

Received: 2025-04-13, Received in revised form: 2025-06-13, Accepted: 2025-06-30

Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri Kota Medan

Muhammad Ardansyah^{1*}, Cawir Rufinus Purba², Ragil Wahyuda Abrar³

¹Universitas Labuhanbatu, ²STOK Bina Guna Medan, ³STIKes Widya Husada Medan

e-mail: *ardansyah.2011@gmail.com

DOI: <https://doi.org/10.47766/itqan.v16i1.6249>

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of principal leadership and organizational culture on teacher performance at Madrasah Aliyah Negeri (MAN) in Medan City. An associative quantitative approach was applied, involving a sample of 184 teachers selected through proportional random sampling. Data were collected using a closed-ended questionnaire with a four-point Likert scale, developed based on theoretical indicators of each variable. Before analysis, validity tests, reliability tests, and classical assumption tests were conducted to ensure the quality of the data. The results of multiple linear regression analysis revealed that principal leadership (beta coefficient = 0.491; $p < 0.05$) and organizational culture (beta coefficient = 0.204; $p < 0.05$) each had a significant partial effect on teacher performance. Simultaneously, both variables also showed a significant combined effect (F value = 26.290; $p < 0.05$), with a coefficient of determination (R^2) of 0.324. This means the model explains 32.4% of the variation in teacher performance, while the remaining 67.6% is influenced by other factors such as personal motivation, academic qualifications, and availability of learning facilities. These findings highlight the vital role of principal leadership as the main driver, as well as the contribution of organizational culture in creating a collaborative work climate that supports teacher performance. It is hoped that this research can serve as a reference for policy development aimed at improving educational quality, especially in state madrasahs located in large cities like Medan.

Keywords: *Madrasah Principals' Leadership, Organizational Culture, Teachers' Performance*

Copyright Holder: © Muhammad Ardansyah, Cawir Rufinus Purba, Ragil Wahyuda Abrar (2025)

This is an open-access article under the [CC-BY-SA License](#)



ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan kepala madrasah dan budaya organisasi terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Medan. Pendekatan kuantitatif asosiatif digunakan dengan jumlah sampel 184 guru yang dipilih melalui teknik *proportional random sampling*. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner tertutup berbasis skala Likert empat poin, yang disusun berdasarkan indikator teoritis masing-masing variabel. Sebelum analisis, dilakukan uji validitas, reliabilitas,

dan uji asumsi klasik untuk memastikan kelayakan data. Hasil regresi linear berganda menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah (koefisien beta = 0,491; $p < 0,05$) dan budaya organisasi (koefisien beta = 0,204; $p < 0,05$) berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja guru. Secara simultan, kedua variabel ini juga berpengaruh signifikan ($F_{hitung} = 26,290$; $p < 0,05$), dengan nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,324. Artinya, model penelitian ini mampu menjelaskan 32,4% variasi kinerja guru, sedangkan sisanya dipengaruhi faktor lain seperti motivasi pribadi, kualifikasi akademik, dan ketersediaan sarana prasarana. Temuan penelitian ini menegaskan pentingnya peran kepemimpinan kepala madrasah sebagai penggerak utama, sekaligus peran budaya organisasi dalam menciptakan iklim kerja kolaboratif yang mendorong kinerja guru. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan bagi pengembangan kebijakan peningkatan mutu pendidikan, khususnya di madrasah negeri di kota besar seperti Medan.

Kata Kunci: *Kepemimpinan Kepala Madrasah, Budaya Organisasi, Kinerja Guru*

PENDAHULUAN

Pendidikan memiliki peran sentral dalam mencetak sumber daya manusia yang terampil dan berdaya saing, sehingga dapat mendukung kemajuan masyarakat dan pembangunan nasional (Makkawaru, 2019). Dalam konteks pendidikan formal, guru berperan sebagai ujung tombak yang secara langsung menentukan kualitas pembelajaran. Kinerja guru yang baik tidak hanya dipengaruhi oleh kompetensi profesional, tetapi juga oleh dukungan lingkungan organisasi serta kepemimpinan di satuan pendidikan (Sulaiman & Ismail, 2020).

