

TESIS

**PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENCIPTAKAN BUDAYA
SEKOLAH POSITIF DI MTS MANARUL HUDA BINTARO**



LALU MUJAHIDIN

NIM: 21502400295

PROGRAM STUDI MAGISTER PENDIDIKAN AGAMA ISLAM

FAKULTAS AGAMA ISLAM

UNIVERSITAS SULTAN AGUNG

SEMARANG

TAHUN 2025

TESIS

**PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENCIPTAKAN BUDAYA
SEKOLAH POSITIF DI MTS MANARUL HUDA BINTARO**



LALU MUJAHIDIN

NIM: 21502400295

PROGRAM STUDI MAGISTER PENDIDIKAN AGAMA ISLAM

FAKULTAS AGAMA ISLAM

UNIVERSITAS SULTAN AGUNG

SEMARANG

TAHUN 2025

MOTTO

مَنْ جَدَّ وَجَدَّ

Barang siapa bersungguh-sungguh, ia akan berhasil



PRASYARAT GELAR

**PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENCIPTAKAN BUDAYA
SEKOLAH POSITIF DI MTS MANARUL HUDA BINTARO
TESIS**

Untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan Agama Islam
dalam Program Studi Magister Pendidikan Agama Islam
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Oleh:

LALU MUJAHIDIN

NIM: 21502400295

PROGRAM STUDI MAGISTER PENDIDIKAN AGAMA ISLAM

**UNISSOLA
FAKULTAS AGAMA ISLAM**

UNIVERSITAS SULTAN AGUNG

SEMARANG

LEMBAR PERSETUJUAN
TESIS
PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENCIPTAKAN BUDAYA SEKOLAH
POSITIF DI MTS MANARUL HUDA BINTARO

Oleh:

Lalu Mujahidin

21502400295

Pembimbing I



Duna Izfanna, M.Ed, Ph.D

Pembimbing II



Dr. Muna Yastuti Madrah, MA

Mengetahui
Ketua Program Studi Magister Pendidikan Agama Islam
Universitas Islam Sultan Agung



Dr. Agus Irfan, MPI
210513020

LEMBAR PENGESAHAN

PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENCIPTAKAN BUDAYA POSITIF DI MTS MANARUL HUDA BINTARO

Oleh :

Lalu Mujahidin

21502400295

Tesis ini telah dipertahankan di depan Dewan Penguji Program Magister
Pendidikan Agama Islam Unissula Semarang

Tanggal: 17 Juli 2025

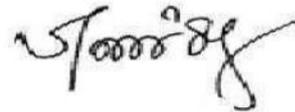
Dewan Penguji Tesis,

Penguji I



Dr. Agus Irfan, S.H.I., M.P.I
210513020

Penguji II



Dr. Warsiyah, S.Pd.I., M.S.I
211521035

Penguji III



Muhammad Irfanudin Kurniawan, M.Ag, Ph.D
2105108402

**Ketua Program Studi Magister Pendidikan Agama Islam
Universitas Islam Sultan Agung**




Dr. Agus Irfan, S.H.I., M.P.I
210513020

ABSTRAK

Lalu Mujahidin, NIM: 21502400295, **PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM**

MENCIPTAKAN BUDAYA SEKOLAH POSITIF DI MTS MANARUL

HUDA BINTARO

Tesis ini bertujuan untuk mengetahui peran Kepala Sekolah dalam menciptakan budaya sekolah positif di MTs Manarul Huda Bintaro. Menggunakan metode penelitian kualitatif (*qualitative method*), tujuan penelitian adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis peran kepala sekolah, mengidentifikasi aspek-aspek budaya positif yang dikembangkan, serta mengidentifikasi tantangan dan strategi yang diterapkan dalam membangun budaya sekolah yang positif di MTs Manarul Huda Bintaro.

Dari data yang diperoleh dan hasil analisis penulis di lokasi penelitian menunjukkan, peran Kepala Sekolah dalam menciptakan budaya sekolah positif di MTs Manarul Huda Bintaro bersifat multidimensional dan berjalan secara efektif. Peran tersebut meliputi: 1) Sebagai pemimpin (leader) dan suri tauladan yang memberikan arah dan contoh langsung; 2) Sebagai manajer dan administrator yang mengorganisir program dan menegakkan sistem secara konsisten; 3) Sebagai supervisor dan motivator yang membina staf secara suportif dan mendorong semangat seluruh warga sekolah; 4) Sebagai wirausahawan yang proaktif menginisiasi program-program inovatif.

Mengenai aspek budaya sekolah positif yang berhasil dikembangkan di antaranya adalah: 1) Penanaman budaya disiplin dan jujur yang terinternalisasi dalam perilaku siswa; 2) Pembiasaan budaya 5S (Senyum, Salam, Sapa, Sopan, Santun) serta tumbuhnya rasa saling percaya antara siswa dan guru; 3) Pengembangan budaya peduli sosial dan lingkungan melalui program-program terstruktur dan aksi nyata.

Penelitian ini merekomendasikan pentingnya peran multidimensional kepala sekolah untuk terus dipertahankan dan perlunya pengembangan program yang secara khusus berfokus pada peningkatan kepercayaan antar-siswa demi mewujudkan budaya sekolah yang positif, holistik, dan kokoh.

Kata kunci: Peran Kepala Sekolah, Budaya Sekolah Positif, Kepemimpinan, MTs Manarul Huda Bintaro

ABSTRACT

Lalu Mujahidin, NIM: 21502400295, ***THE ROLE OF THE PRINCIPAL IN CREATING A POSITIVE SCHOOL CULTURE AT MTS MANARUL HUDA BINTARO***

This thesis research aims to determine the role of the Principal in creating a positive school culture at MTs Manarul Huda Bintaro. Using a qualitative research method, the study's objectives are to describe and analyze the principal's role, identify the aspects of the positive culture developed, and identify the challenges and strategies implemented in building a positive school culture at MTs Manarul Huda Bintaro.

Based on the data obtained and the author's analysis at the research location, the Principal's role in creating a positive school culture at MTs Manarul Huda Bintaro is multidimensional and effectively implemented. These roles include: 1) As a leader and role model who provides direction and leads by direct example; 2) As a manager and administrator who consistently manages programs and systems; 3) As a supervisor and motivator who supportively develops staff and encourages the morale of the entire school community; 4) As an entrepreneur who proactively initiates innovative programs.

The aspects of the positive school culture that have been successfully developed include: 1) The cultivation of a culture of discipline and honesty that is internalized in student behavior; 2) The habituation of the 5S culture (Smile, Greet, Acknowledge, Polite, Courteous) and the growth of mutual trust between students and teachers; 3) The development of a culture of social and environmental care through structured programs and concrete actions.

This research recommends the importance of maintaining the principal's multidimensional role and the need for developing programs specifically focused on enhancing peer-to-peer trust among students to realize a positive, holistic, and robust school culture.

Keywords: *Principal's Role, Positive School Culture, Leadership, MTs Manarul Huda Bintaro*

PERNYATAAN KEASLIAN DAN PERSYARATAN PUBLIKASI

Bismillahirrohmanirrohim,

Dengan ini saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa: Tesis yang berjudul: “Peran Kepala Sekolah Dalam Menciptakan Budaya Sekolah Positif Di MTs Manarul Huda Bintaro” beserta seluruh isinya adalah karya penelitian saya sendiri dan tidak terdapat karya Ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik serta tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain kecuali yang tertulis dengan acuan yang disebutkan sumbernya baik dalam naskah, karangan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur plagiasi, atau pelanggaran terhadap etika keilmuan dalam karya saya ini, maka saya bersedia menerima sanksi, baik Tesis beserta gelar Magister saya dibatalkan serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Jakarta, 12 Juli 2025
Yang Membuat Pernyataan,

LALU MUJAHIDIN
NIM: 21502400295

PERSEMBAHAN

Tesis ini penulis persembahkan untuk:

1. Almamater tercinta, Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA) Semarang dan Universitas Darunnajah Jakarta.
2. Ayahanda dan Ibunda tercinta, yang selalu memberikan doa, dukungan, motivasi, dan kasih sayang tak terhingga.
3. Kakak, adek, saudara, serta seluruh keluarga yang selalu memberikan dorongan dan bantuan do'a.
4. Segenap pimpinan dan para Dosen program Magister Pendidikan Agama Islam UNISSULA dan Universitas Darunnajah yang telah memberikan bimbingan dan ilmu yang bermanfaat.
5. Teman-teman seperjuangan yang selalu bekerja sama dan saling mendukung dalam suka dan duka.
6. Keluarga besar MTs Manarul Huda Bintaro yang telah memberikan kesempatan dan informasi berharga untuk penelitian ini.

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarokatuh

Alhamdulillah rabbil'alamin, segala puji dan syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah memberikan karunia-Nya dan tidak lupa shalawat serta salam senantiasa tercurah limpahkan kepada baginda kita sang suri tauladan Rasulullah SAW beserta keluarga dan sahabatnya. Berkat qudrat dan iradat Allah SWT akhirnya saya dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul "**Peran Kepala Sekolah Dalam Menciptakan Budaya Positif Di Mts Manarul Huda Bintaro**". Penulis menyadari bahwa dalam menyelesaikan Tesis tidak lepas dari perhatian, bimbingan, bantuan, dan dorongan dari berbagai pihak yang sungguh berarti bagi penulis. Dalam kesempatan ini dengan rasa tulus ikhlas dan kerendahan hati penulis ingin menyampaikan terima kasih.

Ucapan terima kasih tersebut penulis sampaikan kepada:

1. Bapak Drs H. Bedjo Santoso M.T Ph.D, selaku Rektor Universitas Islam Sultan Agung (Unissula) Semarang.
2. Bapak Dr. Much. Hasan Darajat, Ph.D Selaku Rektor Universitas Darunnajah Jakarta.
3. Bapak Drs. Muhammad Mukhtar Arifin Soleh, M. Lib selaku dekan fakultas universitas islam sultan Agung Semarang
4. Seluruh Dosen dan Tenaga Kependidikan Unissula dan univ Darunnajah Jakarta yang telah memberikan berbagai ilmu pengetahuan, mendidik sekaligus membina selama masa perkuliahan.
5. Dr. Agus Irfan, S.H.I, M.P.I selaku kaprodi manajemen Pendidikan islam universitas islam sultan Agung ii
6. Kepada Ayahanda dan Ibunda tercinta yang Allah amanahkan untuk mengasuh, membesarkan dan mendidik penulis dengan penuh kasih sayang dan ke ikhlasan yang sangat luar biasa dan selalu memberikan motivasi, serta kerja keras, keringat bercucuran ditengah teriknya matahari yang tidak bisa terbalaskan selama hidup penulis sehingga penulis dapat terus semangat menyelesaikan magaster (S-2).
7. Kepada kakak, saudara serta keluarga yang telah banyak
8. memberikan dorongan dan bantuan do'a untuk penulis. Semoga Allah SWT membalas dengan pahala yang berlipat ganda.
9. Teman-teman seperjuangan Unissula kerja sama Univ Darunnajah Jakarta yang selalu berkerja sama serta do'a semoga Allah selalu membalas atas apa yang di berikan.
10. Kepala Sekolah, Wakil Kurikulum dan para guru di Mts Manarul Huda Bintaro yang telah meluangkan waktu untuk memberikan informasi untuk penelitian.

Dengan penuh kesadaran diri dan dengan segala kerendahan hati, penulis menyadari bahwa hanya Allah-lah yang memiliki segala kesempurnaan, sehingga tentu masih banyak lagi rahasia-Nya yang belum tergali dan belum kita ketahui.

Jakarta, 12 Juli 2025

Penulis

Lalu Mujahidin



DAFTAR ISI

COVER	i
MOTTO	ii
PRASYARAT GELAR	iii
LEMBAR PERSETUJUAN	iv
LEMBAR PENGESAHAN	v
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT.....	vii
PERNYATAAN KEASLIAN DAN PERSYARATAN PUBLIKASI.....	viii
PERSEMBAHAN.....	ix
KATA PENGANTAR	x
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Pertanyaan Penelitian.....	10
1.3. Fokus Masalah	10
1.4. Tujuan Penelitian	10
1.5. Manfaat penelitian	11
1.6. Sistematika Pembahasan.....	12
BAB II KAJIAN TEORI	14
2.1. Kajian Teori	14
2.1.1. Budaya Sekolah Positif.....	14
2.1.1.1. Pengertian Budaya Sekolah	14
2.1.1.2. Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Sekolah	17
2.1.1.3. Karakteristik Budaya Sekolah.....	20
2.1.1.4. Pengukuran Budaya Sekolah	22
2.1.2. Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	23
2.2. Hasil Penelitian yang Relevan	32
2.3. Kerangka Berpikir.....	33
BAB III METODE PENELITIAN	36
3.1. Jenis Penelitian.....	36
3.2. Subjek Penelitian	36
3.3. Lokasi Penelitian.....	37
3.4. Teknik Pengumpulan Data.....	37

3.5.	Teknik Pencapaian Kredibilitas Penelitian	47
3.6.	Teknik Analisis Data.....	50
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		52
4.1.	Profil MTs Manarul Huda Bintaro.....	52
4.2.	Hasil Penelitian	55
4.2.1.	Peran Kepala Sekolah dalam Membangun Budaya Positif.....	55
4.2.2.	Implementasi Budaya Sekolah Positif di MTs Manarul Huda Bintaro.....	67
4.2.3.	Tantangan dan Strategi dalam Pembentukan Budaya Sekolah	76
4.3.	Pembahasan.....	81
4.3.1.	Analisis Efektivitas Sinergi Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	81
4.3.2.	Analisis Internalisasi Nilai-Nilai Budaya Positif dalam Ekosistem Sekolah	84
4.3.3.	Analisis Kepemimpinan Adaptif dalam Menghadapi Tantangan Pembentukan Budaya.....	86
BAB V PENUTUP		89
5.1.	Kesimpulan	89
5.2.	Implikasi	90
5.3.	Keterbatasan Penelitian.....	92
5.4.	Saran	93
DAFTAR PUSTAKA.....		96
LAMPIRAN.....		98



DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1.	Indikator Penelitian	39
Tabel 4. 1.	Identitas MTs Manarul Huda Bintaro	52
Tabel 4. 2.	Daftar Guru	52
Tabel 4. 3.	Daftar Siswa	53



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1.	Kerangka berfikir	33
Gambar 4.1.	Wawancara dengan Kepala Sekolah	57
Gambar 4.2.	Wawancara dengan guru	60
Gambar 4.3.	Wawancara dengan siswa.....	65



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1.	Indikator penelitian.....	98
Lampiran 2.	Pedoman Wawancara Dengan Kepala Sekolah.....	105
Lampiran 3.	Pedoman Wawancara Dengan Guru.....	107
Lampiran 4.	Pedoman Wawancara Dengan Siswa	109
Lampiran 5.	Dokumentasi.....	111
Lampiran 6.	Hasil cek Turnitin	113
Lampiran 7.	Daftar Riwayat Hidup	114



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Pendidikan memegang peranan krusial dalam membentuk eksistensi manusia. Melalui proses pendidikan yang berkualitas, individu tidak hanya mengembangkan kecerdasan kognitif, tetapi juga memperkaya dimensi emosional dan spiritual mereka, sehingga menghasilkan pribadi yang berakhlak mulia. Lebih dari sekadar transfer pengetahuan, pendidikan merupakan investasi jangka panjang yang paling berharga dalam melahirkan generasi penerus yang kompeten dan berkarakter luhur (Fauziah dkk, 2021).

Dalam lanskap pendidikan yang dinamis, budaya sekolah menjelma sebagai fondasi tak terpisahkan yang membentuk karakter dan arah suatu institusi. Lebih dari sekadar tradisi atau kebiasaan yang melekat, budaya sekolah adalah representasi kolektif dari nilai-nilai, keyakinan, norma, dan praktik yang dianut serta dihayati oleh seluruh komunitas pendidikan. Kebudayaan mencakup keseluruhan rangkaian pemikiran, tindakan, dan hasil karya manusia selama mereka hidup bermasyarakat, yang diinternalisasi dan menjadi bagian dari kepribadian melalui proses pembelajaran. Lebih lanjut, Koentjaraningrat (2009 dalam Fauziah dkk, 2021) mengklasifikasikan kebudayaan ke dalam tiga bentuk: (1) wujud ideal kebudayaan berupa kumpulan ide, gagasan, nilai, norma, aturan, dan sejenisnya; (2) wujud perilaku kebudayaan yang terwujud dalam aktivitas atau tindakan individu dan

kelompok masyarakat; dan (3) wujud fisik kebudayaan yang berupa segala artefak atau benda ciptaan manusia.

Budaya sekolah memainkan peran krusial dalam membentuk identitas dan rasa memiliki di antara siswa, guru, dan staf. Ketika nilai-nilai seperti saling menghormati, kolaborasi, tanggung jawab, dan inovasi tertanam kuat, terciptalah atmosfer yang mendukung perkembangan sosial dan emosional siswa. Mereka belajar untuk berinteraksi secara konstruktif, menghargai perbedaan, dan bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama. Budaya yang inklusif dan suportif memastikan bahwa setiap individu merasa dihargai dan memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang potensi dirinya secara maksimal. Lebih jauh lagi, budaya sekolah yang positif secara signifikan memengaruhi kualitas pembelajaran. Lingkungan yang aman, nyaman, dan penuh dukungan memicu rasa ingin tahu siswa, meningkatkan motivasi belajar, dan mendorong partisipasi aktif dalam proses pendidikan. Guru pun merasa lebih termotivasi dan memiliki ruang untuk berinovasi dalam metode pengajaran mereka. Ketika budaya kolaborasi antar guru terbangun, pertukaran ide dan praktik terbaik menjadi hal yang lumrah, yang pada akhirnya meningkatkan kualitas pengajaran secara keseluruhan.

Tidak dapat dipungkiri bahwa budaya sekolah juga menjadi cerminan dari nilai-nilai yang ingin ditanamkan oleh institusi pendidikan kepada generasi penerusnya. Melalui ritual sekolah, tradisi, dan interaksi sehari-hari, nilai-nilai seperti kejujuran, integritas, disiplin, dan kepedulian sosial diinternalisasi oleh siswa. Budaya sekolah yang kuat bertindak sebagai kurikulum tersembunyi yang membentuk karakter dan moral siswa, mempersiapkan mereka tidak

hanya untuk sukses secara akademik tetapi juga menjadi warga negara yang bertanggung jawab dan berkontribusi positif bagi masyarakat.

Menurut Anjarrini & Rindaningsih (2022) Budaya sekolah adalah seperangkat nilai, keyakinan, dan norma yang diyakini dan dijalankan bersama secara sadar sebagai perilaku yang wajar, terbentuk melalui lingkungan sekolah dan menciptakan pemahaman yang sama dalam setiap kegiatan. Budaya sekolah merupakan kumpulan nilai yang mendasari perilaku, tradisi, kebiasaan, dan aktivitas sehari-hari yang dipraktikkan oleh kepala sekolah, guru, orang tua, siswa, dan masyarakat. Keberhasilan suatu lembaga pendidikan tidak hanya bergantung pada sarana dan prasarana, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh kualitas guru dan potensi siswa.

Budaya sekolah yang positif memiliki peran yang sangat signifikan dalam membentuk kesejahteraan siswa, keberhasilan akademik, dan efektivitas sekolah secara keseluruhan. Sitorus, dkk (2023) menganalisis peran kepala sekolah sebagai manajer dalam menciptakan budaya dan iklim sekolah, menemukan bahwa budaya dan iklim sekolah muncul dari upaya kepala sekolah sebagai figur penting dalam menciptakan pembiasaan dan suasana positif untuk mendorong semangat kerja pendidik dan tenaga kependidikan, serta membentuk karakter peserta didik melalui pembiasaan dan perwujudan sekolah yang kondusif.

Observasi awal di MTs Manarul Huda Bintaro menunjukkan adanya variasi dalam pemahaman dan penerapan nilai-nilai positif seperti etika dan sopan santun di kalangan siswa. Beberapa siswa terlihat menunjukkan perilaku yang baik dan menghormati, sementara yang lain kurang dalam menunjukkan

perilaku tersebut, terutama dalam interaksi dengan guru dan staf sekolah. Wawancara dengan beberapa guru mengkonfirmasi adanya kekhawatiran tentang penurunan adab siswa dan perlunya upaya yang lebih terstruktur untuk menanamkan nilai-nilai positif. Selain itu, observasi awal mengindikasikan hambatan dalam komunikasi yang efektif dan kolaborasi yang kuat di antara berbagai pihak di MTs Manarul Huda Bintaro. Wawancara dengan beberapa guru mengungkapkan bahwa komunikasi antara guru dan orang tua terbatas, dan kolaborasi antar guru dalam perencanaan pembelajaran dapat ditingkatkan. Beberapa guru juga merasa bahwa suara siswa kurang didengar dalam pengambilan keputusan sekolah.

Lingkungan sekolah yang mendukung dan inklusif tidak hanya meningkatkan motivasi belajar siswa tetapi juga berkorelasi dengan penurunan masalah disiplin, peningkatan kehadiran, serta kepuasan kerja guru yang lebih tinggi (Pratiwi & Negara, 2021). Dalam hal ini, Kepala sekolah sebagai pemimpin utama di lingkungan pendidikan, memegang posisi sentral dalam membentuk dan memelihara budaya sekolah yang positif. Kepala sekolah memainkan peran penting dalam membangun budaya sekolah. Budaya sekolah yang kurang efektif dapat menghambat kinerja sekolah dan mengurangi efektivitas manajemen strategis, yang pada akhirnya menghambat pencapaian visi dan misi sekolah. Keberhasilan institusi pendidikan tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan sarana dan prasarana yang lengkap, kualitas guru, atau kualitas siswa, tetapi juga oleh peran penting budaya sekolah dalam meningkatkan efektivitas sekolah secara keseluruhan (Jannah, dkk, 2025).

