

## PERAN KEPALA SEKOLAH SEBAGAI LEADER DALAM MENGEMBANGKAN BUDAYA SEKOLAH DI SDN CIWANDAN

Miftahul Jannah<sup>1</sup>, Yuyu Yuhana<sup>2,3</sup>, Tatu Hilaliyah<sup>3</sup>

[jannahmiftahul864@gmail.com](mailto:jannahmiftahul864@gmail.com)<sup>1</sup>, [yuhana@untirta.ac.id](mailto:yuhana@untirta.ac.id)<sup>2</sup>, [tatuh@untirta.ac.id](mailto:tatuh@untirta.ac.id)<sup>3</sup>

Universitas Negeri Sultan Ageng Tirtayasa

### ABSTRAK

Miftahul Jannah, 2024. "Peran Kepala Sekolah Sebagai Leader Dalam Mengembangkan Budaya Sekolah". Program Studi Magister Pendidikan Dasar Pascasarjana Universitas Sultan Ageng Tirtayasa, Pembimbing I Dr. Yuyu Yuhana, M.Si., Pembimbing II Dr. Hj. Tatu Hilaliyah, M.Pd. Tesis ini membahas tentang Peran kepala sekolah sebagai leader dalam mengembangkan budaya sekolah di SDN Ciwandan. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui peran kepala sekolah sebagai leader dalam menggerakkan, mengarahkan, membimbing, melindungi, membina, memberi teladan, memberi dorongan, dan memberi bantuan kepada guru dan tenaga kependidikan untuk mengembangkan budaya sekolah di SDN Ciwandan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data yang dilakukan menggunakan cara triangulasi sumber, dimana triangulasi ini digunakan untuk lebih memantapkan jawaban dari sumber yang berbeda dengan teknik yang sama. Data dikumpulkan dengan observasi, wawancara dan dokumentasi. Analisis data melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan kemudian dilakukan triangulasi. Subyek penelitian adalah guru dan tenaga kependidikan. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah di SDN Ciwandan telah melaksanakan perannya sebagai leader dengan baik. Pelaksanaan peran kepala sekolah sebagai Leader dalam mengembangkan budaya sekolah di SDN Ciwandan yaitu: pertama, menggerakkan dalam arti mengikutsertakan guru dan tenaga kependidikan dalam penyusunan program sekolah kemudian disosialisasikan kepada warga sekolah. Kedua, mengarahkan dan melibatkan guru dan tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan sekolah, memberikan tugas dengan adil dan merata sesuai kemampuan guru dan tenaga kependidikan serta memberikan kepercayaan dan kesempatan untuk mengembangkan kreativitasnya. Ketiga, membimbing dalam arti kepala sekolah memberikan bimbingan dan menampung segala keluhan dan kesulitan para guru maupun tenaga kependidikan kemudian diadakan pembinaan, serta mendatangkan pemateri ahli dalam bidang tertentu apabila diperlukan. Keempat, melindungi lembaga dari ancaman luar dengan meningkatkan kompetensi guru dan tenaga kependidikan dan meningkatkan prestasi akademik dan non akademik sekolah. Kelima, membina dalam arti kepala sekolah memberikan pembinaan kepada guru dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesionalisme kerja melalui pelatihan-pelatihan. Keenam, memberi teladan dalam arti kepala sekolah memberikan teladan kepada guru dan tenaga kependidikan dengan memberikan contoh perilaku yang baik, disiplin datang tepat waktu, membudayakan budaya 7S, memimpin apel pagi dan lain sebagainya. Ketujuh, memberikan dorongan dalam kepala sekolah memberikan penghargaan baik secara materi atau imateri untuk memberikan apresiasi dan dukungan kepada guru dan tenaga kependidikan agar terus meningkatkan prestasinya. Kedelapan, memberi bantuan dalam arti kepala sekolah memberikan bantuan kepada guru dan tenaga kependidikan yang mengalami kesulitan.

**Kata kunci:** Kepala Sekolah, Pemimpin, Budaya Sekolah.

### ABSTRACT

Miftahul Jannah, 2024. "The Role of the Principal as a Leader in Developing School Culture". Sultan Ageng Tirtayasa University Postgraduate Basic Education Masters Study Program, Supervisor I Dr. Yuyu Yuhana, M.Sc., Supervisor II Dr. Hj. Tatu Hilaliyah, M. Pd. This thesis discusses the role of the principal as a leader in developing school culture at SDN Ciwandan. The aim of this research is to determine the role of the school principal as a leader in mobilizing, directing, guiding, protecting, developing, setting an example, encouraging and providing assistance to teachers and education staff to develop school culture at SDN Ciwandan. This research uses a qualitative approach. The data collection technique used was source triangulation,

where this triangulation was used to further strengthen answers from different sources using the same technique. Data was collected by observation, interviews and documentation. Data analysis through data reduction, data presentation, and drawing conclusions was then carried out by triangulation. The research subjects were teachers and education personnel. Based on the research results, it shows that the principal at SDN Ciwandan has carried out his role as a leader well. The implementation of the principal's role as a leader in developing school culture at SDN Ciwandan is: first, mobilizing in the sense of involving teachers and education staff in preparing the school program and then socializing it to the school community. Second, directing and involving teachers and education staff in every school activity, giving assignments fairly and evenly according to the abilities of teachers and education staff and providing trust and opportunities to develop their creativity. Third, guiding in the sense of the school principal providing guidance and accommodating all complaints and difficulties of teachers and education staff, then coaching is provided, and expert speakers are brought in in certain fields if necessary. Fourth, protect the institution from external threats by increasing the competence of teachers and education staff and improving the school's academic and non-academic achievements. Fifth, fostering in the sense of the school principal providing guidance to teachers and education staff to increase work professionalism through training. Sixth, setting an example in the sense of the school principal setting an example for teachers and education staff by providing examples of good behavior, discipline in arriving on time, cultivating a 7S culture, leading morning assembly and so on. Seventh, provide encouragement for school principals to provide awards both material and immaterial to provide appreciation and support to teachers and education staff to continue to improve their achievements. Eighth, providing assistance in the sense of the school principal providing assistance to teachers and education staff who are experiencing difficulties.

**Keywords:** Principal, Leader, School Culture.

## **PENDAHULUAN**

Dalam suatu organisasi tentunya dibutuhkan seseorang yang bisa mengelola dan mengendalikan organisasi untuk mencapai suatu tujuan, penting yang harus dimiliki seorang kepala sekolah dalam menjalankan roda kepemimpinannya adalah kemampuan sebagai leader (pemimpin). Sebagai leader, kepala sekolah merupakan top manajer yang dalam menjalankan tugasnya. Tugas kepala sekolah sangat luas dan banyak sekali bidangnya, tidak hanya terbatas dalam kelancaran proses belajar mengajar saja, melainkan menyangkut semua aspek kependidikan baik yang bersifat edukatif maupun non edukatif, Kepala sekolah juga berperan sebagai kekuatan sentral yang menjadi kekuatan penggerak kehidupan sekolah.

Kepala sekolah memiliki kedudukan tertinggi yaitu sebagai leader (pemimpin) dimana membawahi dan mengayomi semua sumber daya manusia di sekolah. Dalam peran ini kepala sekolah adalah penanggungjawab terhadap pelaksanaan keseluruhan proses pendidikan di sekolah yang dilakukan oleh seluruh unsur warga sekolah (Sri Purwanti, 2013: 217).

Kepala sekolah juga mempunyai peranan penting dalam membangun budaya sekolah. Budaya sekolah akan memberikan seperangkat norma yang dibutuhkan warga sekolah, sehingga dapat memberikan pemaknaan yang kuat terhadap apa yang dilakukan para guru, siswa dan karyawan sekolah. Kepala sekolah dalam mengembangkan budaya sekolah senantiasa merujuk pada kemampuannya mengembangkan budaya unggul (the culture of execuence) di sekolah. Kepala sekolah hendaknya menekankan pentingnya membangun budaya yang memberikan kontribusi terhadap peningkatan kualitas proses pendidikan di sekolah. Kepala sekolah dituntut untuk merumuskan dan menetapkan visi dan misi sekolah sebagai kesatuan ide dan perekat bagi warga sekolah.

Lembaga pendidikan memiliki budaya atau kultur yang khas. Budaya yang dimiliki sekolah bermanfaat: a) Kemampuan untuk hidup, tumbuh berkembang dan melakukan

adaptasi dengan berbagai lingkungan yang ada. b) Integrasi internal yang memungkinkan sekolah untuk menghasilkan individu atau kelompok yang memiliki sifat positif. Oleh karena itu suatu organisasi termasuk sekolah harus memiliki pola asumsi-asumsi dasar yang dipegang bersama seluruh warga sekolah. Budaya adalah pikiran, akal budi, adat istiadat. Kebudayaan sendiri adalah hasil kegiatan dan penciptaan batin (akal budi) manusia, seperti kepercayaan. Budaya sekolah adalah nilai-nilai dominan yang didukung oleh sekolah atau falsafah yang menuntun kebijakan sekolah terhadap semua unsur dan komponen sekolah termasuk stakeholder pendidikan, seperti cara melaksanakan pekerjaan di sekolah serta asumsi atau kepercayaan dasar yang dianut oleh personil sekolah.

Budaya sekolah adalah nilai-nilai dominan yang didukung oleh sekolah atau falsafah yang menuntun kebijakan sekolah terhadap semua unsur dan komponen sekolah stakeholders pendidikan, seperti cara melaksanakan pekerjaan di sekolah serta asumsi atau kepercayaan dasar yang dianut oleh personil sekolah. Budaya sekolah merujuk pada suatu sistem nilai, kepercayaan dan norma-norma yang diterima secara bersama, serta dilaksanakan dengan penuh kesadaran sebagai perilaku alami, yang dibentuk oleh lingkungan yang menciptakan pemahaman yang sama diantara seluruh unsur dan personil sekolah baik itu kepala sekolah, guru, staf, siswa dan jika perlu membentuk opini masyarakat yang sama dengan sekolah (Sri Setiyati, 2014: 5).

