



## JURNAL PENELITIAN

Volume 15, Nomor 2, Agustus 2021

DOI : <http://dx.doi.org/10.21043/jp.v15i2.12494>

<https://journal.iainkudus.ac.id/index.php/jurnalPenelitian>

---

# AKTUALISASI BUDAYA ORGANISASI MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU

**Mualimul Huda**

Institut Agama Islam Negeri Kudus, Indonesia

[mualimulhuda@iainkudus.ac.id](mailto:mualimulhuda@iainkudus.ac.id)

## Abstract

*Madrasah is part of educational organizations that provide Islamic education. Madrasah continues to innovate and reform in their implementation to become educational institutions that have advantages and can compete in the midst of globalization.. One form of effort to improve teacher performance is the actualization of madrasah organizational culture, which is reflected in aspects of values and norms that are believed to be true, attitudes and behavior of madrasah residents, and all habits traditions that are internalized with educational programs in Madrasah. This study aims to describe the organizational culture of madrasah by referring to the concept of theory, descriptive analysis to improve teacher performance. The method in this research used an approach mixed method. Data collection techniques through questionnaires, documentation, interviews, and observation instruments. The data are presented with quantitative descriptive analysis accompanied by qualitative descriptive analysis. Respondents and informants in this research were selected through cluster sampling, which consisted of madrasah principals, teachers, and private madrasah aliyah committees in Jepara. This study describes that the achievement of madrasah organizational culture in the dimensions of values, attitudes, and habits*

*reaches an average value in the excellent category. It is necessary to increase the collaboration indicators between teachers and appreciate the performance. There are organizational cultural values that are believed to be a form of worship and a spirit of devotion (hidmah), and prioritize education based on exemplary, habituation of religious activities and the formation of ablakul karimah.*

**Keywords:** *Organizational culture, Madrasah, Teacher performance*

### Abstrak

*Madrasah merupakan bagian dari organisasi pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan dengan ciri khas Islam. Madrasah terus melakukan inovasi dan reformasi dalam penyelenggaraannya, sehingga menjadi lembaga pendidikan yang memiliki keunggulan serta mampu bersaing di tengah arus globalisasi. Salah satu bentuk upaya meningkatkan kinerja guru adalah aktualisasi budaya organisasi madrasah yang tercermin dalam aspek nilai-nilai dan norma yang diyakini kebenarannya, sikap dan perilaku warga madrasah, serta seluruh pembiasaan dan tradisi yang terinternalisasi dengan program-program pendidikan yang ada di Madrasah. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan budaya organisasi madrasah dengan mengacu pada konsep teori, analisis deskriptif dalam upaya meningkatkan kinerja guru. Metode dalam penelitian ini menggunakan pendekatan mixed method. Teknik penggalan data melalui instrumen kuesioner, dokumentasi, wawancara, serta observasi. Data disajikan dengan analisis deskriptif kuantitatif disertai dengan deskriptif kualitatif. Responden dan informan dalam penelitian ini dipilih melalui teknik cluster sampling, yang terdiri dari kepala madrasah, guru, dan komite pada Madrasah Aliyah swasta di Kabupaten Jepara. Hasil dari penelitian ini mendeskripsikan bahwa bahwa capaian budaya organisasi madrasah pada dimensi nilai, sikap dan pembiasaan mencapai nilai rata-rata dalam kategori baik. Diperlukan peningkatan pada indikator kolaborasi antar guru serta apresiasi kinerja. Terdapat nilai-nilai budaya organisasi yang diyakini sebagai bentuk ibadah dan semangat pengabdian (hidmah), serta mengedepankan pendidikan yang berbasis pada keteladanan, pembiasaan kegiatan keagamaan dan pembentukan ablakul karimah.*

**Kata Kunci:** *Budaya organisasi, Madrasah, Kinerja guru*

## A. Pendahuluan

Salah satu isu yang menjadi perhatian dalam rencana strategis pendidikan di Indonesia dewasa ini adalah masih adanya disparitas dan belum optimalnya capaian standar nasional pendidikan (SNP).<sup>1</sup> Hasil survey dari studi-studi internasional tentang protret pendidikan di Indonesia masih tertinggal dalam berbagai aspek, diantaranya hasil skor yang dirilis oleh *Programme for International Students Assessment (PISA)*<sup>2</sup> pada tahun 2018 menunjukkan bahwa capaian kompetensi siswa dalam literasi, dan sains pada 2018 menurun dibandingkan pengukuran serupa tiga tahun sebelumnya. Dari data yang dilaporkan PISA tersebut juga diperkuat oleh rilis *Asian Development Bank*<sup>3</sup> bahwa pendidikan Indonesia masih tertinggal dari negara-negara maju. Dungkapkan bahwa, kinerja komponen sekolah dan disparitas pendidikan di Indonesia sebagai salah satu penyebab belum optimalnya kompetensi literasi siswa secara umum.

*Better education for better life*, pemahaman ini kiranya sudah menjadi kesadaran masyarakat akan pentingnya pendidikan bagi putra-putrinya. Masyarakat kini semakin membutuhkan pendidikan yang bermutu, pendidikan yang berorientasi pada prestasi dan keluhuran akhlak.<sup>4</sup> Kaitannya dengan harapan masyarakat tersebut, madrasah harus terus berinovasi dalam kepemimpinan dan manajemennya, proses belajar mengajar, serta mewujudkan budaya organisasi madrasah yang positif.<sup>5</sup> Strategi membangun mutu dan budaya

---

<sup>1</sup> Sabar Budi Raharjo, Lia Yuliana, and Yusuf Hadi Yudha, "Capaian Standar Nasional Pendidikan Sebagai Prediktor Mutu SEKOLAH," *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan* 3, no. 2 (December 6, 2018). <https://doi.org/10.24832/jpnk.v3i2.750>.

<sup>2</sup> Septya Nugrahanto and Darmiyati Zuchdi, "Indonesia PISA Result and Impact on The Reading Learning Program in Indonesia," 2019, <https://doi.org/10.2991/icille-18.2019.77>.

<sup>3</sup> Organisation for Economic Co-operation and Development and Asian Development Bank, *Education in Indonesia: Rising to the Challenge, Far Eastern Survey*, vol. 20, Reviews of National Policies for Education (OECD, 2015).

<sup>4</sup> Muh. Fitrah, "Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan," *Jurnal Penjaminan Mutu* 3, no. 1 (2017): 31, <https://doi.org/10.25078/jpm.v3i1.90>.

