

## KARAKTERISTIK PERILAKU KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN BUDAYA SEKOLAH DI SEKOLAH DASAR

Putri Agustina  
Program Pascasarjana Universitas Negeri Yogyakarta  
email: pu3\_astaputra@yahoo.com

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui karakteristik perilaku kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah di SD Negeri Purwosari Kulon dan SD Negeri Mangkubumen Lor No. 15 Kecamatan Lawean Kota Surakarta. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan bentuk studi kasus. Subjek penelitiannya yaitu kepala sekolah dan guru. Pengumpulan data menggunakan teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi. Analisis data dilakukan secara kualitatif dengan model interaktif. Hasil penelitian menunjukkan seperti berikut. Karakteristik perilaku kepemimpinan kepala sekolah di SD Negeri Purwosari Kulon antara lain (1) memberi keteladanan; (2) longgar, mempertimbangkan senioritas dan perasaan bawahan; (3) pesimis; dan (4) pasrah. Budaya sekolah yang berkembang yaitu: salat berjamaah dan menjaga kebersihan sekolah, meremehkan aturan, formalitas, malas membaca, dan pembelajaran yang lesu. Karakteristik perilaku kepemimpinan kepala sekolah di SD Negeri Mangkubumen Lor No. 15 antara lain (1) memberi keteladanan; (2) tegas; (3) optimis dan bersemangat; (4) bijaksana; (5) rendah hati; dan (6) bersahabat. Budaya sekolah yang berkembang yaitu disiplin, memberi salam dan berjabat tangan, loyalitas, salat berjamaah, menjaga kebersihan, efisien/menghargai waktu, semangat menjalankan tugas dan belajar, bekerjasama, saling menghormati, saling mengingatkan, kompak, saling percaya, rukun/akrab, bertanggung jawab, membaca, memberi penghargaan, berprestasi, dan profesionalitas.

**Kata Kunci:** *perilaku, kepemimpinan kepala sekolah, dan budaya sekolah*

## CHARACTERISTICS OF LEADERSHIP BEHAVIOR OF HEADMASTER AND SCHOOL CULTURE IN PRIMARY SCHOOL

**Abstract:** This study aims to determine the characteristics of leadership behavior of headmaster and school culture in primary school of Purwosari Kulon and primary school Mangkubumen Lor No. 15, District of Lawean, Surakarta City. This study uses a qualitative research with case study type. The subjects were headmasters and teachers. The data were collected with observation, interview, and documentation. The research concludes below. Characteristics of leadership behavior of headmaster at primary school of Purwosari Kulon include (1) providing exemplary acts; (2) a loose, considering seniority and subordinate feelings; (3) pessimistic; and (4) resignation. The developed school cultures are the culture of praying together and maintaining cleanliness of the school, underestimating the rules, formalities, bad reading interest, and lethargic learning. Characteristics of leadership behavior of headmaster at primary school of Mangkubumen Lor 15 include (1) providing exemplary acts; (2) firmed; (3) optimistic and vibrant; (4) wise; (5) humble; and (6) friendly. The developed school cultures are discipline, greeting and shaking hands, loyalty, praying, keeping clean, efficient/appreciating the time, the spirit of duty and learning, cooperation, mutual respect, mutual remind, compact, mutual trust, harmonious/familiar, responsible, reading, giving rewards, achievement, and professionalism.

**Keywords:** *behavior, headmaster leadership, and school culture*

### PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan wadah untuk mencerdaskan kehidupan bangsa sesuai dengan pembukaan UUD 1945 alinea

keempat. Pendidikan yang efektif menjadi dambaan serta harapan seluruh masyarakat dan bangsa. Hal ini sesuai dengan Pasal

### 3 Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sisem Pendidikan Nasional:

Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Untuk mencapai cita-cita tersebut secara formal dapat dimulai dari pendidikan sekolah dasar sebagai pondasi bagi terbentuknya pembangunan manusia Indonesia yang hebat.

Faktor yang berpengaruh terhadap peningkatan prestasi peserta didik yaitu guru. Guru bertugas untuk mendidik dengan caramenata lingkungan agar terjadi kegiatan belajar mengajar. Keberhasilan guru dipengaruhi oleh wawasan guru, kedisiplinan, motivasi, suasana tempat kerja yang kondusif, iklim kerja yang nyaman, kesejahteraan guru, dan budaya sekolah yang diterapkan di sekolah. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Wulandari (2012) bahwa terdapat kontribusi yang signifikan antara perilaku kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah terhadap kinerja mengajar guru pada Sekolah Dasar se-Kota Cimahi dengan koefisien determinasi sebesar 55,80% dan sisanya 44,20% dipengaruhi faktor lain, yaitu motivasi, keterampilan (*skill*), metode, biaya, pengalaman, insentif, jadwal, struktur organisasi, teknologi, material, dan lain-lain. Hasil penelitian ini menguatkan bahwa memang ada pengaruh perilaku kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah terhadap kinerja mengajar guru.

Menurut Dorce Bu'tu (2011), peranan kepala sekolah sebagai pemimpin dalam

meningkatkan kinerja guru dilakukan dengan beberapa cara, yakni: (1) memberi keteladanan yang lakukan melalui sikap pribadi yang positif dan unjuk kerja sehari-hari; (2) menggerakkan guru yang dilakukan dengan cara menghindari sifat memaksa dan pemberian hukuman, memberi keyakinan dan rasa percaya diri terhadap guru, menghargai kelemahan dengan cara memberi semangat atau membangkitkan kelemahan menjadi kekuatan, dan peduli atau perhatian terhadap pelaksanaan tugas guru; (3) memberi bimbingan dan pengawasan yang dilakukan dengan cara memberi petunjuk teknis penggunaan kurikulum dalam program pengajaran dan melaksanakan supervisi; dan (4) pemberdayaan guru yang dilakukan dengan cara pemberian kepercayaan dan tanggung jawab kepada guru terutama dalam pengembangan kompetensi. Hal ini menjadi salah satu bukti bahwa kepemimpinan kepala sekolah akan mempengaruhi kinerja guru.

Kemampuan kepala sekolah dalam mengoordinasikan, mengarahkan, memotivasi, dan memberdayakan para guru akan mempengaruhi mutu guru dalam melaksanakan tugas. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja guru, kepala sekolah perlu menerapkan perilaku kepemimpinan yang sesuai.