Hasil penelitian pendahuluan yang dilakukan peneliti terhadap guru dan staf sekolah menyoroti peran penting kepala sekolah dalam membentuk budaya sekolah yang positif. Beberapa guru merasa bahwa kepemimpinan yang partisipatif dan mendukung dapat meningkatkan motivasi dan kerja sama, sementara yang lain mengungkapkan harapan akan adanya kepemimpinan yang lebih tegas dan terarah dalam mengatasi masalah disiplin dan meningkatkan kualitas pembelajaran. Observasi awal menunjukkan bahwa fokus utama pembelajaran di MTs Manarul Huda Bintaro masih pada pengembangan akademik. Namun, wawancara dengan guru dan beberapa siswa mengungkapkan adanya kebutuhan untuk mengembangkan keterampilan sosial, emosional, dan karakter siswa, seperti kemampuan berkomunikasi, bekerja sama, memecahkan masalah, dan mengelola emosi. Wawancara dengan guru, staf, dan beberapa perwakilan orang tua menegaskan bahwa kepala sekolah memegang peranan kunci dalam menciptakan budaya sekolah yang positif. Kecakapan kepala sekolah dalam memimpin, mengambil keputusan, mengelola konflik, dan membangun hubungan yang baik dengan semua pihak diyakini sebagai faktor penting dalam keberhasilan MTs Manarul Huda Bintaro.

Kepala sekolah menduduki posisi sentral dan memiliki tanggung jawab krusial dalam dinamika sebuah institusi pendidikan, termasuk dalam proses pembentukan dan pemeliharaan budaya sekolah yang adaptif dan progresif. Sebagaimana dikemukakan oleh Anjarrini & Rindaningsih (2022), eksistensi budaya sekolah yang efektif tidak hanya menciptakan lingkungan belajar yang optimal, tetapi juga memberikan dampak signifikan terhadap pembentukan

karakter peserta didik. Budaya sekolah yang kuat menstimulasi internalisasi nilai-nilai positif dan menumbuhkan praktik-praktik baik di seluruh ekosistem sekolah, yang pada gilirannya dapat menjadi identitas unik dan keunggulan kompetitif bagi institusi tersebut dalam lanskap pendidikan yang semakin kompleks. Oleh karena itu, kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun dan memelihara budaya sekolah yang positif merupakan faktor determinan bagi kualitas dan reputasi sebuah lembaga pendidikan.

Konsep-konsep kepemimpinan memberikan panduan yang berharga bagi setiap pemimpin dalam melaksanakan tanggung jawabnya, termasuk bagi kepala sekolah di ranah pendidikan. Menurut Kharismawati (2019), peran kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan bersifat multidimensional, mencakup sembilan aspek krusial: sebagai pendidik yang menginspirasi pembelajaran berkualitas; figur personal yang membangun hubungan positif dan menjadi teladan; manajer yang efektif dalam pengelolaan sumber daya; administrator yang cakap dalam urusan tata usaha; pengawas yang memonitor dan mengevaluasi kinerja; tokoh sosial yang menjalin hubungan baik dengan masyarakat; pemimpin yang visioner dan mampu menggerakkan komunitas sekolah; wirausahawan yang inovatif dalam pengembangan sekolah; dan pencipta iklim kerja yang membangun suasana positif dan kolaboratif. Kesembilan peran ini menunjukkan kompleksitas tanggung jawab kepala sekolah dalam mewujudkan lembaga pendidikan yang berkualitas.

Rahayuningsih dan Iskandar (2022) mengkaji kepemimpinan kepala sekolah dalam menciptakan budaya sekolah positif di era revolusi industri 4.0, menyoroti bahwa era ini ditandai dengan pesatnya kemajuan teknologi dan

informasi yang menuntut dunia pendidikan untuk terus beradaptasi agar relevan. Hasil penelitian menemukan bahwa untuk mencapai budaya sekolah yang positif di era ini, kepala sekolah harus mengintegrasikan budaya literasi baru, khususnya literasi digital, ke dalam lingkungan sekolah. Hal ini bertujuan untuk membekali guru, staf, dan terutama peserta didik dengan keterampilan teknologi yang mumpuni, yang dipandang sebagai kebutuhan mendesak untuk menghadapi tuntutan revolusi industri 4.0 dan mempersiapkan mereka untuk sukses di masa depan.

Jani (2023) mengkaji budaya sekolah yang sesuai untuk penerapan Kurikulum Merdeka dan peran kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam membentuk budaya sekolah tersebut; penelitian ini menemukan bahwa budaya sekolah yang dibutuhkan meliputi hubungan yang akrab dan terbuka, budaya kolaboratif, transparan-berbasis data, eksploratif, dan reflektif, serta peran transformasional kepala sekolah adalah membuka ruang diskusi dan kolaborasi, memberi kebebasan eksplorasi, mengapresiasi pencapaian, dan mengedepankan transparansi.

Observasi awal menunjukkan bahwa fokus utama pembelajaran di MTs Manarul Huda Bintaro masih pada pengembangan akademik. Namun, wawancara dengan guru dan beberapa siswa mengungkapkan adanya kebutuhan untuk mengembangkan keterampilan sosial, emosional, dan karakter siswa, seperti kemampuan berkomunikasi, bekerja sama, memecahkan masalah, dan mengelola emosi.

Dalam konteks Madrasah Tsanawiyah (MTs) di Indonesia, yang memiliki kekhasan nilai-nilai agama dan budaya, peran kepala sekolah dalam

menciptakan budaya positif menjadi semakin penting. Budaya positif di lingkungan MTs perlu mengintegrasikan nilai-nilai keagamaan secara efektif sambil tetap mendorong keunggulan akademik dan menciptakan suasana yang mendukung bagi perkembangan seluruh warga sekolah.

MTs. Manarul Huda Bintaro merupakan sebuah lembaga pendidikan Islam tingkat menengah yang memiliki sejarah panjang dalam upayanya membentuk generasi yang beriman, bertaqwa, bertanggung jawab, dan berakhlak mulia. Didirikan pada tanggal 01 Maret 1994 di atas tanah wakaf seluas 978 m², madrasah ini berada di bawah naungan KH. Abdul Halim, seorang tokoh yang memiliki cita-cita luhur untuk mewujudkan pendidikan yang tidak hanya unggul dalam aspek intelektual tetapi juga kokoh dalam fondasi spiritual.

Untuk mendukung pencapaian visi tersebut, MTs. Manarul Huda Bintaro dilengkapi dengan berbagai fasilitas yang memadai, mulai dari Masjid Jami' sebagai pusat kegiatan keagamaan, laboratorium IPA dan Komputer untuk pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, perpustakaan sebagai sumber belajar, hingga ruang kesenian, Pramuka, dan lapangan olahraga untuk pengembangan minat dan bakat siswa secara holistik. Visi madrasah, yaitu “membentuk manusia beriman, bertaqwa, bertanggung jawab, dan berakhlak mulia,” menjadi landasan utama dalam setiap penyelenggaraan pendidikan di MTs. Manarul Huda Bintaro. Misi “menciptakan suasana agamis” menjadi ruh yang mengalir dalam seluruh aktivitas sekolah, membentuk budaya sekolah yang khas dan menjadi pembeda dengan institusi pendidikan lainnya.

Dalam konteks ini, penelitian mengenai peran kepala sekolah dalam membangun budaya sekolah di MTs. Manarul Huda Bintaro menjadi sangat urgen. Kepala sekolah, sebagai pemimpin utama di madrasah, memegang peranan kunci dalam mewujudkan visi dan misi sekolah melalui budaya sekolah yang positif. Budaya sekolah yang kondusif akan menciptakan lingkungan belajar yang tidak hanya efektif tetapi juga relevan dengan nilai-nilai keagamaan dan moral yang dijunjung tinggi oleh madrasah. Kepala sekolah yang mampu membangun budaya kolaborasi, komunikasi yang efektif, dan keteladanan yang baik akan menjadi motor penggerak terciptanya lingkungan sekolah yang mendukung pembentukan karakter siswa sesuai dengan visi madrasah.

Meskipun pentingnya budaya sekolah positif dan peran kepemimpinan kepala sekolah telah diakui secara luas, menciptakan dan mempertahankan budaya tersebut tidak selalu mudah. Berbagai tantangan seringkali muncul di sekolah-sekolah di Indonesia, termasuk perbedaan latar belakang dan nilai-nilai anggota komunitas sekolah, resistensi terhadap perubahan, serta kebutuhan akan komitmen yang konsisten dari seluruh pihak (Rahayuningsih & Iskandar, 2022; Jannah et al., 2024). Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menggali secara mendalam peran kepala sekolah dalam menciptakan budaya sekolah positif di MTS Manarul Huda Bintaro, termasuk mengidentifikasi tantangan yang dihadapi serta strategi yang diterapkan untuk mengatasinya. Pemahaman yang lebih baik mengenai kontribusi spesifik kepala sekolah di madrasah ini akan memberikan wawasan yang berharga dan dapat menjadi acuan bagi upaya pengembangan budaya sekolah positif di

lingkungan pendidikan Islam. Dengan demikian, peneliti mengambil judul penelitian “Peran Kepala Sekolah Dalam Menciptakan Budaya Sekolah Positif Di MTs Manarul Huda Bintaro”.

1.2. Pertanyaan Penelitian

1. Bagaimana peran kepala sekolah dalam menciptakan budaya sekolah positif di MTs Manarul Huda Bintaro?
2. Aspek-aspek budaya sekolah positif apa saja yang dikembangkan oleh kepala sekolah di MTs Manarul Huda Bintaro?
3. Apa saja tantangan yang dihadapi kepala sekolah dalam menciptakan budaya sekolah positif di MTs Manarul Huda Bintaro, dan bagaimana strategi mengatasinya?

1.3. Fokus Masalah

1. Penelitian ini akan berfokus pada peran kepala sekolah dalam menciptakan budaya sekolah positif di MTs Manarul Huda Bintaro.
2. Budaya sekolah positif akan dibatasi pada aspek-aspek yang terkait dengan nilai-nilai etika dan sopan santun, komunikasi dan kolaborasi, serta pengembangan keterampilan sosial, emosional, dan karakter siswa.
3. Penelitian ini akan menggali persepsi guru, siswa, dan staf sekolah mengenai peran kepala sekolah dalam menciptakan budaya sekolah positif.

1.4. Tujuan Penelitian

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis peran kepala sekolah dalam menciptakan budaya sekolah positif di MTs Manarul Huda Bintaro.

2. Untuk mengidentifikasi dan mendeskripsikan aspek-aspek budaya sekolah positif yang dikembangkan oleh kepala sekolah di MTs Manarul Huda Bintaro.
3. Untuk mengidentifikasi dan menganalisis tantangan yang dihadapi kepala sekolah dalam menciptakan budaya sekolah positif di MTs Manarul Huda Bintaro, serta strategi yang digunakan untuk mengatasi tantangan tersebut.

1.5. Manfaat penelitian

1. Manfaat Teoritis
 - a. Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khazanah ilmu pengetahuan di bidang manajemen pendidikan, khususnya mengenai budaya sekolah dan peran kepala sekolah dalam pembentukannya.
 - b. Hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan teori-teori tentang kepemimpinan pendidikan yang efektif dalam menciptakan lingkungan sekolah yang positif dan kondusif.
 - c. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi penelitian-penelitian selanjutnya yang relevan dengan topik budaya sekolah dan kepemimpinan kepala sekolah.
2. Manfaat Praktis
 - a. Bagi Kepala Sekolah MTs Manarul Huda Bintaro

Hasil penelitian ini dapat memberikan masukan yang berharga bagi kepala sekolah dalam meningkatkan efektivitas kepemimpinannya dalam menciptakan budaya sekolah positif. Penelitian ini dapat membantu kepala sekolah untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam praktik kepemimpinannya terkait dengan

pembentukan budaya sekolah. Hasil penelitian ini dapat menjadi dasar bagi kepala sekolah untuk merumuskan strategi dan program pengembangan budaya sekolah yang lebih terarah dan efektif.

b. Bagi Guru dan Staf MTs Manarul Huda Bintaro

Penelitian ini dapat meningkatkan pemahaman guru dan staf tentang pentingnya budaya sekolah positif dan peran mereka dalam mendukung penciptaannya. Hasil penelitian ini dapat memberikan informasi tentang harapan dan persepsi guru dan staf terhadap kepemimpinan kepala sekolah dalam konteks budaya sekolah. Penelitian ini dapat mendorong kolaborasi yang lebih baik antara guru, staf, dan kepala sekolah dalam membangun budaya sekolah yang inklusif dan suportif.

c. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini dapat menjadi landasan atau pijakan bagi peneliti lain yang tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut tentang budaya sekolah, kepemimpinan kepala sekolah, atau topik lain yang relevan.

1.6. Sistematika Pembahasan

BAB I: PENDAHULUAN

Bagian ini mencakup latar belakang yang menjelaskan konteks dan urgensi penelitian, identifikasi masalah yang merinci isu-isu yang menjadi fokus penelitian, pembatasan masalah untuk mempersempit ruang lingkup penelitian, rumusan masalah yang menyatakan pertanyaan-pertanyaan penelitian, tujuan penelitian yang ingin dicapai, manfaat penelitian yang menjelaskan kontribusi penelitian, dan sistematika pembahasan yang memberikan panduan tentang organisasi penulisan proposal.

BAB II: LANDASAN TEORI

Bagian ini mencakup kajian teori yang mendalam tentang konsep-konsep kunci yang digunakan dalam penelitian, hasil penelitian sebelumnya yang relevan dengan topik penelitian, dan kerangka berpikir yang menjelaskan hubungan antar konsep dan alur logika penelitian.

BAB III: METODE PENELITIAN

Bagian ini mencakup penjelasan tentang pendekatan penelitian, jenis penelitian, lokasi dan waktu penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data.



BAB II

KAJIAN TEORI

2.1. Kajian Teori

2.1.1. Budaya Sekolah Positif

2.1.1.1. Pengertian Budaya Sekolah

Budaya sekolah positif didefinisikan sebagai lingkungan yang inklusif, berfokus pada siswa, dan terbuka terhadap pembelajaran (Rahayuningsih & Iskandar, 2022). Dalam budaya ini, baik siswa maupun guru merasa termotivasi untuk melampaui diri mereka sendiri, sehingga menghasilkan keterlibatan siswa yang tinggi (Rahayuningsih & Iskandar, 2022). Budaya sekolah yang positif dicirikan oleh tujuan dan visi yang sama, kolegialitas, perbaikan berkelanjutan, keberanian mengambil risiko, serta adanya perayaan dan humor. Karakteristik-karakteristik ini menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan dan perkembangan holistik siswa, serta suasana belajar yang positif dan inklusif bagi semua anggota komunitas sekolah.

Budaya sekolah merupakan konsep yang mendasar dalam memahami dinamika dan efektivitas suatu institusi Pendidikan. Secara umum, budaya sekolah dapat dipahami sebagai seperangkat nilai yang melingkupi perilaku, tradisi, kebijakan sehari-hari, dan simbol-simbol yang dipraktikkan oleh seluruh elemen sekolah, mulai dari kepala sekolah, guru, karyawan, siswa, hingga masyarakat di sekitar sekolah. Menurut (Nuraeni & Labudasari, 2021) Budaya sekolah adalah keseluruhan norma, praktik umum, warisan tradisi, dan identitas visual yang secara kolektif diyakini dan dijalankan oleh pemimpin

sekolah, para pendidik, tenaga kependidikan, peserta didik, serta masyarakat yang berinteraksi dengan sekolah.

Triwijayanti, dkk (2022) mendefinisikan Budaya sekolah sebagai pola hubungan dan interaksi yang terjalin di lingkungan sekolah, baik antar siswa, antara guru, antara konselor dan siswa, di antara staf kependidikan, antara staf dan pendidik serta siswa, hingga antara anggota masyarakat dan seluruh warga sekolah. Lebih lanjut, Triwijayanti, dkk (2022) menyebutkan bahwa budaya sekolah mencakup pola-pola perilaku yang mengakar, nilai-nilai yang diyakini bersama, dan warisan tradisi yang berkembang dari rutinitas, pengalaman masa lalu sekolah, dan pendekatan umum dalam mengatasi berbagai isu yang muncul.

Menurut Lestari & Ain (2022) Budaya sekolah adalah seperangkat nilai, keyakinan, dan aturan perilaku yang disepakati dan dijalankan secara sadar oleh seluruh warga sekolah sebagai bagian dari tindakan sehari-hari. Budaya ini terbentuk oleh lingkungan sekolah melalui proses menciptakan pemahaman yang sama terhadap berbagai aktivitas sekolah. Sedangkan menurut Huda, dkk (2021) Budaya sekolah adalah karakteristik dinamis yang terus tumbuh dalam kehidupan sekolah. Budaya ini dikembangkan berdasarkan nilai dan semangat yang ditetapkan oleh sekolah. Lebih lanjut, budaya sekolah dapat dipandang sebagai lingkungan eksternal yang mencakup berbagai aspek seperti suasana, kondisi, dan waktu, yang secara efektif mencerminkan pengalaman positif dalam pertumbuhan intelektual, ketekunan, dan partisipasi siswa. Budaya lingkungan sekolah terlihat dalam hubungan antara kepala sekolah, guru, dan

staf, serta dalam disiplin, tanggung jawab, pemikiran rasional, motivasi, kebiasaan belajar, dan kemampuan memecahkan masalah.

Budaya sekolah adalah identitas distingtif, karakter khas, dan citra unik yang membedakan suatu institusi pendidikan dari yang lain di persepsi masyarakat. Lebih dari sekadar tata tertib dan kegiatan rutin, budaya sekolah adalah “roh” atau semangat inti yang memberikan makna mendalam pada seluruh proses pendidikan di dalamnya. Sulistiyono, A. (2021) menyebutkan bahwa sekolah yang berkualitas memiliki komunitas orang dewasa yang solid secara intelektual dan moral. Institusi pendidikan adalah lingkungan yang menstimulasi pikiran dan mampu mengubah cara berpikir siswa. Lebih jauh, budaya sekolah memiliki dampak signifikan pada pola pikir, emosi, dan tindakan seluruh individu di dalamnya. Penting bagi sekolah untuk memahami dampak krusial budaya sekolah terhadap pembentukan karakter bagi peserta didik dan seluruh staf. Pembentukan karakter melalui budaya sekolah mensyaratkan keterlibatan kolektif dari semua elemen sekolah. Nilai-nilai inti yang mendasari budaya sekolah harus tercermin dalam sikap, tradisi, aktivitas rutin, dan simbol-simbol yang dipraktikkan bersama oleh seluruh komunitas sekolah (Erlanda, dkk, 2021).

Berdasarkan berbagai perspektif yang dipaparkan diatas, dapat disintesisakan bahwa budaya sekolah merupakan fondasi tak kasat mata namun esensial yang membentuk jati diri, dinamika internal, dan citra eksternal sebuah institusi pendidikan. Ia lebih dari sekadar seperangkat aturan atau rutinitas, melainkan sebuah sistem kompleks yang terdiri dari nilai-nilai yang diyakini dan dipraktikkan bersama, norma perilaku, tradisi yang diwariskan, simbol-

simbol bermakna, serta pola-pola interaksi yang terjalin di antara seluruh elemen sekolah, termasuk kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, siswa, bahkan masyarakat sekitar. Budaya sekolah terus berkembang dan bersifat dinamis, dipengaruhi oleh sejarah, pengalaman kolektif, serta pendekatan dalam menghadapi tantangan. Ia menciptakan suasana dan iklim sekolah yang khas, yang secara signifikan mempengaruhi cara berpikir, merasa, dan bertindak seluruh warga sekolah, serta berkontribusi pada pembentukan karakter tidak hanya siswa, tetapi juga seluruh staf. Lebih lanjut, budaya sekolah menjadi pembeda utama antara satu institusi dengan yang lain di mata masyarakat, membentuk identitas dan reputasi unik. Esensinya adalah “jiwa” atau semangat kolektif yang memberikan makna dan arah bagi seluruh kegiatan pendidikan di dalamnya, dan pembentukannya membutuhkan keterlibatan aktif serta praktik konsisten dari seluruh komunitas sekolah berdasarkan nilai-nilai yang disepakati bersama.

2.1.1.2. Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Sekolah

Faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan budaya sekolah menurut Furkan (2013:45):

1. Faktor Internal: Faktor-faktor ini berasal dari dalam lingkungan sekolah itu sendiri dan secara langsung membentuk dinamika serta nilai-nilai yang berlaku di sana.
 - a) Kepala Sekolah: Kepemimpinan kepala sekolah memainkan peran krusial dalam menetapkan arah, nilai-nilai inti, dan harapan bagi seluruh warga sekolah. Gaya kepemimpinan, visi yang diusung, serta kemampuannya dalam membangun kolaborasi dan komunikasi akan

sangat mempengaruhi pembentukan budaya sekolah. Kepala sekolah adalah role model dan penggerak utama perubahan budaya.

