

**PERAN KEPALA SEKOLAH
DALAM PENGEMBANGAN BUDAYA SEKOLAH
DI SEKOLAH MENENGAH PERTAMA BUSTANUL ULUM
PAGUYANGAN BREBES**



TESIS

**Disusun dan Diajukan kepada Pascasarjana
Institut Agama Islam Negeri Purwokerto untuk Memenuhi
Sebagian Persyaratan Memperoleh Gelar Magister Pendidikan (M.Pd)**

Oleh:

**MAHMUDAH
1717651046**

IAIN PURWOKERTO

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO
2019**

**PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM PENGEMBANGAN
BUDAYA SEKOLAH DI SEKOLAH MENENGAH PERTAMA
BUSTANUL ULUM PAGUYANGAN BREBES**

**MAHMUDAH
NIM. 1717651046**

ABSTRAK

Pendidikan memiliki peran strategis untuk membentuk pribadi manusia yang unggul, baik pada dimensi kognitif maupun afektif di antaranya melalui pengembangan budaya sekolah. Budaya sekolah merupakan nilai, norma, cara berpikir dan bersikap yang harus dijunjung tinggi oleh setiap warga sekolah untuk mendukung proses pembelajaran dan tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Keberhasilan pengembangan budaya sekolah antara lain dipengaruhi oleh peran kepala sekolah dalam mengkoordinir para anggotanya. SMP Bustanul Ulum Paguyangan Brebes sebagai salah satu lembaga pendidikan tingkat menengah telah mampu mengembangkan budaya sekolah melalui peran aktif kepala sekolah dalam mengelola budaya yang ada dengan pendekatan fungsional manajerial.

Rumusan masalah penelitian ini ialah bagaimanakah peran kepala sekolah dalam pengembangan budaya sekolah di SMP Bustanul Ulum Paguyangan Brebes pada tahap perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, hingga pengawasan.

Paradigma penelitian yang digunakan adalah paradigma penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Untuk mengumpulkan data lapangan digunakan teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi. Reduksi data, penyajian data, dan penyimpulan merupakan teknik yang digunakan untuk menganalisis temuan.

Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa peran Kepala SMP Bustanul Ulum Paguyangan Brebes dalam pengembangan budaya sekolah dilakukan melalui empat tahapan, yakni: *Pertama*, tahap perencanaan dilakukan dengan menetapkan tujuan, merumuskan keadaan sekolah, dan mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat untuk pencapaian tujuan yang telah ditentukan. *Kedua*, tahap pengorganisasian dilaksanakan melalui distribusi tugas dan wewenang yang terbagi ke dalam tugas inti, pelayanan kepada masyarakat, dan pembentukan budaya religius. *Ketiga*, tahap pelaksanaan melalui pemberian perintah secara jelas dan tepat, pemberian teladan dan pembiasaan yang baik, dan penciptaan suasana religius, baik pada jenis budaya sekolah yang bersifat *tangible* maupun *intangibel*. *Keempat*, pengawasan melalui pengamatan secara langsung dan tidak langsung dengan melibatkan partisipasi masyarakat secara aktif.

Kata kunci: Peran kepala sekolah, pengembangan budaya sekolah, fungsi manajerial.

**ROLE OF PRINCIPAL IN THE DEVELOPMENT OF SCHOOL
CULTURE IN JUNIOR HIGH SCHOOL BUSTANUL ULUM
PAGUYANGAN BREBES**

**MAHMUDAH
NIM. 1717651046**

ABSTRACT

Education has a strategic role to form an excellent human personality, both in the cognitive and affective dimensions through the development of school culture. School culture is a value, norm, way of thinking and attitude that must be upheld by every school citizen to support the learning process and educational goals that have been set. The success of developing a school culture is influenced in part by the role of the principal in coordinating its members. Junior High School Bustanul Ulum Paguyangan Brebes has been able to develop school culture through the active role of principals in managing existing culture with a managerial functional approach.

The question of the research is how the role of the principal in the development of school culture in the Junior High School Bustanul Ulum Paguyangan Brebes at the planning, organizing, implementing, and supervising stages.

The research paradigm used qualitative research with a descriptive approach. Data collection used observation, interview, and documentation. The data analysis technique used data reduction, data presentation, and conclusion.

The findings in this study indicate that the role of principal Junior High School Bustanul Ulum Paguyangan Brebes in the development of school culture is carried out through four stages, namely: *First*, the planning stage to set goals, formulating school conditions, and recognizing of supporting and inhibiting factors to achieve goals. *Second*, the organizing stage through the distribution of tasks and authority divided into core tasks, service to the society, and the establishment of religious culture. *Third*, the implementation stage by giving clear and precise orders, good example and habituation, and the creation of a religious atmosphere, both in tangible and intangible school culture. *Fourth*, supervision through direct and indirect observation by involving active public participation.

Keywords: Role of the principal, Development of School Culture, Managerial Functions.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
PENGESAHAN DIREKTUR	ii
PENGESAHAN TIM PENGUJI	iii
NOTA DINAS PEMBIMBING	iv
PERNYATAAN KEASLIAN.....	v
ABSTRAK (BAHASA INDONESIA)	vi
ABSTRAK (BAHASA INGGRIS)	vii
HALAMAN MOTTO	viii
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	ix
KATA PENGANTAR	x
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Batasan dan Rumusan Masalah.....	8
C. Tujuan Penelitian	9
D. Manfaat Penelitian.....	10
E. Sistematika Penulisan.....	11
BAB II PERAN KEPALA SEKOLAH DAN BUDAYA SEKOLAH.....	12
A. Peran Kepala Sekolah	12
1. Pengertian Kepala Sekolah	12
2. Standar Kepala Sekolah	13
3. Peran Kepala Sekolah	19
4. Peran Kepala Sekolah sebagai Manajer ..	25
B. Budaya Sekolah	36
1. Pengertian Budaya Sekolah	36
2. Tujuan dan Manfaat Pengembangan Budaya Sekolah	40

