



# PERAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM PENGELOLAAN BUDAYA DAN LINGKUNGAN SEKOLAH BERBASIS KARAKTER: STUDI KASUS DI UPT SMP NEGERI 17 MEDAN

Siti Fadillah Hasibuan<sup>1</sup>, Wilda Lestari<sup>2</sup>, Jamila Nasution<sup>3</sup>, Mela E Ambarita<sup>4</sup>, Nadra Amalia<sup>5\*</sup>

<sup>1</sup>Program Studi Pendidikan Bahasa dan Sastra Indonesia, Universitas Negeri Medan, Sumatra Utara

e-mail: [nadraamalia@unimed.ac.id](mailto:nadraamalia@unimed.ac.id)<sup>5\*</sup>.

\*) Correspondend author

## Keywords

*principal leadership, school culture, school environment, character education, transformational leadership*

## Abstract

This study aims to describe the role of principal leadership in managing school culture and environment based on character education at UPT SMP Negeri 17 Medan. The research employed a qualitative descriptive method with data collection techniques including in-depth interviews and participatory observation. The research subject was the Vice Principal of UPT SMP Negeri 17 Medan. The results showed that the principal carries out a holistic leadership role through the implementation of positive habituation programs such as greeting, smiling, and saluting culture, routine religious activities (Friday religious activities and reciting together), and religious-based extracurricular coaching. School environment management is carried out comprehensively covering physical, social, and psychological dimensions by providing supporting infrastructure and creating an inclusive atmosphere that fosters students' sense of belonging to the school. The main obstacles faced are lack of support from family environment and budget limitations. The solutions implemented are parenting programs and collaboration with stakeholders. Positive impacts are seen from a drastic decrease in student delinquency cases, increased teacher professionalism, and improved school performance. This research reinforces transformational leadership theory in the context of character education, where the principal functions as a change agent who inspires and empowers all school members to achieve optimal character formation goals.

## 1. PENDAHULUAN

Kepala sekolah memegang peranan sentral dalam membangun dan mengelola budaya serta lingkungan sekolah yang berbasis karakter. Sebagai pemimpin, kepala sekolah tidak hanya bertugas mengelola administrasi, tetapi juga berperan sebagai manajer dan teladan dalam pengembangan pendidikan karakter yang meliputi nilai disiplin, tanggung jawab, dan kepedulian sosial (Wahyuni, 2023). Budaya sekolah yang kuat dan lingkungan yang kondusif sangat berpengaruh terhadap terciptanya suasana pembelajaran yang efektif serta pembentukan karakter siswa secara menyeluruh (Sari, 2024).

Namun, dalam praktiknya, masih terdapat kendala dalam pelaksanaan pengelolaan budaya dan lingkungan sekolah, seperti kurang optimalnya keterlibatan guru dan siswa serta terbatasnya sumber daya yang mendukung pengembangan karakter secara berkelanjutan (Putra, 2023). Selain itu, kurangnya koordinasi dan motivasi dari pimpinan sekolah menjadi salah satu faktor yang menghambat pemberdayaan budaya positif dan pengelolaan lingkungan yang sehat dan aman (Amalia, 2022).

Oleh karena itu, penting untuk mengkaji secara mendalam peran kepala sekolah dalam mengelola budaya dan lingkungan sekolah berbasis karakter untuk mengetahui bagaimana strategi, peran, dan tantangan yang dihadapi serta solusi yang dapat diterapkan demi peningkatan mutu pendidikan dan pembentukan karakter siswa yang optimal.

Pendidikan karakter merupakan salah satu fokus utama dalam sistem pendidikan nasional karena berperan penting dalam membentuk kepribadian peserta didik yang beriman, berakhlak mulia, berdisiplin, serta memiliki tanggung jawab sosial. Sekolah sebagai lembaga pendidikan formal memiliki tanggung jawab strategis dalam menanamkan nilai-nilai karakter melalui berbagai aktivitas pembelajaran maupun budaya sekolah yang dikembangkan secara sistematis dan berkelanjutan. Dalam konteks ini, budaya dan lingkungan sekolah menjadi media yang efektif untuk menginternalisasikan nilai karakter kepada siswa dalam kehidupan sehari-hari.

Budaya sekolah mencerminkan nilai, norma, kebiasaan, dan tradisi yang hidup dan berkembang dalam komunitas sekolah. Budaya yang positif akan membentuk iklim belajar yang aman, nyaman, dan kondusif, sehingga mendorong tumbuhnya karakter peserta didik secara optimal. Sementara itu, lingkungan sekolah yang bersih, tertib, sehat, dan ramah anak turut berkontribusi dalam membangun rasa kepedulian, tanggung jawab, serta sikap saling menghargai antarwarga sekolah. Oleh karena itu, pengelolaan budaya dan lingkungan sekolah tidak dapat dilepaskan dari peran kepemimpinan kepala sekolah.

Kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh signifikan dalam menentukan arah, kebijakan, dan keberhasilan program pengembangan karakter di sekolah. Kepala sekolah dituntut mampu merumuskan visi dan misi sekolah yang berorientasi pada penguatan karakter, sekaligus menggerakkan seluruh warga sekolah untuk berpartisipasi aktif dalam mewujudkannya. Kepemimpinan yang efektif tidak hanya ditunjukkan melalui kebijakan formal, tetapi juga melalui keteladanan sikap dan perilaku kepala sekolah dalam kehidupan sekolah sehari-hari.

Namun demikian, implementasi kepemimpinan kepala sekolah dalam pengelolaan budaya dan lingkungan sekolah berbasis karakter sering kali menghadapi berbagai tantangan. Tantangan tersebut meliputi perbedaan latar belakang guru dan siswa, keterbatasan sarana dan prasarana, serta belum optimalnya sinergi antara sekolah, orang tua, dan masyarakat. Selain itu, masih terdapat kecenderungan pelaksanaan pendidikan karakter yang bersifat simbolis dan belum terintegrasi secara menyeluruh dalam budaya sekolah.