- b) Guru: Guru adalah garda terdepan dalam implementasi nilai-nilai budaya sekolah di kelas dan dalam interaksi dengan siswa. Sikap, perilaku, metode pengajaran, serta komitmen guru terhadap nilai-nilai sekolah akan diteladani oleh siswa dan mempengaruhi suasana belajar.
- c) Tenaga Kependidikan (Staf Administrasi, Pustakawan, Laboran, dll.): Meskipun tidak berinteraksi langsung dalam proses belajar-mengajar seperti guru, tenaga kependidikan turut berkontribusi pada budaya sekolah melalui profesionalisme, etos kerja, dan interaksi mereka dengan siswa, guru, dan orang tua. Efisiensi dan keramahan staf administrasi, misalnya, dapat menciptakan citra positif sekolah.
- d) Visi Sekolah: Visi sekolah adalah cita-cita atau tujuan jangka panjang yang ingin dicapai. Visi yang jelas, inspiratif, dan dikomunikasikan dengan baik akan menjadi panduan bagi seluruh warga sekolah dalam bertindak dan mengambil keputusan, sehingga membentuk budaya yang terarah.
- e) Peserta Didik: Karakteristik, latar belakang, nilai-nilai yang dibawa siswa dari rumah, serta interaksi mereka satu sama lain akan membentuk budaya sekolah. Sekolah perlu menciptakan mekanisme untuk mengakomodasi keberagaman siswa dan menanamkan nilai-nilai positif.
- f) Program Sekolah (Kurikuler dan Ekstrakurikuler): Program-program yang diselenggarakan sekolah, baik dalam kegiatan belajar mengajar

maupun di luar kelas, menjadi wadah untuk internalizing nilai-nilai budaya sekolah. Contohnya, program kepemimpinan siswa akan menanamkan nilai tanggung jawab dan kolaborasi.

g) Peraturan Sekolah: Peraturan sekolah yang jelas, adil, dan konsisten dalam penegakannya akan membentuk disiplin dan ketertiban, yang merupakan bagian penting dari budaya sekolah. Peraturan juga mencerminkan nilai-nilai yang dijunjung tinggi sekolah.

h) Sarana dan Prasarana Pendidikan: Ketersediaan dan kualitas sarana prasarana (gedung, ruang kelas, laboratorium, perpustakaan, fasilitas olahraga, dll.) dapat mempengaruhi kenyamanan, motivasi belajar, dan interaksi antar warga sekolah, yang pada akhirnya berkontribusi pada budaya sekolah. Lingkungan fisik yang terawat dan mendukung akan menciptakan budaya positif.

2. Faktor Eksternal: Faktor-faktor ini berasal dari luar lingkungan sekolah namun memiliki pengaruh signifikan terhadap pembentukan dan perkembangan budaya sekolah.

a) Masyarakat: Nilai-nilai, norma, dan harapan yang berlaku di masyarakat sekitar sekolah akan mempengaruhi budaya sekolah. Sekolah sebagai bagian dari masyarakat perlu berinteraksi dan mengakomodasi nilai-nilai positif yang ada. Citra sekolah di mata masyarakat juga menjadi bagian dari budaya sekolah.

b) Komite Sekolah: Sebagai representasi dari orang tua dan masyarakat, komite sekolah memiliki peran dalam memberikan masukan, dukungan, dan pengawasan terhadap kebijakan dan program sekolah. Keterlibatan

komite sekolah dapat memperkuat akuntabilitas dan relevansi budaya sekolah dengan kebutuhan stakeholder.

- c) Orang Tua dan Keluarga: Pendidikan pertama dan utama siswa berasal dari keluarga. Nilai-nilai yang ditanamkan di rumah akan dibawa siswa ke sekolah dan mempengaruhi interaksi mereka. Keterlibatan dan dukungan orang tua terhadap program sekolah juga akan memperkuat budaya sekolah yang positif.
- d) Dinas Pendidikan Setempat: Kebijakan, regulasi, dan program yang ditetapkan oleh dinas pendidikan akan memberikan kerangka kerja dan batasan bagi pengembangan budaya sekolah. Dukungan dan arahan dari dinas pendidikan juga dapat memfasilitasi inovasi budaya di sekolah.
- e) Letak Geografis Sekolah: Lokasi sekolah dapat mempengaruhi budaya sekolah. Sekolah di daerah perkotaan mungkin memiliki budaya yang berbeda dengan sekolah di daerah pedesaan karena perbedaan akses sumber daya, interaksi sosial, dan nilai-nilai yang dominan di lingkungan tersebut. Kondisi geografis juga dapat mempengaruhi interaksi antara sekolah dan masyarakat sekitarnya.

2.1.1.3. Karakteristik Budaya Sekolah

Menurut Suwarni, S. (2022) budaya sekolah dikategorikan menjadi positif dan negatif. Budaya sekolah positif adalah sebagai berikut;

1. Budaya pencapaian: Suatu lingkungan sekolah yang menanamkan dorongan kuat pada siswa untuk meraih prestasi akademik yang tinggi dan mendukung segala upaya untuk mencapai tujuan tersebut.

2. Budaya kolaborasi: Suasana sekolah yang mendorong kerja sama antar siswa dan staf, yang terbukti meningkatkan motivasi dan hasil belajar siswa melalui dukungan dan bantuan timbal balik.
3. Budaya transparansi: Iklim sekolah yang mengedepankan keterbukaan dan komunikasi efektif antara siswa, staf, dan orang tua, sehingga menciptakan lingkungan belajar yang kondusif di mana siswa nyaman mencari bantuan dan memperjelas pemahaman.
4. Budaya inklusivitas: Karakteristik sekolah yang menghargai keberagaman siswa dan memastikan setiap individu merasa diterima dan dihargai, yang berkontribusi pada peningkatan motivasi dan kinerja akademik mereka.
5. Budaya partisipatif: Kondisi sekolah yang mendorong keterlibatan aktif siswa dalam berbagai kegiatan serta dalam proses pengambilan keputusan, yang menghasilkan siswa dengan motivasi lebih tinggi dan kinerja akademik yang lebih baik karena rasa tanggung jawab dan kepemilikan terhadap pendidikan mereka.

Sebaliknya, terdapat pula budaya sekolah yang berdampak negatif terhadap motivasi dan hasil belajar siswa, di antaranya adalah:

1. Budaya diskriminatif: Lingkungan sekolah yang mengabaikan keberagaman siswa dan memperlakukan mereka secara tidak adil, yang dapat merusak motivasi dan kinerja akademik siswa karena perasaan tidak diterima dan tidak dihargai.
2. Budaya perundungan (*bullying*): Suasana sekolah yang membiarkan atau bahkan menoleransi intimidasi, yang merugikan siswa secara emosional

dan mengganggu konsentrasi belajar, sehingga menurunkan kinerja akademik.

3. Budaya persaingan berlebihan: Fokus sekolah yang terlalu kuat pada kompetisi dan kurang menghargai kerja sama, yang dapat menurunkan motivasi dan kinerja akademik siswa akibat tekanan yang tidak sehat dan perasaan cemas atau tidak termotivasi.
4. Budaya otoriter: Iklim sekolah yang bersifat dominatif dan membatasi otonomi siswa, yang dapat menghambat motivasi dan kinerja akademik karena siswa merasa tidak memiliki kendali atas pendidikan mereka.
5. Budaya kurang suportif: Kondisi sekolah yang tidak menyediakan dukungan dan sumber daya yang memadai bagi siswa, yang dapat mempengaruhi kinerja akademik karena siswa merasa tidak dihargai dan tidak didukung dalam proses belajar mereka, sehingga kehilangan motivasi.”

2.1.1.4. Pengukuran Budaya Sekolah

Menurut Johannes dkk. (2020), pengukuran indikator budaya sekolah dapat dilakukan dengan memfokuskan pada elemen-elemen kunci yang berkontribusi pada pengembangan karakter dan selaras dengan tuntutan kurikulum serta kebutuhan masyarakat. Indikator-indikator ini meliputi:

1. Budaya Disiplin: Ini dapat diukur dengan menilai sejauh mana aturan dan regulasi diikuti secara konsisten oleh siswa dan staf, ketepatan waktu, tingkat kehadiran, dan keteraturan kegiatan sekolah.

2. Budaya Jujur: Pengukuran di sini melibatkan evaluasi prevalensi kejujuran dalam komunikasi dan tindakan, tidak adanya kecurangan atau plagiarisme, dan kesediaan untuk mengakui kesalahan.
3. Budaya Saling Percaya: Ini dapat dinilai dengan mengukur tingkat rasa hormat dan keyakinan di antara siswa, guru, dan administrator, keterbukaan komunikasi, dan tingkat kolaborasi.
4. Budaya Peduli Sosial: Mengukur ini melibatkan pengamatan tindakan kebaikan, empati, dan dukungan di antara anggota sekolah, serta keterlibatan sekolah dalam pelayanan masyarakat dan promosi tanggung jawab sosial.
5. Budaya Peduli Lingkungan: Ini dinilai dengan mengevaluasi inisiatif sekolah untuk mempromosikan kesadaran lingkungan, praktik konservasi, dan pemeliharaan lingkungan yang bersih dan berkelanjutan.
6. Budaya 5S: Ini mengacu pada implementasi senyum, salam, sapa, sopan, santun yang menekankan pada penilaian sejauh mana praktik-praktik ini tertanam dalam interaksi sehari-hari di dalam komunitas sekolah.

2.1.2. Kepemimpinan Kepala Sekolah

2.1.2.1. Konsep Kepala Sekolah

Secara etimologi, istilah “kepala sekolah” merujuk pada guru yang memiliki tanggung jawab untuk memimpin sekolah. Dalam definisi yang lebih terminologis, kepala sekolah dapat diartikan sebagai seorang guru yang diberikan tugas tambahan untuk mengelola dan menjalankan operasional sekolah, yang merupakan tempat utama terjadinya interaksi belajar-mengajar antara guru dan murid (Anggraini, dkk, 2022).

Sebagai pimpinan tertinggi di lingkungan sekolah, kepala sekolah memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap kemajuan sekolah. Pola kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah dapat menjadi faktor penentu keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuannya. Oleh karena itu, dalam konteks pendidikan modern, kepemimpinan kepala sekolah dianggap sebagai jabatan yang strategis dan memiliki peran sentral dalam mencapai tujuan pendidikan.

Mubarok (2020: 174-183) menjelaskan bahwa seorang pemimpin adalah individu yang memimpin sebuah kelompok yang terdiri dari dua orang atau lebih, baik dalam konteks organisasi maupun keluarga. Lebih lanjut, kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan seorang pemimpin untuk mengarahkan, membimbing, mempengaruhi pikiran, perasaan, atau tindakan orang lain dengan tujuan untuk mencapai target yang telah ditetapkan sebelumnya.

Manajemen kepala sekolah adalah usaha kepala sekolah melakukan perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan terhadap kegiatan sekolah (Basri, dkk, 2021). Manajemen sekolah merupakan sebuah sistem yang terstruktur, dimulai dari upaya kepala sekolah dalam merencanakan program kerja yang komprehensif. Proses perencanaan ini melibatkan penetapan tujuan strategis, identifikasi kebutuhan sekolah, dan pengembangan langkah-langkah operasional untuk mencapai hasil yang diinginkan. Manajemen sekolah kemudian berlanjut pada pengorganisasian sumber daya yang dimiliki, baik sumber daya manusia, finansial, maupun fisik, ke dalam suatu struktur organisasi yang efektif. Dalam tahap ini, kepala

sekolah bertanggung jawab untuk mendefinisikan peran dan tanggung jawab setiap individu dalam organisasi, menciptakan alur komunikasi yang jelas, dan memastikan bahwa setiap bagian dari organisasi bekerja secara sinergis.

Kepemimpinan yang efektif menjadi inti dari manajemen sekolah, di mana kepala sekolah tidak hanya mengarahkan tetapi juga memberikan contoh nyata kepada seluruh staf. Hal ini mencakup pemberian motivasi, inspirasi, dan bimbingan kepada bawahan sebelum menggerakkan mereka untuk secara bersama-sama mengerjakan dan melaksanakan program kerja yang telah ditetapkan. Kepala sekolah berperan sebagai fasilitator yang menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan mendukung, di mana setiap anggota merasa dihargai dan memiliki kontribusi yang berarti. Setelah program kerja diimplementasikan, manajemen sekolah memasuki tahap pengontrolan yang krusial. Pada tahap ini, kepala sekolah melakukan pemantauan dan evaluasi terhadap kinerja sekolah secara keseluruhan dan kinerja individu staf. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa pelaksanaan program berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, mengidentifikasi pencapaian, serta mendeteksi adanya penyimpangan atau masalah yang mungkin timbul. Pengontrolan ini tidak hanya bersifat reaktif, tetapi juga proaktif, di mana kepala sekolah berupaya untuk mencegah timbulnya masalah dan mencari solusi yang efektif jika masalah tersebut muncul, sehingga kualitas dan efektivitas pendidikan di sekolah dapat terus ditingkatkan.

2.1.2.2. Teori kepemimpinan

Imam Al-Ghazali, seorang cendekiawan Muslim terkemuka, memberikan kontribusi pemikiran yang signifikan dalam berbagai bidang ilmu, termasuk

hukum Islam dan kepemimpinan. Pemikirannya tentang konsep pemimpin ideal, yang relevan untuk konteks kepala sekolah, tercermin dalam karyanya seperti *Al-Iqtisad fi al-I'tiqad*, *At-Tibr al-Masbuk fi Nashihat al-Muluk*, *Ihya 'Ulumi ad-Din*, dan *Fadha'ih al-Batiniyyah wa Fadha'il al-Mustazhiriyyah*. Dalam pandangan Al-Ghazali, pemimpin ideal, termasuk kepala sekolah, memiliki beberapa kriteria esensial yaitu sebagai berikut (Arifin, 2020);

1. Pengetahuan dan kompetensi: imam al-ghazali menekankan bahwa seorang pemimpin, termasuk kepala sekolah, harus memiliki pengetahuan yang mendalam dan kompetensi yang relevan dengan bidang tugasnya. Ini mencakup pemahaman tentang prinsip-prinsip pendidikan, manajemen sekolah, kurikulum, dan administrasi. Dengan pengetahuan dan kompetensi yang memadai, kepala sekolah dapat membuat keputusan yang efektif, memimpin guru dan staf dengan baik, serta mengelola sumber daya sekolah secara efisien.
2. Karakter moral yang baik: al-ghazali sangat mementingkan karakter moral yang baik bagi seorang pemimpin. Ini mencakup integritas, kejujuran, keadilan, dan tanggung jawab. Selain itu, al-ghazali memperkenalkan konsep “ward”, yaitu sikap hati-hati dan waspada terhadap segala bentuk penyimpangan atau perbuatan tercela. Kepala sekolah yang memiliki karakter moral yang kuat akan menjadi teladan yang baik bagi seluruh komunitas sekolah dan menciptakan lingkungan yang beretika.
3. Kesehatan jasmani dan rohani: kesehatan fisik dan mental yang baik adalah syarat penting bagi seorang pemimpin yang efektif. Al-ghazali

menekankan bahwa seorang pemimpin harus memiliki kekuatan dan vitalitas untuk menjalankan tugas-tugasnya dengan baik. Kepala sekolah yang sehat secara fisik dan mental akan mampu menghadapi tekanan pekerjaan, memotivasi orang lain, dan mengambil keputusan yang bijaksana.

4. Amanah (kepercayaan): al-ghazali menekankan bahwa kepemimpinan adalah sebuah amanah yang harus dipertanggungjawabkan. Seorang pemimpin diberikan wewenang dan tanggung jawab, dan ia harus mampu menjaganya dengan baik. Kepala sekolah yang amanah akan menjaga kepercayaan dari siswa, guru, staf, orang tua, dan masyarakat, serta bertindak demi kepentingan terbaik sekolah.
5. Keadilan: keadilan adalah prinsip fundamental dalam kepemimpinan menurut al-ghazali. Seorang pemimpin harus mampu memperlakukan semua orang dengan adil dan setara, tanpa memandang perbedaan latar belakang atau status. Kepala sekolah yang adil akan menciptakan lingkungan sekolah yang inklusif, harmonis, dan menghormati hak setiap individu.
6. Keterbukaan terhadap nasihat: al-ghazali memandang pentingnya bagi seorang pemimpin untuk mendengarkan nasihat dan masukan dari orang lain, terutama dari para ahli dan orang-orang yang memiliki pengetahuan dan pengalaman. Kepala sekolah yang mau mendengarkan masukan akan mendapatkan perspektif yang beragam, menghindari kesombongan, dan membuat keputusan yang lebih baik.

7. Gaya hidup sederhana: al-ghazali menganjurkan agar seorang pemimpin memiliki gaya hidup yang sederhana dan menjauhi kemewahan serta kesenangan duniawi yang berlebihan. Hal ini bertujuan agar pemimpin tidak terlena dengan kekuasaan dan harta, serta tetap fokus pada tugas dan tanggung jawabnya untuk melayani masyarakat. Kepala sekolah yang hidup sederhana akan lebih dihormati dan dipercaya oleh warga sekolah.

2.1.2.3. Fungsi-fungsi Kepala Sekolah

1. Kepala Sekolah Sebagai Manajer: Dalam konteks ini, tugas dan tanggung jawab utama kepala sekolah adalah menjalankan fungsi-fungsi manajerial yang efektif. Fungsi-fungsi ini mencakup pengorganisasian seluruh sumber daya sekolah, pengarahan staf dan siswa, pengkoordinasian berbagai kegiatan, serta pengawasan dan pengevaluasian kinerja sekolah. Kegiatan-kegiatan yang menjadi tanggung jawab kepala sekolah meliputi bidang-bidang seperti proses belajar mengajar, administrasi kantor, administrasi siswa dan pegawai, administrasi perlengkapan dan keuangan, serta administrasi hubungan masyarakat (Saeful, 2010).
2. Kepala Sekolah Sebagai Administrator: Fungsi administrator mengacu pada keseluruhan proses kerja sama yang terjalin antara dua orang atau lebih, yang didasarkan pada rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Keberhasilan pengelolaan dan pembinaan sekolah melalui kegiatan administrasi, manajemen, dan kepemimpinan sangat bergantung pada kemampuan kepala sekolah. Oleh karena itu, administrasi dengan fungsi-fungsinya berperan sebagai proses pengaturan dan pemberdayaan sumber daya untuk mencapai tujuan sekolah. Fungsi-fungsi

administrasi di bidang pendidikan mencakup perencanaan (*Planning*), pengorganisasian (*Organizing*), penempatan staf (*Staffing*), pengarahan (*Directing*), pengkoordinasian (*Coordinating*), pelaporan (*Reporting*), dan penganggaran (*Budgeting*) (Komariah, 2015).

3. Kepala Sekolah Sebagai Supervisor: Dalam perannya sebagai supervisor, kepala sekolah memiliki kewajiban untuk membina guru agar menjadi pendidik dan pengajar yang kompeten. Upaya ini meliputi mempertahankan dan meningkatkan kualitas guru yang sudah baik, serta mengembangkan kemampuan guru yang belum baik. Selain itu, kepala sekolah juga harus memastikan bahwa semua guru, baik yang sudah kompeten maupun yang masih perlu peningkatan, terus mengembangkan diri agar tidak ketinggalan zaman dalam hal proses pembelajaran maupun materi yang diajarkan (Maisah, 2010). Untuk melaksanakan tugas-tugas tersebut dengan efektif, kepala sekolah perlu menguasai berbagai cara dan teknik supervisi, terutama yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas guru dan karyawan, serta pengembangan profesionalisme. Hal ini penting karena kepala sekolah adalah pemimpin utama dan penggerak dalam pelaksanaan tugas dan pembelajaran di sekolah.
4. Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin (*Leader*): Kepala sekolah memegang peran sebagai pemimpin, bukan penguasa di sekolahnya. Oleh karena itu, kebijakan-kebijakan yang diambil oleh kepala sekolah diharapkan mencerminkan kepemimpinan yang efektif, bukan kekuasaan yang otoriter. Kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam keberhasilan suatu institusi, lembaga, atau organisasi, karena sebagian

besar keberhasilan dan kegagalan instansi atau lembaga tersebut ditentukan oleh kualitas kepemimpinan di dalamnya (Suparman, 2019).

5. Kepala Sekolah Sebagai Motivator: Motivasi berasal dari kata Latin “*Movere*,” yang berarti dorongan atau daya penggerak. Motivasi kerja dapat diartikan sebagai sesuatu yang membangkitkan semangat atau dorongan untuk bekerja. Dalam konteks psikologi, motivasi kerja dipandang sebagai pendorong semangat kerja. Sebagai motivator, kepala sekolah berusaha untuk memberikan teladan kepada guru dan peserta didik dengan datang dan pulang tepat waktu. Selain itu, kepala sekolah juga berupaya memberikan insentif, sesuai dengan kemampuan anggaran sekolah, kepada guru-guru yang berprestasi, serta memberikan kesempatan untuk kenaikan jabatan. Guru sendiri memiliki hak-hak yang perlu diperhatikan oleh kepala sekolah, seperti hak atas penghasilan, promosi, kesempatan untuk meningkatkan kompetensi, memanfaatkan sarana dan prasarana pembelajaran, kebebasan memberikan penilaian, memperoleh rasa aman, kebebasan berserikat, kesempatan berperan dalam penentuan kebijakan pendidikan, mengembangkan kualifikasi dan kompetensi, serta pelatihan dan pengembangan profesi (Muhaimin, 2008). Keberhasilan pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh kemampuan kepala sekolah dalam mengelola tenaga kependidikan yang tersedia. Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan, serta2 pendayagunaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana (Mulyasa, 2011). Mulyasa menekankan bahwa untuk mendorong visi dan misi sekolah

dalam meningkatkan kualitas tenaga kependidikan, kepala sekolah harus memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik, baik secara lisan maupun tulisan, dengan tenaga kependidikan, peserta didik, orang tua, dan masyarakat sekitar. Hasibuan menambahkan bahwa pimpinan adalah seseorang yang memiliki wewenang untuk mengarahkan bawahan dalam melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan organisasi. Dari berbagai definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan tidak akan membuahkan hasil yang maksimal tanpa adanya bawahan atau pengikut; tanpa bawahan, semua kualitas kepemimpinan menjadi tidak relevan.