3. Karakteristik Budaya Sekolah	41
4. Unsur-unsur Budaya Sekolah	44
5. Kegiatan Budaya Sekolah	46
6. Asas-asas Pengembangan Budaya Sekolah	47
7. Prinsip-prinsip Pengembangan Budaya Sekolah	50
8. Urgensi Pengembangan Budaya Sekolah	53
C. Hasil Penelitian yang Relevan	54
D. Kerangka Pikir.....	58
BAB III METODE PENELITIAN	60
A. Paradigma dan Pendekatan Penelitian	60
B. Tempat dan Waktu Penelitian	61
C. Data dan Sumber Data	61
D. Teknik Pengumpulan Data	61
E. Teknik Analisis Data	64
F. Pemeriksaan Keabsahan Data	65
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	67
A. Deskripsi Wilayah Penelitian	67
1. Sejarah Singkat	67
2. Letak Geografis	68
3. Visi, Misi, dan Tujuan	68
4. Keadaan Guru dan Siswa	70
5. Sarana Pembelajaran	72
B. Deskripsi Hasil Penelitian	72
1. Peran Kepala Sekolah dalam Perencanaan Pengembangan Budaya Sekolah di SMP Bustanul Ulum Paguyangan Brebes	73
2. Peran Kepala Sekolah dalam Pengorganisasian Pengembangan Budaya Sekolah di SMP Bustanul Ulum Paguyangan Brebes	79

3. Peran Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Pengembangan Budaya Sekolah di SMP Bustanul Ulum Paguyangan Brebes	83
4. Peran Kepala Sekolah dalam Pengawasan Pengembangan Budaya Sekolah di SMP Bustanul Ulum Paguyangan Brebes	93
C. Analisis.....	96
1. Peran Kepala Sekolah dalam Perencanaan Pengembangan Budaya Sekolah di SMP Bustanul Ulum Paguyangan Brebes	96
2. Peran Kepala Sekolah dalam Pengorganisasian Pengembangan Budaya Sekolah di SMP Bustanul Ulum Paguyangan Brebes	102
3. Peran Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Pengembangan Budaya Sekolah di SMP Bustanul Ulum Paguyangan Brebes	109
4. Peran Kepala Sekolah dalam Pengawasan Pengembangan Budaya Sekolah di SMP Bustanul Ulum Paguyangan Brebes	116
BAB V PENUTUP	120
A. Simpulan	120
B. Implikasi	121
C. Saran	122

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1	Keadaan Guru dan Karyawan SMP Bustanl Ulum Paguyangan	70
Tabel 4.2	Data Ruang Kelas SMP Bustanul Ulum Paguyangan Brebes	72



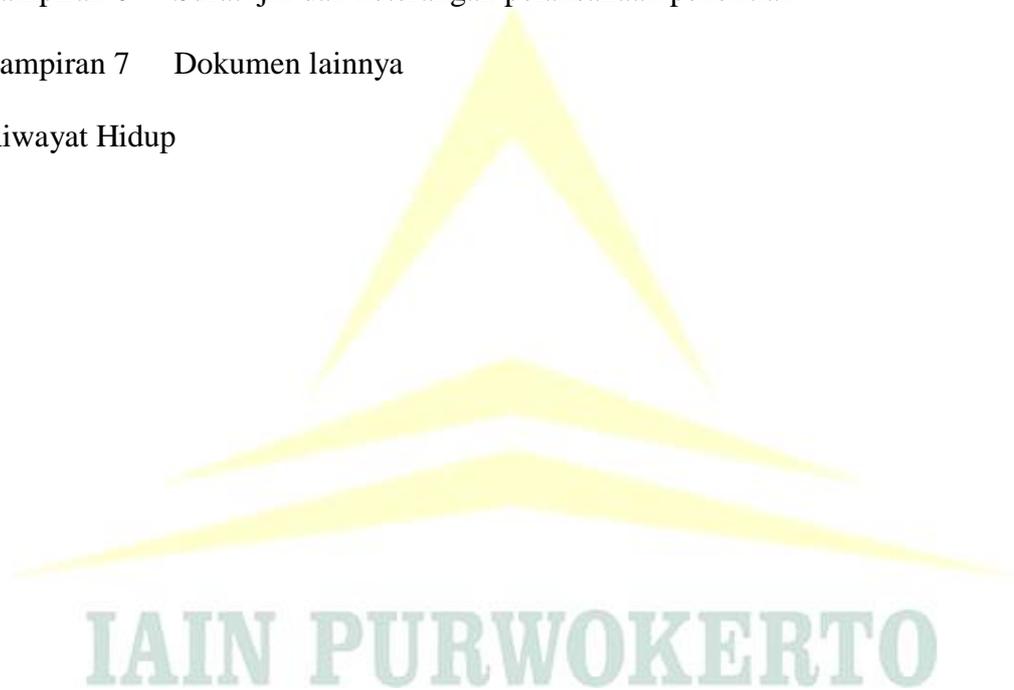
DAFTAR GAMBAR

Gambar. Kerangka Berpikir Penelitian, Peran Kepala Sekolah Dalam Pengembangan Budaya Sekolah di SMP Bustanul Ulum Paguyangan Brebes 58



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Pedoman observasi
 - Lampiran 2 Pedoman wawancara
 - Lampiran 3 Catatan lapangan hasil observasi
 - Lampiran 4 Catatan lapangan hasil wawancara
 - Lampiran 5 Dokumen pendukung (foto dan dokumen)
 - Lampiran 6 Surat ijin dan keterangan pelaksanaan penelitian
 - Lampiran 7 Dokumen lainnya
- Riwayat Hidup



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan memiliki peran strategis dalam pembentukan baik buruknya pribadi manusia dengan tujuan pendidikan sebagai sarana untuk menciptakan sumber daya manusia yang beriman dan bertakwa serta berakhlak mulia dan berilmu. Pendidikan merupakan usaha sadar yang dengan sengaja direncanakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan khususnya bagi peningkatan kualitas sumber daya manusia di mana peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan kebutuhan mendesak yang perlu diprioritaskan oleh pemerintah untuk menghadapi era globalisasi yang ditandai dengan perkembangan teknologi dan informasi yang begitu pesat. Adapun usaha untuk meningkatkan sumber daya manusia dapat dilakukan terutama melalui pendidikan, termasuk pendidikan yang dilaksanakan di sekolah-sekolah.