UPT SMP Negeri 17 Medan sebagai salah satu satuan pendidikan menengah pertama memiliki karakteristik dan dinamika tersendiri dalam pengelolaan budaya serta lingkungan sekolah. Berbagai program pembiasaan, tata tertib, dan aktivitas pendukung telah dilaksanakan sebagai upaya membangun karakter siswa. Namun, efektivitas program-program tersebut sangat bergantung pada peran dan strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola, mengoordinasikan, serta mengevaluasi pelaksanaannya secara berkelanjutan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan guna memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai peran kepemimpinan kepala sekolah dalam pengelolaan budaya dan lingkungan sekolah berbasis karakter di UPT SMP Negeri 17 Medan.

Penelitian ini diharapkan dapat mengungkap strategi kepemimpinan yang diterapkan, kendala yang dihadapi, serta solusi yang dilakukan dalam memperkuat budaya sekolah berbasis karakter. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dan praktis bagi pengembangan kepemimpinan pendidikan serta peningkatan mutu pendidikan karakter di sekolah.

## **2. LANDASAN TEORI**

### **A. Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pendidikan**

#### **a. Konsep Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan yang memiliki peran strategis dalam menentukan arah dan kebijakan sekolah. Menurut Mulyasa (2017), kepala sekolah adalah motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah yang akan menentukan bagaimana tujuantujuan sekolah dan pendidikan pada umumnya dapat direalisasikan. Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif menjadi kunci keberhasilan dalam menciptakan lingkungan pendidikan yang kondusif.

Wahjosumidjo (2015) menjelaskan bahwa kepala sekolah memiliki tanggung jawab ganda, yaitu melaksanakan administrasi sekolah sehingga tercipta situasi belajar mengajar yang baik, dan melaksanakan supervisi sehingga kemampuan guru-guru meningkat dalam membimbing pertumbuhan murid-muridnya. Dalam konteks ini, kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai manajer administratif, tetapi juga sebagai pemimpin pembelajaran yang mendorong perkembangan seluruh warga sekolah.

#### **b. Peran dan Fungsi Kepala Sekolah**

Kepala sekolah memiliki berbagai peran yang kompleks dan saling berkaitan. Menurut Mulyasa (2017), kepala sekolah memiliki tujuh peran utama, yaitu sebagai: (1) educator (pendidik), (2) manager (pengelola), (3) administrator, (4) supervisor (penyelia), (5) leader (pemimpin), (6) innovator (pembaru), dan (7) motivator (pendorong).

Sebagai educator, kepala sekolah harus mampu membimbing guru, tenaga kependidikan, siswa, mengembangkan staf, mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta menjadi contoh dalam proses pembelajaran. Sebagai manager, kepala sekolah harus mampu mengelola sumber daya sekolah secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan pendidikan (Kompri, 2017).

Dalam konteks pengelolaan budaya sekolah, peran kepala sekolah sebagai leader dan innovator menjadi sangat penting. Kepala sekolah harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas dengan baik (Priansa & Somad, 2014).

#### **c. Kompetensi Kepala Sekolah**

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, kepala sekolah harus memiliki lima dimensi kompetensi, yaitu: kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Kompetensi-kompetensi ini menjadi fondasi bagi kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya, termasuk dalam pengelolaan budaya dan lingkungan sekolah berbasis karakter.

### **B. Pengelolaan Budaya Sekolah**

#### **a. Pengertian Budaya Sekolah**

Budaya sekolah merupakan nilai-nilai, keyakinan, dan norma yang dianut bersama oleh warga sekolah yang mempengaruhi cara mereka berpikir, merasa, dan bertindak. Menurut Zamroni (2016), budaya sekolah adalah pola nilai-nilai, norma-norma, sikap, ritual, mitos, dan kebiasaan-kebiasaan yang terbentuk dalam perjalanan panjang sekolah yang dipegang bersama oleh kepala sekolah, guru, staf administrasi, siswa, dan orang tua siswa sebagai landasan mereka dalam memahami dan memecahkan berbagai persoalan yang muncul di sekolah.

Stolp dan Smith (dalam Komariah & Triatna, 2016) mendefinisikan budaya sekolah sebagai pola keyakinan, nilai-nilai, norma dan kebiasaan yang terbentuk sepanjang waktu dalam suatu sekolah dan mempengaruhi seluruh kehidupan sekolah. Budaya sekolah yang positif akan menciptakan iklim pembelajaran yang kondusif dan mendukung pencapaian tujuan pendidikan.

#### b. Elemen-Elemen Budaya Sekolah

Deal dan Peterson (2016) mengidentifikasi beberapa elemen penting dalam budaya sekolah, yaitu: (1) nilai-nilai dan keyakinan bersama, (2) norma-norma perilaku, (3) tradisi dan ritual, (4) cerita dan mitos, (5) simbol-simbol, (6) bahasa dan jargon khas, serta (7) pahlawan dan tokoh teladan.

Elemen-elemen ini saling berkaitan dan membentuk sistem budaya yang menyeluruh. Nilai-nilai dan keyakinan bersama menjadi inti dari budaya sekolah, sementara elemen-elemen lainnya merupakan manifestasi dari nilai-nilai tersebut dalam kehidupan sehari-hari di sekolah.

#### c. Strategi Pengelolaan Budaya Sekolah

Pengelolaan budaya sekolah memerlukan strategi yang sistematis dan berkelanjutan. Menurut Luthans (2017), pengelolaan budaya organisasi, termasuk sekolah, dapat dilakukan melalui beberapa strategi, yaitu: (1) keteladanan dari pimpinan, (2) komunikasi nilai-nilai secara konsisten, (3) seleksi dan sosialisasi anggota baru, (4) sistem reward dan punishment, serta (5) penciptaan ritual dan simbol.

Kepala sekolah sebagai pemimpin memiliki peran sentral dalam mengelola budaya sekolah. Kepala sekolah harus mampu mengidentifikasi nilai-nilai yang ingin dikembangkan, mengkomunikasikannya kepada seluruh warga sekolah, dan menciptakan mekanisme untuk menginternalisasi nilai-nilai tersebut dalam kehidupan sehari-hari (Sagala, 2018).

