

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI**

#### **A. Budaya Sekolah**

##### **1. Pengertian Budaya Sekolah**

Budaya dalam pengertian umum merujuk pada nilai, sistem kepercayaan, norma dan cara berpikir yang menunjukkan karakteristik anggota organisasi (Owens, 1991: 79). Menurut Deal & Kennedy (Johnson, 1993:1), budaya dapat dimaknai sebagai pengetahuan tentang “*the way we do things around here*” yang bercirikan pertukaran nilai dan kepercayaan yang berinteraksi dengan orang dalam suatu organisasi, struktur organisasi, dan sistem kontrol yang menghasilkan norma perilaku. Sedangkan Schein (2002:1) mengungkapkan bahwa budaya adalah suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik dan oleh karena itu diajarkan/diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat memahami, memikirkan, dan merasakan terkait dengan masalah-masalah tersebut.

Menurut Deal dan Peterson dalam Kusumah (2011:1), budaya sekolah adalah sekumpulan nilai yang melandasi perilaku, tradisi, kebiasaan keseharian, dan simbol-simbol yang dipraktikkan oleh kepala sekolah, guru, petugas administrasi, siswa dan masyarakat sekitar sekolah. Budaya sekolah merupakan ciri khas, karakter atau watak, dan citra masyarakat luas.

Selanjutnya Zamroni (2000: 149) merumuskan kultur sekolah sebagai pola nilai-nilai, norma-norma, sikap, ritual, mitos dan kebiasaan-kebiasaan yang dibentuk dalam perjalanan panjang sekolah. Sedangkan menurut Wagner (2004:12), budaya sekolah bukanlah sebuah diskripsi demografis yang berhubungan dengan ras, sosial ekonomik atau metode-metode geografi. Namun, tentang bagaimana orang-orang memperlakukan orang lain, bagaimana mereka menilai orang lain dan bagaimana mereka bekerja dan bersama-sama baik dalam perasaaan profesional maupun personal. Pernyataan ini sama halnya dengan pendapat Lynch (1997:2) yang menyatakan bahwa budaya merupakan sebuah sistem tentang cara hidup, cara berperilaku, cara berpikir, cara mempercayai, dan cara berhubungan dengan orang lain.

Salah satu keunikan dan keunggulan sebuah sekolah adalah memiliki budaya sekolah (*school culture*) yang kokoh, dan tetap eksis. Perpaduan semua unsur (*three in one*) baik siswa, guru dan orang tua yang bekerja sama dalam menciptakan komunitas yang lebih baik melalui pendidikan yang berkualitas, serta bertanggung jawab dalam meningkatkan mutu pembelajaran disekolah, menjadikan sebuah sekolah unggul dan faivoit dimasyarakat.

Setiap sekolah memiliki keunikan budayanya sendiri-sendiri yang melekat dalam ritual-ritual dan tradisi-tradisi sejarah dan pengalaman sekolah (Wagners, 2004:12). Oleh karena itu, dengan adanya budaya sekolah, dapat diketahui atau dipahami pola perilaku dari sebuah sekolah yang membedakan dengan sekolah lain. Sebagaimana pernyataan Deal dan Peterson (1999;3) bahwa bahwa konsep budaya

akan membantu dalam memahami berbagai pola, memahami sebenarnya apa yang mereka lakukan, bagaimana mereka menjadi seperti itu, dan bagaimana mereka mempengaruhi kinerja. Cavanagh dan Dellar (1998:4) menyatakan bahwa budaya sekolah dihasilkan dari persepsi individu dan persepsi kolektif yang ada di sekolah serta dari interaksi antar personal-personal sekolah, orang tua, dan sistem pendidikan.

