



## **Karakter, kepemimpinan dan kualitas guru: kajian kultur sekolah di Indonesia**

**Indra Rahayu Ningsih<sup>1</sup>,**

<sup>1</sup>Departemen Pendidikan Sosiologi, Fakultas Ilmu Sosial, Hukum dan Politik, Universitas Negeri Yogyakarta

### **Informasi Artikel**

#### *Article history:*

Dikirimkan 12/03/2024

Direvisi 06/07/2024

Diterima 08/07/2024

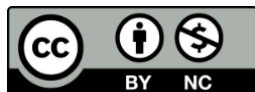
#### *Kata kunci:*

Sekolah  
Kultur sekolah  
Pendidikan Indonesia  
Kebijakan Pendidikan  
Kualitas pendidikan

#### *Keywords:*

School  
School culture  
Indonesian education  
Education policy  
Quality of education

*This is an open access article under the [CC BY-NC](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) license.*



### **Abstrak**

Studi ini merupakan rangkuman kajian tentang perkembangan penelitian tentang kultur sekolah di Indonesia. Kultur sekolah dipahami sebagai serangkaian nilai, sistem hingga artifak materiil dan non-materiil yang membentuk penyelenggaraan pendidikan di lingkungan sekolah secara menyeluruh. Kualitas pendidikan sekolah ditentukan oleh kultur sekolah yang terbangun. Kajian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dan menganalisis judul-judul penelitian tentang budaya sekolah dari tahun 2015 hingga 2024. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penelitian tentang budaya sekolah pada kurun waktu tersebut difokuskan pada empat aspek utama, yaitu: 1) budaya sekolah yang berkaitan dengan karakter dan perilaku siswa, 2) budaya sekolah yang berkaitan dengan kebijakan sekolah, 3) budaya sekolah yang berkaitan dengan kepemimpinan, dan 4) budaya sekolah yang berkaitan dengan kualitas guru.

### **Abstract**

This study provides a summary of research on school culture development in Indonesia. School culture encompasses a range of values, systems, and material and non-material elements that influence the implementation of education in the school environment. The quality of school education is contingent on the established school culture. The study adopts a descriptive qualitative approach and examines research titles on school culture from 2015 to 2024. The findings reveal that research on school culture during this period primarily focused on four main aspects: 1) school culture associated with student character and behavior, 2) school culture linked to school policies, 3) school culture connected to leadership, and 4) school culture correlated with teacher quality.

### **Penulis Korespondensi**

Indra Rahayu Ningsih

Departemen Pendidikan Sosiologi, Fakultas Ilmu Sosial, Hukum dan Politik, Universitas Negeri Yogyakarta

Jalan Colombo No.01, Karangmalang, Depok, Sleman, Yogyakarta, Indonesia 55281

Email: [indrarahayuningsih@uny.ac.id](mailto:indrarahayuningsih@uny.ac.id)

## **1. PENDAHULUAN**

Pendidikan adalah instrumen yang membentuk kehidupan individu di masyarakat (Ismail et al., 2022). Lembaga Pendidikan membutuhkan kualitas pendidikan guna mempersiapkan siswa untuk tantangan masa depan. Dalam konteks sekolah yang merupakan lingkungan yang mewakili kondisi masyarakat. Sekolah memiliki keunikannya masing-masing dalam mengembangkan kebudayaannya. Keunikan dianggap sebagai kultur yang

menjadi aspek penting bagi sekolah untuk peningkatan mutu dan memberikan makna pada setiap aktifitas sekolah (Dimmock et al., n.d.). Kultur yang dimiliki sekolah dibentuk melalui norma, nilai, kepercayaan, dan tradisi (Karadağ et al., 2014). Kultur sekolah dapat menyediakan lingkungan yang mendukung proses pembelajaran dan membangun relasi baik antar warga sekolah (DOĞAN, 2017). Kultur sekolah dianggap sebagai aspek yang berdampak pada sekolah (Bhengu & Mthembu, 2014). Kultur sekolah adalah aspek utama untuk perkembangan sekolah. Banyak yang perlu diupayakan untuk memahami dan membentuk kultur sekolah yang dibutuhkan. Upaya ini karena kultur sekolah berawal dari konsep yang tidak dapat dilihat secara langsung.

Setiap sekolah memiliki kepercayaan dan tradisi yang berdampak pada perilaku dan hubungan yang dibangun antar warga sekolah. Kultur memiliki pengaruh pada bagaimana warga sekolah berpikir, merasa, dan berperilaku di sekolah (Peterson, n.d.). Namun, kultur sekolah masih belum banyak dianggap sebagai salah satu faktor penentu terhadap kualitas sekolah. Hal ini karena masalah Pendidikan sejauh ini focus pada lingkungan kelas sebagai lingkungan didaktis dan metodis (Manaf et al., 2017). Kebanyakan sekolah masih menekankan perbaikan pada proses restrukturisasi dan pelatihan (Efianingrum, 2013). Sekolah sebagai organisasi memiliki kinerja yang baik saat mampu memaknai nilai, kepercayaan, dan pola perilaku. Pemaknaan pada hal tersebut dilakukan berdasarkan cara visi dan misi yang dibentuk oleh kepala sekolah untuk memperoleh tujuan tertentu (Craig, 2021). Kultur sekolah positif menjadi harapan baru bagi sekolah untuk terus berkembang dan berani untuk memperjelas arah dan tujuan sekolah.

Indonesia menjadi negara yang kualitas pendidikannya perlu diperhatikan secara serius. Worldtop20.org merilis data bahwa pendidikan Indonesia pada 2023 menduduki urutan ke 67 dari 203 negara di dunia. *World Top 20 Education Poll* merupakan situs yang membagikan peringkat Pendidikan dari berbagai negara. Lembaga ini secara rutin melakukan survey terkait peringkat 20 sistem pendidikan terbaik yang ada di dunia (Yusro, 2023). Pendidikan di Indonesia dilihat berdasarkan pencapaian SDGs menunjukkan semakin tinggi Tingkat Pendidikan justru presentase dalam penyelesaian Pendidikan semakin rendah. Pada Tingkat SD mencapai 97,37%, Tingkat SMP 88,88% dan Tingkat SMA pada angka 65,94%. Pada internal sekolahnya perlu diperhatikan mengenai kualifikasi guru. Data SDGs memperlihatkan kualifikasi guru dengan pendidikan SI mencapai 73,17% dengan 25,76% guru yang memiliki sertifikat pendidik.

