

SEKOLAH SEBAGAI SISTEM BUDAYA DALAM TRANSFORMASI PENDIDIKAN

Ghina Azhzhahra Dhiyaulriz¹, Fitri Wulandari², Hajrani³, Hasruddin Nur⁴

^{1, 2, 3, 4} Universitas Negeri Makassar, Jl. A. P. Pettarani, Makassar, Sulawesi Selatan, Indonesia
Email: azhzhahraghina@gmail.com

Article History

Received: 06-02-2026

Revision: 18-02-2026

Accepted: 22-02-2026

Published: 25-02-2026

Abstract. Educational transformation in the modern era demands systemic changes that not only focus on the curriculum or technology but also on the culture that binds all components of the school. This article aims to analyze how schools function as a cultural system in the process of educational transformation. The research method used is a qualitative-descriptive study with a literature review approach on organizational culture theory, educational ecology theory, and educational transformation theory. The sources of data for this study include academic books, articles in national and international journals, as well as policy documents and international reports. Data analysis was carried out using content analysis with stages of data reduction, concept categorization, and interpretative analysis. The study results indicate that schools have a character as cultural systems marked by values, norms, symbols, habits, and social practices that shape the institution's identity. Educational transformation will be effective if changes encompass cultural aspects, including leadership patterns, social relationships, learning practices, and adaptation to technology. This study emphasizes that structural changes without cultural change only result in superficial transformation. The article implies that policymakers and schools need to reorganize the paradigm of change by placing culture as the main foundation of educational transformation.

Keywords: School, Cultural System, Educational Transformation, Organizational Culture, Educational Ecology

Abstrak. Transformasi pendidikan pada era modern menuntut perubahan sistemik yang tidak hanya berfokus pada kurikulum atau teknologi, tetapi juga pada budaya yang mengikat seluruh komponen sekolah. Artikel ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana sekolah berfungsi sebagai sebuah sistem budaya dalam proses transformasi pendidikan. Metode penelitian yang digunakan adalah studi kualitatif-deskriptif dengan pendekatan kajian literatur terhadap teori budaya organisasi, teori ekologi pendidikan, dan teori transformasi pendidikan. Sumber data penelitian ini yaitu buku akademik, artikel pada jurnal Nasional dan Internasional, serta dokumen kebijakan dan laporan internasional. Analisis data dilakukan menggunakan analisis isi dengan tahapan reduksi data, kategorisasi konsep, serta analisis interpretatif. Hasil kajian menunjukkan bahwa sekolah memiliki karakter sebagai sistem budaya yang ditandai oleh nilai, norma, simbol, kebiasaan, dan praktik sosial yang membentuk identitas institusi. Transformasi pendidikan akan efektif jika perubahan mencakup aspek budaya, termasuk pola kepemimpinan, hubungan sosial, praktik pembelajaran, dan adaptasi terhadap teknologi. Kajian ini menegaskan bahwa perubahan struktural tanpa perubahan budaya hanya menghasilkan transformasi semu. Artikel ini memberikan implikasi bahwa pemangku kebijakan dan sekolah perlu menata kembali paradigma perubahan dengan menempatkan budaya sebagai fondasi utama transformasi pendidikan.

Kata Kunci: Sekolah, Sistem Budaya, Transformasi Pendidikan, Budaya Organisasi, Ekologi Pendidikan

How to Cite: Dhiyaulriz, G. A., Wulandari, F., Hajrani., & Nur, H. (2026). Sekolah Sebagai Sistem Budaya dalam Transformasi Pendidikan. *Indo-MathEdu Intellectuals Journal*, 7 (1), 2033-2044. <http://doi.org/10.54373/imeij.v7i1.5199>

PENDAHULUAN

Perkembangan globalisasi, digitalisasi, dan disrupsi teknologi telah mengubah secara fundamental cara masyarakat berinteraksi, bekerja, dan belajar (OECD, 2019; UNESCO, 2021). Pada konteks pendidikan, perubahan tersebut menuntut adanya transformasi yang bersifat holistik dan berkelanjutan. Transformasi pendidikan bukan sekadar pembaruan kurikulum, integrasi teknologi, atau peningkatan kompetensi guru, tetapi mencakup perubahan dalam cara sekolah berfungsi sebagai sebuah sistem sosial dan budaya (Fullan, 2016).