Budaya sekolah yang positif akan mendorong semua warga sekolah untuk bekerjasama yang didasarkan saling percaya, mengundang partisipas warga, mendorong munculnya gagasan-gagasan baru, dan memberikan kesempatan untuk terlaksananya pembaharuan di sekolah yang semuanya ini bermuara pada pencapaian hasil terbaik. Budaya sekolah yang baik dapat menumbuhkan iklim yang mendorong semua warga sekolah untuk belajar yaitu belajar bagaimana belajar dan belajar bersama. Akan tumbuh suatu iklim bahwa belajar adalah menyenangkan dan merupakan kebutuhan, bukan lagi keterpaksaan. Belajar yang muncul dari dorongan diri sendiri bukan karena tekanan dari luar dalam segala bentuknya. Dengan demikian akan tumbuh suatu semangat di kalangan warga sekolah untuk senantiasa belajar tentang semua yang memiliki nilai-nilai kebaikan.

Budaya sekolah yang baik dapat memperbaiki kinerja sekolah, baik kepala sekolah, guru, siswa, karyawan dan semua warga sekolah. Situasi tersebut akan terwujud manakala kualikasi budaya tersebut terlihat sehat, solid, kuat, positif dan profesional. Dengan demikian suasana kekeluargaan, kolaborasi, ketahanan belajar, semangat terus maju, dorongan untuk bekerja keras dan belajar mengajar dapat diciptakan. Budaya sekolah yang baik akan secara efektif menghasilkan kinerja yang terbaik pada setiap individu, kelompok kerja/unit dan sekolah sebagai suatu institusi, dan hubungan sinergis antara tiga tingkatan tersebut. Budaya sekolah diharapkan memperbaiki mutu sekolah, kinerja di sekolah dan mutu kehidupan yang diharapkan memiliki ciri sehat, dinamis, atau aktif, positif dan professional. Budaya sekolah yang sehat tentunya memberikan peluang sekolah dan warga sekolah berfungsi secara optimal, bekerja secara efisien, energik, penuh vitalitas, memiliki semangat tinggi, dan akan mampu terus berkembang. Oleh karena itu, budaya sekolah ini perlu dikembangkan.

Budaya sekolah yang kurang efektif dalam pelaksanaannya dapat mengurangi kinerja sekolah dan meminimalisasi dari proses manajemen strategis sekolah, sehingga visi dan misi sekolah tidak bisa tercapai. Jika sekolah memiliki budaya yang negatif maka diperlukan perbaikan nilai-nilai, persepsi, norma dan aturan sekolah atau bisa juga memperbaiki sistem dari implementasi budaya sekolah atau bisa juga memperbaiki sistem dari implementasi budaya sekolah yang kurang optimal oleh seluruh warga sekolah. Jika warga sekolah tidak bisa bekerjasama sebagai tim untuk mencapai tujuan bersama, biasanya disebabkan oleh komunikasi yang buruk pada proses organisasi di sekolah tersebut

(Mohamed dan Zainal Abidin, 2021: 24).

Banyak fakta yang menunjukkan bahwa melalui budaya sekolah yang kuat akan menciptakan lembaga pendidikan yang dapat memberikan determinasi pada komitmen dan sikap yang baik terhadap proses organisasi dari tenaga pendidik dan kependidikan (Kovanci, dkk, 2020: 3). Tentunya budaya positif tersebut di sekolah tidak bisa berdiri sendiri dalam menciptakan budaya ajar yang baik. Melainkan, membutuhkan peran pemangku kepentingan yang diharapkan mendukung terwujudnya budaya positif di sekolah diantaranya: a) kepala sekolah berperan sebagai pemimpin pendidikan suatu sekolah (educational leader) dalam manajemen untuk mengembangkan budaya sekolah sehingga tercipta suasana kerja yang edukatif, berorientasi pada kualitas, peningkatan kepedulian pemangku kepentingan, dan meningkatkan hasil belajar peserta didik. b) Guru berperan untuk mengembangkan segenap potensi peserta didik secara optimal, agar dapat mandiri dan berkembang menjadi manusia-manusia yang cerdas, baik secara fisik, intelektual, sosial, emosional, moral dan spiritual. c) Tenaga kependidikan berperan untuk membantu dalam proses pengadministrasian menjalankan perannya masing-masing dalam proses terwujudnya budaya positif di sekolah. d) Peserta didik sebagai objek. e) Pemangku kepentingan lainnya (Pemerintah, Instansi Lintas Sektor, Komite Sekolah, Dunia Industri) berperan untuk membantu pihak sekolah.

Namun kenyataannya, masih terdapat kepala sekolah yang belum mampu menciptakan budaya dan suasana sekolah yang kondusif. Sering ditemui terdapat perselisihan antara guru dengan staf atau guru dengan guru yang lain yang kurang harmonis. Hal tersebut mengakibatkan lingkungan kerja di sekolah menjadi kurang harmonis karena ada beberapa guru yang memiliki konflik. Selain itu juga, kepala sekolah kurang mampu melibatkan warga sekolah supaya aktif dalam berbagai kegiatan sekolah. Terdapat juga permasalahan seperti guru kurang termotivasi oleh kepala sekolah karena kepala sekolahnya terlalu acuh (Rahayuningsih & Iskandar, 2022: 7851-7852).

Keberhasilan lembaga pendidikan ditentukan tidak hanya didukung oleh lengkapnya sarana dan prasarana, guru berkualitas maupun input siswa yang baik, tetapi budaya sekolah berperan terhadap peningkatan keefektifan sekolah (Aulia Darmawan, 2019: 246). Berjalannya lembaga pendidikan yang efektif dan kondusif masih ada kaitannya dengan kemampuan kepala sekolah pada perencanaan, menggerakkan, pengendalian unsur-unsur yang dibutuhkan dalam organisasi sekolah tersebut. Kepala sekolah juga harus memperhatikan aspek good habit sekolah, seperti karakteristik sekolah yang ingin dibentuk sebagai ciri khas sekolah tersebut, atau juga budaya yang ingin dipertahankan atau diperbaiki (Khikmah Anjarrini & Ida Rindaningsih, 2022: 2-3).

Seorang kepala sekolah memiliki peranan penting dalam mengembangkan budaya sekolah, keberhasilan suatu sekolah ditentukan oleh pemimpinnya. Berdasarkan hasil observasi pada tanggal 24 Oktober 2023 di SDN Ciwandan. Kepala SDN Ciwandan mengemukakan dalam mengembangkan budaya sekolah perlu adanya perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), pelaksanaan (actuating) dan pengendalian (controlling) dari kepala sekolah yang dilakukan secara rutin setiap hari seminggu sekali yaitu pada hari sabtu. Karena jika tidak ada pengawasan dari kepala sekolah, para guru akan berada dititik jenuh dan zona nyaman sehingga tidak berperan aktif dalam mengembangkan budaya sekolah. Kepala sekolah harus melakukan perputaran tugas agar terus mengembangkan kreatifitas para guru dan agar para guru tidak berada dalam titik jenuh ataupun zona nyaman. Oleh karena itu penulis ingin mengetahui lebih lanjut bagaimana peran kepala sekolah dalam mengembangkan budaya sekolah dan melakukan penelitian di SDN Ciwandan terkait pengembangan dan penerapan secara konsisten nilai-nilai, aturan, kebiasaan-kebiasaan perilaku warga sekolah, dan tindakan yang ditampilkan dan ditunjukkan oleh seluruh warga sekolah dalam mencapai tujuan sekolah yang telah

ditetapkan. Adapun habituasi yang dilakukan oleh SDN Ciwandan diantaranya: Menyambut siswa yang datang dengan 7S (Senyum, Salam, Sapa, Sopan, Santun, Salaman, Semangat), Apel Pagi, SEMUTLIS (Sepuluh Menit Untuk Lingkungan Sehat), Cinta Al-Qur'an, SABSIIH (Sabtu Bersih), dan Ekstrakurikuler.

## **METODE**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif yaitu prosedur penelitian yang menghasilkan data berupa kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati. (Lexy, J. Moeleong, 2007: 157). Metode kualitatif digunakan untuk mendapatkan data yang mendalam, suatu data yang mengandung makna. Makna adalah data yang sebenarnya, data yang pasti yang merupakan suatu nilai yang balik data yang tampak. Oleh karena itu dalam penelitian kualitatif tidak menekankan pada generalisasinya, tetapi lebih menekankan pada makna (Sugiyono, 2016: 15).

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan data/gambaran yang objektif, faktual, akurat dan sistematis, mengenai masalah yang akan dikaji oleh peneliti. Penelitian ini menggambarkan mengenai "Peran Kepala Sekolah Sebagai Leader Dalam Mengembangkan Budaya Sekolah di SDN Ciwandan".

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil**

Berdasarkan hasil penelitian, penulis menguraikan gambaran umum lokasi penelitian. SDN Ciwandan didirikan tahun 1984, beralamat di Jalan Fatahillah Kampung Umbul Jabar Kelurahan Kepuh Kecamatan Ciwandan Kota Cilegon. SDN Ciwandan berdiri di atas tanah dari pemerintahan, karena merupakan sekolah Negeri. Memiliki bangunan yang kokoh dengan luas tanah 2908 m<sup>2</sup> dan luas bangunan 671 m<sup>2</sup> serta dilengkapi fasilitas-fasilitas yang menunjang proses belajar mengajar dengan jumlah ruang kelas 12 ruang .

SDN Ciwandan memiliki berbagai guru yang berkompeten di bidangnya masing-masing sehingga dapat memberikan pelayanan yang baik bagi peserta didik. Jumlah seluruh guru dan tenaga kependidikan adalah sebanyak 22 orang dengan berbagai rincian dari segi profesionalismenya cukup karena belatarbelakang lulusan sarjana S1, sebagian kecil lulusan SMA. Sementara jumlah keseluruhan siswa SDN Ciwandan berjumlah 308 siswa, dengan rincian kelas I berjumlah 54 siswa, kelas berjumlah 61 siswa, kelas III berjumlah 53 siswa, kelas IV berjumlah 50 siswa, kelas V berjumlah 51 siswa dan kelas VI berjumlah 39 siswa.