Kultur sekolah memiliki pengaruh pada setiap ide dan kebijakan yang diambil sekolah. Tujuan reformasi pendidikan perlu dipenuhi, maka perlu pula untuk memasukkan reformasi ke dalam kultur sekolah yang dimiliki, jika itu tidak dipenuhi, maka tujuan yang diharapkan tidak dapat tercapai (Dimmock et al., n.d.). Recepoglu (2013) berpendapat bahwa keberhasilan atau kegagalan pada reformasi pendidikan dipengaruhi oleh bagaimana kultur sekolah yang dikembangkan. Kemudian perlu memeriksa dampak budaya sekolah terhadap efektivitas sekolah (Recepoglu, 2013).

Pemeriksaan mengenai efektivitas kultur sekolah yang sudah dikembangkan, dilihat melalui berbagai penelitian yang sudah dikembangkan. Penelitian mengenai kultur sekolah di Indonesia menjadi pembahasan yang selalu muncul setiap tahun. Nampaknya penelitian mengenai kultur sekolah banyak diminati oleh peneliti untuk melihat bagaimana kultur sekolah sudah efektif atau belum dalam penerapannya di sekolah. Penelitian mengenai kultur sekolah juga dilakukan untuk mengkaji output dari sekolah. Maka dari itu perlu dikaji lebih mendalam mengenai bagaimana penelitian kultur sekolah yang berkembang di Indonesia akhir-akhir ini.

Pemahaman mendalam mengenai kultur sekolah perlu dipahami terlebih dahulu mengenai konsep budaya. Individu maupun organisasi memiliki pandangan mereka sendiri mengenai budaya, sehingga budaya merupakan konsep yang luas dan rumit untuk dipahami. Budaya adalah konsep abstrak sehingga sulit untuk dipahami (Schein, 2004). Budaya terbentuk melalui proses panjang yang berakar dari kehidupan masyarakat, yang kemudian di komunikasikan melalui pikiran, keyakinan, dan tindakan dan berpengaruh pada persepsi dan perilaku manusia. Budaya akan nampak pada kepribadian dan karakter individu karena merupakan cerminan dari proses akumulais pengalaman budaya (Sabanci, 2017).

Budaya menurut Schein (2004), memiliki tiga lapisan yaitu artefak, nilai, dan asumsi. Lapisan ini bervariasi dari lapisan terluar hingga asumsi dasar yang tertanam kuat dan tidak disadari. Artefak merupakan lapisan terluar yang berupa struktur dan proses yang nampak. Di dalamnya berupa norma, standar, dan adat istiadat, serta atribut fisik pada suatu organisasi (Sabanci 2017). Nilai-nilai yang dianut adalah cita-cita, tujuan, dan aspirasi anggota organisasi tersebut (Schein, 2010). Strategi, tujuan, dan prinsip ideal yang dianggap sebagai pedoman berperilaku juga termasuk pada nilai (Sabanci, 2017). Lapisan terakhir adalah asumsi dasar. Asumsi merupakan keyakinan dan nilai yang diterima begitu saja. Asumsi dasar kebudayaan menjelaskan makna dan pentingnya berbagai hal, menuntun emosi dan reaksi, dan menentukan cara menangani diri sendiri dalam berbagai situasi (Schein, 2010). Kultur sekolah dijelaskan sebagai kumpulan nilai dan kepercayaan, simbol dan pemahaman yang dianut oleh para anggota sekolah (Karadağ et al., 2014). Situasi ini memberikan gambaran bagaimana nilai, kepercayaan, dan tradisi terbentuk dari waktu ke waktu. Budaya yang berlangsung bertujuan untuk menciptakan budaya positif dan kondusif bagi proses pembelajaran siswa (Prokpchuk, 2016). Hampir semua sekolah memiliki struktur yang sama. Namun, setiap sekolah memiliki keunikannya masing-masing. Keunikan ini berupa simbol, artefak, tradisi, dan adat yang dibentuk di masing-masing sekolah yang berwujud nilai dan kepercayaan yang dianut. Ozan & Demir (2012), menyebutkan seklah memiliki karakteristik yang berbeda. Kultur yang terbentuk secara tidak langsung ditransfer dan menjadi warisan dari masa ke masa.

Colquitt et al., (2013) menerangkan kultur dapat membentik sikap dan perilaku seseorang, karena kultur terbentuk melalui aturan, nilai, dan norma. Begitu pula kultur sekolah, perwujudan nilai dan norma yang telah ditransfer dari generasi ke generasi mampu mempengaruhi setiap anggota dalam berorganisasi. Kultur sekolah sebagai pendorong yang membuat warga sekolah bersatu untuk memperoleh tujuan yang diharapkan. Salah satu sekolah di wilayah Yogyakarta misalnya, mampu menciptakan kultur penelitian. Kultur positif ini dibentuk sebagai perwujudan tujuan bersama dan sebagai upaya merubah stigma negatif dari masyarakat. Sekolah sebagai resepresentasi organisasi masyarakat membentuk kultur positif sebagai pegangan dalam berkegiatan dan menjadi pedoman untuk mengahdapi segala permasalahan. Sekolah harus mampu hidup untuk berkembang dan beradaptasi dengan tuntutan lingkungan (Zamroni, 2007). Schein (2004) kultur positif menjadi penting karena menjadi dasar untuk memahami dan memecahkan persoalan yang anda, maka kultur positif perlu dipelihara. Sebagai asumsi yang mampu menjadi acuan pemecahan masalah kultur sekolah mengadaptasi faktor eksternal dan mampu menciptakan integrasi internal.

