**BAB VII**

**BUDAYA SEKOLAH**

1. **Pengertian**

Manusia selama hidupnya tidak terlepas dari budaya dari mana dan di mana mereka berada. Budaya berasal dari bahasa Sanskerta, *budhayah* yang artinya budi atau akal. Budaya berasal dari bahsa Latin, *colere* yang artinya segala daya upaya manusia untuk mengubah alam. Selanjutnya *colere* diterjemahkan dalam bahasa Inggris*, culture* dan diterjemahkan dalam bahasa Indonesia menjadi kultur atau budaya. Definisi budaya sudah didiskusikan berbagai kalangan dan bertahun-tahun, namun sampai saat ini belum ada satupun yang memuaskan semua pihak. Istilah kultur dipergunakan pertama kali oleh Taylor (1924) dalam karya antropologinya dengan pengertian sebagai berikut, “*Culture is* *that complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, law, custom, and any other capabilities and habits acquired by man as a member of society.”* Sejalan dengan pendapat Taylor tersebut, Sein (2004: 109) menyatakan, “*Culture lies at the intersection of social science and reflects some of the influence of each, specifically, those of anthropology, sociology, social psychology, and organizational behavior*.”

Perbedaan pendapat Sein dengan pendapat Taylor adalah budaya menurut Taylor meliputi oengetahuan, kepercayaan, seni, moral, hukum, pakaian, kemampuan, dan kebiasaan yang dibutuhkan oleh manusia sebagai anggota masyarakat; sedangkan Taylor lebih menganggap budaya sebagai interseksi ilmu pengetahuan dan reflek yang salang mempengaruhi satu dengan lainnya seperti antropologi, sosiologi, psikologi sosial, dan perilaku organisasi.

Selanjutnya, budaya menurut Gill (2009: 131), “*Culture is often simply defined as ‘the way w do things around here’.”* Deal & Peterson(2009) mendefinisikan budaya sebagai pola yang mendalam terhadap suatu nilai, kepercayaan, dan tradisi yang telah dibentuk melebihi dari sejarah sekolah. Guthrie & Schuermann (2011: 9), “*Culture is a theretical and analytic concept employed by anthropologists and sociologists to capture the totality of a people’s way of life, both material and immaterial.”* Selanjutnya ditambahkanGuthrie & Schuermann (2011: 11), “*Culture is people’s way life and way of interpreting life and all that they see around them.”* Budaya menurut Hoy & Miskel (2013: 180), “*Culture is manifested in norms, shared values, and basic assumptions, each occurring at different levels of depth and abstraction.”*  Hoy & Miskel (2013: 179) menyatakan, “*Organizational culture is an attempt to get at the feel, sense, athmosphere, character, or image of an organization.”* Selanjutnya ditambahkan oleh Hoy & Miskel (2013: 179) menyatakan, “*Our general definition of organizational culture is a system of shared orientations that hold the unit together and give it a distinctive identity.”*

Istilah budaya sekolah pertama kali diungkapkan oleh Firestone & Wilson (1985). Hopkin (2001) menyatakan bahwa budaya sekolah adalah unsur penting yang menyaring pengaruh budaya luar sekolah dan mempengaruhi belajar dan mengajar di kelas dan di sekolah. Budaya sekolah dipengaruhi oleh budaya kelas dan budaya di luar sekolah (Busher, 2006). Budaya sekolah menurut Stolp & Smith (1995: 13), “*We define school culture as historical transmitted patterns of meaning that include the norms, values, beliefs, traditions, and myths understood, maybe in varying degree, by member of the school community.”* Menurut Peterson (2002: 10), “*School culture is the set of norms, values and beliefs, rituals and ceremonies, symbols and sories that make up the ‘pesona’ of the school.* Tomlinson (2004: 150) menyatakan, “*School cultures are heterogeneous-there are subcultures around different functions, roles, skills or levels in a schools.”*  Busher (2006: 84) menyatakan, “*The culture of school represents a nexus of particular values and belief as its ‘ethos’ or atmosphere.”* Lunenburg & Orstein (2011: 60) menyatakan, “*The culture of an organization is all the beliefs, feeling, behaviors, and symbols that are characteristic of an organizations. More specifically, organizational culture is defined as shared philosophies, ideologies, beliefs, feelings, assumtions, expectations, attitudes, norms, and values.”*  Peterson & Deal (2009: 9) menyatakan, *“We believe that the term culture encompasses the complex elements of values, traditions, language.”* Guthrie & Schuermann (2011: 21) menyatakan, “*School culture is ‘a group’s shared beliefs, customs, and behavior…. Culture includes the obvious element of schedules, curriculum, student demographics, grading and attendance policies, as well as the social interactions tat occur within tose structures and give a school its look and feel*,” Budaya mempengaruhi proses manajemen seperti struktur organisasi, motivasi, kepemimpinan, pembuatan keputusan, komunikasi, dan perubahan.