Seorang kepala sekolah akan memiliki perilaku kepemimpinan yang sesuai harapan apabila ia mampu menjadi pemimpin pendidikan yang bertanggung jawab dan menjadikan manusia yang efektif secara ilmu pengetahuan dan moral, mampu menciptakan lingkungan belajar yang kondusif, serta mampu meningkatkan kinerja guru. Pemilihan potensi kepemimpinan calon kepala sekolah didapatkan melalui rekomendasi kepala sekolah yang menjabat saat dikirim, penilaian kinerja guru, menyusun makalah kepemimpinan dan

mempresentasikannya di hadapan lembaga penilai nasional dengan syarat minimal kelulusan memuaskan. Pengangkatan kepala sekolah yang tidak didasarkan pada standar kepala sekolah atau kemampuan yang harus dimiliki, belum tentu mampu menjalankan tugasnya sebagai kepala sekolah. Hal ini akan mengakibatkan kepemimpinan kepala sekolah tidak profesional.

Kepala sekolah adalah seorang pemimpin yang dapat diidentifikasi melalui dua tipe kepemimpinan, yaitu pemimpin yang berorientasi pada tugas (*task oriented*) dan pemimpin yang berorientasi pada bawahan (*employee oriented*) (Usman 2014: 349). Pemimpin yang berorientasi pada tugas lebih memperhatikan penyelesaian tugas dengan pengawasan yang ketat agar tugas selesai sesuai dengan keinginannya dan hubungan baik dengan bawahan diabaikan. Pemimpin yang berorientasi pada bawahan cenderung lebih memperhatikan hubungan yang baik dengan bawahannya, lebih memotivasi daripada mengawasi dengan ketat, dan lebih merasakan perasaan bawahannya.

Kelemahan pemimpin yang berorientasi pada tugas yaitu kurang disenangi bawahannya karena dipaksa bekerja keras. Kelebihannya yaitu pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik dan tepat waktu. Sebaliknya, kelemahan pemimpin yang berorientasi pada bawahan yaitu bawahan akan merasa santai akibatnya pekerjaan banyak yang tidak terselesaikan pada waktunya. Kelebihannya yaitu pemimpin disenangi oleh sebagian besar bawahannya. Untuk menjadi pemimpin yang efektif digunakan keseimbangan kedua gaya tersebut, yaitu gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas dan gaya kepemimpinan yang berorientasi bawahan.

Mayo (Usman, 2014:318) berpendapat bahwa dalam memimpin, selain mencari

teknik atau kerja seseorang juga harus memperhatikan perasaan dan hubungan manusiawi. Teknik kepemimpinan kepala sekolah satu dengan yang lain akan berbeda. Apabila kepala sekolah memperhatikan bawahan maka di sekolah tersebut akan terjalin suasana/iklim sekolah yang nyaman. Hal semacam ini akan mempengaruhi kebiasaan yang dilakukan di sekolah tersebut. Kebiasaan ini yang akan menjadi budaya sekolah tersebut, sehingga dapat dikatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah akan mempengaruhi budaya sekolah. Dengan demikian, dalam menilai kepemimpinan kepala sekolah tidak hanya dilihat dari karyanya, tetapi dapat dilihat dari aspek lain seperti terjadinya perubahan sekolah ke arah yang lebih baik. Hal ini sesuai pendapat Halverson, Kelley, and Shaw (2014:58) yang menegaskan, "*Existing leadership tools focus narrowly on the work of an individual leader. New assessments of leadership are needed to support the development of organizational capacity for school improvement.*" Hal ini dapat diartikan bahwa alat-alat kepemimpinan yang ada saat ini lebih fokus pada karya seorang pemimpin individu. Untuk itu diperlukan penilaian kepemimpinan yang baru untuk mendukung perbaikan pengembangan organisasi sekolah.

Budaya yang dapat ditanamkan di sekolah dasar dapat berupa pembiasaan-pembiasaan yang selalu dijalani di sekolah. Budaya sekolah dapat dikembangkan mulai dari hal-hal yang kecil, tetapi akan berdampak besar apabila terus dikembangkan dan dibiasakan. Muhtarom & Wangid (2013) menyatakan bahwa aspek budaya sekolah meliputi kolaborasi profesional, hubungan kolejial, *self determination*, visi-misi, konsensus, disiplin, aspek komitmen, hormat, empati, bebas *bullying* dan artefak fisik.

Terkait dengan pengertian budaya, Deal and Peterson (2002:10) menjelaskan,

"Culture is a powerful web of rituals and traditions, norms, and values that affects every corner of school life". Hal ini berarti bahwa budaya merupakan jaringan yang kuat dari ritual dan tradisi, norma, dan nilai-nilai yang mempengaruhi setiap sudut kehidupan sekolah. Setiap sekolah memiliki budaya yang berbeda-beda, sehingga aturan-aturan serta kebijakan-kebijakan yang diterapkan di setiap sekolahpun berbeda.

Budaya sekolah yang efektif dalam pandangan Komariah dan Triatna (2014: 121) merupakan budaya yang mampu memberikan karakteristik utama pada perlakuan terhadap peserta didik agar dapat mencintai pelajaran sehingga ia memiliki dorongan intrinsik untuk terus belajar. Budaya sekolah akan berjalan dengan baik manakala terus dipupuk dan dipelihara oleh seluruh warga sekolah, terutama oleh kepala sekolah selaku pemimpin sekolah. Hal ini senada dengan pendapat Yazid dan Jabar (2013:99) kepala sekolah dikatakan berhasil dalam meningkatkan kinerja bawahannya apabila kepala sekolah memahami keberadaan sekolahannya dan memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas dan perannya dalam membina guru/karyawan, baik sebagai *educator*, *manager*, *administrator*, *supervisor*, *leader*, inovator dan motivator.

Sejak dari sekolah dasar anak-anak harus sudah mulai dididik serta ditanamkan kepadanya kebiasaan-kebiasaan positif yang dapat menggiring mereka untuk memiliki prestasi di bidang akademik dan nonakademik, berakhlak mulia, berbudi pekerti, sopan santun dalam bertutur kata dan bertingkah laku sehingga kelak setelah dewasa mereka memiliki perilaku yang tidak menyimpang dari aturan-aturan yang ada. Hal ini dapat dibentuk secara dini dalam lingkungan keluarga dan di lingkungan sekolah terutama sekolah dasar

dengan campur tangan peranan kepala sekolah. Pada kenyataannya, banyak kepala sekolah yang tidak begitu memperhatikan akan pentingnya budaya sekolah, akibatnya sekarang sering terjadi perkelahian antarpelajar hanya disebabkan oleh hal-hal yang sepele, seperti karena kata-kata yang diucapkan dengan cara tidak sopan, kemudian merasa tersinggung dan akhirnya terjadi perkelahian sesama teman.

