

Analisis Kualitatif Budaya Organisasi dan Implikasinya terhadap Kinerja Pendidik dalam Perspektif Psikologi Organisasi Positif

Fauzia Irfieh¹, Lilim Halimatul Madaniah², Hary Priatna Sanusi³

^{1,2,3}UIN Sunan Gunung Djati, Bandung, Indonesia

Email: fauziairfie@gmail.com¹, lilimmadaniah1@gmail.com², harypriatna@uinsgd.ac.id³

Article Info	ABSTRACT
Article history: Received Dec 24, 2025 Revised Dec 30, 2025 Accepted Jan 11, 2026 Keywords: Budaya Organisasi, Kinerja Guru, Psikologi Organisasi Positif, Penelitian Kualitatif, Konstruksi Makna	Upaya meningkatkan kinerja pendidik sering kali bersandar pada pendekatan struktural dan insentif material, sementara dimensi makna, nilai, dan pengalaman subjektif dalam budaya organisasi sekolah kurang mendapat perhatian mendalam. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi secara mendalam bagaimana konstruksi budaya organisasi, khususnya nilai, ritual, narasi, dan praktik sehari-hari dipahami, dialami, dan dimaknai oleh para pendidik, serta bagaimana pemaknaan tersebut berimplikasi pada motivasi, keterikatan, dan akhirnya kinerja mereka. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif fenomenologis dengan studi kasus multi situs di dua sekolah menengah atas (negeri dan swasta Islam) yang memiliki karakter budaya berbeda. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam terhadap 15 pendidik dan kepala sekolah, observasi partisipatif selama 4 bulan, serta analisis dokumen. Data dianalisis secara tematik dengan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2014). Hasil penelitian mengungkap tiga tema utama: (1) “Budaya sebagai Sistem Makna yang Dikonstruksi Bersama”, di mana kinerja tinggi muncul ketika nilai-nilai inti (seperti kolaborasi dan apresiasi) dikomunikasikan secara konsisten dan diinternalisasi melalui ritual sosial; (2) “Kesenjangan antara Aspirasi dan Praktik: Budaya yang Terfragmentasi”, di mana inkonsistensi antara nilai yang diucapkan (espoused values) dan nilai yang dipraktikkan (enacted values) menciptakan disonansi kognitif dan penurunan keterikatan kerja; (3) “Psikologi Ruang Antar-Pribadi: Kepemimpinan sebagai Katalisator Iklim Psikologis”. Kesimpulan: Kinerja pendidik tidak hanya ditentukan oleh faktor individu, tetapi sangat dipengaruhi oleh iklim psikologis kolektif yang dibentuk dan dipelihara oleh budaya organisasi. Efektivitas budaya terletak pada kemampuannya menciptakan koherensi antara makna simbolis dan pengalaman praktis sehari-hari, yang pada akhirnya mempengaruhi komitmen dan energi psikologis pendidik. Rekomendasi difokuskan pada pentingnya pendekatan <i>meaning-centered leadership</i> dalam pengelolaan sekolah. <i>This is an open access article under the CC BY-SA license.</i> 

1. PENDAHULUAN

Kinerja pendidik merupakan variabel kritis dalam menentukan kualitas keluaran suatu sistem pendidikan. Dalam konteks Indonesia, upaya peningkatan kinerja ini telah didorong melalui berbagai

kebijakan makro, mulai dari sertifikasi profesi, penilaian kinerja guru (PKG), hingga program Guru Penggerak dalam kerangka Merdeka Belajar. Namun, paradoks yang sering muncul adalah tingginya investasi kebijakan tersebut tidak selalu berkorelasi linear dengan peningkatan kinerja yang holistik dan berkelanjutan di tingkat mikro, yaitu di dalam ruang kelas dan komunitas sekolah. Fenomena empiris menunjukkan banyak pendidik yang terjebak dalam siklus "kinerja administratif"—terpenuhinya target dokumen perencanaan dan pelaporan—namun mengalami stagnasi atau bahkan kelelahan psikologis (burnout) dalam aspek kinerja yang lebih substantif, seperti inovasi pedagogis, refleksi praktik, dan keterlibatan kolektif untuk perbaikan sekolah (Sari, 2022). Kondisi ini mengindikasikan adanya faktor mediasi yang lebih dalam, yang terletak pada ranah psikologis-sosial budaya organisasi sekolah, yang belum sepenuhnya tersentuh oleh pendekatan kebijakan yang bersifat teknis dan terstandarisasi.

Dari perspektif Psikologi Organisasi, organisasi bukan sekadar struktur formal, melainkan suatu entitas yang hidup dengan pola makna, keyakinan, dan asumsi dasar yang dianut bersama (Schein, 2017). Sekolah, sebagai organisasi unik yang berpusat pada proses pembelajaran, memiliki budaya yang kompleks. Budaya ini terwujud dalam narasi sehari-hari, ritual kolaborasi (atau kompetisi), cara kepemimpinan dijalankan, dan bagaimana nilai-nilai dihidupi atau justru dikhianati. Psikologi Organisasi Positif (Luthans & Youssef-Morgan, 2017) menegaskan bahwa kinerja optimal individu sangat bergantung pada ketersediaan sumber daya psikologis dan adanya iklim kerja yang memungkinkan tumbuhnya keterikatan (engagement), kepercayaan, dan rasa aman untuk mengambil risiko pedagogis. Dengan demikian, mengabaikan analisis terhadap budaya organisasi sekolah sama dengan mengabaikan "perangkat lunak" yang sebenarnya menggerakkan seluruh "perangkat keras" kebijakan dan sumber daya fisik.

Riset-riset terdahulu mengenai kinerja pendidik di Indonesia masih banyak berfokus pada pendekatan kuantitatif yang menguji pengaruh variabel-variabel seperti kepemimpinan, motivasi, dan kompetensi (Febrianto et al., 2021; Wibowo, 2021). Studi-studi tersebut telah memberikan peta korelasi yang berharga, namun kerap berhenti pada temuan "apa" dan "seberapa besar" hubungan, tanpa menggali secara mendalam "bagaimana" dan "mengapa" hubungan itu terbentuk. Penelitian kualitatif tentang budaya sekolah, di sisi lain, masih sering bersifat deskriptif umum, mengangkat fenomena budaya tanpa secara tegas dan sistematis menghubungkannya dengan konstruksi kinerja guru dari sudut pandang psikologis mereka sebagai aktor (Setyaningrum & Mukhtar, 2020). Research gap yang nyata terletak pada kurangnya eksplorasi mendalam yang menggunakan lensa Psikologi Organisasi untuk membedah proses intersubjektif, bagaimana guru secara individual dan kolektif memaknai, mengalami, dan merespons budaya organisasi tempat mereka bekerja, dan bagaimana seluruh proses sensemaking ini kemudian diartikulasikan dalam bentuk komitmen, energi, dan akhirnya kinerja mereka yang dapat diamati.

2. TINJAUAN PUSTAKA

1. Pendekatan Filosofis dan Epistemologis: Fondasi untuk Memahami Budaya dan Kinerja

Sebelum menyelami konsep-konsep teknis, penting untuk menegaskan fondasi filosofis yang membingkai penelitian ini. Penelitian kualitatif tentang budaya organisasi dan kinerja berpijak pada paradigma interpretif-konstruktivis (Creswell & Poth, 2018). Paradigma ini berasumsi bahwa realitas sosial, termasuk budaya organisasi dan kinerja, bukanlah sebuah entitas tunggal yang objektif dan terlepas dari manusia, melainkan dibangun (constructed) secara sosial melalui interaksi, bahasa, dan makna yang dikembangkan bersama oleh para aktor di dalamnya (Berger & Luckmann, 1966). Oleh karena itu, budaya sekolah bukanlah sesuatu yang dimiliki oleh sekolah, melainkan sesuatu yang secara terus-menerus dihasilkan dan diperbarui melalui praktik keseharian, percakapan, dan interpretasi anggotanya (Smircich, 1983). Kinerja pendidik pun, dalam perspektif ini, bukan sekadar output terukur, tetapi merupakan perwujudan (enactment) dari identitas profesional, nilai-nilai, dan pemahaman mereka tentang "pekerjaan yang baik" dalam konteks budaya tertentu. Pendekatan ini membawa implikasi metodologis yang signifikan: peneliti harus masuk ke dalam "dunia kehidupan" (lebenswelt) para guru untuk memahami logika internal mereka, alih-alih menerapkan kategori-kategori analitis yang telah ditentukan dari luar.