Sekolah merupakan lembaga pendidikan formal sebagai tempat peserta didik belajar dan guru mengajar. Di sekolah, peserta didik tidak sekedar menimba ilmu, tetapi dididik, dibimbing, dan didewasakan. Peserta didik dibekali dengan nilai-nilai luhur, tata tertib, sopan santun, tata krama, budi pekerti, serta adat budaya. Sekolah merupakan tempat berlangsungnya kegiatan pembelajaran. Kegiatan ini tidak hanya dimaknai sebagai kegiatan transfer ilmu pengetahuan dari guru ke peserta didik, tetapi merupakan beberapa kegiatan untuk membiasakan seluruh warga sekolah disiplin dan patuh terhadap peraturan yang berlaku di sekolah, saling menghormati, membiasakan hidup bersih dan sehat. Untuk mencapai sasaran tersebut, perlu adanya peran dari kepala sekolah dalam pengembangan budaya sekolah.

Dalam satuan pendidikan, kepala sekolah menduduki dua jabatan penting untuk bisa menjamin kelangsungan proses pendidikan sebagaimana yang telah digariskan oleh peraturan perundang-undangan. *Pertama*, kepala sekolah adalah pengelola pendidikan disekolah keseluruhan. *Kedua*, kepala

sekolah adalah pemimpin formal pendidikan disekolahnya.¹ Kepala sekolah sebagai penanggung jawab dalam lembaga pendidikan harus bertanggung jawab dalam pengelolaan administrator, juga dalam meningkatkan kinerja gurunya. Di samping itu, sebagai pemimpin formal kepala sekolah tidak lepas dari nilai-nilai, perilaku, keyakinan maupun budaya.

Peranan kepemimpinan, tepat kiranya apa yang dikemukakan oleh bapak pendidik kita, Ki Hadjar Dewantara bahwa pemimpin yang baik haruslah menjalankan peranan sebagai berikut: *Ing Ngarsa sung Tuladha, Ing Madya Mangun Karsa, dan Tut Wuri Handayani.*² Kepala sekolah juga sebagai pemimpin di lembaga pendidikan sehingga kepala sekolah harus memberi keteladanan pada semua warga sekolah, mampu menggugah semangat dan dorongan serta di belakang mampu memberi dorongan moral yang sangat dibutuhkan oleh orang-orang di lingkungannya agar tumbuh motivasi dan semangat dalam mengembangkan budaya sekolah.

Kepala sekolah adalah guru yang mendapat tugas tambahan yang harus memiliki 5 kompetensi dasar sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah menetapkan bahwa kepala sekolah harus memiliki standar kompetensi meliputi: 1) kompetensi kepribadian, 2) kompetensi manajerial, 3) kompetensi kewirausahaan, 4) kompetensi supervisi dan 5) kompetensi sosial.³

Salah satu kompetensi kepala sekolah adalah kompetensi manajerial, kepala sekolah harus mempunyai kemampuan dan ketrampilan sebagai manajer yang baik dalam akademik maupun non akademik. Dalam akademik, misalnya dapat meningkatkan prestasi peserta didik. Dalam non akademik, misalnya semakin menambahnya sarana prasaran yang dimiliki.

Kompetensi sebagaimana yang diharapkan dalam keputusan menteri tersebut diatas, pada kenyataannya masih banyak yang belum dipenuhi oleh

¹ Moch. Idochi Anwar, *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan* (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2013), 100.

² <https://www.silabus.web.id/ki-hajar-dewantara>

³ Permendiknas No 13 tahun 2007.

kepala sekolah yang saat ini melaksanakan tugas sebagai kepala sekolah. Belum dipenuhi sebagian kompetensi yang harus dikuasai oleh kepala sekolah menyebabkan perannya disekolah tidak berjalan secara maksimal.

Peran kepala sekolah sangat penting, terutama untuk memahami upaya-upaya pengembangan budaya sekolah yang dilakukan sekolah sejak sekolah itu berdiri sampai sekarang, karena bagaimana pun juga sebuah sekolah, walaupun kecil, harus mempunyai budaya yang positif dan kuat. Hal ini selain untuk mengetahui budaya yang telah dilakukan di sekolah, juga bertujuan agar sekolah itu tercapai tujuannya sesuai dengan visi dan misi. Berkaitan dengan itu, peran yang dilakukan kepala sekolah juga berdampak pada baik buruknya budaya sekolah yang akan berpengaruh pada kinerja warga sekolah tersebut.

Kepala sekolah sebagai figur kunci dalam mendorong perkembangan dan kemajuan sekolah. Kepala sekolah tidak hanya bertanggung jawab terhadap peningkatan program-program sekolah, kurikulum, dan keputusan personel, tetapi juga memiliki tanggung jawab untuk meningkatkan akuntabilitas keberhasilan peserta didik dan programnya. Kepala sekolah harus pandai dalam memimpin kelompok dan pendelegasian tugas dan wewenang.⁴

Keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuan sangat ditentukan oleh kinerja sekolah yang dipengaruhi oleh faktor eksternal dan internal. Faktor eksternal sekolah adalah segala sesuatu yang berada di luar sekolah dan mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap sekolah dan budayanya. Faktor internal sekolah adalah segala sumber daya yang dimiliki oleh sekolah untuk mewujudkan kinerja dan juga pengembangan budaya sekolah yang dianut oleh segenap warga sekolah.