Sekolah tidak hanya dipahami sebagai tempat belajar, melainkan sebagai sistem budaya yang memiliki nilai, keyakinan, kebiasaan, dan norma yang membentuk perilaku seluruh warga sekolah (Schein & Schein, 2017; Deal & Peterson, 2016). Budaya tersebut menentukan bagaimana guru mengajar, bagaimana siswa belajar, bagaimana kepemimpinan dijalankan, serta bagaimana inovasi dapat diterima atau ditolak (Hargreaves & Fullan, 2012). Namun, dalam praktiknya, banyak program transformasi pendidikan gagal mencapai tujuan karena mengabaikan dimensi budaya sekolah. Perubahan yang bersifat struktural, misalnya pergantian kurikulum atau penggunaan teknologi pembelajaran, sering kali tidak efektif jika tidak disertai perubahan budaya belajar, budaya kepemimpinan, dan budaya kolaborasi (Fullan, 2016). Hal ini menunjukkan bahwa budaya sekolah merupakan dimensi krusial dalam setiap proses transformasi pendidikan (Hallinger, 2018).

Perkembangan global pada abad ke-21 menunjukkan bahwa perubahan sosial, teknologi, dan budaya terjadi dengan sangat cepat. Revolusi digital, perkembangan kecerdasan buatan, perubahan dinamika sosial, serta tuntutan kompetensi abad 21 telah memaksa sistem pendidikan untuk melakukan transformasi secara menyeluruh. Transformasi ini tidak hanya mencakup aspek teknis dan struktural, tetapi juga perubahan paradigma, pola pikir, dan budaya yang mengikat seluruh pemangku kepentingan dalam proses pendidikan.

Selama ini, proses transformasi pendidikan di Indonesia cenderung berfokus pada pembaruan kurikulum, peningkatan sarana teknologi, dan pelatihan kompetensi guru. Namun, berbagai penelitian mutakhir menunjukkan bahwa transformasi pendidikan tidak akan efektif tanpa perubahan budaya di dalam sekolah. Banyak reformasi yang gagal mencapai tujuan karena perubahan tidak menyentuh akar budaya yang telah lama melekat pada praktik pembelajaran, manajemen sekolah, serta interaksi sosial di dalam lingkungan pendidikan. Menurut perspektif antropologi pendidikan, sekolah bukan hanya lembaga formal yang menyediakan kegiatan pembelajaran, tetapi sebuah sistem budaya yang memiliki aturan, simbol, nilai, norma, dan kebiasaan yang tersusun secara sosial dan diwariskan antar generasi (Tilaar, 2015). Sekolah menjadi arena di mana proses enkulturasi dan sosialisasi berlangsung,

di mana nilai-nilai tertentu diproduksi, ditafsirkan, dan diperkuat melalui interaksi sosial. Oleh karena itu, perubahan yang tidak mempertimbangkan budaya sekolah sering kali menghadapi resistensi, konflik, dan ketidakefektifan dalam implementasi.

Pada konteks saat ini, transformasi pendidikan, misalnya implementasi Kurikulum Merdeka, integrasi teknologi digital, penguatan karakter, dan kolaborasi berbasis komunitas belajar menuntut kesiapan budaya yang kuat. Sekolah harus mampu menata ulang identitas budaya mereka, membangun budaya inovasi, serta menciptakan lingkungan belajar yang adaptif, inklusif, dan kolaboratif (Kemendikbudristek, 2022). Perubahan budaya menjadi sangat strategis karena memengaruhi cara guru mengajar, cara siswa belajar, cara pemimpin sekolah mengambil keputusan, dan cara seluruh warga sekolah berinteraksi (Wang & Chen, 2022).. Selain itu, dalam menghadapi tantangan era disrupsi, sekolah harus mampu berfungsi sebagai komunitas belajar yang tidak hanya mentransmisikan pengetahuan, tetapi juga membangun kompetensi kritis dan nilai-nilai sosial. Hal ini hanya dapat tercapai apabila budaya sekolah membuka ruang partisipasi, dialog, kreativitas, dan penerimaan terhadap inovasi.