Menurut Bachrudin & Kasriman (2022), guru yang berkinerja baik mampu mengelola kelas dengan efektif, menyusun bahan ajar sesuai kebutuhan peserta didik, serta memfasilitasi proses belajar yang interaktif. Namun, temuan di lapangan menunjukkan kondisi yang belum optimal. Berdasarkan data pengawas Madrasah Aliyah Negeri (MAN) di Kota Medan, dari 20 guru yang diamati, hanya 5 guru yang berhasil menciptakan suasana belajar kondusif, hanya 8 guru yang menggunakan metode pembelajaran yang bervariasi, dan hampir tidak ada guru yang memberikan umpan balik mendalam terhadap pekerjaan rumah siswa. Fakta ini menegaskan bahwa kinerja guru MAN di Kota Medan masih memerlukan peningkatan.

Kinerja guru, sebagai salah satu indikator keberhasilan pendidikan, tidak lepas dari faktor kepemimpinan kepala madrasah dan budaya organisasi di lingkungan madrasah. Kepala madrasah memegang peran penting sebagai pemimpin pendidikan yang bertanggung jawab dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pembelajaran (Mulyasa, 2007). Kepala

madrasah yang efektif mampu memotivasi guru, menciptakan iklim kerja yang kondusif, dan memfasilitasi pengembangan profesional guru (Wahyudi, 2018).

Selain kepemimpinan kepala madrasah, budaya organisasi juga memengaruhi kinerja guru. Budaya organisasi yang positif akan tercermin melalui nilai, norma, dan perilaku kerja bersama yang mendukung terciptanya disiplin, inovasi, dan kolaborasi antarwarga madrasah (Usman, 2017). Budaya organisasi menjadi kekuatan pendorong yang membentuk sikap dan etos kerja guru, sehingga berdampak langsung pada mutu pembelajaran.

Colquitt, LePine dan Wesson (2015) menjelaskan bahwa kinerja individu dalam organisasi dipengaruhi oleh mekanisme organisasi, mekanisme kelompok, karakteristik individu, serta interaksi kepemimpinan. Dalam konteks madrasah, ini berarti peran kepala madrasah dan budaya organisasi memiliki kontribusi penting dalam mendorong guru mencapai kinerja optimal.

Mengacu pada teori dan fakta lapangan tersebut, penelitian ini penting dilakukan sebagai upaya untuk: Pertama, mengetahui pengaruh kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru di MAN Kota Medan. Kedua, mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru di MAN Kota Medan.

Selain kontribusi akademik, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pengambil kebijakan dalam merumuskan strategi peningkatan kualitas pendidikan dan pengembangan sumber daya manusia (guru) di madrasah, khususnya di Kota Medan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif asosiatif untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan kepala madrasah dan budaya organisasi terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Medan. Pendekatan ini sesuai dengan pendapat Sugiyono (2016) yang menyatakan bahwa pendekatan kuantitatif asosiatif bertujuan untuk mengetahui hubungan atau pengaruh antara dua atau lebih variabel.

Berdasarkan hasil studi dokumen, terdapat tiga MAN di Kota Medan, yaitu MAN 1 dengan jumlah guru sebanyak 121 orang, MAN 2 sebanyak 140 orang, dan MAN 3 sebanyak 80 orang. Total populasi penelitian ini adalah 341 guru tetap yang aktif mengajar. Agar hasil penelitian representatif, peneliti menggunakan teknik *proportional random sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel yang mempertahankan proporsi jumlah sampel sesuai distribusi populasi di setiap madrasah (Creswell & Creswell, 2018). Jumlah sampel dihitung menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan (*margin of error*) sebesar 5% (Sevilla et al., 1992), sehingga diperoleh sampel sebanyak 184 guru.

Distribusi sampel secara proporsional adalah sebagai berikut: MAN 1: $121/341 \approx 35,5\% \times 184 \approx 65$ guru, MAN 2: $140/341 \approx 41\% \times 184 \approx 75$ guru, dan AN 3: $80/341 \approx 23,5\% \times 184 \approx 43$ guru.