Budaya sekolah ini terlihat sangat menarik ketika peneliti melihat dua sekolah yang memiliki budaya sekolah yang berbeda, padahal berada di kawasan yang hampir berdekatan, yaitu di kawasan Kecamatan Laweyan, tetapi memiliki budaya sekolah yang bertolak belakang. Sekolah tersebut adalah SD Negeri Mangkubumen Lor No. 15 dan SD Negeri Purwosari Kulon. SD Negeri Mangkubumen Lor No. 15 Surakarta merupakan salah satu sekolah efektif di Kecamatan Laweyan tersebut. Hal ini dapat dilihat dari jumlah siswa yang mendaftar dalam setiap tahunnya yang selalu mengalami peningkatan. Selain itu SD Negeri Mangkubumen Lor No. 15 Surakarta berhasil meraih nilai UN (Ujian Nasional) pada peringkat ke 4 se-Kecamatan Laweyan. Demikian juga prestasi siswa di bidang nonakademik selalu berkembang dari tahun ke tahun. SD Negeri Mangkubumen Lor No.15 menjadi salah satu SD percontohan di Kota Surakarta. SD Negeri Purwosari Kulon merupakan salah satu sekolah yang tergolong kurang efektif di Kecamatan Laweyan. Hal ini dapat dilihat dari jumlah seluruh siswa kelas 1 (satu) sampai kelas 6 (enam) hanya 46 siswa. Nilai UN-nya pun berada di urutan ke-50 dari 52 sekolah di Kecamatan Laweyan Surakarta. Kedua sekolah ini sama-sama memiliki guru yang berstatus PNS dan juga guru wiyata bakti atau biasa disebut dengan guru tidak tetap.

Secara fisik SD Negeri Purwosari Kulon layak digunakan untuk kegiatan belajar mengajar. Sekolah tersebut memiliki halaman yang luas, dilengkapi dengan musala dan aula yang dapat digunakan untuk kegiatan *indoor*. Akan tetapi sekolah tidak mampu mengembangkan apa yang telah dimiliki untuk menjadikan sekolah tersebut memiliki nilai lebih di mata masyarakat. Aula *indoor* yang dapat digunakan untuk kegiatan olahraga atau rapat tidak terurus sehingga aula tersebut digunakan untuk gudang. Perpustakaan yang semestinya digunakan untuk menyimpan buku terlihat bukan seperti perpustakaan karena tidak ada yang mengunjungi ruangan tersebut dan buku-bukunya sebagian di dalam almari kaca, sebagian tertumpuk di dalam kardus. Sekolah ini dipimpin oleh seorang kepala sekolah yang berjenis kelamin laki-laki. Kinerja guru di SD Negeri Purwosari Kulon dapat dikategorikan kurang memadai. Masalah yang berhubungan dengan kinerja guru terutama di SD Negeri Purwosari Kulon tersebut yaitu masih ada guru yang terlambat memasuki ruang kelas. Walaupun bel sekolah sudah dibunyikan yang berarti bahwa jam pelajaran akan segera dimulai namun masih ada guru yang memilih duduk-duduk di ruang guru dan tidak bergegas menuju ke ruang kelas. Selain itu, metode yang digunakan guru dalam mengajar cenderung metode ceramah dan hanya menyuruh siswa untuk mencatat. Guru diberikan kebebasan untuk mengembangkan metode dalam proses belajar mengajar namun guru lebih memilih metode ceramah karena cenderung lebih mudah. Demikian juga penggunaan media elektronik (LCD) dalam proses belajar mengajar tidak pernah dilaksanakan, sehingga penggunaan media dalam pembelajaran tidak optimal. LCD di sekolah terse-

but hanya satu saja dan tidak dipasang di kelas.

Kepala sekolah di sekolah ini merasa bingung harus bagaimana ketika setiap tahun siswa yang mendaftar ke sekolah ini semakin menurun. Berdasarkan wawancara dengan pihak sekolah, kepala sekolah memberikan janji kepada calon siswa yang mendaftar pada tahun ajaran 2012/2013 yaitu jika siswa yang masuk ke sekolah tersebut lebih dari sepuluh siswa, maka masing-masing siswa akan dibelikan sepeda. Akan tetapi, pada kenyataannya hanya 6 siswa yang mendaftar dan semua diterima di sekolah tersebut. Dinas pendidikan Surakarta sebenarnya hampir menutup sekolah tersebut, tetapi kepala sekolah masih berharap sekolah tetap berjalan seperti biasa, paling tidak hal ini dapat membantu masyarakat menengah ke bawah yang berdomisili di sekitar sekolah tersebut. Kepemimpinannya sepertinya cenderung berorientasi pada bawahan. Antara guru dan siswa sepertinya tidak ada jarak, dilihat dari bahasa yang digunakan terlihat kurang formal, kadang-kadang berbahasa Indonesia, kadang-kadang bahasa Jawa.

Di sisi lain, kinerja guru di SD Negeri Mangkubun Lor No. 15 yang dipimpin oleh kepala sekolah yang berjenis kelamin perempuan ini sudah dapat dikatakan memadai. Hal ini dapat terlihat salah satunya dari keterlambatan guru dalam mengajar. Hampir semua guru tidak ada yang datang terlambat ke sekolah. Setiap ada bunyi bel tanda dimulainya pelajaran, guru terlihat bergegas memasuki ruangan. Ketika di dalam kelas guru sudah siap untuk memberikan materi kepada siswanya, dan metode yang digunakannya juga bervariasi. Kadang-kadang guru menggunakan *ice-breaking* untuk mencairkan suasana kelas. Di sekolah ini media elektronik (LCD) sudah terpasang di semua kelas. Dengan adanya

dana BOS dan juga dana dari komite sekolah, sekolah mampu memberikan fasilitas, sarana, dan prasarana yang memadai untuk sekolahnya. Kepala sekolah, guru, dan siswa selalu menggunakan bahasa Indonesia dalam percakapan di sekolah. Kepala sekolah selalu bermusyawarah dengan guru-guru sebelum membuat suatu kebijakan/keputusan yang menyangkut masalah sekolah. Sekolah ini dijadikan sebagai sekolah percontohan di Surakarta. Setiap hari Kamis, semua guru di Surakarta menggunakan seragam kejawen, bagi laki-laki memakai blangkon (beskap) dan bagi perempuan memakai kebaya. Namun di SD Negeri Mangkubumen Lor No.15 tidak hanya guru yang wajib mengenakan seragam kejawen, tetapi semua siswa juga wajib memakainya. Perpustakaan sebagai tempat mengembangkan minat membaca anak pun terurus dengan baik. Hal ini terlihat dari rapinya buku-buku yang tertata di rak sesuai dengan tema buku. Sekolah memiliki petugas perpustakaan yang setiap saat menjaga perpustakaan.