<sup>5</sup> Sugeng A, "Peningkatan Produktivitas Lembaga Sekolah Melalui Teori Kaizen,"

organisasi pada lembaga pendidikan telah menjadi pembahasan penting dalam berbagai literatur jurnal.<sup>6</sup> Michele Fortier, Vellerand dan Guay, mengungkap pentingnya kultur organisasi dalam meningkatkan motivasi guru dan kinerja guru.<sup>7</sup> Penelitian dengan fokus serupa juga dilakukan oleh Fortier, Verreland dan Hellen Mark merefleksikan kinerja sekolah yang dipengaruhi oleh motivasi kinerja guru serta situasi kultur organisasi yang ada di sekolah secara menyeluruh.<sup>8</sup> Hal ini dikarenakan kinerja guru diidentifikasi dalam penelitian David Aunga,<sup>9</sup> Peter dan Van Boekel<sup>10</sup> sebagai variabel penting dalam peningkatan kinerja dan layanan lembaga pendidikan yang dipengaruhi oleh berbagai faktor diantaranya kepemimpinan kepala sekolah, budaya dan iklim organisasi yang ada di Sekolah, serta motivasi guru.<sup>11</sup>

Pada konteks regulasi pendidikan pada sekolah dan madrasah di Indonesia, pemerintah telah menyusun regulasi tentang standar nasional pendidikan (SNP) sebagai pedoman dan acuan untuk mengukur mutu pendidikan di Sekolah. Indikator yang menjadi butu-butir pengukuran dalam penilaian mutu pendidikan tersebut tertuang dalam PP Nomor 19 Tahun 2005; yang kemudian diperbarui dengan

---

*Ta'dibi : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 7, no. 2 (March 2019): 1–42.

<sup>6</sup> Eric A. Hanushek, “The Impact of Differential Expenditures on School Performance,” *Educational Researcher* 18, no. 4 (1989): 45, <https://doi.org/10.2307/1176650>.

<sup>7</sup> Michelle S. Fortier, Robert J. Vallerand, dan Frédéric Guay, “Academic Motivation and School Performance: Toward a Structural Model,” *Contemporary Educational Psychology* 20, no. 3 (1995): 257–274.

<sup>8</sup> Andrew Skourdombis, “Assessing the Productivity of Schools through Two ‘What Works’ Inputs, Teacher Quality and Teacher Effectiveness,” *Educational Research for Policy and Practice* 16, no. 3 (October 2017): 205–17, <https://doi.org/10.1007/s10671-016-9210-y>.

<sup>9</sup> David A O Aunga and Obadia Masare, “Effect of Leadership Styles on Teacher’s Performance in Primary Schools of Arusha District Tanzania,” *International Journal of Educational Policy Research and Review* 4, no. 4 (2017): 42–52.

<sup>10</sup> Peter C. Scales et al., “Effects of Developmental Relationships with Teachers on Middle-School Students’ Motivation and Performance,” *Psychology in the Schools* 57, no. 4 (2020): 646–77, <https://doi.org/10.1002/pits.22350>.

<sup>11</sup> James Griffith, “Relation of Principal Transformational Leadership to School Staff Job Satisfaction, Staff Turnover, and School Performance,” *Journal of Educational Administration* 42, no. 3 (2004): 333–56, <https://doi.org/10.1108/09578230410534667>.

PP Nomor 32 Tahun 2013.<sup>12</sup> Peraturan tentang Standar Nasional Pendidikan ini dimaksudkan sebagai salah satu dasar dan pedoman dalam melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengawasan dan evaluasi pelaksanaan pendidikan untuk mewujudkan pendidikan nasional yang bermutu.<sup>13</sup>

Budaya organisasi dan interaksi lingkungan pendidikan yang kondusif, merupakan bagian dari pengejawantahan budaya organisasi sekolah yang positif. Engels<sup>14</sup> mengungkapkan kultur organisasi sekolah yang positif (*positive school culture*) dikorelasikan dengan capaian kinerja yang baik. Rogers<sup>15</sup> juga menyatakan bahwa budaya sekolah yang positif dapat meningkatkan hubungan kerja yang baik, membangun suasana akademik yang meniscayakan kolaborasi dan interaksi antar guru, dan mengarahkan pada kinerja guru terhadap tugas dan fungsinya menjadi optimal. Jennifer<sup>16</sup> menambahkan dalam konteks organisasi sekolah dengan kultur yang baik ditandai dengan interaksi sosial yang kondusif, membangun suasana akademik yang positif, produktif dan merasakan kenyamanan dalam melaksanakan tugasnya. Kondisi tersebut merupakan cerminan dari budaya organisasi sekolah yang positif.

Louise Stool<sup>17</sup> mendeskripsikan bahwa budaya organisasi sekolah sebagai serangkaian asumsi dasar, nilai-nilai dan pedoman yang dianut, diyakini kemanfaatannya, dikembangkan di Sekolah serta dijadikan sebagai tindakan untuk mencapai tujuan program-

---

<sup>12</sup> Pemerintah Indonesia, "Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2013 Tentang Standar Nasional Pendidikan" (Sekretariat Negara, 2013).

<sup>13</sup> Heppy Puspitasari, "Standar Proses Pembelajaran Sebagai Sistem Penjaminan Mutu Internal Di Sekolah," *Muslim Heritage* 2, no. 2 (2018): 339, <https://doi.org/10.21154/muslimheritage.v2i2.1115>.

<sup>14</sup> Nadine Engels et al., "Principals in Schools with a Positive School Culture," *Educational Studies* 34, no. 3 (2008): 159–74, <https://doi.org/10.1080/03055690701811263>.

<sup>15</sup> Jennifer E. Rogers, *Leading for Change Through Whole-School Social-Emotional Learning: Strategies to Build a Positive School Culture* (California: Corwin Press, 2019).

<sup>16</sup> Jennifer L. Schreiber, "How School Leaders Shape School Culture: A Qualitative Case Study," *Doctoral Dissertations and Projects* 53, no. 9 (July 2019): 1689–99.

<sup>17</sup> Evelyn Savory, "Principals Who Influence a Positive School Culture," *Andrews University Teaching and Learning Conference*, March 2019.

program pendidikan di Ssekolah.<sup>18</sup> Deal dan Peterson menyatakan:<sup>19</sup> “*The concept of school culture embrace a wide variety of beliefs, goals, purposes, thoughts, knowledge and expectation*”. Terrence E. Deal menyatakan bahwa konsep budaya organisasi sekolah mencakup tujuan, sasaran, pemikiran, pengetahuan dan ekspektasi terhadap sekolah. Kaitannya dengan kinerja guru merupakan bagian dari output budaya kerja yang ada di sekolah yang maksimal didasari dengan dukungan manajemen, suasana psikologis dalam kinerja, serta motivasi.

Pada konteks dinamika organisasi, N Shackleton, C Bonell,<sup>20</sup> Mc Lean mengungkap bahwa disintegrasi budaya organisasi dapat menjadi pemicu anggota organisasi mengalami *burn-out*.<sup>21</sup> *Burnout* adalah respon yang dialami individu dalam hal ini guru ataupun tenaga kependidikan terhadap tekanan emosional dan interpersonal yang bersifat kronis. Penyebabnya bukan hanya ketidaksiapan mental, bukan pula karena tidak memiliki kompetensi, akan tetapi lebih sering disebabkan kurangnya perhatian secara psikologis, motivasi dan bimbingan pimpinan sekolah/madrasah terhadap aspek-aspek psikologis.<sup>22</sup> *Burnout* diidentifikasi sebagai kelelahan emosional dapat disebabkan oleh budaya dan iklim organisasi yang tidak kondusif dan terjadi disorganisasi dan disintegrasi yang pada koordinasi lembaga.