Pada penelitian kualitatif peneliti dituntut dapat menggali data berdasarkan yang diucapkan, dirasakan, dan dilakukan oleh sumber data. Pada penelitian kualitatif peneliti bukan sebagaimana seharusnya apa yang ada dipikiran peneliti, tetapi sebagaimana seharusnya apa yang ada dipikiran peneliti, tetapi sebagaimana adanya sesuai dengan yang ada di lapangan, yang dialami, dirasakan dan dipikirkan sumber data. Dengan melakukan penelitian melalui pendekatan deskriptif maka peneliti harus dapat memaparkan, menjelaskan, dan menggambarkan data yang telah dilakukan seperti wawancara, observasi dan studi pustaka.

Pada bab ini akan dibagi tiga bagian untuk menjadikan lebih sistematis dan terarah, yaitu:

1. Profil Informan Peneliti
2. Deskripsi Hasil Penelitian
3. Pembahasan

### **4.1 Profil Informan Penelitian**

Semua informan dari pengambilan data dalam penelitian ini secara personal dan menyeluruh bersedia untuk dicantumkan identitas dan jabatannya, informan dalam

penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.1 Profil Informan Penelitian**

No	Nama	Jabatan
1	Hj. Juhrotul Mawadah, S.Pd	Guru Kelas 1
2	Listia Dwi Almaida, S.Pd	Guru Kelas 1
3	Urfiah, S.Pd	Guru Kelas 2
4	Unaidah, S.Pd	Guru Kelas 3
5	Uswatun Hasanah, S.Pd	Operator Sekolah & Guru Kelas 3
6	Eka Wastutik Iriyani, S.Pd	Guru Kelas 4
7	Lili Fatmawati, S.Pd	Guru Kelas 5
8	Winarni, S.Pd	Guru Kelas 5
9	Nur Asiah, S.Pd	Guru Kelas 6
10	Siti Abdawiyah, S.Pd.SD	Guru Kelas 6
11	Mastuah, S.Pd.I	Guru PAI
12	Roudhotillah	Guru PAI
13	Siti Juleha, S.Pd	Guru B. Inggris
14	Indah Sari, S.Pd	Guru Nalek Jawa Banten
15	Siti Suryanah, S.Kom	Guru TIK
16	Beni Setiawan, S.Pd	Guru PJOK
17	Umroh Bilbina, S.Pd	Guru PJOK

#### **4.2 Deskripsi Hasil Penelitian**

Berdasarkan hasil penelitian peran kepala sekolah sebagai leader dalam mengembangkan budaya sekolah, dapat dilihat dari budaya yang dikembangkan di SDN

Ciwandan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan di SDN Ciwandan terkait dengan peran kepala sekolah sebagai leader dalam mengembangkan budaya sekolah mendapat tanggapan yang baik dari guru maupun tenaga kependidikan. Hal ini dapat dibuktikan dari hasil pengamatan dan wawancara yang telah dilakukan terhadap guru dan tenaga kependidikan. Sebagaimana rumusan masalah yang telah dikemukakan pada BAB I yaitu:

#### **4.2.1 Peran Kepala Sekolah sebagai leader dalam menggerakkan guru dan tenaga kependidikan untuk mengembangkan budaya sekolah**

Kepala sekolah berperan meningkatkan kualitas lembaga sekolah yang dipimpin dalam masyarakat. Sesuai peraturan pemerintah nomor 6 tahun 2018 yaitu “Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana prasarana. Kepala sekolah besar peranannya menjadi penentu kebijakan keberhasilan secara menyeluruh.”

Kepala sekolah harus mampu menggerakkan keseluruhan sumber daya yang dirasa mampu sebagai motivator agar guru aktif berinovasi, membangun relasi dengan lingkungan agar terciptanya suasana harmonis, semangat, dan kreatif dalam pelaksanaan merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi berfungsi melakukan pengelolaan dan pembinaan bergantung kegiatan dan kebijakan agar terarah sehingga menghasilkan kualitas lulusan yang berkompetensi unggul. (Eva Milatul Qistiyah & Karwanto: 2020). Pada dasarnya untuk mengukur dan melihat sebuah keberhasilan kepala sekolah sebagai leader dalam menggerakkan guru dan tenaga kependidikan untuk mengembangkan budaya sekolah yaitu berdasarkan tindakan dan ucapan itu sendiri. Kepala sekolah membuat dan melaksanakan program budaya sekolah yang dibuat serta menarik guru dan tenaga kependidikan untuk ikut serta dalam pembuatan dan pelaksanaan program dengan tujuan meningkatkan nilai atau strategi sekolah.

##### **4.2.1.1 Kepala Sekolah Melibatkan Guru dan Tenaga Kependidikan dalam Menyusun Program Budaya Sekolah**

Sekolah merupakan wadah pembentukan karakter siswa. Membiasakan pelaksanaan budaya sekolah tentu akan membentuk karakter peserta didik yang positif dalam kehidupan bermasyarakat. Dalam menciptakan budaya sekolah perlu adanya kerjasama dan komunikasi yang baik dari semua pihak.

Berdasarkan hasil wawancara dengan 16 guru di SDN Ciwandan, tentang kepala sekolah melibatkan guru dan tenaga kependidikan dalam menyusun program budaya sekolah, menyatakan bahwa:

“Kepala sekolah selalu melibatkan guru dan tenaga kependidikan untuk menyusun program sekolah. Kepala sekolah juga meminta pendapat dan masukan dari guru dan tenaga kependidikan dalam penyusunan program tersebut sehingga menjadi ketentuan program sekolah yang harus dilaksanakan bersama-sama untuk mencapai tujuan bersama.”

Berdasarkan pernyataan tersebut diketahui bahwa, untuk membuat program kerja sekolah harus melibatkan semua pihak baik guru maupun tenaga kependidikan. Hal ini sejalan dengan teori Wenny Dwi Lestari & Muhamad Sholeh: 2021, yang menyatakan kepala sekolah dituntut untuk mampu menyusun program-program yang inovatif dan mampu menggerakkan semua guru dan tenaga kependidikan untuk merealisasikan program yang telah dibuat tersebut. Sekolah dikatakan unggul apabila sekolah banyak melakukan inovasi yang sudah dihasilkan. Secara manajerial kepala sekolah bertanggung jawab atas terciptanya budaya sekolah, dimana kepala sekolah harus mampu mengembangkan budaya mutu sekolah melalui partisipasi dari seluruh warga sekolah.

##### **4.2.1.2 Kepala Sekolah Mensosialisasikan Program Budaya Sekolah**

Penerapan budaya sekolah merupakan salah satu upaya peningkatan kualitas

pendidikan nasional. Penerapan budaya sekolah ini tidak bisa dilakukan tanpa dukungan dari semua warga sekolah. Kepala sekolah mensosialisasikan program budaya sekolah agar semua warga sekolah dapat memahami dan membuat kesepakatan untuk penerapan budaya sekolah yang dilaksanakan di SDN Ciwandan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan 17 guru di SDN Ciwandan, tentang kepala sekolah mensosialisasikan program budaya sekolah, menyatakan bahwa:

“Kepala sekolah mensosialisasikan program budaya sekolah kepada seluruh warga sekolah diantaranya peserta didik, guru dan tenaga kependidikan mendapatkan respon baik. Kepala sekolah juga memasang selogan-selogan budaya sekolah seperti budayakan S7 (senyum, salam, sapa, sopan, santun dan salaman), jagalah kebersihan dan lain sebagainya.”

Berdasarkan pernyataan tersebut diketahui bahwa, program budaya sekolah yang sudah dibuat kemudian disosialisasikan kepada seluruh warga sekolah agar dapat direalisasikan. Hal ini sejalan dengan teori Hidayat & Nia Martina: 2022 yang menyatakan sosialisasi kegiatan program sekolah perlu dilakukan karena untuk memaksimalkan jalannya pelaksanaan program. Sekolah merupakan salah satu organisasi yang memberikan pelayanan yang harus berinteraksi baik dengan lingkungan sekolah maupun pihak luar sekolah, dengan sosialisasi tersebut diharapkan dukungan terhadap program dan kegiatan agar dapat dimaksimalkan.

#### **4.2.2 Peran Kepala Sekolah Sebagai Leader Dalam Mengarahkan Guru Dan Tenaga Kependidikan Untuk Mengembangkan Budaya Sekolah**

Kepala sekolah sebagai pimpinan sekolah dituntut untuk dapat mengarahkan perilaku guru untuk berbuat dan bekerja sebaik mungkin untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan, sesuai dengan gaya, karakteristik iklim dan personal guru sebagai bawahan. Kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri para guru dan tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas masing-masing. Selain itu kepala sekolah harus mampu memberikan bimbingan dan mengarahkan para guru dan tenaga kependidikan serta memberikan dorongan memacu dan berdiri didepan demi kemajuan dan memberikan inspirasi sekolah dalam mencapai tujuan.

##### **4.2.2.1 Kepala sekolah Mengikutsertakan Guru dan Tenaga Kependidikan dalam Kegiatan Budaya Sekolah**

Budaya sekolah yang positif dibangun melalui peran warga sekolah yaitu keteladanan dari kepala sekolah, guru atau peserta didik yang memiliki antusias dalam mengikuti budaya sekolah. Kepala sekolah selalu mengikutsertakan guru serta memberi kesempatan untuk ikut secara aktif dalam kegiatan sekolah.

Berdasarkan hasil wawancara dengan 17 guru di SDN Ciwandan, tentang kepala sekolah mengikutsertakan guru dan tenaga kependidikan dalam kegiatan sekolah, menyatakan bahwa:

“Kepala sekolah selalu mengikutsertakan guru dan tenaga kependidikan pada setiap kegiatan sekolah, menyambut kedatangan siswa dipagi hari ataupun kegiatan lainnya. Kepala sekolah juga menugaskan guru untuk melatih dan membimbing siswa yang mengikuti lomba sesuai dengan bakat yang dimiliki oleh guru. Contohnya guru A berbakat dalam bidang tari maka ditugaskan untuk melatih menari.”