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner tertutup, yang disusun berdasarkan teori dan konsep relevan mengenai kepemimpinan kepala madrasah, budaya organisasi, dan kinerja guru. Kuesioner menggunakan skala Likert empat poin (1 = sangat tidak setuju, hingga 4 = sangat setuju), sesuai dengan rekomendasi yang sering digunakan dalam penelitian sosial (Sugiyono, 2016). Setiap butir kuesioner dirancang berdasarkan indikator teoretis terkait: Pertama, kepemimpinan kepala madrasah; kemampuan komunikasi, motivasi, pengambilan keputusan, supervisi, dan keteladanan (Mulyasa, 2022). Kedua, budaya organisasi; nilai, norma, kebiasaan kolektif, inovasi, dan kerjasama (Robbins & Judge, 2009). Ketiga, kinerja guru; perencanaan pembelajaran, pelaksanaan, evaluasi, dan pengembangan profesional (Colquitt, et al., 2015).

Kuesioner diuji validitasnya menggunakan analisis korelasi Pearson Product Moment, dengan kriteria valid jika nilai r hitung $> r$ tabel. Selanjutnya, reliabilitas diukur dengan koefisien Alpha Cronbach; kuesioner dinyatakan reliabel jika $\alpha > 0,60$ (Gliem & Gliem, 2003). Adapun data dianalisis menggunakan software SPSS melalui tahapan: Pertama, statistik deskriptif untuk mendeskripsikan karakteristik responden dan distribusi data. Kedua, uji asumsi klasik, meliputi uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas. Ketiga, analisis regresi linier berganda untuk menguji pengaruh simultan dan parsial kepemimpinan kepala madrasah dan budaya organisasi terhadap kinerja guru (Field, 2024). Keempat, uji t untuk melihat pengaruh parsial masing-masing variabel independen. Kelima, uji F untuk mengetahui pengaruh kedua variabel independen secara simultan (Pallant, 2020).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan kepala madrasah (X1) dan budaya organisasi (X2) terhadap kinerja guru (X3) di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Medan. Analisis dilakukan terhadap 184 guru yang dipilih melalui teknik proportional random sampling.

Sebagai langkah awal, dilakukan analisis deskriptif untuk melihat kecenderungan data dan memahami bagaimana guru memandang kepemimpinan kepala madrasah, budaya organisasi, serta kinerja mereka sendiri sebelum dilakukan uji lebih lanjut.

Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Tabel berikut menyajikan rata-rata, standar deviasi, dan rentang skor untuk masing-masing variabel:

Variabel	N	Skor Min	Skor Maks	Rata-rata	Standar Deviasi
Kepemimpinan kepala madrasah (X1)	184	2,80	3,60	3,25	0,21
Budaya organisasi (X2)	184	2,70	3,50	3,12	0,23
Kinerja guru (X3)	184	2,85	3,55	3,18	0,22

Hasil ini menunjukkan persepsi guru cenderung positif pada semua variabel, dengan skor rata-rata di atas 3 (skala 1–4), yang menunjukkan guru cenderung setuju atau sangat setuju atas pernyataan yang diajukan. Hal ini memperlihatkan bahwa guru secara umum memiliki persepsi positif terhadap kepemimpinan kepala madrasah, budaya organisasi, dan kinerja mereka sendiri.

Setelah memperoleh gambaran umum melalui analisis deskriptif, langkah selanjutnya adalah memastikan bahwa data memenuhi persyaratan statistik. Oleh karena itu, dilakukan serangkaian uji asumsi klasik yang menjadi prasyarat dalam penerapan regresi linear berganda.

Uji Asumsi Klasik Model Regresi

Sebelum melakukan regresi linear berganda, dilakukan uji asumsi klasik:

1. Normalitas: Uji Kolmogorov-Smirnov menunjukkan $p > 0,05 \rightarrow$ data berdistribusi normal.
2. Multikolinearitas: Nilai VIF < 10 dan tolerance $> 0,1 \rightarrow$ tidak terjadi multikolinearitas.
3. Heteroskedastisitas: Uji Glejser menunjukkan $p > 0,05 \rightarrow$ tidak terjadi heteroskedastisitas.

Hasil uji asumsi klasik menunjukkan bahwa data layak dianalisis lebih lanjut. Dengan demikian, regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kepemimpinan kepala madrasah dan budaya organisasi terhadap kinerja guru.