---

<sup>18</sup> Louise Louise Stoll, “School Culture Reprinted from School Improvement,” *University of Bath Institute of Education, University of London* 9 (2000): 7.

<sup>19</sup> Terrence E Deal and Kent D Peterson, *Shaping School Culture, Shaping School Culture* (Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons, Inc, 2016), <https://doi.org/10.1002/9781119210214>.

<sup>20</sup> Nichola Shackleton et al., “Teacher Burnout and Contextual and Compositional Elements of School Environment,” *Journal of School Health* 89, no. 12 (2019): 977–93, <https://doi.org/10.1111/josh.12839>.

<sup>21</sup> Deija McLean et al., “Influence of Teacher Burnout and Self-Efficacy on Teacher-Related Variance in Social-Emotional and Behavioral Screening Scores,” *School Psychology Quarterly* 34, no. 5 (2018): 503, <https://doi.org/10.1037/spq0000304>.

<sup>22</sup> Ralph D Stacey, *Strategic Management and Organisational Dynamics: The Challenge of Complexity to Ways of Thinking About Organisations, The Challenge of Complexity to Ways of Thinking About Organisations*, 5. ed (Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2011).

Arokiasamy, YH Lee<sup>23</sup> dan TG Ford<sup>24</sup> menyimpulkan hasil penelitiannya bahwa tidak adanya budaya sekolah yang kondusif dapat menurunkan kinerja organisasi.<sup>25</sup> Penelitian Kiral dan Sharma<sup>26</sup> mengungkapkan bahwa konflik yang berkepanjangan, disintegrasi visi-misi sekolah, indisipliner, serta suasana akademik yang buruk dan rendahnya motivasi kerja menjadi kontra produktif terhadap upaya meningkatkan kinerja organisasi sekolah.<sup>27</sup> Lesinger, Figen, Gokmen Dagli mengungkap implikasi dari budaya organisasi sekolah yang sehat, produktif dan kondusif adalah semangat dan etos kerja guru untuk meningkatkan pembelajaran yang bermutu berorientasi pada penguasaan atau pengembangan akademik yang unggul.<sup>28</sup>

Kajian dalam penelitian memiliki perbedaan dari penelitian sebelumnya. Penelitian ini mengadaptasi indikator budaya organisasi kepada budaya organisasi dalam konteks madrasah. Selain sebagai lembaga pendidikan unsur-unsur kualitatif deskriptif juga peneliti adaptasi dalam indikator yang direfleksikan dalam dimensi nilai, norma, sikap dan tradisi. Konsen madrasah yang menekankan pada pendidikan agama, membentuk karakter dan *akhlakul karimah* tentu

---

<sup>23</sup> Ye Hoon Lee, "Emotional Labor, Teacher Burnout, and Turnover Intention in High-School Physical Education Teaching," *European Physical Education Review* 25, no. 1 (2019): 236–53, <https://doi.org/10.1177/1356336X17719559>.

<sup>24</sup> Timothy G. Ford et al., "The Effects of Leader Support for Teacher Psychological Needs on Teacher Burnout, Commitment, and Intent to Leave," *Journal of Educational Administration* 57, no. 6 (2019): 615–34, <https://doi.org/10.1108/JEA-09-2018-0185>.

<sup>25</sup> Anantha Raj A. Arokiasamy, "Moderating Influence of School Culture on the Relationship between Transformational Leadership and Organizational Health of Secondary School Teachers in Malaysia," *Economics, Management and Sustainability* 2, no. 1 (2017): 19–35, <https://doi.org/10.14254/jems.2017.2-1-2>.

<sup>26</sup> Niaz Ali, Sailesh Sharma, and Amir Zaman, "School Culture and School Effectiveness: Secondary Schools in Pakistan," *MOJEM: Malaysian Online Journal of Educational Management* 4, no. 4 (2017): 50–65.

<sup>27</sup> Erkan Kiral and Omer Kacar, "The Relationship between Teachers' School Commitment and School Culture," *International Education Studies* 9, no. 12 (2016): 90, <https://doi.org/10.5539/ies.v9n12p90>.

<sup>28</sup> Figen Lesinger et al., "Investigating the Relationship between Organizational Culture, Educational Leadership and Trust in Schools," *International Journal of Educational Sciences* 15, no. 1–2 (2016): 178–85, <https://doi.org/10.1080/09751122.2016.11890527>.

saja menjadi salah satu karakteristik yang perlu didaptasi dalam pengukurannya. Demikian pula berbagai kegiatan keagamaan dan sosial yang ada di madrasah diadaptasi dengan memasukkan pada indikator pada dimensi tradisi dan pembiasaan. Asumsi yang dibangun dalam penelitian ini adalah bahwa faktor-faktor budaya madrasah menjadi konstruk yang turut serta mempengaruhi dinamika tinggi rendahnya kinerja guru.

## B. Pembahasan:

### 1. Konsep Budaya Organisasi di Madrasah

Konsep budaya organisasi pada lembaga pendidikan diadopsi dan diadaptasi dari teori-teori budaya organisasi dari teori manajemen organisasi secara umum. Pada awalnya teori ini berawal dari teori *organizational culture* yang ada pada perusahaan korporasi ataupun industri. Jika diasosiasikan dalam konteks korporasi /perusahaan, budaya organisasi diistilahkan dengan budaya korporasi (*corporate culture*),<sup>29</sup> Konsep ini kemudian diadopsi dan diadaptasi pada lembaga pendidikan seperti sekolah disebut dengan budaya sekolah (*school culture*).<sup>30</sup> Terrence dan Kent<sup>31</sup> mengemukakan budaya organisasi sekolah sebagai pola-pola mendalam tentang nilai-nilai, norma yang diyakini, serta tradisi yang membentuk serangkaian historitas sekolah.

---

<sup>29</sup> Norashikin Hussein et al., “Learning Organization Culture, Organizational Performance and Organizational Innovativeness in a Public Institution of Higher Education in Malaysia: A Preliminary Study,” *Procedia Economics and Finance*, The Fifth International Conference on Marketing and Retailing (5th INCOMaR) 2015, 37 (January 1, 2016): h. 512–519, [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30159-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30159-9).

<sup>30</sup> Elena Jurasaitė-Harbisson dan Lesley A. Rex, “School Cultures as Contexts for Informal Teacher Learning,” *Teaching and Teacher Education* 26, no. 2 (February 1, 2010): h. 267–277, <https://doi.org/10.1016/j.tate.2009.03.012>.

<sup>31</sup> Ron Renchler, *Student Motivation, School Culture, and Academic Achievement: What School Leaders Can Do*, Trends Issues Series, ERIC Clearinghouse on Education Management, University of Oregon (Eugene Oregon: RIC clearinghouse on education management, University of Oregon, 1992), 3.