#### d. Strategi Pengelolaan Budaya Sekolah

Pengelolaan budaya sekolah memerlukan strategi yang sistematis dan berkelanjutan. Menurut Luthans (2017), pengelolaan budaya organisasi, termasuk sekolah, dapat dilakukan melalui beberapa strategi, yaitu: (1) keteladanan dari pimpinan, (2) komunikasi nilai-nilai secara konsisten, (3) seleksi dan sosialisasi anggota baru, (4) sistem reward dan punishment, serta (5) penciptaan ritual dan simbol.

Kepala sekolah sebagai pemimpin memiliki peran sentral dalam mengelola budaya sekolah. Kepala sekolah harus mampu mengidentifikasi nilai-nilai yang ingin dikembangkan, mengkomunikasikannya kepada seluruh warga sekolah, dan menciptakan mekanisme untuk menginternalisasi nilai-nilai tersebut dalam kehidupan sehari-hari (Sagala, 2018).

### C. Pengelolaan Lingkungan Sekolah

#### a. Pengertian Lingkungan Sekolah

Lingkungan sekolah mencakup seluruh aspek fisik, sosial, dan psikologis yang ada di sekolah dan berpengaruh terhadap proses pembelajaran. Menurut Daryanto dan Farid (2015), lingkungan sekolah adalah semua kondisi dan situasi yang ada di dalam dan di luar sekolah yang dapat mempengaruhi proses dan hasil pendidikan. Supardi (2015) membagi lingkungan sekolah menjadi tiga dimensi, yaitu:

- 1) lingkungan fisik, yang meliputi sarana prasarana, tata ruang, dan estetika sekolah;
- 2) lingkungan sosial, yang meliputi hubungan interpersonal antar warga sekolah; dan
- 3) lingkungan akademik, yang meliputi suasana pembelajaran dan kultur belajar.

#### b. Pentingnya Lingkungan Sekolah yang Kondusif

Lingkungan sekolah yang kondusif memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi belajar, perilaku, dan prestasi siswa. Penelitian Aeni (2020) menunjukkan bahwa lingkungan sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap pembentukan karakter siswa. Lingkungan yang bersih, aman, nyaman, dan indah akan menciptakan suasana belajar yang menyenangkan dan mendukung perkembangan optimal siswa.

#### c. Pentingnya Lingkungan Sekolah yang Kondusif

Lingkungan sekolah yang kondusif memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi belajar, perilaku, dan prestasi siswa. Penelitian Aeni (2020) menunjukkan bahwa lingkungan sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap pembentukan karakter siswa. Lingkungan yang bersih, aman, nyaman, dan indah akan menciptakan suasana belajar yang menyenangkan dan mendukung perkembangan optimal siswa.

Menurut Barnett dan McCormick (2021), lingkungan sekolah yang positif berkontribusi terhadap: (1) peningkatan motivasi dan engagement siswa, (2) pengurangan perilaku bermasalah, (3) peningkatan prestasi akademik, (4) pengembangan keterampilan sosial-emosional, dan (5) kesejahteraan mental siswa dan guru.

#### **D.Manajemen Lingkungan Sekolah**

Pengelolaan lingkungan sekolah memerlukan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi yang sistematis. Menurut Kompri (2017), manajemen lingkungan sekolah meliputi: (1) penataan lingkungan fisik, (2) penciptaan iklim sosial yang positif, (3) pengembangan kultur akademik, (4) pengelolaan keamanan dan ketertiban, serta (5) kemitraan dengan masyarakat sekitar.

Kepala sekolah memiliki tanggung jawab utama dalam mengelola lingkungan sekolah agar mendukung proses pembelajaran dan pembentukan karakter siswa. Hal ini memerlukan kolaborasi dengan seluruh warga sekolah, termasuk guru, tenaga kependidikan, siswa, dan orang tua.

Menurut Barnett dan McCormick (2021), lingkungan sekolah yang positif berkontribusi terhadap: (1) peningkatan motivasi dan engagement siswa, (2) pengurangan perilaku bermasalah, (3) peningkatan prestasi akademik, (4) pengembangan keterampilan sosial-emosional, dan (5) kesejahteraan mental siswa dan guru.

#### **E. Pendidikan Karakter**

##### **a. Konsep Pendidikan Karakter**

Pendidikan karakter merupakan upaya terencana untuk menjadikan peserta didik mengenal, peduli, dan menginternalisasi nilai-nilai karakter sehingga peserta didik berperilaku sesuai dengan nilai-nilai tersebut. Menurut Lickona (2019), pendidikan karakter adalah upaya yang sungguh-sungguh untuk membantu seseorang memahami, peduli, dan bertindak berdasarkan nilai-nilai etika inti.

Kemendikbud (2017) mendefinisikan pendidikan karakter sebagai pendidikan yang mengembangkan nilai-nilai karakter bangsa pada diri peserta didik sehingga mereka memiliki nilai dan karakter sebagai karakter dirinya, menerapkan nilai-nilai tersebut dalam kehidupan dirinya sebagai anggota masyarakat, dan warga negara yang religius, nasionalis, produktif, dan kreatif.

##### **b. Nilai-Nilai Karakter Utama**

Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 87 Tahun 2017 tentang Penguatan Pendidikan Karakter, terdapat lima nilai utama karakter yang saling berkaitan, yaitu: (1) religius, (2) nasionalis, (3) mandiri, (4) gotong royong, dan (5) integritas. Kelima nilai ini menjadi acuan dalam implementasi pendidikan karakter di sekolah.

Lickona (2019) mengidentifikasi sepuluh nilai karakter esensial yang perlu dikembangkan, yaitu: kebijaksanaan, keadilan, ketabahan, pengendalian diri, cinta, sikap positif, kerja keras, integritas, syukur, dan kerendahan hati. Nilai-nilai ini bersifat universal dan dapat diterima lintas budaya.