Dalam pengembangan budaya sekolah, Peterson dan Deal menjelaskan bahwa kepala sekolah memiliki peran yang paling pokok. Kepala sekolah berperan mengkomunikasikan nilai-nilai, perilaku dan harapan sekolah kepada

⁴ Nur Kholis, *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model dan Aplikasi* (Jakarta: PT Gramedia Widiasaran Indonesia, 2006), 119.

seluruh warga sekolah. Peran kepala sekolah mencerminkan penampilan sekolah bagaimana sekolah tersebut dilihat oleh orang yang berada di luar organisasi sekolah. Sekolah yang memiliki budaya yang kuat, akan menunjukkan citra yang positif, demikian pula sebaliknya. Budaya sekolah yang kuat dapat dilihat dari ketaatan seluruh warga sekolah terhadap sekolah, seluruh warga sekolah mengetahui dengan jelas tujuan sekolah serta mengerti perilaku mana yang dipandang baik dan tidak baik. Mengembangkan misi dan tujuan sekolah yang berpusat pada peserta didik yang bisa memotivasi kepala sekolah, guru, karyawan, peserta didik sendiri dan masyarakat. Memiliki pedoman tingkah laku yang jelas, dimengerti, dipatuhi, dan dilaksanakan oleh semua warga sekolah. Nilai-nilai yang dianut oleh sekolah tidak hanya berhenti pada slogan, tetapi dihayati dan dinyatakan dalam tingkah laku sehari-hari secara konsisten oleh semua warga sekolah baik kepala sekolah, guru, tenaga administrasi, peserta didik, dan penjaga sekolah.⁵ Peran kepala sekolah memiliki posisi yang penting untuk kemajuan sekolah, karena maju mundurnya sekolah tergantung pada peran kepala sekolah.

Sejalan dengan itu, Nurkholis menjelaskan bahwa peran kepala sekolah memiliki banyak fungsi antara lain: sebagai evaluator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator dan motivator.⁶ Sementara itu Wahjosumidjo melihat bahwa sekolah sebagai organisasi yang bersifat kompleks, maka tugas dan fungsi kepala sekolah bisa dilihat dari berbagai sudut pandang. Tugas dan peran kepala sekolah bisa dilihat dari sudut pandang antara lain: (a) kepala sekolah sebagai pejabat formal (b) kepala sekolah sebagai manajer (c) kepala sekolah sebagai seorang pemimpin (d) kepala sekolah sebagai pendidik (e) kepala sekolah sebagai staf.⁷ Kepala sekolah sebagai pimpinan lembaga pendidikan merupakan orang yang paling bertanggung jawab dan berpengaruh untuk menentukan segala aktivitas dan kebijakan yang harus dilaksanakan oleh semua warga sekolah.

⁵ Warsilah, "Peran Kepala Sekolah dalam Pengembangan Budaya Sekolah", *Jurnal*.2015.

⁶ Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model dan Aplikasi* (Jakarta: Gramedia, 2006), 120.

⁷ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (tt: tp, 2006), 120.

Kepala sekolah memiliki tugas dan peranan dalam menanamkan nilai-nilai positif dalam pengembangan budaya sekolah. Budaya sekolah antara satu sekolah dengan sekolah lainnya tidak ada yang sama, walaupun sekolah yang sejenis.. Hal tersebut karena dipengaruhi oleh visi dan misi sekolah tersebut. Maka dari itu, Siswohartono sebagaimana dikutip Ekosusilo, mengatakan bahwa budaya sekolah disebut juga dengan sifat-sifat internal sekolah yang dapat membedakannya dengan sekolah lain.⁸

Sifat-sifat internal pada tingkat satuan pendidikan itu mengarah pada pembentukan budaya sekolah, yaitu nilai-nilai yang melandasi perilaku, tradisi, kebiasaan sehari-hari, serta simbol-simbol yang dipraktikkan oleh semua warga sekolah, dan masyarakat sekitarnya. Budaya sekolah merupakan ciri khas, karakter atau watak, dan citra sekolah tersebut dimata masyarakat luas.⁹ Setiap sekolah mempunyai kepribadian jati diri yang khas, sehingga memiliki kultur atau budaya yang khas pula. Budaya disuatu sekolah belum tentu bisa dilaksanakan oleh sekolah lain, tetapi juga budaya disuatu sekolah bisa juga dilaksanakan oleh sekolah yang lain. Budaya sekolah merupakan bagian dari kultur masyarakat. Lingkungan dan kultur / budaya sekolah ini, yang membuat sekolah diminati masyarakat.

Sejalan dengan itu Tylor mengartikan budaya sebagai “*that complex whole which includes knowledge, beliefs, art, morals, laws, customs and other capabilities and habits acquired by man as a member of society*”. Budaya merupakan suatu kesatuan yang unik dan bukan jumlah dari bagian-bagian suatu kemampuan kreasi manusia yang immaterial, berbentuk kemampuan psikologis seperti ilmu pengetahuan, teknologi, kepercayaan, keyakinan, seni dan sebagainya.¹⁰

Sekolah harus menciptakan budaya sekolahnya sendiri. Kegiatan disekolah tidak hanya pada intrakurikuler saja, tetapi juga ekstrakurikuler

⁸ Muhammad Fathurrohman, *Budaya Religius dalam Peningkatan Mutu Pendidikan* (Yogyakarta: Kalimedia, 2015), 97

⁹ Mulyasa, *Manajemen Pendidikan Karakter* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2016), 9.

¹⁰Asri Budiningsih, *Pembelajaran Moral Berpijak pada Karakteristik Siswa dan Budayanya* (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), 18.

yang dapat mengembangkan bakat dan minat peserta didik. Selain itu dalam menciptakan budaya sekolah juga mencakup bidang akademik, non akademik, kerohanian, keolahragaan, kesenian dan kemasyarakatan.¹¹

Sekolah harus mempunyai ciri khas sendiri yang berbeda dengan sekolah lain. Ciri khas tersebut tidak bisa muncul dengan sendirinya, tetapi harus di bina dan dikembangkan secara terus menerus dan membutuhkan waktu yang lama. Seorang pemimpin dalam hal ini kepala sekolah harus mempunyai wawasan yang luas, melakukan komunikasi dengan semua warga sekolah, pengambilan kebijakan bahkan harus bisa mengatasi apabila terjadi konflik. Peran dan fungsi kepala sekolah yang demikianlah yang nantinya akan terwujud budaya sekolah sesuai dengan visi, misi dan tujuan sekolah.

Budaya sekolah merupakan kesepakatan bersama tentang nilai yang dianut bersama disekolah dan mengikat semua warga sekolah. Budaya inilah yang nantinya akan menghasilkan norma-norma dan peraturan-peraturan. Budaya sekolah akan terlaksana apabila didukung oleh kepala sekolah, pendidik, tenaga kependidikan dan peserta didik.