Stephen Stolp dan Stuart C. Smith memiliki konsep bahwa budaya sekolah juga memiliki konsep lain, yaitu norma-norma dan nilai-nilai yang diyakini oleh warga sekolah, mengakar secara historis dan dipahami oleh personil dan komunitas sekolah.<sup>32</sup> Kent D. Peterson<sup>33</sup> menambahkan bahwa budaya organisasi sekolah adalah kumpulan dari norma-norma, nilai-nilai dan kepercayaan, ritual-ritual dan nseremonial, simbol-simbol dan sejarah yang menjadi karakteristik sekolah. Pendapat ini memberikan konsep yang lebih rinci, yakni bahwa budaya sekolah tidak hanya memiliki nilai-nilai, tradisi, norma-norma yang diyakini, sikap dan tindakan, tetapi juga tradisi dan simbol-simbol. Dari penjelasan tersebut terdapat tiga dimensi utama dari budaya organisasi sekolah, yakni nilai dan norma, sikap dan perilaku, serta tradisi dan pembiasaan.

Louis Stoll dan frink<sup>34</sup> mengemukakan indikator yang mencerminkan budaya organisasi sekolah, yang mencerminkan interaksi, memiliki keterkaitan dan saling mendukung satu sama lain, serta fokus terhadap bagaimana membangun suasana akademik dan lingkungan sekolah yang kondusif. Indikator-indikator itu diantaranya adalah memiliki tujuan bersama; memiliki tanggung jawab bersama untuk kesuksesan sekolah; kolegialitas dengan adanya kerjasama, saling membantu, interaksi yang positif untuk meningkatkan kinerja dan kualitas pembelajaran; melakukan perbaikan-perbaikan secara berkesinambungan; konsep pembelajaran sepanjang hayat, mampu mengambil resiko; *support* atau dukungan; budaya saling menghormati (*mutual respect*); keterbukaan, serta tradisi yang dapat mendekatkan hubungan antara warga sekolah.

---

<sup>32</sup> Stephen Stolp dan Stuart C. Smith, *Transforming School Culture: Stories, Symbols, Values, and Leader's Role* (Eugene Oregon: ERIC clearinghouse on education management, University of Oregon, 1995), h. 1-15.

<sup>33</sup> Terrence E Deal dan Kent D Peterson, *Shaping School Culture: The Heart of Leadership, Shaping School Culture*, (San Francisco: Jossey-Bass, 1999), h. 3., <https://doi.org/10.1002/9781119210214>.

<sup>34</sup> D Stoll, Louis, Fink, *Changing Our Schools: Linking School Effectiveness and School Improvement* (Buckingham: Open University Press, 1996), 10.

**Tabel 1.**  
**Adaptasi Indikator Budaya Organisasi pada Madrasah**

Budaya Organisasi	
1. Nilai-nilai dan Norma	1. Visi bersama
2. Sikap dan perilaku	2. Orientasi pada tujuan
3. Tradisi/ kebiasaan yang ada di Madrasah	3. Tanggung jawab
	4. Kolegialitas
	5. Perbaikan yang berkelanjutan
	6. Belajar sepanjang hayat
	7. Saling menghormati
	8. Keterbukaan
	9. Dukungan
	10. Tradisi dan Pembiasaan

## 2. Deskripsi Data Variabel Budaya Organisasi Madrasah

Tahap pengukuran variabel budaya organisasi madrasah peneliti mengembangkan instrumen kuesioner pengukuran dalam 13 indikator. Diantaranya dimensi nilai dan norma dengan 5 indikator, dimensi sikap dan perilaku dalam 5 indikator, serta dimensi tradisi dan pembiasaan dengan 3 indikator. Hasil uji validitas dan reliabilitas menunjukkan terdapat 1 pertanyaan yang dinyatakan tidak valid dengan nilai *outer loading* sebesar 0,246 dan nilai T-statistik 1,058 yang lebih kecil dari nilai kritis 1,96 sehingga item tersebut harus dihapus dari kuesioner. Sedangkan pengukuran reliabilitas dengan melihat nilai *cronbach's alpha* sebesar 0,916 yang berarti bahwa kuesioner tersebut reliabel.

**Tabel 2.**  
**Uji Validitas Kuesioner Budaya Madrasah**

No. Item	<i>Outer Loading</i>	T-hitung	T-Tabel	Keterangan
	0.855	28,426	1,96	Valid
	0.848	13,299	1,96	Valid
	0.835	61,628	1,96	Valid
	0.935	14,422	1,96	Valid
	0.755	8,554	1,96	Valid

0.861	20,230	1,96	Valid
0,246	1,058	1,96	<b>Tidak</b>
0.836	11,167	1,96	Valid
0.860	17,084	1,96	Valid
0.761	12,589	1,96	Valid
0.922	30,179	1,96	Valid
0.828	15,797	1,96	Valid
0.947	71,093	1,96	Valid

Setelah melalui uji validitas dan reliabilitas instrumen, peneliti melanjutkan pengukuran instrument dengan memberikan kode secara berurut dengan terlebih dahulu mengeliminasi indikator yang tidak valid. Data dari isian responden terhadap instrument selanjutnya dianalisis untuk mendapatkan informasi tentang deskripsi data. Analisis deskriptif dilakukan agar dapat melihat kecenderungan distribusi data dan mengukur tingkat ketercapaian indikator pada masing-masing indikator. Tahap pendiskripsian tanggapan responden dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan analisis rata-rata. Tujuan dari analisis rata-rata adalah untuk mengetahui gambaran deskriptif mengenai tendensi sentral jawaban responden pada variabel budaya organisasi madrasah. Deskripsi umum setiap indikator yang menjadi pengukur variabel budaya organisasi madrasah digambarkan oleh skor rata-rata yang diperoleh dengan menggunakan rumus *Weighted Means Scored* (MWS).<sup>35</sup> Deskripsi mengenai variabel budaya madrasah dapat diketahui dari tanggapan responden terhadap jawaban yang diberikan pada saat mengisi item pernyataan kuesioner. Tanggapan responden terhadap variabel budaya madrasah diperoleh dari jawaban responden terhadap indikator-indikator yang dijabarkan dari tiga dimensi yaitu dimensi nilai dan norma, dimensi sikap/ tindakan dan serta

<sup>35</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*, Alfabeta (Bandung, 2016), 204.

dimensi kebiasaan/tradisi. Adapun deskripsi data dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 3.**  
**Deskripsi Data Variabel Budaya Madrasah**

Indikator	Kode	<i>WMS</i>	Kategori
1. Warga madrasah memiliki sikap dan rasa kepedulian, empati, simpati dan tolong menolong	BM1	4.16	Baik
2. Memiliki nilai keihlasan dan semangat pengabdian sebagai ibadah dalam melaksanakan tugas-tugas di Madrasah	BM2	3.89	Baik
3. Ada tata tertib dan kesepakatan bersama yang ada di madrasah untuk mencapai visi misi	BM3	4.38	Sangat Baik
4. Adanya suasana kekeluargaan dan hubungan kolegial dalam menjalankan tugas di Madrasah	BM4	4.06	Baik
5. Kesiediaan berkolaborasi dan berbagi pengalaman dan ilmu untuk mencapai keberhasilan melaksanakan tugas di Madrasah	BM5	3.40	Sedang
Dimensi Nilai dan Norma		3,98	Baik
6. Memiliki tanggung jawab bersama dalam mewujudkan tujuan dan visi-misi madrasah	BM6	4.07	Baik