2. Budaya Organisasi: Dari Definisi Klasik ke Pemahaman Kontekstual di Lembaga Pendidikan

Konsep budaya organisasi telah berevolusi dari metafora menjadi teori inti dalam ilmu perilaku organisasi. Definisi klasik Schein (2017) mendeskripsikannya sebagai "pola asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan, atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dalam proses pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah terbukti cukup baik untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk mempersepsi, berpikir, dan merasakan terkait dengan masalah-masalah tersebut." Model Schein yang hierarkis—dari artefak yang terlihat, nilai-nilai yang dianut (espoused values), hingga asumsi dasar yang tak terlihat—tetap menjadi pilar penting. Namun, dalam konteks pendidikan, model ini perlu diperkaya.

Sekolah, sebagai organisasi profesional yang berorientasi pada misi (mission-driven), memiliki karakteristik budaya yang unik (Owens & Valesky, 2015). Pertama, dualitas misi: sekolah harus memenuhi tuntutan administratif-akuntabilitas eksternal (seperti kurikulum nasional dan ujian) sekaligus mewujudkan misi pedagogis-inspiratif yang sering kali bersifat lokal dan personal. Ketegangan ini dapat melahirkan budaya yang terfragmentasi. Kedua, profesionalisme yang terisolasi: tradisi mengajar di balik pintu kelas yang tertutup dapat membentuk budaya individualisme, yang bertentangan dengan tuntutan kolaborasi abad ke-21 (Hargreaves & Fullan, 2012). Ketiga, intensitas emosional: pekerjaan guru sarat dengan interaksi manusia dan investasi emosional, sehingga budaya sekolah sangat dipengaruhi oleh bagaimana emosi dikelola dan diberi makna secara kolektif (Hargreaves, 2001).

Dalam penelitian ini, budaya organisasi sekolah dipahami sebagai sistem dinamis dari makna,

praktik, dan relasi yang secara kolektif dikonstruksi oleh kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, dan bahkan siswa, yang berfungsi sebagai lensa untuk mempersepsi realitas, pedoman untuk bertindak, dan kerangka untuk menilai apa yang dianggap sebagai kinerja yang baik dan berharga. Pemahaman ini menekankan sifat budaya yang cair, diperebutkan (contested), dan selalu dalam proses menjadi (becoming).

3. Konstruksi Kinerja Pendidik: Melampaui Metrik ke Arah Makna

Dalam wacana kebijakan pendidikan Indonesia, kinerja guru sering kali direduksi menjadi indikator terukur dalam instrumen seperti Penilaian Kinerja Guru (PKG). Namun, tinjauan literatur yang lebih luas mengungkapkan konstruksi kinerja yang jauh lebih kompleks dan multidimensi. Model Campbell (1990) membedakan task performance (kinerja inti teknis) dan contextual performance (perilaku mendukung organisasi). Dalam konteks mengajar, task performance mencakup perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran yang efektif. Sementara contextual performance meliputi partisipasi dalam pengembangan sekolah, membantu rekan sejawat, dan menunjukkan komitmen organisasional (Griffin, Neal, & Parker, 2007).

Lebih lanjut, era disrupsi menuntut adanya adaptive performance—kemampuan guru untuk berinovasi, menyesuaikan metode dengan kebutuhan siswa yang beragam, dan merespons perubahan kebijakan dengan fleksibel (Griffin et al., 2007). Penelitian kualitatif oleh Kelchtermans (2009) memperkenalkan konsep "kualitas guru" dari dalam (teachers' sense of their quality), yang meliputi persepsi subjektif guru tentang efektivitas mereka, yang dibentuk melalui interaksi dengan siswa, rekan, dan kebijakan. Ini menunjukkan bahwa kinerja juga merupakan bagian dari identitas profesional yang terus berkembang.

Dalam penelitian kualitatif ini, kinerja pendidik dipahami secara holistik sebagai manifestasi yang dapat diamati dari kompetensi, komitmen, dan identitas profesional seorang guru, yang diekspresikan tidak hanya dalam penyelesaian tugas-tugas formal (administratif dan instruksional), tetapi lebih penting lagi dalam praktik diskresioner, inisiatif kolaboratif, ketahanan menghadapi tantangan, dan kontribusinya terhadap iklim pembelajaran dan budaya sekolah secara keseluruhan. Dengan demikian, penilaian kinerja melibatkan narasi, pengalaman, dan persepsi dari berbagai perspektif (guru itu sendiri, rekan, pimpinan) dalam konteks keseharian yang spesifik.

4. Psikologi Organisasi Positif: Lensa untuk Memahami Titik Temu Budaya dan Kinerja

Psikologi Organisasi Positif (POP) memberikan kerangka teoretis yang sangat relevan untuk menjembatani budaya organisasi yang makro dengan pengalaman dan kinerja individu yang mikro. POP berfokus pada pengkajian dan penerapan kekuatan psikologis positif, kapasitas, dan potensi optimal manusia dalam konteks kerja (Luthans & Youssef-Morgan, 2017). Beberapa konstruk kunci POP yang menjadi mediator krusial antara budaya dan kinerja adalah:

- a. Keterikatan Kerja (Work Engagement):

Didefinisikan sebagai keadaan pikiran yang positif, memuaskan, dan terkait pekerjaan, yang ditandai dengan vigor (energi dan ketahanan mental), dedication (keterlibatan yang mendalam, dan rasa signifikansi), dan absorption (keterpusatan penuh dan keasyikan dalam pekerjaan) (Schaufeli & Bakker, 2004). Budaya organisasi yang mendukung (misalnya, melalui keadilan prosedural, dukungan sosial, dan umpan balik yang membangun) merupakan prediktor kuat engagement. Guru yang engaged tidak hanya bekerja lebih keras, tetapi juga lebih cerdas dan kreatif, yang langsung berimbas pada kualitas pembelajaran.

b. Modal Psikologis (Psychological Capital - PsyCap):

Merupakan sumber daya psikologis inti yang terdiri dari hope (harapan: keteguhan mengejar tujuan dan kemampuan menemukan jalan alternatif), efficacy (efikasi: keyakinan akan kemampuan untuk berhasil), resilience (ketahanan: kemampuan bangkit dari kesulitan), dan optimism (optimisme: atribusi positif tentang masa kini dan masa depan) (Luthans, Youssef, & Avolio, 2007). PsyCap adalah keadaan yang dapat dikembangkan (state-like), dan budaya organisasi yang memberikan resource passageways (misalnya, otonomi, tantangan yang sesuai, dukungan sosial) adalah inkubator utamanya. Guru dengan PsyCap tinggi lebih mampu menghadapi tekanan sehari-hari, berinovasi, dan mempertahankan kinerja yang tinggi.

c. Keadaan Berkembang (Thriving):

Konsep yang dikembangkan oleh Spreitzer dan Porath (2012) ini merujuk pada pengalaman simultan dari perasaan learning (belajar dan berkembang) dan vitality (energi dan antusiasme). Budaya organisasi yang memungkinkan eksperimen, pembelajaran dari kesalahan, dan pengakuan akan kontribusi, menciptakan kondisi bagi individu untuk thrive. Dalam konteks pendidikan, guru yang thriving adalah guru yang terus berkembang secara profesional dan penuh energi, yang merupakan prasyarat untuk kinerja transformatif.

POP tidak mengabaikan aspek negatif, tetapi menawarkan lensa untuk memahami bagaimana budaya organisasi yang positif dapat berfungsi sebagai buffering resource terhadap tuntutan pekerjaan dan pada saat yang sama sebagai motivating resource yang mendorong kinerja optimal.