6. Kepala Sekolah Sebagai Contoh (Suri Tauladan): Kepala sekolah harus memiliki sifat-sifat terpuji, seperti lemah lembut, sopan santun, dan berakhlak mulia. Kepala sekolah berperan sebagai contoh atau suri tauladan bagi guru-guru dan seluruh warga sekolah. Akhlak mulia merupakan nilai fundamental dalam ajaran Islam yang dibawa oleh Rasulullah SAW, yang seharusnya menjadi model kepribadian bagi setiap pemimpin. Sebagai pemimpin, kepala sekolah harus mampu menjadi sosok yang perilakunya dapat dicontoh, karena pemimpin menjadi “transeter” atau “intertainmen” dalam pendidikan bagi guru dan siswa (Hasibuan, 2007).
7. Kepala Sekolah Sebagai Pengembang dalam Sektor Kewirausahaan: Dalam konteks ini, kepala sekolah dituntut untuk menciptakan inovasi, bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah, memberikan motivasi yang kuat kepada seluruh warga sekolah, memiliki semangat pantang menyerah, dan memiliki jiwa atau naluri berwirausaha.

2.2. Hasil Penelitian yang Relevan

Sejumlah penelitian telah meneliti hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah di Indonesia Anjarrini & Rindaningsih (2022) menemukan bahwa kepala sekolah MI Muhammadiyah 1 Jombang secara efektif menjalankan peran sebagai pendidik, manajer, administrator, supervisor, pemimpin, inovator, dan motivator (93%), yang berdampak positif pada perilaku siswa (80%) dan menghasilkan budaya sekolah unggulan. Bagan kerangka peran kepala sekolah, yang dikembangkan dari teori dan temuan penelitian, menunjukkan bahwa konsistensi dan upaya berkelanjutan adalah kunci keberhasilan dalam menciptakan budaya sekolah yang efektif.

Hasil penelitian Ridho (2019) memperlihatkan bahwa: (1) gaya kepemimpinan kepala sekolah bervariasi, disesuaikan dengan kebutuhan situasional, (2) peran kepala sekolah dalam mengembangkan budaya sekolah yang efektif mencakup fungsi sebagai pendidik, manajer, administrator, supervisor, pemimpin, inovator, dan motivator, (3) upaya kepala sekolah dalam mengembangkan budaya sekolah yang efektif meliputi: (a) pembinaan hubungan yang harmonis antar warga sekolah, (b) penciptaan lingkungan sekolah yang aman, dan (c) pengembangan lingkungan belajar yang kondusif.

Hasil penelitian Jani (2023) menunjukkan bahwa budaya sekolah yang diperlukan untuk Kurikulum Merdeka adalah: relasi yang akrab dan terbuka antar warga sekolah, budaya kolaborasi internal dan eksternal, transparansi berbasis data, orientasi eksploratif, dan refleksi. Peran transformasional kepala sekolah dalam membentuk budaya ini adalah dengan membuka ruang diskusi dan kolaborasi inklusif, memberikan kebebasan eksplorasi kepada guru dan

siswa, mengapresiasi pencapaian dan mengevaluasi kegagalan, serta mengedepankan transparansi.

Hasil penelitian Jannah, dkk (2025) menunjukkan bahwa peran kepala sekolah sebagai leader dapat dilihat dari budaya yang diciptakan di SDN Ciwandan. SDN Ciwandan memiliki budaya diantaranya menyambut siswa baru dengan 7S (Senyum, Salam, Sapa, Sopan, Santun, Salaman, Semangat), apel pagi, SEMUTLIS (Sepuluh Menit untuk Lingkungan Sehat), cinta Al-Qur'an, SABSIH (Sabtu Bersih), dan Ekstrakurikuler. Membangun budaya sekolah bukan hanya tanggung jawab kepala sekolah, semua warga sekolah berperan penting dalam membangun budaya sekolah yang baik.

Hasil penelitian Sari dkk (2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang memiliki perubahan mampu meningkatkan mutu pendidikan. Perubahan dengan mencari program-program inovasi, memperbaiki manajemen siswa dalam budaya sekolah, dan mendisiplinkannya. Kepemimpinan kepala sekolah terbentuk dengan pembawaan sifatnya yang memberikan rasa nyaman kepada seluruh warga sekolah. Kepala sekolah yang baik mampu menumbuhkan budaya sekolah serta mendisiplinkan, menjadi seorang partner kerja, menciptakan kerja sama antarsemua warga sekolah untuk membentuk suasana lingkungan sekolah yang bersahabat dan memiliki tujuan. Dengan demikian, kepemimpinan kepala sekolah meningkatkan mutu pendidikan

2.3. Kerangka Berpikir

Gambar 2.1. Kerangka berfikir



Kerangka berpikir penelitian ini disusun untuk memberikan pemahaman yang menyeluruh tentang bagaimana pelaksanaan fungsi-fungsi kepala sekolah secara signifikan berkontribusi terhadap terbentuknya budaya sekolah yang positif di MTs Manarul Huda Bintaro. Penelitian ini secara sistematis mengkaji keterkaitan antara peran kepala sekolah—yang dipahami melalui fungsinya sebagai manajer, administrator, supervisor, pemimpin (*leader*), motivator, suri tauladan, dan wirausahawan—dengan terciptanya nilai-nilai dan suasana sekolah yang kondusif dan berkarakter.

Peran kepala sekolah dalam konteks ini tidak hanya sebatas tugas-tugas administratif atau operasional, melainkan mencakup fungsi strategis dalam menggerakkan seluruh elemen sekolah menuju pencapaian visi dan misi lembaga pendidikan. Setiap fungsi kepala sekolah membawa peran unik yang saling melengkapi: sebagai manajer, kepala sekolah mengatur dan mengelola sumber daya secara optimal; sebagai administrator, ia memastikan kelancaran sistem dan tata kelola sekolah; sebagai supervisor, ia membina guru untuk meningkatkan kualitas pembelajaran; sebagai pemimpin (*leader*), ia mengarahkan dan mempengaruhi warga sekolah untuk mencapai tujuan

bersama; sebagai motivator, ia menumbuhkan semangat dan etos kerja; sebagai suri tauladan, ia memberi teladan dalam moral dan etika Islami; dan sebagai wirausahawan, ia mendorong inovasi dan keberlanjutan program sekolah.

Pelaksanaan fungsi-fungsi tersebut secara terpadu dan konsisten diyakini mampu membentuk budaya sekolah positif yang mencerminkan nilai-nilai luhur dan mendorong partisipasi seluruh warga sekolah. Kepala sekolah, dalam hal ini, berperan sebagai penggerak perubahan dan penjamin keberlangsungan nilai-nilai bersama yang diinternalisasi dalam kehidupan sekolah sehari-hari.

Fokus utama penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi bagaimana implementasi fungsi-fungsi kepala sekolah berkontribusi pada enam aspek utama budaya sekolah positif, yaitu: Disiplin, Kejujuran, Saling Percaya, Peduli Sosial, Peduli Lingkungan, serta penerapan 5S (Senyum, Salam, Sapa, Sopan, Santun). Aspek-aspek ini dipilih karena selaras dengan tuntutan kurikulum yang berbasis nilai dan pembentukan karakter peserta didik secara holistik.

Dengan demikian, kerangka berpikir ini menegaskan bahwa keberhasilan menciptakan budaya sekolah yang positif tidak hanya bergantung pada kebijakan formal, tetapi juga pada efektivitas kepala sekolah dalam menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinannya secara komprehensif dan berkesinambungan. Hal ini sejalan dengan nilai-nilai dasar pendidikan Islam yang mengedepankan pembentukan akhlak, etika, dan karakter peserta didik dalam kerangka kehidupan beragama dan bermasyarakat.

BAB III

METODE PENELITIAN

Metode adalah merupakan salah satu faktor yang terpenting dan sangat menentukan dalam penelitian. Hal ini disebabkan karena berhasil atau tidaknya suatu penelitian banyak dipengaruhi atau ditentukan oleh tepat tidaknya penelitian dan penentuan metode yang digunakan. Suatu hal yang harus diingat oleh seorang peneliti tentang banyaknya metode, maka seorang peneliti harus pandai dalam memilih dan menentukan metode yang akurat dalam artian dapat digunakan untuk memecahkan suatu masalah. Agar penelitian ini dapat memenuhi kriteria ilmiah maka cara-cara yang digunakan untuk mengumpulkan data sampai analisa data, diusahakan tidak menyimpang dari ketentuan-ketentuan metode yang ada. Sesuai dengan pembahasan metode dan prosedur penelitian ini, maka akan dibahas tentang jenis penelitian, populasi, jenis data, teknik pengumpulan data dan analisa data. Adapun penjelasannya sebagai berikut:

3.1. Jenis Penelitian

Adapun metode yang digunakan penulis adalah metode penelitian kualitatif. Metode penelitian kualitatif yaitu: penelitian yang menghasilkan data deskriptif, berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati (Moleong, 2000: 56).

3.2. Subjek Penelitian

Informan dalam penelitian ini adalah pelaksana atau pelaku kegiatan di MTs Manarul Huda Bintaro dan terlibat langsung di dalamnya, yaitu kepala sekolah, guru, siswa dan staf sekolah. MTs. Manarul Huda Bintaro merupakan sebuah

lembaga pendidikan Islam tingkat menengah yang memiliki sejarah panjang dalam upayanya membentuk generasi yang beriman, bertaqwa, bertanggung jawab, dan berakhlak mulia. Didirikan pada tanggal 01 Maret 1994 di atas tanah wakaf seluas 978 m², madrasah ini berada di bawah naungan KH. Abdul Halim, seorang tokoh yang memiliki cita-cita luhur untuk mewujudkan pendidikan yang tidak hanya unggul dalam aspek intelektual tetapi juga kokoh dalam fondasi spiritual.

3.3. Lokasi Penelitian

Penelitian ini mengambil tempat di MTs Manarul Huda Bintaro yang beralamat di Jl. Rawa Papan Rt. 012/006 Desa/Kelurahan Bintaro Kec. Pesanggrahan Kota Jakarta Selatan Prov. D.K.I. Jakarta. Latar belakang pemilihan lokasi penelitian tersebut adalah kemudahan akses data, relevansi karakteristik sekolah dengan topik penelitian. Waktu penelitian disesuaikan dengan waktu kegiatan belajar mengajar di MTs Manarul Huda Bintaro.

3.4. Teknik Pengumpulan Data

a. Observasi

Observasi adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara melihat, mengamati, dan mencatat perilaku, kejadian, atau fenomena yang menjadi objek penelitian. Observasi dapat memberikan data yang akurat, valid, dan reliabel tentang kondisi yang sebenarnya dari objek penelitian. Observasi juga dapat mengungkap aspek-aspek yang tidak dapat diperoleh melalui teknik lain, seperti wawancara atau angket (Moleong, 2000: 218).

b. Wawancara

Wawancara dilakukan dengan tujuan mengumpulkan data-data berupa informasi dari sudut pandang yang lain. Adapaun jenis wawancara yang dilakukan adalah wawancara yang mengkombinasikan wawancara terpimpin dengan wawancara bebas. Dalam wawancara terpimpin, pewawancara sudah menyiapkan pertanyaan-pertanyaan yang sesuai dengan pedoman atau topik yang ingin diteliti. Dalam wawancara bebas, pewawancara lebih fleksibel dalam mengajukan pertanyaan dan mengikuti alur pembicaraan yang berkembang. Dengan demikian, wawancara bebas terpimpin dapat menghasilkan informasi yang lebih mendalam dan luas dari narasumber (Sugiyono, 2018: 249).

Dalam penelitian ini, wawancara dilakukan menggunakan teori kepemimpinan menurut Imam Al-Gozali. Kepemimpinan kepala sekolah menurut Imam Al-Ghazali adalah kemampuan seorang kepala sekolah dalam membimbing dan mengelola institusi pendidikan berdasarkan prinsip-prinsip Islam yang meliputi ilmu pengetahuan dan kompetensi, moral dan etika yang baik, kepercayaan (amanah), keadilan ('adl), kesediaan untuk mendengarkan, kebijaksanaan (hikmah), serta membina kesalehan (taqwa) di lingkungan sekolah. Berikut ini adalah operasionalisasi variable kepemimpinan kepala sekolah yang digunakan dalam penelitian ini;

Tabel 3. 1. Indikator Penelitian

Variabel	Indikator	Pertanyaan wawancara
Peran kepala Sekolah	Manajer	<ul style="list-style-type: none"> • Untuk Kepala Sekolah: Bagaimana Anda mengorganisasi sumber daya untuk menumbuhkan budaya disiplin, peduli sosial, dan kebersamaan di sekolah? • Untuk Guru: Bagaimana Anda menilai peran kepala sekolah dalam mengatur kegiatan yang menanamkan nilai-nilai budaya positif kepada siswa? • Untuk Siswa: Apakah menurut Anda kegiatan sekolah membantu membentuk kebiasaan baik seperti disiplin dan peduli sesama?
	Administrator	<ul style="list-style-type: none"> • Untuk Kepala Sekolah: Bagaimana Anda memastikan bahwa sistem administrasi di sekolah mendukung penanaman nilai budaya positif (misalnya melalui aturan yang mendidik dan tidak represif)? • Untuk Guru: Apakah sistem administrasi yang diterapkan kepala sekolah (jadwal, aturan) mendukung keteraturan dan pembiasaan sikap positif siswa? • Untuk Siswa: Apakah aturan dan pengumuman di sekolah mendukung sikap disiplin dan tanggung jawab?

Variabel	Indikator	Pertanyaan wawancara
	Supervisor	<ul style="list-style-type: none"> • Untuk Kepala Sekolah: Apa yang Anda lakukan untuk membina guru agar mampu menanamkan nilai-nilai budaya positif seperti 5S dan kepedulian sosial dalam pembelajaran? • Untuk Guru: Apakah kepala sekolah membantu Anda dalam menerapkan nilai-nilai seperti sopan santun dan kerja sama dalam proses pembelajaran? • Untuk Siswa: Apakah Anda merasa guru-guru dibimbing untuk mengajarkan dan mencontohkan sikap baik di sekolah?
	Pemimpin (Leader)	<ul style="list-style-type: none"> • Untuk Kepala Sekolah: Bagaimana Anda memimpin komunitas sekolah untuk mewujudkan budaya positif, seperti saling menghargai dan bertanggung jawab? • Untuk Guru: Apakah kepala sekolah memberi arah dan inspirasi dalam menciptakan lingkungan sekolah yang menghargai nilai-nilai kebaikan dan saling menghormati? • Untuk Siswa: Apakah kepala sekolah menjadi contoh dan pemimpin dalam menerapkan

Variabel	Indikator	Pertanyaan wawancara
		<p>nilai-nilai seperti jujur, sopan, dan peduli lingkungan?</p>
	Motivator	<ul style="list-style-type: none"> • Untuk Kepala Sekolah: Bagaimana Anda memotivasi guru dan siswa untuk menerapkan budaya positif di sekolah, seperti senyum, salam, dan peduli lingkungan? • Untuk Guru: Apakah kepala sekolah mendorong Anda untuk menanamkan nilai-nilai budaya positif dalam pengajaran? • Untuk Siswa: Apakah kepala sekolah menyemangati Anda untuk selalu sopan, disiplin, dan peduli terhadap teman dan lingkungan?
	Suri Tauladan	<ul style="list-style-type: none"> • Untuk Kepala Sekolah: Apa contoh nyata yang Anda tunjukkan dalam membangun budaya sopan santun, jujur, dan disiplin di sekolah? • Untuk Guru: Apakah kepala sekolah menunjukkan sikap dan perilaku yang bisa menjadi contoh dalam membangun budaya positif? • Untuk Siswa: Apakah menurut Anda kepala sekolah bersikap baik, jujur, dan bisa dicontoh dalam keseharian di sekolah?

Variabel	Indikator	Pertanyaan wawancara
	Wirausahawan	<ul style="list-style-type: none"> • Untuk Kepala Sekolah: Inovasi apa yang Anda lakukan untuk menumbuhkan budaya sekolah yang kreatif, kolaboratif, dan menghargai keberagaman? • Untuk Guru: Apakah kepala sekolah menciptakan program-program baru yang mendukung tumbuhnya budaya positif, seperti program peduli lingkungan atau kegiatan sosial? • Untuk Siswa: Apakah Anda mengikuti kegiatan sekolah yang membuat Anda lebih peduli, disiplin, atau ramah? Apa peran kepala sekolah dalam kegiatan itu?
Budaya sekolah Positif	Disiplin	<ul style="list-style-type: none"> • Untuk Kepala Sekolah: Bagaimana Anda (Kepala Sekolah) mengembangkan dan menjaga budaya disiplin yang kuat di MTs Manarul Huda Bintaro? • Untuk Guru: Bagaimana Anda (Guru) melihat tingkat kedisiplinan siswa dan staf di sekolah ini, dan bagaimana peran kepala sekolah dalam hal ini? • Untuk Siswa: Apakah Anda (Siswa) merasa aturan sekolah diterapkan dengan adil dan konsisten, serta apakah siswa dan

Variabel	Indikator	Pertanyaan wawancara
		guru disiplin dalam kegiatan sehari-hari?
	Jujur	<ul style="list-style-type: none"> • Untuk Kepala Sekolah: Upaya apa yang Anda (Kepala Sekolah) lakukan untuk menanamkan dan membiasakan budaya jujur di lingkungan sekolah? • Untuk Guru: Bagaimana Anda (Guru) mengamati tingkat kejujuran dalam interaksi antara siswa, guru, dan staf di sekolah? • Untuk Siswa: Apakah Anda (Siswa) merasa bahwa siswa dan guru di sekolah ini selalu jujur dalam perkataan dan perbuatan?
	Saling Percaya	<ul style="list-style-type: none"> • Untuk Kepala Sekolah: Bagaimana Anda (Kepala Sekolah) membangun dan memelihara suasana saling percaya di antara seluruh warga sekolah? • Untuk Guru: Apakah Anda (Guru) merasakan adanya rasa saling percaya antara guru dan staf, serta antara guru dan siswa di sekolah ini? • Untuk Siswa: Apakah Anda (Siswa) merasa bisa percaya pada guru dan teman-teman di sekolah ini?

Variabel	Indikator	Pertanyaan wawancara
	Peduli Sosial	<ul style="list-style-type: none"> • Untuk Kepala Sekolah: Bagaimana Anda (Kepala Sekolah) mendorong warga sekolah untuk memiliki kepedulian sosial, baik di dalam maupun di luar lingkungan sekolah? • Untuk Guru: Bagaimana Anda (Guru) melihat kepedulian sosial yang ditunjukkan oleh siswa dan warga sekolah lainnya, dan apakah ada kegiatan yang mendukung hal ini? • Untuk Siswa: Apakah Anda (Siswa) melihat teman-teman dan guru di sekolah ini saling membantu dan peduli terhadap orang lain?
	Peduli Lingkungan	<ul style="list-style-type: none"> • Untuk Kepala Sekolah: Inisiatif apa yang Anda (Kepala Sekolah) lakukan untuk mengembangkan budaya peduli lingkungan di MTs Manarul Huda Bintaro? • Untuk Guru: Bagaimana Anda (Guru) mengamati partisipasi siswa dan staf dalam menjaga kebersihan dan kelestarian lingkungan sekolah? • Untuk Siswa: Apakah Anda (Siswa) merasa sekolah mengajarkan tentang pentingnya

Variabel	Indikator	Pertanyaan wawancara
	5S (Senyum, Salam, Sapa, Sopan, Santun)	<p>menjaga kebersihan dan lingkungan, dan apakah Anda dan teman-teman melaksanakannya?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Untuk Kepala Sekolah: Bagaimana Anda (Kepala Sekolah) membudayakan praktik 5S (Senyum, Salam, Sapa, Sopan, Santun) di seluruh lingkungan sekolah? • Untuk Guru: Apakah Anda (Guru) mengamati praktik 5S (Senyum, Salam, Sapa, Sopan, Santun) dalam interaksi sehari-hari antara siswa, guru, dan staf? • Untuk Siswa: Apakah Anda (Siswa) sering melihat teman-teman dan guru menerapkan Senyum, Salam, Sapa, Sopan, dan Santun di sekolah?
Tantangan dalam menciptakan budaya positif	Perbedaan Latar Belakang dan Nilai	<ul style="list-style-type: none"> • Untuk Kepala Sekolah: Menurut Anda (Kepala Sekolah), apakah keberagaman latar belakang siswa, guru, dan orang tua menjadi tantangan dalam menciptakan budaya sekolah yang positif? • Untuk Guru: Apakah Anda (Guru) melihat perbedaan latar belakang siswa, guru, atau orang tua sebagai tantangan dalam menciptakan budaya positif di sekolah, dan bagaimana Anda menghadapinya?

Variabel	Indikator	Pertanyaan wawancara
		<ul style="list-style-type: none"> • Untuk Siswa: Apakah ada perbedaan di antara siswa atau guru yang menurut Anda membuat sulit untuk menciptakan suasana yang baik di sekolah, dan bagaimana Anda melihatnya diatasi?
	Resistensi terhadap Perubahan	<ul style="list-style-type: none"> • Untuk Kepala Sekolah: Bagaimana Anda (Kepala Sekolah) mengelola dan mengatasi resistensi terhadap perubahan atau inovasi baru yang Anda coba terapkan di sekolah? • Untuk Guru: Hambatan apa yang Anda (Guru) alami dalam menerapkan perubahan atau inovasi baru di sekolah? • Untuk Siswa: Apakah Anda (Siswa) merasa ada hal-hal yang membuat sulit bagi siswa atau guru untuk menerima perubahan atau ide baru di sekolah?
	Komitmen Konsisten	<ul style="list-style-type: none"> • Untuk Kepala Sekolah: Menurut Anda (Kepala Sekolah), bagaimana cara terbaik untuk memastikan semua warga sekolah memiliki komitmen yang kuat dan konsisten terhadap budaya positif? • Untuk Guru: Bagaimana kepala sekolah memastikan semua guru dan staf memiliki komitmen yang

Variabel	Indikator	Pertanyaan wawancara
		<p>konsisten untuk menjaga dan mendukung budaya positif di sekolah ini?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Untuk Siswa: Bagaimana sekolah memastikan semua siswa punya semangat yang sama untuk menjaga kebiasaan baik dan positif di sekolah setiap hari?

c. Dokumentasi

Dokumentasi adalah teknik yang menggunakan dokumen-dokumen yang sudah ada sebagai sumber data penelitian. Dokumen-dokumen tersebut dapat berupa tulisan, gambar, foto, video atau karya-karya monumental yang berkaitan dengan objek penelitian. Dokumen-dokumen tersebut dapat memberikan informasi historis, kontekstual, dan kredibel tentang fenomena yang diteliti (Moleong, 2000: 218).