Kultur sekolah dibentuk melalui proses yang dilakukan oleh warga sekolah. Dalam prosesnya warga sekolah mewujudkan kultur melalui bagian-bagian yang tidak terpisah. Schein (2004), terdapat tiga lapisan yang membentuk kultur sekolah antara lain, artefak, nilai, dan asumsi. Zamroni (2016) artefak merupakan perwujudan nyata dari kultur sekolah. Yang masuk dalam lapisan artefak meliputi arsitektur gedung, penataan ruang, bahasa, teknologi, seragam, mitos, sejarah sekolah, ritual sekolah, dian kegiatan sekoan. Artefak

menjadi penting karena lapisan inilah yang bisa dilihat langsung oleh warga sekolah. Artefak bisa saja menjadi input atau output. Input misalnya, warga sekolah menjadi lebih semangat dan bahagia saat di sekolah karena kondisi ruangan yang nyaman, teknologi yang mendukung, ataupun gedung yang mendukung. Sedangkan artefak sebagai output merupakan perwujudan nilai yang dibentuk sekolah. Misalnya sekolah adiwiyata yang mengusung visi sekolah yang ramah lingkungan. Artefak juga sering menjadi indikator penilaian bagaimana kualitas sekolah. Beberapa sekolah yang diminati oleh siswa maupun orang tua siswa adalah sekolah yang memiliki bangunan menarik.

Nilai yang menjadi standar perilaku dan penentuan keputusan. Nilai fokus pada bagaimana standar kebaikan, kualitas serta keunggulan didefinisikan (Deal & Peterson, 2009). Nilai merupakan cerminan keyakinan seseorang pada situasi yang sedang dihadapi (Schein, 2004). Nilai memberikan panduan pada tindakan dan memiliki fungsi untuk menentukan kriteria mengevaluasi tindakan, objek, dan peristiwa. Sistem nilai suatu kelompok mampu menunjukkan bagaimana kondisi suatu kelompok (Gibson et al. 2010). Dasar kelompok dalam berperilaku dipengaruhi oleh nilai dasar yang ada (Zamroni, 2016). Lapisan inti pada kultur sekolah disebut sebagai asumsi. Asumsi membentuk pikiran dan perilaku yang ada pada organisasi sekolah. Seal & Peterson (2009), asumsi digunakan sekolah sebagai dasar dalam bertindak, mengajar, perbaikan, dan perubahan kurikulum. Asumsi nyata terlihat pada pola keyakinan yang digunakan untuk menafsirkan peristiwa. Asumsi menjadi lapisan paling dalam kultur sekolah. Maka asumsi tidak bisa dilihat langsung oleh warga sekolah maupun pihak eksternal. Asumsi terasa pada warga sekolah secara tidak langsung. Asumsi ini pun akan mampu terasa oleh warga sekolah dalam proses yang memakan waktu. Cukup sulit untuk pihak eksternal mampu merasakan asumsi yang dimiliki suatu sekolah. Sekolah penelitian dan sekolah adiwiyata misalnya, bagi warga sekolah merasakan bahwa sekolahnya adalah sekolah yang mengusung kultur positif tertentu. Warga sekolah yang berusaha memenuhi tujuan itu, warga sekolah yang mengupayakan terwujudnya cita-cita tersebut, maka secara tidak langsung asumsi terbentuk dengan sendirinya.

Performa sekolah yang baik berkorelasi pada kultur sekolah yang fokus pada indikator utamanya, seperti nilai, norma, kepercayaan, visi, dan tujuan (Karadağ et al., 2014). Kultur sekolah positif bisa memberikan arah sekolah untuk meningkatkan kemajuan mutu sekolah. Kultur positif membentuk sikap positif pada individu maupun kelompok (Zamroni, 2016). Kultur sekolah positif mendorong efektivitas warga sekolah dalam kinerjanya (Sufean, 2014). Kultur positif yang terbentuk dengan baik mampu meningkatkan prestasi sekolah. Kultur sekolah yang dikelola secara positif berdampak pada siswa, system, dan system sekolah (Jamaludin et al., 2019). Faktanya, perilaku dan motivasi siswa, performa baik dari guru, dan sistem sekolah yang baik merupakan dampak dari bagaimana kultur positif dikembangkan di suatu sekolah (Pervez et al., 2017). Stolp & Smith (1995), motivasi dan prestasi siswa dalam pembelajaran, kolaborasi guru yang meningkat, dan sikap antar staff saling mendukung di sekolah merupakan rerepresentasi dari diterapkannya kultur sekolah positif. Kultur sekolah yang mampu meningkatkan kualitas dan performa warga sekolahnya didukung dengan pengembangan profesional dan relasi yang signifikan (Hammond, 2018). pengembangan profesional di sekolah memungkinkan guru untuk bekerja sama dengan kolega guru yang lain dan memberikan pengaruh terhadap keyakinan, sikap, dan praktik mereka sehingga membentuk kultur sekolah (Dimmock et al., n.d.). Ketika kultur positif yang berkembang siswapun diuntungkan, karena staff berkolaborasi untuk meningkatkan kualitas pendidikan (Bhengu et al., 2014). Ketika anggota dalam organisasi bekerja sama, berbagi nilai dan tradisi yang sama akan berdampak pada kualitas kultur sekolah. Yang

kemudian mempengaruhi bagaimana para guru dan staff menyediakan kesempatan belajar bagi siswa.

Berdasarkan literatur review di atas, terbukti kultur sekolah menjadi factor penting yang memiliki kontribusi pada sekolah yang efektif. Peningkatan kualitas sekolah menunjukkan bahwa kultur sekolah menjadi indikator utama yang perlu diperhatikan (Liu et al., 2021). Di Indonesia sendiri penelitian kultur sekolah terus dikaji, namun pada realitanya permasalahan pendidikan di Indonesia masih begitu banyak dan belum terselesaikan. Untuk itu perlu dilihat kembali bagaimana penelitian kultur sekolah yang berkembang di Indonesia selama beberapa tahun terakhir.