7. Kerjasama yang baik antar personil madrasah dalam mendukung proses pendidikan dan pengajaran	BM7	3,91	Baik
8. Sikap saling menghormati dalam berinteraksi dengan sesama guru maupun kepada peserta didik	BM8	4,40	Sangat Baik
9. Melakukan perbaikan yang kontinu dalam mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran di madrasah	BM9	4,15	Baik
Dimensi Sikap		4,12	Baik
10. Membiasakan salam senyum dan sapa dalam berinteraksi di lingkungan madrasah	BM10	4,15	Baik
11. Apresiasi terhadap peran, dan prestasi yang diraih guru, tenaga kependidikan dan juga siswa	BM11	3,39	Sedang
12. Perayaan harlah madrasah, peringatan hari besar keagamaan, kegiatan ibadah dan sosial sebagai wujud rasa syukur dan kebanggaan terhadap madrasah	BM12	4,10	Baik
Dimensi Kebiasaan/ Tradisi		4,09	Baik
Variabel Budaya Organisasi Madrasah		4,12	Baik

Tabel diatas mendeskripsikan bahwa dimensi nilai dan norma direfleksikan dalam nilai-nilai yang dimiliki warga madrasah yang direfleksikan pada rasa kepedulian, empati, simpati dan tolong menolong dengan capaian rata-rata dari jawaban responden 4,16 dalam kategori baik. Memiliki nilai keihlasan dan semangat pengabdian sebagai ibadah

dalam melaksanakan tugas-tugas di madrasah dengan nilai rata-rata 3,89 pada kategori baik. Terdapat tata tertib dan kesepakatan bersama yang ada di madrasah untuk mencapai visi misi dengan pencapaian rata-rata tertinggi yaitu 4,38 pada kategori sangat baik. Sementara itu, indikator adanya suasana kekeluargaan dan hubungan kolegal dalam menjalankan tugas di Madrasah serta indikator kesediaan berbagi pengalaman dalam mencapai keberhasilan melaksanakan tugas di Madrasah dalam kategori sedang.

Dimensi sikap/ tindakan direfleksikan dengan tanggung jawab bersama dalam mewujudkan tujuan dan visi-misi madrasah dengan nilai rata-rata 4,07, kerjasama yang baik antar personil madrasah dalam mendukung proses pendidikan dan pengajaran, sikap saling menghormati dalam berinteraksi dengan sesama guru maupun kepada peserta didik, serta sikap evaluatif dan perbaikan yang kontinu dalam mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran di madrasah dengan nilai rata-rata 4,12 pada kategori baik.

Selanjutnya, dimensi tradisi/ kebiasaan direfleksikan dalam kebiasaan alam, senyum dan sapa di lingkungan madrasah, apresiasi terhadap peran dan prestasi yang dicapai oleh guru, tenaga kependidikan dan juga siswa, serta perayaan hari lahir madrasah, peringatan hari besar keagamaan, kegiatan ibadah dan sosial sebagai wujud rasa syukur dan kebanggaan terhadap madrasah. Rata-rata capaian pada dimensi tradisi adalah 3,63 berada pada kategori baik. Secara keseluruhan, jika dilihat dari rata-rata jawaban responden terhadap semua indikator pertama hingga indikator kedua belas dari variabel budaya madrasah adalah pada nilai rata-rata 4,12 yang menunjukkan bahwa angka penilaian responden terhadap pembiasaan di madrasah dalam kategori baik.

Tahap selanjutnya adalah analisis konstruk dari variabel budaya organisasi madrasah. Hasil pengolahan data dengan

menggunakan SmartPLS 3.0 menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi madrasah memiliki banyak indikator yang memenuhi persyaratan *rule of thumb* dengan nilai *loading factor* diatas 0,7. Indikator yang memenuhi persyaratan tersebut dibangun oleh konstruk dimensi norma dan nilai (*norm and value*); yang direfleksikan oleh indikator komunitas personil madrasah memiliki rasa kepedulian, empati, simpati dan tolong menolong, suasana kekeluargaan dan hubungan kolegal dalam menjalankan tugas di madrasah, memiliki nilai keihlasan dan semangat pengabdian sebagai ibadah dalam melaksanakan tugas-tugas di madrasah, serta adanya tata tertib dan kesepakatan bersama yang ada di Madrasah untuk mencapai visi misi. Skor *loading factor* tertinggi direfleksikan oleh indikator BM1 dengan nilai *loading factor* sebesar 0,951 dan indikator BM3 dengan nilai *loading factor* 0,796. Hal ini menunjukkan bahwa indikator tersebut memiliki kontribusi yang paling kuat dalam membentuk dimensi nilai dan norma pada konstruk budaya organisasi madrasah.

Dimensi sikap dan tindakan diwakili oleh indikator memiliki tanggung jawab bersama dalam mewujudkan tujuan dan visi-misi madrasah, kerjasama yang baik antar personil madrasah dalam mendukung proses pendidikan dan pengajaran, sikap saling menghormati dalam berinteraksi dengan sesama guru maupun kepada peserta didik, serta sikap evaluatif dan perbaikan yang kontinu dalam mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran di madrasah. Dua indikator dengan nilai *loading factor* tertinggi pada dimensi ini direfleksikan oleh indikator BM6 dengan nilai *loading factor* sebesar 0,949 dan indikator BM7 dengan nilai *loading factor* 0,746. Hal ini menunjukkan bahwa indikator tersebut memiliki kontribusi yang tinggi dalam membentuk dimensi sikap dan tindakan pada konstruk budaya organisasi madrasah. Adapun pada dimensi tradisi dan kebiasaan diwakili oleh indikator membiasakan salam senyum dan sapa dalam berinteraksi dilingkungan

madrasah, serta adanya perayaan harlah madrasah, peringatan hari besar keagamaan, kegiatan ibadah dan sosial sebagai wujud rasa syukur dan kebanggaan terhadap madrasah. Dua indikator dengan nilai *loading factor* tertinggi pada dimensi ini direfleksikan oleh indikator BM10 dengan nilai *loading factor* sebesar 0,948 dan indikator BM11 dengan nilai *loading factor* 0,871. Hal ini menunjukkan bahwa indikator tersebut memiliki kontribusi yang paling kuat dalam membentuk dimensi tradisi dan pembiasaan pada konstruk budaya organisasi madrasah.

Hasil analisis pemodelan struktural menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung budaya madrasah terhadap kinerja guru dengan nilai T-statistik 13,978 dan signifikan pada  $\alpha=0,05$ . Adapun nilai koefisien jalur pada *original sample* yang dihasilkan adalah 0,350 atau sebesar 35%. Hasil analisis secara parsial menunjukkan bahwa hipotesis alternatif yang menyatakan terdapat pengaruh budaya madrasah terhadap *second order construct* kinerja guru diterima. Jalur pemodelan SEM menunjukkan bahwa dimensi nilai dan norma yang ada di madrasah turut memberikan kontribusi pada perwujudan budaya madrasah yang positif yang mendukung guru dalam melaksanakan pembelajaran. Demikian pula pada dimensi sikap dan tradisi memberikan kontribusi dalam peningkatan kinerja guru pada aspek pedagogis, profesional, sosial dan kepribadian. Temuan ini menegaskan pentingnya membudayakan nilai-nilai yang membentuk mental, moral, dan komitmen personil madrasah tentang apa yang harus dilakukan, tentang nilai-nilai yang bernilai baik dan bermanfaat bagi kemajuan madrasah. Nilai-nilai tersebut diantaranya keikhlasan, mengajar sebagai bentuk ibadah, tanggung jawab terhadap capaian tujuan madrasah, keteladanan, saling menghormati, kekeluargaan, keterbukaan, dan kolegialitas. Selain memiliki pemahaman nilai-nilai dan norma yang baik, perlu diwujudkan dalam pembiasaan sikap dan perilaku yang menciptakan hubungan personil madrasah yang baik melalui kolaborasi antar guru



maupun kegiatan sosial keagamaan di Madrasah.