3.5. Teknik Pencapaian Kredibilitas Penelitian

Dalam penelitian kualitatif, untuk menguji keabsahan data dilakukan dengan tiga uji yakni:

a. Uji Kredibilitas

Dalam penelitian kualitatif, data dapat dinyatakan kredibel apabila adanya persamaan antara apa yang dilaporkan peneliti dengan apa yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti. Uji kredibilitas sendiri terdiri atas beberapa hal yaitu:

- 1) Perpanjangan pengamatan

Perpanjangan pengamatan ini sayogyanya dilakukan ketika peneliti bukan merupakan bagian dari lokasi penelitian. Dikarenakan peneliti dianggap orang asing yang mungkin belum dapat menggali sepenuhnya informasi yang dibutuhkan hingga perlu adanya perpanjangan pengamatan sehingga terbentuk suasa keakraban dan kekeluargaan dan membantu penambahan data yang dibutuhkan.

2) Meningkatkan ketekunan

Hal ini diperlukan untuk mengecek ulang atau memeriksa kembali data yang diperoleh, valid kah atau masih belum jelas guna menambah wawasan peneliti.

3) Triangulasi

Tujuan triangulasi adalah untuk meningkatkan kekuatan teoritis, metodologis, maupun interpretatif dari penelitian kualitatif. Triangulasi diartikan juga sebagai kegiatan pengecekan data melalui beragam sumber, teknik, dan waktu.

4) Analisis kasus negatif

Kasus negatif merupakan suatu kondisi data/kasus yang berbeda dengan hasil penelitian. Analisis kasus negatif dapat dilakukan dengan melakukan pencarian data yang berbeda atau bahkan bertentangan dengan data yang telah ditemukan secara lebih mendalam.

5) Menggunakan bahan referensi

Bahan referensi merupakan bagian dari pendukung untuk membuktikan data yang ditemukan oleh peneliti secara autentik.

6) *Member check*

Member check merupakan suatu proses pengecekan data kepada sumber data. Adapaun tujuan dilakukannya *member check* yaitu agar informasi yang diperoleh dalam laporan penelitian memiliki kesesuaian dengan apa yang dimaksudkan oleh sumber data atau informan. *Member check* dapat dilakukan setelah berakhirnya satu periode pengumpulan data. Mekanismenya dapat dilakukan secara individual, yaitu peneliti menemui sumber data atau bertemu dalam forum diskusi kelompok. Pada proses ini data dapat ditambah, dikurangi, ataupun ditolak oleh sumber data hingga diperolehnya kesepakatan bersama, dapat berupa dokumen yang telah ditanda-tangani.

b. Uji Transferabilitas

Transferabilitas menunjukkan derajat ketepatan atau sejauh mana dapat diterapkannya hasil penelitian ke populasi dimana informan tersebut dipilih. Pada penelitian kualitatif, nilai transferabilitas tergantung pada pembaca, sampai sejauh mana hasil penelitian tersebut dapat diterapkan pada konteks dan situasi sosial yang lain.

c. Uji Dependabilitas

Dalam penelitian kuantitatif, dependabilitas disebut reliabilitas. Dikatakan memenuhi dependabilitas ketika peneliti berikutnya dapat mereplikasi rangkaian proses penelitian tersebut. Uji dependabilitas dapat dilakukan melalui kegiatan audit terhadap seluruh proses penelitian. Hasil penelitian tidak dapat dikatakan dependable jika peneliti tidak dapat membuktikan bahwa telah dilakukannya rangkaian proses penelitian secara nyata (Moleong, 2000: 326).

3.6. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori menjabarkan ke dalam unit - unit, melakukan sintesa menyusun ke dalam pola, memilih mana yang akan dipelajari dan membuat kesimpulan sehingga mudah difahami oleh diri sendiri maupun orang lain (Sugiyono, 2018: 2012). Metode analisa kualitatif dengan menggunakan metode berfikir induktif. Peneliti membiarkan permasalahan permasalahan muncul dari data atau dibiarkan terbuka untuk interpretasi. Data dihimpun dengan pengamatan yang seksama, mencakup deskripsi dalam konteks yang mendetail disertai catatan-catatan hasil wawancara yang mendalam serta hasil analisis dokumen dan catatan- catatan (Ahmadi, 2014: 50).

Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Pada saat wawancara, peneliti sudah melakukan analisis terhadap jawaban yang diwawancarai. Bila jawaban yang diwawancarai setelah dianalisis terasa belum memuaskan, maka peneliti akan melanjutkan pertanyaan lagi, sampai tahap tertentu diperoleh data yang dianggap kredibel. (Miles and Huberman, 1984) mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Pengolahan data secara umum mempunyai tiga alur kegiatan yaitu reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan/verifikasi data. Reduksi data merupakan proses merangkum, memilah hal hal yang pokok,

memfokuskan pada hal-hal penting, dan mencari tema serta polanya sehingga memberikan gambaran yang jelas. Penyajian data yaitu mengorganisasikan data dan menyusun pola hubungan sehingga lebih mudah dipahami. Penarikan kesimpulan yaitu dari verifikasi atas pola keteraturan dan penyimpangan yang ada dalam fenomena yang timbul (Miles & Huberman, 1992: 23).



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Profil MTs Manarul Huda Bintaro

4.1.1. Identitas Sekolah

Tabel 4. 1. Identitas MTs Manarul Huda Bintaro

Keterangan	Data
Nama Sekolah	MTsS Manarul Huda
NPSN	20178268
Alamat	Jl. Rawa Papan RT. 012/006, Kelurahan Bintaro, Kecamatan Pesanggrahan, Kota Administrasi Jakarta Selatan, Provinsi D.K.I. Jakarta, 12330
Status Sekolah	Swasta
Bentuk Pendidikan	Madrasah Tsanawiyah (MTs)
Naungan	Kementerian Agama
Akreditasi	B (Berdasarkan SK Akreditasi 326/BAP-S/M/DKI/2015, tanggal 21-09-2015)
SK Pendirian	D/Wj/MTs/1863/1994 (Tanggal: 01-03-1994)
SK Operasional	Nomor 66 Tahun 2016 (Tanggal: 08-01-2018)

4.1.2. Daftar Guru

Tabel 4. 2. Daftar Guru

No	Nama	Jenis Kelamin
1	Wiwin Sukaenah S. Ag	Perempuan
2	Nurtati S. Ag	Perempuan
3	Kayani Kurniasih S.Pd	Perempuan
4	Qodri M.Pd	Laki-Laki
5	Duduh M Abduh S.Pd.I	Laki-Laki
6	Asep Djakamaya S.Pd.I	Laki-Laki
7	Teguh Supriadi S.Pd	Laki-Laki
8	Firdaus S.Pd	Laki-Laki
9	Novia Maharani Putri S.Pd	Perempuan
10	Devi Oktafianti Se	Perempuan

11	Devita Salasabilla	Perempuan
12	Eva Fauziah S.S	Perempuan
13	Wahyu Ihsan Jaya	Laki-Laki

4.1.3. Daftar Siswa

Tabel 4. 3. Daftar Siswa

No	Nama Peserta Didik
1	Arsyadi Setia Putra
2	Aulya Rahmawati
3	Dimas Saputra
4	Fernando
5	Galih Nur Muhammad
6	Ikram Satria Budi
7	Kaila Apriyanti
8	Kirana Zaskia Ramadhani
9	Krisna Prasetyo
10	M. Alvarizi Setiawan
11	M. Fahri
12	M. Fhahri Al Ghofari
13	M. Khasid Rukmana
14	M. Rafa Aditya
15	M. Rama Kurniawan
16	M. Romi Kurniadi
17	M. Rizky Rafael
18	Rija Nanda Sari
19	Rizki Aser Ramadhan
20	Safira Salona Saputri
21	Temanta Ketaren
22	Zahra Aulya Hanafi
23	Shohq Dwi Arwana

4.1.4. Sejarah Singkat

MTs Manarul Huda Bintaro didirikan pada tanggal 1 Maret 1994 di atas lahan wakaf seluas 978 m². Sekolah ini berada di bawah naungan KH. Abdul Halim, dengan tujuan luhur untuk membentuk generasi muda yang tidak hanya beriman dan bertakwa, tetapi juga bertanggung jawab dan berakhlak mulia. Sejak awal berdirinya, madrasah ini telah berkomitmen untuk menjadi lembaga pendidikan

Islam yang mengintegrasikan keunggulan intelektual dengan fondasi spiritual yang kokoh.

4.1.5. Visi dan Misi

Visi: *“Membentuk manusia beriman, bertaqwa, bertanggung jawab, dan berakhlak mulia.”*

Misi: *“Menciptakan suasana agamis.”*

4.1.6. Fasilitas Sekolah

Untuk mendukung tercapainya visi dan misi serta kelancaran proses belajar mengajar, MTs Manarul Huda Bintaro dilengkapi dengan berbagai fasilitas penunjang, antara lain:

- 1) Masjid Jami'
- 2) Laboratorium IPA
- 3) Laboratorium Komputer
- 4) Perpustakaan
- 5) Ruang Kesenian
- 6) Ruang Pramuka
- 7) Ruang Kelas
- 8) Ruang Kepala Sekolah dan Guru
- 9) Ruang Bimbingan Konseling (BK)
- 10) Ruang Usaha Kesehatan Sekolah (UKS)
- 11) Ruang Tata Usaha
- 12) Lapangan Olahraga
- 13) Kantin dan Koperasi
- 14) Toilet dan Area Parkir



15) Akses Internet untuk menunjang kegiatan belajar mengajar.

4.2. Hasil Penelitian

Bagian ini menyajikan temuan penelitian secara deskriptif, diorganisir berdasarkan tema-tema yang muncul dari data dan selaras dengan kerangka penelitian. Narasi akan mensintesis respons dari para informan dan didukung secara ekstensif oleh kutipan langsung dari transkrip wawancara untuk memberikan suara otentik pada data yang disajikan.

4.2.1. Peran Kepala Sekolah dalam Membangun Budaya Positif

Temuan penelitian menunjukkan bahwa peran kepala sekolah di MTs Manarul Huda Bintaro dipersepsikan secara kuat oleh guru dan siswa sebagai faktor sentral dalam pembentukan budaya sekolah. Peran ini tidak bersifat tunggal, melainkan termanifestasi dalam berbagai fungsi kepemimpinan yang saling terkait, mulai dari pemberian teladan, pengelolaan program, pembinaan staf, hingga inisiasi inovasi.

1. Peran sebagai Pemimpin (Leader)

Sebagai pemimpin, kepala sekolah secara aktif memberikan arah dan visi yang jelas bagi komunitas sekolah, yang berfokus pada penanaman nilai-nilai positif. Kepala sekolah secara sadar memposisikan dirinya sebagai pendukung utama bagi setiap kegiatan yang selaras dengan visi sekolah. Hal ini tercermin dari pernyataannya yang menekankan dukungan penuh terhadap kegiatan-kegiatan positif di sekolah. Visi kepemimpinan ini tidak hanya menjadi sebuah konsep, tetapi juga diterjemahkan menjadi arahan yang jelas bagi para staf pengajar.

Dari perspektif guru, kepemimpinan kepala sekolah dirasakan sebagai kekuatan pengarah yang positif. Ibu Devi, seorang guru, mengonfirmasi bahwa perilaku kepala sekolah menjadi acuan bagi para guru dalam bertindak. Ia menyatakan bahwa kepala sekolah secara konsisten menunjukkan perilaku yang baik, yang kemudian menjadi arahan bagi para guru untuk dilaksanakan. Pernyataannya adalah sebagai berikut:

“Memang seperti itu ya, maksud nya peran kepala sekolah kan atasan kita ya, dia itu berperilaku sangat positif sehingga kita sebagai guru juga melakukan apa yang arahan dari kepala sekolah yang positif kita laksanakan.”

Dampak dari kepemimpinan ini terlihat jelas pada siswa, yang memandang kepala sekolah sebagai figur yang secara aktif mengarahkan mereka untuk menjadi pribadi yang lebih baik. Seorang siswa secara eksplisit menyatakan bahwa kepala sekolah memberikan arahan langsung untuk menumbuhkan karakter yang bertanggung jawab dan peduli. Siswa tersebut mengatakan:

“...kepala sekolah saya sendiri menyuruh untuk disiplin dan bertanggung jawab saling menolong dan berbuat baik dan berbuat baik kepada sesama.”

Visi kepemimpinan ini juga meluas hingga ke pembentukan karakter sosial yang inklusif. Siswa lain menegaskan bahwa kepala sekolah secara aktif mengajarkan nilai-nilai anti-perundungan dan persahabatan yang tulus. Siswa tersebut mengungkapkan:

“...kepala sekolah disini mengajarkan kita untuk tidak saling membuli dan harus saling menyayangi satu sama lain, kepala sekolah disini selalu mengajarkan kita untuk teman sesama, semua jangan membeda bedakan, tidak membuli gitu.”

Data dari ketiga perspektif ini menunjukkan bahwa peran kepemimpinan kepala sekolah berhasil diterjemahkan dari sebuah visi menjadi arahan yang dirasakan oleh guru dan diinternalisasi sebagai norma perilaku oleh siswa.

2. Peran sebagai Suri Tauladan

Peran sebagai suri tauladan menjadi fondasi dari semua peran lainnya dan merupakan aspek yang paling kuat dirasakan oleh seluruh warga sekolah. Kepala sekolah secara sadar mempraktikkan kepemimpinan melalui teladan, dengan menolak gaya kepemimpinan yang hanya memerintah. Ia menekankan pentingnya keterlibatan langsung sebagai bentuk keteladanan bagi para guru. Kepala sekolah menyatakan:

“...tidak semata mata saya ini seorang pemimpin hanya untuk menyuruh nyuruh, tidak, tapi kita terjun langsung mencontokan langsung kepada guru guru nya na itu sebagai teladan buat kami gitu.”

Gambar 4.1. Wawancara dengan Kepala Sekolah



Lebih lanjut, kepala sekolah secara konsisten mencontohkan sikap egaliter dan rendah hati dalam interaksi sehari-hari. Ia menggambarkan pendekatannya yang tidak menciptakan jarak hierarkis:

“Tidak, kepala sekolah kita tidak seperti itu, justru lemah lembut sapa terbuka, sama saja dia menyamakan dirinya dengan guru guru yang lain, jadi tidak merasa kalau dia kepala sekolah dia semau maunya, dia tidak seperti itu.”

Keteladanan ini diamini sepenuhnya oleh para guru. Ibu Devi menegaskan bahwa perilaku positif kepala sekolah menjadi contoh yang mereka ikuti dalam praktik sehari-hari. Perspektif ini divalidasi secara penuh oleh para siswa, yang secara eksplisit menyatakan bahwa mereka belajar dari perilaku kepala sekolah. Seorang siswa menggambarkan secara rinci:

“...kepala sekolah disini baik kadang selalu mengingatkan siswa siswa yang lupa memakai peci, dasi, peralatan sekolah gitu, menurut saya kepala sekolah disini tu sabar, baik sama jujur suka mencotohkan sikap yang baik kepada murid murid nya.”

Temuan wawancara ini diperkuat oleh data observasi lapangan yang mencatat bahwa “Kepala Sekolah (KS) terlihat aktif di lingkungan sekolah, menyapa siswa dan guru di gerbang, dan berinteraksi secara egaliter. Perilakunya konsisten dengan deskripsi siswa (ramah, sopan)”. Konvergensi data dari kepala sekolah, guru, siswa, dan observasi ini menunjukkan bahwa keteladanan yang konsisten dan tulus menjadi landasan utama bagi internalisasi nilai-nilai positif di seluruh komunitas sekolah.

3. Peran sebagai Manajer

Sebagai seorang manajer, kepala sekolah menunjukkan kemampuannya dalam mengorganisir program dan sumber daya secara efektif untuk mencapai tujuan pembiasaan yang spesifik. Kepala sekolah menjelaskan secara rinci

bagaimana ia mengelola program tadarus Al-Qur'an setiap pagi, yang menunjukkan adanya manajemen program yang terstruktur dan terukur. Ia memaparkan:

“Iya, contoh misal nya, kalau setiap pagi ni, kita datang, tadarus dulu tu, setiap pagi tu, jadi setiap guru yang jam nya ada di jam pertama siapapun itu, mereka tadarus dulu melanjutkan surah apa yang kemarin... terus terus, sampai khatam gitu, alhamdulillah sudah ada yang khatam di kelas 9 sudah khatam.”

Kemampuan manajerial ini tidak hanya sebatas perencanaan, tetapi juga mencakup implementasi yang efektif, yang dirasakan oleh para guru. Ibu Devi, seorang guru, memberikan penilaian positif terhadap pelaksanaan program yang dikelola oleh kepala sekolah. Ia menyatakan:

“Menurut saya ibuk kepala sekolah udah baik ya, menerapkannya, dan anak-anak pun menjalankannya dengan tertip gitu.”

Dampak dari manajemen program yang baik ini dirasakan secara langsung oleh siswa. Mereka mengakui bahwa kegiatan sekolah yang terorganisir membantu mereka membentuk kebiasaan baik, terutama disiplin. Seorang siswa menjelaskan bagaimana kegiatan sekolah berkontribusi pada pembentukan karakternya:

“Iya, karna di sekolah, yang tadi nya dirumah itu tidak disiplin, tidak belajar, dan mealkukan hal hal yang tidak baik, tapi kalau di sekolah dengan harapan semoga bisa berubah, di sekolah kita belajar tentang disiplin, mau itu diluar ataupun di sekolah.”

Temuan wawancara ini dikonfirmasi oleh hasil observasi yang mencatat bahwa “Program pembiasaan (tadarus pagi) berjalan tertib dan teratur”. Hal ini menunjukkan bahwa peran manajerial kepala sekolah berhasil menerjemahkan visi menjadi program yang terstruktur, diimplementasikan dengan baik oleh guru, dan memberikan dampak nyata pada pembentukan karakter siswa.

4. Peran sebagai Administrator

Dalam peran administratif, kepala sekolah berhasil menegakkan sistem yang mendukung keteraturan dan disiplin secara adil dan konsisten. Kepala sekolah menjelaskan bahwa sistem penegakan disiplin berlaku untuk semua warga sekolah tanpa terkecuali, termasuk para guru, untuk memastikan keadilan dan konsistensi. Ia menegaskan:

“...begitupun juga dengan guru kalau dia telat tidak disiplin akan di tegur dengan misal nya tegur dengan langsung dengan kepala sekolah oh ini pak, begini buk, begini buk jadi jangan sampai terulang kembali tidak hanya dengan siswa melainkan hanya dengan guru.”

Para guru mengonfirmasi bahwa sistem administrasi di sekolah, termasuk dalam hal-hal seperti urusan pembayaran, sudah berjalan dengan baik dan teratur. Ibu Devi menyatakan:

“Ow, sistem administrasi nya sudah terstruktur ya, dari misalkan pembayaran apa, sampai tanggal berapa gitu, kita juga menagihkan ke anak anak nya juga alhamdulillah murid murid disini sangat sangat sportif ya untuk membayar nya gitu.”

Gambar 4.2. Wawancara dengan guru



Keadilan dan keteraturan dalam administrasi ini dirasakan secara positif oleh siswa. Mereka memandang bahwa peraturan yang ada bertujuan untuk kebaikan mereka dan mendukung pengembangan diri. Seorang siswa mengungkapkan:

“Iya sangat mendukung karna peraturan peraturan sekolah mendorong kegiatan murid agar bisa berbuat lebih baik.”

Hasil observasi lapangan juga mendukung temuan ini, dengan catatan bahwa “Aturan sekolah (misal: jam masuk) ditegakkan secara konsisten oleh guru piket, berlaku untuk siswa dan guru”. Data ini menunjukkan bahwa peran administratif kepala sekolah tidak hanya menciptakan ketertiban, tetapi juga menjadi alat yang efektif untuk internalisasi nilai-nilai positif seperti disiplin.

5. Peran sebagai Supervisor

Kepala sekolah menjalankan peran supervisi secara suportif dan kolaboratif, dengan fokus pada pembinaan dan pengembangan profesional guru. Kepala sekolah menjelaskan bahwa ia secara aktif “terjun langsung” untuk membantu guru yang mengalami kesulitan dan menciptakan suasana “terbuka” untuk dialog dan pertukaran pendapat. Ia memaparkan pendekatannya:

“...kadang kala saya bertanya, buk ini bagaimana ya buk gitu jadi ingin mengetahui saling bertukar pendapat dengan ibu kepala sekolah, na ibu kepala sekolah juga sebaik nya begini, oh iya yaa bgiu, jadii terbuka dengan kita.”