Permasalahan perbedaan karakteristik kepemimpinan kepala sekolah akan berpengaruh terhadap budaya sekolah yang ditanamkan. Berdasarkan permasalahan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui karakteristik kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah.

## METODE

Jenis penelitian ini yaitu penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan studi kasus. Penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan studi kasus dipilih karena dianggap mampu menjawab pertanyaan penelitian mengenai fenomena, peristiwa, dan kaitan-kaitannya yang digunakan untuk memahami, menganalisis perilaku dan menghubungkannya dengan bagaimana karakteristik perilaku kepe-

impinan kepala sekolah dan budaya sekolah di SD.

Penelitian ini dilaksanakan di SD Negeri Purwosari Kulon dan SD Negeri Mangkubumen Lor No 15, Kecamatan Laweyan, Surakarta. Adapun waktu penelitian pada bulan Maret sampai dengan bulan Juli tahun 2013.

Subjek penelitian ini yaitu kepala sekolah, guru/karyawan, dan siswa. Penentuan subjek dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik *purposive*.

Penelitian dilakukan dengan cara mengamati kegiatan/aktivitas kepala sekolah. Selain itu, juga dilakukan pengamatan mengenai kebiasaan-kebiasaan, aturan-aturan, dan simbol sekolah. Peneliti melakukan interaksi secara langsung dengan subjek penelitian.

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari informan yang dapat berupa kata-kata dan tindakan. Data primer dalam penelitian ini antara lain meliputi pendapat responden mengenai perilaku kepemimpinan dan budaya sekolah yang berkembang di SD Negeri Mangkubumen Lor No. 15 dan SD Negeri Purwosari Kulon. Data sekunder adalah data yang diperoleh dari teknik pengumpulan data yang menunjang data primer. Dalam penelitian ini data sekunder meliputi data sumber dari arsip, dokumen resmi, literatur dan dokumen lain yang berhubungan dengan masalah penelitian maupun dokumen resmi dari SD Negeri Mangkubumen Lor No.15 dan SD Negeri Purwosari Kulon.

Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu observasi, wawancara, dan dokumentasi. Instrumen pengumpulan data yang digunakan yaitu pedoman observasi, pedoman wawancara dan pedoman dokumentasi. Keabsahan data penelitian yang digunakan yaitu triangulasi sumber dan triangulasi metode.

Analisis penelitian ini menggunakan model analisis interaktif Miles dan Huberman (Silalahi, 2012:340) yang terdiri atas empat langkah, yaitu *collection*, *reduction*, *display*, dan *conclusion*.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Berikut ini adalah hasil penelitian tentang karakteristik perilaku kepala sekolah SD Negeri Mangkubumen Lor No. 15. Pertama, memberikan keteladanan dalam kedisiplinan. Hal ini memberikan dampak baik yaitu menimbulkan budaya kedisiplinan kerja yang diikuti oleh guru-guru dan kedisiplinan menaati peraturan yang diikuti oleh peserta didik. Selain itu, juga terlaksananya kebiasaan budaya cium tangan yang bertujuan menimbulkan karakter kesopanan sebagai bentuk tanggung jawab sosial kepala sekolah terhadap masyarakat dan untuk dapat menanamkan karakter sopan kepada orang tua sesuai dengan budaya masyarakat Indonesia. Pengarahan yang dilakukan kepala sekolah sangat penting dalam menjalankan visi dan misi, karena dengan adanya pengarahan ini arah sekolah tidak akan keluar dari jalur, dan membuat para bawahan tidak bisa seenaknya sendiri. Keteladanan dalam disiplin waktu oleh kepala sekolah juga berdampak pada kedisiplinan para guru karena meniru dari kepala sekolah yang profesional dan disiplin terhadap tugasnya.

Kedua, perilaku kepemimpinan yang tegas. Kepala sekolah bersikap tegas dalam menjalankan peraturan dan memberikan tugas. Perilaku kepemimpinan kepala sekolah yang sangat memperhatikan detail suatu rencana yang akan dilaksanakan, koordinasi (pembagian tugas suatu kegiatan) dilakukan tanpa ada kompromi disesuaikan dengan kemampuan dan kompetensi guru. Hal ini berdampak pada berkem-

bangnya budaya disiplin dan efisiensi kerja guru dan karyawan untuk melaksanakan tugas karena disertai rasa semangat dan penuh tanggung jawab dalam melaksanakan tugas yang sudah dibebankan. Selain itu, hal ini juga untuk menjaga kerjasama dan rasa saling menghormati dalam kelompok.

Ketiga, perilaku kepemimpinan yang optimis dan semangat. Beberapa penugasan yang sudah dilakukan SD Negeri Mangkubumen Lor No. 15 untuk meningkatkan mutu para guru, serta kesadaran akan kelengkapan perlengkapan dan fasilitas sekolah sebagai penunjang pembelajaran membuat sekolah ini sangat dikenal akan prestasinya di masyarakat. Hal ini menambah kepercayaan masyarakat terhadap sekolah. Adanya kebijakan kepala sekolah untuk selalu memberikan penghargaan bagi siapa saja yang dapat membawa nama baik sekolah, menjadi motivasi bagi setiap warga sekolah untuk dapat berprestasi. Salah satu kebijakan yang dibuat yaitu pemberian rangsangan berupa hadiah untuk meningkatkan motivasi semangat para warga sekolah, khususnya peserta didik demi tercapainya visi dan misi sekolah. Kebijakan tersebut memunculkan budaya membaca di lingkungan sekolah. Selain itu, kebijakan tersebut juga menimbulkan budaya loyalitas para guru dalam menjalankan tugas dengan sebaik-baiknya. Namun, loyalitas ini juga didampingi oleh loyalitas pihak sekolah sehingga membuat prestasi yang diperoleh sekolah sudah menjadi sesuatu yang wajar.