Uji Regresi Linear Berganda

Model regresi untuk memprediksi kinerja guru berdasarkan X1 dan X2 menunjukkan hasil sebagai berikut:

Variabel Bebas	Koefisien Beta (B)	Std. Error	t hitung	p-value	Kesimpulan
Kepemimpinan kepala madrasah (X1)	0,491	0,066	7,422	0,000	Signifikan
Budaya organisasi (X2)	0,204	0,075	2,733	0,007	Signifikan

Interpretasi: Nilai $p < 0,05$ dan $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ (1,645), maka kedua variabel berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja guru. Hasil regresi menunjukkan kepemimpinan kepala madrasah memberi kontribusi paling besar terhadap kinerja guru dibandingkan budaya organisasi.

Selain melihat pengaruh masing-masing variabel secara parsial, penelitian ini juga menguji pengaruh keduanya secara simultan terhadap kinerja guru.

Uji Simultan (Uji F) Model

Nilai $F \text{ hitung}$ sebesar $26,290 > F_{\text{tabel}}$ ($\approx 3,08$) dengan $p < 0,05$ menunjukkan bahwa X1 dan X2 secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Untuk mengetahui seberapa besar kemampuan model menjelaskan variasi kinerja guru, dihitung nilai koefisien determinasi (R^2).

Koefisien Determinasi (R^2)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
X1, X2 \rightarrow X3	0,569	0,324	0,311	...

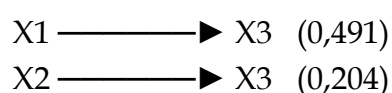
$R^2 = 0,324$ artinya model menjelaskan 32,4% variasi kinerja guru; sisanya 67,6% dijelaskan oleh faktor lain.

Guna memperjelas arah dan besarnya pengaruh antarvariabel, berikut disajikan diagram jalur yang merangkum hasil analisis regresi.

Diagram Jalur Pengaruh Variabel

Guna memperjelas arah dan besarnya pengaruh antarvariabel, berikut disajikan diagram jalur yang merangkum hasil analisis regresi. Visualisasi diagram jalur berikut merangkum besarnya pengaruh langsung kepemimpinan kepala madrasah (0,491) dan budaya organisasi (0,204) terhadap kinerja guru.

scss



Pembahasan

Kepemimpinan Kepala Madrasah sebagai Faktor Dominan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah memiliki pengaruh paling besar terhadap kinerja guru, dengan koefisien jalur sebesar 0,491. Temuan ini memperkuat teori kepemimpinan transformasional yang dikemukakan Bass dan Riggio (2006), bahwa pemimpin yang mampu menginspirasi, memberi arahan visioner, serta menjadi teladan akan mendorong kinerja bawahan lebih optimal. Dalam konteks madrasah, kepala madrasah bukan hanya sebagai administrator, tetapi juga sebagai motivator dan inovator yang menggerakkan guru untuk terus meningkatkan mutu pembelajaran.

Temuan ini juga konsisten dengan pandangan Mulyasa (2022) yang menegaskan peran strategis kepala madrasah dalam membangun suasana kerja kondusif, melakukan supervisi yang konstruktif, serta memberikan apresiasi atas kinerja guru. Praktik kepemimpinan yang terbuka dan komunikatif terbukti menciptakan rasa memiliki dan komitmen guru untuk melaksanakan tugas dengan lebih baik. Penelitian serupa oleh Sulaiman dan Ismail (2020) pun menyebutkan bahwa kepemimpinan partisipatif meningkatkan kepuasan dan motivasi guru, sehingga berdampak positif pada kinerja mereka.

Lebih jauh, hasil penelitian ini juga dapat dibaca sebagai refleksi pentingnya peran kepala madrasah dalam konteks MAN di Kota Medan yang memiliki jumlah guru cukup besar dan keragaman latar belakang. Kepala madrasah yang mampu menyatukan visi, memberi ruang inovasi, dan mendorong kolaborasi antarguru akan lebih mudah mencapai target peningkatan mutu pendidikan.