Berdasarkan pernyataan tersebut diketahui bahwa, kepala sekolah selalu melibatkan guru dalam setiap kegiatan sekolah. Hal ini sejalan dengan teori Dewi Widiana Rahayu: 2016, yang menyatakan perwujudan budaya sekolah yang positif didukung dengan adanya peran guru. Guru mampu menjalankan perannya dengan baik, guru tidak hanya berfungsi sebagai pengajar tetapi sebagai pendidik sehingga memiliki kewajiban terhadap perkembangan siswa baik secara akademik maupun non akademik. Guru sebagai pengajar

memiliki peran yang penting dalam perwujudan budaya sekolah. guru memberikan keteladanan kepada siswa dalam melaksanakan dan mematuhi peraturan yang ditetapkan. Hal ini dapat memotivasi siswa untuk ikut serta mematuhi dan melaksanakan peraturan yang ada.

#### **4.2.2.2 Memberikan Tugas Secara Adil Kepada Guru dan Tenaga Kependidikan**

Keberhasilan kepala sekolah dilandasi oleh kemampuan dalam memimpin. Kunci bagi kelancaran kerja kepala sekolah terletak pada stabilitas emosi dan percaya diri. Hal ini merupakan landasan psikologis untuk memperlakukan bawahannya secara adil, memberikan keteladanan dalam bersikap, bertingkah laku, dan melaksanakan tugas. Kepala sekolah dituntut untuk menampilkan kemampuannya membina kerja sama dengan seluruh personil dalam iklim kerja terbuka bersifat kemitraan, serta meningkatkan partisipasi aktif dari warga sekolah. Dengan demikian, kepala sekolah bisa mendapatkan dukungan penuh setiap program kerjanya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan 17 guru di SDN Ciwandan, tentang kepala sekolah memberikan tugas yang adil kepada guru dan tenaga kependidikan, menyatakan bahwa:

“Kepala sekolah selalu bersikap adil dalam memberikan tugas kepada guru maupun tenaga kependidikan sesuai dengan bidangnya sehingga kami menjalankan tugas dengan rasa senang dan nyaman. Kepala sekolah juga memberikan motivasi kepercayaan kepada guru untuk membangun rasa percaya diri bahwa semuanya bisa menjalankan apa yang telah ditugaskan.”

Berdasarkan pernyataan tersebut diketahui bahwa, kepala sekolah memberikan tugas kepada guru maupun tenaga kependidikan dengan adil sesuai dengan bidang yang diampu oleh guru maupun tenaga kependidikan. Hal ini sejalan dengan teori Nuril Furkan: 2013, menyatakan kepala sekolah merupakan figur yang menjadi panutan warga sekolah dalam membangun budaya sekolah. Kepala sekolah yang senantiasa membuka komunikasi dialogis dengan warga sekolah dalam menentukan kebijakan sekolah, tidak otoriter dalam membuat keputusan yang menyangkut urusan sekolah, bersikap adil, bijaksana, terbuka terhadap masukan, saran, dan kritik akan membuat warga merasa senang, merasa dihargai, dan betah di sekolah.

#### **4.2.3 Peran Kepala Sekolah Sebagai Leader Dalam Membimbing Guru Dan Tenaga Kependidikan Untuk Mengembangkan Budaya Sekolah**

Kepala sekolah dituntut senantiasa membimbing bawahannya dan menjalin kerja sama yang baik untuk memperoleh hasil yang optimal. Membimbing guru agar memahami tugas-tugasnya, menanyakan dan mendekati secara personal, apa dan berapa banyak kendala yang dihadapi guru dalam menyelesaikan tugasnya, baik administrasi maupun didalam proses pelaksanaan program budaya sekolah.

##### **4.2.3.1 Kepala sekolah membangun komunikasi yang baik dengan guru dan tenaga kependidikan**

Proses komunikasi pada hakikatnya adalah penyampaian pikiran atau perasaan seseorang (komunikator) kepada orang lain (komunikan). Pikiran bisa berupa gagasan, informasi, opini, dan lain-lain yang muncul dari benaknya. Perasaan bisa berupa keyakinan, kepastian, keragu-raguan, kekhawatiran, kemarahan, keberanian, dan sebagainya yang timbul dari lubuk hati. Komunikasi akan berhasil apabila pikiran disampaikan dengan menggunakan perasaan yang disadari, sebaliknya komunikasi akan gagal jika sewaktu menyampaikan pikiran, perasaan tidak terkontrol.

Berdasarkan hasil wawancara dengan 17 guru di SDN Ciwandan, tentang kepala sekolah membangun komunikasi yang baik dengan guru dan tenaga kependidikan, menyatakan bahwa:

“Kepala sekolah berperilaku baik dan sangat ramah. Kepala sekolah juga sering menegur sapa para guru dan tenaga kependidikan dan menanyakan secara individu atau kelompok tentang tugas yang telah diamanahkan.”

Berdasarkan pernyataan tersebut diketahui bahwa, kepala sekolah sangat ramah, sering menegur sapa dan menanyakan tugas atau memantau progres pelaksanaan program sekolah kepada guru dan tenaga kependidikan. Hal ini sejalan dengan teori Christifora Rahawarin & Suharsimi Arikunto: 2015 menyatakan komunikasi organisasional adalah suatu proses kolektif dan interaktif yang menciptakan dan menterjemahkan pesan-pesan. Aktivitas-aktivitas yang terkoordinasi dengan perhatian hubungan diantara para pelakunya baik didalam maupun diluar organisasi menghasilkan sebuah jaringan kesepahaman. Komunikasi yang baik, terbuka dan lancar antara guru dengan guru dan kepala sekolah diharapkan dapat membantu guru dalam mengembangkan berbagai kompetensi tersebut yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja guru.

#### **4.2.3.2 Kepala sekolah membimbing guru dan tenaga kependidikan dalam pelaksanaan budaya sekolah**

Kepala sekolah yang baik akan selalu mendorong diri dan bawahannya mencari dan menerapkan strategi baru dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Bimbingan kepala sekolah sangat berpengaruh dalam meningkatkan semangat kerja dan tanggung jawab untuk melaksanakan tugas.

Berdasarkan hasil wawancara dengan 17 guru di SDN Ciwandan, tentang kepala sekolah membimbing guru dan tenaga kependidikan dalam pelaksanaan budaya sekolah, menyatakan bahwa:

“Kepala sekolah selalu terbuka untuk siapapun, terkhusus yang memerlukan bantuan atau bimbinganya. Setiap bulan sekali, kepala sekolah rutin mengadakan kegiatan In House Training untuk memberikan bimbingan dan pembinaan kepada guru maupun tenaga kependidikan yang mengalami kesulitan atau masalah. Kepala sekolah juga mendatangkan pemateri ahli dalam bidang tertentu apabila diperlukan.”

Berdasarkan pernyataan tersebut diketahui bahwa, kepala sekolah mengadakan kegiatan bimbingan rutin sebulan sekali dalam kegiatan In House Training. Hal ini sejalan dengan teori Pujiyanto, Yasir Arafat, & Andi Arif Setiawan: 2020 menyatakan tugas dan peran kepala sekolah yaitu memberikan panduan, tuntutan, bimbingan, membangun dan memberikan motivasi kerja, menjalankan organisasi, menjalin jaringan komunikasi yang baik, memberikan pengawasan yang efisien berdasarkan ketentuan waktu dan perencanaan.

#### **4.2.4 Peran Kepala Sekolah Sebagai Leader Dalam Melindungi Guru Dan Tenaga Kependidikan Untuk Mengembangkan Budaya Sekolah**

Kepala sekolah merupakan pimpinan tingkat satuan pendidikan, yang harus bertanggung jawab maju mundurnya sekolah yang dipimpinnya. Tidak jarang kepala sekolah menerima ancaman, jika ia tidak dapat memajukan sekolahnya maka akan dimutasikan atau diberhentikan dari jabatannya. Oleh karena itu kepala sekolah dituntut untuk memiliki berbagai kemampuan berkaitan dengan masalah manajemen maupun kepemimpinan, agar dapat mengembangkan dan memajukan sekolahnya secara efektif, efisien, mandiri, produktif dan akuntabel.

##### **4.2.4.1 Kepala Sekolah Menumbuhkan Kesadaran Guru Dan Tenaga Kependidikan Untuk Mengembangkan Budaya Sekolah**

Kesadaran profesional sebagai pendidik yang mesti menjalankan profesinya secara total dan sepenuh hati mesti terus dibangun dalam diri guru. Dengan kesadaran akan tanggung jawab profesi yang dimiliki, setiap guru diharapkan terus menerus mendorong diri untuk memberikan yang terbaik dalam loyalitas kinerjanya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan 17 guru di SDN Ciwandan, tentang kepala

sekolah menumbuhkan kesadaran guru dan tenaga kependidikan untuk mengembangkan budaya sekolah, menyatakan bahwa:

“Kepala sekolah selalu mengingatkan guru dan tenaga kependidikan akan tugas dan tanggung jawabnya, memperhatikan kegiatan yang dilakukan guru dan tenaga kependidikan dalam proses pelaksanaan pembelajaran dan memantau pembelajaran guru melalui komunitas belajar di PMM yang diakses oleh guru dan tenaga kependidikan. Komunitas belajar SDN Ciwandan dinamakan RABEG.”

Berdasarkan pernyataan tersebut diketahui bahwa, kepala sekolah selalu mengingatkan guru dan tenaga kependidikan akan tugas dan tanggung jawabnya serta memperhatikan kegiatan yang dilakukan guru dan tenaga kependidikan. Hal ini sejalan dengan teori Hidayat: 2019 menyatakan Setiap guru dan tenaga kependidikan harus menyadari tugas dan fungsinya masing-masing, bahwa mereka memiliki peran penting dalam mengembangkan pribadi-pribadi peserta didik. Setelah guru memiliki kesadaran yang tinggi terhadap tugas dan fungsinya masing-masing. Langkah berikutnya adalah meningkatkan pemahaman mereka agar dapat melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik dan efektif. Berikutnya menumbuhkan kepedulian dikalangan guru dan anggota lainnya, sehingga mereka peduli terhadap lingkungan. Berikutnya menumbuhkan komitmen yang tinggi sehingga memiliki rasa aman, nyaman, dan menyenangkan dalam mengemban tugas dan fungsi lainnya.