Budaya sekolah menurut Turner dan Crang (1996:1) dapat dirumuskan sebagai nilai, pandangan dan sejarah dari suatu sekolah. Sedangkan menurut Sergiovanni (1995 : 89), budaya sekolah dapat dirumuskan sebagai berikut:

*“School culture includes values, symbols, beliefs, and shared meanings of parents, students, teachers, and others conceived as a group or community. Culture governs what is of worth for this group and how members should think, feel, and behave. The 'stuff' of culture includes a school's customs and traditions; historical accounts; stated and unstated understandings, habits, norms, and expectations; common meanings; and shared assumptions. The more understood, accepted, and cohesive the culture of a school, the better able it is to move in concert toward ideals it holds and objectives it wishes to pursue”.*

Deal dan Peterson (1990: 122) mengemukakan bahwa budaya sekolah merupakan makna mendalam dari nilai, keyakinan, tradisi yang terbentuk dari perjalanan panjang suatu sekolah. Heckman (1993: 264) menambahkan bahwa budaya sekolah melekat pada guru, siswa maupun kepala sekolah. Dengan demikian budaya sekolah dapat dimaknai sebagai perjalanan sejarah yang menentukan norma, nilai, keyakinan, seremoni, tradisi, ritual, mitos yang dimiliki oleh komunitas sekolah (Stolp, 1994: 1).

Sekolah sebagai sistem sosial Hanson dalam Asrin (2011;141) sebagai upaya untuk memahami tujuan, peran dan perilaku berbagai komponen pendidikan

di sekolah ada setting sosial (*social setting*). Selanjutnya Lipham dkk dalam Asrin (2011;141) mengemukakan Setidak-tidaknya ada dua elemen dasar bila sekolah sebagai system social, yaitu : (1) Institusi, peran dan harapan dalam menentukan norma bersama sebagai dimensi social, (2) individual, personalitas dan pemenuhan kebutuhan sebagai dimensi psikologis. Sekolah sebagai system social diharapkan dapat membangun moral kerja anggota yang efektif, efisien dan memuaskan melalui integrasi kebutuhan individu dan kebutuhan organisasi ada setting sosial.

Tugas utama sekolah yaitu berupaya untuk menciptakan proses pembelajaran efektif dan efisien mengantar peserta didik mencapai prestasi yang memuaskan Campbel dkk dalam Asrin (2011;141) Sejumlah penelitian tentang sekolah yang efektif, yang terkait dengan proses manajemen sekolah untuk menciptakan iklim, kultur dan etos kerja.

Masalah pendidikan bukan sekedar tergantung pada teory dan ilmu pendidikan itu saja, tapi juga iklim social budaya dan politik ikut berperan. Namun bukan alasan untuk tidak memperbaharui kehidupan melalui pembaharuan konsep pendidikan itu sendiri. Jadi reformasi pendidikan adalah mutlak perlu dilakukan terus menerus sesuai perubahan pemahaman umat akan kehidupan itu sendiri.

Sekolah merupakan tempat berlangsungnya kegiatan belajar mengajar. Belajar dan mengajar tidak hanya dimaknai sebagai kegiatan transfer ilmu pengetahuan dari guru ke siswa. Berbagai kegiatan seperti bagaimana membiasakan seluruh warga sekolah disiplin dan patuh terhadap peraturan yang berlaku di sekolah, saling menghormati, membiasakan hidup bersih dan sehat serta memiliki semangat

berkompetisi secara fair dan sejenisnya merupakan kebiasaan yang harus ditumbuhkan di lingkungan sekolah sehari-hari

Sekolah dan pendidikan, telah menyajikan wajah yang lain, dengan batasan-batasan yang kita ciptakan sendiri, atau tak sengaja tercipta karena pemahaman yang sempit tentang keduanya. Bukankah di zaman globalisasi, semuanya serba tak terbatas oleh sekat-sekat jarak dan waktu? Hendaknya kita mulai memahami tentang itu.

Termasuk globalisasi dibidang pendidikan, adalah perhatian yang penting dalam hal ini. Kemoderenan hendaknya tidak membuat kita terbang terlalu tinggi sehingga membuat kaki anak-anak kita tak lagi menjejak di bumi. Jalan tengah adalah dengan adanya sarana pendidikan yang memadukan keduanya, antara kemoderenan dan alam.