Supervisi ini juga diformalkan melalui rapat evaluasi bulanan yang menjadi wadah untuk membahas “kendala kendala nya para guru”. Para guru merasakan langsung manfaat dari pendekatan supervisi yang suportif ini. Ibu Nurtatik (dalam perannya sebagai guru yang diwawancarai) menyatakan

bahwa bantuan yang diberikan kepala sekolah sangat signifikan ketika ia menghadapi kesulitan. Ia mengungkapkan:

“Oh sangat, sangat sangat membantu banget, terjun langsung malah itu langsung, oh ini apa yang di butuhkan, apa yang kira kira misalnya ada kesulitan misalnya kekurangan misalnya apa...”

Dari perspektif siswa, peran supervisi ini dirasakan melalui kualitas pengajaran guru di dalam kelas. Mereka merasa bahwa guru-guru telah dibimbing untuk mengajar dengan cara yang positif dan efektif, yang menciptakan lingkungan belajar yang nyaman. Seorang siswa menggambarkan pengalaman belajarnya:

“Iya karena guru-guru disini tuh kalau mengajari murid-muridnya dengan lembut dan tidak ada marah-marah sedikitpun, ya karena guru-guru disini semuanya baik dan ngajarkan kita dengan lemah lembut seperti misalnya tidak bisa dengan pelajaran ini dengan benar sampai benar-benar bisa sama pelajaran itu.”

Temuan ini diperkuat oleh hasil observasi yang mencatat adanya “interaksi suportif antara KS dan guru di ruang guru” dan bahwa “Guru di kelas menerapkan metode mengajar yang positif (sabar, tidak marah), mengindikasikan adanya pembinaan”. Data ini menunjukkan bahwa peran supervisor dijalankan secara humanis dan berhasil menciptakan iklim kelas yang positif dan kondusif untuk pembelajaran.

6. Peran sebagai Motivator

Sebagai motivator, kepala sekolah secara aktif mendorong semangat seluruh warga sekolah untuk berkomitmen pada budaya positif. Ketika ditanya apakah ia mendorong para guru untuk menanamkan nilai-nilai positif, kepala sekolah memberikan jawaban yang tegas dan penuh keyakinan:

“Tentu, sangat sangat sangat.”

Penegasan ini dikonfirmasi oleh para guru, yang merasakan adanya dukungan kuat dari kepala sekolah. Ibu Devi, misalnya, menyatakan secara singkat namun jelas bahwa kepala sekolah secara aktif mendukung penanaman nilai-nilai positif. Ia mengatakan:

“Iyaa, dia mendukung nilai nilai positif.”

Dorongan ini tidak berhenti di level guru, tetapi berhasil ditransmisikan hingga dirasakan langsung oleh siswa. Seorang siswa secara eksplisit menyatakan bahwa ia merasa disemangati oleh kepala sekolah untuk mengadopsi perilaku-perilaku positif dalam kehidupan sehari-hari. Siswa tersebut mengungkapkan:

“Iya, kepala sekolah menyemangati anda untuk selalu sopan, disiplin, dan peduli terhadap teman dan lingkungan.”

Lebih jauh, motivasi yang diberikan oleh kepala sekolah juga mencakup aspek perlindungan dari perilaku negatif. Siswa lain menceritakan bagaimana kepala sekolah memotivasi mereka untuk tidak melakukan perundungan, yang menunjukkan bahwa peran motivator juga berfungsi sebagai penegak norma sosial yang sehat. Hasil observasi juga mencatat bahwa “KS terlihat antusias memantau kegiatan kesiswaan”, yang merupakan bentuk motivasi non-verbal. Hal ini membuktikan bahwa peran motivator kepala sekolah berjalan secara efektif.

7. Peran sebagai Wirausahawan

Peran kepala sekolah sebagai wirausahawan terlihat dari kemampuannya menginisiasi program-program baru yang inovatif untuk menumbuhkan budaya positif. Kepala sekolah menyebutkan beberapa program yang telah

digalakkan, seperti kegiatan yang mendekatkan siswa dengan alam dan kegiatan sosial. Ia menyatakan:

“Salah satunya kita tadabur alam salah satunya kita sudah laksanakan dengan guru guru kemudian insya allah besok hari senin kita juga akan sekaligus tadabur alam dengan para siswa.”

Ia juga menambahkan inisiatif sosial seperti, “santunan anak yatim itu ada sudah di galakan dari sekolah”. Para guru mengonfirmasi adanya program-program inovatif ini. Ibu Devi, misalnya, menyoroti kegiatan sosial yang diinisiasi oleh kepala sekolah, yang memberikan dampak positif bagi komunitas. Ia memberikan contoh:

“Seperti kayak misalkan kegiatan sosial dalam hal anak yatim gitukan, sumbangan anak yatim, terus misal kita lagi buka puasa itukan kyk ada pembagian takjil.”

Temuan ini diperkaya secara signifikan oleh perspektif siswa, yang merasakan dampak peran wirausahawan ini dalam kegiatan yang relevan dan menarik bagi mereka. Seorang siswa menceritakan bagaimana kepala sekolah memberikan ide-ide kreatif untuk mengatasi kebosanan dalam kegiatan kesiswaan:

“Misal nya itu seperti ada kayak kelas meeting... kita kekurangan ide misalkan di beri tahu gitu yag baru, seperti kayak misal nya tadi nya nggak ada apa namanya, nggak ada permainan baru tu misalnya bosan, kayak misal nya tu balon di isi air, nanti harus jagain lilin biar lilin nya nggak padam.”

Selain itu, siswa juga menyoroti antusiasme dan dukungan penuh kepala sekolah dalam kegiatan yang mengembangkan potensi kepemimpinan mereka.

Seorang siswa mengenang:

“Ada waktu itu pemilihan ketua osis, dan peran kepala sekolah wakt itu sangat antusias sekali atau memilih ketua osis yang baru.”

Gambar 4.3. Wawancara dengan siswa



Data ini secara efektif divalidasi oleh observasi yang mencatat “Terlaksananya program inovatif seperti kegiatan sosial. KS terlihat antusias memantau kegiatan kesiswaan (misal: class meeting) dan memberikan ide-ide baru”.

8. Peran Maksimal dan Minimal Kepala Sekolah

Berdasarkan analisis data, dapat diidentifikasi bahwa tidak semua peran kepala sekolah berjalan dengan tingkat intensitas dan dampak yang sama. Terdapat peran-peran yang dijalankan secara maksimal dan menjadi pilar utama, serta peran lain yang menunjukkan adanya kompleksitas dan menjadi area pengembangan.

Peran kepala sekolah yang paling maksimal dan berdampak signifikan adalah sinergi antara peran sebagai Suri Tauladan, Manajer, dan Administrator. Peran sebagai Suri Tauladan menjadi fondasi moral yang paling fundamental, di mana sikap “terjun langsung” dan egaliter dari kepala sekolah membangun

kepercayaan dan legitimasi di mata guru dan siswa. Di atas fondasi tersebut, peran sebagai

Manajer dan Administrator memberikan struktur dan konsistensi. Kemampuan manajerial dalam mengorganisir program pembiasaan yang teratur dan kemampuan administratif dalam menegakkan sistem disiplin yang adil bagi semua warga sekolah menciptakan lingkungan yang aman dan dapat diprediksi. Kombinasi inilah yang memungkinkan nilai-nilai seperti disiplin dapat terinternalisasi secara mendalam oleh siswa.

Meskipun peran sebagai Supervisor dan Motivator berhasil membangun hubungan yang kuat antara guru dan siswa (kepercayaan vertikal), dampaknya pada hubungan antar-siswa (kepercayaan horizontal) menunjukkan kompleksitas dan menjadi area yang kurang optimal. Dari perspektif guru, iklim kepercayaan di sekolah sudah terbangun dengan baik, di mana Ibu Devi menyatakan, “selalu ada rasa saling percaya disitu”. Namun, siswa memberikan gambaran yang berbeda. Mereka secara eksplisit membedakan tingkat kepercayaan mereka, seperti yang diungkapkan seorang siswa:

“...kalau saya sih guru itu semua saya percayain, dan kalau kepada teman teman saya belum terlalu percaya karna semuanya itu saya belum terlalu tau sifat dalam nya teman.”

Keraguan ini bersumber dari ketidakpastian mengenai karakter teman di luar lingkungan sekolah: “karna kita nggak tau dia diluar seperti apa”. Temuan wawancara ini divalidasi oleh data observasi, yang mencatat bahwa “Interaksi antar siswa bervariasi; ada kolaborasi namun juga terlihat kelompok-kelompok kecil yang eksklusif”. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun kepemimpinan kepala sekolah sangat efektif dalam membentuk individu siswa yang disiplin

dan menghormati guru, pengaruhnya belum sepenuhnya berhasil membentuk sebuah komunitas teman sebaya yang solid dan didasari oleh rasa saling percaya yang kuat.

4.2.2. Implementasi Budaya Sekolah Positif di MTs Manarul Huda Bintaro

Peran-peran kepemimpinan yang dijalankan oleh kepala sekolah secara langsung terwujud dalam berbagai praktik budaya yang diamati dan dirasakan oleh warga sekolah sehari-hari. Budaya positif ini mencakup aspek disiplin, kejujuran, interaksi sosial yang beretika, serta kepedulian terhadap sesama dan lingkungan.

1. Budaya Disiplin

Budaya disiplin di MTs Manarul Huda Bintaro dibangun melalui sistem yang terstruktur dan penegakan aturan yang konsisten, yang berlaku bagi seluruh warga sekolah. Kepala sekolah menjelaskan bahwa pendekatan disiplin tidak hanya ditujukan kepada siswa, tetapi juga kepada guru, untuk menciptakan rasa keadilan dan memberikan contoh yang kuat. Ia menerapkan sistem poin dan teguran langsung sebagai mekanisme penegakan. Kepala sekolah memaparkan:

“Biasa kalau kepala sekolah kalau ada yang tidak disiplin tentu di kasih poin-poin tertentu misalnya... begitupun juga dengan guru kalau dia telat tidak disiplin akan di tegur dengan misalnya tegur dengan langsung dengan kepala sekolah oh ini pak, begini bu, begini bu jadi jangan sampai terulang kembali tidak hanya dengan siswa melainkan hanya dengan guru.”

Para guru mengonfirmasi bahwa budaya disiplin ini sangat ditekankan di sekolah. Mereka merasakan adanya dukungan penuh dari kepala sekolah dalam

menjaga kedisiplinan, baik dalam hal ketepatan waktu maupun kepatuhan terhadap aturan lainnya. Ibu Devi, seorang guru, menyatakan bahwa disiplin adalah norma yang dijaga bersama dan didukung penuh oleh pimpinan. Ia mengatakan:

“Untuk disiplin, memang kita sangat disiplin ya, kita masuk sesuai dengan waktunya, dan peran kepala sekolah pun sangat mendukung kedisiplinan itu bila tidak ada bila ada yang tidak disiplin ya tegur di nasehatin agar disiplin.”

Dampak dari penegakan budaya disiplin ini sangat dirasakan oleh para siswa. Mereka tidak hanya memandang aturan sebagai kewajiban, tetapi juga sebagai sarana untuk membentuk kebiasaan baik. Seorang siswa menjelaskan bagaimana peraturan sekolah mendukung pembentukan rutinitas positif dalam kehidupan sehari-harinya, bahkan sebelum berangkat ke sekolah. Siswa tersebut mengungkapkan:

“Iya karna hal itu saya kalok setiap subuh bangun lebih pagi jadi saya bisa solat subuh, abis solat subuh baru ngelakuin kegiatan kayak ituin baju dulu, baru masak baru makan baru berangkat sekolah, iya sangat mendukung karna peraturan peraturan sekolah mendorong kegiatan murid agar bisa lebih baik.”

Bukti terkuat dari keberhasilan internalisasi budaya disiplin ini adalah pengakuan siswa mengenai perubahan perilaku yang fundamental dan bertahan lama, yang bahkan terbawa hingga ke lingkungan rumah. Seorang siswa memberikan testimoni yang sangat jelas mengenai transformasinya:

“Saya itu dulu nya orang yang tidak disiplin, nah karna saya di masukin ke sekolah ini, saya itu disiplin nya ketat sama guru guru, nah terus terbawa ke rumah, dan sampai sekarang saya masih disiplin... ya karna dulu siswa siswa disini rata rata tidak disiplin, sekarang jadi jauh lebih disiplin.”

Temuan ini diperkuat oleh hasil observasi lapangan yang mencatat bahwa “Siswa dan guru terlihat datang tepat waktu. Siswa mengenakan seragam sesuai aturan. Keteraturan terlihat dalam kegiatan belajar dan pembiasaan”.

2. Budaya Jujur

Budaya jujur di MTs Manarul Huda Bintaro ditanamkan melalui keteladanan dan penekanan pada nilai-nilai moral, meskipun diakui sebagai aspek yang lebih sulit diukur secara formal. Kepala sekolah memandang kejujuran sebagai sesuatu yang bersifat abstrak namun dapat dirasakan melalui perilaku dan interaksi sehari-hari. Ia menjelaskan:

“Sebenarnya jujur itu terkadang tidak bisa di baca ama kita ya, tapi bisa kita rasakan dari sifat tingkah lakunya, prilakunya sopan santunnya dirinya dengan orang lain begitu. Jadi sebenarnya kalau menurut saya kejujuran itu bisa abstrak begitu ya, kasarnya begitu ya kadang susah untuk menilai kejujuran itu susah gitu kan ya.”

Para guru sepakat bahwa kejujuran adalah nilai yang fundamental dan mereka secara sadar memposisikan diri sebagai teladan utama dalam mempraktikkannya. Ibu Devi menekankan bahwa keteladanan guru adalah kunci agar siswa dapat meniru perilaku jujur. Ia menyatakan:

“Yang saya amati disini kejujuran itu yang paling utama ya kejujuran disiplin itu yang utama, insyaallah kalau kita mencontohkan guru mencontohkan kejujuran, insya allah murid juga akan mengikuti apa yang guru contohkan gitu.”

Para siswa menunjukkan pemahaman yang konkret mengenai kejujuran dalam konteks kehidupan sekolah. Mereka memandang guru dan kepala sekolah sebagai figur yang jujur, yang menjadi dasar kepercayaan mereka. Seorang siswa mengatakan, “guru guru sini sama kepala sekolah sih jujur alhamdulillah.” Pemahaman ini juga tercermin dalam pengakuan mereka

mengenai tantangan dalam berperilaku jujur, misalnya saat ujian. Seorang siswa dengan terus terang mengakui pernah berbuat tidak jujur, namun telah berubah karena adanya sistem dan kesadaran akan konsekuensi:

“Kadang saya pas kek ulangan gitu pernah memakai google, tapi ketahuan guru, sekarang udah enggak lagi, karna takut kena sangsi lagi.”

Lebih dari itu, siswa menunjukkan adanya pergeseran ke arah penalaran moral yang lebih internal. Mereka mulai memahami nilai intrinsik dari kejujuran, bukan hanya karena takut pada hukuman. Seorang siswa menjelaskan pentingnya jujur saat berhalangan hadir di sekolah, dengan kesadaran bahwa ketidakjujuran akan merugikan diri sendiri:

“Izin tidak masuk sekolah, itu juga harus jujur karna kalau misalkan enggak jujur juga bakal balik ke kita sendiri.”

Temuan ini divalidasi oleh observasi lapangan yang mencatat bahwa “Suasana ujian diawasi dengan baik. Interaksi siswa dan guru menunjukkan keterbukaan, meskipun siswa mengakui ini adalah proses belajar”.

3. Budaya Saling Percaya

Budaya saling percaya di MTs Manarul Huda Bintaro menunjukkan dinamika yang menarik, di mana terdapat perbedaan yang jelas antara kepercayaan vertikal (antara siswa dan guru) dan kepercayaan horizontal (antar-siswa). Kepala sekolah secara tidak langsung menyinggung fondasi kepercayaan melalui pendekatannya yang terbuka dan dialogis dengan para guru, seperti yang diungkapkan dalam perannya sebagai supervisor, di mana ia menciptakan suasana “terbuka” untuk “saling bertukar pendapat”.

Dari perspektif guru, iklim kepercayaan telah terbangun dengan baik di antara seluruh warga sekolah. Ibu Devi, seorang guru, dengan yakin

menyatakan bahwa rasa saling percaya selalu ada dalam interaksi di lingkungan sekolah. Ketika ditanya apakah ia merasakan adanya rasa saling percaya, ia menjawab:

“Iya, ada, selalu ada rasa saling percaya disitu.”

Pernyataan ini menunjukkan bahwa dari sudut pandang staf pengajar, lingkungan kerja dan interaksi dengan siswa didasari oleh kepercayaan.

Namun, dari perspektif siswa, keadaannya lebih kompleks dan bernuansa. Mereka secara umum menunjukkan tingkat kepercayaan yang tinggi kepada para guru, namun sangat berhati-hati dalam memercayai teman sebayanya. Seorang siswa dengan jelas membedakan tingkat kepercayaannya:

“Kalau saya sih guru itu semua saya percayain, dan kalau kepada teman teman saya belum terlalu percaya karna semuanya itu saya belum terlalu tau sifat dalam nya teman.”

Keraguan untuk sepenuhnya memercayai teman sebaya ini diperjelas lebih lanjut oleh siswa lain, yang mengaitkannya dengan ketidakpastian mengenai perilaku teman di luar lingkungan sekolah. Alasan di balik kehati-hatian ini diungkapkan sebagai berikut:

“Karna kita nggak tau dia diluar seperti apa.”

Temuan wawancara ini divalidasi secara kuat oleh data observasi, yang mencatat bahwa “Interaksi siswa dan guru tampak nyaman dan terbuka (kepercayaan vertikal kuat). Interaksi antar siswa bervariasi; ada kolaborasi namun juga terlihat kelompok-kelompok kecil yang eksklusif”. Hal ini menunjukkan bahwa dinamika sosial informal di antara siswa merupakan area yang memerlukan perhatian lebih lanjut untuk membangun budaya saling percaya yang lebih utuh.

4. Budaya Peduli Sosial

Budaya kepedulian sosial di MTs Manarul Huda Bintaro diwujudkan melalui program-program yang terorganisir dan berkelanjutan, serta melalui praktik-praktik informal yang telah menjadi tradisi. Kepala sekolah menjelaskan bahwa program santunan anak yatim merupakan salah satu pilar utama kegiatan sosial yang digalakkan secara aktif oleh sekolah dan yayasan.

Ia memaparkan:

“Sosial? Santunan anak yatim itu ada sudah di galakan dari sekolah termasuk dari yayasan, termasuk dari kepala sekolah juga pun mengadakan acara santunan anak yatim, dipanggilalah anak itu anak kelas misal dari kelas tujuh siapa anak yatim, dikelas delapan siapa anak yatim, mereka kumpulkan nanti kita berikan santunan santunan sama temen nya oh ini, sudah kita galakan itu, sudah laksanakan malah.”

Para guru mengonfirmasi dan memperkaya gambaran ini dengan menyebutkan inisiatif sosial lainnya yang menunjukkan semangat kepedulian di sekolah. Ibu Devi memberikan contoh kegiatan sosial yang rutin dilakukan, terutama pada momen-momen tertentu seperti bulan Ramadhan. Ia menyatakan:

“Seperti kayak misalkan kegiatan sosial dalam hal anak yatim gitukan, sumbangan anak yatim, terus misal kita lagi buka puasa itukan kyk ada pembagian takjil.”

Budaya peduli sosial ini tidak hanya termanifestasi dalam program formal yang diinisiasi oleh sekolah, tetapi juga telah meresap menjadi norma dalam interaksi antar-siswa. Para siswa mengonfirmasi bahwa semangat saling membantu dan peduli hidup dalam keseharian mereka. Salah satu bentuk kepedulian yang telah menjadi tradisi adalah menjenguk teman yang sedang sakit. Ketika ditanya mengenai praktik ini, seorang siswa menjawab:

“Kalau dalam kesusahan seperti misal nya menejnguk teman yang sedang sakit itu... iya masih berlaku.”

Selain itu, siswa juga merasakan bahwa guru-guru mereka sangat peduli dan membantu dalam proses belajar, yang juga merupakan bagian dari budaya peduli di sekolah. Seorang siswa mengungkapkan rasa terima kasihnya atas bantuan guru:

“Kalu menurut saya sih guru itu sangat membantu mengatur anak anka MTS MANURUL HUDA, yang tadi nya saya bilang susah, sekarang menjadi gampang.”

Temuan ini diperkuat oleh hasil observasi yang mencatat “Adanya program sosial yang berjalan (misal: kotak donasi untuk santunan). Siswa terlihat menunjukkan empati dan saling membantu”.

5. Budaya Peduli Lingkungan

Budaya peduli lingkungan di MTs Manarul Huda Bintaro ditanamkan melalui program yang mendekatkan siswa dengan alam serta penekanan pada tanggung jawab pribadi dalam menjaga kebersihan. Kepala sekolah menyebutkan program “tadabur alam” sebagai salah satu inisiatif untuk menumbuhkan apresiasi terhadap lingkungan. Ia menjelaskan:

“Salah satunya kita tadabur alam salah satunya kita sudah laksanakan dengan guru guru kemudian insya allah besok hari senin kita juga akan sekaligus tadabur alam dengan para siswa.”

Program ini menunjukkan adanya upaya untuk menghubungkan siswa secara langsung dengan lingkungan alam sebagai bagian dari proses pendidikan.

Dari perspektif guru, budaya peduli lingkungan lebih ditekankan pada praktik kebersihan sehari-hari. Sekolah secara aktif menanamkan tanggung

jawab pribadi kepada setiap siswa untuk menjaga kebersihan lingkungan mereka, alih-alih hanya mengandalkan petugas kebersihan (OB). Ibu Devi menjelaskan pendekatan yang mendisiplinkan ini:

“Kebersihan sekolah disini kita menghimbau kepada anak anak untuk buang sampah pada tempat nya dengan tidak menyusahkan, istilah kata walaupun disini ada OB gitu, tapi kita mendisiplinkan siswa untuk buang sampah pada tempatnya.”