### 3. Peningkatan kinerja guru melalui aktualisasi budaya organisasi

Budaya organisasi pada madrasah pada hakekatnya adalah fenomena kelompok yang terbentuk dari interaksi sosial yang ada di madrasah. Oleh kerennanya aktualisasi budaya organisasi madrasah yang positif, tidak dapat lepas dari dukungan seluruh personil madrasah dan memerlukan waktu untuk menjadi sebuah tradisi/pembiasaan. Diperlukan keterlibatan dari kepala madrasah sebagai pimpinan (*top Leader*) madrasah baik dari unsur yayasan, pimpinan pesantren (pada madrasah yang berbasis pesantren), komite madrasah turut andil dalam upaya memberikan masukan dan kendali pada program-program madrasah.

Pimpinan perlu memberikan contoh melalui keteladanan, integritas, berfokus pada pencapaian visi, misi dan nilai-nilai organisasi yang baik kepada para guru, tenaga kependidikan dan warga madrasah secara keseluruhan. Seiring berjalannya waktu, pembiasaan akan menjadi tradisi dan dijadikan acuan dalam bertindak dan berperilaku dilingkungan madrasah. Madrasah perlu merumuskan tata tertib dan norma-norma yang mengikat personil madrasah dalam berperilaku. Adanya kewajiban, hak dan sanksi akan melatih seluruh personil madrasah agar disiplin dalam tugasnya masing-masing. Nilai-nilai dan norma yang diterapkan di madrasah dapat berawal dari asumsi, persepsi, dan nilai-nilai baik dari internal maupun eksternal yang diseleksi terlebih dahulu. Hasil seleksi tersebut akan dirumuskan dan di tampilkan dalam bentuk budaya organisasi, misalnya dalam bentuk tertulis berupa tata tertib madrasah dan kode etik guru, termasuk juga petunjuk, nasehat yang diyakini memberikan manfaat dan dampak yang baik pada pencapaian visi-misi madrasah.

Budaya organisasi pada madrasah pada mulanya

terbentuk berdasarkan falsafah yang dianut oleh para pendiri madrasah. Berdirinya madrasah dalam konteks ini sangat berkaitan erat dengan sejarah, tokoh dan nilai-nilai filosofis dari para pendiri madrasah tersebut. Budaya madrasah juga sangat dipengaruhi oleh lingkungan dimana madrasah tersebut berdiri. Pada konteks madrasah yang berada atau dibawah naungan pesantren akan menyesuaikan tradisi organisasinya dengan konteks pendidikan pesantren, seperti membiasakan salam, bertegur sapa, sholat dhuha, sholat berjamaah, peringatan hari besar Islam, sampai kepada norma pergaulan antara lawan jenis. Keberhasilan madrasah dalam mempertahankan dan melanjutkan eksistensinya sangat tergantung pada strategi yang diterapkan. Aspek managerial dan organisasional budaya madrasah diperlukan sosialisasi dan penekanan sehingga menjadi pembiasaan dalam memahami nilai-nilai dan berperilaku.

Upaya untuk meningkatkan aktualisasi budaya madrasah yang positif seperti halnya yang dinyatakan Forbes memerlukan peran sentral pemimpin. Dalam hal obyek penelitian ini pada madrasah swasta, maka peran tersebut berada pada pengurus yayasan/ pesantren (jika pada madrasah yang berbasis pesantren), kepala madrasah dan komite madrasah. Demikian pula peran dapat dilakukan oleh guru dan tenaga kependidikan sebagai *leader* dan teladan bagi peserta didik. Dalam usaha penciptaan budaya madrasah yang positif terkandung tujuan, peran, proses, nilai-nilai, strategi berkomunikasi, sikap, dan asumsi-asumsi dalam organisasi yang diyakini dapat diwujudkan dan memberikan dampak positif pada penciptaan budaya positif dan kondusif di madrasah. Dalam praktiknya menurut Forbes bahwa keberhasilan itu ada pada peran pemimpin dalam mengaktualisasikan visi-misi dalam bentuk pergerakan perubahan. Sementara itu, manajemen berfungsi untuk mengontrol dan memastikan bahwa proses peningkatan budaya madrasah tersebut mengarah pada tujuan yang positif dan diharapkan.

**Tabel 4.**  
**Rekomendasi Model Konseptual**  
**Aktualisasi Budaya organisasi Pada Madrasah**

Strategi Peningkatan	Fokus pada Peningkatan
1. Analisis SWOT, penguatan identitas madrasah	a. Untuk mengetahui potensi yang dimiliki madrasah
2. Sosialisasi dan strategi bersama pada capaian Visi, Misi dan Tujuan Madrasah	b. Meningkatkan komitmen guru pada capaian visi misi madrasah
3. Pola Komunikasi dan interaksi pimpinan madrasah a. Keteladanan dari pimpinan madrasah b. Menghormati perbedaan individu c. Menjamin keseimbangan antara kegiatan belajar individual, kolaborasi, dan belajar dalam interaksi sosial d. Selaras dengan kebutuhan pengembangan madrasah	c. Meningkatkan Partisipasi dan kolaborasi guru d. Meningkatkan tanggung jawab bersama dalam mewujudkan visi misi madrasah,
4. Memaksimalkan forum dan kegiatan kolaborasi guru, misalnya dalam bentuk MGMP, forum Yayasan/ pesantren, PERGUNU, LP MA'rif, maupun kegiatan keagamaan di madrasah, peringatan harlah Madrasah	e. Keterbukaan dan sikap saling menghormati, kepedulian dan suasana keakraban yang ada di madrasah
5. Dukungan sarana dan prasana	f. Meningkatkan budaya akademik di madrasah, meningkatkan Partisipasi dan kolaborasi guru
6. Memenuhi jaminan sosial guru baik secara psikologis, fisik, sosial, dan keamanan kultural	g. Meningkatkan kolegialitas
7. Tatatertib dan kesepakatan yang di inisiasi bersama dengan melibatkan peran guru	h. Lingkungan madrasah yang religious, tolong menolong dan saling memberikan dukungan
8. Penataan lingkungan madrasah yang religius, bersih, indah, dan nyaman	i. Perbaikan yang berkelanjutan
9. Kolaborasi dan kompetisi yang sehat	
10. Monitoring dan evaluasi	
11. Apresiasi atas kinerja dan capaian prestasi guru / prestasi Madrasah	