#### **4.2.4.2 Kepala Sekolah Meningkatkan Prestasi Sekolah**

Setiap satuan pendidikan diupayakan dapat meningkatkan prestasi belajar baik dalam bidang akademik maupun non akademik termasuk pada perlombaan festival pendidikan serta O2SN pada tingkat kecamatan, kabupaten maupun propinsi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan 17 guru di SDN Ciwandan, tentang kepala sekolah dalam meningkatkan prestasi sekolah, menyatakan bahwa:

“Upaya kepala sekolah dalam meningkatkan prestasi guru maupun tenaga kependidikan melalui pelatihan-pelatihan atau kegiatan In House Training. Kepala sekolah juga memotivasi para guru agar mengikuti Calon Guru Penggerak. Apabila ada yang tidak lulus terus dimotivasi untuk mengikuti lagi mendaftar diangkatan berikutnya supaya para guru semakin berkembang. Adapun upaya kepala sekolah dalam meningkatkan prestasi ke siswa melalui lomba-lomba akademik maupun non akademik. Guru melakukan pembinaan kepada siswa supaya siswa bisa mengikuti perlombaan akademik seperti lomba OSN IPA dan matematika, adapun perlombaan non akademik seperti lomba FLS2N ada pembinaan untuk anak yang bisa membuat, menggambar, puisi dan lainnya.

Berdasarkan pernyataan tersebut diketahui bahwa, kepala sekolah meningkatkan prestasi sekolah melalui meningkatkan kompetensi guru melalui pelatihan-pelatihan, mendorong guru untuk ikut guru penggerak, meningkatkan prestasi akademik dan non akademik peserta didik. Hal ini sejalan dengan teori Tarhid: 2018 menyatakan kepala sekolah harus sadar bahwa keberhasilannya bergantung pada orang lain, seperti guru dan tenaga kependidikan. Oleh karena itu, karakteristik pribadi kepala sekolah memainkan peran penting dan merupakan bagian dalam keberhasilan atau kegagalan.

#### **4.2.5 Peran Kepala Sekolah Sebagai Leader Dalam Membina Guru Dan Tenaga Kependidikan Untuk Mengembangkan Budaya Sekolah**

Pembinaan guru merupakan serangkaian usaha ataupun bantuan yang diberikan kepada guru. Terutama bantuan terwujudnya layanan profesional yang dilakukan oleh kepala sekolah, pengawas serta pembinaan lainnya untuk meningkatkan kualitas sehingga tujuan pendidikan yang direncanakan dapat tercapai.

##### **4.2.5.1 Kepala Sekolah Memberikan Pembinaan Kepada Guru Dan Tenaga Kependidikan**

Kepala sekolah dikatakan berhasil dalam meningkatkan kinerja bawahannya apabila kepala sekolah memahami keberadaan sekolahnya dan memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas dan perannya dalam membina guru maupun tenaga kependidikan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan 17 guru di SDN Ciwandan, tentang kepala sekolah memberikan pembinaan kepada guru dan tenaga kependidikan, menyatakan bahwa:

“Kepala sekolah memfasilitasi pelatihan-pelatihan di SDN Ciwandan melalui IHT (In House Training) dengan tema yang berbeda disesuaikan dengan kebutuhan. Selain itu juga kepala sekolah selalu mendukung dan memotivasi guru untuk terus meningkatkan potensinya dengan mengikuti pelatihan-pelatihan baik secara daring ataupun luring melalui PMM atau diklat-diklat lainnya baik online ataupun offline. Kepala sekolah juga menggunakan metode pendekatan sebagai kegiatan pembinaan yakni pendekatan kekeluargaan. Pendekatan yang kepala sekolah lakukan yakni penyampaian tugas dan tanggung jawab guru dan tenaga kependidikan sesuai dengan tugas masing-masing. Kepala sekolah akan memanggil secara individu mempertanyakan kendala apa yang menghambat kinerjanya, sehingga akan diberikan solusinya.”

Berdasarkan pernyataan tersebut diketahui bahwa, kepala sekolah memberikan pembinaan kepada guru dan tenaga kependidikan melalui pelatihan-pelatihan ataupun pendekatan kekeluargaan. Hal ini sejalan dengan teori Dewi Tia Agustine, dkk: 2019 menyatakan bahwa pembinaan yang dilaksanakan kepala sekolah terhadap guru bukan hanya pembinaan secara administratif formal namun pembinaan berupa problem learning yaitu pendekatan supervisi pada masalah kelompok dan pendekatan supervisi pada masalah individu. Dengan pendekatan tersebut diharapkan dapat menyelesaikan masalah.

#### **4.2.5.2 Kepala Sekolah Melakukan Evaluasi Dalam Pelaksanaan Budaya Sekolah**

Evaluasi merupakan suatu proses menentukan nilai kinerja seseorang dengan menggunakan patokan-patokan tertentu untuk mencapai tujuan. Dalam mengevaluasi kinerja guru, peran kepala sekolah mengacu pada prinsip evaluasi yaitu menilai kemampuan guru dalam menerapkan semua kompetensi dan keterampilan yang diperlukan pada proses pembelajaran, pembimbingan, atau pelaksanaan tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah. Jadi kepala sekolah memiliki tugas untuk menilai kinerja baik buruknya bawahannya dan memiliki peran penting untuk meningkatkan mutu sekolah dengan mengevaluasi secara berkala.

Berdasarkan hasil wawancara dengan 17 guru di SDN Ciwandan, tentang kepala sekolah melakukan evaluasi dalam pelaksanaan budaya sekolah, menyatakan:

“Kepala sekolah melakukan evaluasi kegiatan dalam setiap satu semester. Artinya semua kegiatan baik itu program sekolah ataupun pembelajaran akan dievaluasi bersama dalam satu semester.”

Berdasarkan pernyataan tersebut diketahui bahwa, kepala sekolah melakukan evaluasi setiap satu semester sekali untuk mengevaluasi semua kegiatan atau pembelajaran yang telah dilaksanakan dalam satu semester. Sejalan dengan teori Ilham Komarudin, dkk: 2024, menyatakan evaluasi kinerja guru memiliki peran yang sangat penting dalam mengakselerasi dan memastikan kualitas pendidikan. Melalui evaluasi kekuatan dan kelemahan dapat diidentifikasi secara jelas, memberikan dasar untuk pengembangan profesional yang tertarget.

#### **4.2.6 Peran Kepala Sekolah Sebagai Leader Dalam Memberi Teladan Guru Dan Tenaga Kependidikan Untuk Mengembangkan Budaya Sekolah**

Kepala sekolah merupakan figur penting dalam sebuah lembaga pendidikan. Seorang Kepala Sekolah tidak hanya bertanggung jawab terhadap pengelolaan lembaga pendidikan, namun juga memegang peranan penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan sekolah. Oleh karena itu setiap kepala Sekolah harus menjadi suri teladan bagi

para peserta didik dan juga guru-guru yang bekerja di lembaga pendidikan tersebut. Sebagai seorang suri teladan, Kepala Sekolah harus memiliki karakter yang baik dan bersemangat dalam mengembangkan lembaga pendidikan. Kepala Sekolah harus mampu memberikan motivasi dan inspirasi kepada guru, tenaga kependidikan maupun peserta didik. Hal ini diperlukan agar para siswa dan guru-guru merasa nyaman dan tergerak untuk belajar dan berkarya. Selain itu, Kepala Sekolah harus mampu menunjukkan teladan yang baik dalam akhlak dan moril.

#### **4.2.6.1 Kepala Sekolah Memberikan Teladan Kepada Guru Dan Tenaga Kependidikan**

Kepala sekolah adalah pemimpin di sekolah dan sekaligus sebagai figur. Kepala sekolah harus mampu mengondisikan situasi lingkungan sekolah dan seluruh perangkat sekolah yang ada, termasuk para guru, tenaga kependidikan dan seluruh peserta didik. Kepala sekolah harus mampu menjadi pemimpin yang dapat dicontoh perilaku dan tindakannya. Pemimpin menjadi transenter didalam pendidikan. Jadi segala sesuatu tindakan dari pemimpin atau kepala sekolah harus dapat di pertanggung jawabkan. Karena, kepala sekolah yang menjadi contoh utama di sekolah. Apabila sekolah memiliki manajemen yang bagus, maka apa yang dikatakan kepala sekolah dapat menjadi contoh bagi bawahaan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan 17 guru di SDN Ciwandan, tentang kepala sekolah dalam memberikan teladan kepada guru dan tenaga kependidikan, menyatakan:

“Kepala sekolah menjadi contoh bagi guru sebagai teladan yang baik, sehingga kepala SDN Ciwandan lebih memprioritaskan tugasnya sebagai pemimpin yakni datang lebih awal pada pukul 07.00 WIB. Kepala sekolah juga ikut berdiri didepan gerbang sekolah menyambut kedatangan anak-anak dengan 7S (senyum, salam, sapa, sopan, santun, semangat dan salaman).”

Berdasarkan pernyataan tersebut diketahui bahwa, kepala sekolah selalu memberikan teladan yang baik dan selalu datang lebih awal serta menyambut kedatangan peserta didik. Hal ini sejalan dengan teori Munika Maduratna: 2013, menyatakan kepala sekolah harus memberikan teladan kepada seluruh warga sekolah. Menjadi teladan yaitu mempraktikkan apa yang dipidatoken, melaksanakan komitmen, memenuhi janji, bertindak sesuai ucapan, dan melakukan apa yang dikatakan. Disiplin adalah indikator penting keteladanan seseorang. Seperti datang lebih awal daripada guru dan tenaga kependidikan, serta menunggu para peserta didik datang di depan gerbang sekolah.

#### **4.2.6.2 Kepala Sekolah Memimpin Kegiatan Budaya Sekolah**

Kepala sekolah, sebagai pemimpin utama di lembaga pendidikan, memegang peran kunci dalam menciptakan dan memelihara budaya sekolah.