Berdasarkan latar belakang tersebut, artikel ini mengkaji sekolah sebagai sistem budaya dalam konteks transformasi pendidikan. Fokus penelitian mencakup pemahaman teoritis mengenai budaya sekolah, peran budaya dalam keberhasilan transformasi pendidikan, tantangan yang dihadapi sekolah dalam perubahan budaya, serta strategi penguatan budaya sekolah agar transformasi menjadi lebih efektif. Kajian ini penting untuk memperkaya perspektif mengenai transformasi pendidikan di Indonesia, terutama karena banyak kebijakan perubahan masih cenderung menitikberatkan pada aspek struktural. Dengan menempatkan budaya sebagai variabel kunci, artikel ini memberikan argumentasi bahwa transformasi pendidikan harus dimulai dari penguatan budaya sekolah sebagai fondasi utama pembentukan identitas, perilaku, dan arah perubahan pendidikan secara berkelanjutan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis sekolah sebagai sistem budaya dan membahas bagaimana budaya sekolah berperan dalam proses transformasi pendidikan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif-deskriptif dengan metode kajian literatur. Sumber data diperoleh dari jurnal ilmiah, buku akademik, laporan penelitian, serta publikasi internasional mengenai budaya sekolah dan transformasi pendidikan. Langkah penelitian meliputi (1) Identifikasi konsep teoritis mengenai budaya organisasi, budaya sekolah, dan transformasi pendidikan, (2) Analisis peran sekolah sebagai system budaya

menggunakan model-model teoritis yang relevan, dan (3) Sintesis temuan untuk merumuskan hubungan antara budaya sekolah dan transformasi Pendidikan. Karena penelitian ini bersifat konseptual dan tidak ada pengumpulan data lapangan. Sumber data dalam penelitian ini terdiri atas data sekunder yang diperoleh dari berbagai literatur ilmiah yang kredibel dan relevan dengan tema penelitian. Sumber tersebut meliputi:

- Buku akademik yang membahas teori budaya organisasi, budaya sekolah, kepemimpinan pendidikan, dan transformasi pendidikan
- Artikel jurnal internasional bereputasi yang membahas dinamika budaya sekolah, kepemimpinan transformatif, dan transformasi digital dalam pendidikan
- Dokumen kebijakan dan laporan internasional terkait transformasi pendidikan abad ke-21
- Publikasi nasional yang relevan dengan konteks pendidikan Indonesia, termasuk kebijakan Kurikulum Merdeka

Kriteria pemilihan sumber data meliputi (1) relevansi dengan fokus penelitian, (2) kredibilitas penerbit atau jurnal, (3) kontribusi konseptual terhadap teori budaya dan transformasi pendidikan, serta (4) kemutakhiran referensi, khususnya dalam isu transformasi digital dan perubahan organisasi pendidikan. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui studi dokumentasi dan penelusuran literatur sistematis. Proses ini dilakukan melalui beberapa tahapan:

- Identifikasi literatur awal berdasarkan kata kunci seperti *school culture*, *organizational culture*, *educational transformation*, *educational ecology*, dan *transformational leadership*.
- Seleksi literatur berdasarkan kesesuaian topik dan kualitas akademik sumber.
- Klasifikasi dan kategorisasi literatur sesuai dengan tema utama penelitian, yaitu (1) Konsep sekolah sebagai sistem budaya (2) Dinamika budaya dalam pembelajaran, (3) Peran budaya dalam transformasi pendidikan, dan (4) Tantangan dan strategi perubahan budaya sekolah
- Pencatatan dan ekstraksi data konseptual, berupa definisi, model teoritis, temuan penelitian, serta argumentasi utama yang relevan dengan fokus kajian
- Teknik dokumentasi ini memungkinkan peneliti melakukan eksplorasi mendalam terhadap konsep dan teori yang telah berkembang dalam literatur ilmiah (Sugiyono, 2019).