Budaya Organisasi dan Kontribusi Positifnya

Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, meskipun kontribusinya (koefisien jalur = 0,204) lebih kecil dibandingkan kepemimpinan kepala madrasah. Temuan ini memperkuat teori Robbins & Judge (2009) yang menyatakan budaya organisasi sebagai sistem nilai, norma, dan kebiasaan bersama mampu membentuk perilaku kerja anggota organisasi. Dalam konteks madrasah, budaya organisasi tercermin melalui kedisiplinan, keterbukaan, kebiasaan berbagi pengalaman, dan sikap saling mendukung antarguru yang pada akhirnya berkontribusi terhadap mutu pembelajaran (Salabi dan Prasetyo, 2022).

Penelitian ini juga sejalan dengan temuan Usman (2017) yang menegaskan budaya organisasi positif membantu guru untuk lebih inovatif dan kooperatif, sehingga berdampak langsung pada peningkatan kinerja, baik dalam

perencanaan, pelaksanaan, maupun evaluasi pembelajaran. Nilai-nilai yang dijunjung tinggi di madrasah, seperti tanggung jawab, kerja sama, dan semangat perbaikan berkelanjutan, mendorong guru untuk lebih serius dalam mempersiapkan materi ajar dan menyesuaikannya dengan kebutuhan peserta didik.

Selain itu, budaya organisasi yang kuat juga dapat menjadi sarana internal kontrol sosial, yang membantu guru mempertahankan standar profesionalisme. Guru yang bekerja di lingkungan yang terbiasa saling mendukung dan berbagi inovasi cenderung merasa lebih termotivasi untuk memperbaiki kualitas pengajaran. Dengan demikian, budaya organisasi bukan hanya memengaruhi perilaku kerja guru secara langsung, tetapi juga membentuk cara berpikir kolektif yang mendukung terciptanya suasana belajar yang kondusif.

Kontribusi Simultan dan Faktor Lain

Hasil penelitian menunjukkan nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 32,4%, yang berarti kepemimpinan kepala madrasah dan budaya organisasi secara bersama-sama mampu menjelaskan sekitar sepertiga variasi kinerja guru di MAN Kota Medan. Angka ini cukup signifikan dan menunjukkan kedua faktor tersebut berperan penting sebagai pendorong kinerja guru, baik secara langsung maupun melalui terciptanya suasana kerja yang kondusif dan kolaboratif.

Namun demikian, masih terdapat 67,6% variasi kinerja guru yang dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian ini. Temuan ini selaras dengan pandangan Colquitt et al. (2015) yang menekankan bahwa perilaku kerja individu tidak hanya ditentukan oleh mekanisme organisasi, tetapi juga oleh karakteristik personal dan dinamika kelompok. Faktor-faktor seperti motivasi intrinsik, komitmen profesional, kualifikasi akademik, lama pengalaman mengajar, hingga ketersediaan sarana dan prasarana, dapat memengaruhi seberapa optimal guru melaksanakan tugasnya.

Penelitian ini memiliki *novelty* (kebaruan) karena: Pertama, meneliti secara empiris di konteks MAN (madrasah negeri) di kota besar seperti Medan, yang relatif jarang dibandingkan penelitian di madrasah swasta atau pedesaan. Kedua, menggabungkan dua faktor penting; kepemimpinan dan budaya organisasi dalam satu model analisis terhadap kinerja guru, memberikan gambaran menyeluruh.

Hasil penelitian ini memberikan rekomendasi: Pertama, kepala madrasah perlu meningkatkan komunikasi, supervisi, dan penghargaan. Kedua, perlu program internal madrasah untuk memperkuat budaya organisasi berbasis

nilai kolektif, inovasi, dan kolaborasi. Ketiga, perlu penelitian lanjutan untuk mengeksplorasi faktor lain yang juga memengaruhi kinerja guru.

Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja guru, sementara budaya organisasi juga signifikan meskipun kontribusinya lebih kecil. Kedua faktor ini penting untuk memperkuat mutu pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri Kota Medan. Temuan ini memperkaya kajian teori perilaku organisasi di bidang pendidikan Islam, sekaligus menjadi dasar kebijakan pengembangan madrasah yang lebih berorientasi pada kualitas.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa baik kepemimpinan kepala madrasah maupun budaya organisasi sama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Medan, meskipun kontribusi keduanya berbeda. Kepemimpinan kepala madrasah menjadi faktor dominan, tercermin dari koefisien jalur sebesar 0,491 yang menegaskan pentingnya peran kepala madrasah sebagai penggerak, teladan, dan motivator bagi guru. Budaya organisasi juga memberi pengaruh positif, dengan koefisien jalur 0,204 yang tercermin dalam nilai, norma, dan kebiasaan kolektif yang mendukung suasana kerja kolaboratif dan inovatif.