## 2. METODE

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan studi literatur. Data diperoleh dengan mengumpulkan data penelitian melalui laman *google scholar* mengenai kultur sekolah dari 2015 hingga pertengahan 2024. Pencarian menggunakan kata kunci “*kultur sekolah*”. Hasil pencarian ditabulasi dan dianalisis dengan melakukan klasifikasi berdasarkan topik dan pokok bahasan tentang kultur sekolah. Dengan melakukan analisis kualitatif, penelitian memaparkan ragam tema bahasan dan penjelasan tentang fokus penelitian dan pembahasan ilmiahnya.

## 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

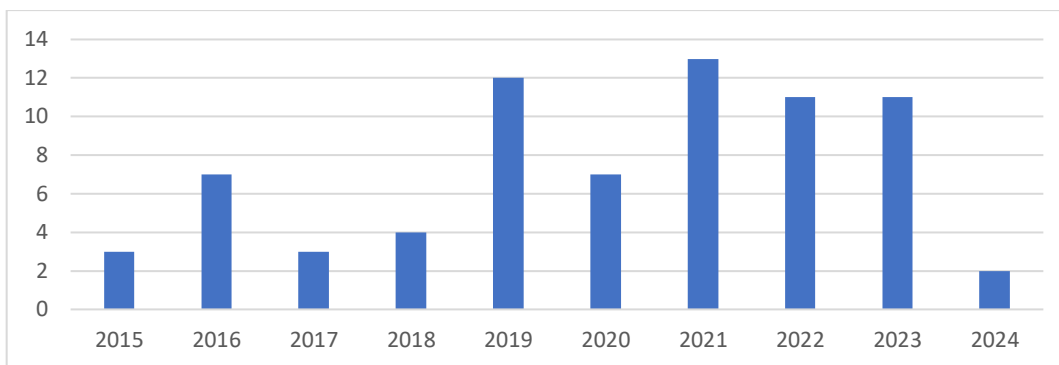
### 3.1. Perkembangan penelitian kultur sekolah 2015-2024

Kultur sekolah menjadi bahan menarik untuk dikaji. Hal ini karena sekolah merupakan organisasi yang salah satu kelompok warga sekolahnya berganti pada periode tertentu. Kajian penelitian mengenai kultur sekolah juga menjadi materi yang tidak akan habis untuk dibahas karena sekolah dituntut mampu menyesuaikan dengan tantangan masyarakat di luar sana. Tantangan mengenai perilaku siswa, ketersediaan sarana prasana, dan tantangan sebagai organisasi yang mampu mencetak individu yang sesuai dengan harapan pemerintah. Yaitu masyarakat yang cerdas dan siap ditempatkan di berbagai lokasi. Pada penelitian ini melihat bagaimana perkembangan penelitian mengenai kultur sekolah selama sepuluh tahun terakhir. Dari data yang diperoleh, ditampilkan dalam tabel berikut:

Tabel 1. Jumlah Penelitian dengan tema kultur sekolah

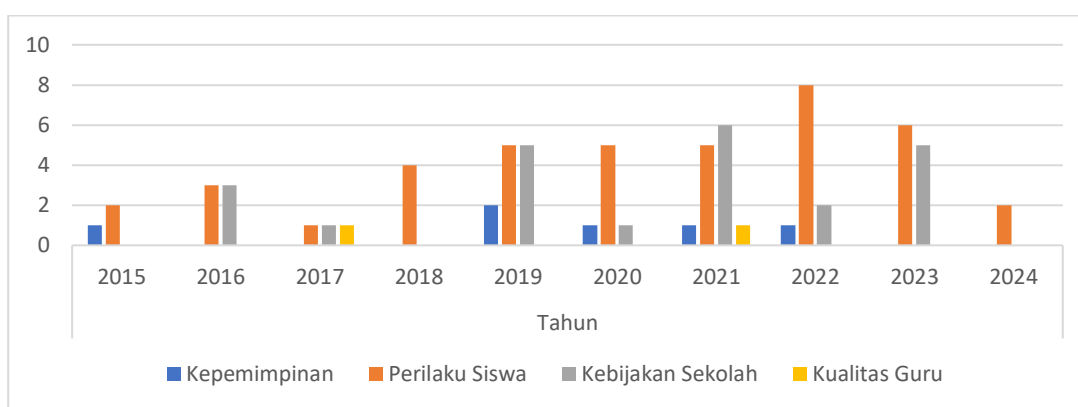
Tahun	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Jumlah	3	7	3	4	12	7	13	11	11	2

Data diperoleh melalui analisis deskriptif dengan memetakan penelitian bertema kultur sekolah bersumber dari *google scholar*. Data yang diperoleh kemudian dikelompokkan berdasarkan tahun terbit dari artikel ilmiah tersebut. Hasil temuan di tahun 2021 penelitian dengan tema kultur sekolah berada pada jumlah tertinggi yaitu 13 judul artikel ilmiah. (bisa ditambahkan siapa saja yang meneliti penelitian tersebut. Jadi kita tahu siapa yang konsen di penelitian tersebut, apakah dosen, atau mahasiswa, atau peneliti). Hasil dapat dilihat dalam Gambar 1 yang menunjukkan grafik jumlah artikel ilmiah dengan tema kultur sekolah.



Gambar 1: Grafik Jumlah Artikel dengan Tema Kultur Sekolah

Hasil pemetaan pada artikel dengan tema kultur sekolah menunjukkan ada beberapa fokus artikel kultur sekolah yang ditampilkan dalam gambar berikut:



Gambar 2: Grafik Fokus Penelitian Kultur Sekolah

Gambar 2 menunjukkan ada beberapa temuan mengenai artikel yang berhubungan dengan kultur sekolah. Kultur sekolah dikaji dengan mengaitkan 4 aspek yaitu 1) kultur sekolah dengan kepemimpinan, 2) kultur sekolah dengan perilaku siswa, 3) kultur sekolah dengan kebijakan sekolah, 3) kultur sekolah dengan kualitas guru. Berdasarkan analisis terhadap temuan, artikel dengan tema kultur sekolah fokus dalam mengembangkan bagaimana kultur sekolah yang tepat agar mampu menjawab tantangan permasalahan yang dihadapi sekolah. Namun yang menarik adalah, di setiap tahunnya kajian kultur sekolah dianggap mampu untuk mengendalikan perilaku siswa. Kultur sekolah bisa digunakan untuk membentuk perilaku siswa. Tuntutan karakter siswa yang diharapkan masyarakat dianggap banyak peneliti melalui kultur sekolah yang tepat. Disini kultur sekolah berperan penting dalam pembentukan karakter siswa.