Pendekatan ini bertujuan untuk membentuk karakter siswa yang tidak hanya peduli pada kebersihan saat diawasi, tetapi juga memiliki kesadaran internal akan pentingnya menjaga lingkungan. Sikap ini diharapkan menjadi kebiasaan yang melekat pada diri siswa di mana pun mereka berada.

Meskipun kepala sekolah dan guru telah menjelaskan program dan pendekatan yang diterapkan, data dari wawancara siswa tidak secara eksplisit menyebutkan tentang budaya peduli lingkungan. Para siswa lebih banyak berbicara tentang disiplin, kejujuran, dan interaksi sosial. Namun, temuan ini divalidasi oleh hasil observasi yang mencatat bahwa “Lingkungan sekolah secara umum bersih. Siswa terlihat membuang sampah pada tempatnya, yang menunjukkan adanya pembiasaan tanggung jawab pribadi”. Absennya respons siswa mengenai topik ini dapat mengindikasikan bahwa dampak dari program peduli lingkungan mungkin belum dirasakan sekuat indikator budaya lainnya, atau bisa jadi program ini masih dalam tahap pengembangan.

6. Budaya 5S (Senyum, Salam, Sapa, Sopan, Santun)

Budaya 5S telah menjadi praktik yang terinternalisasi dengan baik dan menjadi ciri khas interaksi sehari-hari di MTs Manarul Huda Bintaro. Kepala sekolah secara aktif menjadi teladan utama dalam penerapan budaya ini. Ia tidak hanya memberlakukan aturan, tetapi juga mempraktikkannya secara

konsisten dalam interaksinya dengan seluruh warga sekolah, mulai dari guru, siswa, hingga staf dan wali murid. Kepala sekolah menjelaskan praktiknya:

“Harus itu, wajib itu dan kepala sekolah sudah menerapkan setiap contoh misal nya dengan tidak hanya dengan guru, tidak hanya dengan sekolah, sampai dengan anak kecil sampai dengan OB pun sampai dengan wali murid ketika datang selalu mengucapkan salam di samperin satu per satu dengan wali murid seperti itu.”

Para guru secara sadar memposisikan diri sebagai agen utama dalam pembiasaan budaya 5S, dengan keyakinan bahwa keteladanan mereka akan diikuti oleh para siswa. Ibu Nurtatik menegaskan bahwa praktik ini dimulai dari diri sendiri dan telah menjadi kebiasaan sehari-hari. Ia menyatakan:

“Baik semuanya dimulai dengan diri kita sendiri dari guru sendiri insya allah anak itu akan mengikuti semua gitu, sudah itu... langsung setiap hari sudah itu.”

Ibu Devi juga mengonfirmasi bahwa penerapan 5S adalah sebuah keharusan yang berlaku sepanjang hari di sekolah, “Iya, harus... dari datang sampai pulang kita harus ada itu.”

Para siswa mengonfirmasi bahwa budaya 5S ini sangat terasa sejak pertama kali mereka masuk sekolah. Mereka melihat bahwa praktik ini tidak hanya diajarkan, tetapi juga dicontohkan secara konsisten oleh para guru dan senior mereka. Pengalaman ini membuat mereka lebih mudah untuk beradaptasi dan mengadopsi perilaku yang sama. Seorang siswa menceritakan pengamatan awalnya:

“Awal masuk sini, guru guru sisini sudah menerapkan lima S dan awal nya saya kan kelas tujuh, saya melihat kakak kelas saya juga sudah menerapkan lima S tersebut.”

Kesaksian siswa ini menjadi bukti kuat bahwa budaya 5S telah berhasil diimplementasikan dan diwariskan dari satu generasi ke generasi berikutnya.

Temuan ini diperkuat oleh hasil observasi yang mencatat bahwa “Praktik 5S sangat terlihat di gerbang sekolah saat kedatangan dan kepulangan. Guru dan siswa saling menyapa dengan ramah di koridor”. Data dari kepala sekolah, guru, siswa, dan observasi menunjukkan adanya keselarasan antara kebijakan, keteladanan, dan implementasi di lapangan.

4.2.3. Tantangan dan Strategi dalam Pembentukan Budaya Sekolah

Dalam proses membangun dan memelihara budaya sekolah yang positif, pihak sekolah, terutama kepala sekolah dan para guru, menghadapi sejumlah tantangan. Tantangan-tantangan ini bersumber dari faktor internal, seperti keberagaman karakteristik warga sekolah, maupun dari dinamika yang muncul saat memperkenalkan perubahan. Namun, setiap tantangan dihadapi dengan strategi yang terencana dan adaptif. Untuk menyajikan gambaran yang valid dan objektif, analisis berikut disajikan secara triangulatif dengan memadukan dan membandingkan perspektif dari kepala sekolah, guru, dan siswa pada setiap tantangan dan strategi yang diterapkan.

1. Perbedaan Latar Belakang dan Nilai

Tantangan utama yang paling sering disebut adalah mengelola keberagaman siswa, baik dari segi latar belakang keluarga, kondisi sosial-ekonomi, maupun karakteristik personal. Kepala sekolah mengidentifikasi bahwa tantangan terbesar seringkali datang dari siswa yang menghadapi kesulitan di luar sekolah, seperti kurangnya perhatian orang tua atau kondisi ekonomi yang kurang mampu. Menurutnya, masalah-masalah ini berdampak

langsung pada aspek moral siswa, yang dianggapnya sebagai tantangan paling fundamental. Kepala sekolah memaparkan:

“Salah satunya ada siswa yang misalnya kurang mampu, kurang perhatian orang tua misalnya dia tinggal di kampung orang tuanya sementara anaknya tinggal disini berdua dengan kakaknya misalnya... ini justru yang anak yang kurang gitu loh ini yang tantangannya itu sebenarnya gitu, yang moral itu yang paling utama.”

Strategi yang Diterapkan

Menghadapi tantangan keberagaman tersebut, strategi utama yang diterapkan adalah membangun komunikasi yang intensif dan berkelanjutan dengan pihak-pihak terkait. Kepala sekolah menjelaskan bahwa pendekatan yang diambil adalah melalui komunikasi proaktif yang dilakukan oleh wali kelas dan guru kepada orang tua atau wali siswa. Strategi ini bertujuan untuk memahami akar masalah dan membangun jembatan antara sekolah dan rumah. Kepala sekolah menjelaskan strateginya:

“...ya salah satu caranya, kita sebagai wali kelas, sebagai guru, apa ya saling komunikasi dengan orang tua tersebut dengan yang tempat tinggalnya anaknya yang sekarang, nah juga dengan orang tua yang di kampung apakah benar seperti itu seperti ini begitu, saling bersilatullahi dengan ya mungkin barang teleponan, itu kan salah satu cara.”

Para guru juga mengadopsi strategi komunikasi sebagai cara utama untuk menghadapi perbedaan. Ibu Devi, seorang guru, memandang bahwa tantangan akan selalu ada, dan cara terbaik untuk mengatasinya adalah melalui dialog yang terbuka dan saling menasihati di antara seluruh warga sekolah. Ia menyatakan:

“...na kita dengan cara kalau misalkan ada tantangan tersebut kita tu adanya komunikasi, dengan berkomunikasi dengan saling menasehati gitu.”

Dari perspektif siswa, tantangan perbedaan karakteristik personal diatasi melalui strategi pendekatan personal dalam skala pertemanan. Mereka secara proaktif mencoba untuk menciptakan suasana yang baik dengan cara menghibur teman yang sedang sedih atau menghadapi masalah. Salah satu siswa memberikan contoh konkret bagaimana ia menghadapi temannya yang sedang dalam suasana hati yang buruk:

“Kalau buat teman bisa, misalnya ada yang lagi sedih, saya bakal hibur biar nggak sedih lagi... menghiburnya dengan cara misalnya memberikan coklat atau mengajak nya main.”

Data ini menunjukkan bahwa tantangan perbedaan latar belakang dan nilai diatasi melalui strategi komunikasi yang berlapis, mulai dari komunikasi formal antara sekolah dan orang tua, dialog suportif antar guru, hingga pendekatan personal yang empatik di antara siswa.

2. Resistensi terhadap Perubahan

Memperkenalkan inovasi atau perubahan baru di lingkungan sekolah seringkali menghadapi tantangan berupa resistensi atau kesulitan adaptasi dari warga sekolah. Para guru mengakui bahwa penerapan perubahan atau inovasi baru terkadang menghadapi kendala di awal, yang menuntut adanya kesabaran dan proses adaptasi. Ibu Devi, seorang guru, dengan jujur mengungkapkan bahwa ada masa-masa sulit ketika ide-ide baru pertama kali diperkenalkan. Ia memaparkan tantangan tersebut:

“Iya kadang kalau misalkan ada perubahan baru pertama kita agak sulit ya...”

Strategi yang Diterapkan

Menghadapi resistensi awal, strategi yang diandalkan adalah kombinasi antara kesabaran, dialog, dan keyakinan bahwa adaptasi memerlukan waktu.

Ibu Devi optimis bahwa kesulitan ini bersifat sementara dan dapat diatasi seiring berjalannya waktu. Ia menjelaskan strateginya:

“...tapi dengan berjalan nya waktu insya allah hambatan hambatan itu bisa terlampaui.”

Strategi adaptasi bertahap ini didukung oleh pendekatan dialog kolaboratif dan saling menasihati di antara staf, yang ia sebut sebagai cara menghadapi tantangan budaya positif. Pendekatan ini menunjukkan bahwa sekolah tidak memaksakan perubahan secara drastis, melainkan membiarkan proses adaptasi berjalan secara alami sambil terus membangun pemahaman bersama melalui komunikasi. Strategi komunikasi ini ia jelaskan sebagai berikut:

“...na kita dengan cara kalau misalkan ada tantangan tersebut kita tu adanya komunikasi, dengan berkomunikasi dengan saling menasehati gitu.”

Para siswa juga menunjukkan pemahaman yang matang mengenai tantangan ini dan strategi adaptasi yang diperlukan. Mereka menyadari bahwa kemampuan untuk beradaptasi terhadap perubahan berbeda-beda pada setiap individu, baik di kalangan siswa maupun guru. Seorang siswa memberikan pandangan yang sangat seimbang mengenai hal ini:

“Ya tergantung dengan apa perubahan nya seperti peraturan nya mungkin, untuk siswa pasti ada yang mudah ber adaptasi, ada yang tidak mudah ber adaptasi, guru pun juga sama mungkin ada.”

Pernyataan siswa ini sangat penting karena menunjukkan bahwa mereka memahami bahwa adaptasi adalah sebuah proses individual. Hal ini secara tidak langsung mendukung strategi sekolah yang memberikan waktu bagi warganya untuk beradaptasi. Data dari guru dan siswa ini secara bersama-sama melukiskan gambaran bahwa tantangan resistensi terhadap perubahan diatasi

melalui strategi kesabaran dan adaptasi bertahap, yang didukung oleh pemahaman bersama bahwa setiap individu memerlukan waktu untuk menerima hal-hal baru.

3. Menjaga Komitmen yang Konsisten

Tantangan krusial lainnya dalam membangun budaya sekolah yang positif adalah memastikan bahwa seluruh warga sekolah memiliki komitmen yang kuat dan konsisten dari waktu ke waktu. Menjaga agar semangat dan praktik baik tidak luntur seiring berjalannya waktu memerlukan mekanisme yang terstruktur dan dukungan dari seluruh komunitas. Kepala sekolah, guru, dan siswa memiliki pandangan yang selaras mengenai tantangan ini dan strategi yang diterapkan untuk mengatasinya.

Strategi yang Diterapkan

Untuk mengatasi tantangan ini, kepala sekolah menerapkan strategi evaluasi rutin melalui rapat bulanan. Forum ini menjadi sarana vital untuk memonitor, mengevaluasi, dan menyatukan langkah secara berkala, sehingga komitmen para guru tetap terjaga. Kepala sekolah menjelaskan strateginya:

“Salah satunya dengan rapat setiap bulan meng evaluasi... biasanya di setiap di tanggal lima belas... jadi meng evaluasi apa sih kendala kendala nya para guru ni apa yng di alami dengan guru gurur di kelas gitu, cara mengajar anak anak bagaimana.”

Dari perspektif guru, komitmen yang konsisten tidak hanya dijaga melalui mekanisme formal dari atas ke bawah, tetapi juga melalui strategi sinergi horizontal yang suportif di antara sesama guru. Ibu Devi menekankan pentingnya saling mendukung sebagai cara untuk memastikan semua staf memiliki komitmen yang kuat. Menurutnya, budaya positif dijaga melalui kerja sama yang erat. Ia menyatakan strateginya:

“Ya saling menghargai, mesupport menghargai, saling bersinergi antara satu sama lain gitu.”

Para siswa juga memiliki pandangan yang jelas mengenai strategi untuk menjaga komitmen terhadap kebiasaan baik di antara mereka. Mereka melihat bahwa semangat kebersamaan dan penjagaan norma sosial melalui tindakan-tindakan positif dalam interaksi sehari-hari adalah kunci untuk memastikan semua siswa memiliki semangat yang sama. Ketika ditanya bagaimana sekolah dapat memastikan komitmen yang konsisten dari semua siswa, mereka menjawab dengan serangkaian strategi yang mereka praktikkan:

“Saling menyemangati, tidak menjelek jelek kan teman, bekerja sama, tidak berpecah belah, tidak saling menghina dan tidak mengadu domba.”

Jawaban siswa ini memberikan wawasan bahwa bagi mereka, komitmen yang konsisten dijaga melalui norma-norma interaksi sosial yang sehat. Data ini menunjukkan bahwa tantangan untuk menjaga komitmen yang konsisten diatasi melalui pendekatan yang komprehensif: melalui strategi evaluasi formal yang dipimpin oleh kepala sekolah, melalui strategi sinergi dan kolaborasi di antara para guru, dan melalui strategi penjagaan norma-norma interaksi positif oleh para siswa itu sendiri.

4.3. Pembahasan

4.3.1. Analisis Efektivitas Sinergi Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah

Temuan penelitian di MTs Manarul Huda Bintaro secara kuat mengindikasikan bahwa keberhasilan dalam menciptakan budaya sekolah positif tidak bersumber dari satu peran kepemimpinan yang dominan, melainkan dari sinergi dan integrasi yang efektif dari berbagai peran yang

diidentifikasi dalam kerangka teori. Peran-peran tersebut—sebagai manajer, administrator, supervisor, pemimpin, motivator, suri tauladan, dan wirausahawan—bekerja secara simultan dan saling menguatkan, menciptakan sebuah ekosistem kepemimpinan yang komprehensif.

Peran sebagai suri tauladan (*uswatun hasanah*) menjadi fondasi dari semua peran lainnya. Ketika kepala sekolah “terjun langsung mencontohkan langsung” dan bersikap egaliter, ia membangun modal sosial yang paling krusial: kepercayaan dan legitimasi. Praktik ini merupakan cerminan dari kepemimpinan profetik Rasulullah SAW, yang menjadi teladan terbaik bagi umatnya. Sebagaimana ditegaskan dalam Al-Qur'an:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا

Artinya: “*Sungguh, telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu, (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari Kiamat dan yang banyak mengingat Allah.*” (QS. Al-Ahzab: 21).

Keteladanan ini, seperti yang dikemukakan oleh Firman (2023), menjadi inti dari kepemimpinan yang dapat menggerakkan para guru untuk merasa terpanggil dan termotivasi dalam menjalankan tugasnya dengan sepenuh hati. Tanpa keteladanan ini, program-program yang diinisiasikannya sebagai wirausahawan (seperti santunan anak yatim atau tabung alam) atau aturan yang ditegakkannya sebagai manajer dan administrator (seperti penegakan disiplin) akan kehilangan ruhnya dan berisiko hanya dianggap sebagai kewajiban formalistik. Keteladanan yang dipersepsikan oleh guru (“teladan buat kami”) dan siswa (“bisa mengambil contoh sikap kepala sekolah”), serta terkonfirmasi melalui observasi di mana “KS terlihat aktif di lingkungan sekolah, menyapa

siswa dan guru di gerbang”, memberikan kekuatan moral pada setiap kebijakan dan program yang dijalankan.

Selanjutnya, peran manajerial dalam menciptakan program terstruktur seperti tadarus harian yang berkelanjutan menunjukkan bagaimana visi abstrak (“menciptakan suasana agamis”) diterjemahkan menjadi praktik konkret yang terukur. Ini sejalan dengan pandangan bahwa seorang pemimpin pendidikan harus memiliki kemampuan mengorganisir dan merumuskan program untuk perbaikan pembelajaran (Anwar, 2020). Peran ini didukung oleh fungsi supervisor dan motivator melalui rapat evaluasi bulanan. Rapat ini bukan hanya forum administratif, tetapi menjadi arena supervisi yang humanis, tempat para guru dapat secara terbuka membahas “kendala-kendala” yang mereka hadapi tanpa rasa takut. Pendekatan ini menciptakan keamanan psikologis, yang merupakan prasyarat bagi guru untuk tetap termotivasi dan berkomitmen secara konsisten. Temuan ini sejalan dengan penelitian relevan yang juga menyoroti pentingnya peran multidimensional kepala sekolah. Anjarrini & Rindaningsih (2022) dan Ridho (2019) menemukan bahwa efektivitas kepala sekolah dalam mengembangkan budaya sekolah unggul terletak pada kemampuannya menjalankan berbagai peran secara terpadu. Penelitian ini mengonfirmasi temuan tersebut dan memperkayanya dalam konteks spesifik madrasah, di mana integrasi nilai-nilai keagamaan dalam setiap peran kepemimpinan menjadi sangat esensial. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa di MTs Manarul Huda Bintaro, budaya positif tidak dibentuk oleh serangkaian tindakan terpisah, melainkan oleh sebuah kepemimpinan holistik di mana

setiap peran memperkuat peran lainnya dalam sebuah siklus yang berkelanjutan.

4.3.2. Analisis Internalisasi Nilai-Nilai Budaya Positif dalam Ekosistem Sekolah

Analisis lebih dalam terhadap data menunjukkan bahwa budaya yang dikembangkan di MTs Manarul Huda Bintaro telah melampaui tahap kepatuhan (compliance) dan bergerak menuju tahap internalisasi nilai (internalization) pada sebagian warga sekolah, khususnya siswa. Hal ini merupakan indikator kunci keberhasilan pembentukan karakter, yang menjadi salah satu tujuan utama pendidikan sebagaimana diuraikan dalam latar belakang penelitian. Keberhasilan ini dapat dianalisis melalui lensa filosofi pendidikan, yaitu Ijadul Bi'ah (menciptakan lingkungan). Filosofi ini berakar pada sebuah syi'ar atau adagium yang menyatakan: *“Kullu maa yarohu at talamidz wa maa yasma'uunahu min shoutin au ashwat yakunu 'aamilan min 'awamili at tarbiyatil khuluqiyyati wal aqliyah”* artinya; Setiap apa yang didengar, apa yang dilihat, dan apa yang dirasakan santri selama di pesantren bernilai pendidikan.

Kepemimpinan kepala sekolah di MTs Manarul Huda Bintaro dapat dipahami sebagai praktik nyata dari arsitektur Bi'ah Islamiyyah atau lingkungan Islami ini. Efektivitasnya terletak pada kemampuannya membentuk ketiga elemen lingkungan tersebut secara simultan:

1. Apa yang Siswa Lihat (Mā Yarāhu): Lingkungan visual dan perilaku yang dicontohkan. Ini adalah domain dari peran kepala sekolah sebagai suri tauladan. Siswa secara konsisten “melihat” kepala sekolah yang “terjun

langsung,” menyapa di gerbang, dan berinteraksi secara egaliter. Observasi juga mengonfirmasi bahwa “Praktik 5S sangat terlihat di gerbang sekolah saat kedatangan dan kepulangan”. Lingkungan visual ini menjadi “kurikulum tak tertulis” yang paling kuat, membentuk standar perilaku yang dianggap normal dan patut ditiru.

2. Apa yang Siswa Dengar (Mā Yasma’uhu): Lingkungan auditori yang membentuk kebiasaan dan nilai. Ini diwujudkan melalui peran manajer dan motivator. Setiap pagi, siswa “mendengar” lantunan ayat suci Al-Qur’an melalui program tadarus yang terstruktur. Mereka mendengar sapaan dan salam dari guru dan kepala sekolah. Mereka juga mendengar arahan dan motivasi untuk tidak melakukan perundungan dan untuk saling menyayangi. Suara-suara ini secara kolektif menciptakan atmosfer sekolah yang religius, positif, dan suportif.
3. Apa yang Siswa Rasakan (Mā Yasy’uru bihi): Lingkungan emosional dan psikologis. Ini adalah hasil dari peran supervisor dan administrator. Supervisi yang suportif terhadap guru menciptakan guru-guru yang mengajar “dengan lembut dan tidak ada marah marah sedikitpun,” sehingga siswa “merasakan” lingkungan belajar yang aman dan nyaman. Sistem administrasi yang adil dan konsisten membuat siswa “merasakan” keadilan dan kepastian, yang menumbuhkan rasa hormat terhadap aturan, bukan rasa takut.