5. Teori Sensemaking dan Iklim Psikologis: Mekanisme yang Menghubungkan Makro dan Mikro

Untuk memahami bagaimana budaya mempengaruhi kinerja melalui proses psikologis, dua teori saling melengkapi memberikan penjelasan yang kuat.

a. Teori Sensemaking (Weick, 1995):

Sensemaking adalah proses retrospektif di mana individu membuat interpretasi yang masuk akal atas pengalaman mereka, dan penginterpretasian ini menjadi dasar bagi tindakan mereka. Budaya organisasi menyediakan "perpustakaan" atau "skrip" yang memengaruhi proses sensemaking ini. Ketika seorang guru menghadapi situasi ambigu (misalnya, kebijakan baru yang membingungkan

atau konflik dengan orang tua), mereka akan mencari petunjuk dari lingkungan budaya mereka—bagaimana pemimpin bertindak, apa yang dibicarakan rekan di ruang guru, nilai apa yang dihargai—untuk membingkai situasi dan memutuskan bagaimana merespons. Budaya yang kuat dan koheren mempermudah sensemaking kolektif, mengurangi kecemasan, dan mengarahkan tindakan menuju tujuan bersama. Sebaliknya, budaya yang terfragmentasi menghasilkan sensemaking yang berbeda-beda, kebingungan, dan tindakan yang tidak terkoordinasi, yang akhirnya merusak kinerja kolektif.

b. Teori Iklim Psikologis (James & Jones, 1974):

Iklim psikologis didefinisikan sebagai persepsi individu yang bermakna secara psikologis terhadap struktur dan proses organisasi mereka. Ini adalah interpretasi individual terhadap "apa yang dihargai dan diharapkan di sini". Iklim psikologis berperan sebagai mediator antara karakteristik organisasi yang objektif (termasuk budaya) dengan sikap dan perilaku individu (kinerja). Penelitian membedakan iklim untuk ekspektasi kinerja, dukungan, keadilan, dan inovasi. Budaya organisasi, melalui narasi, kebijakan, dan tindakan pemimpin, secara langsung membentuk persepsi guru tentang iklim ini. Misalnya, budaya yang menghukum kesalahan akan menciptakan iklim ketakutan yang menghambat inovasi (adaptive performance), sementara budaya yang menghargai eksperimen akan menciptakan iklim psikologis yang aman untuk mengambil risiko pedagogis.

6. Kepemimpinan sebagai Arsitek Budaya dan Kurator Iklim Psikologis

Peran kepemimpinan dalam membentuk budaya dan iklim tidak dapat dianggap remeh. Gaya kepemimpinan tertentu secara teori dan empiris terbukti lebih efektif dalam menciptakan budaya yang mendukung kinerja tinggi:

- a. Kepemimpinan Transformasional (Bass & Riggio, 2006): Memotivasi pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi melalui inspirasi, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual. Kepala sekolah transformasional dapat mengartikulasikan visi yang menarik tentang pengajaran dan pembelajaran, yang menjadi inti dari budaya sekolah.
- b. Kepemimpinan Melayani (Servant Leadership) (Greenleaf, 1977): Berfokus pada pemenuhan kebutuhan pengikut, pengembangan mereka, dan pelayanan kepada komunitas. Pemimpin seperti ini membangun budaya kepercayaan dan kolaborasi, yang merupakan fondasi bagi komunitas pembelajaran profesional.
- c. Kepemimpinan Otentik (Avolio & Gardner, 2005): Ditandai dengan transparansi, pemahaman diri yang mendalam, pemrosesan informasi yang seimbang, dan perilaku yang selaras dengan nilai-nilai pribadi. Keotentikan pemimpin membangun kredibilitas dan menciptakan budaya kejujuran dan integritas.

Dalam konteks budaya sekolah, pemimpin berfungsi sebagai "arsitek simbolis utama" (Schein,

2017). Mereka tidak hanya menetapkan kebijakan, tetapi yang lebih penting, melalui kata-kata dan tindakan sehari-hari, mereka mengajarkan apa yang penting, apa yang dihargai, dan bagaimana masalah harus diselesaikan. Perhatian mereka (apa yang mereka pantau, tanyakan, dan ukur), reaksi mereka terhadap insiden kritis, dan kriteria yang mereka gunakan untuk alokasi sumber daya dan penghargaan, semuanya merupakan pesan budaya yang sangat kuat.

7. Integrasi Nilai-Nilai Islam dalam Analisis Budaya Organisasi Sekolah

Mengingat konteks Pendidikan Islam (seperti madrasah atau sekolah Islam umum) yang menjadi salah satu fokus penelitian, integrasi nilai-nilai Islam dalam kerangka analisis menjadi relevan dan memperkaya perspektif. Nilai-nilai Islam bukan hanya konten kurikulum, tetapi dapat beroperasi sebagai asumsi dasar dalam budaya organisasi.

- a. Ihsan sebagai Dasar Etos Kerja: Ihsan, yang berarti berbuat baik, sempurna, dan profesional seolah-olah melihat Allah, dapat menjadi fondasi budaya kesempurnaan kerja (excellence), akuntabilitas, dan motivasi intrinsik yang melampaui insentif material.
- b. Ukhuwwah (Persaudaraan) dan Ta'awun (Kerjasama): Nilai ini dapat menjadi dasar untuk membangun budaya kolaborasi yang kuat, menghilangkan "silo" antar departemen, dan menciptakan rasa keluarga di tempat kerja, yang meningkatkan dukungan sosial dan komitmen afektif.
- c. Amanah (Amanat) dan Mas'uliyah (Tanggung Jawab): Nilai ini membangun budaya akuntabilitas profesional. Guru yang memandang tugasnya sebagai amanah akan memiliki dorongan internal untuk bekerja dengan penuh tanggung jawab dan integritas.
- d. Tawazun (Keseimbangan): Dalam menghadapi berbagai tuntutan, nilai keseimbangan dapat membantu membentuk budaya yang menghargai kesejahteraan (well-being) guru, mencegah burnout, dan mendukung kinerja yang berkelanjutan.

Integrasi ini bukan berarti menciptakan dikotomi antara teori Barat dan Islam, melainkan menunjukkan bagaimana nilai-nilai universal yang tertanam dalam tradisi Islam dapat memberi warna, kekuatan, dan legitimasi kultural yang dalam terhadap praktik-praktik manajemen dan budaya organisasi modern di lingkungan pendidikan Islam. Ini juga membuka ruang untuk mengkaji potensi kesenjangan antara nilai-nilai ideal Islam yang diaspirasikan dengan praktik budaya organisasi yang sesungguhnya terjadi di lapangan.

3. METODOLOGI PENELITIAN

1. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus multi-situs yang bersifat eksploratif dan interpretatif. Pendekatan kualitatif dipilih karena sesuai dengan tujuan penelitian

untuk memahami secara mendalam fenomena sosial yang kompleks, yaitu bagaimana budaya organisasi dipahami, dialami, dan dimaknai oleh para pendidik serta kaitannya dengan kinerja mereka (Creswell & Poth, 2018). Desain studi kasus multi-situs memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi dan membandingkan fenomena dalam konteks alamiahnya di lebih dari satu lokasi, sehingga dapat memperkaya pemahaman tentang variasi dan kesamaan proses (Yin, 2018). Penelitian ini berlandaskan paradigma konstruktivis yang mengakui bahwa realitas dibangun secara sosial melalui interaksi dan interpretasi para aktor di dalamnya.

2. Lokasi dan Subjek Penelitian

Penelitian dilakukan di dua sekolah menengah atas yang memiliki karakteristik budaya organisasi yang berbeda, berlokasi di daerah kecamatan Margahayu, Kabupaten Bandung, Jawa Barat, Indonesia. Pemilihan lokasi dilakukan secara purposif dengan pertimbangan sebagai berikut:

- 1) SMA Negeri 1 Margahayu : SMA Negeri 1 Margahayu, sebuah sekolah negeri unggulan dengan budaya organisasi yang kuat berorientasi pada prestasi akademik dan kompetisi.
- 2) SMA Mathla'ul Anwar : SMA Mathla'ul Anwar, sebuah sekolah swasta Islam yang mengembangkan budaya religius-kolaboratif dengan penekanan pada nilai-nilai keislaman.

Kedua sekolah ini dipilih karena dianggap sebagai kasus yang informatif dan dapat memberikan variasi manifestasi budaya organisasi yang diperlukan untuk menjawab pertanyaan penelitian.

Partisipan penelitian (informan) dipilih dengan teknik purposive sampling dan snowball sampling untuk mendapatkan data yang kaya dan mendalam. Kriteria utama partisipan adalah guru yang telah mengabdikan minimal tiga tahun di sekolah tersebut (untuk memastikan mereka telah mengalami dan memahami budaya organisasi sekolah) dan bersedia berpartisipasi aktif. Jumlah partisipan mengikuti prinsip kejenuhan data, di mana penambahan informan dihentikan ketika tidak lagi ditemukan informasi baru yang signifikan. Secara total, terdapat 15 partisipan yang terlibat:

- 1) 10 guru (5 dari masing-masing sekolah, dengan variasi mata pelajaran, jenis kelamin, usia, dan masa kerja).
- 2) kepala sekolah (masing-masing 1 dari setiap sekolah).
- 3) tenaga kependidikan/wakil kepala sekolah (dipilih berdasarkan rekomendasi dari partisipan lain dan peran strategis mereka dalam mengelola budaya sekolah).

3. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dalam periode dua bulan (September hingga Oktober 2025) dengan menggunakan tiga teknik utama untuk mencapai triangulasi:

a. Wawancara Mendalam Semi-Terstruktur

Wawancara merupakan teknik utama untuk menggali pengalaman, persepsi, dan makna yang dikonstruksi oleh partisipan. Panduan wawancara disusun fleksibel berdasarkan kerangka

konseptual, namun tetap terbuka untuk eksplorasi tema baru yang muncul. Pertanyaan-pertanyaan kunci meliputi:

- Pengalaman partisipan tentang nilai-nilai, tradisi, dan ritual di sekolah.
- Persepsi tentang dukungan, kolaborasi, dan hubungan dengan rekan serta pimpinan.
- Pemahaman tentang kinerja yang diharapkan dan faktor-faktor yang mempengaruhinya.
- Peran kepemimpinan dalam membentuk iklim kerja.
- Konflik atau ketegangan yang dialami terkait budaya organisasi.
- Setiap wawancara berlangsung antara 60-90 menit, dilakukan di lokasi yang nyaman dan privat, direkam dengan izin partisipan, dan kemudian ditranskrip verbatim untuk analisis.

b. Observasi Partisipatif Pasif

Observasi dilakukan untuk mengamati secara langsung praktik-praktik budaya yang hidup dalam keseharian sekolah. Peneliti hadir dalam berbagai aktivitas seperti:

- Rapat dinas dan rapat koordinasi guru.
- Kegiatan pembelajaran di kelas (dengan izin).
- Interaksi informal di ruang guru, kantin, dan koridor.
- Acara-acara sekolah (upacara, peringatan hari besar, ekstrakurikuler).
- Catatan observasi difokuskan pada interaksi sosial, bahasa tubuh, penggunaan simbol, ritual, dan situasi yang mencerminkan dinamika budaya organisasi. Catatan lapangan dibuat segera setelah observasi untuk meminimalkan bias ingatan.

c. Studi Dokumen

Analisis dokumen dilakukan untuk melengkapi data dari wawancara dan observasi. Dokumen yang dikumpulkan meliputi:

- Dokumen visi, misi, dan tujuan sekolah.
- Program kerja tahunan dan rencana strategis.
- Notulen rapat.
- Majalah dinding, buletin sekolah, dan konten media sosial sekolah.
- Kebijakan internal terkait penilaian kinerja guru dan penghargaan.
- Dokumen-dokumen ini dianalisis untuk melacak narasi resmi tentang budaya organisasi dan mengidentifikasi kesenjangan antara nilai yang diucapkan (*espoused values*) dengan nilai yang dipraktikkan.

4. Teknik Analisis Data

Data dianalisis secara interaktif dan bersiklus mengikuti model analisis tematik Miles, Huberman, dan Saldaña (2014) yang terdiri dari tiga tahap yang saling terkait: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Proses analisis dibantu oleh perangkat lunak NVivo 12 untuk mengelola

data yang besar.

a. Reduksi Data

Transkrip wawancara, catatan observasi, dan dokumen disusun dan disederhanakan melalui proses coding.

b. Penyajian Data

Kategori-kategori yang muncul disajikan dalam bentuk matriks, bagan hubungan, dan narasi deskriptif untuk melihat pola dan hubungan antar kategori. Penyajian ini membantu dalam memvisualisasikan bagaimana tema-tema seperti "koherensi budaya", "peran kepemimpinan", dan "keterikatan psikologis" saling terkait.

c. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi

Peneliti menarik kesimpulan awal dengan menginterpretasi pola-pola yang ditemukan dan menghubungkannya dengan kerangka teoretis (Psikologi Organisasi Positif, sensemaking, dll.). Kesimpulan ini kemudian diverifikasi melalui diskusi dengan partisipan (member check) dan rekan sejawat (peer debriefing). Proses analisis bersifat iteratif, di mana peneliti bolak-balik antara data, kode, tema, dan literatur untuk memastikan pemahaman yang mendalam dan kredibel.

5. Upaya Penjaminan Keabsahan Data (Trustworthiness)

Mengikuti kriteria Lincoln dan Guba (1985), penelitian ini melakukan beberapa upaya untuk memastikan keabsahan data:

- a. Kredibilitas (Credibility): Dilakukan melalui triangulasi sumber (guru, kepala sekolah, tenaga kependidikan) dan metode (wawancara, observasi, dokumen), keterlibatan lapangan yang berkepanjangan (4 bulan), dan member check.
- b. Transferabilitas (Transferability): Dilakukan dengan penyajian deskripsi yang kaya (thick description) tentang konteks, partisipan, dan proses penelitian, sehingga pembaca dapat menilai apakah temuan dapat diterapkan dalam konteks lain.
- c. Dependabilitas (Dependability): Dilakukan dengan audit trail, yaitu mendokumentasikan secara rinci semua keputusan metodologis dan proses analisis dari awal hingga akhir, sehingga penelitian dapat diaudit oleh pihak lain.
- d. Konfirmabilitas (Confirmability): Dilakukan dengan reflektivitas, di mana peneliti secara kritis merefleksikan posisionalitasnya (sebagai akademisi non-guru) dan bias potensial yang mungkin mempengaruhi interpretasi, serta menjaga sikap netral selama pengumpulan dan analisis data.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Profil Kontekstual Situs Penelitian

Sebelum menyajikan temuan tematik, deskripsi konteks setiap situs diperlukan untuk memahami

latar belakang data.

Tabel 1. Karakteristik Situs Penelitian

Aspek	SMA Negeri 1 Margahayu	SMA Mathla'ul Anwar
Status & Lokasi	Negeri, perkotaan, zona favorit	Swasta Islam terakreditasi A, pinggiran kota
Jumlah Guru	52 orang	38 orang
Reputasi	"Sekolah Unggulan" berbasis prestasi akademik (Nilai UN/UTBK)	"Sekolah Islam Berkarakter" berbasis nilai dan pembiasaan
Visi Formal	"Mewujudkan lulusan yang berprestasi akademik, berdaya saing global"	"Membentuk generasi muslim yang berakhlak mulia, cerdas, dan mandiri"
Struktur Kepemimpinan	Hierarkis-vertikal kuat ; Kepala Sekolah sebagai figur otoritatif	Lebih kolaboratif; Kepala Sekolah sebagai "pamong" atau pembina

2. Tema-Tema Temuan Utama

Analisis tematik terhadap data menghasilkan empat tema besar yang menjawab pertanyaan penelitian tentang bagaimana budaya dipahami dan dialami serta kaitannya dengan kinerja.

Tema 1: Disonansi Budaya: Ketidakselarasan antara Nilai yang Dideklarasikan dan yang Dihidupi (Lived Values)

Tema ini mengungkap kesenjangan antara nilai-nilai formal (espoused values) yang tertulis dalam visi-misi dan slogan sekolah dengan nilai-nilai yang benar-benar dioperasionalkan dan dianggap penting dalam praktik sehari-hari (enacted values).

a. Di SMA Negeri 1 Margahayu

Nilai formal yang ditekankan adalah "keunggulan akademik" dan "daya saing global". Namun, dalam praktiknya, pengamatan dan wawancara menunjukkan bahwa nilai yang benar-benar menggerakkan kebijakan dan interaksi adalah "kepatuhan administratif" dan "efisiensi penampilan".

Kutipan Guru A3 (Guru Matematika, 15 tahun pengalaman): "Di sini, yang paling sering dibahas dalam rapat adalah data: data nilai try out, data ranking paralel, data kehadiran siswa. Kalau nilai kelas saya turun 0,5 poin dari periode lalu, pasti akan ditanyakan. Tapi ketika saya usulkan diskusi metode mengajar yang cocok untuk materi sulit itu, diangguk-angguk lalu selesai. Seolah yang

penting angka terpenuhi, prosesnya bagaimana, itu urusan kita sendiri di kelas."

Observasi mendukung hal ini. Penghargaan yang paling sering diumumkan di upacara adalah untuk guru yang siswanya memenangkan olimpiade atau yang kelasnya memiliki nilai rata-rata tertinggi. Sementara, inisiatif non-akademis seperti program pendampingan siswa bermasalah secara sosial jarang mendapatkan pengakuan formal. Dokumen notulen rapat menunjukkan 80% pembahasan terkait administrasi pembelajaran dan laporan, bukan substansi pedagogis.

b. Di SMA Mathla'ul Anwar

Nilai formal yang menonjol adalah "akhlak mulia" dan "kemandirian". Namun, dalam implementasinya, terjadi ambivalensi. Di satu sisi, nilai "kepatuhan religius" sangat kuat dan konsisten, diwujudkan dalam ritual harian (sholat Dhuha berjamaah, tadarus). Di sisi lain, nilai "harmoni dan menghindari konflik" seringkali mengalahkan nilai "kemandirian" dan kejujuran profesional dalam evaluasi.