Analisis SWOT penting dilakukan dalam upaya meningkatkan implementasi budaya madrasah. Analisis ini digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan yang dihadapi madrasah. Penggunaan analisis SWOT digunakan untuk menentukan posisi madrasah. Pimpinan madrasah dan yayasan perlu menempuh upaya peningkatan budaya madrasah yang positif dan kondusif guna mendukung proses pendidikan dan pembelajaran serta pencapaian standar mutu madrasah. Budaya madrasah yang positif dapat ditingkatkan melalui keteladanan dari pimpinan madrasah, tokoh sentral yayasan maupun pesantren, sosialisasi dan pemahaman visi, pola komunikasi dan interaksi yang baik, forum kolaborasi guru, penguatan spiritual melalui kegiatan-kegiatan keagamaan dan ibadah serta memberikan penghargaan pada guru maupun tenaga kependidikan yang berprestasi serta mengejawantahkan nilai-nilai positif melalui wadah perkumpulan yang dilaksanakan dalam lingkup yayasan maupun kerjasama antar madrasah.

Kementerian agama sebagai lembaga yang menaungi madrasah, perlu mengembangkan pembinaan, evaluasi budaya madrasah sebagai instrumen dalam peningkatan kinerja guru dan mutu madrasah. Kementerian agama dan yayasan perlu memberikan wadah kolaborasi perkumpulan guru dan madrasah baik secara langsung oleh kementerian agama maupun yang terhimpun dalam organisasi kelompok kerja madrasah (KKM), musyawarah guru mata pelajaran (MGMP), Organisasi LP Ma'rif NU, PERGUNU maupun pembinaan melalui lingkup yayasan. Demikian juga peran pengawas madrasah perlu melakukan pembinaan pada aspek spiritual melalui peningkatan lingkungan madrasah yang religius, kegiatan-kegiatan ibadah di madrasah, bakti sosial, peringatan hari besar Islam dan juga peringatan harlah madrasah sebagai

wujud rasa syukur dan menguatkan spiritualitas dan solidaritas serta kecintaan terhadap madrasah.

Diperlukan peran dari berbagai pihak terkait guna meningkatkan dukungan sarana dan prasarana yang ada di madrasah, khususnya pada madrasah swasta. Hal ini diperlukan untuk mendukung terlaksananya proses pembelajaran dan pendidikan yang baik di madrasah. Ditambah lagi masih dalam suasana pandemi Covid 19, diperlukan dukungan sarana dan prasarana, teknologi informasi yang memadai guna mendukung tetap terlaksananya proses pembelajaran.

### C. Simpulan

Aktualisasi budaya organisasi madrasah yang positif, tidak dapat lepas dari dukungan seluruh personil madrasah dan memerlukan waktu untuk menjadi sebuah tradisi/pembiasaan. Diperlukan keterlibatan dari kepala madrasah sebagai pimpinan madrasah baik dari unsur yayasan, pimpinan pesantren (pada madrasah yang berbasis pesantren), komite madrasah turut andil dalam upaya memberikan masukan dan kendali pada program-program madrasah. Pimpinan perlu memberikan contoh melalui keteladanan, integritas, berfokus pada pencapaian visi, misi dan nilai-nilai organisasi yang baik kepada para guru, tenaga kependidikan dan warga madrasah secara keseluruhan. Seiring berjalannya waktu, pembiasaan akan menjadi tradisi dan dijadikan acuan dalam bertindak dan berperilaku dilingkungan madrasah. Nilai-nilai dan norma yang diterapkan di madrasah dapat berawal dari asumsi, persepsi, dan nilai-nilai baik dari internal maupun eksternal yang diseleksi terlebih dahulu. Hasil seleksi tersebut akan dirumuskan dan di tampilkan dalam bentuk budaya organisasi, misalnya dalam bentuk tertulis berupa tata tertib madrasah dan kode etik guru, termasuk juga *bikmah*, *mauidhob/nasehat* yang diyakini memberikan manfaat dan dampak yang baik pada pencapaian visi-misi madrasah.

## DAFTAR PUSTAKA

- A, Sugeng. “Peningkatan Produktivitas Lembaga Sekolah Melalui Teori Kaizen.” *Ta’dibi: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 7, no. 2 (March 2019).
- Abdi, Rahmani. “Budaya Sekolah untuk Peningkatan Mutu Sekolah”. *Al -Risalah: Jurnal Ilmiah Keagamaan dan Kemasyarakatan*. Vol. 4 no. 1 (2008).
- Adeogun, A., dan Blessing Olisaemeka. “Influence of School Climate on Students’ Achievement and Teachers’ Productivity for Sustainable Development.”. *Online Submission*. Vol. 8 no. 4 (2011).
- Ali, Niaz, Sailesh Sharma, and Amir Zaman. “School Culture and School Effectiveness: Secondary Schools in Pakistan.” *MOJEM: Malaysian Online Journal of Educational Management* 4, no. 4 (2017).
- Arokiasamy, Anantha Raj A. “Moderating Influence of School Culture on the Relationship between Transformational Leadership and Organizational Health of Secondary School Teachers in Malaysia.” *Economics, Management and Sustainability* 2, no. 1 (2017): 19–35. <https://doi.org/10.14254/jems.2017>.
- Aunga, David A O, and Obadia Masare. “Effect of Leadership Styles on Teacher’s Performance in Primary Schools of Arusha District Tanzania.” *International Journal of Educational Policy Research and Review* 4, no. 4 (2017).
- B. Tewal, Merinda Ch H. Pandowo. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Patra Media Grafindo, 2017.
- Bishop, John. “Schooling, Learning and Worker Productivity.” In *Human Capital Creation in an Economic Perspective*, edited by Rita

Asplund, Heidelberg: Physica-Verlag HD, 1994. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-99776-1\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-642-99776-1_2).

Bolden, Jason Pierre. *An Analysis of the Relationship between Teachers' Perceptions of School Disciplinary Climate and Five Organizational Productivity Measures*. ProQuest LLC, 2018.

Capone, Vincenza, Mohsen Joshanloo, dan Miriam Sang-Ah Park. "Burnout, Depression, Efficacy Beliefs, and Work-Related Variables among School Teachers." *International Journal of Educational Research* 95 (January 1, 2019). <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2019.02.001>.

Deal, Terrence E, and Kent D Peterson. *Shaping School Culture. Shaping School Culture*. Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons, Inc, 2016. <https://doi.org/10.1002/9781119210214>.

Dale, Timple. *Shaping School Culture: The Heart of Leadership Shaping School Culture*. San Francisco: Jossey-Bass, 1999. <https://doi.org/10.1002/9781119210214>.

Engels, Nadine, Gwendoline Hotton, Geert Devos, Dave Bouckenooghe, and Antonia Aelterman. "Principals in Schools with a Positive School Culture." *Educational Studies* 34, no. 3 (2008): 159–74. <https://doi.org/10.1080/03055690701811263>.

Evelyn Savory. "Principals Who Influence a Positive School Culture." *Andrews University Teaching and Learning Conference*, March 2019.