Berdasarkan pendapat di atas, maka yang dimaksud dengan **budaya sekolah adalah artifak, nilai, keyakinan, asumsi dasar, tradisi (kebiasaan), filosofi, ideologi, perasaan, harapan, sikap, renstra yang mengikat kebersamaan dan menjadi ciri khas sekolah yang membedakan sekolah atu dengan sekolah lainnya.**

1. **Tujuan dan Manfaat**

Tujuan budaya sekolah adalah: (1) terwujudnya peningkatan hasil belajar siswa; (2) terciptanya kepuasan kerja; (3) terwujudnya produktivitas kerja; (4) terarahnya perilaku warga sekolah untuk meningkatkan mutu proses dan hasil belajar siswa; (4) terciptanya kerja tim warga sekolah yang kompak; (5) tersaringnya budaya global yang tidak sesuai dengan budaya local sekolah; (6) terwujudnya peningkatan komitmen dan motivasi warga sekolah dan orang tua siswa; (7) terwujudnya sekolah efektif. Manfaat budaya organisasi sekolah adalah: (1) memberi makna terhadap segala upaya kerja keras manusia; (2) adanya norma, nilai, keyakinan, tradisi (kebiasaan), mitos, asumsi, simbul, filosofi, ideologi, perasaan, harapan, harapan, sikap, seremonial, kostum yang mengarahkan dan membentuk perilaku; (3) memasyarakatkan dan menularkan pengetahuan; (4) menyamin konsistensi tindakan anggota organisasi; (5) menjadi identitas organisasi; (6) menjadi perekat sosial yang menjadi pegangan bersama anggota organisasi; (7) menyediakan tujuan umum anggota organisasi dengan tujuan dan nilai khusus yang mengarahkan organisasi; (8) membentuk budaya belajar dan budaya mutu; (9) meningkatkan komitmen warga sekolah dan orang tua; (10) menstabilkan sistem sosial di sekolah; (11) menjadikan sekolah efektif.

1. **Perbedaan Budaya Sekolah dengan Iklim Sekolah**

Beberapa ahli menyatakan bahwa budaya dengan iklim sekolah tumpang tindih. Stolp & Smith (1995: 15) membedakan iklim dengan budaya dengan menyatakan:

*We regard climate as a narrow concept than culture. Climatemis the term typically used to describe people’s shared perceptions of the organization or work unit, whereas culture, as we have seen, embrces not only how people feel about their organization, but the assumptions, values, and beliefs that give the organization its identity and specify its standards for behavior. When discussing climate, the focus is on the impressions feelings, and expectations held by members of the school organization.*

Selanjutnya, Stolp & Smith (1995: 17) membedakan iklim sekolah dengan budaya sekolah seperti Gambar VII.1.

**Gambar VII. 1 Dimensi Perbedaan antara Iklim dan Budaya Sekolah**

Tomlinson (2004: 150) membedakan budaya dengan iklim dengan menyatakan, “*Culture of school is more permanent and built into the organization than climate. It is more difficult to change.”*  Paterson & Deal (2004:9) menyatakan perbedaan iklim dengan budaya sebagai berikut.

*For many educators, the terms climate and ethos represent the organizational phenomena that we have described. Climate emphasizes the feeling and current tone of the school, the emotional content of the relationships, and the morale of the place. Ethos suggests shared folkways and traits, but misses the importance of ritual and ceremony.*

*We believe that the term culture encompasses the complex elements of values, traditions, language, and purpose somewhat better; therefore, we will use culture throughout this book. Culture exists in the deeper elements of a school: the unwritten rules and assumptions, the combination of rituals and traditions, the array of symbols and artifacts, the special language and phrasing that staff and students use, and the expectations about change and learning that saturate the school’ s world.*