##### **c. Implementasi Pendidikan Karakter di Sekolah**

Implementasi pendidikan karakter di sekolah dapat dilakukan melalui berbagai strategi. Menurut Mulyasa (2017), pendidikan karakter dapat diintegrasikan melalui:

1. pembelajaran di kelas,
2. budaya sekolah,
3. kegiatan ekstrakurikuler, dan

4. keseharian di rumah dan masyarakat.
5. Dalam konteks budaya sekolah, Berkowitz dan Bier (2020) menekankan pentingnya:
6. penciptaan iklim moral yang positif,
7. keteladanan dari kepala sekolah dan guru,
8. pengembangan sense of community,
9. pemberian tanggung jawab kepada siswa,
10. pembelajaran sosial-emosional, dan
11. keterlibatan orang tua dan masyarakat

## **F. Integrasi Budaya Sekolah, Lingkungan Sekolah, dan Pendidikan Karakter**

### **a. Keterkaitan Budaya, Lingkungan, dan Karakter**

Budaya sekolah, lingkungan sekolah, dan pendidikan karakter merupakan tiga elemen yang saling berkaitan dan tidak dapat dipisahkan. Menurut Samani dan Hariyanto (2016), budaya sekolah yang positif menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pembentukan karakter siswa, sementara lingkungan yang baik mendukung penguatan budaya sekolah dan implementasi pendidikan karakter.

Penelitian Fahmy et al. (2020) menunjukkan bahwa budaya sekolah berbasis karakter yang dikelola dengan baik dapat menciptakan lingkungan pembelajaran yang mendukung perkembangan kognitif, afektif, dan psikomotor siswa secara holistik. Integrasi ketiga elemen ini memerlukan kepemimpinan yang kuat dari kepala sekolah.

## **G.. Peran Kepala Sekolah dalam Mengintegrasikan Budaya dan Lingkungan Berbasis Karakter**

Kepala sekolah memiliki peran kunci dalam mengintegrasikan budaya sekolah, lingkungan sekolah, dan pendidikan karakter. Menurut Hidayat dan Machali (2018), kepala sekolah sebagai pemimpin transformasional harus mampu: (1) merumuskan visi dan misi sekolah berbasis karakter, (2) mengkomunikasikan nilai-nilai karakter kepada seluruh warga sekolah, (3) menciptakan kebijakan dan program yang mendukung pembentukan karakter, (4) memberikan keteladanan dalam berperilaku, (5) memberdayakan guru dan tenaga kependidikan, serta (6) membangun kemitraan dengan orang tua dan masyarakat.

Penelitian Arifin (2021) menemukan bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang visioner dan transformatif berpengaruh signifikan terhadap pengembangan budaya sekolah berbasis karakter. Kepala sekolah yang efektif mampu menciptakan sistem nilai, norma, dan praktik yang konsisten mendukung pembentukan karakter siswa.

## **H. Model Pengelolaan Budaya dan Lingkungan Sekolah Berbasis Karakter**

Model pengelolaan budaya dan lingkungan sekolah berbasis karakter dapat dilakukan melalui pendekatan holistik yang melibatkan seluruh komponen sekolah. Menurut Kemendikbud (2017), model ini mencakup: (1) perencanaan berbasis nilai karakter, (2) pelaksanaan melalui integrasi dalam pembelajaran, budaya sekolah, dan kegiatan ekstrakurikuler, (3) evaluasi dan monitoring berkelanjutan, serta (4) perbaikan dan pengembangan berkesinambungan.

Penelitian Gunawan (2022) mengidentifikasi bahwa sekolah yang berhasil mengembangkan budaya dan lingkungan berbasis karakter memiliki karakteristik: (1) visi dan misi yang jelas tentang pendidikan karakter, (2) komitmen kuat dari kepala sekolah dan seluruh warga sekolah, (3) program terintegrasi dan sistematis, (4) keteladanan dari pemimpin dan guru, (5) lingkungan fisik yang mendukung, (6) partisipasi aktif siswa, serta (7) kemitraan dengan orang tua dan masyarakat.

### 3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif deskriptif yang bertujuan untuk mengeksplorasi peran kepala sekolah dalam pengelolaan budaya dan lingkungan sekolah berbasis karakter. Penelitian dilaksanakan di UPT SMP Negeri 17 Medan yang berlokasi di Jalan Kapten M. Jamil Lubis No.108, Bandar Selamat, Kecamatan Medan Tembung, Kota Medan, Sumatera Utara. Pengumpulan data dilakukan pada tanggal 19 November 2025, dimulai pukul 09.00 WIB hingga selesai melalui wawancara mendalam dan observasi langsung di lokasi penelitian.

Subjek penelitian adalah Wakil Kepala Sekolah UPT SMP Negeri 17 Medan, yaitu Bapak Sayid Putra, yang dipilih berdasarkan peran strategisnya dalam pelaksanaan manajemen budaya dan lingkungan sekolah berbasis karakter. Objek penelitian mencakup permasalahan yang berkaitan dengan manajemen budaya dan lingkungan sekolah, meliputi strategi pengelolaan, implementasi program pembinaan karakter, kendala yang dihadapi, serta upaya evaluasi dan pengembangan berkelanjutan yang dilakukan oleh pihak sekolah.

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara terstruktur dan observasi partisipatif. Wawancara dilakukan dengan mengajukan serangkaian pertanyaan yang telah disiapkan untuk menggali informasi mendalam mengenai peran kepemimpinan kepala sekolah, strategi pengelolaan budaya dan lingkungan sekolah, kendala implementasi, serta sistem evaluasi program yang diterapkan. Observasi dilakukan untuk memperoleh data berdasarkan pengamatan langsung terhadap kondisi fisik sekolah, interaksi sosial antarwarga sekolah, serta praktik pembiasaan nilai-nilai karakter dalam kegiatan sehari-hari. Data observasi mencakup aspek ruang dan tempat, pelaku kegiatan, aktivitas yang berlangsung, objek pengamatan, kejadian atau peristiwa penting, waktu pelaksanaan, serta suasana yang tercipta di lingkungan sekolah. Pendekatan ini sejalan dengan pandangan Sugiyono (2012) yang menyatakan bahwa dalam penelitian kualitatif, pengumpulan data melalui observasi dan wawancara merupakan langkah strategis untuk memperoleh informasi yang mendalam, jelas, dan spesifik.