Budaya sekolah yang ideal adalah budaya sekolah yang kuat. Budaya yang kuat merupakan budaya dimana nilai-nilai inti dianut bersama oleh seluruh warga sekolah serta mempengaruhi perilaku warga sekolah. Semakin kuat budaya sekolah maka akan semakin kuat efek atau pengaruhnya terhadap lingkungan dan perilaku semua warga sekolah. Budaya sekolah yang kuat dapat mendukung tercapainya tujuan sekolah karena nilai-nilai yang ada dipahami secara mendalam, dianut, dan diperjuangkan oleh sebagian besar warga sekolah.

Untuk memilik budaya sekolah yang kuat, sangat dipengaruhi oleh peran kepala sekolah. Peran kepala sekolah sangat penting juga dalam keberhasilan upaya pengembangan budaya sekolah. Untuk itu kepala sekolah perlu memiliki program perencanaan pengembangan budaya sekolah, kemudian adanya pembagian tugas kepada personil sekolah yang menjadi

¹¹ Tutuk Ningsih, *Implementasi Pendidikan Karakter* (Purwokerto:STAIN Press, 2015), 223.

tanggung jawab dalam pelaksanaan pengembangan budaya sekolah. Untuk mengetahui keberhasilan pelaksanaan pengembangan budaya sekolah perlu dilakukan pengawasan yang bertujuan untuk mengetahui kesesuaian antara pelaksanaan program dengan perencanaan.

Belum semua sekolah memahami pentingnya pengembangan budaya sekolah. Hal ini terlihat bahwa belum semua sekolah memiliki program pengembangan budaya sekolah. Hal ini tidak berarti sekolah tidak memperhatikan pengembangan budaya sekolah. Kepala sekolah sangat memperhatikan perilaku dan kebiasaan-kebiasaan warga sekolah. Hanya saja kenyataan sering tidak tampak pada dokumen program pengembangan budaya sekolah. Disamping itu persoalan yang terjadi sekarang ini peningkatan mutu sekolah senantiasa menekankan pada aspek pertama yakni meningkatkan mutu proses belajar mengajar, sedikit menyentuh pada aspek manajemen sekolah dan peran kepala sekolah, juga sama sekali tidak pernah menyentuh budaya sekolah.

Dari hasil observasi pendahuluan diperoleh informasi Sekolah Menengah Pertama Bustanul Ulum Paguyangan Brebes, dengan status sekolah yang telah terakreditasi A, sekolah ini senantiasa melakukan pengembangan tidak hanya dalam pelengkapan sarana dan prasarana pembelajaran seperti penambahan gedung dan ruang kelas, pengembangan juga diarahkan pada hal-hal yang sifatnya pembangunan sikap dan mental siswa yakni melalui budaya sekolah. Hal tersebut tidak terlepas dari peran kepala sekolah yang berupaya membangun dan mengembangkan budaya-budaya sekolah untuk menunjang pencapaian visi, misi dan tujuan sekolah.

Hal lain yang menarik ialah dalam melakukan pengembangan budaya tersebut, Kepala SMP Bustanul Ulum Paguyangan Brebes menggunakan pendekatan manajerial yakni kegiatan dilaksanakan mulai dari tahapan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan hingga pengawasan dengan melibatkan seluruh warga sekolah, mulai dari dewan guru, karyawan, para siswa hingga sekolah melibatkan peran masyarakat khususnya wali siswa dalam melakukan pengembangan budaya sekolah. Hal lain yang mendukung

pengembangan budaya sekolah di SMP Bustanul Ulum Paguyangan Brebes ialah peran kepala sekolah di dalamnya, yakni selain sebagai manajer lembaga pendidikan, Kepala SMP Bustanul Ulum Paguyangan Brebes juga merupakan tokoh masyarakat sekitar sehingga hal tersebut dapat mendukung bagi pengembangan budaya sekolah yang ada dengan melibatkan partisipasi masyarakat secara aktif.

Berdasarkan latar belakang di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih mendalam terhadap kondisi di atas dengan judul “Peran Kepala Sekolah dalam Pengembangan Budaya Sekolah di Sekolah Menengah Pertama Bustanul Ulum Paguyangan Brebes”.

B. Batasan dan Rumusan Masalah

Kepala sekolah sebagai motor penggerak dalam upaya pengembangan budaya sekolah yang dituntut memiliki visi misi dan wawasan yang luas. Peran kepala sekolah sangat penting dalam pengembangan budaya sekolah. Upaya-upaya yang dilakukan untuk pengembangan budaya sekolah perlu mendapat dukungan dari seluruh warga sekolah dan masyarakat lingkungan sekolah secara bersama-sama. Kepala sekolah harus mempunyai ketrampilan dan kemampuan yang memadai dalam melaksanakan tugasnya. Kepala sekolah dituntut untuk memiliki kemampuan dalam membangun kerja sama dengan pihak terkait dengan program pendidikan di sekolah. Kemampuan dan ketrampilan kepala sekolah akan turut mempengaruhi semua warga sekolah dalam melaksanakan tugas. Salah satu indikator kinerja kepala sekolah akan dinilai dari kinerjanya. Kinerja yang dinilai berdasarkan atas pelaksanaan tugas dan perannya. Salah satu di antara peran kepala sekolah yang sangat penting adalah peran kepala sekolah sebagai manajer. Manajer melakukan berbagai aktivitas, sedangkan aktivitas kerja manajer menjalankan fungsi-fungsi manajemen. Fungsi manajemen meliputi: perencanaan (*planning*),

pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*) dan pengawasan (*controlling*).¹²

Dari teori yang dikemukakan oleh G. R. Terry tersebut, penelitian ini akan membatasi masalah kajiannya pada peran kepala sekolah sebagai seorang manajer dalam pengembangan budaya sekolah di SMP Bustanul Ulum Paguyangan Brebes, yakni pengembangan budaya sekolah yang ada akan dikaji dengan menggunakan tinjauan manajerial dengan melihat bagaimana proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan hingga pengawasan.