Kedua, banyak artikel yang mengkaji bagaimana kebijakan sekolah dibentuk melalui kultur sekolah. Penelitian kultur sekolah yang berhubungan dengan kebijakan sekolah cukup menarik bagi peneliti setelah kajian tentang kultur sekolah dan perilaku siswa. Temuan pada berbagai artikel menunjukkan kultur sekolah menentukan kebijakan yang dibuat oleh sekolah. Proses kebijakan dibuat, diterapkan, dan dievaluasi bergantung bagaimana kondisi dengan kultur sekolah. Kebijakan berkembang melalui aspek kultur sekolah yang sudah mapan dan dipahami oleh seluruh warga sekolah. Temuan fokus artikel kultur sekolah selanjutnya adalah kepemimpinan. Kepemimpinan dimaksudkan adalah bagaimana kepala sekolah mengawal, menjaga, dan menerapkan kultur yang sudah dibangun oleh sekolah. Pemimpin dianggap memiliki peran penting dalam proses

berjalannya dan bertahannya sebuah kultur. Pada organisasi sekolah, kepala sekolah memberikan arahan, bimbingan, dan teladan bagi warga sekolah yang dipimpinnya. Pada beberapa artikel, kepala sekolah yang berkompeten dalam mengayomi warga sekolahnya adalah kunci dari berkembangnya kultur sekolah yang efektif.

Aspek terakhir yang ditemukan pada analisis ini adalah artikel yang mengkaji keteraitan kultur sekolah dengan kualitas guru. Kualitas guru menjadi impact dari berkembangnya kultur sekolah. Kultur sekolah yang efektif menjadi tolak ukur kualitas guru di sekolah. Sehingga muncul anggapan bahwa kualitas guru memiliki tempat yang sama dengan perilaku siswa. Dimana keduanya sama-sama akan berkembang searah dengan perkembangan kultur sekolah.

### **3.2. Ragam tema kajian kultur sekolah 2015 – 2024**

Berdasarkan hasil temuan, maka pembahasan akan fokus pada empat hal utama yaitu aspek kultur sekolah dan perilaku siswa, aspek kultur sekolah dan kebijakan sekolah, aspek kultur sekolah dan kepemimpinan serta terakhir aspek kultur sekolah dan kualitas guru.

#### **3.2.1 Kultur sekolah dan perilaku siswa**

Kultur sekolah berperan dalam membentuk sikap dan perilaku siswa. Kultur sekolah mencakup berbagai keyakinan kolektif, relasi, persepsi, sikap, dan aturan yang mempengaruhi setiap aspek sekolah. Kultur sekolah efektif membina lingkungan belajar, meningkatkan hasil pembelajaran dan mendorong keberhasilan siswa. Sikap perilaku siswa yang baik didukung dengan budaya dan lingkungan yang baik (Kurniawan et al., 2022). Budaya sekolah merupakan wujud dari manajemen sekolah yang memastikan siswanya berkarakter (Utama, 2021).

Kultur sekolah dibangun melalui proses yang kemudian muncul pada tiga lapisan yaitu asumsi, nilai, dan artefak. Ketiga lapisan ini dipengaruhi melalui sejarah sekolah, bagaimana interaksi yang dibangun antar siswa, guru, kepala sekolah, staff, dan orang tua. Sehingga proses pemaknaan kultur sekolah berlangsung secara tidak sadar dan mempengaruhi perilaku siswa di kelas. Siswa diharapkan memiliki perilaku yang baik sesuai dengan norma yang telah disepakati. Kultur positif ini memiliki peran di dalamnya melalui pembentukan dan peningkatan kemampuan serta kecerdasan yang sesuai dengan norma dan nilai yang telah disepakati. Kultur positif mengembangkan kecerdasan spiritual dan emosional siswa. Sekolah dengan kultur positif mengarahkan warganya fokus untuk kegiatan yang meningkatkan mutu sekolah dengan kegiatan dan relasi yang saling mendukung.

Siswa adalah objek utama kenapa kultur sekolah perlu dikembangkan ke arah positif. Dalam hal ini peran aktif kepala sekolah, guru, dan staff sangat dibutuhkan. Kepala sekolah diharapkan mampu mengawal, menerapkan, dan mengevaluasi visi dan misi sekolah. Kebijakan dan aturan ditetapkan untuk membangun karakter yang diharapkan. Guru memberikan arahan pada siswa dengan kualitas proses pembelajaran yang baik. Terakhir, staff mampu menjaga proses pembelajaran agar terlaksana dengan baik. Pola interaksi antar warga sekolah merupakan perwujudan asumsi dan nilai yang berkembang. Sehingga interaksi ini menjadi pagar bagi siswa untuk bersikap di sekolah dan di lingkungan sosialnya.

Bagian terluar dari kultur sekolah merupakan artefak yang dapat dilihat atau dirasakan langsung oleh siswa. Kondisi sarana dan prasarana yang memfasilitasi siswa untuk tetap berada pada tuntutan perilaku yang diharapkan oleh sekolah. Contoh kecilnya adalah ketersediaan tempat sampah 3R yang menuntut siswa untuk mampu membuang sampah

sesuai dengan kondisi sampah. Kondisi artefak di berbagai sekolah sudah cukup baik. Keinginan untuk menunjukkan kondisi artefak menjadi suatu perlombaan bagi banyak sekolah. Harapan sekolah adalah, kondisi artefak mampu menjadi daya ikat bagi para siswa untuk berperilaku. Sebagai organisasi kedua, tuntutan sekolah kadang berkebalikan dengan apa yang dialami oleh siswa di luar sekolah. Faktor keyakinan dari lingkungan sosial kadang mampu mendukung berjalannya kultur sekolah atau menghambat dalam pembentukan perilaku siswa.