Sebuah sekolah dikatakan baik dan bermutu apabila memiliki karakteristik. Merujuk pada pemikiran Edward Sallis, Sudarwan Danim (dalam Sudrajat, 2008:1) mengidentifikasi ciri-ciri sekolah bermutu, yaitu: a) Sekolah berfokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal, b) Sekolah berfokus pada upaya untuk mencegah masalah yang muncul, dengan komitmen untuk bekerja secara benar dari awal, c) Sekolah memiliki investasi pada sumber daya manusianya, sehingga terhindar dari berbagai “kerusakan psikologis” yang sangat sulit memperbaikinya, d) Sekolah memiliki strategi untuk mencapai kualitas, baik di tingkat pimpinan, tenaga akademik, maupun tenaga administratif, e) Sekolah mengelola atau memperlakukan keluhan sebagai umpan balik untuk mencapai

kualitas dan memposisikan kesalahan sebagai instrumen untuk berbuat benar pada masa berikutnya,f)Sekolah memiliki kebijakan dalam perencanaan untuk mencapai kualitas, baik untuk jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang,g)Sekolah mengupayakan proses perbaikan dengan melibatkan semua orang sesuai dengan tugas pokok, fungsi dan tanggung jawabnya,h)Sekolah mendorong orang dipandang memiliki kreativitas, mampu menciptakan kualitas dan merangsang yang lainnya agar dapat bekerja secara berkualitas,i)Sekolah memperjelas peran dan tanggung jawab setiap orang, termasuk kejelasan arah kerja secara vertikal dan horozontal,j)Sekolah memiliki strategi dan kriteria evaluasi yang jelas,k)Sekolah memnadang atau menempatkan kualitas yang telah dicapai sebagai jalan untuk untuk memperbaiki kualitas layanan lebih lanjut,l)Sekolah memandang kualitas sebagai bagian integral dari budaya kerja,m)Sekolah menempatkan peningkatan kualitas secara terus menerus sebagai suatu keharusan.

## **2. Fungsi Budaya Sekolah**

Budaya memiliki sejumlah fungsi dalam organisasi. Pertama, hal ini berperan sebagai penentu batas-batas, artinya kultur menciptakan perbedaan atau distingsi antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. kedua, hal ini memuat rasa identitas anggota organisasi. Ketiga, budaya memfasilitasi lahirnya komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar dari pada kepentingan individu. Ke empat, budaya meningkatkan stabilitas system social. Budaya merupakan perekat social yang membantu menyatukan organisasi dengan cara menyediakan standar mengenai apa yang sebaiknya dikatakan dan dilakukan anggota organisasi, dan terakhir budaya bertindak

sebagai mekanisme *sense-making* serta kendali yang menuntun dan membentuk sikap dan perilaku anggota organisasi. Robbins dalam Ardiansah (2011:1).

Sementara itu Schein dalam Ardiansah (2011;1) membagi fungsi [budaya organisasi](#) berdasarkan tahap pengembangannya, yaitu (1) fase awal yang merupakan tahap pertumbuhan organisasi, fungsi [budaya organisasi](#) terletak pada pembeda, baik terhadap lingkungan maupun kelompok atau organisasi lain. (2) fase pertengahan, [budaya organisasi](#) berfungsi sebagai integrator karena munculnya sub-sub budaya baru sebagai penyelamat krisis identitas dan membuka kesempatan untuk mengarahkan perubahan [budaya organisasi](#), dan (3) fase dewasa, [budaya organisasi](#) berfungsi dapat sebagai penghambat dalam berinovasi karena berorientasi pada kebesaran masa lalu dan menjadi sumber nilai untuk berpuas diri.

### **3. Elemen Budaya Sekolah**

Definisi Budaya sekolah yang telah dikemukakan sebelumnya secara tidak langsung menyiratkan bahwa sekolah memiliki beberapa elemen kunci

Budaya baik yang tampak maupun tidak tampak merupakan elemen-elemen simbolik dari kehidupan sekolah dengan ciri-ciri sebagai berikut: (a) falsafah atau ideologi yang menyertai kepala sekolah dan staffnya, (b) cara-cara bagaimana falsafah tersebut diterjemahkan kedalam visi dan misi sekolah, (c) Seperangkat nilai yang dianut kepala sekolah dan staf, (d) menunjukkan kualitas tindakan pribadi dan interaksi diantara warga sekolah, (e) kiasan-kiasan baik disadari maupun tidak disadari menjadi kerangka kerja dalam berfikir dan bertindak, serta (6) perwujudan yang nyata atau tidak nyata yang sampai saat ini kurang penting fungsinya, tetapi

memiliki potensi dan pengaruh disekolah. Beare dkk (dalam Ansar dan masaong.2007:187)