Busher (2006: 84) menyatakan, “*Sometimes the term climate is used interchangeable with the culture strictly the former term, drawn from sosial psychology, focuses on describing people’s perception of the interactions of one person with many.*” Gutrie &Schuermann (2011: 10) menyatakan, “*A culture can shape climate.”* Selanjutnya ditambahkan Gutrie & Schuermann (2011: 21, “*Some make a distinction between climate and culture of a school, but, the two concepts are considered together because the are closely intertwined……, climate has always affected culture.*

Perbedaan iklim organisasi dengan budaya organisasi adalah iklim organisasi berakar dari psikologi, sedangkan budaya organisasi berakar dari antropologi dan sosiologi. Hoy & Miskel (2013: 208) menyatakan, “*Organizational climate and culture are partly competing, partly complementary. Organizational culture refers to shared beliefs, whereas climate reflects the dominant patterns of behavior in organizations.”* Selanjutnya ditambahkan pula oleh Hoy & Miskel (2013: 209), “*Climate has its historical roots in disciplines of social psychology and industrial psychology, whereas culture has its origins in anthropology and sociology.”* Iklim sekolah dan budaya sekolah saling melengkap dalam membentuk identtas sekolah. Iklim sekolah lebih fokus pada perilaku bersama dari pada keyakinan bersama.

**D. Tingkatan**

Artifak mencakup semua gejala (fenomena) yang dapat dilihat, didengar, dan dirasakan (*tacit*) oleh warga sekolah di sekolahnya. Artifak bersifat nyata (konkrit) Artifak merupakan pintu masuk bagi orang luar sekolah untuk memahami kultur sekolah. Artifak merupakan lapisan paling bawah kultur sekolah yang paling dekat dengan iklim sekolah. Misalnya: arsitektur sekolah, tata ruang, interior, eksterior, bahasa, teknologi, produk, kreasi, gaya berpakaian termasuk seragam sekolah, perilaku, emosi yang tampak, mitos, nilai-nilai yang dipublikasikan, upacara (ritual atau seremonial), bagan organisasi, isi renstra sekolah, logo, moto (slogan), peraturan, bendera, simbul, cerita, gambar, dan simbul. Tiga simbul yang mengidentifikasikan budaya sekolah yaitu *stories, icons, and rituals. Stori*es adalah cerita nyata dana atau fiktif. Mitos adalah cerita yang tidak dapat dibuktikan dengan fakta. Legenda adalah *stories* yang diceritakan ulang dan dibumbui dengan fiksi secara rinci. *Icons* adalah artifak fisik yang digunakan untuk mengkomunikasikan budaya. Contoh logos, moto, dan trophi. Ritual adalah seremoni rutin yang memberikan makna penting bagi organisasi sekolah.

Artifak terdiri atas dimensi verbal/konseptual, perilaku, fisik/material Contoh dimensi verbal/konseptual yaitu: visi dan misi sekolah, kurikulum, struktur organisasi sekolah, tokoh dan sejarah kesuksesan sekolah, bahasa yang dipakai di sekolah. Contoh perilaku: senyum, sapa, sala, sopan, santun, dan perilaku pada kegiatan belajar mengajar, kebiasaan/kegiatan rutin, peraturan, hadiah, hukuman, dukungan psikologis dan sosial, interaksi dengan orang tua dan masyarakat. Contoh dimensi fisik/material yaitu: peralatan dan fasilitas, bentuk dan *lay out* bangunan, motto dan hiasan-hiasan, dan cara berpakaian/seragam.

Nilai (*value*) adalah sesuatu yang bermakna. Nilai bersifat normatif. Schein (2004: 28) mendefinisikan nilai sebagai sesuatu yang diyakini oleh warga sekolah sebagai sesuatu yang benar dan yang salah. Nilai adalah sesuatu pedoman yang diyakini oleh warga sekolah sebagai sesuatu yang benar dan yang salah. Contoh nilai: keharmonian, rajin pangkal pandai, air beriak tanda tak dalam.

Keyakinan adalah cara warga sekolah seharusnya bekerja dalam sekolahnya. Keyakinan bersifat abstrak. Dengan rajin belajar, hasil belajar siswa akan meningkat; ruang kelas yang bersih, aman, dan nyaman siswa merasa betah dan mendukung pembelajaran di kelas. Untuk meningkatkan mutu pembelajaran perlu guru profesional. Nilai dan keyakinan merupakan ciri khas organisasi sekolah.