Berdasarkan hasil wawancara dengan 17 guru di SDN Ciwandan, tentang kepala sekolah memimpin kegiatan budaya sekolah, menyatakan:

“Kepala sekolah jika tidak ada kegiatan dinas, selalu datang lebih awal dan menyambut kedatangan para peserta didik di depan gerbang sekolah serta memimpin apel pagi hari.”

Berdasarkan pernyataan tersebut diketahui bahwa, kepala sekolah selalu datang lebih awal dan memimpin apel pagi. Hal ini sejalan dengan teori Wilson Simanjuntak, dkk: 2024, Kepala sekolah memiliki peran dalam merancang program apel pagi yang menginspirasi dan memberikan makna kepada peserta didik. Dengan demikian apel pagi bukan hanya menjadi rutinitas harian, tetapi juga merupakan kesempatan untuk memotivasi dan menginspirasi peserta didik dalam meraih prestasi.

#### **4.2.7 Peran Kepala Sekolah Sebagai Leader Dalam Memberi Dorongan Guru Dan Tenaga Kependidikan Untuk Mengembangkan Budaya Sekolah**

Kepala Sekolah sebagai pemimpin harus mampu mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri para guru, tenaga kependidikan dan peserta didik dalam melaksanakan tugas masing-masing. Selain itu, kepala sekolah mampu memberikan bimbingan dan mengarahkan para guru, tenaga kependidikan dan para peserta didik serta memberikan dorongan memacu dan berdiri didepan demi kemajuan dan memberikan inspirasi sekolah dalam mencapai tujuan.

#### **4.2.7.1 Kepala Sekolah Memberi Motivasi Kepada Guru Dan Tenaga Kependidikan**

Memberikan motivasi merupakan salah satu faktor yang ikut menentukan keberhasilan kepala sekolah dalam memimpin sekolahnya. Satuan pendidikan yang merupakan sistem sosial, yang di dalamnya terdiri dari individu-individu yang memiliki karakteristik berbeda-beda, dan saling berhubungan (melayani) satu sama lainnya. Dalam kondisi seperti itu, motivasi dari kepala sekolah sangat dibutuhkan untuk mendukung tumbuh dan berkembangnya sekolah.

Berdasarkan hasil wawancara dengan 17 guru di SDN Ciwandan, tentang kepala sekolah memberi motivasi kepada guru dan tenaga kependidikan, menyatakan:

“Kepala sekolah memberikan dorongan dan motivasi kepada seluruh guru dan tenaga kependidikan. Kepala sekolah memberikan penghargaan berupa pujian secara langsung kepada guru yang disiplin sehingga menjadi contoh bagi yang lain untuk ikut menjadi lebih baik.

Berdasarkan pernyataan tersebut diketahui bahwa, kepala sekolah selalu memberikan motivasi kepada guru dan tenaga kependidikan. Hal ini sejalan dengan teori Sri Setiyati: 2014, menyatakan kepala sekolah memegang peranan yang sangat penting untuk memberikan dorongan kepada guru, sehingga dengan adanya motivasi yang baik dari kepala sekolah maka kinerja guru diharapkan akan meningkat menjadi lebih baik.

#### **4.2.7.2 Kepala Sekolah Memberi Penghargaan Kepada Guru Dan Tenaga Kependidikan**

Reward atau penghargaan diberikan kepada seseorang karena prestasi kinerja yang dimiliki oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan 17 guru di SDN Ciwandan, tentang kepala sekolah memberi penghargaan kepada guru dan tenaga kependidikan, menyatakan:

“Kepala sekolah memberikan penilaian yang lebih kepada guru dan tenaga kependidikan dalam E-kineja bagi yang menjalankan tugas dengan sangat baik. Selain itu, kepala sekolah juga memberikan penghargaan secara materi kepada guru atau tenaga kependidikan yang memiliki tugas mendampingi peserta didik yang mengikuti lomba dan menjuarai lomba tersebut.”

Berdasarkan pernyataan tersebut diketahui bahwa, kepala sekolah selalu memberikan penghargaan kepada guru dan tenaga kependidikan. Hal ini sejalan dengan teori Eka Warna, dkk: 2020, menyatakan penghargaan didasarkan pada asas keadilan dalam pemberiannya, apresiasi atas prestasi kerja yang diraih sudah tentu akan meningkatkan motivasi dalam diri guru. Sehingga akan muncul dorongan atau motivasi dalam dirinya untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya, bersamaan dengan penghargaan yang ditetapkan pihak sekolah itu sendiri.

#### **4.2.8 Peran Kepala Sekolah Sebagai Leader Dalam Memberi Bantuan Guru Dan Tenaga Kependidikan Untuk Mengembangkan Budaya Sekolah**

Kepala sekolah sebagai fasilitator guru di lembaga pendidikan diharapkan mampu memberikan bantuan kepada masing-masing guru untuk melakukan proses perubahan yang signifikan dan selaras dengan perkembangan zaman.

##### **4.2.8.1 Kepala Sekolah Memberi Bantuan Kepada Guru Dan Tenaga Kependidikan**

Kepala sekolah sering membantu guru apabila ada yang mengalami kesulitan pada

saat melaksanakan kegiatan-kegiatan yang ada di sekolah. Bantuan dari kepala sekolah tersebut dengan memberi arahan-arahan agar para guru dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dan lancar.

Berdasarkan hasil wawancara dengan 17 guru di SDN Ciwandan, tentang kepala sekolah memberi bantuan kepada guru dan tenaga kependidikan, menyatakan:

“Kepala sekolah memberikan bimbingan dan bantuan kepada guru maupun tenaga kependidikan yang mengalami kesulitan. Kepala sekolah sering menanyakan program sekolah dan apa yang menjadi keluhan atau kendala dari para guru. Sehingga kepala sekolah mencari solusi atau langsung ikut serta membantu menghadapi masalahnya.”

Berdasarkan pernyataan tersebut diketahui bahwa, kepala sekolah sering memberikan bantuan kepada guru dan tenaga kependidikan yang mengalami kesulitan. Hal ini sejalan dengan teori Nasib Tua L.G & Paningsat Siburian:2018, menyatakan ketika guru menghadapi berbagai kendala, kepala sekolah harus memberikan bantuan supaya guru dapat menghadapi persoalan yang dihadapi.

### **Pembahasan**

Pertama, peran kepala sekolah sebagai leader dalam menggerakkan guru dan tenaga kependidikan untuk mengembangkan budaya sekolah, kepala sekolah sebagai motor penggerak dalam arti menggerakkan atau mengikutsertakan seluruh guru dan tenaga kependidikan dalam pencapaian tujuan bersama. Kepala sekolah selalu melibatkan guru dan tenaga kependidikan dalam menyusun program budaya sekolah kemudian mensosialisasikan kepada guru, tenaga kependidikan maupun peserta didik. Program habituasi sekolah terpasang pada selogan-selogan seperti papan 7S didepan gedung sekolah, menjaga kebersihan dan sebagainya. Program budaya sekolah yang ada di SDN Ciwandan yaitu: Apel Pagi, S7 (senyum, salam, sapa, sopan, santun, salaman dan semangat), Cinta Al-Qur'an, SEMUTLIS, SABSIH dan Ekstrakurikuler. Apel pagi dilaksanakan setiap hari selasa, rabu dan kamis, S7 dilaksanakan setiap hari menyambut kedatangan siswa, guru maupun tenaga kependidikan dengan senyum, salam, sapa, sopan, santun, salaman dan semangat. Cinta Al-Qur'an dilaksanakan setiap hari jum'at dengan membaca ayat suci al-qur'an bersama-sama di halaman sekolah. Semutlis dilaksanakan setiap hari atau sebelum memasuki kelas untuk memastikan kebersihan lingkungan sekolah. Sabsih dilaksanakan setiap hari sabtu untuk membersihkan seluruh lingkungan sekolah. Ekstrakurikuler dilaksanakan setiap hari sabtu selesai pembelajaran. Adapun Ekstrakurikuler yang ada di SDN Ciwandan yaitu pramuka, de gong, angklung, dan menari. Pramuka dilaksanakan rutin setiap hari sabtu, adapun yang lainnya seperti de gong angklung dan menari dilaksanakan kondisional ketika akan ada kegiatan lomba atau acara-acara tertentu.

Kedua, peran kepala sekolah sebagai leader dalam mengarahkan guru dan tenaga kependidikan untuk mengembangkan budaya sekolah, kepala sekolah mengarahkan dan mengikutsertakan guru dan tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan sekolah sesuai dengan tugas yang telah diamanahkannya. Kepala sekolah bersikap adil dalam memberikan tugas kepada guru maupun tenaga kependidikan sesuai dengan bidangnya sehingga para bawahan menjalankan tugas dengan rasa senang dan nyaman. Kepala sekolah juga memberikan motivasi kepercayaan kepada guru untuk membangun rasa percaya diri bahwa semuanya bisa menjalankan apa yang telah ditugaskan.

Ketiga, peran kepala sekolah sebagai leader dalam membimbing guru dan tenaga kependidikan untuk mengembangkan budaya sekolah, kepala sekolah sebagai pengelola sekolah dituntut untuk meningkatkan profesionalisme guru dengan memberikan bimbingan kepada guru untuk perbaikan kinerja. Membimbing guru agar dapat memahami secara jelas tugas yang diberikan oleh kepala sekolah dan dapat melaksanakannya serta melakukan hubungan kerjasama yang baik untuk mewujudkan visi misi sekolah. Kepala sekolah

memberikan bimbingan kepada guru dan tenaga kependidikan dalam kegiatan In House Training yang dilaksanakan setiap sebulan sekali. Kepala sekolah menampung segala keluhan dan kesulitan para guru maupun tenaga kependidikan kemudian pada kegiatan tersebut diadakan bimbingan dan pembinaan, serta didatangkan pemateri ahli dalam bidang tertentu yang diperlukan.