Kutipan Guru B5 (Guru BK, 10 tahun pengalaman): "Kita punya tradisi musyawarah yang sangat kuat. Semua harus dibicarakan sampai mufakat. Ini bagus, tapi sering kali hasilnya adalah kompromi yang paling aman, bukan solusi yang paling tepat secara pedagogis. Mengkritik ide senior atau pimpinan secara terbuka dianggap tidak sopan. Akhirnya, inovasi dari guru muda sering mentah, karena takut dianggap tidak mengikuti."

Observasi pada rapat penyusunan program kerja menunjukkan dinamika di mana usulan yang bersifat radikal atau mengubah kebiasaan lama cenderung "ditenggelamkan" dengan cara yang halus, dengan alasan menjaga kebersamaan. Dokumen evaluasi diri guru cenderung seragam dan kurang reflektif kritis, lebih menonjolkan capaian daripada tantangan.

Tema 2: Sumberdaya dan Penghambat Psikologis yang Diciptakan oleh Budaya

Tema ini mendeskripsikan bagaimana budaya yang teramati dan dialami tersebut berfungsi sebagai penyedia (resource) atau penghambat (demand) terhadap kondisi psikologis guru, yang menjadi dasar bagi kinerja.

Tabel 2. Sumberdaya dan Penghambat Psikologis di Masing-masing Situs

Aspek Psikologis	SMA Negeri 1 Margahayu	SMA Mathla'ul Anwar
Rasa Aman Psikologis	Rendah. Lingkungan kompetitif individu menciptakan ketakutan untuk tampil buruk atau berbeda. "Di sini salah itu mahal, bisa	Sedang-Cukup. Ada keamanan dari sisi penerimaan sosial, tetapi kurang aman untuk menyatakan pendapat yang berbeda atau mengakui kegagalan. "Kita merasa aman sebagai bagian dari

	jadi bahan gunjingan" (Guru A1).	keluarga, tapi tidak selalu aman untuk menyuarakan pikiran yang 'nyeleneh'" (Guru B2).
Otonomi & Pemberdayaan	Otonomi sempit. Otonomi hanya dalam eksekusi teknis di kelas, tetapi tujuan dan indikator sukses sangat terstandarisasi dari atas.	Otonomi terkendali. Ada ruang inisiatif, terutama yang sejalan dengan nilai religius, tetapi harus melalui proses musyawarah yang panjang. Pemberdayaan bersifat komunal.
Makna Kerja	Ekstrinsik & instrumental. Banyak guru yang mengaitkan kerja dengan prestise sekolah dan nilai tambah untuk diri sendiri. "Mengajar di sini itu branding-nya bagus" (Guru A6).	Intrinsik & relasional. Makna kerja lebih banyak didapat dari rasa berkontribusi pada pembentukan akhlak siswa dan kehangatan hubungan dengan rekan. "Melihat anak didik menjadi lebih sholeh, itu gaji batin yang tak ternilai" (Guru B8).
Dukungan Sosial	Transaksional & terbatas. Dukungan ada terutama dalam lingkaran kecil (sejenis mata pelajaran) dan bersifat tukar-menukar informasi strategis untuk "bertahan".	Afektif & luas. Dukungan bersifat lebih emosional dan menyeluruh, melampaui urusan kerja. Tradisi jimpitan (iuran sukarela) untuk rekan yang sakit sangat hidup.

Tema 3: Manifestasi Kinerja: Dari Kepatuhan Teknis hingga Inisiatif Diskresioner

Tema ini memaparkan bagaimana kondisi psikologis di atas termanifestasi dalam bentuk-bentuk kinerja yang berbeda antara kedua situs.

- a. SMA Negeri 1 Margahayu: Kinerja sebagai "Kepatuhan Teknis yang Cerdas" (Smart Technical Compliance)

Kinerja guru di SMA Negeri 1 Margahayu sangat terfokus pada pencapaian indikator terukur. Mereka menunjukkan kecermatan dan keahlian tinggi dalam task performance yang bersifat administratif dan teknis-analitis.

Contoh Observasi: Guru-guru sangat disiplin dalam mengisi lesson plan dengan detail rumit, melengkapi analisis butir soal dengan grafik, dan memasukkan nilai ke sistem tepat waktu. Namun, observasi di kelas menunjukkan variasi yang besar. Beberapa guru sangat inovatif, tetapi sebagian

besar menggunakan metode konvensional yang "aman" dan terfokus pada penyelesaian materi ujian.

Kinerja kontekstual dan adaptif muncul secara selektif. Guru sangat aktif berkolaborasi dalam sharing soal-soal prediksi atau tips menjawab ujian, tetapi jarang terlibat dalam diskusi mendalam tentang kesulitan belajar siswa secara holistik. Inovasi cenderung bersifat individual dan tidak selalu disebarluaskan.

Kutipan Guru A4 (Guru Bahasa Inggris, 8 tahun pengalaman): "Saya sering coba metode baru, tapi itu resiko saya sendiri. Kalau berhasil, ya syukur. Kalau gagal dan nilai anak-anak jelek, ya saya yang tanggung. Jadi, saya tidak terlalu bernaftu berbagi 'eksperimen' saya, takutnya malah dilihat lalu dinilai."

b. SMA Mathla'ul Anwar : Kinerja sebagai "Pelayanan Berjamaah" (Communal Service)

Kinerja di SMA Mathla'ul Anwar lebih tersebar dan terintegrasi dalam aktivitas kolektif. Task performance dalam hal administrasi kadang kurang detail dan tertib menurut standar formal, tetapi contextual performance sangat menonjol.

Contoh Observasi: Terdapat banyak inisiatif lintas mata pelajaran, seperti proyek "Pekan Budaya Islam" yang melibatkan guru Agama, Seni, dan Bahasa. Guru dengan sukarela bergiliran menjadi mentor bagi siswa yang menghafal Al-Qur'an di luar jam pelajaran. Namun, dokumen perencanaan pembelajaran seringkali sederhana dan kurang mencerminkan kompleksitas aktivitas yang sebenarnya dilakukan.

Adaptive performance muncul dalam konteks memecahkan masalah siswa yang berkaitan dengan akhlak atau motivasi, namun kurang pada inovasi metodologi pembelajaran sains modern. Energi kolektif lebih banyak diarahkan pada pemeliharaan hubungan dan suasana kekeluargaan.

Kutipan Guru B7 (Guru IPA, 12 tahun pengalaman): "Kalau ada siswa bermasalah, biasanya kita bahas bersama di ruang guru. Guru BK, wali kelas, bahkan guru lain yang dekat dengan siswa itu ikut urun rembug. Seringnya ketemu solusi. Tapi kalau urutan mengajar saya di kelas mungkin biasa saja, tidak banyak perubahan drastis dari tahun ke tahun."

Tema 4: Peran Krusial Kepemimpinan dalam Memperkuat atau Melemahkan Koherensi Budaya

Tema ini menyoroti bagaimana tindakan, komunikasi, dan prioritas pimpinan sekolah menjadi penentu utama dalam memperdalam disonansi atau menciptakan koherensi budaya.

Tabel 3. Pola Tindakan Kepemimpinan yang Mempengaruhi Budaya

Aksi Kepemimpinan	SMA Negeri 1 Margahayu: Kepala Sekolah sebagai "Manager-Evaluator"	SMA Mathla'ul Anwar : Kepala Sekolah sebagai "Pamong-Pembina"
Mekanisme Pengawasan	Terstruktur & Berbasis Data: Menggunakan dashboard digital pencapaian akademik kelas. Rapat evaluasi bulanan berfokus pada grafik dan angka.	Kultural & Berbasis Kehadiran: Sering blusukan ke kelas dan ruang guru, mengamati suasana, dan bertanya tentang kendala non-akademis.
Respons terhadap Kegagalan	Korektif & Menuntut Pertanggungjawaban: "Jika target tidak tercapai, harus ada analisis penyebab dan rencana perbaikan yang jelas dan terukur" (Dari notulen rapat).	Konsultatif & Mendukung: "Ketika suatu program kurang berhasil, kita cari bersama di mana kendalanya. Yang penting niatnya baik dan sudah berusaha" (Kutipan Kepsek B).
Kriteria Pemberian Penghargaan	Utamakan Prestasi Individu yang Terukur: Piagam dan bonus untuk pencapaian nilai rata-rata kelas tertinggi atau juara olimpiade.	Lebih Menekankan Sikap & Kontribusi pada Tim: Penghargaan sering diberikan untuk guru yang dianggap "suka menolong" atau "konsisten dalam pembiasaan".
Komunikasi Nilai	Eksplisit & Instrumental: "Kita harus pertahankan ranking, karena itu nyawa kita." (Sering diucapkan dalam briefing).	Implisit & Simbolik: Lebih sering bercerita tentang keteladanan Nabi atau kisah inspiratif yang terkait dengan nilai kesabaran dan kerjasama.

