian, tantangan budaya ialah sejauh mana Indonesia bisa menerapkan nilai:

- a. Warga Negara sebagai (adalah) konsumen.
- b. Kebutuhan konsumen didahulukan, karena konsumen adalah raja.
- c. Konsumen berhak mengatakan tidak, jika layanan tidak sesuai dengan pesanan.
- d. Haknya untuk mengatakan tidak itu mendapat perlindungan (Kompri, 2017).

Budaya sekolah adalah pengetahuan dan hasil karya cipta komunitas sekolah yang berusaha ditransformasikan kepada peserta didik, dan dijadikan pedoman dalam setiap tindakan komunitas sekolah. Pengetahuan dimaksud mewujudkan dalam sikap dan perilaku nyata komunitas sekolah, sehingga menciptakan warna kehidupan sekolah yang bisa dijadikan cermin bagi siapa saja yang terlibat didalamnya. Contoh sederhananya, kebiasaan murid mencium tangan guru dan rutinitas senam/olahraga pada jumat di sekolah (Musfah, 2015).

Dalam sekolah efektif, perhatian khusus diberikan kepada penciptaan dan pemeliharaan budaya yang kondusif untuk belajar. Budaya sekolah yang kondusif ditandai dengan terciptanya lingkungan belajar yang aman, nyaman, dan tertib, sehingga pembelajaran dapat berlangsung secara efektif. Budaya sekolah yang kondusif sangat penting agar peserta didik merasa senang dan bersikap positif terhadap sekolahnya, agar guru merasa dihargai, serta orang tua dan masyarakat merasa diterima dan dilibatkan. Hal ini dapat terjadi melalui penciptaan norma dan kebiasaan yang positif, hubungan dan kerja sama yang harmonis yang didasari oleh sikap saling menghormati. Budaya sekolah yang kondusif mendorong warga sekolah untuk bertindak dan melakukan sesuatu yang terbaik yang mengarah pada prestasi peserta didik yang tinggi (Mulyasa, 2003).

D. Pengembangan Budaya Sekolah

Pengembangan budaya sekolah dilakukan dalam rangka membangun iklim akademik sekolah. Tanda-tanda perubahan sebagai akibat tindakan pengembangan dapat dilihat dari indikator. Indikator yang dapat dikembangkan tergantung pada nilai-nilai budaya yang menjadi fokus garapan pengembangan budaya sekolah.

Melalui pengembangan budaya sekolah yang dilakukan secara dinamis serta berpijak pada nilai, norma, serta filosofi yang disepakati oleh segenap stakeholder pendidikan di sekolah akan mampu menumbuhkembangkan sekolah menjadi pusat pengembangan dan pendewasaan peserta didik.

Ansar dan Masaong menjelaskan bahwa mekanisme pengembangan budaya sekolah dapat ditempuh melalui:

1. Perbaikan desain dan struktur organisasi sekolah;
2. Sistem dan prosedur kerja;
3. Peningkatan fasilitas penunjang pembelajaran;
4. Kisah-kisah, legenda, dongeng yang merupakan simbol-simbol bermakna di sekolah dijadikan sebagai media untuk mengkomunikasikan nilai-nilai kepada warga sekolah;
5. Pernyataan formal kepala sekolah berupa nilai-nilai, falsafah, dan keyakinan-keyakinan yang perlu diwujudkan (Ansar & Masaong, 2011).

Terkait dengan nilai-nilai yang direkomendasikan sehubungan dengan pengembangan budaya sekolah, terungkap aspek budaya utama sebagai berikut.

1. budaya jujur mencakup:
 - a. transparansi dalam pengambilan kebijakan di sekolah seperti: penerimaan peserta didik baru dan keuangan sekolah
 - b. kemandirian peserta didik dalam mengerjakan tugas-tugas (tidak mencontek)
 - c. kesesuaian laporan dengan kenyataan.