Analisis data dilakukan secara induktif dengan mengikuti model analisis data kualitatif yang berlangsung secara interaktif dan berkelanjutan. Proses analisis dimulai sejak sebelum memasuki lapangan melalui studi dokumentasi dan literatur, dilanjutkan selama pengumpulan data di lapangan, dan diperdalam setelah seluruh data terkumpul. Data hasil wawancara dan observasi diorganisasikan ke dalam kategori-kategori berdasarkan tema-tema yang muncul, kemudian dijabarkan ke dalam unit-unit analisis yang lebih spesifik. Selanjutnya dilakukan sintesis untuk menemukan pola-pola hubungan antarkategori, mengidentifikasi temuan-temuan penting, dan menyusunnya ke dalam kerangka pembahasan yang sistematis. Proses reduksi data dilakukan untuk memilah informasi yang relevan dengan fokus penelitian, sementara triangulasi data dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, temuan observasi, dan dokumentasi yang ada untuk memastikan validitas dan reliabilitas data. Tahap akhir analisis adalah penarikan kesimpulan yang didasarkan pada keseluruhan temuan penelitian, sehingga menghasilkan deskripsi komprehensif tentang peran kepala sekolah dalam pengelolaan budaya dan lingkungan sekolah berbasis karakter di UPT SMP Negeri 17 Medan.

### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Hasil

Penelitian ini dilakukan melalui wawancara mendalam dengan Wakil Kepala Sekolah UPT SMP Negeri 17 Medan untuk mengeksplorasi peran kepemimpinan dalam pengelolaan budaya dan lingkungan sekolah berbasis karakter. Data hasil wawancara diorganisasikan ke dalam beberapa tema utama yang mencakup strategi pengembangan budaya sekolah, pengelolaan lingkungan pembelajaran, kendala implementasi, dampak program, serta kolaborasi dengan stakeholder.

#### 1. Pengembangan Budaya Sekolah Berbasis Karakter

Hasil wawancara menunjukkan bahwa pengelolaan budaya sekolah berbasis karakter dilakukan melalui berbagai program pembiasaan yang terintegrasi dalam kegiatan harian. Program utama yang diimplementasikan meliputi pembiasaan sapa, senyum, dan salam di pagi hari sebagai bentuk internalisasi nilai kesopanan dan keramahan. Selain itu, sekolah menyelenggarakan kegiatan religius rutin berupa mengaji setiap hari Jumat dan Jumat religi yang bertujuan memperkuat karakter

spiritual siswa. Narasumber menyatakan, "Kami melakukan kegiatan positif di pagi hari seperti budaya sapa, senyum, dan salam untuk mengelola karakter siswa, kemudian ada budaya mengaji setiap hari Jumat dan Jumat religi untuk membentuk karakter siswa."

Pengembangan karakter juga diperkuat melalui kegiatan ekstrakurikuler berbasis keagamaan seperti Tahfiz dan nasyid. Dalam pelaksanaannya, program ekstrakurikuler tidak hanya fokus pada pengembangan bakat, tetapi juga menekankan pembinaan sikap disiplin, tanggung jawab, dan komitmen. Sistem reward dan punishment diterapkan untuk memotivasi siswa mempertahankan perilaku positif, di mana siswa dengan prestasi karakter terbaik mendapat apresiasi, sementara siswa yang menunjukkan sikap kurang baik dapat dikeluarkan dari kegiatan ekstrakurikuler sebagai bentuk konsekuensi edukatif.

## **2. Pengelolaan Lingkungan Sekolah**

Strategi pengelolaan lingkungan sekolah mencakup tiga dimensi: lingkungan fisik, sosial, dan psikologis. Dari aspek lingkungan fisik, sekolah menyediakan berbagai sarana prasarana pendukung pembentukan karakter, antara lain plang-plang motivasi yang memuat nilai ketakwaan dan kutipan inspiratif, fasilitas mushala untuk kegiatan ibadah dan pembacaan Yasin, ruang ibadah bagi siswa beragama Kristen, serta sarana olahraga seperti lapangan futsal dan basket. Narasumber menjelaskan, "Dari segi lingkungan fisik, kami persiapkan sarana prasarana di antaranya plang-plang yang bisa dibaca tentang ketakwaan dan kutipan inspiratif, sarana mushala untuk siswa yang mau ibadah, serta sarana-sarana olahraga yang dapat membentuk karakter siswa yang baik."

Dari dimensi lingkungan sosial dan psikologis, sekolah menerapkan prinsip inklusivitas dan rasa kepemilikan. Strategi yang diterapkan adalah menciptakan atmosfer sekolah sebagai tempat yang nyaman untuk belajar, mengembangkan kreativitas, dan membentuk karakter positif. Pendekatan ini bertujuan menumbuhkan sense of belonging pada diri siswa sehingga mereka merasa memiliki sekolah dan termotivasi untuk menjaga serta mengembangkan budaya positif di lingkungan sekolah.

## **3. Kendala Implementasi Program**

Kendala utama yang dihadapi dalam implementasi manajemen budaya dan lingkungan sekolah berbasis karakter adalah faktor eksternal, khususnya lingkungan keluarga dan pergaulan siswa. Narasumber mengungkapkan, "Tantangan paling utama adalah lingkungan keluarga siswa. Kami di sini sudah membimbing dan mengarahkan, tetapi dari lingkungan keluarga tidak mendukung, seperti orang tua yang sibuk dan tidak memperhatikan anak." Kondisi keluarga yang kurang mendukung, seperti minimnya pengawasan orang tua, membuat siswa kembali ke pola perilaku negatif setelah pulang dari sekolah. Lingkungan pergaulan di luar sekolah yang tidak kondusif juga menjadi tantangan tersendiri, terutama jika siswa bergaul dengan kelompok yang memiliki kebiasaan buruk.