Rumusan masalah yang diangkat dalam penelitian ini adalah “Bagaimanakah peran kepala sekolah dalam pengembangan budaya sekolah di Sekolah Menengah Pertama Bustanul Ulum Paguyangan Brebes?” Adapun turunan dari rumusan masalah tersebut, yaitu:

1. Bagaimanakah peran kepala sekolah dalam perencanaan pengembangan budaya sekolah di Sekolah Menengah Pertama Bustanul Ulum Paguyangan Brebes?
2. Bagaimanakah peran kepala sekolah dalam pengorganisasian pengembangan budaya sekolah di Sekolah Menengah Pertama Bustanul Ulum Paguyangan Brebes?
3. Bagaimanakah peran kepala sekolah dalam pelaksanaan pengembangan budaya sekolah di Sekolah Menengah Pertama Bustanul Ulum Paguyangan Brebes?
4. Bagaimanakah peran kepala sekolah dalam pengawasan pengembangan budaya sekolah di Sekolah Menengah Pertama Bustanul Ulum Paguyangan Brebes?

¹² George R. Terry, *Prinsip-Prinsip Manajemen*, (Jakarta; PT Bumi Akasara, 2016). Hal.

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis peran kepala sekolah dalam perencanaan pengembangan budaya sekolah di Sekolah Menengah Pertama Bustanul Ulum Paguyangan Brebes.
2. Menganalisis peran kepala sekolah dalam pengorganisasian pengembangan budaya sekolah di Sekolah Menengah Pertama Bustanul Ulum Paguyangan Brebes.
3. Menganalisis peran kepala sekolah dalam pelaksanaan pengembangan budaya sekolah di Sekolah Menengah Pertama Bustanul Ulum Paguyangan Brebes.
4. Menganalisis peran kepala sekolah dalam pengawasan pengembangan budaya sekolah di Sekolah Menengah Pertama Bustanul Ulum Paguyangan Brebes.

D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang dapat diambil dari hasil penelitian ini, yaitu:

1. Manfaat Praktis
 - a. Bagi kepala sekolah
 - 1) Dapat memberikan masukan untuk mengembangkan budaya sekolah.
 - 2) Dapat dijadikan tolak ukur peran kepala sekolah untuk menentukan kebijakan yang akan dilakukan terkait dengan pengembangan budaya sekolah.
 - b. Bagi guru
 - 1) Dapat membantu guru dalam mengembangkan budaya sekolah untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.
 - 2) Dapat memahami peran guru dalam membantu mengembangkan budaya sekolah.
 - c. Bagi peneliti selanjutnya

Hasil Penelitian ini diharapkan mampu menjadi dasar pelaksanaan penelitian lebih lanjut, terutama yang berkaitan dengan peran kepala sekolah dalam pengembangan budaya sekolah.

2. Manfaat Teoritis

- a. Memberikan sumbangan keilmuan terhadap ilmu terutama peran kepala sekolah dalam pengembangan budaya sekolah.
- b. Sebagai bahan referensi untuk peneliti-peneliti lain yang akan mengadakan penelitian serupa di masa yang akan datang.

E. Sistematika Penulisan

Untuk mempermudah pembaca dalam memahami laporan penelitian ini, penelitian ini dikelompokkan ke dalam lima bab di mana masing-masing bab terbagi ke dalam beberapa sub bab yang saling berkaitan dengan yang lain. Adapun sistematika penulisan penelitian ini adalah sebagai berikut:

Bab Pertama, berisi pendahuluan, gambaran umum yang memberikan pola pemikiran bagi keseluruhan yang meliputi, latar belakang masalah, batasan dan rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab Kedua, kajian teoritik yang meliputi pembahasan mengenai teori-teori tentang peran kepala sekolah, yang meliputi pengertian kepala sekolah, standar kualifikasi kepala sekolah, peran kepala sekolah, peran kepala sekolah sebagai manajer dan teori-teori tentang budaya sekolah yang meliputi, pengertian budaya sekolah, tujuan dan manfaat budaya sekolah, unsur-unsur budaya sekolah, karakteristik budaya sekolah, Kegiatan budaya sekolah yang sering dilakukan disekolah, perinsip-perinsip budaya sekolah, asas-asas pengembangan budaya sekolah, dan urgensi pengembangan budaya sekolah.

Bab Ketiga berisi metode penelitian yang terdiri dari paradigma dan pendekatan, tempat dan waktu penelitian, data dan sumber data, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, dan pemeriksaan keabsahan data.

Bab Keempat, Hasil penelitian dan pembahasan yang didalamnya berisi gambaran umum lokasi penelitian yang meliputi sejarah berdirinya SMP

Bustanul Ulum Paguyangan, letak geografis SMP Bustanul Ulum Paguyangan, visi, misi, tujuan sekolah, profil sekolah, data guru, data peserta didik, dan data sarana prasarana. Kemudian penyajian temuan hasil lapangan yang selanjutnya dilakukan analisis terhadap temuan yang diperoleh terkait peran kepala sekolah dalam pengembangan budaya sekolah.

Bab Kelima, berisi simpulan, implikasi, dan saran. Dalam menyimpulkan penulis merujuk pada rumusan masalah. Kemudian saran sebagai rekomendasi pada pihak-pihak terkait dalam penelitian ini.



BAB V

PENUTUP

A. Simpulan

Hasil temuan peran kepala sekolah dalam pengembangan budaya sekolah di Sekolah Menengah Pertama Bustanul Ulum Paguyangan Brebes menunjukkan bahwa kepala sekolah menjalankan peranannya sebagai seorang manajer dalam melakukan pengembangan budaya sekolah melalui empat tahapan, yakni: Perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan.

Pertama, peran kepala sekolah dalam perencanaan budaya sekolah di Sekolah Menengah Pertama Bustanul Ulum Paguyangan Brebes ialah : Menetapkan tujuan pengembangan budaya sekolah; merumuskan keadaan sekolah sebagai bahan pertimbangan perumusan budaya sekolah; mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat budaya sekolah; dan mengembangkan rencana pengembangan budaya sekolah untuk pencapaian tujuan yang telah ditentukan.

