

Peran Kepala Sekolah Dalam Mewujudkan Budaya dan Iklim Sekolah

Jimson Sitorus¹, Bernadetha Nadeak², Lamhot Naibaho³

^{1,2,3} Magister Pendidikan Agama Kristen, Universitas Kristen Indonesia

Email: jimsonsitorus5@gmail.com¹, bernadetha.nadeak@uki.ac.id², Lamhot.naibaho@uki.ac.id³

Abstrak

Mutu pendidikan sangat ditentukan oleh berbagai faktor yang mempengaruhinya seperti sistem, sumber daya, pembiayaan, manajemen, dan lain-lain. Upaya pembaharuan harus terus dilakukan demi tercapainya tujuan pendidikan yang bermutu. Namun demikian, pada sekolah tertentu, terkadang belum mencapai mutu yang dikehendaki sesuai standar. Kemampuan manajerial merupakan salah satu faktor penting agar tercapai mutu pendidikan. Berdasarkan masalah ini, tujuan penelitian dalam tulisan ini adalah untuk menganalisis peran kepala sekolah sebagai manajer dalam menciptakan budaya dan iklim sekolah. Dalam penelitian ini, metode yang digunakan adalah kualitatif yang berdasarkan pendekatan literature atau studi kepustakaan. Setelah menguraikan pembahasan tentang kepala sekolah, budaya, dan iklim sekolah, ditemukan hasil penelitian bahwa, budaya dan iklim sekolah merupakan upaya yang muncul dari kepala sekolah. Dialah figur penting agar tercipta budaya dan iklim dalam sebuah sekolah, yaitu pembiasaan dan suasana yang baik dan positif untuk mendorong semangat kerja dari para pendidik dan tenaga kependidikan. Bukan hanya itu, budaya dan iklim sekolah juga merupakan pembentukan karakter melalui pembiasaan dan perwujudan sekolah yang kondusif sehingga para peserta didik mendapatkan pembelajaran secara kondusif.

Kata Kunci: *kepala sekolah, budaya sekolah, iklim sekolah*

Abstract

The quality of education is largely determined by various influencing factors such as systems, resources, financing, management, and others. Renewal efforts must continue to be carried out in order to achieve the goal of quality education. In certain schools, sometimes they have not reached the desired quality according to the standards. Managerial ability is one of the important factors in order to achieve the quality of education. Based on this problem, the research objective in this paper is to analyze the role of the principal as a manager in creating school culture and climate. In this study, the method used is qualitative based on a literature approach. After outlining the discussion about school principals, culture, and school climate, the results of the study found that school culture and climate were efforts that emerged from school principals. He is an important figure in order to create a culture and climate in a school, namely habituation and a good and positive atmosphere to encourage the work enthusiasm of educators and education staff. And, the culture and climate of the school is also a form of character formation through habituation and the realization of a conducive school so that students get conducive learning.

Keywords: *principal, school culture, school climate.*

PENDAHULUAN

“Bangsa yang besar adalah bangsa yang menghargai budayanya sendiri”, demikian kalimat ini diucapkan oleh beberapa penutur. Lalu, untuk mendorong kecintaan terhadap budaya, terkadang dilakukanlah sebuah parade kebudayaan. Yang muncul adalah pertunjukan seni tradisional, pameran busana daerah, dan lain-lain yang berkaitan dengan adat istiadat. Pada konteks ini, pengertian terhadap budaya telah mengalami penyempitan. Budaya bukan saja sekedar yang berkaitan dengan adat-istiadat yang berasal dari daerah tertentu. Apalagi jika berbicara mengenai sebuah budaya dalam organisasi seperti perusahaan, sering terdapat potongan kalimat yang bermuatan tentang “budaya kerja”. Maknanya, bahwa budaya yang dimaksud di sini adalah suatu pembiasaan yang berlaku bagi setiap karyawan untuk mencapai target