Asumsi dasar merupakan inti dari budaya sekolah. Schein (2004: 31) menyatakan bahwa inti dari kultur sekolah adalah asumsi dasar yang menjadi jaminan bahwa seseorang menemukan variasi dalam unit budaya. Pada asumsi dasar terdapat petunjuk-petunjuk perilaku yang harus dipatuhi warga sekolah. Asumsi dasar cenderung tidak perlu dikonfrontasikan dan diperdebatkan lagi oleh warga sekolah (Schein, 2004: 31). Schein (2004: 85) membagi asumsi dasar menjadi empat kategori yang meliputi: (1) hubungan sekolah dengan lingkungannya, (2) realita dan kebenaran, (3) ruang dan waktu, (4) sifat kegiatan, aktivitas dan hubungan sesama manusia. Posisi artifak, nilai, keyakinan, dan asumsi digambarkan seperti Gambar VII.2. Tingkatan budaya ditinjau dari norma, nilai bersama yang diinginkan, dan asumsi dasar dari tingkat nyata dan abstrak digambarkan seperti Gambar VII.3.

**Gambar VII.2 Posisi Asumsi Dasar, Nilai, Keyakinan, dan Artifak dalam**

**Budaya Sekolah**

Rendah

**Abstrak**

**ASUMSI TACIT**

**Premis Abstrak:**

Hakikat manusia

Hakikat hubungan manusia

Hakikat kebenaran dan kenyataan

Hubungan dengan lingkungan

**NILAI-Konsepsi yang diinginkan**

Keterbukaan

Kepercayaan

Kerja sama

Kehangatan

Keja tim

Pengawasan

Tinggi

**Nyata**

**NORMA**

Dukungan teman sejawat

Tanpa kritik kepala sekolah

Mengatasi disiplin diri sendiri

Memberikan bantuan tambahan kepada siswa

Keja tim

Dapat mengetahui teman sejawat

**Gambar VII.3 Tingkatan Budaya (Hoy & Miskel, 2013: 181)**

**E. Jenis**

Budaya sekolah memiliki tiga jenis yaitu positif, netral, dan negatif. Budaya positif adalah budaya yang mendukung kemajuan sekolah. Misalnya: budaya mutu, budaya belajar, budaya ingin tahu, budaya baca, budaya disiplin, budaya akademik, budaya kerja keras, budaya kerja tim.

Budaya netral adalah budaya yang membuat sekolah tidak mengalami kemajuan dan kemunduran. Contohnya: budaya stagnan atau *status quo,* pakaian seragam, arisan. Budaya negatif adalah budaya yang menyebabkan kemunduran sekolah. Contohnya: budaya meremehkan mutu, budaya katrol nilai siswa, budaya nyontek, budaya instan, budaya malas, budaya malu bertanya, budaya takut salah dalam belajar, budaya kekerasan, budaya pelecehan seksual, budaya korupsi.

Sebagai tambahan, ada dua jenis budaya lainnya yaitu: (1) konsep umum prima (*(excellent*) dari Peter & Waterman dan (2) pendekatan prima berupa teori Z dari Ouchi. Teori Z yang dapat diterapkan di sekolah dengan unsur-unsur: (1) kepercayaan, kehalusan, dan kehangatan; (2) pembuatan keputusan dan pengawasan bersama; (3) pelatihan dalam perencanaan; (4) proses organisasi; (5) sistem penganggaran; (6)keterampilan interpersonal; (6) motivasi melalui kepentingan sendiri; (7) ganjaran untuk jangka panjang; (8) pentingnya pendidikan bermutu tinggi (Ouchi, 1982).

1. **Faktor-faktor yang Mempengaruhi Budaya Sekolah**

Faktor-faktor yang mempengaruhi budaya sekolah seperti Gambar VII.4 dan Gambar VII.5 berikut.

Budaya sekolah

**Kepemimpinan**

Kebijakan dan personil

Pemanfaatan sumber daya

Insentif dan akuntabilitas

Data dan asesmen

Pemberdayaan dan enerji

**Harapan Regulasi**

Standar pendidikan Peraturan

Harapan Disdik S**ekolah** Keuangan

Harapan orang tua dan Kasus

Masyarakat Kontrak

**Hambatan Sumber Daya**

Pusat

Propinsi

Kabupaten/kota

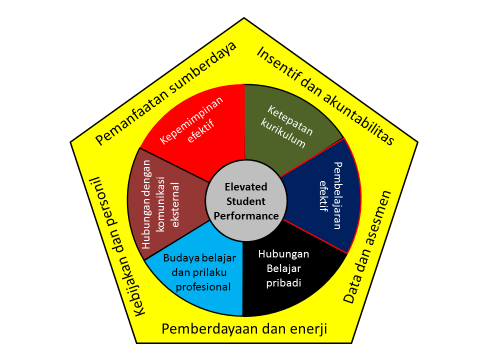
**Gambar VII.4 Faktor-faktor yang Mempenguhi Budaya Sekolah (Guthrie & Schuermann,**