2. budaya saling percaya mencakup:
 - a. pendelegasian wewenang jika pimpinan sedang ada tugas tertentu dan atau berhalangan tugas
 - b. penetapan peserta penataran/pelatihan
 - c. pembentukan tim kerja atau satuan tugas.
3. budaya kerja sama mencakup:
 - a. keterlaksanaan pembagian tugas
 - b. cara *team teaching* pengambilan keputusan
 - c. partisipasi komite sekolah, orang tua, masyarakat, dan alumni,
 - d. pelaksanaan.
4. budaya baca mencakup:
 - a. jumlah kunjungan ke perpustakaan
 - b. jumlah buku yang dipinjam
 - c. jenis buku yang dipinjam atau dibaca.
5. budaya disiplin mencakup:
 - a. ketepatan waktu (jam PBM)
 - b. frekuensi kehadiran
 - c. cara berpakaian
 - d. ketepatan waktu rapat dinas di sekolah
 - e. pemanfaatan media
 - f. pemanfaatan komputer untuk kearsipan/administrasi sekolah.
6. budaya bersih mencakup:
 - a. kebersihan halaman sekolah
 - b. kebersihan ruang kelas/laboratorium
 - c. kebersihan ruang kerja
 - d. kebersihan kamar mandi dan WC.
7. budaya berprestasi dan berkompetisi mencakup:
 - a. partisipasi dalam berbagai lomba
 - b. motivasi berprestasi.
8. budaya memberi teguran dan penghargaan terdiri dari:
 - a. pemberian teguran bagi yang berbuat salah
 - b. pemberian penghargaan bagi yang berprestasi (Depdiknas, 2003).

Upaya untuk mengembangkan budaya sekolah terutama berkenaan dengan keterampilan kepala sekolah selaku pemimpin dan manajer di sekolah. Dalam hal ini, kepala sekolah hendaknya mampu melihat lingkungan sekolahnya secara holistik, sehingga diperoleh kerangka kerja yang lebih luas guna memahami masalah-masalah yang sulit dan hubungan-hubungan yang kompleks di sekolahnya. Melalui pendalaman pemahamannya tentang budaya organisasi di sekolah, maka ia akan lebih baik lagi dalam memberikan penajaman tentang nilai, keyakinan dan sikap yang penting guna meningkatkan stabilitas dan pemeliharaan lingkungan belajarnya.

Keterampilan kepala sekolah pada dasarnya erat kaitannya dengan kecakapan, pengetahuan yang dimiliki oleh kepala sekolah dalam merencanakan, mengelola, melaksanakan, dan mengawasi sumber daya serta potensi yang dimiliki oleh suatu sekolah agar tujuan sekolah dapat dicapai. Sedangkan budaya sekolah adalah nilai, norma, sikap

hidup, ritual dan kebiasaan yang baik dalam lingkungan sekolah yang akan memengaruhi cara pekerjaan dilakukan serta cara warga sekolah berperilaku tentang bagaimana sekolah seharusnya dikelola atau dioperasikan.

Peran kepala sekolah memberi orientasi pada terbentuknya budaya sekolah yang kuat, guna mendukung kesuksesan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Ansar dan Masaong bahwa keterampilan kepala sekolah yang berorientasi pada pengembangan budaya sekolah dapat diartikan sebagai upaya kepala sekolah untuk memengaruhi, merubah, atau mempertahankan budaya sekolah yang kuat untuk mendukung terwujudnya visi, misi dan tujuan sekolah (Ansar & Masaong, 2011).

Melalui keterampilan yang dimiliki oleh kepala sekolah maka kepala sekolah dapat mengembangkan dan memperkuat budaya sekolah. Hal ini dapat dilakukan dengan upaya-upaya mengembangkan budaya sekolah yang bersifat positif, karena budaya sekolah yang bersifat positif mendukung peningkatan mutu pendidikan yang positif serta akan memberi warna tersendiri dan sejalan dengan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah. Budaya positif tersebut antara lain: budaya jujur, budaya saling percaya, budaya bersih, budaya disiplin, budaya baca, budaya kerjasama, budaya memberi teguran dan penghargaan. Mencermati hal tersebut maka kepala sekolah melalui kompetensi yang dimilikinya dapat memberikan kontribusi yang positif dalam pengembangan budaya sekolah, sehingga secara maksimal dapat mendukung peningkatan mutu pendidikan.