Analisis data dilakukan menggunakan analisis isi (content analysis) dan analisis sintesis konseptual. Proses analisis dilakukan melalui tahapan (1) reduksi data, yaitu memilih dan memfokuskan informasi yang relevan dengan tema sekolah sebagai sistem budaya dan transformasi pendidikan, (2) kategorisasi konsep, dengan mengelompokkan temuan literatur ke dalam tema-tema utama seperti nilai budaya, norma organisasi, kepemimpinan,

pembelajaran, serta adaptasi terhadap perubahan, (3) analisis interpretatif, yaitu menafsirkan hubungan antar konsep berdasarkan kerangka teori budaya organisasi (Schein & Schein, 2017), teori perubahan pendidikan (Fullan, 2016), dan pendekatan ekologi pendidikan (Bronfenbrenner, 1979), dan (4) Sintesis teoritis, yaitu mengintegrasikan berbagai perspektif menjadi kerangka argumentatif yang menjelaskan hubungan antara budaya sekolah dan efektivitas transformasi pendidikan. Melalui proses sintesis tersebut, penelitian ini menghasilkan pemahaman komprehensif bahwa transformasi pendidikan tidak hanya dipengaruhi oleh perubahan struktural, tetapi juga oleh dinamika budaya yang hidup dalam organisasi sekolah.

HASIL DAN DISKUSI

Karakteristik Sekolah Sebagai Sistem Budaya

Sebagai institusi sosial yang kompleks, sekolah memiliki karakteristik budaya yang membedakannya dari organisasi lain. Karakteristik ini terbentuk melalui interaksi sosial yang berlangsung secara berkelanjutan dan diwariskan dari satu generasi warga sekolah ke generasi berikutnya (Schein & Schein, 2017). Pemahaman terhadap karakteristik sekolah sebagai sistem budaya sangat penting untuk melihat bagaimana nilai, norma, dan praktik yang ada memengaruhi proses transformasi pendidikan (Deal & Peterson, 2016).

Sekolah Memiliki Nilai dan Keyakinan Bersama

Budaya sekolah dibangun atas dasar seperangkat nilai dan keyakinan yang dianggap penting oleh seluruh warga sekolah. Nilai-nilai tersebut dapat berupa kedisiplinan, kerja keras, integritas, toleransi, penghargaan terhadap keberagaman, hingga komitmen terhadap inovasi. Nilai dan keyakinan ini menjadi dasar pengambilan keputusan, tujuan institusi, serta cara warga sekolah berperilaku (Hofstede et al., 2019). Ketika nilai-nilai tersebut konsisten dan diterapkan dalam praktik sehari-hari, maka sekolah memiliki identitas budaya yang kuat dan mudah dikenali.

Sekolah Memiliki Norma dan Aturan Sosial yang Mengikat

Norma sosial merupakan pedoman perilaku yang mengatur interaksi di sekolah. Norma ini tidak hanya tercantum dalam peraturan resmi seperti tata tertib siswa, standar operasional prosedur guru, atau aturan kedisiplinan, tetapi juga dalam kebiasaan tidak tertulis yang terbentuk melalui pengalaman bersama (Deal & Peterson, 2016). Misalnya, kebiasaan saling menyapa, budaya datang tepat waktu, atau kebiasaan kolaborasi antar guru. Norma yang kuat

dan dipahami bersama berfungsi menjaga stabilitas dan keteraturan sosial dalam lingkungan sekolah.

Sekolah Membangun Tradisi dan Ritual Institusional

Tradisi seperti upacara bendera, kegiatan ekstrakurikuler, peringatan hari besar nasional, hingga acara wisuda merupakan bagian dari budaya sekolah yang memperkuat rasa kebersamaan. Ritual-ritual ini berperan membangun simbol identitas, memperkuat komitmen terhadap nilai tertentu, dan menjadi sarana sosialisasi bagi siswa baru. Tradisi yang konsisten membantu menjaga kesinambungan budaya sekolah sekaligus menjadi media pembentukan karakter peserta didik (Schein & Schein, 2017).