Budaya sekolah

Budaya sekolah

Budaya sekolah

**2011: 41)**

****

**Gambar VII.5 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Budaya Sekolah Efektif**

**(Guthrie & Schuermann, 2011: 28)**

1. **Hubungan Budaya Sekolah dengan Hasil Belajar Siswa**

Hubungan budaya sekolah dengan hasil belajar digambarkan sebagai berikut.

**Perilaku**

**Kepemimpinan**

Kepemimpinan berbasis pembelajaran

Praktik Kepala Sekolah

**Variabel**

**Mediator**

Budaya Sekolah

**Pengaruh**

**Kepemimpinan**

Hasil belajar

**Variabel latar**

**Belakang**

Proses internal

Sekolah

Proses eksternal

sekolah

**Gambar VII. 6 Hubungan Budaya Sekolah dengan Hasil Belajar Siswa**

**(Guthrie & Schuermann, 2011: 28)**

1. **Peranan Kepala Sekolah dalam Pengembangan Budaya Sekolah**

Peterson & Dale (2004: 160) menyatakan bahwa peranan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya sekolah adalah sebagai berikut.

1. *The principal as symbol: affirm values through****:*** *dress, behavior, attention, routines.*
2. *The principal as potter: shape and be shaped by* *the school's heroes, rituals, ceremonies, symbols.*
3. *The principal as poet: use language to reinforce values and sustain the school's best image of itself.*
4. *The principal as actor: improvise in the school's inevitable dramas.*
5. *The principal as healer: oversee transitions and change in the life of the school.*

Want (2007: 160) menyatakan bahwa peranan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya sekolah adalah sebagai: (1) pembaharu (*renewal*); (2) komunikator; (3) pemersatu; (4) penumbuh rasa percaya kepada setiap warga sekolah; (5) penanggung jawab.

1. **Standar Kepala Sekolah yang Dibutuhkan**

Standar kepala sekolah yang dibutuhkan dalam mengembangkan budaya sekolah seperti yang tercantum dalam *Educational Leadership Constituent Council* (ELCC)yaitu sebagai berikut.

Standar 1: memfasilitasi pengembangan, pelaksanaan, dan urusan visi pembelajaran di sekolah dengan dukungan komunitas sekolah.

Standar 2:mengembangkan budaya positif sekolah, menyiapkan program pembelajaran afektif, mlaksanakan *best practice* dalam pembelajaran dan membuat rencana pengembangan secara menyeluruh untuk guru dan tenaga kependidikan.

Standar 3: mengatur organisasi, pelaksnaan, dan sumberdaya dalam rangka memajukan lingkungan belajar yang aman, efisien, dan efektif.

Standar 4: melakukan kolaborasi dengan masyarakat sekolah, menanggapi perhatian serta kebutuhan masyarakat yang berbeda-beda, dan menggerakkan sumberdaya masyarakat.

Standar 5: melaksanakan kegiatan secara terpadu, adil, dan beretika.

Standar 6: memahami, menanggapi, dan berusaha mempengaruhi politik, sosial, ekonomi, hukum, dan budaya dalam konteks yang lebih luas dibanding konteks sekolah.

1. **Langkah Mengembangkan**

Langkah-langkah mengembangkan budaya sekolah dapat dilakukan seperti berikut: (1) memotret budaya sekolah saat ini; (2) menganalisis kelebihan dan hambatan; (3) membuat rencana tindakan untuk mengatasi hambatan; (4) melakukan tindakan; (5) memantau dan mengevaluasi hasil tindakan, (6) membuat laporan.

1. **Hasil Penelitian**

Hasil penelitian hubungan budaya akademik dengan hasil belajar siswa digambarkan sebagai berikut.