organisasi. Budaya ini juga dapat dikatakan menjadi sebuah ciri khas yang dimiliki oleh sebuah organisasi dan menjadi pembeda dengan organisasi lainnya. Jika dikaitkan dengan organisasi lembaga pendidikan, sekolah, maka budaya sekolah merupakan sebuah pembiasaan yang terdapat dalam sebuah sekolah. Budaya sekolah juga menjadi sebuah ciri khas yang membedakan sebuah sekolah dengan lembaga pendidikan atau sekolah lainnya. Demikian juga mengenai iklim, tentu saja dengan mudah ditemukan pengertian terhadap kata ini dalam berbagai kamus. Yaitu berhubungan dengan cuaca. Namun pada tulisan ini, iklim yang dimaksud adalah sebuah keadaan atau suasana pendidikan yang diharapkan terjadi di dalam sekolah. Bukan tentang cuaca hujan, cerah, panas, dan berawan. Tetapi, bagaimana suasana yang nyaman, aman dan efektif untuk mewujudkan terjadinya proses pendidikan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Sekolah merupakan sebuah tempat atau lingkungan yang di dalamnya terdapat interaksi antar manusia yang pada umumnya antara para pendidik dengan peserta didik. Di sekolah terjadi kegiatan belajar mengajar. Hubungan ini berlangsung bukan sekedar untuk pengembangan kompetensi pengetahuan, menjadikan peserta didik yang memiliki kompetensi menyeluruh termasuk pada ranah sosial dan sikap. Pendidikan harus melahirkan peserta didik yang memiliki karakter. Setiap sekolah senantiasa mengupayakan produktifitas dan kualitas dengan memanfaatkan bakat yang ada untuk bersaing dengan sekolah lain. Mencapai produktifitas sekolah tentu bukan tugas yang mudah. Diperlukan evaluasi terhadap capaian, dan meningkatkan kualitas produktivitas sekolah memerlukan usaha yang berkelanjutan. Menurut Mulyasa (2003: 92), "Produktifitas selalu berkaitan dengan nilai ekonomi dari suatu kegiatan, yaitu bagaimana mencapai hasil yang maksimal dengan sumber daya dan sarana yang sesedikit mungkin". Kutipan di atas dapat diartikan bahwa produktivitas berarti menggunakan modal yang lebih sedikit dan menggunakan sumber daya manusia atau keterampilan yang tersedia untuk mencapai tujuan yang maksimal dari suatu kegiatan. Lazimnya pada sebuah organisasi, produktifitas setiap sekolah bisa tercapai dengan maksimal apabila memiliki fungsi manajemen yang sangat baik mulai dari perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organization*), pelaksanaan (*action*), penganggaran (*budgeting*) hingga pengawasan (*management*). Di dalam fungsi manajemen inilah terdapat budaya dan iklim yang dikehendaki. Di sekolah, siapakah yang menjalankan fungsi manajerial? Berada pada posisi tertinggi, secara hirarki, berarti kepala sekolah. Dialah yang dituntut paling utama untuk mampu mewujudkan budaya dan iklim di sekolah, baik budaya dan iklim kerja bagi para pendidik dan tenaga kependidikan, maupun budaya dan iklim belajar bagi para peserta didik.

Budaya sekolah merupakan pembiasaan tentang hal-hal penting di lingkungan sekolah. Sedangkan iklim sekolah adalah suasana yang diinginkan/baik di lingkungan sekolah. Dengan demikian maka, sangat penting terciptanya situasi di lingkungan sekolah yang berbudaya dan memiliki iklim yang positif. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Lailatu Zahroh menyebutkan bahwa pembinaan budaya dan iklim sekolah merupakan hal yang urgen untuk diwujudkan. Disimpulkan olehnya, agar terhindar dari keterpurukan maka sekolah perlu melakukan perubahan iklim dan budaya sekolah. Tandanya, sekolah menjadi lingkungan belajar yang mewujudkan pembelajaran secara efektif melalui kondisi yang aman, tertib, dan nyaman, (Zahro, 2016, hal. 184–186). Sementara itu, peneliti yang lain menyebutkan dalam kesimpulan mereka bahwa efektifitas sekolah dipengaruhi oleh iklim sekolah. Semakin meningkat iklim sebuah sekolah, maka akan semakin naik pula efektifitasnya (Hutagaol, 2018, hal. 178).

METODE

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode penelitian kualitatif berdasarkan pendekatan literature atau studi kepustakaan. Fokus penelitian seputar peran kepala sekolah dalam menciptakan budaya dan iklim sekolah. Metode penelitian kepustakaan merupakan sebuah cara dalam mendapatkan data dan informasi di mana peneliti berhadapan langsung dengan teks dan bahan sumber. (Mestika Zed, 2014, hal. 4) Adapun kepustakaan yang dimaksud antara lain; buku, jurnal, salinan peraturan pemerintah dan portal *website* yang berisi konsep dan pembahasan tentang peran kepala sekolah, budaya sekolah, dan iklim sekolah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kepala Sekolah