Sekolah Menghasilkan Bahasa, Simbol, dan Artefak Budaya

Bahasa internal, slogan, logo sekolah, seragam, tata ruang kelas, spanduk motivasi, hingga dokumentasi kegiatan merupakan artefak budaya yang memvisualisasikan identitas sekolah. Artefak ini tidak hanya bersifat dekoratif, tetapi juga merepresentasikan nilai dan orientasi sekolah. Misalnya, tata ruang kelas yang fleksibel dan interaktif mencerminkan budaya pembelajaran kolaboratif dan inovatif, sedangkan simbol atau slogan tertentu menjadi perekat identitas kolektif.

Sekolah Memiliki Pola Interaksi dan Relasi Kekuasaan

Interaksi antara guru, siswa, kepala sekolah, dan staf administrasi membentuk dinamika sosial yang unik. Pola interaksi ini dipengaruhi oleh struktur kekuasaan, gaya kepemimpinan, serta tingkat partisipasi dalam pengambilan keputusan. Sekolah dengan budaya partisipatif biasanya menunjukkan interaksi yang lebih egaliter dan kolaboratif, sementara sekolah dengan budaya birokratis cenderung memiliki relasi yang lebih hierarkis (Bush, 2020; Hallinger, 2018). Pola interaksi ini berdampak langsung terhadap iklim belajar, motivasi siswa, dan efektivitas pembelajaran.

Sekolah Memiliki Mekanisme Adaptasi dan Perubahan

Sebagai sistem budaya yang hidup, sekolah memiliki mekanisme adaptasi terhadap perubahan lingkungan eksternal seperti kebijakan pendidikan, perkembangan teknologi, atau tuntutan masyarakat. Mekanisme adaptasi ini mencakup cara sekolah menafsirkan perubahan, mengatur ulang prosedur operasional, serta membentuk pola praktik baru. Budaya sekolah yang adaptif cenderung lebih responsif terhadap inovasi dan lebih siap menghadapi

transformasi pendidikan, sementara budaya yang kaku sering kali mengalami resistensi terhadap pembaruan.

Sekolah Menjalankan Fungsi Sosialisasi Nilai

Sekolah adalah agen sosialisasi kedua setelah keluarga. Melalui kegiatan pembelajaran dan interaksi sosial, sekolah mentransmisikan nilai-nilai sosial seperti kerja sama, tanggung jawab, kepemimpinan, dan empati. Fungsi sosialisasi ini menjadikan sekolah bukan hanya tempat transfer pengetahuan, tetapi juga arena pembentukan identitas sosial dan moral peserta didik.

Dinamika Budaya Dalam Kegiatan Pembelajaran

Kegiatan pembelajaran merupakan arena utama tempat budaya sekolah bekerja, diwujudkan, dan direproduksi. Dalam konteks sekolah sebagai sistem budaya, proses pembelajaran tidak hanya memfasilitasi transfer pengetahuan, tetapi juga mencerminkan bagaimana nilai, norma, dan tradisi sekolah diterapkan dalam praktik. Dinamika budaya dalam pembelajaran menentukan bagaimana peserta didik memaknai pengalaman belajar, bagaimana guru mengelola interaksi kelas, serta bagaimana inovasi pembelajaran dapat diterima atau ditolak oleh warga sekolah.

Peran guru sebagai agen budaya, guru adalah aktor sentral dalam pembentukan budaya kelas dan sekolah. Dalam kegiatan belajar, guru tidak hanya berperan sebagai penyampai materi, tetapi juga sebagai pembawa nilai-nilai institusi, pola pikir, dan model sikap. Cara guru berkomunikasi, memberikan instruksi, memberi umpan balik, serta membangun hubungan dengan siswa mencerminkan budaya organisasi sekolah (Hargreaves & Fullan, 2012). Guru yang menerapkan pendekatan pembelajaran inklusif, demokratis, dan komunikatif mendukung terciptanya budaya kelas yang terbuka dan kolaboratif. Sebaliknya, pola interaksi yang otoriter dapat menghambat perkembangan budaya inovatif dan dialogis.