Keempat, peran kepala sekolah sebagai leader dalam melindungi guru dan tenaga kependidikan untuk mengembangkan budaya sekolah, dalam konteks melindungi artinya meningkatkan lembaga agar mampu bersaing dengan dunia luar, dalam konteks ini kepala sekolah berperan melindungi lembaga dengan cara meningkatkan prestasi baik kinerja guru, tenaga kependidikan maupun peserta didik. Peningkatan prestasi ini bermaksud sebagai peningkatan derajat mutu pendidikan, dalam hal ini konteks yang dilakukan kepala sekolah dalam melindungi lembaga adalah dengan mengikutsertakan peserta didik dalam perlombaan akademik maupun non akademik. Kepala sekolah selalu mengingatkan guru dan tenaga kependidikan akan tugas dan tanggung jawabnya dan melakukan banyak upaya untuk meningkatkan prestasi sekolah. Misalnya meningkatkan kompetensi guru mengikutsertakan guru melalui pelatihan-pelatihan yang diadakan oleh dinas pendidikan maupun mengikuti pelatihan mandiri yang dilakukan melalui PMM atau lain sebagainya. Memotivasi para guru agar mengikuti Calon Guru Penggerak. Apabila ada yang tidak lulus terus dimotivasi untuk mengikuti lagi mendaftar diangkatan berikutnya supaya para guru semakin berkembang. Kepala sekolah juga mengikutsertakan para peserta didik dalam kegiatan lomba akademik dan non akademik.

Kelima, peran kepala sekolah sebagai leader dalam membina guru dan tenaga kependidikan untuk mengembangkan budaya sekolah, kepala sekolah memberikan ruang dan fasilitas kepada guru untuk mengembangkan kreativitasnya dalam meningkatkan profesionalisme kerja guru dan tenaga kependidikan. Kepala sekolah melakukan pembinaan dengan memfasilitasi pelatihan-pelatihan di SDN Ciwandan melalui IHT (In House Training) dengan tema yang berbeda disesuaikan dengan kebutuhan. Selain itu juga kepala sekolah selalu mendukung dan memotivasi guru untuk terus meningkatkan potensinya dengan mengikuti pelatihan-pelatihan baik secara daring ataupun luring melalui PMM atau diklat-diklat lainnya baik online ataupun offline. Kepala sekolah juga menggunakan metode pendekatan sebagai kegiatan pembinaan yakni pendekatan kekeluargaan. Pendekatan yang kepala sekolah lakukan yakni penyampaian tugas dan tanggung jawab guru dan tenaga kependidikan sesuai dengan tugas masing-masing. Kepala sekolah akan memanggil secara individu mempertanyakan kendala apa yang menghambat kinerjanya, sehingga akan diberikan solusinya.

Keenam, peran kepala sekolah sebagai leader dalam memberi teladan guru dan tenaga kependidikan untuk mengembangkan budaya sekolah, kepala sekolah merupakan contoh bagi guru maupun tenaga kependidikan sebagai teladan yang baik, sehingga kepala SDN Ciwandan memprioritaskan tugasnya sebagai pemimpin yakni datang lebih awal yakni pukul 07.00 WIB. Kepala sekolah juga ikut berdiri didepan gerbang sekolah menyambut kedatangan anak-anak dengan 7S (senyum, salam, sapa, sopan, santun, semangat dan salaman) dan menjadi pembina apel pada kegiatan apel pagi.

Ketujuh, peran kepala sekolah sebagai leader dalam memberi dorongan guru dan tenaga kependidikan untuk mengembangkan budaya sekolah, kepala sekolah memberikan dorongan dan motivasi kepada seluruh guru dan tenaga kependidikan. Kepala sekolah memberikan penghargaan berupa pujian secara langsung kepada guru yang disiplin sehingga menjadi contoh bagi yang lain untuk menjadi lebih baik. Kepala sekolah juga memberikan penilaian yang lebih dalam penilaian E-kineja sebagai bentuk penghargaan kepada guru yang mempunyai nilai lebih dalam bekerja. Selain itu, kepala sekolah juga

memberikan penghargaan secara materi kepada guru atau tenaga kependidikan yang memiliki tugas mendampingi siswa dan siswa itu berhasil menang dalam lomba tersebut. Kepala sekolah juga memberikan dukungan kepada guru-guru yang lain untuk terus bisa meningkatkan prestasinya.

Kedelapan, peran kepala sekolah sebagai leader dalam memberi bantuan guru dan tenaga kependidikan untuk mengembangkan budaya sekolah, kepala sekolah selalu memberikan bantuan kepada siapapun, perhatiannya selalu diberikan dikarenakan kepala sekolah menginginkan lembaga pendidikan yang dipimpinnya dapat mencapai cita-cita sekolah. Seluruh warga sekolah diharapkan mampu bekerja sesuai dengan program-program sekolah. Dalam kegiatan membantu kinerja guru dan tenaga kependidikan, kepala sekolah selalu menanyakan program dan kendala yang dihadapi serta memberikan bantuan maupun bimbingan sampai guru tersebut dapat memahami dan menyelesaikan tugasnya.

#### **4.4 Wujud Pelaksanaan Budaya Sekolah**

Penerapan budaya yang dilakukan oleh kepala sekolah merupakan bentuk realisasi dari program yang telah direncanakan dan disusun bersama-sama. Setiap anggota sekolah perlu beradaptasi dengan budaya sekolah yang ada. Dengan pengembangan budaya sekolah yang baik akan terciptanya suasana lingkungan yang nyaman dan menyenangkan.

##### **4.4.1 S7 (Salam, Senyum, Sapa, Sopan, Santun, Salaman dan Semangat)**

Kepala sekolah, guru maupun tenaga kependidikan setiap hari menyambut kedatangan siswa di gerbang sekolah dengan S7 yaitu Salam, Senyum, Sapa, Sopan, Santun, Salaman dan Semangat. Dilakukan penyambutan dengan S7 itu agar para peserta didik merasa senang dan semangat untuk menuntut ilmu di sekolah dan menciptakan rasa kekeluargaan.

##### **4.4.2 Apel Pagi**

Apel Pagi dilaksanakan pada hari Selasa, Rabu dan Kamis. Dilaksanakannya apel pagi untuk mengecek kerapian dan ketertiban peserta didik dalam berpakaian serta kesiapan untuk melaksanakan pembelajaran di kelas. Pelaksanaan apel pagi ini biasanya dipimpin langsung oleh ibu kepala sekolah dan diikuti oleh seluruh warga sekolah.

##### **4.4.3 SEMUTLIS (Sepuluh Menit Lingkungan Sehat)**

Sepuluh Menit Lingkungan Sehat atau yang biasa disebut SEMUTLIS. Kegiatan ini dilaksanakan setelah selesai melaksanakan apel pagi yaitu membersihkan ruang kelas, halaman kelas dan lingkungan sekitar dengan waktu sepuluh menit.

##### **4.4.4 Cinta Al-Qur'an**

Cinta Al-Qur'an merupakan bina iman dan takwa peserta didik. Kegiatan ini dilaksanakan setiap hari Jum'at pada waktu pagi hari dengan membaca ayat suci al-Quran bersama-sama di halaman sekolah. Dengan adanya Cinta Al-Qur'an ini diharapkan peserta didik mencintai AL-Qur'an artinya ia senantiasa berdekatan terus dengan Al-Qur'an sehingga ia terbiasa untuk beribadah kepada Allah SWT dengan membiasakan membaca Al-Qur'an dan mengamalkan seluruh ajarannya.

##### **4.4.5 SABSIIH (Sabtu Bersih)**

Sabtu Bersih atau yang biasa disebut SABSIIH. Kegiatan ini dilakukan setiap hari Sabtu yaitu membersihkan seluruh area sekolah dengan bergotong royong dilakukan oleh seluruh warga sekolah.

##### **4.4.6 Ekstrakurikuler**

Kegiatan Ekstrakurikuler merupakan kegiatan yang wajib diselenggarakan oleh satuan pendidikan sebagai wadah kegiatan pengembangan karakter dalam rangka perluasan potensi, bakat, minat, kemampuan, kepribadian, kerja sama, dan kemandirian peserta didik secara optimal. Oleh sebab itu, kegiatan ekstrakurikuler harus dikelola secara sistematis dan terpola agar bermuara pada pencapaian tujuan yang diharapkan. Pelaksanaan kegiatan

Ekstrakurikuler ini pada hari sabtu se usai pulang sekolah. Kegiatan Ekstrakurikuler yang ada di SDN Ciwandan yaitu Pramuka, De Gong, Angkulung dan Menari. Adapun yang rutin dilaksanakan yaitu pramuka. De Gong, Angklung dan Menari dilaksanakan secara kondisional ketika akan ada kegiatan sekolah, perlombaan atau acara tertentu.

#### **4.4 Keterbatasan Penelitian**

Dari penelitian ini terdapat beberapa keterbatasan yang menimbulkan gangguan dan kurangnya hasil penelitian ini. Keterbatasan yang terdapat pada penelitian ini antara lain mencakup hal-hal sebagai berikut:

1. Keterbatasan literatur hasil penelitian sebelumnya yang masih kurang peneliti dapatkan. Sehingga mengakibatkan penelitian ini memiliki banyak kelemahan, baik dari segi hasil penelitian maupun analisisnya.
2. Keterbatasan pengetahuan penulis dalam membuat dan menyusun tulisan ini, sehingga perlu diuji kembali dimasa yang akan datang.
3. Penelitian ini jauh dari sempurna, maka untuk penelitian berikutnya diharapkan lebih baik lagi.