Sekolah sebagai tempat pelaksanaan pendidikan merupakan organisasi yang memiliki kerumitan tersendiri. Menurut (Jahari & Rusdiana, 2020, hal. 61), disebutkan bahwa sekolah merupakan institusi yang memiliki kompleksitas dan keunikan. Hal ini karena di dalam sekolah terdapat berbagai dimensi dan kepentingan. Warga sekolah terdiri dari berbagai macam latar belakang manusia sehingga mempengaruhinya dalam menjalankan setiap program yang hendak dilaksanakan sebagai organisasi. Sekolah disebut unik karena memiliki ciri khas tersendiri dan organisasi lainnya tidak memiliki ciri yang sama. Senada dengan itu, (Rosdiana & dkk., 2022, hal. 7) juga diungkapkan oleh tentang keunikan dan kompleksitas sekolah sebagai lembaga pendidikan. Ada berbagai macam dimensi dan koneksi yang saling terhubung dalam mencapai tujuan pendidikan di dalam sekolah. Karakteristik khusus yang terdapat dalam lembaga pendidikan juga membuatnya unik karena organisasi lain tidak memiliki karakteristik yang sama sebagai organisasi. Unik dan kompleksnya sekolah sebagai organisasi tentu bukan menjadi alasan untuk merendahkan pencapaian tujuan. Diperlukan pengelolaan organisasi sekolah secara efektif untuk mencapai tujuan pendidikan. Pengelolaan ini sangat dikendalikan oleh pemimpin, yaitu kepala sekolah.

Di dalam Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 40 Tahun 2021 (Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah, 2021, hal. 3–4) disebutkan bahwa kepala sekolah merupakan tugas yang diberikan kepada guru untuk memimpin. Penugasan guru menjadi seorang kepala sekolah didasarkan pada beberapa ketentuan dan persyaratan. Pernyataan dalam peraturan ini menegaskan bahwa kepala sekolah bukanlah sebuah jabatan. Artinya kepala sekolah bukanlah pejabat. Periodisasi pergantian kepala sekolah pun disebut menjadi masa penugasan, bukan masa jabatan. Meski demikian, posisi guru yang menjadi kepala sekolah tetaplah harus menjalankan tugasnya sebagai pemimpin. Kepala sekolah bertugas untuk mengelola unit pendidikan dan mengendalikan pembelajaran berdasarkan jenjang pendidikan yang dipimpinya. Melihat tugasnya yang memimpin pembelajaran, maka kepala sekolah berada pada garis terdepan dalam mewujudkan budaya mengajar serta belajar. Dia harus menjadi sosok yang menginspirasi bagi segenap warga sekolah menjadi pembelajar. Di dalam bukunya tentang kepemimpinan kepala sekolah, (Suparman, 2019, hal. 14) menyebutkan bahwa kepala sekolah merupakan tugas tambahan yang diberikan pada seorang guru. Melalui mekanisme penugasan, kepala sekolah diangkat oleh pejabat terkait dengan megacu pada kualifikasi dan sesuai peraturan yang ada. Kepala Sekolah adalah seorang pendidik yang memiliki kapasitas sebagai pemimpin untuk mengelola segala sumber daya di dalam satuan pendidikan.

Budaya Dan Iklim Sekolah

Pada Kamus Besar Bahasa Indonesia, terdapat pengertian yang luas dari kata budaya, diartikan bahwa budaya adalah: 1) pikiran; akal budi, 2) adat istiadat, 3) hal kebudayaan yang telah berkembang (beradab, maju), 4) sebuah kebiasaan dan sulit diubah. Sedangkan iklim yaitu: 1) keadaan hawa, 2) suasana; keadaan, (Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa, 2016). Dari pengertian di atas, maka budaya dan iklim sekolah yang dimaksud adalah berbagai kebiasaan, suasana, serta keadaan yang seharusnya tercipta dalam lingkungan sekolah sebagaimana fungsinya.

Daryanto dan Tarno menyusun beberapa konsep tentang iklim dan budaya sekolah. Menurut mereka, diawali dengan penelusuran terhadap kata budaya (dikutip dari Puspowardojo, 1993) yaitu *colere* (Latin), artinya tanah atau ladang yang dibajak, diolah, serta dipelihara, (Tarno, 2015). Dalam kutipan mereka yang lain, (Montago dan Dawson, 1993) budaya dijelaskan sebagai identitas yang dipancarkan melalui cara hidup dari suatu bangsa (*way of life*). Disimpulkan bahwa, budaya adalah sesuatu yang tidak konkret, abstrak. Namun terdapat dimensi, memiliki defenisi, serta bisa untuk diukur hingga ditemukan sebuah karakteristik. Melalui karakteristik dapat disebutkan bahwa refleksi sikap dari masing-masing warga sekolah tak serta merta menjadi budaya sebuah sekolah. Melainkan, secara utuh merupakan perwujudan dari kepribadian dari berbagai pihak yang terkait dengan sekolah yang dimaksud sebagai lembaga pendidikan. Selanjutnya, budaya sekolah merupakan kumpulan dari aturan, kebiasaan yang telah terbangun dalam kurun waktu yang lama oleh semua pihak yang terkait dengan aktifitas sekolah. Kinerja di sekolah memiliki pengaruh oleh budaya. Budaya yang baik akan menghasilkan kinerja yang baik bagi setiap personel, unit kerja atau level manajemen, dan lembaga sekolah. Selanjutnya, iklim di sekolah secara konseptual dijelaskan sebagai suasana atau keadaan

yang menunjukkan atribut, keadaan, karakter, etos, dan kebatinan sebuah sekolah.