Bentuk budaya sekolah secara intrinsik muncul sebagai suatu fenomena yang unik dan menarik, karena pandangan sikap, perilaku yang hidup dan berkembang dalam sekolah pada dasarnya mencerminkan kepercayaan dan keyakinan yang mendalam dan khas dari warga sekolah. Dalam hal ini Hedley Beare dalam wiwin (2011:1) mendeskripsikan unsur-unsur budaya sekolah dalam dua kategori yaitu, pertama unsur yang tidak kasat mata (unsur yang tidak kasat mata adalah filsafat atau pandangan dasar sekolah mengenai kenyataan yang luas, makna hidup atau yang dianggap penting dan harus diperjuangkan oleh sekolah. Dan itu harus dinyatakan secara konseptual dalam rumusan visi, misi, tujuan dan sasaran yang lebih kongkrit yang akan di capai oleh sekolah).kedua(unsur yang kasat mata dapat termenifestasi secara konseptual meliputi, visi,misi, tujuan dan sasaran, kurikulum, bahasa komunikasi,narasi sekolah, dan narasi tokoh-tokoh,struktur organisasi, ritual, dan upacara,prosedur belajar mengajar,peraturan sistem ganjaran/ hukuman, layanan psikologi sosial, pola interaksi sekolah dengan orang tua, masyarakat dan yang meteriil dapat berupa : fasilitas dan peralatan, artifiak dan tanda kenangan serta pakaian seragam.

Selanjutnya Mardapi dalam wiwin (2011:1) membagi unsur-unsur budaya sekolah jika ditinjau dari usaha peningkatan kualitas pendidikan sebagai berikut :Kultur sekolah yang positifadalah kegiatan-kegiatan yang mendukung peningkatan kualitas pendidikan, misalnya kerjasama dalam mencapai prestasi, penghargaan

terhadap prestasi, dan komitmen terhadap belajar. Kultur sekolah yang negatif adalah kultur yang kontra terhadap peningkatan mutu pendidikan. Artinya resisten terhadap perubahan, misalnya dapat berupa: siswa takut salah, siswa takut bertanya, dan siswa jarang melakukan kerja sama dalam memecahkan masalah. Kultur sekolah yang netral yaitu kultur yang tidak berfokus pada satu sisi namun dapat memberikan kontribusi positif terhadap perkembangan peningkatan mutu pendidikan. Hal ini bisa berupa arisan keluarga sekolah, seragam guru, seragam siswa dan lain-lain.

Mardapi dalam wiwin (2011:3) membagi karakteristik peran kultur sekolah berdasarkan sifatnya dapat dibedakan menjadi tiga yakni : Pertama Bernilai Strategis. (Budaya yang dapat berimbas dalam kehidupan sekolah secara dinamis. Misalnya memberi peluang pada warga sekolah untuk bekerja secara efisien, disiplin dan tertib. Kultur sekolah merupakan milik kolektif bukan milik perorangan, sehingga sekolah dapat dikembangkan dan dilakukan oleh semua warga sekolah.) Kedua Memiliki Daya Ungkit (Budaya yang memiliki daya gerak akan mendorong semua warga sekolah untuk berprestasi, sehingga kerja guru dan semangat belajar siswa akan tumbuh karena dipacu dan di dorong, dengan dukungan budaya yang memiliki daya ungkit yang tinggi. Misalnya kinerja sekolah dapat meningkat jika disertai dengan imbalan yang pantas, penghargaan yang cukup, dan proporsi tugas yang seimbang. Begitu juga dengan siswa akan meningkat semangat belajarnya, bila mereka diberi penghargaan yang memadai, pelayanan yang prima, serta didukung dengan sarana yang memadai). Ketiga Berpeluang Sukses (Budaya yang berpeluang sukses adalah budaya yang memiliki daya ungkit dan memiliki daya gerak yang tinggi. Hal ini

sangat penting untuk menumbuhkan rasa keberhasilan dan rasa mampu untuk melaksanakan tugas dengan baik. Misalnya budaya gemar membaca. Budaya membaca di kalangan siswa akan dapat mendorong mereka untuk banyak mengetahui tentang berbagai macam persoalan yang mereka pelajari di lingkungan sekolah. Demikian juga bagi guru mereka semakin banyak pengetahuan yang diperoleh, tingkat pemahaman semakin luas, semua ini dapat berlangsung jika disertai dengan kesadaran, bahwa mutu/ kualitas yang akan menentukan keberhasilan seseorang).