Guru “dapat melakukan” sikap dan Efikasi kolektif

beranggung jawab secara mempribadi

Mengunjungi orang tua untuk Kepercayaaan kolektif

berkoordinasi dengan siswa dan orang

tua

Masyarakat profesional

\*Bekerja sama

\*Berkomitmen untuk

meningkatan belajar Menekankan pada

mengajar akademik

\*Harapan tinggi untuk

Mencapai standar

Akademik yang tinggi

**Gambar VII. 7 Hubungan Budaya Sekolah dengan Hasil Belajar Siswa (Hoy & Miskel, 2013)**

Hasil FGD yang dilakukan oleh Nuryadin (2015) menyimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kultur sekolah yaitu: pengaruh dari figur, kultur dan struktur. Pengaruh dari figur terhadap kultur sekolah meliputi pengaruh dari: pendiri sekolah, pemilik sekolah, gaya manajemen kepala sekolah, tokoh pemerintah, dan tokoh masyarakat di sekitar sekolah. Pengaruh yang berasal dari kultur terdiri dari : (1) karakteristik sekolah, (2) kultur sekolah yang berjalan, (3) *best practice* warga sekolah, (4) efektifitas komunikasi warga sekolah. (5) kultur keluarga siswa, (6) kultur masyarakat di sekitar sekolah. Pengaruh dari struktur meliputi: (1) visi misi sekolah, (2) struktur organisasi sekolah, (3) peraturan sekolah, (4) perundang-undangan, dan (5) kebijakan pemerintah.

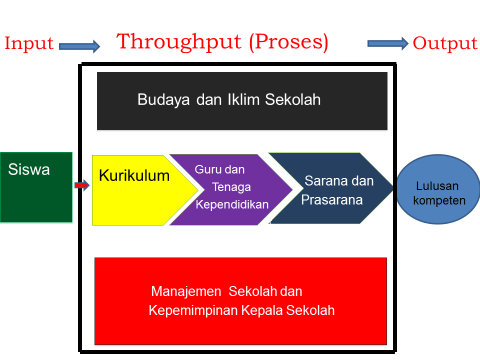
1. **Praktik**

Praktik konsep unsur budaya di sekolah menurut Depdiknas (2003: 10) digambarkan sebagai berikut.



**Gambar VII. 8 Lapisan Kultur Sekolah (Depdiknas, 2003: 10)**

Dalam mengimplementasikan Kurikulum 2013, pemerintah Depdiknas telah menggambarkan faktor-faktor yang mempengaruhi lulusan yang kompeten seperti gambar berikut.



**Gambar VII. 9 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Lulusan yang Kompeten**

1. **Kasus**

Budaya mengatrol nilai merupakan bukti budaya meremehkan mutu. Nilai siswa/mahasiswa cenderung dikatrol agar lulus 100%, tepat waktu dengan nilai yang tinggi tetapi semu terbukti dari penelitian PERC 2014 yang menyimpulkan mutu pendidikan Indonesia berada pada ranking ke-12 dari 12 negara Asia Tenggara yang diteliti. Penelitian Unesco 2014 menyimpulkan bahwa mutu pendidikan Indoesia berada pada ranking ke-40 dari 40 negara yang diteliti. Hasil tes TIMSS menyimpulkan bahwa kemampuan siswa Indonesia dalam matematika dan sain pada ranking ke-40 dari 42 negara yang diteliti. Bagaimana solusi agar pendidikan kita berbudaya mutu?

1. **Ringkasan**

Budaya sekolah adalah artifak, nilai, keyakinan, asumsi dasar, tradisi, filosofi, ideologi, perasaan, harapan, sikap, renstra yang mengikat kebersamaan dan menjadi ciri khas sekolah. Tujuan budaya sekolah ada tujuh. Manfaat budaya ada 11. Tingkatan budaya ditinjau dari norma, nilai bersama, dan asumsi dasar. Jenis budaya sekolah adalah positif, netral, dan negatif. Banyak faktor yang mempengaruhi budaya sekolah. Kepala sekolah berperan dalam mengembangkan budaya sekolah.

1. **Refleksi**

Mengapa bangsa kita masih suka berbudaya instan? Budaya bangsa tercermin dari budaya berlalu lintas. Mengapa pengguna jalan kita berbudaya ngebut dan menyerobot? Mengapa kita belum berbudaya disiplin mutu dan disiplin waktu? Mengapa siswa kita masih berbudaya nyontek?

**DAFTAR PUSTAKA LENGKAP TERDAPAT DALAM BUKU BERJUDUL**

**Manajemen Pendidikan. Pengarang: Husaini Usman. Yogyakarta: Proyek Penulisan Buku/Bahan Ajar Universitas Negeri Yogyakarta (2015)**