Kedua, peran kepala sekolah dalam pengorganisasian budaya sekolah di Sekolah Menengah Pertama Bustanul Ulum Paguyangan Brebes adalah dengan melakukan distribusi tugas dan wewenang kepada guru dan karyawan dengan mempertimbangkan latar belakang pendidikan, kemampuan, dan keterampilan yang dikuasai di mana budaya yang dilaksanakan terbagi ke dalam tugas inti, pelayanan kepada masyarakat, dan pembentukan budaya religius.

Ketiga, peran kepala sekolah dalam pelaksanaan budaya sekolah di Sekolah Menengah Pertama Bustanul Ulum Paguyangan Brebes ialah melalui pemberian perintah secara jelas dan tepat terkait pengembangan budaya sekolah; pemberian contoh/ teladan yang baik kepada warga sekolah; melakukan pembiasaan hal-hal yang baik; penegakkan kedisiplinan, pemberian motivasi dan dorongan; pemberian hadiah/ *reward* bagi guru, karyawan dan siswa berprestasi; pemberian hukuman dalam rangka kedisiplinan; dan penciptaan suasana religius yang berpengaruh pada

pertumbuhan anak, baik pada jenis budaya sekolah yang bersifat *tangible* maupun *intangibel*.

Keempat, peran kepala sekolah dalam pengawasan budaya sekolah di Sekolah Menengah Pertama Bustanul Ulum Paguyangan Brebes ialah dengan melakukan pengamatan secara langsung terhadap aktivitas siswa di lingkungan sekolah maupun melalui rapat untuk mengevaluasi dengan membandingkan antara tujuan yang diharapkan dengan hasil yang dicapai dengan melibatkan partisipasi wali siswa.

B. Implikasi

Dari hasil temuan dan analisis terhadap peran kepala sekolah dalam pengembangan budaya sekolah di Sekolah Menengah Pertama Bustanul Ulum Paguyangan Brebes, penelitian diharapkan dapat memberikan implikasi positif terhadap seluruh warga Sekolah Menengah Pertama Bustanul Ulum Paguyangan Brebes khususnya bagi kepala sekolah dalam menjalankannya perannya sebagai manajer lembaga pendidikan terutama dalam pengembangan budaya sekolah.

Hasil penelitian ini juga dapat menjadi cerminan bagi Kepala Sekolah Menengah Pertama Bustanul Ulum Paguyangan Brebes yang selama ini menjalankan perannya sebagai manajer dalam mengembangkan budaya sekolah. Selain itu, penelitian juga dapat menjadi referensi dan acuan dalam evaluasi program pengembangan budaya sekolah yang selama ini telah berlangsung di Sekolah Menengah Pertama Bustanul Ulum Paguyangan Brebes, baik evaluasi terhadap pelaksanaan program atau kegiatan yang berlangsung maupun terhadap pihak-pihak yang berkecimpung dan bertanggungjawab di dalamnya termasuk peran kepala sekolah dalam mengkoordinir anggota-anggotanya yakni dewan guru dan karyawan serta para siswa bahkan keterlibatan wali siswa.

C. Saran

Dengan melihat berbagai temuan peran kepala sekolah dalam pengembangan budaya sekolah di Sekolah Menengah Pertama Bustanul Ulum Paguyangan Brebes, berikut ini merupakan saran yang semoga dapat menjadi alternatif untuk lebih mengembangkan budaya sekolah, sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan peran dan partisipasi masyarakat dalam pengembangan budaya sekolah di Sekolah Menengah Pertama Bustanul Ulum Paguyangan Brebes, sebaiknya kepala SMP Bustanul Ulum Paguyangan Brebes perlu melibatkan peran dan partisipasi masyarakat secara umum di luar wali siswa dan *stakeholder* dalam pengawasan perkembangan sikap dan perilaku siswa terutama saat siswa berada di luar lingkungan sekolah.
2. Dengan melihat temuan lapangan yang ada terlihat bahwa wali siswa telah berpartisipasi dalam pengembangan budaya sekolah namun sebatas pada tahap pengawasan. Alangkah baiknya jika wali siswa turut dilibatkan dalam tahapan perencanaannya sehingga terdapat saran dan harapan wali siswa yang dapat menjadi pertimbangan bagi sekolah dalam memutuskan hal-hal yang berkaitan dengan pengembangan budaya sekolah di Sekolah Menengah Pertama Bustanul Ulum Paguyangan Brebes.

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar, Moch. Idochi. *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2013.
- Barlian, Ikbal. *Manajemen Berbasis Sekolah Menuju Sekolah Berprestasi*. Jakarta: Erlangga, 2013.
- Budiningsih, Asri. *Pembelajaran Moral Berpijak pada Karakteristik Siswa dan Budayanya*. Jakarta: Rineka Cipta, 2004.
- Daryanto. *Pengelolaan Budaya dan Iklim Sekolah*. Yogyakarta: Gava Media, 2015.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: PT Balai Pustaka, 1991.
- Diyati, Haryani. "Peran kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pengembangan Budaya Sekolah", *Jurnal Akuntabilitas* Vol. 2 Nomor 1, 2014.
- Fathurrohman, Muhammad. *Budaya Religius dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Yogyakarta: Kalimedia, 2015.
- Handoko, T. Hani. *Manajemen*. Yogyakarta: IKAPI, 2009.
- <https://www.silabus.web.id/ki-hajar-dewantara>
- Imron, Ali. *Proses Manajemen Tingkat Satuan Pendidikan*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2013.
- Kholis, Nur. *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model dan Aplikasi*. Jakarta: PT Gramedia Widiasaran Indonesia, 2006.
- Kompri. *Standardisasi Kompetensi Kepala Sekolah*. Jakarta: Kencana, 2007.
- Maryamah, Eva. "Pengembangan Budaya Sekolah", *Jurnal Tarbawi* Vol. 2 No. 02.
- Mohammady, ZM Abid. "Peran Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Mutu Budaya Organisasi", *Jurnal Muslim Heritage*, Vol. 1, No. 2, November 2017-April 2018.
- Moleong, Lexy J, *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2017.