Keempat, perilaku kepemimpinan yang bijaksana. Bijaksana dalam pengambilan keputusan dan pembagian tugas kepada bawahan, penempatan orang yang tepat tentu saja akan membuat pekerjaan menjadi terselesaikan dengan baik. Adanya pemikiran yang matang disertai dengan

sumber daya yang memadai membuat kegiatan terlaksana dengan baik karena kerjasama yang dilakukan oleh pengelola. Kepercayaan masyarakat semakin menguat dengan adanya bukti prestasi sekolah ini yang semakin menguatkan budaya prestasi sangat diutamakan di sekolah ini.

Kelima, perilaku kepemimpinan yang rendah hati. Perilaku ini membantu kinerja para pengelola sekolah semakin baik, menjadikan suasana kerja yang kompak, peduli dengan orang lain, dan terjalin keakraban antar guru. Budaya-budaya tersebut muncul dari adanya kerendahan hati kepala sekolah untuk selalu memfasilitasi guru-guru ketika memberikan saran, terbuka akan kritik, dan yang paling disukai para guru ialah ketika kepala sekolah mau menjadi tempat berkeluh kesah para guru dan memberikan pengarahan.

Keenam, perilaku kepemimpinan kepala sekolah yang bersahabat. Kepala sekolah mengusahakan dan membangun kebersamaan hubungan antarwarga sekolah, serta hubungan sekolah dengan lingkungan sekitar. Perilaku ini menimbulkan budaya kerukunan dan kekompakan. Budaya menjaga kerukunan ini contohnya yaitu dengan saling mentraktir antarwarga sekolah ketika memiliki rezeki lebih atau setelah mendapatkan prestasi atau penghargaan baik dari sekolah maupun instansi lain sehingga berdampak pada kekompakan guru. Selain itu, juga muncul sikap keakraban antara siswa dengan kepala sekolah, guru, dan karyawan. Hal tersebut menumbuhkan kedekatan dan rasa saling percaya antarwarga sekolah serta meningkatnya kerjasama seluruh warga sekolah dalam mencapai visi dan misi sekolah.

Karakteristik perilaku kepala sekolah SD Negeri Purwosari Kulon, antara lain sebagai berikut. Pertama, memberikan keteladanan dalam hal kebersihan dan beriba-

dah. Kepala sekolah memberikan keteladanan dalam hal kebersihan dengan mengembangkan dan melaksanakan kegiatan kerja bakti (Jumat bersih) setiap hari Jumat. Selain itu, kepala sekolah memberikan keteladanan dalam beribadah, yaitu salat duha dan salat zuhur. Kepala sekolah jarang memberikan pengarahan sehingga bawahan bersikap seenaknya sendiri dan tidak peduli terhadap peraturan yang telah dibuat.

Kedua, perilaku kepemimpinan yang longgar. Hal ini berdampak pada lesunya semangat para warga sekolah, terutama guru dalam hal penugasan yang diberikan oleh kepala sekolah dan menimbulkan budaya negatif seperti bawahan bersikap tidak profesional dan seenaknya sendiri, seperti adanya kegiatan jual-beli di saat jam pelajaran aktif dan ada guru yang merokok di kelas ketika jam mengajar. Selain itu, juga sekolah membiarkan warga sekolah melakukan tugasnya dengan sesuka hati dan kebanyakan tidak menaati aturan yang sudah ditetapkan sekolah.

Ketiga, perilaku kepemimpinan kepala sekolah yang pesimis. Kepala sekolah sudah berusaha mengajak guru di sekolah tersebut untuk maju, namun hal itu tidak berhasil dikarenakan kepala sekolah lebih mempertimbangkan unsur tertentu seperti perasaan, usia, dan kesehatan guru. Guru-guru di SD N Purwosari Kulon memang sudah senior (tidak muda). Selain itu, ada juga guru yang dalam keadaan sakit masih tetap mengajar. Hal demikian ini yang membuat kepala sekolah pesimis dengan kemajuan sekolah. Ketika kepala sekolah memberikan tugas kepada guru senior selalu ia beralasan, yang akhirnya membuat kepala sekolah mengurungkan niat untuk memberikan tugas tersebut. Rasa pesimistis yang begitu kental oleh setiap guru di sana menularkan rasa malas dan lesu dalam



pembelajaran. Bukan tanpa alasan kelesuan ini timbul, semangat yang dimiliki oleh guru tidak didukung oleh fasilitas sekolah. Keadaan ini memperparah kondisi sekolah yang semakin kehilangan kepercayaan warga masyarakat terhadap sekolah ini.

Keempat, perilaku kepemimpinan yang pasrah. Adanya kelesuan dalam melaksanakan beberapa program yang harusnya dilakukan secara rutin tiap tahun dan bulan, yang tentu saja menimbulkan minimnya prestasi yang bisa dihasilkan oleh sekolah ini. Kelesuan ini menyebabkan dari tahun ke tahun kepercayaan masyarakat semakin turun. Hal ini dapat terlihat dari semakin sulitnya sekolah mendapatkan siswa baru ketika tahun ajaran baru, sehingga siswa SD Negeri Purwosari Kulon semakin sedikit. Kepercayaan masyarakat menurun bukan karena tanpa sebab. Dimungkinkan hal ini terjadi karena pihak sekolah kurang memperhatikan mutu sekolah. Mutu sekolah di sini lebih tepatnya guru-guru tidak mendapatkan kesempatan untuk belajar lagi, misalnya dengan mengikuti seminar atau penataran. Selain itu, budaya apatis juga terlihat di sekolah ini, perlengkapan dan fasilitas sekolah yang tidak lengkap terkesan seadanya bahkan tidak terawat, sehingga apapun yang dilakukan guru kurang bersemangat.