Budaya sekolah berkaitan erat dengan visi dan misi yang dimiliki oleh kepala sekolah. Kepala sekolah yang memiliki visi akan mampu mengatasi tantangan sekolah di masa depan. Hal ini akan efektif apabila: (1) kepala sekolah dapat berperan sebagai model (teladan); (2) mampu membangun team work yang kuat; (3) belajar dari guru, staf, dan peserta didik, dan (4) harus memahami kebiasaan yang baik di sekolah untuk terus dikembangkan. Uraian tersebut dapat dipahami bahwa kepala sekolah mempunyai peran penting dalam mengembangkan budaya sekolah.

Kepala sekolah memperkuat budaya sekolah yang merupakan upaya-upaya untuk mengartikulasikan visi, misi, tujuan, nilai-nilai keunikan, sistem simbol, imbalan yang memadai, ikatan peserta didik dan masyarakat, sehingga diharapkan kepala sekolah dapat membangun budaya sekolah yang kuat untuk meningkatkan keefektifan sekolah guna mencapai tujuan, karena budaya sekolah akan memberikan seperangkat norma yang dibutuhkan warga sekolah, sehingga dapat memberikan pemaknaan yang kuat terhadap apa yang dilakukan para guru, peserta didik dan staf di sekolah. Mengacu dari penjelasan tersebut dapat dipahami bahwa kepala sekolah dalam mengembangkan budaya sekolah senantiasa merujuk pada keterampilannya mengembangkan budaya unggul. Penjabaran dari keterampilan yang harus dimiliki kepala sekolah dalam pengembangan budaya sekolah, dapat dilakukan melalui langkah-langka sebagaimana yang dikemukakan oleh Ansar dan Masaong antara lain:

1. kepala sekolah mengartikulasikan visi dan misi sekolah dalam rangka menciptakan kesatuan ide tentang sekolah sesuai dengan yang dicita-citakan
2. mengartikulasikan nilai-nilai dan keyakinan dalam organisasi sekolah
3. menciptakan desain dan struktur organisasi sekolah
4. menciptakan sistem simbol yang dapat memperkuat keunikan sekolah
5. membangun sistem *reward* yang sesuai dengan norma dan nilai yang ada di sekolah

6. membangun hubungan sosial dan emosional antara peserta didik, guru, dan masyarakat sesuai dengan komitmen dan visi sekolah (Ansar & Masaong, 2011).

Keterkaitan keterampilan kepala sekolah dengan budaya sekolah dapat dilihat dari bagaimana mereka membentuk atau mempertahankan budaya sekolah yang kuat. Sebagaimana penjelasan Yulk yang merupakan refleksi dari penelitian Trice dan Beyer bahwa budaya dipengaruhi oleh berbagai perilaku pemimpin, termasuk contoh-contoh yang diterapkan, apa yang diperhatikan pemimpin, cara memimpin, mengalokasikan imbalan-imbalan, dan cara memimpin membuat pilihan, promosi, dan keputusan untuk memberhentikan orang. Mekanisme tambahan untuk membentuk budaya termasuk rancangan struktur organisasi, sistem manajemen, fasilitas, pernyataan formal tentang ideologi, dan kisah-kisah formal, dongeng dongeng serta legenda-legenda. Jauh lebih mudah untuk menanamkan budaya baru daripada mengubah budaya yang sudah ada. Namun demikian, kepemimpinan kultural juga penting untuk memperkuat budaya dalam sebuah organisasi sekolah.

Kepemimpinan kepala sekolah dapat dilakukan secara efektif dan efisien berkaitan dengan keterampilannya dalam mengartikulasikan nilai, keyakinan, dan perilakunya dalam pengembangan budaya sekolah. Dengan demikian, dapat dipahami bahwa pengembangan budaya sekolah sangat tergantung pada keterampilan kepala sekolah dalam mengarahkan aktivitas warganya, baik yang tampak maupun yang tidak tampak untuk membangun budaya sekolah yang kuat (Rini, 2018).