- Muflihini, Muh. Hizbul. *Manajemen Kinerja Tenaga Pendidik*. Purwokerto: STAIN Press, 2014.
- Mulyasa. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara, 2012.
- _____. *Manajemen Pendidikan Karakter*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2016.
- Mulyono. *Administrasi Pendidikan*. Jogjakarta: Ar Ruz Media, 2012.
- Ningsih, Tutuk. *Implementasi Pendidikan Karakter*. Purwokerto: STAIN Press, 2015.
- Permendiknas No. 13 Tahun 2007.
- Priansa, Donni Juni dan Rismi Somad. *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: Alfabeta, 2014.
- Purwanto, Ngalim. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2014.
- Qomar, Mujamil. *Manajemen Pendidikan Islam*. Jakarta: Erlangga, tt.
- Rakhmanto, Aziz. "Peran Kepala Madrasah Guru dan Tenaga Kependidikan dalam Mengembangkan Budaya Religius", *Tesis*. IAIN Purwokerto.
- Rohmat. "Relasi Kepemimpinan dan Kultur Sekolah", *Jurnal Kependidikan Insania*, IAIN Purwokerto, Vol. 21, No. 2, Juli 2016.
- Sagala, Syaiful. *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2012.
- Sahlan, Asmaun. *Mewujudkan Budaya Religius di Sekolah*. Malang: UIN Maliki Press, 2010.
- Setiadi, Elly. dkk. *Ilmu Sosial dan Budaya Dasar*. Edisi Kedua. Jakarta: Kencana Group, 2010.
- Soekanto, Soerjono. *Sosiologi Suatu Pengantar*. Jakarta: Rajawali Press, 2010.
- Srinatun. E-Jurnal Integralistik: "Upaya Meningkatkan Kinerja Guru melalui Kultur Sekolah", E-Jurnal Integralistik dalam <http://journal.unnes.ac.id/nju/index.php/integralistik/article/download/1689/1894>, 2011

- Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2010.
- Sulistiyorini. *Manajemen Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Sukses offset, 2009.
- Sulistiyorini. *Manajemen Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Teras, 2009.
- Sunhaji. *Manajemen Madrasah*. STAIN Purwokerto Press, 2008.
- Sunyoto, Danang dan Burhanudin. *Teori Perilaku Keorganisasian*. Jakarta: Tim CAPS, 2015.
- Supardi. *Kinerja Guru*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2014.
- Susanto, AB. *Manajemen Strategik Komprehensif*. Jakarta: Erlangga, 2005.
- Sutopo, H. B. *Pengantar Penelitian Kualitatif: Dasar-dasar Teori Praktis*. Surakarta: UNS Pres, 1998.
- Sutrisno. "Peranan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Organisasi," *Tesis*, UNES, 2007.
- Tafsir, Ahmad. *Metodologi Pengajaran Agama Islam*. Bandung: Remaja Rosda Karya, 2004.
- Terry, George R. *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Jakarta: PT Bumi Akasara, 2016.
- Tim Dosen Adminitrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: AIFABETA, 2011.
- Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. tt: tp, 2006.
- Warsilah. "Peran Kepala Sekolah dalam Pengembangan Budaya Sekolah", *Jurnal*. 2015.
- Wibowo. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2016.
- Yudianti, Anisa Lisana. "Implementasi Visi dan Misi dalam Membina Karakter Religius Siswa" *Tesis*. UIN Yogyakarta, 2018.

LAMPIRAN-LAMPIRAN

Lampiran 1 Pedoman Observasi

Lampiran 2 Pedoman Wawancara

Lampiran 3 Catatan Lapangan Hasil Observasi

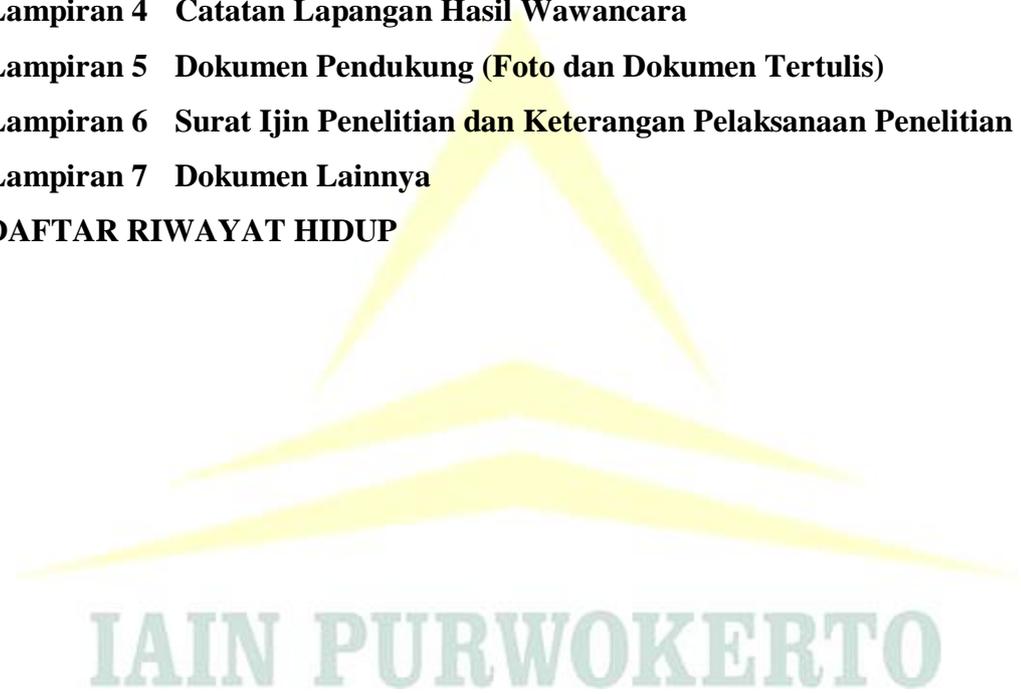
Lampiran 4 Catatan Lapangan Hasil Wawancara

Lampiran 5 Dokumen Pendukung (Foto dan Dokumen Tertulis)

Lampiran 6 Surat Ijin Penelitian dan Keterangan Pelaksanaan Penelitian

Lampiran 7 Dokumen Lainnya

DAFTAR RIWAYAT HIDUP



IAIN PURWOKERTO