Menurut teori jaringan manajerial (*manajerial grid*) yang dikembangkan oleh K. Blake dan James S. Mouton (Purwanto, 2014:36) tipe kepemimpinan kepala sekolah di SD Negeri Mangkubumen Lor No.15 yaitu *team or democratic management*. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya cara kepala sekolah dalam melaksanakan tugas-tugasnya cenderung tinggi dalam memperhatikan hasil/produksi dan juga bawahan. Kepala sekolah memberikan motivasi dan pengarahan kepada warga sekolah. Selain itu, kepala sekolah juga menekankan hasil

dari kinerja guru. Kepala sekolah menyediakan dukungan dan dorongan, mendelegasikan, serta melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan-keputusan tertentu. Hal ini membuat budaya yang berkembang di sekolah adalah budaya positif. Budaya tersebut antara lain: disiplin, memberi salam dan berjabat tangan, loyalitas, salat berjamaah, menjaga kebersihan, efisien/menghargai waktu, semangat menjalankan tugas dan belajar, bekerjasama, saling menghormati, saling mengingatkan, kompak, saling percaya, rukun/akrab, bertanggung jawab, membaca, memberi penghargaan, berprestasi, dan profesionalitas. Budaya tersebut dilakukan oleh warga sekolah. Berdasarkan model budaya sekolah menurut Spahier & King (Suparlan, 2009) di SD Negeri Mangkubumen Lor No. 15 digunakan model budaya sekolah kolegial (*colleageal school culture*). Adanya dukungan dari berbagai pihak membuat sekolah ini berhasil mengembangkan budaya positif. Apresiasi, kejujuran, dan komunikasi antarwarga sekolah berlangsung efektif. Suasana kekeluargaan sangat terasa di sekolah ini.

Tipe kepemimpinan kepala sekolah di SD Negeri Purwosari Kulon yaitu *country club management*. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya cara kepala sekolah dalam melaksanakan tugas-tugasnya lebih memperhatikan bawahan daripada hasil/produksi. Kepala sekolah lebih mementingkan perasaan para guru, akan tetapi kurang memberikan motivasi dan pengarahan kepada mereka. Selain itu, kepala sekolah juga tidak menekankan hasil dari kinerja guru. Penggunaan model *country club management* memiliki kelemahan bahwa bawahan akan merasa santai, sehingga pekerjaan banyak yang tidak terselesaikan pada waktunya. Kelebihannya yaitu pemimpin disenangi oleh sebagian besar

bawahannya. Sementara itu, budaya yang berkembang lebih bersifat negatif.

Dari data-data yang terkumpul, diketahui budaya yang berkembang antara lain: meremehkan aturan, formalitas, malas membaca, dan pembelajaran yang lesu. Budaya positif yang berkembang di sekolah tersebut yaitu budaya salat berjamaah dan menjaga kebersihan sekolah. Sementara itu, Spahier & King (Suparlan, 2009) menyatakan bahwa ada tiga model budaya sekolah yaitu budaya sekolah birokratis (*bureaucratic school culture*), budaya sekolah racun (*toxic school culture*), dan budaya sekolah kolejal (*collegial school culture*). Berdasarkan model budaya tersebut maka di SD Negeri Purwosari Kulon diterapkan model budaya sekolah racun (*toxic school culture*). Dengan model ini, siswa kurang mendapatkan pelayanan pendidikan dengan baik. Guru tidak memberikan contoh kedisiplinan yang baik kepada siswa.

Karakter-karakter perilaku kepemimpinan kepala sekolah dapat menimbulkan budaya positif dan negatif. Dari hasil data yang diperoleh, karakter keteladanan dapat mempermudah menimbulkan kultur yang positif. Seorang pemimpin tim harus memiliki keterampilan interpersonal karena para anggota tim harus mengembangkan jaringan baru untuk setiap proyek dan harus menghubungi orang-orang yang mungkin belum tahu (calon mitra, pelanggan, organisasi profesional). Dengan demikian, seorang pemimpin agar sukses dalam kepemimpinannya hendaknya belajar mengembangkan *soft skill* dan keterampilan interpersonal.

Menurut Maxwell (2005:313), sikap pemimpin sama seperti alat pengukur suhu udara tempat ia bekerja. Apabila sikapnya baik, maka atmosfirnya menyenangkan dan lingkungannya mudah sebagai tempat bekerja. Seorang kepala sekolah

yang memberikan keteladanan, sikap, dan perilaku yang baik akan membentuk budaya yang baik. Keteladanan yang telah diberikan oleh kepala sekolah merupakan pedoman nyata yang dapat diikuti dengan cepat oleh warga sekolah yang lain. Hal ini sesuai dengan pendapat yang disampaikan oleh Tika (2010:112) bahwa pemberian contoh atau teladan yang ditunjukkan oleh seorang pimpinan dalam berperilaku merupakan pedoman nyata yang cepat diikuti dan ditiru oleh anggota organisasi yang lain dalam berperilaku.

Sutrisno (2013:34) menegaskan bahwa pimpinan perusahaan harus memberikan keteladanan karena pada hakikatnya pimpinan merupakan sentral figur bagi unit kerja yang dipimpinnya. Keteladanan di sini dapat berdampak terhadap perkembangan kultural sekolah dari banyak segi. Terkait dalam penelitian ini, keteladanan yang dilakukan mempengaruhi segi spiritual dan karakter kepribadian. Seorang pemimpin sangat penting menjadi teladan bagi warga sekolah lainnya, terutama anak-anak yang secara psikologis masih dalam fase meniru. Anak-anak akan meniru apa yang mereka lihat. Menurut pandangan murid, seorang pendidik merupakan idola dan contoh yang terbaik. Dengan demikian, segala yang berhubungan dengan pendidik baik berupa fisik, kerapian, tutur kata, tingkah laku, maupun cara berpakaian akan selalu diperhatikan oleh murid.

Pentingnya ketegasan terkait aturan sekolah sangat diperlukan guna membentuk karakter disiplin, efisiensi kerja, kerjasama, saling menghormati, dan rasa tanggung jawab. Efisiensi kerja akibat disiplin kerja para warga sekolah menimbulkan suasana yang kondusif dan berguna dalam meningkatkan semangat kerja para pengelola sekolah. Ketegasan dalam aturan-atur-

an yang sudah dibentuk diperlukan dalam pembentukan karakter warga sekolah terutama siswa. Weissberg & Durlak (Patti, Holzer, Stern, Brackett, 2012:270) menyatakan, ketika sekolah berkomitmen untuk mengembangkan keterampilan sosial dan emosional dari orang dewasa dan anak-anak maka akan terlihat banyak perbaikan yang positif seperti peningkatan kehadiran, penurunan suspensi, keterlibatan siswa yang lebih baik, dan peningkatan prestasi akademik. Oleh karena itu, karakter seorang pemimpin yang tegas dalam penerapan aturan sangat menentukan karakter siswa dalam sekolah tersebut. Tanpa adanya ketegasan dan terlalu lembutnya seseorang dalam menegakkan aturan akan berdampak pada lesu dan pesimisnya warga sekolah dalam beberapa aspek. Hal ini disebabkan karena rasa tanggung jawab terhadap apa yang sudah diberikan padanya menurun akibat karakter meremehkan tugas yang sudah mengakar dan sulit dihilangkan.