#### **4. Proses Terbentuknya Budaya Sekolah**

Secara umum proses ini mengikuti tahap pembentukan organisasi dimulai dari tahap pembentukan ide sampai lahirnya sebuah organisasi. Hal ini ditegaskan oleh Edgar Schein tahun 1999 yang menyatakan bahwa terbentuknya budaya organisasi tidak bisa dipisahkan dari para pendiri organisasi. Proses ini mengikuti alur sebagai berikut: a) Para pendiri dan pimpinan lainnya membawa serta satu set asumsi nilai-nilai, perspektif, artifach kedalam organisasi dan menanamkan kepada bawahan ; b) Budaya muncul ketika para anggota organisasi berinteraksi antara satu dengan yang lainnya untuk memecahkan masalah-masalah secara pokok organisasi yakni integrasi internal dan adaptasi eksternal.

Masing-masing anggota menciptakan budaya baru dan mengembangkan sosiologi bisa dikatakan bahwa organisasi adalah sebuah masyarakat. Namun, karena skala sekolah sebuah organisasi seringkali lebih jauh dibandingkan masyarakat dan meski organisasi disebut sebagai masyarakat dalam batas-batas tertentu, tidak semua

karakteristik masyarakat bisa dengan sendirinya manakala kumpulan orang-orang terlibat dalam kehidupan sosial.

Menurut Prince dan Bayer (Masaong, 2002:234) budaya dipengaruhi oleh berbagai perilaku seorang pimpinan termaksud contoh yang diterapkan, apa yang diperhatikan pimpinan, cara pimpinan tersebut berinteraksi terhadap krisis, cara pimpinan tersebut mengalokasikan imbalan-imbalan dan cara pimpinan tersebut membuat pilihan, promosi, dan keputusan dan memberhentikan orang. Mekanisme-mekanisme tambahan untuk membentuk budaya termaksud rancangan struktur, sistem manajemen, fasilitas pertanyaan formal tentang ideologi dan kisah-kisah formal, dongeng-dongeng serta legenda-legenda jauh lebih mudah untuk menanamkan budaya pada organisasi baru pada mengubah organisasi yang sudah lama. Namun demikian pimpinan kultural juga penting memperkuat budaya dalam sebuah organisasi yang ada saat makmur atau berhasil.

Kesimpulannya bahwa budaya sekolah dapat dibentuk dan dipertahankan menjadi budaya yang kuat apa bila pimpinan sekolah mampu mengarahkan warganya membangun budaya sekolah yang kuat. Disini kepala sekolah dituntut untuk mengelola unsur-unsur budaya sekolah sebagai sebuah manifestasi dalam bentuk keyakinan, nilai-nilai dan perilaku semua warga sekolah.

## **B. Pengembangan Budaya Sekolah**

Budaya sekolah pada dasarnya merupakan norma-norma yang berlaku dan dilaksanakan oleh warga sekolah, yang mampu menumbuhkembangkan kesadaran diri, watak, ethos kerja, disiplin kerjasama, sikap pluralis dalam berbagai aspek

kehidupan, kreativitas, produktivitas, kemampuan berfikir kritis, solidaritas, toleransi, dan daya saing anak didik.

Pengembangan budaya sekolah sangat ditentukan oleh lingkungan fisik, lingkungan sosial, nilai-nilai yang berkembang disekolah dan keteladanan. Untuk membangun budaya sekolah sangat dipengaruhi pengembangan budaya fisik sekolah yang rapi, bersih dan sejuk serta lingkungan sosial yang damai, saling toleran tetap disiplin dalam menegakkan aturan dan didukung dengan keteladanan Kepala Sekolah dan Guru.