Bukti paling kuat dari proses internalisasi ini adalah pengakuan siswa bahwa kebiasaan disiplin yang ditanamkan di sekolah “terbawa ke rumah”. Pernyataan ini krusial karena menunjukkan bahwa perilaku disiplin tidak lagi

hanya dipicu oleh pengawasan eksternal, tetapi telah menjadi bagian dari kesadaran pribadi siswa. Proses internalisasi juga terlihat dalam pengembangan nilai kejujuran (siddiq). Pengakuan seorang siswa yang berhenti menyontek karena “takut kena sangsi lagi” memang menunjukkan tahap awal pembentukan moral. Namun, pemahaman siswa lain bahwa berbohong saat izin sekolah pada akhirnya akan “balik ke kita sendiri” mengindikasikan pergeseran ke arah penalaran moral yang lebih internal. Kejujuran merupakan salah satu dari empat sifat utama kepemimpinan Rasulullah SAW (siddiq, amanah, tabligh, fathanah) yang harus ditanamkan dalam setiap individu di lingkungan pendidikan Islam (Susatya, 2023). Budaya sekolah yang berhasil diinternalisasi adalah budaya yang menjadi “roh” atau “jiwa” dari sebuah institusi, sebagaimana dikemukakan oleh Sulistiyono (2021).

4.3.3. Analisis Kepemimpinan Adaptif dalam Menghadapi Tantangan Pembentukan Budaya

Setiap upaya pembentukan budaya pasti menghadapi tantangan, dan MTs Manarul Huda Bintaro tidak terkecuali. Tantangan yang teridentifikasi, seperti mengelola keberagaman latar belakang siswa dan menjaga konsistensi komitmen staf, merupakan realitas umum dalam manajemen pendidikan. Namun, yang membedakan kepemimpinan yang efektif adalah kemampuannya untuk merespons tantangan tersebut secara adaptif. Strategi yang diterapkan oleh kepala sekolah dan para guru di MTs Manarul Huda Bintaro menunjukkan praktik kepemimpinan adaptif, yang sejalan dengan pendekatan situasional di mana pemimpin menyesuaikan perilakunya dengan kondisi anggota (Anwar, 2020; Susatya, 2023).

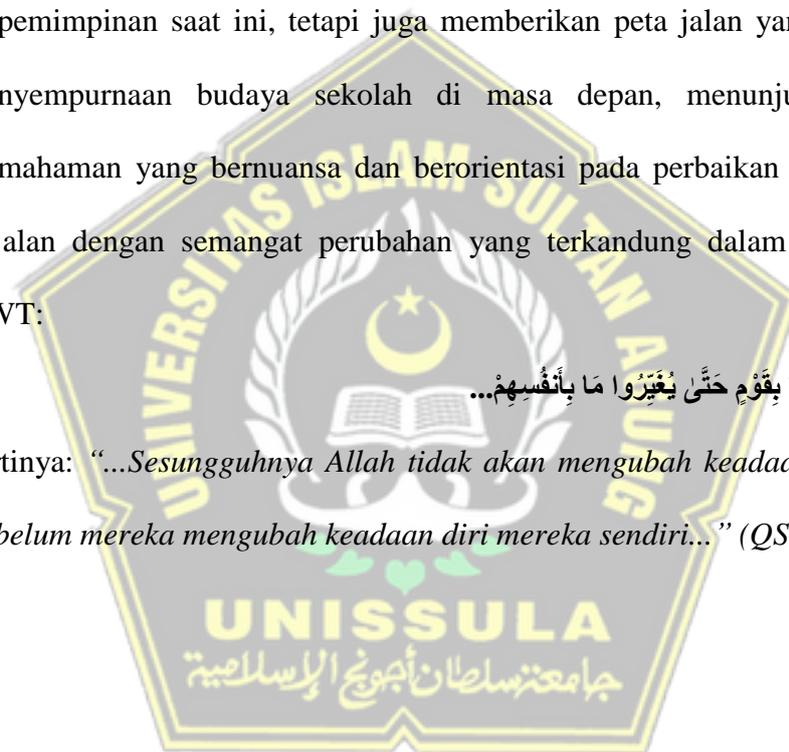
Menghadapi tantangan siswa dengan masalah personal atau moral, strategi yang diambil bukanlah penegakan aturan yang kaku, melainkan pendekatan personal melalui “saling komunikasi dengan orang tua”. Ini menunjukkan kemampuan pemimpin dan stafnya untuk mendiagnosis masalah pada akarnya dan menerapkan solusi yang kontekstual. Demikian pula, rapat evaluasi bulanan berfungsi sebagai mekanisme umpan balik yang sistematis. Ini memungkinkan kepemimpinan untuk tidak hanya menetapkan visi, tetapi juga secara aktif memonitor implementasi, mendengarkan masalah dari bawah, dan menyesuaikan strategi secara berkala. Praktik ini mencerminkan prinsip musyawarah dalam Islam, yang sangat diutamakan dalam pengambilan keputusan, sebagaimana kepemimpinan Umar bin Khattab yang selalu meminta pendapat dan saran dari rakyatnya sebelum mengambil keputusan (Susatya, 2023).

Temuan mengenai kesenjangan antara kepercayaan vertikal (siswa ke guru) yang tinggi dan kepercayaan horizontal (antar-siswa) yang masih rendah adalah sebuah penemuan krusial. Siswa merasa percaya pada guru mereka, namun ragu untuk memercayai teman sebayanya karena “kita nggak tau dia diluar seperti apa”. Temuan ini diperkuat oleh observasi yang mencatat adanya “kelompok-kelompok kecil yang eksklusif” di antara siswa. Hal ini mengindikasikan bahwa sementara kepemimpinan top-down dari kepala sekolah dan guru telah berhasil menciptakan iklim yang aman dan terstruktur dalam hubungan formal, pengaruhnya belum sepenuhnya menembus dinamika sosial informal dan subkultur pertemanan siswa. Ini tidak dapat diartikan sebagai sebuah kegagalan, melainkan sebagai sebuah penanda area

pertumbuhan selanjutnya. Ini menunjukkan bahwa untuk tahap pengembangan budaya berikutnya, sekolah perlu memfokuskan strategi untuk secara eksplisit membangun kepercayaan dan kepedulian di tingkat peer-group. Inisiatif seperti program mediasi teman sebaya, proyek kolaboratif yang menuntut saling ketergantungan, atau pengembangan kepemimpinan siswa yang lebih terstruktur dapat menjadi langkah strategis berikutnya. Dengan demikian, analisis terhadap tantangan dan strategi tidak hanya mengonfirmasi efektivitas kepemimpinan saat ini, tetapi juga memberikan peta jalan yang jelas untuk penyempurnaan budaya sekolah di masa depan, menunjukkan sebuah pemahaman yang bernuansa dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan, sejalan dengan semangat perubahan yang terkandung dalam firman Allah SWT:

...إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ...

Artinya: “...Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sebelum mereka mengubah keadaan diri mereka sendiri...” (QS. Ar-Ra'd: 11).



BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Peran kepala sekolah dalam menciptakan budaya sekolah positif di MTs Manarul Huda Bintaro bersifat multidimensional dan sinergis. Kepala sekolah tidak hanya menjalankan satu fungsi dominan, melainkan secara efektif mengintegrasikan berbagai peran, yaitu sebagai pemimpin (leader) dan suri tauladan yang memberikan arah dan contoh langsung; sebagai manajer dan administrator yang mengorganisir program dan menegakkan sistem secara konsisten; sebagai supervisor dan motivator yang membina staf secara suportif dan mendorong semangat seluruh warga sekolah; serta sebagai wirausahawan yang proaktif menginisiasi program-program inovatif. Sinergi dari peran-peran inilah yang menjadi fondasi utama keberhasilan pembentukan budaya positif di sekolah.
2. Aspek-aspek budaya sekolah positif yang dikembangkan secara menonjol di MTs Manarul Huda Bintaro adalah hasil langsung dari implementasi peran kepemimpinan kepala sekolah. Aspek-aspek tersebut meliputi: (1) Penanaman budaya disiplin dan jujur yang terinternalisasi dalam perilaku siswa; (2) Pembiasaan budaya 5S (Senyum, Salam, Sapa, Sopan, Santun) dan terbangunnya saling percaya secara vertikal (antara siswa dan guru); serta (3) Pengembangan budaya peduli sosial dan lingkungan melalui program-program terstruktur dan aksi nyata.

3. Tantangan utama yang dihadapi adalah mengelola keberagaman latar belakang dan karakteristik siswa, yang menuntut pendekatan yang personal dan diferensiatif. Strategi utama untuk mengatasi tantangan ini adalah melalui komunikasi intensif dan evaluasi berkelanjutan, seperti komunikasi proaktif dengan orang tua dan penyelenggaraan rapat evaluasi rutin bersama para guru. Namun, penelitian ini juga mengidentifikasi tantangan spesifik berupa kesenjangan antara kepercayaan vertikal (siswa-guru) yang tinggi dengan kepercayaan horizontal (antar-siswa) yang masih perlu ditingkatkan.

5.2. Implikasi

Hasil penelitian mengenai peran kepala sekolah dalam menciptakan budaya sekolah positif di MTs Manarul Huda Bintaro memiliki sejumlah implikasi teoretis dan praktis yang dapat menjadi acuan bagi pengembangan dunia pendidikan.

1. Implikasi Praktis

1) Penguatan Model Kepemimpinan Holistik bagi Kepala Sekolah

Temuan penelitian menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan tidak terletak pada satu peran, melainkan pada kemampuan mengintegrasikan berbagai fungsi (teladan, manajer, supervisor, wirausahawan). Implikasi praktisnya adalah kepala sekolah di lembaga pendidikan lain, khususnya madrasah, perlu secara sadar mengembangkan dan menyeimbangkan seluruh dimensi kepemimpinan ini. Pelatihan kepemimpinan bagi kepala sekolah sebaiknya tidak hanya berfokus pada aspek manajerial, tetapi juga pada

pengembangan kecerdasan emosional, kemampuan memotivasi, dan jiwa inovasi.

2) Fokus pada Pembangunan Kepercayaan Horizontal (Antar-Siswa)

Meskipun budaya positif telah terbentuk dalam hubungan guru-siswa, temuan mengenai rendahnya kepercayaan antar-siswa menjadi area krusial untuk pengembangan. Implikasi praktisnya adalah sekolah perlu merancang dan mengimplementasikan program-program yang secara spesifik bertujuan untuk membangun kolaborasi, empati, dan rasa saling percaya di antara siswa. Contohnya adalah melalui proyek belajar berbasis kelompok yang menuntut kerja sama, kegiatan outbound atau LDKS yang fokus pada team building, serta program mediasi teman sebaya.

3) Pentingnya Rutinitas Terstruktur dan Keteladanan Konsisten

Keberhasilan program seperti tadarus harian dan internalisasi 5S menunjukkan kekuatan dari rutinitas yang terstruktur dan keteladanan yang konsisten dari guru dan pimpinan. Sekolah lain dapat mengadopsi pendekatan ini dengan menciptakan program-program pembiasaan sederhana namun dilaksanakan secara disiplin, serta memastikan bahwa seluruh tenaga pendidik menjadi teladan utama dalam setiap praktik kebaikan yang ingin ditanamkan.

2. Implikasi Teoretis

1) Penguatan Teori Kepemimpinan Multidimensional

Penelitian ini memberikan bukti empiris yang kuat untuk mendukung teori kepemimpinan multidimensional dalam konteks pendidikan Islam. Temuan ini memperkaya literatur yang ada dengan menunjukkan bagaimana peran-

peran seperti manajer, pemimpin, dan wirausahawan dapat diintegrasikan secara sinergis dengan nilai-nilai keagamaan untuk membentuk budaya sekolah yang khas dan efektif.

2) Kontribusi pada Konsep Internalisasi Budaya Sekolah

Studi ini memberikan wawasan mengenai proses internalisasi nilai, di mana budaya sekolah tidak hanya menjadi kepatuhan terhadap aturan, tetapi telah menjadi bagian dari karakter siswa yang terbawa hingga ke lingkungan rumah. Temuan mengenai kesenjangan kepercayaan vertikal dan horizontal juga memberikan kontribusi teoretis dengan menyoroti bahwa proses pembentukan budaya sekolah memiliki lapisan-lapisan berbeda yang memerlukan strategi yang berbeda pula.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Peneliti menyadari bahwa penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu dipertimbangkan dalam menginterpretasikan hasil yang telah disajikan:

1. Keterbatasan Metodologis

Subjek yang Terbatas: Penelitian ini hanya dilakukan di satu lokasi, yaitu MTs Manarul Huda Bintaro. Akibatnya, temuan ini mungkin tidak dapat digeneralisasikan secara langsung ke sekolah-sekolah lain yang memiliki konteks, kepemimpinan, dan karakteristik siswa yang berbeda.

Subjektivitas Data Kualitatif: Data penelitian sebagian besar diperoleh melalui wawancara dan observasi yang dianalisis secara kualitatif. Meskipun triangulasi telah dilakukan, tetap ada potensi subjektivitas dari peneliti dalam menginterpretasikan data dan dari informan dalam memberikan jawaban.

2. Keterbatasan Kontekstual

Ketergantungan pada Figur Kepala Sekolah: Keberhasilan yang teridentifikasi sangat lekat dengan kepribadian, gaya kepemimpinan, dan komitmen dari kepala sekolah saat ini. Hasilnya bisa jadi berbeda di bawah kepemimpinan yang lain.

Waktu Penelitian yang Singkat: Penelitian ini bersifat potret sesaat (snapshot) dan tidak mengamati dinamika perkembangan budaya sekolah dalam jangka panjang. Perubahan atau tantangan lain mungkin muncul seiring berjalannya waktu.

5.4. Saran

Berdasarkan kesimpulan, implikasi, dan keterbatasan penelitian, berikut adalah beberapa saran yang dapat diajukan:

1. Saran untuk Kepala Sekolah

- 1) Mempertahankan dan Mengembangkan Kepemimpinan Multidimensional: Diharapkan kepala sekolah terus menjalankan peran kepemimpinannya secara holistik dan menjadi inspirasi bagi seluruh warga sekolah.
- 2) Mengembangkan Program Peningkatan Kepercayaan Antar-Siswa: Secara proaktif merancang dan melaksanakan program-program yang fokus untuk memperkuat hubungan dan rasa saling percaya di antara siswa, sebagai tindak lanjut dari temuan penelitian.
- 3) Mendokumentasikan Praktik Baik: Melakukan dokumentasi terhadap program dan strategi yang berhasil agar dapat menjadi warisan pengetahuan dan panduan bagi kepemimpinan di masa mendatang.

2. Saran untuk Guru

- 1) Menjadi Agen Aktif Pembangunan Budaya: Guru diharapkan tidak hanya menjadi pelaksana, tetapi juga agen yang aktif dalam membangun budaya positif, terutama dalam memfasilitasi interaksi yang sehat dan kolaboratif di antara siswa di dalam dan di luar kelas.
 - 2) Meningkatkan Keterlibatan dalam Komunikasi dengan Orang Tua: Terus menjalin komunikasi yang proaktif dengan orang tua untuk bersama-sama mengatasi tantangan yang dihadapi siswa, terutama yang berkaitan dengan aspek moral dan personal.
3. Saran untuk Sekolah/Yayasan
- 1) Mendukung Keberlanjutan Program: Memberikan dukungan sumber daya dan kebijakan yang memastikan program-program pembentukan budaya positif yang telah berjalan dapat terus berlanjut dan berkembang, terlepas dari pergantian kepemimpinan.
 - 2) Mengintegrasikan Pembangunan Karakter dalam Evaluasi: Menjadikan aspek-aspek budaya positif (seperti kolaborasi dan kepedulian) sebagai bagian dari evaluasi keberhasilan sekolah, tidak hanya terbatas pada pencapaian akademik.
4. Saran untuk Peneliti Selanjutnya
- 1) Melakukan Penelitian Komparatif: Mengadakan penelitian serupa di sekolah dengan karakteristik yang berbeda (misalnya sekolah negeri, sekolah di wilayah geografis lain) untuk membandingkan peran kepala sekolah dan dinamika budaya yang terbentuk.
 - 2) Menggunakan Pendekatan Kuantitatif atau Campuran: Melakukan penelitian lanjutan dengan metode kuantitatif untuk mengukur secara

statistik dampak budaya sekolah terhadap variabel lain seperti prestasi akademik, motivasi belajar, atau tingkat perundungan.

- 3) Melaksanakan Studi Longitudinal: Meneliti perkembangan budaya sekolah di lokasi yang sama dalam kurun waktu yang lebih panjang untuk memahami keberlanjutan, perubahan, dan tantangan jangka panjang.



DAFTAR PUSTAKA

- Anggraini, M., Samosir, F. S., & Nihaya, W. (2022). Pelatihan Kepemimpinan Bagi Kepala Sekolah (Melalui Kajian Teori-teori Kepemimpinan yang Sesuai Diterapkan untuk Sekolah). *Abdi Cendekia: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 1(1), 10-17.
- Anjarrini, K., & Rindaningsih, I. (2022). Peran kepala sekolah dalam membangun budaya sekolah sebagai unggulan sekolah Di MI Muhammadiyah 1 Jombang. *Manazhim*, 4(2), 452-474. <https://doi.org/10.36088/manazhim.v4i2.1952>
- Anwar, K. (2020). *Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Institut Agama Islam Sunan Kalijogo Malang.
- Arifin, M. S. (2020). The concept of ideal leader in Al-Ghazali's thought. *Indonesian Journal of Interdisciplinary Islamic Studies (IJIIS)*, 84-103. <https://doi.org/10.20885/ijiis.vol4.iss1.art5>
- Basri, B., Khairinal, K., & Firman, F. (2021). Manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan fungsi guru di sekolah menengah atas negeri 4 merangin. *Jurnal Ilmiah Dikdaya*, 11(2), 349-361.
- Erlanda, M., Sulistyarini, S., & Syamsuri, S. (2021). Implementasi Pendidikan Karakter Religius Melalui Budaya Sekolah di SMA Mujahidin Pontianak. *Equilibrium: Jurnal Pendidikan*, 9(3), 310-318.
- Fauziah, R. S. P., Maryani, N., & Wulandari, R. W. (2021). Penguatan pendidikan karakter melalui budaya sekolah. *Tadbir Muwahhid*, 5(1), 91-100.
- Fauziah, R. S. P., Maryani, N., & Wulandari, R. W. (2021). Penguatan pendidikan karakter melalui budaya sekolah. *Tadbir Muwahhid*, 5(1), 91-100. <https://doi.org/10.30997/jtm.v5i1.3512>
- Firman, F. (2023). *KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH* Telaah Kepemimpinan pada Sekolah di Pondok Pesantren. *Literasi Nusantara Abadi Grup*. Malang
- Furkan, Nuril. 2013. *Pendidikan karakter melalui BUDAYA SEKOLAH*. Yogyakarta: Magnum Pustaka Utama
- Huda, A., Setiawan, F., Dalimunthe, R., Setiono, I., & Djaka, C. (2021). Budaya Sekolah/ Madrasah. *BINTANG*, 3(3), 517-526. <https://doi.org/10.36088/bintang.v3i3.1565>
- Jani, H. (2023). Model Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Membentuk Budaya Sekolah untuk Penerapan Kurikulum Merdeka. *KALBISOCIO Jurnal Bisnis Dan Komunikasi*, 10(1), 28-44. <https://doi.org/10.53008/kalbisocio.v10i1.2074>

- Jannah, M., Yuhana, Y., & Hilaiyah, T. (2025). Peran Kepala Sekolah sebagai *Leader* dalam Mengembangkan Budaya Sekolah. *Ideguru: Jurnal Karya Ilmiah Guru*, 10(1), 209-217. <https://doi.org/10.51169/ideguru.v10i1.1397>
- Kharismawati, D. E. (2019). Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. *Jurnal Kajian Teori Dan Praktik Kependidikan*, 4, 19–28. <https://doi.org/10.31219/osf.io/2ycbs>
- Lestari, D., & Ain, S. Q. (2022). Peran Budaya Sekolah terhadap Pembentukan Karakter Siswa Kelas V SD. *Mimbar PGSD Undiksha*, 10(1), 105-112. <https://doi.org/10.23887/jjpsd.v10i1.45124>
- Mubarok, H. (2020). “Principal Leadership (Kepemimpinan Kepala Sekolah)” Leadership: *Jurnal Mahasiswa Manajemen Pendidikan Islam*, 1(2), 174-183. <https://e-journal.staimaalhikam.ac.id/mpj/article/view/444>.
- Nuraeni, I., & Labudasari, E. (2021). Pengaruh budaya sekolah terhadap karakter religius siswa di sd it noor hidayah. *DWIJA CENDEKIA: Jurnal Riset Pedagogik*, 5(1), 119-131. <https://doi.org/10.20961/jdc.v5i1.51593>
- Ridho, M. A. (2019). Kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya sekolah efektif di sekolah dasar. *JDMP (Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan)*, 3(2), 114-129.
- Sari, J. D. R., Giatman, M., & Ernawati, E. (2021). Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. *Jurnal Penelitian Dan Pengembangan Pendidikan*, 5(3), 329–333. <https://doi.org/10.23887/jppp.v5i3.34846>
- Sulistiyono, A. (2021). Peran guru dalam menanamkan nilai-nilai demokrasi melalui budaya sekolah. *Mahaguru: Jurnal Pendidikan Guru Sekolah*, 2(2), 1-8.
- Susatya, E. (2019). *Kepemimpinan Pendidikan. Program Pascasarjana Universitas Ahmad Dahlan*. UAD PRESS. Yogyakarta
- Suwarni, S. (2022). Peran budaya sekolah dalam menciptakan lingkungan belajar yang kondusif. *ITQAN: Jurnal Ilmu-Ilmu Kependidikan*, 13(2), 241-254. <https://doi.org/10.47766/itqan.v13i2.197>
- Triwijayanti, N., Sanoto, H., & Paseleng, M. (2022). Pengaruh kualitas layanan pendidikan, budaya sekolah, citra sekolah terhadap kepuasan orang tua. *Scholaria: Jurnal Pendidikan Dan Kebudayaan*, 12(1), 74-80. <https://doi.org/10.24246/j.js.2022.v12.i1.p74-80>