Dalam kajiannya tentang “kondisi aktual keberadaan guru” (Titaley & Said Hutagaol, 2016, hal. 205) bahwa iklim sebuah organisasi sekolah adalah suasana yang dirasakan oleh para pendidik di dalam sekolah dalam melaksanakan pembelajaran dan tugas tambahan lainnya. Segala situasi yang dimaksud adalah hubungan yang terjalin antar seluruh warga sekolah. Adapun budaya menurutnya, merupakan hasil dari dari lingkungan sekolah yang merupakan norma-norma yang diterima dan dilaksanakan oleh setiap anggota organisasi sekolah. Setiap sekolah dapat dibedakan berdasarkan budaya yang dijalankan. Perjalanan waktu akan membentuk budaya pada sebuah sekolah hingga menjadi sumbangsih yang efektif. Dikutip dari Schein (1992), terdapat tiga tingkatan yang termasuk dalam budaya sebuah organisasi, yaitu:

1. Artifak, yaitu bisa berupa seni, teknologi, atau yang bersifat audio visual, sukar untuk ditirukan.
2. Nilai-nilai (*values*), berkaitan dengan tingkah laku terukur melalui terjadinya perubahan sosial.
3. Asumsi pokok (*basic assumption*), merupakan pola pikir atau filosofi tentang hubungan antar manusia serta lingkungannya.

Owens (1995) menyebutkan bahwa iklim sekolah adalah keadaan tempat kerja di sekolah yang dapat dirasakan oleh semua pihak. Dalam pernyataan tersebut terdapat dua hal penting yaitu: **iklim sekolah adalah persepsi dan afeksi**, (Hasan Basri, 2021, hal. 14). Para warga sekolah memiliki pandangan terhadap sekolah dan oleh karena itu melahirkan berbagai sikap atau muncul pola perilaku. Suasana sekolah yang berkualitas yang menolong setiap individu menjadi berharga adalah pengertian dari iklim sekolah, (Sukatini, 2021, hal. 118). Iklim sekolah sangat berperan dalam meningkatkan mutu sekolah ke arah yang sesuai dengan tujuan pendidikan. Prestasi lembaga pendidikan sebagai sekolah, kinerja para pendidik dan tenaga kependidikan, akan meningkat apa bila terdapat iklim yang positif. Sekolah sebagai lembaga pendidikan memiliki iklim yang berbeda dengan lembaga pendidikan yang lain. Iklim dan budaya sekolah yang terbangun secara kondusif akan menghasilkan peserta didik yang kompeten. Peserta didik merasa merasakan situasi sekolah sebagai rumah yang menyenangkan untuk belajar. Demikian juga para pendidik, merasa dihargai, kelompok atau pihak masyarakat dilibatkan. Merupakan suatu keharusan bahwa iklim dan budaya sekolah muncul dari dalam lingkungan, setiap anggota merasa bertanggung jawab penuh dalam melaksanakan kewajibannya, secara sadar, bukan hanya karena perintah. Kepala sekolah merupakan sosok pemimpin yang melahirkan budaya dan iklim yang positif untuk menginspirasi seluruh pendidik, karyawan, staf, dan warga sekolah lainnya. Menurut (Putri, 2015), kondusif dan baiknya suatu iklim kerja organisasi sekolah merupakan gambaran suasana yang menunjukkan rasa aman dan nyaman antara warga sekolah. Peran kepala sekolah dituntut agar mampu menciptakan iklim kerja di sekolah sehingga terlaksana proses pendidikan melalui hubungan antar kepala sekolah, para pendidik, tenaga kependidikan, hingga peserta didik. Kondusifnya iklim sekolah akan memicu inovasi dan kreatifitas para guru dalam menerapkan strategi maupun metode pembelajaran untuk mengantarkan para peserta didik menuju prestasi.

Dari uraian di atas, penulis menyimpulkan bahwa budaya dan iklim sekolah adalah suatu kebiasaan dan suasana yang mengakar melalui proses waktu dan perjalanan program pendidikan. Iklim dan budaya tercipta karena keterlibatan semua pihak sebagai warga sekolah. Meski semua pihak terlibat, secara struktur atau hirarki organisasi, kepala sekolah berada pada posisi teratas sebagai pemimpin yang harus mewujudkan budaya dan iklim di sekolah. Sangat penting untuk mewujudkan budaya dan iklim di sekolah demi mencapai tujuan dari pendidikan.