Pengembangan budaya sekolah tidak terlepas dari kepala sekolahnya. Menurut Owen (dalam Masaong, 2007:192) kepemimpinan kepala sekolah memperkuat budaya sekolah merupakan upaya-upaya untuk mengartikulasikan visi, misi, tujuan, nilai-nilai, keunikan, sistem simbol, imbalan yang memadai, ikatan organisatoris berdasarkan saling percaya dan komitmen antar guru, siswa dan masyarakat.

Pengembangan mengembangkan budaya sekolah harus berkiblat pada visi dan misi sekolah yang tidak hanya menonjolkan akademik saja tetapi juga ekstra kurikuler dalam kerangka pengembangan potensi diri siswa dan pembentukan karakter siswa menjadi pribadi yang beriman, kreatif dan berprestasi.

### **C. Pengembangan Nilai-nilai**

Keyakinan dan nilai merupakan ide-ide mendasar sesuai yang diinginkan, yang benar dan yang dianggap baik oleh sebagian besar warga sekolah. Sekolah sebagai organisasi mempunyai nilai-nilai yang diyakini oleh warganya yang

termanifestasi pada cara berpikir, bertindak dan menyikapi hal-hal yang terkait dengan sekolah. Nilai dan keyakinan dalam kepemimpinan merupakan filosofis semangat sekolah (*spirit of school*), sehingga sekolah dapat bergerak sesuai dengan visi misi yang diharapkan. Nilai dan keyakinan kepala sekolah tentang sekolah yang dipimpinya merupakan dimensi terdalam dari nilai-nilai universal yang diemban, sekaligus merupakan refleksi dari nilai dan keyakinan masyarakat sekolah.

Nilai dan keyakinan yang dimiliki kepala sekolah, biasanya termanifestasi dalam diri sekolah. Dimana kepala sekolah berupaya agar nilai dan keyakinannya dapat menjadi harapan dan milik sekolah. Peran dan tanggung jawab kepala sekolah adalah untuk mentransformasi nilai dan keyakinan agar terwujud sebagai bentuk perilaku sekolah. Kepala sekolah mengarahkan nilai dan keyakinan untuk membangun budaya sekolah yang unggul (*culture of excellence school*)

Menurut Spink dan Caldwell dalam Ansar dan Masaong (2007:202) nilai dan keyakinan sekolah yang perlu menjadi perhatian untuk mencapai keunggulan sekolah (*excellence school*) yaitu; kualitas, keefektifan, persamaan, efisiensi dan pemberdayaan. Ekosusilo dalam Ansar dan Masaong (2007:202) menemukan bahwa keunggulan sekolah tercapai karena didukung dengan nilai-nilai dasar yang diyakini kepala sekolah dan warganya.

#### **D. Kendala dalam pengembangan Budaya Sekolah**

Upaya pengembangan budaya sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan telah sering dilakukan, baik atas dasar inisiatif sekolah itu sendiri maupun dengan cara mengadopsi suatu bentuk kebijakan baru disekolah. Perubahan yang dilakukan

mestinya berjalan secara berkelanjutan (*sustainability*) sehingga peningkatan mutu (*quality improvement*) yang menjadi tujuan perubahan itu dapat diwujudkan. Namun dalam kenyataannya pengembangan budaya sekolah tidak terjadi dengan mudah dan menghadapi berbagai kendala. Kotter dalam Ansar dan Masaong (2007:227) menjawab pertanyaan mengapa sekolah sering gagal melakukan perubahan dengan mengidentifikasi delapan kesalahan, yaitu; (1) membiarkan adanya rasa puas diri yang terlalu banyak, (2) gagal menciptakan koalisi yang cukup kuat, (3) meremehkan kekuatan visi, (4) mengkomunikasikan visi dengan buruk, (5) membiarkan hambatan-hambatan menghaangi visi baru, (6) gagal menciptakan keuntungan jangka pendek, (7) terlalu cepat menyatakan keberhasilan, dan (8) lalai menanamkan perubahan secara kokoh ke dalam kutur sekolah.