Motivasi mengajar seorang guru, dan motivasi belajar dari murid menjadi sebuah satu kesatuan yang apabila dapat bersinergi dapat menghasilkan prestasi yang baik. Pemberian fasilitas mengajar kepada guru mata pelajaran, sudah pasti dapat menjadi penambah motivasi bagi guru untuk dapat mengajar sebaik mungkin. Hal ini disebabkan fasilitas-fasilitas yang dimiliki sekolah dapat menentukan tingkat antusiasme anak dalam mengikuti suatu mata pelajaran. Oleh karena itu, pengadaan fasilitas pembelajaran dapat meningkatkan motivasi mengajar dan motivasi belajar.

Pemberian *reward* kepada mereka yang berprestasi juga merupakan sebuah usaha memunculkan motivasi warga sekolah. Hal ini sesuai dengan pendapat Zamroni (2000:149) bahwa kultur sekolah yang sehat memiliki korelasi yang tinggi dengan

prestasi dan motivasi peserta didik, sikap dan motivasi kerja guru, produktivitas dan kepuasan kerja guru. Namun, perlu diingat motivasi ini juga harus didasari dari karakter para guru itu sendiri untuk mau meningkatkan kemampuan personal dalam mengajar. Hal ini sesuai dengan pendapat Gomes (2003:177) bahwa performansi kerja akan berkaitan dengan dua faktor, yaitu (1) kesediaan atau motivasi dari pegawai untuk bekerja; dan (2) kemampuan dari pegawai untuk melaksanakannya. Pendapat tersebut dikuatkan oleh Mathis & Jackson, (2006:113) yang menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja, salah satunya adalah motivasi. Dengan demikian, motivasi sangat penting dalam mengembangkan prestasi sekolah.

Kerendahan hati merupakan karakteristik penting dalam kehidupan seorang pemimpin. Dalam penelitian ini kerendahan hati seorang pemimpin begitu terlihat manfaatnya ketika seluruh warga sekolah ikut terbawa dalam pola pemikiran kepala sekolah. Prinsip ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Mulyasa (2007:115) bahwa kepala sekolah sebagai *leader* hendaknya mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan staf pendidik dan kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Seorang pemimpin haruslah mempunyai visi, misi, strategi, dan kegiatan-kegiatan yang terukur, memiliki karakter kepribadian, berkeahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, pengetahuan administrasi dan pengawasan, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi dengan siapa saja dan kapan saja. Sifat-sifat ini tercermin di antaranya sifat jujur, percaya diri, bertanggung jawab, berani mengambil resiko dan keputusan, berjiwa besar, emosi yang stabil, dan keteladanan. Kerendahan hati

menimbulkan beberapa budaya positif yang membangun, dengan hilangnya perasaan paling tahu, paling pintar dan sebagainya, membuat adanya perasaan saling membutuhkan sehingga budaya kerja sama atau kekompakan ketika mengatasi suatu urusan pun tercipta. Selain itu, kerendahan hati juga menimbulkan budaya keakraban/kerukunan antarwarga sekolah. Ketika budaya keakraban tersebut sudah begitu kental, maka budaya saling mengingatkan akan ikut muncul dengan sendirinya.

Prestasi yang didapat oleh suatu sekolah secara tidak langsung merupakan bentuk kerjasama dari banyak pihak. Termasuk di dalamnya orang tua murid dan warga sekitar sekolah. Di samping itu, pentingnya kekompakan orang tua dan lingkungan terhadap perkembangan seseorang terutama anak berdampak hingga anak menjadi dewasa. Hubungan kerjasama yang erat antara sekolah, keluarga, dan masyarakat akan dapat meningkatkan perilaku disiplin siswa. Menurut Hennig & Jardim (Kleihauer, Stephens & Hart, 2012: 66-67) orang tua dan keluarga, bersama dengan anggota sekolah, pemimpin akademis, teman-teman atau rekan-rekan, dan mentor lain membantu untuk membangun lingkungan yang mendukung dan menantang, baik secara pribadi maupun akademis, yang penting bagi keberhasilan karir anak. Hal itu menunjukkan bahwa lingkungan sekolah, keluarga, dan sosial bertanggung jawab pada perkembangan remaja. Secara khusus, van Linden & Fertman menunjukkan bahwa sebagai fasilitator pengembangan kepemimpinan, orang dewasa harus bekerjasama dengan remaja. Hal ini dilakukan dengan tujuan agar anak mampu memahami diri sendiri, berkomunikasi dengan lebih efektif, meningkatkan keterampilan interpersonal, mengelola waktu

mereka, dan bekerja dengan kelompok-kelompok (Hancock, Hyjerdyk, Jones, 2012: 86).

## PENUTUP

Berdasarkan uraian hasil penelitian dan pembahasan sebelumnya dapat disimpulkan bahwa model kepemimpinan kepala sekolah di SD Negeri Purwosari Kulon yaitu *country club management*, dengan karakteristik perilaku kepemimpinan (1) memberikan keteladanan; (2) longgar, mempertimbangkan senioritas dan perasaan bawahan; (3) pesimis; dan (4) pasrah. Tipe kepemimpinan kepala sekolah di SD Negeri Mangkubumen Lor No.15 yaitu *team or democratic management*. Dengan demikian, dua sekolah tersebut memberikan contoh praktik kepemimpinan yang berbeda. Budaya sekolah yang berkembang di SD Negeri Purwosari Kulon yang bersifat negatif (*toxic school culture*) antara lain: meremehkan aturan, formalitas, malas membaca, dan pembelajaran yang lesu. Budaya positif yang berkembang ialah budaya salat berjamaah dan menjaga kebersihan sekolah. Budaya sekolah yang berkembang di SD Negeri Mangkubumen Lor No.15 yaitu budaya positif (*colleageal school culture*), antara lain disiplin, memberi salam dan berjabat tangan, loyalitas, salat berjamaah, menjaga kebersihan, efisien/menghargai waktu, semangat menjalankan tugas dan belajar, bekerjasama, saling menghormati, saling mengingatkan, kompak, saling percaya, rukun/akrab, bertanggung jawab, membaca, memberi penghargaan, berprestasi, dan profesionalitas.