Pentingnya Budaya Dan Iklim Sekolah

Sekolah sebagai lembaga pendidikan diharapkan menjadi tempat dalam pembentukan karakter yang sesuai dengan budaya bangsa. Pendidikan bukan hanya urusan tentang ilmu pengetahuan yang memindahkan berbagai kecakapan intelektual ke dalam diri peserta didik (*transfer of knowledge*). Tetapi juga, bahwa sekolah merupakan alat negara dalam melahirkan para generasi bangsa yang mampu menjawab serta menghadapi tantangan masa depan sesuai dengan cita-cita bangsa. Untuk itu pendidikan karakter merupakan bagian dari budaya yang harus diterapkan juga dalam dunia pendidikan. Sekolah yang berbudaya berarti berkarakter. Pembiasaan berbagai program pendidikan akan melahirkan peserta didik yang berkarakter. Pendidikan karakter dapat diupayakan melalui budaya sekolah. Terdapat delapan belas butir yang termasuk sebagai nilai-nilai karakter, yaitu: religius, jujur, toleransi, disiplin, kerja keras, kreatif, mandiri, demokratis, rasa

ingin tahu, semangat kebangsaan, cinta tanah air, menghargai prestasi, bersahabat/komunikatif, cinta damai, gemar membaca, peduli lingkungan, peduli sosial, tanggung jawab (M. Slamet Yahya, 2018, hal. 29–32).

Hasil penelitian menunjukkan pentingnya budaya dan iklim sekolah. (Zahro, 2016, hal. 160–161) menyebutkan bahwa pembinaan iklim dan budaya sekolah merupakan sesuatu yang urgen atau mendesak untuk diterapkan. Dengan alasan karena: perkembangan ilmu pengetahuan, perkembangan penduduk, sumber daya manusia, perkembangan teknologi informasi. Selanjutnya menurut Zahro, pengembangan iklim sekolah perlu memperhatikan prioritas seperti modernisasi pengelolaan sekolah, modernisasi guru dan pembelajaran. Sebelumnya dijelaskan juga bahwa indikator sekolah yang baik dideskripsikan demikian:

1. Terdapat tujuan sekolah dan pembelajaran.
2. Ketersediaan dan perawatan fasilitas pembelajaran.
3. Sekolah bersih.
4. Menggunakan pesan inspiratif.
5. Kebanggaan terhadap sekolah (rasa memiliki).
6. Menyenangkan.
7. Perencanaan program sekolah dengan memperhatikan kalender akademik.
8. Metode belajar dinamis.
9. Memotivasi berprestasi.
10. Komitmen mutu.

Hasil penelitian lain juga tampak dalam tulisan (Putri, 2015), menurutnya terdapat kontribusi dari iklim kerja terhadap kreatifitas guru pada sebuah sekolah. Indikator iklim kerja yang dimaksud antara lain:

1. *Supportive*: adanya saling mendukung antar pegawai sebagai bagian dari organisasi.
2. *Collegial*: suasana kekeluargaan atau kebersamaan dalam organisasi sekolah.
3. *Engaged*: komitmen dan rasa tanggung jawab dari seluruh pendidik dan tenaga kependidikan dalam bekerja.

(Tarno, 2015) menekankan akan pentingnya budaya malu bagi kalangan pendidik. Budaya malu ada yang perlu ditumbuhkan, ada juga budaya malu yang harus dihilangkan. Yang harus ditumbuhkan misalnya, rasa malu:

1. Melemparkan tanggung jawab atas pelaksanaan ide yang dilontarkan sendiri.
2. Tidak hadir tepat waktu dalam setiap tugas dan kegiatan.
3. Melakukan pembelajaran tanpa proses perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian.
4. Tidak memiliki berkas administrasi.
5. Tidak bekerja sama dalam tim.
6. Berbicara kotor.
7. Berperilaku kasar.
8. Berpenampilan yang tidak pantas.