Keterlibatan siswa dalam aktivitas belajar, budaya pembelajaran sangat dipengaruhi oleh sejauh mana peserta didik dilibatkan secara aktif. Dalam budaya yang mendukung kemandirian, kreativitas, dan pemikiran kritis, siswa diberikan ruang untuk bertanya, berdiskusi, mengeksplorasi ide, dan mengambil keputusan. Namun, dalam budaya pembelajaran yang masih berorientasi pada hafalan atau pola “guru sebagai pusat pengetahuan”, keterlibatan siswa cenderung rendah dan pasif. Dinamika partisipasi ini mencerminkan nilai budaya yang mengatur hubungan antara guru dan siswa (Muijs & Reynolds, 2018).

Pola komunikasi dan interaksi di kelas merupakan refleksi langsung dari budaya sekolah. Sekolah dengan budaya partisipatif biasanya menekankan dialog dua arah, diskusi kelompok, pembelajaran kooperatif, serta interaksi informal yang hangat dan saling menghargai. Sebaliknya, sekolah dengan budaya hierarkis cenderung menekankan komunikasi satu arah, struktur kelas yang rigid, dan pembatasan ruang ekspresi siswa. Pola komunikasi ini tidak hanya memengaruhi efektivitas pembelajaran, tetapi juga pembentukan karakter siswa. Praktik pembelajaran sebagai representasi nilai budaya, setiap strategi dan metode pembelajaran yang diterapkan di kelas merepresentasikan nilai budaya tertentu. Misalnya, penerapan *Project-Based Learning* menunjukkan nilai kolaborasi, kreativitas, dan kemampuan memecahkan masalah. Model pembelajaran berbasis diskusi mencerminkan budaya demokrasi dan penghargaan terhadap keragaman perspektif. Sementara itu, metode ceramah yang dominan sering kali berkaitan dengan budaya instruksional tradisional yang menempatkan otoritas guru sebagai pusat pengetahuan. Dengan demikian, inovasi pembelajaran tidak hanya merupakan perubahan metode, tetapi juga perubahan budaya.

Lingkungan fisik kelas sebagai ekspresi budaya, seperti tata letak ruang kelas, ketersediaan media pembelajaran, penggunaan teknologi, serta dekorasi ruang belajar juga berfungsi sebagai artefak budaya. Ruang kelas yang fleksibel, dihiasi materi yang interaktif, dan dilengkapi teknologi digital menggambarkan kultur belajar yang modern, kreatif, dan adaptif. Sebaliknya, ruang kelas dengan susunan kursi yang statis, minim visual pembelajaran, dan interaksi terbatas mencerminkan budaya pembelajaran yang konvensional.

Resistensi budaya terhadap inovasi pembelajaran, terkadang perubahan metode mengajar sering menghadapi resistensi budaya, baik dari guru maupun siswa. Guru mungkin merasa tidak nyaman meninggalkan praktik lama, sementara siswa mungkin kurang terbiasa dengan pendekatan pembelajaran aktif. Resistensi ini mencerminkan budaya laten yang telah mengakar kuat dalam praktik pembelajaran. Oleh karena itu, upaya transformasi pembelajaran harus mempertimbangkan identifikasi terhadap nilai-nilai yang sudah tertanam dan strategi “bridging culture” agar perubahan dapat diterima secara bertahap (Pietsch & Tulowitzki, 2017). Selain menyampaikan materi akademik, kegiatan pembelajaran berfungsi sebagai proses enkulturasi terhadap nilai budaya sekolah, seperti kejujuran, tanggung jawab, empati, dan kerja sama. Nilai-nilai ini disosialisasikan melalui interaksi sehari-hari, pemberian teladan oleh guru, dan kegiatan pembelajaran yang menstimulasi perilaku positif. Proses ini memperkuat fungsi sekolah sebagai sistem budaya yang tidak hanya mencetak siswa berpengetahuan, tetapi juga berkarakter.