Kendala lain yang diidentifikasi adalah keterbatasan anggaran dan kesulitan koordinasi waktu dengan orang tua. Biaya diperlukan untuk berbagai kegiatan kolaboratif seperti parenting session dan pelatihan karakter, sementara perbedaan waktu luang antara jadwal sekolah dan kesibukan orang tua menyulitkan pelaksanaan program yang melibatkan orang tua secara langsung. Untuk mengatasi kendala tersebut, sekolah menerapkan beberapa solusi, yaitu menyelenggarakan program parenting untuk membangun sinergi antara sekolah dan keluarga, mengoptimalkan penggunaan anggaran yang tersedia secara efisien, serta mencari waktu yang fleksibel untuk koordinasi dengan orang tua meskipun tidak semua orang tua dapat terlibat secara penuh.

## **4. Dampak Program terhadap Perilaku Siswa, Kinerja Guru, dan Prestasi Sekolah**

Implementasi program budaya dan lingkungan sekolah berbasis karakter menunjukkan dampak positif yang signifikan, meskipun belum mencapai 100%. Dari aspek perilaku siswa, terjadi penurunan drastis kasus kenakalan dan pelanggaran disiplin. Narasumber menyatakan, "Kasus siswa yang melawan guru sudah sangat berkurang. Tindakan kekerasan seperti bullying dalam satu semester hanya ditemukan 1 atau 2 kasus saja, turun drastis dari sebelumnya." Perubahan ini mengindikasikan bahwa internalisasi nilai-nilai karakter mulai membuahkan hasil dalam membentuk sikap dan perilaku siswa yang lebih positif.



Dari sisi kinerja guru, program ini mendorong peningkatan profesionalisme dalam mendidik siswa. Guru menjadi lebih bijaksana dalam menentukan sikap dan metode pembelajaran, serta meningkat rasa ingin tahunya terhadap pendekatan-pendekatan edukatif yang inovatif. Dampak terhadap prestasi sekolah juga terlihat dari peningkatan rapor pendidikan yang menunjukkan perbaikan pada beberapa indikator kualitas pembelajaran dan manajemen sekolah.

## **5. Kolaborasi dengan Stakeholder**

Kolaborasi dengan berbagai pihak merupakan strategi kunci dalam keberhasilan program. Dengan guru dan tenaga kependidikan, kolaborasi dilakukan melalui pembentukan tim kerja khusus seperti Tim Pencegahan dan Penanganan Kekerasan (TPNK), sekolah ramah anak, dan tim pembinaan ekstrakurikuler yang ditetapkan melalui Surat Keputusan resmi untuk meningkatkan akuntabilitas. Kolaborasi dengan orang tua dilakukan melalui program parenting dan sistem pemanggilan orang tua untuk mendiskusikan perkembangan karakter siswa, bahkan untuk permasalahan yang masih bersifat ringan sebagai bentuk pencegahan dini.

Kolaborasi dengan masyarakat sekitar, khususnya kepala lingkungan, dilakukan dalam bentuk kerja sama penanganan kekerasan di luar sekolah dan kegiatan kebersihan lingkungan. Sinergi ini membantu memperluas ruang lingkup pembinaan karakter siswa tidak hanya di lingkungan sekolah tetapi juga di lingkungan tempat tinggal mereka.

## **6. Strategi Motivasi dan Pengembangan Berkelanjutan**

Untuk memotivasi seluruh warga sekolah, kepala sekolah melakukan pengarahan rutin kepada guru mengenai pentingnya pendidikan karakter, menyelenggarakan pelatihan pengembangan kompetensi guru dalam pembinaan karakter, serta menghadirkan narasumber yang kompeten untuk memberikan wawasan baru tentang strategi pembelajaran bermakna. Strategi pengembangan ke depan yang direncanakan meliputi peningkatan mutu dan kualitas guru melalui pelatihan intensif, pembangunan tim kerja yang lebih solid dengan melibatkan guru-guru muda, penyelenggaraan kegiatan pembinaan karakter yang lebih variatif seperti outing class dan outbound, serta pembangunan perpustakaan besar untuk membudayakan literasi bagi siswa dan guru.

## **B. Pembahasan**

### **1. Peran Kepemimpinan dalam Membangun Budaya Sekolah Berbasis Karakter**

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah berperan sangat aktif dalam membangun budaya sekolah berbasis karakter, tidak hanya menjalankan fungsi administratif tetapi juga tampil sebagai figur pembina yang memberi arah, contoh, dan pengaruh langsung terhadap kebiasaan-kebiasaan positif di sekolah. Pembiasaan sapa, senyum, dan salam yang diterapkan di pagi hari, meskipun terdengar sederhana, menciptakan suasana emosional yang positif dan menjadi pintu masuk bagi terciptanya interaksi sosial yang harmonis. Sikap menyapa dan tersenyum membangun hubungan interpersonal yang lebih hangat antara guru dan siswa sehingga tercipta kenyamanan psikologis yang sangat diperlukan dalam proses pendidikan karakter.

Pembiasaan seperti ini sejalan dengan pandangan Mustajib et al. (2021) yang menyatakan bahwa pembentukan karakter yang efektif hanya dapat terjadi jika sekolah mengembangkan budaya yang konsisten, yaitu budaya yang memberikan ruang bagi siswa untuk melihat, meniru, dan membiasakan diri dengan perilaku positif yang ditampilkan oleh warga sekolah. Kepala sekolah merupakan aktor utama yang memberikan arah dan ritme budaya tersebut. Jika kepala sekolah menginisiasi pembiasaan yang positif, maka guru dan siswa akan mengikuti pola perilaku tersebut sehingga nilai-nilai kebaikan menjadi kebiasaan kolektif di sekolah.

### **2. Kegiatan Religius dalam Pembinaan Karakter**

Selain program pembiasaan sosial, penguatan budaya sekolah melalui kegiatan Jumat religi, mengaji bersama, serta pembinaan ekstrakurikuler berbasis keagamaan seperti Tahfiz dan nasyid menunjukkan pendekatan holistik dalam pembinaan karakter. Kegiatan-kegiatan ini tidak hanya bersifat seremonial, tetapi dirancang sebagai sarana internalisasi nilai-nilai moral dan spiritual.