Sedangkan yang harus dihilangkan contohnya, rasa malu:

1. Bertanya.
2. Belajar.
3. Meminta maaf.

Peran Kepala Sekolah dalam Mewujudkan Iklim dan Budaya Sekolah

Seluruh warga sekolah bertanggung jawab dan memiliki kewajiban untuk membentuk budaya dan iklim di sekolah. Peserta didik, para pendidik atau guru, tenaga kependidikan, orang tua, hingga pihak-pihak terkait tidak bisa lepas dari tanggung jawab ini. Akan tetapi, budaya dan iklim sekolah adalah bagian dari kepemimpinan pembelajaran dalam diri kepala sekolah. Berdasarkan Pusat Pengembangan Tenaga Pendidik dan Kebudayaan (PUSBANGTENDIKBUD), kinerja kepala sekolah dinilai dengan mengacu pada pedoman. Di dalamnya terdapat iklim dan budaya sekolah yang diciptakan secara inovatif dan kondusif (A.A. Ketut Jelantik, 2015, hal. 109). Senada dengan ini, menciptakan iklim dan budaya sekolah merupakan komponen kriteria dari kepemimpinan yang harus dimiliki kepala sekolah (Nikolaus Anggal, 2020, hal. 47). Tentang hal ini, terdapat empat indikator kemampuan yang diuraikan seperti berikut:

1. Menyusun program dalam mewujudkan iklim dan budaya sekolah.

2. Kemampuan mekaskan program.
3. Evaluasi program.
4. Hingga tindak lanjut.

Dengan kata lain, iklim dan budaya sekolah akan terwujud secara positif dan kondusif apabila kepala sekolah menjalankan kemampuannya melalui program yang terencana hingga ditindaklanjuti. Adanya iklim dan budaya sekolah yang baik adalah karena diciptakan, bukan karena hadir dengan sendirinya. Di sinilah fungsi dan peran kepala sekolah sebagai figure sentral dalam menciptakan iklim dan budaya sekolah yang ideal. Program yang dijalankan di sekolah tidak akan terlaksana dengan baik apabila tanpa perencanaan. Sebaliknya, perencanaan, pelaksanaan, serta evaluasi akan percuma apabila tidak diikuti tindakan yang berkelanjutan. Iklim dan budaya sekolah yang baik muncul karena program yang baik.

Sekolah sebagai sebuah organisasi juga seharusnya memiliki budaya kerja. Secara umum budaya sebuah organisasi dapat dikatakan sebagai inovasi yang didorong oleh keyakinan, pola pikir, nilai-nilai yang dimiliki oleh anggota dan menjadi identitas bagi anggota dalam melaksanakan tugasnya. Ada dugaan bahwa, kepuasan kinerja karyawan dipengaruhi oleh budaya organisasi (A. Hussein Fattah, 2017). Di sini letak peran kepala sekolah dalam hal budaya dan iklim sekolah. Dia punya peran sentral dalam menjalankan fungsi manajerial agar hal ini terwujud. Di sekolah tertentu, seperti akan terkendala apabila mengharapkan peran kepala sekolah sebagai motor penggerak budaya dan iklim sekolah. Alasannya, kepala sekolah merupakan jabatan yang bersifat periodik. Dalam masa periode menjabat, semisal empat hingga dua belas tahun, jabatan ini pun bisa dilakukan mutasi atau perpindahan tugas oleh pihak terkait yang mengatur distribusi dan rotasi kepegawaian. Kondisi ini akan berpengaruh dalam upaya kepala sekolah untuk mewujudkan iklim dan budaya di sekolah sebagai organisasi tempatnya bertugas.

Kinerja kepala sekolah bersama para stafnya diukur oleh lembaga terkait terhadap peserta didik. Berikut ini contoh lembar supervisi dan capaian pada sebuah sekolah yang memuat capaian yang telah menunjukkan sebagai sekolah dengan budaya dan iklim yang kondusif.

Tabel 1: contoh lembar supervisi budaya dan iklim sekolah.

Nama guru :
 Mata pelajaran :
 Tanggal :
 Tahun ajaran :
 Semester :

Komponen	Aspek	Capaian	Permasalahan	Tindak lanjut
Manajemen kelas.	Penataan kelas. Penguasaan kelas. Pengenalan siswa.			
Strategi pembelajaran.	Ketepatan dan pemilihan strategi pembelajaran.			
Profesional.	Kemampuan komunikasi terhadap peserta didik dan orang tua serta seluruh warga sekolah.			
Manajemen.	Perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian pembelajaran. Dokumen administrasi.			
Budaya dan iklim.	Menghargai peserta didik. Bertutur kata yang sopan. Bertindak dengan lemah-lembut (tidak kasar). Disiplin.			

Sumber: (Tarno, 2015, hal. 135).

Tabel 2: Contoh hasil asesmen sekolah yang berbudaya dan memiliki iklim yang positif.