Peran Budaya Sekolah Dalam Transformasi Pendidikan

Transformasi tidak terjadi dalam ruang hampa; ia dipengaruhi oleh persepsi, pengalaman, dan interaksi warga sekolah. Budaya sekolah berfungsi sebagai “mesin” yang menggerakkan atau menghambat perubahan. Dalam perspektif Fullan (2007), perubahan pendidikan akan efektif bila memenuhi dua syarat yaitu (1) Perubahan structural berjalan, dan (2) Perubahan kultural terjadi secara simultan. Tanpa perubahan budaya, perubahan structural hanya bersifat kosmetik, Misalnya:

- Sekolah mengadopsi *Learning Management System* (LMS), tetapi guru tetap mengajar dengan pendekatan tradisional maka perubahan tidak efektif.
- Kurikulum Merdeka diberlakukan, tetapi budaya kelas masih satu arah maka transformasi tidak terjadi.
- Kepala sekolah menekankan inovasi, tetapi budaya organisasi tidak memberi ruang untuk diskusi kritis, artinya lingkungan tidak siap berubah.

Tantangan Transformasi Pendidikan Berbasis Budaya

Tantangan terbesar bukan terletak pada kebijakan, tetapi pada kesiapan budaya. Ada beberapa akar masalah utama:

- Budaya kerja yang birokratis; Sekolah yang masih berorientasi administratif cenderung menekankan kepatuhan daripada kreativitas. Transformasi membutuhkan budaya yang fleksibel, namun birokrasi sering membuat guru sibuk menyelesaikan dokumen daripada berinovasi.
- Kepemimpinan yang tidak transformatif; Jika kepala sekolah tidak memiliki visi budaya, perubahan hanya berjalan sebagai slogan. Kepemimpinan yang top-down dan kurang komunikatif menghambat kolaborasi warga sekolah.
- Resistensi terhadap nilai baru; Budaya lama yang telah mengakar kuat menimbulkan resistensi. Guru merasa nyaman dengan rutinitas, sementara perubahan dianggap menambah beban (Hofstede et al., 2019).
- Keterbatasan literasi digital; Transformasi digital tidak bisa berjalan jika guru tidak memiliki budaya digital yang baik: adaptif, terbuka, dan mau belajar.
- Minimnya ruang dialog budaya; Banyak sekolah tidak menyediakan ruang diskusi terkait norma, nilai, dan praktik. Akibatnya, budaya berkembang secara tidak terarah (Hargreaves & Fullan, 2012).

KESIMPULAN

Sekolah sebagai sistem budaya memiliki peran strategis dalam proses transformasi pendidikan. Budaya sekolah yang mencakup nilai, norma, kebiasaan, dan pola interaksi menjadi fondasi bagi keberhasilan setiap program perubahan. Transformasi pendidikan tidak dapat berhasil hanya dengan perubahan struktural; perubahan kultural harus berjalan seiring dengan perubahan kebijakan, kurikulum, dan teknologi. Transformasi pendidikan pada era globalisasi dan digitalisasi tidak dapat dipahami hanya sebagai perubahan kurikulum, teknologi, atau kebijakan struktural semata. Studi ini menegaskan bahwa sekolah merupakan sistem budaya yang kompleks, di mana nilai, norma, tradisi, artefak, pola interaksi, dan praktik pembelajaran saling berkelindan membentuk identitas institusi. Oleh karena itu, keberhasilan transformasi pendidikan sangat bergantung pada kemampuan sekolah untuk mengelola, memperkuat, dan menata ulang budaya yang sudah ada agar selaras dengan tuntutan perubahan.

Budaya sekolah memengaruhi hampir seluruh aspek praktik pendidikan, mulai dari cara guru mengajar, cara siswa belajar, hingga bagaimana seluruh warga sekolah berinteraksi dan mengambil keputusan. Karakteristik budaya sekolah—seperti nilai bersama, tradisi institusional, relasi kekuasaan, dan mekanisme adaptasi—membentuk fondasi bagi perubahan yang berkelanjutan. Dinamika budaya dalam kegiatan pembelajaran juga menunjukkan bahwa inovasi tidak dapat diterapkan secara instan tanpa memperhatikan norma, kebiasaan, dan pola komunikasi yang telah mengakar. Resistensi terhadap perubahan muncul ketika inovasi tidak diiringi pemahaman budaya yang mendasarinya. Pendekatan ekologi pendidikan memberikan sudut pandang lebih holistik bahwa sekolah berada dalam jaringan sistem sosial yang saling memengaruhi. Transformasi pendidikan perlu mempertimbangkan keterkaitan antara sekolah, keluarga, masyarakat, kebijakan publik, dan konteks budaya yang lebih luas. Dengan memahami interaksi multilevel ini, sekolah dapat merancang strategi transformasi yang lebih kontekstual, adaptif, dan inklusif.