Kegiatan religius yang dilakukan secara rutin membuat siswa terbiasa dengan suasana yang mengajarkan ketenangan, disiplin, dan penghormatan terhadap nilai-nilai agama.

Temuan ini sesuai dengan penelitian Tri Mulyanto et al. (2021) yang menegaskan bahwa kegiatan religius di sekolah merupakan instrumen penting dalam pembinaan karakter karena memberikan pengalaman langsung kepada siswa untuk melatih kesadaran spiritual dan moral secara sistematis. Peningkatan karakter siswa jauh lebih efektif jika dilakukan melalui kegiatan rutin yang bernuansa religius karena nilai-nilai spiritual yang terinternalisasi akan membentuk fondasi moral yang kuat dalam diri siswa.

### **3. Peran Ekstrakurikuler dalam Pembentukan Karakter**

Peran kepala sekolah dalam membina karakter juga tampak dalam penguatan ekstrakurikuler. Setiap kegiatan ekstrakurikuler diarahkan bukan hanya untuk mengembangkan bakat, tetapi juga membentuk sikap disiplin, tanggung jawab, kerja sama, dan kepemimpinan. Dalam beberapa ekstrakurikuler tertentu, guru pembina menilai aspek karakter siswa sehingga siswa memahami bahwa perilaku mereka sama pentingnya dengan keterampilan yang mereka pelajari. Hal ini sejalan dengan temuan Harun Al Rosid (2023) yang menyatakan bahwa kegiatan ekstrakurikuler merupakan ruang pembinaan karakter yang paling efektif karena interaksi yang terjadi di dalamnya bersifat lebih natural dan kontekstual. Dalam suasana kegiatan nonformal, siswa lebih mudah menunjukkan dan mengembangkan nilai-nilai sikap seperti kemandirian, sportivitas, dan kejujuran.

### **4. Keteladanan sebagai Fondasi Kepemimpinan Karakter**

Fungsi kepala sekolah sebagai teladan moral menjadi aspek penting dalam membangun budaya karakter. Kepala sekolah memberikan contoh berupa kedisiplinan, keramahan, dan konsistensi dalam mematuhi aturan. Keteladanan ini menjadi sumber pembelajaran penting bagi guru dan siswa karena mereka cenderung meniru perilaku yang ditampilkan pemimpin mereka. Menurut Effendi et al. (2023), keteladanan merupakan fondasi utama dalam manajemen pendidikan karakter. Siswa akan lebih mudah memahami nilai-nilai karakter jika mereka melihat figur otoritatif yang benar-benar mengamalkan nilai tersebut dalam perilakunya. Hal ini membuktikan bahwa tindakan kepala sekolah tidak hanya memberi pengaruh secara struktural, tetapi juga secara psikologis dan moral.

### **5. Manajemen Program yang Sistematis**

Kepala sekolah juga memainkan peran manajerial yang strategis. Ia tidak hanya membuat program pembinaan karakter, tetapi juga memastikan bahwa seluruh guru memahami peran masing-masing dalam melaksanakan program tersebut. Kepala sekolah secara aktif melakukan pengawasan dan pemantauan agar setiap program berjalan sesuai tujuan. Ansori (2021) menekankan bahwa keberhasilan program pendidikan karakter sangat dipengaruhi oleh kemampuan kepala sekolah dalam menjalankan manajemen yang terencana, mulai dari penyusunan program, pelaksanaan, evaluasi, hingga tindak lanjut. Tanpa pengawasan yang sistematis, program karakter akan sulit berjalan konsisten dan berkelanjutan.

### **6. Kolaborasi Komprehensif dalam Pendidikan Karakter**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah tidak bekerja sendiri, melainkan membangun kesadaran kolektif dalam diri guru bahwa pembinaan karakter adalah tanggung jawab bersama. Setiap guru, terlepas dari mata pelajaran yang diajar, harus menjadi figur yang membantu siswa mengembangkan sikap positif. Pandangan ini sangat selaras dengan temuan Alfauq (2023) yang menyatakan bahwa pendidikan karakter hanya akan berhasil jika sekolah mampu menciptakan sistem kerja sama komprehensif antara kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan lainnya. Kolaborasi dengan orang tua dan masyarakat juga menjadi kunci keberhasilan karena pembinaan karakter memerlukan konsistensi nilai antara lingkungan sekolah dan lingkungan rumah.

### **7. Tantangan dan Solusi dalam Implementasi**

Kendala utama yang dihadapi, yaitu kurangnya dukungan dari lingkungan keluarga dan pergaulan siswa, merupakan tantangan yang umum dihadapi oleh sekolah-sekolah lain. Solusi yang

diterapkan melalui program parenting menunjukkan pemahaman bahwa pendidikan karakter memerlukan sinergi antara sekolah dan keluarga. Hal ini sejalan dengan konsep ekosistem pendidikan yang menekankan pentingnya konsistensi nilai dan perilaku di berbagai lingkungan tempat siswa berinteraksi. Meskipun program parenting belum dapat menjangkau seluruh orang tua, upaya ini merupakan langkah strategis dalam membangun kesadaran kolektif tentang pentingnya pembinaan karakter.

## 8. Implikasi terhadap Teori Manajemen Pendidikan Karakter

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah di UPT SMP Negeri 17 Medan telah menjalankan peran kepemimpinan karakter secara holistik melalui pembiasaan, keteladanan, kegiatan religius, penguatan ekstrakurikuler, manajemen program yang sistematis, dan komunikasi intensif dengan guru serta stakeholder. Strategi yang dilakukan kepala sekolah sudah sesuai dengan prinsip-prinsip pembinaan karakter berbasis budaya sekolah yang modern. Kepala sekolah tidak hanya mengelola sekolah secara administratif, tetapi memposisikan dirinya sebagai motor penggerak budaya positif yang berdampak langsung pada sikap, perilaku, dan karakter peserta didik.