Nama Indikator	Capaian	Definisi Capaian
Karakter	Membudaya	Peserta didik secara proaktif dan konsisten menerapkan nilai-nilai karakter pelajar pancasila yang berakhlak mulia, bergotong royong, mandiri, kreatif dan bernalar kritis serta berkebinekaan global dalam kehidupan sehari hari.
Beriman, bertakwa kepada Tuhan yang Maha Esa, dan berakhlak mulia.	Membudaya	Peserta didik secara proaktif dan konsisten telah menerapkan perilaku yang menunjukkan berakhlak baik pada sesama manusia, alam, dan negara.
Gotong-royong	Membudaya	Peserta didik telah mengimplementasikan dan menggerakkan aktivitas terkait kegiatan yang bertujuan memperbaiki kondisi lingkungan fisik dan lingkungan sosial secara proaktif serta konsisten.
Kreativitas	Membudaya	Peserta didik telah mengimplementasikan dan menggerakkan aktivitas terkait kegiatan yang menghasilkan pemikiran, gagasan, serta karya yang baru dan berbeda secara rutin serta konsisten.
Nalar kritis	Membudaya	Peserta didik secara rutin dan konsisten telah menelusuri, menganalisis, dan mengevaluasi informasi, serta bertanggung jawab terhadap keputusan yang dibuat.
Kebhinekaan global	Membudaya	Peserta didik secara rutin dan konsisten menunjukkan ketertarikan terhadap keragaman di berbagai negara serta peduli terhadap isu-isu global.
Kemandirian	Membudaya	Peserta didik secara rutin dan konsisten mampu mengelola pikiran, perasaan, dan tindakan untuk mencapai tujuan belajar.
Manajemen kelas	Membudaya	Seluruh kelas suasananya kondusif untuk melangsungkan pembelajaran dan guru berupaya aktif untuk melibatkan peserta didik dalam pengelolaan kelas.
Perundungan	Aman	Satuan pendidikan aman dari kasus perundungan. Kepala sekolah dan guru telah memiliki konsepsi yang tepat dan yakin dengan pengetahuan dan kemampuannya terkait perundungan.
Hukuman fisik	Aman	Satuan pendidikan aman dari kasus hukuman fisik. Kepala sekolah dan guru telah memiliki konsepsi yang tepat dan yakin dengan pengetahuan dan kemampuannya terkait hukuman fisik.
Kekerasan seksual	Aman	Satuan pendidikan aman dari kasus pelecehan seksual. Kepala sekolah dan guru sudah memahami dan meyakini konsep, definisi, bentuk, cara pencegahan dan kemampuan penanganan pelecehan seksual.
Narkoba	Aman	Satuan pendidikan aman dari kasus penyalahgunaan narkoba. Kepala sekolah dan guru memahami pengertian narkoba dan contoh penyalahgunaan narkoba.
Iklim Kebinekaan	Membudaya	Satuan pendidikan sudah mampu menghadirkan suasana proses pembelajaran yang menjunjung tinggi toleransi agama/kepercayaan dan budaya; mendapatkan pengalaman belajar yang berkualitas; mendukung kesetaraan agama/kepercayaan, dan budaya; serta memperkuat nasionalisme.

Sikap Inklusif	Membudaya	Satuan pendidikan mendukung dan mengakomodir semua peserta didik untuk mendapatkan pengalaman belajar yang berkualitas.
Komitmen kebangsaan	Membudaya	Satuan Pendidikan mengetahui lemahnya komitmen kebangsaan dan menindak pelanggaran tersebut dengan cara-cara yang demokratis, seperti bertukar pikiran satu sama lain.

Sumber: Data manajemen SMA Negeri 13 Jakarta.

SIMPULAN

Kepala sekolah merupakan tugas tambahan yang diemban oleh seorang guru dalam memimpin pembelajaran dan mengelola satuan pendidikan. Penugasan guru menjadi kepala sekolah didasarkan pada ketentuan dan persyaratan sehingga memenuhi kualifikasi sebagai pemimpin yang memiliki kemampuan manajerial. Sebagai kepala sekolah, dalam mengelola satuan pendidikan, harus memiliki visi dan misi yang jelas untuk mencapai tujuan pendidikan yang diwujudkan melalui budaya dan iklim yang kondusif. Budaya sekolah berarti pembiasaan yang harus dilaksanakan di sekolah. Sedangkan iklim sekolah yaitu suasana yang diharapkan (kondusif) di lingkungan sekolah. Melalui budaya dan iklim sekolah maka akan tercapai hasil pembelajaran sesuai dengan tujuan pendidikan. Seluruh warga sekolah harus berperan aktif dalam mewujudkan budaya dan iklim sekolah. Di dalamnya, peserta didik hingga kepala sekolah. Sebagai pemimpin, kepala berada pada tingkat atas, pertama, dalam mengelola sumber daya yang ada di sekolah dalam mewujudkan budaya dan iklim sekolah. Kepala sekolah terlebih dahulu memiliki budaya kerja dan menciptakan iklim yang kondusif kepada seluruh warga sekolah. Karakteristik sekolah yang memiliki budaya dan iklim yang baik memiliki kesamaan dengan unit organisasi lainnya. Seperti perusahaan pada umumnya, memiliki budaya dan iklim korporasi (*corporate culture*). Dengan menjalankan prinsip manajerial, tata kelola yang baik, maka akan tercapai tujuan dari organisasi. Dalam hal ini, sekolah yang berbudaya dan beriklim yang bermutu.