### 3.2.2 *Kultur sekolah dan kebijakan sekolah*

Kebijakan sekolah merupakan pedoman yang dibentuk untuk mengatur dan mengelola sekolah. Kebijakan berkaitan dengan kurikulum, jadwal, aturan, dan penilaian terhadap siswa. Kebijakan memberikan pengaturan pada perilaku bagi warga sekolah. Kebijakan yang dibuat diharapkan mampu berjalan dengan baik sehingga mampu mencapai tujuan sekolah dan memberikan pendidikan berkualitas bagi siswa. Kebijakan sekolah dipengaruhi sekaligus mempengaruhi kultur sekolah. Pada sekolah yang sudah memiliki kultur efektif, kebijakan akan mengikuti ke arah mana kultur sekolah berkembang. Namun pada sekolah dengan kultur sekolah yang belum maksimal, kebijakan sekolah menjadi kunci untuk menentukan kultur sekolah yang akan dikembangkan. Kebijakan sekolah merupakan cerminan dari seluruh keyakinan, nilai, dan harapan kondisi ideal sekolah (Raihani, 2011). Menentukan kebijakan yang tepat membantu untuk mengetahui masalah yang harus lebih dulu diselesaikan, memilih kebijakan yang tersedia, mengetahui efektivitas dan efisiensi kebijakan dari kebijakan tersebut (Sarghini et al., 2023). Kebijakan sekolah adalah proses dengan orientasi pada tujuan yang mengidentifikasi masalah umum dan memasukkan ke agenda kebijakan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Kebijakan menempati jumlah kedua setelah bagaimana artikel kultur sekolah dan perilaku siswa. Banyak perhatian pada kebijakan sekolah yang seharusnya bisa bentuk melalui kultur sekolah yang dimiliki. Kultur setiap sekolah dianggap unik karena setiap sekolah memiliki interaksi yang berbeda antar warga sekolahnya. Seperti yang dikatakan di atas bahwa kebijakan sekolah menempati posisi subjek dan objek bagi kultur sekolah. Kebijakan bisa menjadi sarana dalam membentuk kultur sekolah ataupun menjadi produk dari kultur sekolah tersebut. Faktanya kebijakan adalah aktivitas yang berada antara keteraturan dan ketidak aturan. Banyak kebijakan yang dibuat namun didalamnya terdapat program politik yang bertujuan mencapai tujuan sosial. Sehingga pembuat kebijakan justru mencerminkan kegiatan dan keinginan dari pemangku kepentingan.

### 3.2.3 *Kultur sekolah dan kepemimpinan*

Kepemimpinan memiliki arti sebagai pihak yang berpengaruh dan mengarahkan orang lain. Pemimpin memiliki peran untuk membentuk visi dan kebijakan sekolah (Cladwell, 2008). *Stakeholder* berperan penting bagi perkembangan siswa di sekolah, namun kepala sekolah sebagai pemimpin memiliki peran terpenting dalam membentuk pendidikan efektif di sekolah (Hayat et al., 2023). Kepemimpinan dianggap sebagai seni untuk memotivasi sekelompok individu untuk berperilaku mencapai tujuan yang diharapkan. Pemimpin merupakan sumber inspirasi bagi para bawahannya untuk memberikan arahan dan tugas. Sebagai seorang pemimpin, warga sekolah memberikan penilaian pada kerpibadian yang baik dengan ciri-ciri khusus yang membuat orang lain mengikutinya. Disini pemimpin memiliki peran sentral dalam meningkatkan dan mengembangkan lembaga yang dipimpinnya.

Pemimpin di sekolah memiliki tugas untuk bagaimana interaksi guru, siswa, staff, dan orang tua terarah pada tujuan tertentu dalam waktu yang ditentukan. Pada artikel penelitian mengenai kultur sekolah nampak adanya perubahan selama dua dekade terakhir. Kepala



sekolah menjadi isu penting dalam reformasi pendidikan. Dalam sejarahnya, peran kepala sekolah terbatas pada tugas administratif dan manajerial tanpa mementingkan kepemimpinan. Namun saat ini peran kepala sekolah dibuat lebih efektif melalui peltihan guna efektivitas sekolah (Aung & Hallinger, 2023). Kepemimpinan di sekolah dipahami sebagai alat untuk membimbing orang lain mencapai tujuanya (Williams et al., 2022). Kinerja kepala sekolah dibentuk melalui pengetahuan dan keterampilan diberbagai bidang, serta kemampuan saat menentukan keputusan (Sharma, 2015). Keterampilan kepala sekolah inilah yang menjadi bekal bagaimana kepala sekolah akan mengelola sistem di sekolahnya. Sebagai bagian dari sistem, guru menilai kepemimpinan sekolah dari bakat yang dimiliki. Persepsi guru pada kompetensi kepala sekolah memiliki pengaruh terhadap kepemimpinan kepala sekolah (Arhipova et al., 2021)

Sebagian besar penelitian yang dilakukan foks pada bagaimana peran kepala sekolah yang efektif. Namun tidak ada kultur sekolah yang menjadi efektif tanpa kepala sekolah yang efektif. Keefektifan kultur sekolah secara langsung bergantung pada bagaimana peran kepala sekolah di dalamnya. Kepala sekolah berperan untuk memaikan berbagai peran dalam mengembangkan lingkungan belajar yang mendukung siswa. Kepala sekolah juga harus mendapatkan komitmen staf untuk memanfaatkan sumber daya manusia secara maksimal. Dan yang terakhir adalah, kepala sekolah memiliki tanggung jawab untuk mengawasi guru secara individu dan stratehi instruksional serta memenuhi tuntutan lembaga sekolah dan administrasinya.