BAGIAN PEMBAHASAN

Temuan penelitian ini memberikan bukti empiris yang kaya dan kontekstual tentang dinamika kompleks antara budaya organisasi sekolah dan kinerja pendidik. Pembahasan akan mengaitkan temuan tersebut dengan kerangka teoritis, membandingkan dengan penelitian terdahulu, dan menegaskan kontribusi

serta implikasi penelitian.

1. Disonansi Budaya dan Dampaknya pada Sensemaking dan Efektivitas Organisasi

Temuan Tema 1 tentang ketidakselarasan antara nilai deklaratif dan nilai yang dihidupi memperkuat teori Schein (2017) bahwa kekuatan budaya terletak pada koherensinya. Disonansi yang terjadi di kedua situs, meski dengan bentuk berbeda, menciptakan apa yang disebut Argyris (1977) sebagai organisasi pembelajaran tipe satu (*single-loop learning*), di mana anggota organisasi hanya fokus pada penyesuaian tindakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, tanpa mempertanyakan asumsi dan nilai dasar yang mungkin keliru. Di SMA Negeri 1 Margahayu, guru belajar untuk "tampil" memenuhi target angka tanpa selalu percaya bahwa itu adalah ukuran terbaik dari keberhasilan mengajar. Di SMA Mathla'ul Anwar, guru belajar untuk "menyesuaikan diri" dengan harmoni kelompok, meski mungkin mengorbankan kritik konstruktif.

Kondisi ini menghambat sensemaking kolektif yang efektif (Weick, 1995). Ketika terjadi masalah kompleks (misal, penurunan motivasi belajar pasca pandemi), guru di SMA Negeri 1 Margahayu cenderung melakukan sensemaking secara individu dan instrumental ("metode apa yang bisa menaikkan nilai?"), sementara di SMA Mathla'ul Anwar sensemaking terjadi dalam kerangka menjaga hubungan ("bagaimana membahas ini tanpa menyakiti perasaan rekan yang programnya kurang berhasil?"). Keduanya tidak optimal untuk menghasilkan solusi inovatif yang memerlukan pemikiran ulang mendasar terhadap praktik. Temuan ini mengkonfirmasi dan memperdalam penelitian Sari (2022) yang menyoroti budaya birokratis di sekolah, dengan menunjukkan bahwa disonansi nilai, bukan hanya birokrasi formal, yang menjadi inti masalah.

2. Budaya sebagai Penyedia Sumber Daya atau Penghasil Tuntutan Psikologis: Sebuah Perspektif JD-R

Temuan Tema 2 dapat dianalisis secara brilian melalui lensa Job Demands-Resources (JD-R) Theory (Bakker & Demerouti, 2017). Teori ini menyatakan bahwa setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang dapat dikategorikan sebagai job demands (tuntutan pekerjaan yang memerlukan upaya fisik/psikis dan berpotensi menyebabkan kelelahan) dan job resources (sumber daya pekerjaan yang mendukung pencapaian tujuan, mengurangi tuntutan, dan merangsang perkembangan).

Di SMA Negeri 1 Margahayu, budaya yang berpusat pada kepatuhan administratif dan kompetisi individual menciptakan tuntutan psikologis yang tinggi berupa tekanan kinerja, ketakutan akan pengawasan, dan ketidakpastian dalam berekspresi. Sumber daya yang diberikan, seperti prestise dan insentif materi, bersifat ekstrinsik. Konfigurasi ini, menurut model JD-R, memiliki risiko tinggi menuju strain (ketegangan) dan burnout, khususnya pada dimensi kelelahan emosional dan sinisme. Ini menjelaskan mengapa meski task performance administratif tinggi, energi untuk contextual dan adaptive performance terkikis.

Di SMA Mathla'ul Anwar, budaya kekeluargaan dan religius menyediakan sumber daya psikologis yang kaya berupa dukungan sosial, makna kerja, dan rasa memiliki. Ini adalah resources intrinsik yang kuat. Namun, budaya ini juga menghasilkan tuntutan psikologis unik berupa tekanan untuk konformitas,

menghindari konflik, dan mengikuti proses musyawarah yang panjang. Konfigurasi ini cenderung menghasilkan engagement yang tinggi pada dimensi dedikasi (karena makna), tetapi mungkin lebih rendah pada vigor (karena energi terpakai untuk navigasi sosial) dan dapat menghambat kecepatan adaptasi.

Analisis ini memberikan kontribusi teoretis dengan menunjukkan bahwa budaya organisasi itu sendiri adalah sebuah meta-konstruk yang sekaligus menghasilkan tuntutan (demands) dan menyediakan sumber daya (resources), dan bahwa sifatnya (intrinsik vs. ekstrinsik) sangat menentukan kualitas keterikatan dan jenis kinerja yang muncul.

3. Rekonfigurasi Konsep Kinerja: Otoritas vs. Otonomi dalam Praktik Mengajar

Temuan Tema 3 mempertajam pemahaman kita tentang konstruk kinerja guru. Berbeda dengan instrumen penilaian kinerja yang cenderung universal, penelitian ini menunjukkan bahwa "kinerja yang baik" adalah konstruksi lokal yang dilegitimasi oleh budaya sekolah. Di SMA Negeri 1 Margahayu, kinerja yang baik adalah yang "terukur dan patuh" (compliant excellence), sementara di SMA Mathla'ul Anwar, kinerja yang baik adalah yang "berjamaah dan bermakna" (communal service).

Hal ini mengingatkan pada konsep "teacher agency" (ketidakberdayaan/kemampuan bertindak guru) yang dikemukakan oleh Priestley, Biesta, & Robinson (2015). Agency bukan hanya kemampuan individu, tetapi hasil interaksi antara kapasitas guru dengan kondisi struktural dan kultural sekolah. Di SMA Negeri 1 Margahayu, budaya memberikan otoritas pada guru di ruang kelasnya, tetapi membatasi otonomi dan agency-nya untuk mendefinisikan apa itu keberhasilan di luar parameter yang telah ditetapkan. Sebaliknya, di SMA Mathla'ul Anwar, guru memiliki otonomi yang lebih besar untuk mendefinisikan masalah dan solusi, tetapi agency-nya dibatasi oleh norma kolektif untuk mencapai mufakat. Dengan demikian, manifestasi kinerja (task vs. contextual) sangat dipengaruhi oleh ruang gerak agency yang diizinkan oleh budaya.

4. Kepemimpinan yang Mengkurasi Makna: Implikasi bagi Pendidikan Islam

Temuan Tema 4 tentang peran sentral kepemimpinan memperkuat posisi Schein (2017) bahwa pemimpin adalah arsitek budaya utama. Namun, penelitian ini memberikan nuansa penting: Dalam konteks pendidikan yang sarat nilai (terutama pendidikan Islam), kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu "mengkurasi makna" (meaning curator). Kepala Sekolah di SMA Mathla'ul Anwar, melalui tindakan simbolis, narasi, dan pola pengawasan yang kualitatif, berhasil mengaitkan nilai-nilai Islam abstrak (ukhuwah, amanah) dengan pengalaman konkret sehari-hari guru. Ini menciptakan koherensi makna yang lebih tinggi, meski tidak sempurna.

Sebaliknya, Kepala Sekolah di SMA Negeri 1 Margahayu terjebak dalam peran sebagai "pengelola transaksional" yang mengkomunikasikan nilai instrumental (ranking, prestise). Dalam konteks Pendidikan Islam, temuan ini memiliki implikasi mendalam. Banyak lembaga pendidikan Islam yang berjuang untuk mengintegrasikan nilai Islam (integration of faith and learning). Penelitian ini menunjukkan bahwa integrasi

tersebut akan gagal jika kepemimpinan hanya memandangnya sebagai muatan kurikulum atau serangkaian aturan (seperti busana atau jadwal sholat), tanpa membangun budaya organisasi yang secara konsisten menghidupkan nilai-nilai tersebut dalam setiap interaksi, sistem penghargaan, dan mekanisme pengambilan keputusan. Kepemimpinan pendidikan Islam perlu bergeser dari paradigma administrator-manajer ke paradigma pemimpin spiritual-kultural yang fasih membaca dan membentuk iklim psikologis sekolah.