Tulisan dari beberapa peneliti telah menunjukkan bahwa, iklim dan budaya berperan penting dalam mewujudkan sekolah yang berkualitas. Pendidikan karakter adalah budaya yang harus diwujudkan secara berkesinambungan. Pendidikan karakter bukan ilmu pengetahuan tentang karakter. Hal ini adalah tentang pembiasaan tindakan dan sikap sehingga menjadi karakter. Dengan demikian terbentuklah sebuah budaya, karakter menjadi membudaya di sekolah, dan terciptalah iklim yang positif di sekolah. Memang karakter bukan faktor tunggal dalam penentu budaya dan iklim sekolah. Karakter merupakan sesuatu yang muncul dalam diri manusia. Faktor lain yang bersifat bendawi juga berperan dalam terwujudnya iklim sekolah. Sarana prasarana yang memadai menjadi perhatian dari kepala sekolah sebagai pemimpin yang bertanggungjawab dalam mengelola unit pendidikan.

DAFTAR PUSTAKA

- A. Hussein Fattah. (2017). Kepuasan Kerja & Kinerja Pegawai: Budaya Organisasi, Perilaku Pemimpin, dan Efikasi Diri. In Ratu Wardarita (Ed.), *iPusnas* (1 ed., Vol. 1). Elmatara.
- A.A. Ketut Jelantik. (2015). *Menjadi Kepala Sekolah Yang Profesional* (Rizky Selvasari (ed.); 1 ed.). Deepublish.
- Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa. (2016). *KBBI DARING*. Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia. <https://kbbi.kemdikbud.go.id>
- Hasan Basri. (2021). *Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Modern* (Irwandi Zakaria (ed.)). Jejak.
- Hutagaol, L. M. S. (2018). Pengaruh Iklim Sekolah Dan Kompetensi Pedagogik Terhadap Efektifitas Sekolah Menengah Kejuruan Bhakti I Jakarta. *Manajemen Pendidikan UKI*, 7(Vol. 7 No. 2 (2018): JULI). <http://ejournal.uki.ac.id/index.php/jmp/article/view/2973>
- Jahari, J., & Rusdiana, A. (2020). *Kepemimpinan Pendidikan Islam* (1 ed.). Darul Hikam.
- M. Slamet Yahya. (2018). Pendidikan Karakter Melalui Budaya Sekolah. In Arif Hidayat (Ed.), *iPusnas* (1 ed.). Lontar Mediatama.
- Mestika Zed. (2014). Metode Penelitian Kepustakaan. In *iJakarta* (3 ed.). Yayasan Pustaka Obor Indonesia.
- Nikolaus Anggal, dkk. (2020). *Manajemen Pendidikan* (1 ed.). Gunawana Lestari.
- Putri, A. P. (2015). Kontribusi Iklim Kerja Terhadap Kreatifitas Guru Sekolah Dasar Negeri Kecamatan Tnajung Harapan Kota Solok. *Adminitrasi Pendidikan*, 3(Manajemen Pendidikan).

- Rosdiana, E., & dkk. (2022). *Kepemimpinan Masa Depan*. Global Angkasa Pers.
- Sukatin, dkk. (2021). *Psikologi Manajemen* (M. Syadli (ed.); Vol. 1). Deepublish.
- Suparman. (2019). *Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Guru*. Uwais Inspirasi Indonesia.
- Tarno, D. H. (2015). *Pengelolaan Budaya Dan Iklim Sekolah* (Dharna A. (ed.); 1 ed., Vol. 1). Gaya Media.
- Titaley, D. R., & Said Hutagaol. (2016). Kondisi Aktual Keberadaan Guru Di Sekolah Menengah Pertama Negeri 1 Nabire-Papua. *Manajemen Pendidikan Universitas Kristen Indonesia*, 5(Vol. 5 No. 2 (2016): JULI).
- Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah, Pub. L. No. 40 (2021).
- Zahro, L. (2016). Urgensi Pembinaan Iklim Dan Budaya Sekolah. *Pendidikan Agama Islam*, 3(Vol. 3 No. 1 (2015)). <https://doi.org/https://doi.org/10.15642/jpai.2015.3.1.157-186>