#### *3.2.4. Kultur sekolah dan kualitas guru*

Kualitas guru menjadi faktor penting dalam menentukan efektivitas sistem pendidikan (Batra et al., 2023). Penelitian menunjukkan kualitas guru berdampak pada kinerja siswa dan kualitas pendidikan secara menyeluruh (Batra et al., 2023; Laihad et al., 2023; Qingyan et al., 2023). Upaya untuk meningkatkan kualitas guru meliputi program pelatihan yang fokus pada pengembangan kemampuan guru dan mendorong partisipasi aktif siswa (Laihad et al., 2023). Kualitas guru dapat dikelola melalui pimpinan sekolah melalui manajemen kelas, kualifikasi guru, dan pelatihan dalam jabatan. Kualitas guru ditingkatkan sesuai dengan kriteria manajemen yang akhirnya akan menghasilkan siswa yang berkualitas. Studi menunjukkan ada hubungan yang signifikan antara dukungan kultur sekolah dan kualitas guru (Budiatmi & M. Entang, 2022). Kualitas guru berpengaruh pada perumusan kurikulum, implementasi, dan modifikasi dari kurikulum itu. Selain itu bagaimana guru memanfaatkan infrastruktur dan sumber daya pembelajaran mampu mendukung bagaimana perkembangan siswa (Aithal, P. S., 2016).

Hematnya, kualitas guru yang berfungsi meningkatkan kualitas pendidikan. Kultur sekolah memiliki peran yang cukup penting dalam membentuk guru yang berkualitas. Namun, yang terjadi penelitian mengenai kultur sekolah dan kualitas guru masih sangat sedikit. Kebanyakan artikel fokus pada bagaimana kultur sekolah membentuk perilaku siswa. Padahal, perilaku siswa merupakan output terakhir dari kualitas sekolah. Kualitas sekolah tentunya melibatkan banyak unsur. Sebagai pihak yang berhubungan langsung dengan siswa, guru menjadi actor untuk menentukan dan membentuk bagaimana kualitas siswa.

## **4. SIMPULAN**

Sekolah adalah intitusi yang terus menerus berproses. Sehingga kultur yang berkembangpun akan mengikuti proses dari suatu sekolah. Belum lagi tuntutan sosial yang semakin kompleks yang turut memaksa bagaimana kultur sekolah harus diarahkan sesuai

dengan tuntutan perkembangan zaman. Dalam menghadapi persoalan ini peneliti dituntut bisa memahami ke arah mana kajian kultur sekolah. Sehingga kajian mengenai kultur sekolah tidak hanya memotret kondisi sekolah saat ini namun bisa menjadi tawaran untuk menyelesaikan permasalahan yang kemungkinan akan datang. Perkembangan artikel penelitian mengenai kultur sekolah saat ini berfokus pada empat aspek antara lain kultur sekolah dan hubungannya dengan pembentukan karakter atau perilaku siswa, kultur sekolah dan hubungannya dengan kebijakan yang dibuat oleh sekolah, kultur sekolah dan hubungannya dengan kepemimpinan di sekolah dan terakhir adalah kultur sekolah dan hubungannya dengan kualitas guru. Artikel yang mengkaji mengenai kultur sekolah yang berhubungan dengan pembentukan perilaku siswa menjadi topik yang paling diminati oleh para peneliti. Diikuti jumlah terbanyak kedua adalah kajian kultur sekolah dan hubungannya dengan kebijakan kemudian kultur sekolah dengan kepemimpinan baru yang terakhir kultur sekolah dengan kualitas guru.

Kultur sekolah menjadi aspek penting dalam perbaikan dan peningkatan kualitas pendidikan. Karena, kultur sekolah merupakan proses yang sehari-hari dilakukan oleh warga sekolah. Kajian lebih mendalam mengenai kultur sekolah perlu dilakukan secara terus menerus. Peningkatan kajian mengenai kultur sekolah yang berhubungan dengan kualitas guru perlu ditingkatkan. Mengingat guru adalah instrumen yang paling berperan dalam menghasilkan output yang berkualitas. Hal ini tidak berarti bahwa penelitian mengenai kultur sekolah dan aspek yang lain tidak diperhatikan. Penelitian kultur sekolah yang berhubungan dengan kebijakan dan kepemimpinan juga memiliki impact terhadap bagaimana kualitas guru yang nantinya berdampak pada perilaku siswa. Pada pemetaan fokus penelitian yang berhubungan dengan kultur sekolah, mungkin masih ada judul-judul penelitian yang tidak terdeteksi. Sehingga ada fokus lain yang berhubungan dengan kultur sekolah dan tidak masuk pada empat kategori di atas. Harapannya adalah, kajian kultur sekolah akan terus berkembang baik itu kajian mengenai ke empat aspek di atas maupun aspek lain yang mendukung proses perbaikan dan keefektifan kemajuan sekolah.

## **5. DAFTAR PUSTAKA**

- Aithal, P. S., S. K. (2016). Maintaining Teacher Quality In Higher Education Institutions. *International Journal of Current Research and Modern Education (IJCRME) ISSN (Online): 2455 - 5428, I(I)*.
- Arhipova, O., Kokina, I., & Michaelsson, A. R. (2021). School Principal's Management Competences For Successful School Development. *Tiltai, 79(1)*.
- Aung, P. N., & Hallinger, P. (2023). Research on sustainability leadership in higher education: a scoping review. In *International Journal of Sustainability in Higher Education* (Vol. 24, Issue 3).
- Batra, P., Pillai, P., & Kaim, P. (2023). Quality Education from Teachers' Perspective. *RESEARCH REVIEW International Journal of Multidisciplinary, 8(6)*.
- Bhengu, T. T., & Mthembu, T. T. (2014). Effective Leadership, School Culture and School Effectiveness: A Case Study of Two "Sister" Schools in Umlazi Township. *J Soc Sci, 38(1), 43-52*
- Budiatmi, A., & M. Entang, S. H. (2022). Teacher Quality Improvement by Reinforcing Organization Support, Training Effectiveness, and Collaboration in B-Accredited Private Elementary Schools in Bogor Regency. *International Journal of Science and Management Studies (IJSMS)*.
- Craig, I. (2021). Whatever happened to educational management? The case for reinstatement. *Management in Education, 35(1), 52-57*.