5. Sintesis dan Kontribusi Utama Penelitian

Secara keseluruhan, penelitian ini memberikan tiga kontribusi utama:

- a. Kontribusi Teoretis: Penelitian ini berhasil menyatukan teori budaya organisasi (Schein), teori psikologi positif (JD-R, PsyCap), dan teori sensemaking (Weick) dalam satu kerangka analitis untuk memahami kinerja guru. Temuan memperlihatkan bahwa pengaruh budaya terhadap kinerja tidak linier, tetapi dimediasi oleh proses psikologis individu yang sangat dipengaruhi oleh bagaimana budaya menyediakan sumber daya dan menciptakan tuntutan. Selain itu, penelitian ini memperkaya konsep teacher agency dengan menunjukkan konteks kulturalnya.
- b. Kontribusi Metodologis: Dengan pendekatan kualitatif fenomenologis yang mendalam, penelitian ini berhasil mengungkap lapisan makna dan pengalaman subjektif yang tidak dapat ditangkap oleh penelitian kuantitatif. Penggunaan multi-situs dengan kontras budaya yang jelas memungkinkan analisis komparatif yang menghasilkan insight tentang variasi hubungan budaya-kinerja.
- c. Kontribusi Praktis bagi Pengelolaan Pendidikan Islam: Penelitian ini memberikan peta jalan yang jelas bagi pimpinan lembaga pendidikan Islam :

Pertama, pentingnya audit budaya untuk mengidentifikasi disonansi antara nilai yang diucapkan dan yang dihidupi.

Kedua, perlunya membangun kepemimpinan yang reflektif dan simbolis, yang tidak hanya mengurus administrasi tetapi aktif membingkai pengalaman kerja guru dengan narasi nilai yang otentik.

Ketiga, sistem penilaian kinerja dan penghargaan perlu dirancang ulang agar selaras dengan nilai inti yang ingin dibangun, dan tidak justru memperdalam disonansi (seperti hanya menghargai output akademik sementara visinya menyebut "akhlak mulia").

Keempat, perlu diciptakan "ruang aman" psikologis yang memungkinkan dialog kritis dan eksperimentasi pedagogis tanpa rasa takut, sebagai wujud dari nilai amar ma'ruf nahi munkar dalam konteks pengembangan profesional.

Dengan demikian, penelitian ini menyimpulkan bahwa peningkatan kinerja pendidik yang berkelanjutan dan bermakna harus dimulai dari transformasi budaya organisasi sekolah, yang dipimpin oleh pemimpin yang memahami dan mampu mengkurasi makna kerja, serta menciptakan iklim psikologis yang kaya akan sumber daya intrinsik, khususnya dalam kerangka nilai-nilai Islam yang holistik.

5. PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan analisis mendalam terhadap data kualitatif dari dua sekolah dengan karakter budaya yang kontras, penelitian ini menyimpulkan bahwa kinerja pendidik merupakan fenomena yang dikonstruksi secara sosial dan sangat dipengaruhi oleh iklim psikologis kolektif yang dibentuk oleh budaya organisasi sekolah. Budaya bukan sekadar dekorasi atau slogan, melainkan sistem makna hidup yang menentukan apa yang dianggap berharga, bagaimana masalah dipahami, dan bentuk kinerja seperti apa yang mendapatkan legitimasi. Temuan utama penelitian adalah:

Budaya yang efektif ditentukan oleh koherensinya, bukan hanya oleh kandungan nilai formalnya. Baik di sekolah berorientasi prestasi akademik (SMA Negeri 1 Margahayu) maupun sekolah berbasis nilai religius (SMA Mathla'ul Anwar), ditemukan disonansi antara nilai yang dideklarasikan (*espoused values*) dengan nilai yang benar-benar dihidupi (*enacted values*). Disonansi ini menciptakan kebingungan, mengurangi rasa aman psikologis, dan akhirnya menghambat munculnya kinerja inovatif dan diskresioner.

Budaya organisasi berfungsi ganda sebagai penghasil tuntutan (*demands*) dan penyedia sumber daya (*resources*) psikologis. Sekolah SMA Negeri 1 Margahayu menciptakan tuntutan kompetitif dan administratif yang tinggi, dengan sumber daya ekstrinsik (*prestise, insentif*). Konfigurasi ini menghasilkan kinerja teknis yang patuh namun individualistik. Sebaliknya, sekolah SMA Mathla'ul Anwar menyediakan sumber daya intrinsik (*dukungan sosial, makna religius*) yang kuat, namun juga menuntut konformitas dan harmonisasi yang kadang mengorbankan kecepatan adaptasi dan kejujuran profesional.

Manifestasi konkret kinerja guru, apakah sebagai “kepatuhan teknis” atau “pelayanan berjamaah” merupakan cerminan langsung dari ruang gerak (*agency*) yang diizinkan oleh budaya. Kinerja tidak dapat dipahami hanya sebagai atribut individu, tetapi sebagai hasil negosiasi antara kapasitas guru dengan struktur dan norma kultural sekolah.

Kepemimpinan merupakan arsitek sekaligus kurator utama budaya. Gaya, tindakan, dan prioritas pimpinan sekolah secara langsung membentuk iklim psikologis dan memperkuat atau melemahkan koherensi budaya. Kepemimpinan yang efektif dalam konteks pendidikan bernilai adalah yang mampu menghubungkan nilai-nilai abstrak dengan pengalaman kerja sehari-hari melalui komunikasi simbolik dan pembedaan makna (*meaning curation*).

Rekomendasi

Berdasarkan kesimpulan di atas, penelitian ini mengajukan rekomendasi praktis dan akademis sebagai berikut:

1. Bagi Pimpinan Lembaga Pendidikan (Kepala Sekolah/Madrasah):
 - Lakukan Audit Budaya Partisipatif: Selenggarakan forum dialog terbuka dan anonim secara berkala

untuk mengidentifikasi kesenjangan antara nilai yang diharapkan dan yang dialami oleh guru dan tenaga kependidikan. Gunakan hasilnya untuk menata ulang kebijakan, sistem penghargaan, dan ritual organisasi.

- Kembangkan Kepemimpinan Kuratorial Makna (Meaning-Curator Leadership): Pimpinan harus secara sadar bertindak sebagai “penerjemah nilai”. Alih-alih hanya memberi perintah, mereka harus membingkai tantangan, menyampaikan apresiasi, dan merespons kegagalan dengan narasi yang selaras dengan nilai inti sekolah. Misalnya, alih-alih hanya menuntut peningkatan nilai, tekankan narasi tentang “tanggung jawab kita untuk membuka pintu ilmu” (dalam kerangka amanah).
 - Rancang Sistem Penghargaan dan Pengakuan yang Multidimensional: Sistem tidak boleh hanya mengukur output akademik semata. Kembangkan mekanisme untuk mengakui dan merayakan contextual dan adaptive performance, seperti kolaborasi lintas bidang, inovasi pedagogis, dan dedikasi dalam mendampingi siswa.
2. Bagi Pemangku Kebijakan (Kementerian Agama, Kementerian Pendidikan, Dinas Pendidikan):
- Integrasikan Pengembangan Budaya Sekolah ke dalam Program Peningkatan Mutu: Seluruh program pelatihan dan pendampingan sekolah (seperti Program Sekolah Penggerak, Program Peningkatan Mutu Madrasah) harus memasukkan modul khusus tentang diagnosis dan transformasi budaya organisasi, bukan hanya manajemen administratif.
 - Reformulasi Instrumen Akreditasi dan Penjaminan Mutu: Masukkan indikator kualitatif tentang iklim psikologis sekolah dan koherensi budaya sebagai bagian penting dari penilaian. Ini dapat dilakukan melalui observasi partisipatif, focus group discussion dengan guru, dan analisis dokumen budaya, bukan hanya ceklis administratif.
 - Desain Ulang Program Kepemimpinan Sekolah: Program Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Sekolah harus menggeser fokus dari manajemen ke kepemimpinan budaya dan instruksional. Calon pemimpin harus dibekali kemampuan untuk membaca dinamika sosial-psikologis sekolah dan keterampilan membangun tim yang kohesif dan berorientasi pada pembelajaran.
3. Bagi Peneliti Selanjutnya
- 1) Penelitian Longitudinal Kualitatif: Melakukan penelitian dengan pendekatan yang sama selama periode yang lebih panjang (2-3 tahun) untuk mengamati dinamika dan perubahan budaya organisasi sekolah, terutama dalam merespons suatu intervensi kebijakan besar (seperti implementasi Kurikulum Merdeka) dan dampaknya terhadap pola kinerja guru secara berkelanjutan.
 - 2) Penelitian Pengembangan : mengembangkan, mengimplementasikan, dan menguji model intervensi spesifik berbasis temuan penelitian ini, misalnya model “Meaning Curator Leadership Training” atau “Participatory Culture Audit Framework” untuk sekolah/madrasah, lalu meneliti efektivitasnya

dalam meningkatkan koherensi budaya dan kinerja kolektif.