Secara simultan, kedua variabel tersebut menjelaskan 32,4% variasi kinerja guru ($R^2 = 0,324$), sedangkan sisanya dipengaruhi faktor lain seperti motivasi pribadi, kualifikasi akademik, pengalaman mengajar, serta ketersediaan sarana dan prasarana.

Penelitian ini juga memiliki kebaruan (*novelty*) karena mengkaji secara empiris hubungan kedua faktor tersebut di konteks MAN di Kota Medan, yang relatif jarang diteliti dibanding madrasah swasta atau pedesaan. Berdasarkan hasil penelitian, disarankan agar kepala madrasah semakin memperkuat komunikasi, supervisi, dan penghargaan kepada guru, serta mendorong program internal untuk memperkuat budaya organisasi berbasis kolaborasi, inovasi, dan nilai kolektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Bachrudin, A. A., & Kasriman, K. (2022). Analisis Efektivitas Pendidikan Karakter Melalui Pendekatan Multikultural pada Pendidikan Kewarganegaraan di Sekolah Dasar. *Jurnal Basicedu*, 6(3), 4505–4516. <https://doi.org/10.31004/basicedu.v6i3.2858>.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Psychology Press.
- Colquitt, Jason A., LePine, Jeffery A., and Wesson, Michael J. (2015).

- Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. McGraw-Hill Companies Inc.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approach* (5th ed.). SAGE Publications.
- Field, A. (2024). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. Sage Publications Limited.
- Gliem, J. A., & Gliem, R. R. (2003). Calculating, Interpreting, and Reporting Cronbach's Alpha Reliability Coefficient for Likert-type Scales. *Midwest Research-to-Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education*. <https://hdl.handle.net/1805/344>.
- Makkawaru, M. (2019). Pentingnya pendidikan bagi kehidupan dan pendidikan karakter dalam dunia pendidikan. *Jurnal Konsepsi*, 8(3), 116–119. <http://www.p3i.my.id/index.php/konsepsi/article/view/87>.
- Mulyasa, E. (2007). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. (2022). *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bumi Aksara.
- Pallant, J. (2020). *SPSS Survival Manual: A Step-by-Step Guide to Data Analysis Using IBM SPSS*. Routledge.
- Profile MAN 1 Kota Medan
<https://appmadrasah.kemenag.go.id/web/profile?nsm=131112710001&provinsi=12&kota=1271>.
- Profile MAN 2 Kota Medan
<https://appmadrasah.kemenag.go.id/web/profile?nsm=131112710002&provinsi=12&kota=1271>.
- Profile MAN 3 Kota Medan
<https://appmadrasah.kemenag.go.id/web/profile?nsm=131112710003&provinsi=12&kota=1271&status=&akreditasi=&kategori=bos>.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2009). *Organizational Behavior*. South Africa: Pearson.
- Salabi, A. S., & Prasetyo, M. A. M. (2022). Studi tentang Pelembagaan Substansi Budaya Organisasi dalam Konsep Learning Organization. *Reflektika*, 17 (1), 63–94. <https://ejournal.unia.ac.id/index.php/reflektika/article/view/573>.
- Sevilla, C. G., Ochave, J. A., Punsalan, T. G., Regala, B. P., & Uriarte, G. G. (1992). *Research Methods*. Rex Book Store.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sulaiman, J., & Ismail, S. N. (2020). Teacher Competence and 21st Century Skills in Transformation Schools 2025 (TS25). *Universal Journal of Educational Research*. <https://doi.org/10.13189/ujer.2020.080829>.
- Usman, M. U. (2017). *Menjadi Guru Profesional*. Remaja Rosdakarya.
- Wahyudi, B. (2018). Kepemimpinan Nasional dalam Perkembangan Lingkungan Strategis. *PALAR (Pakuan Law Review)*, 4(2). <https://journal.unpak.ac.id/index.php/palar/article/view/885>.