Secara keseluruhan, penelitian ini menyimpulkan bahwa transformasi pendidikan memerlukan perubahan budaya sebagai inti prosesnya. Tanpa perubahan budaya, inovasi bersifat teknis semata dan berisiko tidak berkelanjutan. Oleh karena itu, penguatan budaya sekolah melalui kepemimpinan visioner, partisipasi warga sekolah, pembelajaran kolaboratif, dan integrasi nilai-nilai inklusi—menjadi langkah strategis untuk mewujudkan pendidikan yang relevan dengan kebutuhan era disrupsi. Sekolah yang mampu membangun budaya adaptif, reflektif, dan inovatif memiliki peluang lebih besar untuk menjadi agen transformasi dalam sistem pendidikan nasional. Dengan demikian, upaya transformasi pendidikan harus

memperhatikan aspek budaya melalui penguatan kepemimpinan transformatif, pelibatan seluruh warga sekolah, kolaborasi yang intensif, serta pembentukan budaya belajar yang adaptif dan inovatif. Penelitian ini menegaskan bahwa budaya sekolah adalah inti yang menentukan keberlanjutan transformasi pendidikan di masa depan

REFERENSI

- Anderson, J., & Rivera, M. (2020). *Transforming learning cultures: A socio-cultural approach to school change*. Routledge.
- Beare, H., Caldwell, B., & Millikan, R. (2018). *Creating an excellent school: Some new management techniques*. Routledge.
- Bronfenbrenner, U. (1979). *The ecology of human development: Experiments by nature and design*. Harvard University Press.
- Bush, T. (2020). *Theories of educational leadership and management* (5th ed.). Sage Publications.
- Deal, T. E., & Peterson, K. D. (2016). *Shaping school culture* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Fullan, M. (2016). *The new meaning of educational change* (5th ed.). Teachers College Press.
- Fullan, M., Quinn, J., & McEachen, J. (2018). *Deep learning: Engage the world, change the world*. Corwin Press.
- Gonzales, R., & Lee, S. (2021). Cultural patterns in classroom interaction: A comparative study of Southeast Asian schools. *Journal of Educational Sociology*, 12(3), 145–162.
- Hallinger, P. (2018). Bringing context out of the shadows of leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(1), 5–24.
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional capital: Transforming teaching in every school*. Teachers College Press.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2019). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Kemendikbudristek. (2022). *Kurikulum Merdeka: Konsep dan implementasi*. Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia.
- Muijs, D., & Reynolds, D. (2018). *Effective teaching: Evidence and practice* (5th ed.). Sage.
- OECD. (2019). *OECD future of education and skills 2030: OECD learning compass 2030*. OECD Publishing.
- Pietsch, T., & Tulowitzki, P. (2017). School leadership in transition: A cultural perspective. *International Journal of Educational Management*, 31(6), 736–752.
- Schein, E. H., & Schein, P. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.
- Schwann, G., & McNally, M. (2020). Culture as a driver of pedagogical reform: Lessons from innovative schools. *International Review of Education*, 66(4), 551–569.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian pendidikan: Pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sumarto, W. (2021). Budaya sekolah dan kualitas pembelajaran di Indonesia: Sebuah tinjauan empiris. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 10(2), 201–214.
- Tilaar, H. A. R. (2015). *Kekuasaan dan pendidikan: Suatu tinjauan dari perspektif budaya*. Rineka Cipta.
- UNESCO. (2021). *Reimagining our futures together: A new social contract for education*. UNESCO Publishing.

- Wahyudin, D. (2020). Ekologi pendidikan sebagai landasan kebijakan transformasi sekolah. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 26(1), 33–48.
- Wang, H., & Chen, Y. (2022). School culture and digital transformation: Exploring readiness and barriers. *Educational Technology & Society*, 25(2), 67–80.
- Zhao, Y. (2018). *Reach for greatness: Personalizable education for all children*. Corwin Press