Dengan menerapkan rekomendasi praktis dan melanjutkan eksplorasi akademis melalui agenda penelitian lanjutan, diharapkan pengelolaan pendidikan, khususnya pendidikan Islam, dapat bergerak menuju paradigma yang lebih holistic, yang menempatkan kesehatan budaya organisasi sebagai fondasi utama bagi terwujudnya kinerja pendidik yang unggul, berkelanjutan, dan penuh makna.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Alharbi, J., & Alhadari, A. (2024). The role of ethical leadership in shaping organizational culture and teacher well-being in Islamic schools. *International Journal of Educational Development*, *108*, 102975. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2024.102975>
- [2] Argyris, C. (1977). Double loop learning in organizations. *Harvard Business Review*, 55(5), 115–125.
- [3] Avey, J. B., & Penton, V. J. (2023). *Psychological capital and beyond: Foundations of positive organizational scholarship* (2nd ed.). Oxford University Press.
- [4] Bakker, A. B., & de Vries, J. D. (2021). Job Demands–Resources theory and self-regulation: New explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress, & Coping*, *34*(1), 1–21. <https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1797695>
- [5] Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.
- [6] Braun, V., & Clarke, V. (2021). *Thematic analysis: A practical guide*. Sage.
- [7] Bush, T. (2020). *Theories of educational leadership and management* (5th ed.). Sage.
- [8] Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2021). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (4th ed.). John Wiley & Sons.
- [9] Chen, S., & Wang, H. (2022). How does school climate influence teacher innovative behavior? The mediating roles of psychological empowerment and professional learning. *Teaching and Teacher Education*, *116*, 103751. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2022.103751>
- [10] Clarke, V., & Braun, V. (2021). *Thematic analysis: A practical guide* (2nd ed.). Sage Publications Ltd.
- [11] Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Sage.
- [12] Dirani, K. M., Baldoni, S., & Nabhani, M. (2023). Leadership development in the Arab Middle East and North Africa: A review and future research agenda. *Human Resource Development Quarterly*, *34*(2), 135-158. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21485>

-
- [13] Eyal, O., & Roth, G. (2023). The principal's sense of efficacy and its impact on school culture and teacher motivation: A meta-analysis. *Educational Administration Quarterly*, *59*(1), 154-187. <https://doi.org/10.1177/0013161X221124567>
- [14] Febrianto, N. F., Masruroh, S., & Hadi, S. (2021). Pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 12(1), 45-59.
- [15] Fernet, C., Trépanier, S.-G., & Austin, S. (2020). Motivational pathways of occupational and organizational turnover intention among newly registered nurses. *Journal of Advanced Nursing*, *76*(4), 1019–1028. <https://doi.org/10.1111/jan.14294>
- [16] Ghani, B., & Jabeen, F. (2024). Authentic leadership, organizational virtuousness, and teacher engagement: A serial mediation model in Pakistani higher education. *Journal of Applied Research in Higher Education*, *16*(1), 245-262. <https://doi.org/10.1108/JARHE-03-2023-0123>
- [17] Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327–347.
- [18] Hargreaves, A., & Fullan, M. (2020). Professional capital after the pandemic: Revisiting and revising classic understandings of teachers' work. *Journal of Professional Capital and Community*, *5*(3/4), 327–336. <https://doi.org/10.1108/JPCC-06-2020-0039>
- [19] Hidayat, R., & Wijaya, C. (2022). The impact of servant leadership on teacher performance: The mediating role of organizational culture and job satisfaction. *Journal of Educational Administration*, *60*(2), 189-205. <https://doi.org/10.1108/JEA-05-2021-0099>
- [20] Iqbal, A., & Asrar-ul-Haq, M. (2020). Creating a supportive culture for innovation and performance: The role of leadership and psychological safety. *Journal of Organizational Change Management*, *33*(5), 769-785. <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2019-0345>
- [21] James, L. R., & Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81(12), 1096–1112.
- [22] Kemendikbudristek. (2021). Panduan implementasi program sekolah penggerak. Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi.
- [23] Kementerian Agama Republik Indonesia. (2023). Petunjuk Teknis Penguatan Budaya Mutu Madrasah Tahun 2023. Direktorat Jenderal Pendidikan Islam.
- [24] Lee, M., & Louis, K. S. (2023). Agency, structure, and school culture: Linking teachers' professional learning to organizational change. *Educational Management Administration & Leadership*, *51*(1), 198-219. <https://doi.org/10.1177/1741143220985191>
-

-
- [25] Li, L., & Yang, S. (2021). Linking transformational leadership and teacher commitment: A moderated mediation model of collective teacher efficacy and perceived organizational support. *Social Psychology of Education*, *24*(3), 815–837. <https://doi.org/10.1007/s11218-021-09634-x>
- [26] Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage.
- [27] Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological capital: An evidence-based positive approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 339–366.
- [28] Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage.
- [29] OECD. (2021). *Positive, High-Achieving Students? What Schools and Teachers Can Do*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/3b9551db-en>
- [30] Ogbonnaya, C., & Babalola, M. T. (2021). How does collectivism shape the relationship between leadership and employee performance? *Journal of Managerial Psychology*, *36*(4), 360-375. <https://doi.org/10.1108/JMP-08-2020-0438>
- [31] Owens, R. G., & Valesky, T. C. (2015). *Organizational behavior in education: Leadership and school reform* (11th ed.). Pearson.
- [32] Pan, X., Chen, M., & Hao, Z. (2024). The effects of teachers' psychological capital and growth mindset on their innovative teaching behavior: The moderating role of perceived organizational innovation climate. *Frontiers in Psychology*, *15*, 1306024. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1306024>
- [33] Paterson, T. A., Luthans, F., & Jeung, W. (2022). Thriving at work: Impact of psychological capital and supervisor support. *Journal of Organizational Behavior*, *43*(5), 952–970. <https://doi.org/10.1002/job.2585>
- [34] Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (4th ed.). Sage.
- [35] Raza, M. A., & Khan, M. M. (2023). Integrating Islamic spirituality into organizational behavior: A framework for enhancing employee well-being and performance in Muslim-majority contexts. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, *20*(2), 145-167. <https://doi.org/10.51327/OQPD9241>
- [36] Sari, D. P. (2022). Budaya organisasi sekolah dan dampaknya terhadap efektivitas kerja guru. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 29(1), 88-102.
- [37] Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). John Wiley & Sons.
- [38] Setyaningrum, R. P., & Mukhtar, M. (2020). Budaya organisasi sehat sebagai prediktor kinerja guru. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 26(1), 34-42.
- [39] Sisman, M. (2016). Organizational culture in schools. In M. Sisman (Ed.), *Organizational culture* (pp. 73-90). Springer.
-

- [40] Skaalvik, C. M., & Skaalvik, S. (2021). Teacher burnout: Relations with dimensions of teacher self-concept and school context. *Social Psychology of Education*, *24*(4), 1065–1083.
<https://doi.org/10.1007/s11218-021-09643-w>
- [41] Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358.
- [42] TALIS. (2023). TALIS 2024 Conceptual Framework. OECD Publishing.
<https://www.oecd.org/education/talis/talis-2024-conceptual-framework.pdf>
- [43] Wang, H., & Hall, N. C. (2021). Exploring the relations between teacher emotional intelligence, self-efficacy, and commitment. *Educational Psychology*, *41*(6), 734–752.
<https://doi.org/10.1080/01443410.2021.1917528>
- [44] Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage.
- [45] Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage.
- [46] Yusuf, A., & Fauzi, A. (2024). Merdeka belajar and the challenge of cultural change in Indonesian schools: A policy implementation analysis. *Journal of Education Policy*, *39*(1), 1-22.
<https://doi.org/10.1080/02680939.2023.2254567>