- Deal, T. E & Peterson, K. D. (2009). *Shaping school culture: pitfalls, paradoxes, and promises*. New York, NY: Wiley
- (2011). *Shaping school culture: th heart of leadership*. san fransisco: Jossey-Bass
- Dimmock, C., Tan, C. Y., Nguyen, D., Tran, T. A., & Dinh, T. T. (2021). Implementing education system reform: Local adaptation in school reform of teaching and learning. *International Journal of Educational Development*, 80, 2-14.
- Doğan, M. (2017). Okul Kültürü ve Etkililik. *Journal of Turkish Studies*, 12(Volume 12 Issue 25), 253–264.
- Efianingrum, A. 2013. Kultur sekolah. *Jurnal Pemikiran Sosiologi*. 2 (1) 19 – 30.
- Gibson, Maznevski, & Kirman. (2010). Examining the impact of culture’s consequences: a three-decade, multilevel, meta-analytic review of hofstede’s cultural value dimensions. *Journal of Applied Psychology*. 95 (3), 405 – 439.
- Hayat, K., Ihsan, M., & Tufail, N. (2023). A Study on School Leadership Effectiveness at Secondary Level in Punjab. *Global Social Sciences Review*, VIII(II), 101–107.
- Ismail, M., Khatibi, A. A., & Ferdous Azam, S. M. (2022). Impact of School Culture on School Effectiveness in Government Schools in Maldives. *Participatory Educational Research*, 9(2), 261–279.
- Jamaludin, U., Akbar, M., & Sumantri, M. S. (2019). Investment of Islamic Based Cultural Values in Learning Social Knowledge Science. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 6(4), 340.
- Karadağ, E., Kiliçoğlu, G., & Yilmaz, D. (2014). Örgütsel sinizm, okul kültürü ve okul başarı{dotless}si{dotless}: Bir yapı{dotless}sal eşitlik modelleme çali{dotless}şması{dotless}. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 14(1), 102–113.
- Kurniawan, A. W., Kurniawan, R., & Sari, D. K. (2022). Exploring Student Attitudes during Physical Education Class. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan*, 14(3), 4579–4588.
- Laihad, G. H., Hidayat, R., & Harijanto, S. (2023). Improving Teacher Quality with the Effectiveness of Training for Private Elementary School Teachers in Bogor District. *Jurnal Multidisiplin Sahombu*, 2(2).
- Liu, Y., Bellibaş, M. Ş., & Gümüş, S. (2021). The Effect of Instructional Leadership and Distributed Leadership on Teacher Self-efficacy and Job Satisfaction: Mediating Roles of Supportive School Culture and Teacher Collaboration. *Educational Management Administration and Leadership*, 49(3), 430–453.
- Manaf, A., Mohd, C., Bin, Z., & Omar, C. (2017). Improvement School Effectiveness through Culture and School Climate. *The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention*, 4(2), 3289–3298.
- Ozan, M. B & Demir, Canan. (2012). The perception levels of theachers and students related to school culture metaphors according to different types of high schools. *International Journal of Human Sciences*. 9 (2), 831 – 846
- Pervez, Z. Dahar, M. A., & Maryam, A. (2017). Impact of school culture on student’s academic achievement at secondary level, *Sci.Int.(Lahore)*, 29(3), 565-568.
- Peterson, K. (n.d.). *The Professional Development of Principals: Innovations and Opportunities “Ensuring Universities” Capacity to Prepare Learning Focused Leadership”.*
- Qingyan, G., Azar, A. S., & Ahmad, A. (2023). The Impact of Teacher Quality Management on Student Performance in the Education Sector: Literature Review. In *World Journal of English Language* (Vol. 13, Issue 3).
- Recepoğlu, E. (2013). *The Significance of Assumptions Underlying School Culture in the Process of Change*. [www.soeagra.com/ijert/ijert.htm](http://www.soeagra.com/ijert/ijert.htm)

- Sabancı, A., Şahin, A., Sönmez, M.A. & Yılmaz, O. (2017). Views of School Managers and Teachers about School Culture, *E-International Journal of Educational Research*, Vol: 8, No: 1, 2017, pp. 28-45
- Sarghini, A., Talebi, B., & Hoseinzade, O. (2023). Elements of the educational policy model in schools (a systematic review). *Journal of Education and Health Promotion*, 12(1).
- Schein, E. (2004). *Organisational Culture and Leadership* (3rd ed.). San Francisco: JosseyBass
- Sharma, P. (2015). Standards-based assessments in the classroom: A feasible approach to improving the quality of students' learning. *Contemporary Education Dialogue*, 12(1).
- Sudrajat, A. (2011). Mengapa pendidikan karakter. *Jurnal Pendidikan Karakter*. 1 (1).
- Sufean, H. (2014). School culture and instructional leadership of high-performing and low-performing school: pattern of variation and relationship. *Journal Of Humanities And Social Science*
- Utama, U. P. (2021). The Role Of School Culture In Improving Students Character Titim Eliawati. In *Jurnal Inovasi Pendidikan Kejuruan* (Vol. 101, Issue 3).
- Williams, N. J., Hugh, M. L., Cooney, D. J., Worley, J. A., & Locke, J. (2022). Testing a Theory of Implementation Leadership and Climate Across Autism Evidence-Based Interventions of Varying Complexity. *Behavior Therapy*, 53(5).
- Yılmaz, E. ; (2017). Views of School Managers and Teachers about School Culture. *E-International Journal of Educational Research*, 8(1x), 28–45.
- Yusro, M. 2023. *Peringkat Sistem Pendidikan Dunia 2023, Indonesia ke 67 dari 203 Negara*. <https://www.myusro.id/?p=1993> diakses pada Jumat 28 Juni 2024: 09.23
- Zamroni/ (2007). *Pendidikan dan demokrasi dalam transisi*. Jakarta: PSAP Muhammadiyah
- Zamroni. (2016). *Kultur sekolah*. Yogyakarta: Gavin Kalam Utama