Dampak kepemimpinan kepala sekolah terhadap pengembangan budaya sekolah yang diperoleh adalah sebagai berikut. (1) Perilaku keteladanan berpengaruh dalam pembentukan budaya sekolah. (2) Perilaku yang tegas, yaitu membentuk bu-

daya disiplin, efisien dalam segala hal, bersemangat dalam menjalankan tugas, bekerjasama, saling menghormati, dan bertanggung jawab. (3) Perilaku yang longgar dan cenderung memperhatikan senioritas serta perasaan bawahan dapat membentuk budaya meremehkan aturan, kurang bertanggung jawab penuh dalam melaksanakan tugas, dan lesu. (4) Karakteristik perilaku optimis dan bersemangat dapat membentuk budaya budaya berprestasi. (5) Karakteristik perilaku pesimis dapat membentuk budaya sekolah yang negatif. (6) Karakteristik perilaku bijaksana dalam membagi tugas sesuai dengan karakter dan kompetensi guru yang bersangkutan akan membentuk budaya loyalitas dan berprestasi. (7) Karakteristik perilaku pasrah akan membentuk budaya sekolah yang negatif yaitu budaya meremehkan dan formalitas. (8) Karakteristik perilaku rendah hati akan membentuk budaya sekolah yang positif, yaitu warga sekolah menjadi kompak, saling mengingatkan, dan terjalin keakraban/kerukunan antarwarga sekolah. (9) Karakteristik perilaku bersahabat dan dekat dengan semua warga sekolah akan membentuk budaya saling percaya, bekerjasama, dan interaksi antarwarga sekolah.

Berdasarkan simpulan yang telah diuraikan sebelumnya, dapat disarankan hal-hal seperti berikut. (1) Kepala sekolah harus memahami budaya yang berkembang di sekolahnya agar mampu mengembangkan budaya positif. (2) Kepala sekolah harus mampu bekerjasama dengan seluruh warga sekolah dalam mengembangkan budaya positif dan memberikan penekanan pada budaya sekolah yang menjadi ciri khas sekolah untuk terus dikembangkan.

### UCAPAN TERIMA KASIH

Dengan mengucapkan *alhamdulillah* penulis bersyukur kepada Allah Swt. atas

karunia-Nya sehingga penulis mampu menyelesaikan artikel ini. Tidak lupa penulis mengucapkan terima kasih yang setulus-tulusnya kepada semua pihak yang telah membantu kelancaran penelitian hingga penulisan artikel ini, terutama kepada seluruh anggota Dewan Redaksi *Jurnal Pendidikan Karakter* yang akhirnya memuat artikel ini pada terbitan Edisi sekarang.

### DAFTAR PUSTAKA

- Bu'tu, D. 2011. Peranan Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMP N 2 Sentani Kabupaten Jayapura. *Tesis*. Yogyakarta: Program Pascasarjana UNY.
- Deal, T. & Peterson, K.D. 2002. *The Shaping School Culture Fieldbook*. San Francisco: Jossey Bass Company.
- Gomes, F.C. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Halverson, R., Kelley, C., and Shaw, J. 2014. *A Call for Improved School Leadership*. Madison: University of Wisconsin.
- Hancock, D., Hyjerdyk, & Jones, K.P. 2012. Adolescent Involvement in Extracurricular Activities: Influences on Leadership Skills. *Journal of Leadership Education*, Vol. 11(1), pp. 84-101.
- Kleihauer, S., Stephens, C. A., & Hart, W. E. 2012. Insights from Six Women on Their Personal Journeys to Becoming Deans of Agriculture: A Qualitative Study. *Journal of Leadership Education*, Vol. 11(1), pp. 64-83.
- Komariah, A. & Triatna, C. 2014. *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mathis, R.L., & Jackson, J.H. 2006. *Human Resource Management: Manajemen Sum-*

- ber Daya Manusia Edisi Sepuluh*. Jakarta: Salemba Empat.
- Maxwell, J.C. 2005. *The 360° Leader: Mengembangkan Pengaruh Anda dari Posisi Manapun dalam Organisasi*. Jakarta: Bhuana Ilmu Populer.
- Muhtarom, T. & Wangid, M. 2013. Studi Komparasi Budaya Sekolah SDSN dan SD Eks RSBI di Daerah Istimewa Yogyakarta. *Jurnal Prima Edukasia*, Vol. 1(2), hlm. 195-207. doi: <http://dx.doi.org/10.21831/jpe.v1i2.2636>.
- Mulyasa. 2007. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Ohlson, M. 2009. A Study of School Culture, Leadership, Teacher Quality and Student Outcomes via a Performance Framework in Elementary Schools Participating in a school Reform Initiative. Florida: *Jurnal Disertasi University of Florida*.
- Patti, J., Holzer, A.A., Stern, R., and Brackett, M.A. 2012. Personal, Professional Coaching: Transforming Professional Development for Teacher and Administrative Leaders. *Journal of Leadership Education*, Vol. 11(1), pp. 263-274.
- Purwanto, M. Ngalim. 2014. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Republik Indonesia. 2003. *Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*.
- Silalahi, U. 2012. *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: Refika Aditama.
- Suparlan. 3 April 2009. *Membangun Budaya Sekolah*. Portal Masyarakat Pendidikan. Diambil pada tanggal 11 Desember 2014, dari <http://suparlan.com/70/membangun-budaya-sekolah>.
- Sutrisno, E. 2013. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana Prenadamedia Group.
- Tika, M.P. 2010. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Usman, H. 2014. *Manajemen: Teori, Praktik & Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wulandari, D. Y. 2012. Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Sekolah Terhadap Kinerja Mengajar Guru. *Tesis*. Bandung: Program Pascasarjana UPI.
- Yazid, M. dan Abdul Jabar, C. 2013. Hubungan Mutu Guru, Kepemimpinan Kepala Sekolah, dan Status Ekonomi Guru dengan Kinerja Guru SD Kecamatan Suralaga Lombok Timur. *Jurnal Prima Edukasia*, Vol. 1(1), hlm. 94-102. doi: <http://dx.doi.org/10.21831/jpe.v1i1.2326>.
- Zamroni. 2000. *Paradigma Pendidikan Masa Depan*. Yogyakarta: Bigraf Publising.