Temuan ini memperkuat teori kepemimpinan transformasional dalam konteks pendidikan karakter, di mana kepala sekolah berfungsi sebagai agen perubahan yang menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan seluruh warga sekolah untuk mencapai tujuan pembentukan karakter yang optimal. Model kepemimpinan ini terbukti efektif dalam menciptakan budaya sekolah yang kondusif bagi pengembangan karakter siswa secara menyeluruh, meliputi dimensi moral, spiritual, sosial, dan emosional.

## 5. KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan hasil yang positif. Kepala sekolah telah menjalankan perannya secara efektif melalui program pembiasaan seperti sapa, senyum, salam, kegiatan religius rutin, dan pembinaan ekstrakurikuler berbasis keagamaan. Pengelolaan lingkungan sekolah dilakukan secara menyeluruh dengan menyediakan sarana prasarana pendukung dan menciptakan suasana yang nyaman sehingga siswa merasa memiliki sekolah.

Kendala utama yang dihadapi adalah kurangnya dukungan dari lingkungan keluarga dan keterbatasan anggaran. Untuk mengatasinya, sekolah menerapkan program parenting dan membangun kolaborasi yang kuat dengan guru, orang tua, dan masyarakat. Dampak positif terlihat dari penurunan drastis kasus kenakalan siswa, peningkatan profesionalisme guru, dan peningkatan prestasi sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah melalui keteladanan, pembiasaan, dan kolaborasi komprehensif terbukti efektif dalam membentuk karakter siswa secara menyeluruh.

Kepala sekolah perlu terus memperkuat kompetensi kepemimpinan melalui pelatihan berkala dan mengembangkan sistem evaluasi yang terstruktur. Guru dan tenaga kependidikan disarankan meningkatkan kompetensi dalam mengintegrasikan nilai karakter dalam pembelajaran dan memperkuat peran sebagai teladan. Sekolah perlu mengalokasikan anggaran khusus untuk program karakter dan mengoptimalkan pemanfaatan fasilitas yang ada.

Dinas Pendidikan Kota Medan disarankan menyediakan program pembinaan intensif kepada kepala sekolah dan mengalokasikan anggaran khusus untuk program pembinaan karakter. Orang tua perlu meningkatkan kesadaran akan pentingnya peran keluarga dengan berpartisipasi aktif dalam program parenting dan menciptakan lingkungan rumah yang kondusif. Peneliti selanjutnya disarankan melakukan penelitian dengan subjek yang lebih luas dan menggunakan pendekatan mixed methods untuk hasil yang lebih komprehensif.

## REFERENSI

- Aeni, A. N. (2020). Pengaruh Lingkungan Sekolah terhadap Pembentukan Karakter Siswa Sekolah Dasar. *Jurnal Pendidikan Karakter*, 10(2), 156-168.
- Arifin, I. (2021). Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Sekolah Berbasis Karakter. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 9(1), 45-58.

- Barnett, K., & McCormick, J. (2021). Leadership and School Culture: Contemporary Perspectives. *International Journal of Educational Management*, 35(4), 789-805.
- Berkowitz, M. W., & Bier, M. C. (2020). What Works in Character Education. *Journal of Research in Character Education*, 15(1), 29-48.
- Daryanto, & Farid, M. (2015). *Pengelolaan Lingkungan Pembelajaran*. Yogyakarta: Gava Media.
- Deal, T. E., & Peterson, K. D. (2016). *Shaping School Culture: Pitfalls, Paradoxes, and Promises* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Effendi, M., Warlizasusi, J., & Harahap, E. K. (2023). Strategi Pengawasan Kepala Sekolah dalam Membangun Pendidikan Karakter di Madrasah. *Jurnal El-Idare*, 9(1), 35-45.
- Fahmy, R., Bachtar, N., Rahim, R., & Malik, M. (2020). Measuring Student Perceptions to Personal Characters Building in Education: An Indonesian Case in Implementing New Curriculum in High School. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 211, 851-858.
- Gunawan, I. (2022). Manajemen Pendidikan Karakter di Sekolah: Konsep dan Implementasi. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 14(2), 115-128.
- Harun Al Rosid, M., & Alfauq, I. G. (2023). Manajemen Kepala Sekolah dalam Membangun Karakter Religius, Disiplin, dan Kreatif di Sekolah Full Day. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 11(2), 55-66.
- Hidayat, R., & Machali, I. (2018). *Pengelolaan Pendidikan: Konsep, Prinsip, dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah*. Yogyakarta: Pustaka Eduka.
- Kemendikbud. (2017). *Konsep dan Pedoman Penguatan Pendidikan Karakter*. Jakarta: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
- Komarlah, A., & Triatna, C. (2016). *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Kompri. (2017). *Standardisasi Kompetensi Kepala Sekolah: Pendekatan Teori untuk Praktik Profesional*. Jakarta: Kencana.
- Lickona, T. (2019). *Educating for Character: How Our Schools Can Teach Respect and Responsibility* (Rev. ed.). New York: Bantam Books.
- Luthans, F. (2017). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (13th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Mulyasa, E. (2017). *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mulyanto, T., Rohmah, D., & Agustriana, N. (2021). Manajemen Kepala Sekolah dalam Penguatan Pendidikan Karakter di Sekolah Dasar. *Jurnal Al-Fahim*, 5(1), 65-78.
- Mustajib, A., & Ansori, M. (2021). Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Implementasi Pendidikan Karakter di Sekolah. *Dirasah: Jurnal Pendidikan Islam*, 4(1), 40-50.
- Priansa, D. J., & Somad, R. (2014). *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: Alfabeta.
- Sagala, S. (2018). *Budaya dan Reinventing Organisasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Samani, M., & Hariyanto. (2016). *Konsep dan Model Pendidikan Karakter*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Supardi. (2015). *Kinerja Guru*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Wahjosumidjo. (2015). *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Zamroni. (2016). *Kultur Sekolah*. Yogyakarta: Gavin Kalam Utama.