Fitrah, Muh. "Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan." *Jurnal Penjaminan Mutu* 3, no. 1 (2017). <https://doi.org/10.25078/jpm.v3i1.90>.

Ford, Timothy G., Jentre Olsen, Jam Khojasteh, Jordan Ware, and Angela Urick. "The Effects of Leader Support for Teacher

- Psychological Needs on Teacher Burnout, Commitment, and Intent to Leave.” *Journal of Educational Administration* 57, no. 6 (2019). <https://doi.org/10.1108/JEA-09-2018-0185>.
- Fortier, Michelle S., Robert J. Vallerand, and Frédéric Guay. “Academic Motivation and School Performance: Toward a Structural Model.” *Contemporary Educational Psychology* 20, no. 3 (1995)..
- Ghozali, Imam dan Hengky Latan, *Partial Least Square Konsep Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2014.
- Griffith, James. “Relation of Principal Transformational Leadership to School Staff Job Satisfaction, Staff Turnover, and School Performance.” *Journal of Educational Administration* 42, no. 3 (2004). <https://doi.org/10.1108/09578230410534667>.
- Hanushek, Eric A. “The Impact of Differential Expenditures on School Performance.” *Educational Researcher* 18, no. 4 (1989). <https://doi.org/10.2307/1176650>.
- Hussein, Norashikin, Safiah Omar, Fauziah Noordin, and Noormala Amir Ishak. “Learning Organization Culture, Organizational Performance and Organizational Innovativeness in a Public Institution of Higher Education in Malaysia: A Preliminary Study.” *Procedia Economics and Finance*, The Fifth International Conference on Marketing and Retailing (5th INCOMaR) 2015, 37 (January 1, 2016). [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30159-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30159-9).
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2013 Tentang Standar Nasional Pendidikan.” Sekretariat Negara, 2013.



- Jurasaite-Harbison, Elena, and Lesley A. Rex. "School Cultures as Contexts for Informal Teacher Learning." *Teaching and Teacher Education* 26, no. 2 (February 1, 2010): 267–77. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2009.03.012>.
- Kiral, Erkan, and Omer Kacar. "The Relationship between Teachers' School Commitment and School Culture." *International Education Studies* 9, no. 12 (2016). <https://doi.org/10.5539/ies.v9n12p90>.
- Komariah, Aan, dan Cepi Triatna. *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif Jakarta: Bumi Aksara*. Jakarta: Bumi Aksara, 2010.
- Lee, Ye Hoon. "Emotional Labor, Teacher Burnout, and Turnover Intention in High-School Physical Education Teaching." *European Physical Education Review* 25, no. 1 (2019). <https://doi.org/10.1177/1356336X17719559>.
- Lesinger, Figen, Gökmen Dagli, Zehra Altinay Gazi, Sazali Bin Yusoff, and Fahriye Altinay Aksal. "Investigating the Relationship between Organizational Culture, Educational Leadership and Trust in Schools." *International Journal of Educational Sciences* 15, no. 1–2 (2016). <https://doi.org/10.1080/09751122.2016.11890527>.
- McLean, Deija, Katie Eklund, Stephen P. Kilgus, and Matthew K. Burns. "Influence of Teacher Burnout and Self-Efficacy on Teacher-Related Variance in Social-Emotional and Behavioral Screening Scores." *School Psychology Quarterly* 34, no. 5 (2018). <https://doi.org/10.1037/spq0000304>.
- Ndraha, Taliziduhu. *Budaya Organisasi Jakarta: Rineka Cipta*. Jakarta: Rineka Cipta, 2003.

Nugrahanto, Septya, and Darmiyati Zuchdi. "Indonesia PISA Result and Impact on The Reading Learning Program in Indonesia," 2019. <https://doi.org/10.2991/icille-18.2019.77>.

Organisation for Economic Co-operation and Development, and Asian Development Bank. *Education in Indonesia: Rising to the Challenge. Far Eastern Survey*. Vol. 20. Reviews of National Policies for Education. OECD, 2015.

Puspitasari, Heppy. "Standar Proses Pembelajaran Sebagai Sistem Penjaminan Mutu Internal Di Sekolah." *Muslim Heritage* 2, no. 2 (2018): 339. <https://doi.org/10.21154/muslimheritage.v2i2.1115>.

Raharjo, Sabar Budi, Lia Yuliana, and Yusuf Hadi Yudha. "Capaian Standar Nasional Pendidikan Sebagai Prediktor Mutu Sekolah." *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan* 3, no. 2 (December 6, 2018). <https://doi.org/10.24832/jpnk.v3i2.750>.

Renchler, Ron. *Student Motivation, School Culture, and Academic Achievement: What School Leaders Can Do, Trends Issues Series, ERIC Clearinghouse on Education Management, University of Oregon*. Eugene Oregon: RIC clearinghouse on education management, University of Oregon, 1992.

Robbins, et al. *Organizational Behavior, Seventeenth Edition*. Harlow: Pearson, 2017.

Rogers, Jennifer E. *Leading for Change Through Whole-School Social-Emotional Learning: Strategies to Build a Positive School Culture*. California: Corwin Press, 2019.

Scales, Peter C., Martin Van Boekel, Kent Pekel, Amy K. Syvertsen, and Eugene C. Roehlkepartain. "Effects of Developmental Relationships with Teachers on Middle-School Students'

Motivation and Performance.” *Psychology in the Schools* 57, no. 4 (2020): 646–77. <https://doi.org/10.1002/pits.22350>.

Schreiber, Jennifer L. “How School Leaders Shape School Culture: A Qualitative Case Study.” *Doctoral Dissertations and Projects* 53, no. 9 (July 2019).

Shackleton, Nichola, Chris Bonell, Farah Jamal, Elizabeth Allen, Anne Mathiot, Diana Elbourne, and Russell Viner. “Teacher Burnout and Contextual and Compositional Elements of School Environment.” *Journal of School Health* 89, no. 12 (2019): 977–93. <https://doi.org/10.1111/josh.12839>.

Skourdoumbis, Andrew. “Assessing the Productivity of Schools through Two ‘What Works’ Inputs, Teacher Quality and Teacher Effectiveness.” *Educational Research for Policy and Practice* 16, no. 3 (October 2017): 205–17. <https://doi.org/10.1007/s10671-016-9210-y>.

Stacey, Ralph D. *Strategic Management and Organisational Dynamics: The Challenge of Complexity to Ways of Thinking About Organisations. The Challenge of Complexity to Ways of Thinking About Organisations*. 5. ed. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2011.

Stoll, Louis, Fink, D. *Changing Our Schools: Linking School Effectiveness and School Improvement*. Buckingham: Open University Press, 1996.

Stoll, Louise Louise. “School Culture Reprinted from School Improvement.” *University of Bath Institute of Education, University of London* 9 (2000).

Stolp, Stephen, and Stuart C. Smith. *Transforming School Culture: Stories, Symbols, Values, and Leader’s Role*. Eugene Oregon:

ERIC clearinghouse on education management, University of Oregon, 1995.

Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Alfabeta. Bandung, 2016.

Youssef, Carolyn M., dan Fred Luthans. "Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience". *Journal of Management*. Vol. 33 no.