Budaya sekolah merupakan aset yang bersifat unik dan tidak sama antara sekolah satu dengan yang lainnya. Budaya sekolah dapat diamati melalui pencerminan hal-hal yang dapat diamati atau artifak. Artifak dapat diamati melalui aneka ritual sehari-hari di sekolah, berbagai upacara, benda-benda simbolik di sekolah, serta aktifitas yang berlangsung di sekolah. Keberadaan kultur ini segera dapat dikenali ketika orang mengadakan kontak dengan sekolah tersebut. Ada tiga budaya yang perlu dikembangkan di sekolah, yaitu kultur akademik, kultur sosial budaya, dan kultur demokratis. Ketiga kultur ini harus menjadi prioritas yang melekat dalam lingkungan sekolah.

1. *Kultur akademik.* Kultur akademik memiliki ciri pada setiap tindakan, keputusan, kebijakan, dan opini didukung dengan dasar akademik yang kuat. Artinya merujuk pada teori, dasar hukum, dan nilai kebenaran yang teruji. Budaya akademik juga dapat dipahami sebagai suatu totalitas dari kehidupan dan kegiatan yang berhubungan dengan akademik yang dihayati, dimaknai dan diamalkan oleh warga masyarakat akademik, di lembaga pendidikan tinggi dan lembaga penelitian. Dengan demikian, kepala sekolah, guru, dan peserta didik selalu berpegang pada pijakan teori dalam berpikir, bersikap dan bertindak dalam kesehariannya. Kultur akademik tercermin pada keilmuan, kedisiplinan dalam bertindak, kearifan dalam bersikap, serta kepiawaian dalam berpikir dan berargumentasi. Ciri-ciri warga sekolah yang menerapkan budaya akademik yaitu bersifat kritis, objektif, analitis, kreatif, terbuka untuk menerima kritik, menghargai waktu dan prestasi ilmiah, memiliki dan menjunjung tinggi tradisi ilmiah, dinamis, dan berorientasi ke masa depan. Kesimpulannya, kultur akademik lebih menekankan pada budaya ilmiah yang ada dalam diri seseorang dalam berfikir, bertindak dan bertingkah laku dalam lingkup kegiatan akademik.

2. *Kultur sosial budaya*. Kultur sosial budaya tercermin pada pengembangan sekolah yang memelihara, membangun, dan mengembangkan budaya bangsa yang positif dalam kerangka pembangunan manusia seutuhnya serta menerapkan kehidupan sosial yang harmonis antar warga sekolah. Sekolah akan menjadi benteng pertahanan terkikisnya budaya akibat gencarnya serangan budaya asing yang tidak relevan seperti budaya hedonisme, individualisme, dan materialisme. Di sisi lain, sekolah terus mengembangkan seni tradisi yang berakar pada budaya nusantara. Kultur sosial budaya merupakan bagian hidup manusia yang paling dekat dengan kehidupan sehari-hari, dan hampir setiap kegiatan manusia tidak terlepas dari unsur sosial budaya. Kultur sosial meliputi suatu sikap bagaimana manusia itu berhubungan dan berinteraksi satu dengan yang lain dalam kelompoknya dan bagaimana susunan unit-unit masyarakat atau sosial di suatu wilayah serta kaitannya satu dengan yang lain. Sedangkan kultur budaya adalah totalitas yang kompleks yang mencakup pengetahuan, kepercayaan, seni, hukum, moral, adat, dan kemampuan-kemampuan serta kebiasaan-kebiasaan yang diperoleh dari turun temurun oleh suatu komunitas. Kesimpulannya kultur sosial budaya lebih menekankan pada interaksi yang berhubungan dengan orang lain, alam dan interaksi yang cakupannya lebih luas lagi yang diperoleh berdasarkan kebiasaan atau turun temurun.
3. *Kultur demokratis*. Kultur demokratis menampilkan corak berkehidupan yang mengakomodasi perbedaan untuk secara bersama membangun kemajuan suatu kelompok maupun bangsa. Kultur ini jauh dari pola tindakan diskriminatif serta sikap mengabdikan atasan secara membabi buta. Warga sekolah selalu bertindak objektif dan transparan pada setiap tindakan maupun keputusan. Kultur demokratis tercermin dalam pengambilan keputusan dan menghargai keputusan, serta mengetahui secara penuh hak dan kewajiban diri sendiri, orang lain, bangsa dan negara.