#### **KESIMPULAN**

Dari hasil penelitian tentang Peran Kepala Sekolah Sebagai Leader dalam mengembangkan budaya sekolah secara keseluruhan baik, melalui wawancara maupun observasi dan dokumentasi dengan demikian penulis menyimpulkan bahwa Kepala sekolah di SDN Ciwandan telah melaksanakan perannya sebagai leader dengan baik. Kepala sekolah yang mampu menjalankan fungsi sebagai educator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator dan motivator ini dapat dikatakan kepala sekolah memiliki kemampuan memimpin yang baik. Pelaksanaan peran kepala sekolah sebagai Leader dalam mengembangkan budaya sekolah di SDN Ciwandan yaitu:

1. Menggerakkan dalam arti mengikutsertakan guru dan tenaga kependidikan dalam penyusunan program sekolah kemudian disosialisasikan kepada warga sekolah.
2. Mengarahkan dan melibatkan guru dan tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan sekolah, memberikan tugas dengan adil dan merata sesuai kemampuan guru dan tenaga kependidikan serta memberikan kepercayaan dan kesempatan untuk mengembangkan kreativitasnya.
3. Membimbing. Kepala sekolah memberikan bimbingan dan menampung segala keluhan dan kesulitan para guru maupun tenaga kependidikan kemudian diadakan pembinaan, serta kedatangan pemateri ahli dalam bidang tertentu apabila diperlukan.
4. Melindungi lembaga dari ancaman luar dengan meningkatkan kompetensi guru dan tenaga kependidikan dan meningkatkan prestasi akademik dan non akademik sekolah.
5. Membina, kepala sekolah memberikan pembinaan kepada guru dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesionalisme kerja melalui pelatihan-pelatihan.
6. Memberi teladan, kepala sekolah memberikan teladan kepada guru dan tenaga kependidikan dengan memberikan contoh perilaku yang baik, disiplin datang tepat waktu, membudayakan budaya 7S, memimpin apel pagi dan lain sebagainya.
7. Memberikan dorongan, kepala sekolah memberikan penghargaan baik secara materi atau imateri untuk memberikan apresiasi dan dukungan kepada guru dan tenaga kependidikan agar terus meningkatkan prestasinya.
8. Memberi bantuan. Kepala sekolah memberikan bantuan kepada guru dan tenaga kependidikan yang mengalami kesulitan.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

Abdullah, Gufron & Ysh, Sogeng A.Y. (2018) Kepala Sekolah: Teacher, Leader dan Manager,

- Yogyakarta: Magnum Pustaka utama.
- Amiruddin, Yasser A. (2021) Menatap Guru Penggerak, Jawa Barat: Guepedia.
- Arikunto, Suharsimi (2005) Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek, Yogyakarta: Rineka Cipta.
- Darwyansyah. (2017) Metode Penelitian Kuanlitatif dan kuantitatif, Jakarta.
- Daryanto. (2011) Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran, Yogyakarta: Gava Media.
- Daryanto & Tarno Hery (2015) Pengelolaan Budaya dan Iklim Sekolah, Yogyakarta: Gava Media.
- Djafri, Novianti. (2016) Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah; Pengetahuan Manajemen, Efektivitas, Kemandirian Keunggulan Bersaing dan Kecerdasan Emosi, Yogyakarta: Deepublish.
- Furkan, Nuril. (2013) Pendidikan Karakter Melalui Budaya Sekolah, Yogyakarta: Magnum Pustaka Utama.
- Gofur, Abdul. (2020) Kepemimpinan Kepala Sekolah; Strategi Meningkatkan Etos Kerja Guru Pendidikan Agama Islam, Sidoarjo: Nizamia Learning Center.
- Hamid, Abdul. dkk. (2023) Konsep dan Teori Dasar Manajemen Pendidikan Islam, Jawa Barat: CV Adanu Abimata.
- Harjo, Budi. (2023) The Civized School; Pengembangan dan Implementasi Kurikulum Sekolah Beradab, Bontomarannu Gowa: CV Ruang Tentor.
- Hendarman & Rohanim (2018) Kepala Sekolah Sebagai Manajer Dalam Teori dan Praktek. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Hidayat (2019) Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan. Banten: Yayasan Pendidikan dan Sosial Indonesia Maju (YPSIM).
- Kurniawan, Syamsul. (2017) Pendidikan Karakter Di Sekolah Revitalisasi Peran Kepala Sekolah Dalam Menyiapkan Generasi Bangsa Yang Berkarakter, Yogyakarta: Samudera Biru.
- Lestari, Sri. (2020) Pengembangan Krakter Berbasis Budaya Sekolah, Semarang: CV Pilar Nusantara.
- Moleong & Lexy J. (2007) Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, Dedy. (2011: 117-118) Pendidikan Bermutu dan Bedaya Saing. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Munajat, Jajat. (2021) Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah Untuk Pengembangan Profesionalisme guru. Yogyakarta: CV Bintang Surya Madani.
- Narbuko, Cholid & Achmadi, Abu (2009) Metodologi Penelitian, Jakarta: Bumi Aksara.
- Nasrudin, dkk. (2023) Manajemen Perubahan Sekolah, Sumatera Barat: PT Global Eksekutif Teknologi.
- Nurkolis. (2023) Manajemen Berbasis Sekolah; Teori, Model dan Aplikasi, Jakarta Pusat: Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Rahmat, Abdul & Husain, Rusmin. (2021) Manajemen Berbasis Sekolah Untuk Memperbaiki Mutu Pendidikan, Yogyakarta: Zahir Publishing.
- Suderajat, Hari. (2005) Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis sekolah, Bandung: Pustaka Setia.
- Suetopo & Suemanto. (2018) Manajemen Pendidikan Berbasis Madrasah, Makassar Sulawesi Selatan: Aksara Timur.
- Shobirin, Ma'as. (2016) Konsep dan Implementasi Kurikulum 2013 di Sekolah Dasar, Yogyakarta: Deepublish.
- Sugiyono. (2006) Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D, Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Sugiyono. (2015) Metode Penelitian Pendidikan; Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R & D, Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2016) Metode Penelitian Pendidikan, Bandung: Alfabeta.
- Sutaryanti, Budi (2023) Kepemimpinan Kepala Sekolah Dengan Pendekatan Manajemen, Kalimantan Selatan: Ruang Karya Bersama.
- Wahjosumidjo. (2021) Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya, Jakarta: Raja Grofindo Persada.
- Wirawan. (2012) Evaluasi Teori, Model, Standar, Model, Aplikasi, dan Profesi, Jakarta : Rajawali Pers.

- Anjarrini, KH & Rindaningsing, I. (2022) Peran Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Sekolah Sebagai Sekolah Unggulan di MI Muhammadiyah Jombang. *MANAZHIM Jurnal manajemen dan ilmu pendidikan*. 5 (2) 452-474. <https://doi.org/10.36088/manazhim.v4i2.1952>
- Christifora, R & Suharsimi, A. (2015) Pengaruh Komunikasi, Iklim Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru SMA. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*. 3 (2), 175.
- Darmawan, A. (2019) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Sekolah Terhadap Kinerja Guru Studi Pada SMK Rumpun Pariwisata Di Kota Tangerang. *Jurnal MANDIRI Ilmu Pengetahuan, Seni dan Teknologi*. 3 (2) 244-256. <https://doi.org/10.33753/mandiri.v3i2.85>
- Dewi W. R. (2016) Internalisasi Nilai Karakter Melalui Budaya Sekolah. *Jurnal Buana Pendidikan*. 61.
- Dewi, T.A. dkk (2019) Strategi Pembinaan Untuk Meningkatkan Profesionalisme Guru SMK. *Prosiding Seminar Nasional Pendidikan FKIP*. 2 (1), 617.
- Diyati, H. (2014) Peran Kepemimpinan Kepala sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Sekolah di SDN Kwayuhan Kecamatan Minggir, Slamet. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 2 (1), 28-43.
- Eka W. dkk (2020) Pengaruh Upah Kerja, Penghargaan dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja guru Ekonomi di SMA Negeri Sekota JAMBI. 1 (2), 365.
- Eva M. Q & Karwanto. (2020) Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru. *Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan*. 8 (3), 273.
- Hernita, R. (2018) Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Sekolah Melalui Manajemen Berbasis Sekolah. *JMKSP Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan*. 3 (2), 261-269.
- Hidayat & Nia, M. (2022) Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan. *Journal Of Education Management*. 3 (1), 49.
- Ilham, K. Dkk (2024) Evaluasi Kinerja Guru: Model dan Metode Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. 6 (2), 11350.
- Kovanci, dkk. (2020) The study of the relationship between theachers' perceptions of school culture, organizational commitment and their resistance of change. *Journal of educational theory and practice research*, 6 (3).
- Mohamed. M., & Zainal Abidin, K. (2021) Principals' Communication Styles and School Culture In Vocational Collages in Selangor. *AJUE Journal Of Unversity Educaton*, 17 (4), 24. <https://doi.org/10.24191/ajue.v17i4.16201>.
- Munika, M. (2013). Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Efektivitas Kerja Guru dan Pegawai di Sekolah Dasar Negeri 015 Samarinda. *Jurnal Administrasi Negara*. 1 (1), 80.
- Nasib, T.L.G. (2018). Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru. *Jurnal Manajemen Pendidikan*. 5 (1), 71.
- Pratiwi, M.A.L.N., dkk. (2021) Kontribusi Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Sekolah Terhadap Kinerja Guru di SD. *Jurnal Penelitian dan Pengembangan Pendidikan*. 5 (1) 84-90.
- Poerwanti, Endang & Istanti S, Beti. (2020) *Manajemen Sekolah Dasar Unggul*, Malang: Universitas Muhammadiyah Malang.
- Pujianto, dkk. (2020) Pengaruh Supervisi Akademik Kepala Sekolah dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri Air Salek. *Journal Of education Research*. 1 (2), 107.
- Purwanti, Sri. (2013) Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Guru Dan Pegawai di SMA Bakti Sejahtera Kecamatan Kongbeng Kabupaten Kutai Timur. *E-Journal.an.fisip.unmul.org*. 1 (1) 210-224.
- Rahayuningsih, S. & Iskandar, S., (2022) Kepemimpinan Kepala sekolah Dalam Menciptakan Budaya Sekolah Yang Positif Di Era Revolusi Industri 4.0. *Jurnal Basicedu*. 4 (2) 7851-7852.
- Setiyati, Sri. (2014) Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, motivasi Kerja, dan budaya sekolah terhadap kinerja guru. *Jurnal Pendidikan Teknologi dan Kejuruan*, 22 (2), 204.

- Tarhid. (2018) Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru. *Jurnal Kependidikan*. 5 (2), 147.
- Wenny D.L (2021) Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Budaya Mutu Sekolah. *Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan*. 9 (2), 314.
- Wilson, S. dkk. (2024) Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Partisipasi Peserta Didik Dalam Meningkatkan Apel Pagi. *Jurnal Pendidikan dan Humaniora*. 3 (2), 831.