SIMPULAN

Kepala sekolah merupakan seseorang yang diberikan tugas tambahan di sekolah yang bertanggung jawab atas pengembangan budaya di sekolah. Budaya sekolah adalah sekumpulan nilai yang melandasi perilaku, tradisi, kebiasaan keseharian, dan simbol-simbol yang dipraktikkan oleh kepala sekolah, pendidik/guru, petugas tenaga kependidikan/administrasi, peserta didik, dan masyarakat sekitar sekolah. Pengembangan budaya sekolah dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah terhadap semua unsur yang terlibat di dalamnya, seperti pendidik, peserta didik, dan tenaga kependidikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ansar, & Masaong. (2011). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Sentra Media.
- Arbani, Dakir, & Umiarso. (2016). *Manajemen Mutu Pendidikan*. Kencana.
- Arifin, M. (2003). *Kapita Selekta Pendidikan Islam*. Bumi Aksara.
- Daryanto, H. (2013). *Administrasi dan Manajemen Sekolah*. PT Rineka Cipta.
- Depdiknas. (2003). *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Direktorat PLP.

- Engkoswara, & Komariah, A. (2012). *Administrasi Pendidikan*. Alfabeta.
- Gunawan, A. H. (2002). *Administrasi Sekolah*. Rineka Cipta.
- Hasbullah. (2006). *Dasar-Dasar Ilmu Pendidikan*. PT Raja Grafindo Persada.
- Hendarman. (2018). *Kepala Sekolah Sebagai Manajer: Teori dan Praktik*. PT Remaja Rosdakarya.
- Heryanto, A. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dan Budaya Sekolah terhadap Mutu Pendidikan. *Jurnal Administrasi Pendidikan UPI*, 21(2), 88–95.
- Indrafachrudi, S., & Tahalele, J. . (1996). *Mengatur Bagaimana Memimpin Sekolah Yang Baik*. Ghalia Indonesia.
- Komariah, A., & Triatna, C. (2008). *Visionary Leadership menuju Sekolah Efektif*. PT. Bumi Aksara.
- Kompri. (2017). *Standar Kompetensi Kepala Sekolah Pendekatan Teori untuk Praktis Profesional*. Kencana.
- Marini, A. (2016). *Manajemen Pendidikan Teori dan Aplikasi*. Penerbit mbak.
- Mulyasa, E. (2003). *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep Strategi dan Implementasi*. Remaja Rosdakarya.
- Musfah, J. (2015). *Manajemen Pendidikan Teori, Kebijakan, dan Praktik*. Prenadamedia Group.
- Priansa, D. J., & Somad, R. (2015). *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Alfabeta.
- Purwanto, N. (2001). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Remaja Rosdakarya.
- Rini. (2018). *Pengaruh Kepemimpinan Kepada Sekolah, Budaya Sekolah, dan Iklim Sekolah terhadap Kompetensi Kepribadian Guru SMPN di Baradatu Way Kanan*. Universitas Lampung.
- Saroni, M. (2006). *Manajemen Sekolah*. Ar-Ruzz.
- Suharsaputra, U. (2013). *Administrasi Pendidikan*. Refika Aditama.
- Sulhan, M. (2000). *Buku Ajar Administrasi Pendidikan*. STAIN.
- Wahjosumidjo. (2003). *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Raja Grafindo Persada.
- Wukir. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Sekolah*. Multi Presindo.