

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar belakang Masalah

Dalam pembangunan suatu bangsa pendidikan merupakan pilar utama, karena melalui pendidikanlah kualitas sumber daya manusia dibentuk secara berkelanjutan. Kualitas pendidikan tidak hanya ditentukan oleh kebijakan, kurikulum, atau sarana prasarana, tetapi sangat bergantung pada efektivitas proses pembelajaran yang berlangsung di satuan pendidikan. Dalam proses tersebut, guru memegang peranan strategis sebagai aktor utama yang berinteraksi langsung dengan peserta didik dalam mentransformasikan pengetahuan, nilai, dan karakter.¹ Oleh karena itu, keberhasilan pendidikan pada hakikatnya sangat ditentukan oleh kualitas peran guru dalam menjalankan tugas profesionalnya.

Keberhasilan proses pembelajaran tidak terlepas dari peran guru sebagai pelaksana utama yang berinteraksi secara langsung dengan peserta didik dalam setiap tahapan kegiatan pembelajaran. Guru bertanggung jawab tidak hanya dalam menyampaikan materi pembelajaran, tetapi juga dalam membimbing, mengarahkan, dan menanamkan nilai-nilai moral serta karakter kepada peserta didik. Peran strategis guru ini menempatkan tenaga pendidik sebagai sumber daya manusia utama dalam lembaga pendidikan. Dengan demikian, kualitas pendidikan pada hakikatnya sangat ditentukan oleh bagaimana guru menjalankan tugas profesionalnya secara optimal dan berkelanjutan.

Keberhasilan guru dalam menjalankan peran tersebut tidak hanya ditentukan oleh kompetensi pedagogik dan profesional, tetapi sangat dipengaruhi oleh kesejahteraan kerja guru. Kesejahteraan kerja mencerminkan kondisi kerja yang memungkinkan guru merasa nyaman, aman, dihargai, dan mampu mengelola tuntutan kerja secara wajar. Guru yang memiliki kesejahteraan kerja yang baik cenderung menunjukkan keterlibatan kerja yang

¹ S. Mo., “Teacher Well-Being: A Literature Review,” *Lecture Notes in E, Education Psychology and Public Media* 54 1 (2024): 326–37.

tinggi, komitmen profesional yang kuat, serta kemampuan menciptakan suasana pembelajaran yang positif dan bermakna. Sebaliknya, guru yang menghadapi beban kerja berlebihan, tuntutan kerja yang kompleks, serta minimnya dukungan manajerial berisiko mengalami penurunan motivasi dan kinerja. Guru yang memiliki kondisi kesejahteraan kerja yang sehat cenderung menunjukkan motivasi kerja yang tinggi, keterlibatan profesional yang kuat, serta kemampuan menciptakan suasana pembelajaran yang positif dan bermakna.

Aspek kesejahteraan kerja berhubungan dengan *work engagement* dan perilaku kerja inovatif, yang pada praktiknya mendukung terciptanya suasana pembelajaran yang lebih positif dan bermakna. Sebaliknya, guru yang mengalami rendahnya kesejahteraan kerja berisiko mengalami kelelahan emosional, penurunan kinerja, bahkan keinginan untuk meninggalkan profesi. Kondisi ini tidak hanya berdampak pada individu guru, tetapi juga berimplikasi langsung pada kualitas pembelajaran dan keberlanjutan sistem pendidikan secara keseluruhan.

Isu kesejahteraan kerja menjadi perhatian penting dalam diskursus pendidikan nasional maupun internasional. Berbagai kajian menunjukkan bahwa profesi guru merupakan salah satu profesi dengan tuntutan kerja yang tinggi, baik dari aspek akademik, administratif, maupun sosial. Perubahan kebijakan pendidikan yang dinamis, tuntutan implementasi kurikulum, serta perkembangan teknologi pembelajaran menuntut guru untuk terus beradaptasi dan meningkatkan kompetensinya. Kondisi tersebut menegaskan pentingnya sistem pengelolaan sumber daya manusia yang mampu mendukung guru dalam menjalankan perannya secara profesional yang dikaitkan dengan persepsi peningkatan beban kerja guru dalam berbagai konteks pendidikan². Dalam perspektif manajemen, kesejahteraan kerja tidak dapat dilepaskan dari bagaimana sumber daya manusia dikelola di dalam organisasi pendidikan. Manajemen sumber daya manusia dipahami sebagai serangkaian kebijakan dan

² Megan Tschannen-Moran, "Fostering Teacher Professionalism in Schools: The Role of Leadership Orientation and Trust," *Educational Administration Quarterly* 45, no. 2 (April 1, 2009): 217–47, <https://doi.org/10.1177/0013161X08330501>.

praktik yang dirancang untuk mengelola aspek manusia dalam organisasi agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien. Menurut Dessler manajemen sumber daya manusia mencakup proses perencanaan tenaga kerja, pengembangan dan pelatihan, penilaian kinerja, pemberian dukungan, serta penciptaan hubungan kerja yang sehat dan produkti

Dalam penyelenggaraan pendidikan, guru merupakan aset sumber daya manusia yang berperan penting dalam menentukan keberhasilan proses pembelajaran. Oleh sebab itu, pengelolaan tenaga pendidik perlu dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan, dengan kepala madrasah berperan sebagai pemimpin yang bertanggung jawab dalam mengarahkan, membina, serta mengembangkan potensi guru agar mampu memberikan kinerja yang optimal. Kepala madrasah bertanggung jawab dalam mengatur pembagian tugas, mengelola beban kerja guru, memberikan pembinaan dan supervisi akademik, serta menciptakan iklim kerja yang kondusif. Kepemimpinan yang efektif tidak hanya berorientasi pada pencapaian target administratif, tetapi juga memperhatikan aspek kesejahteraan kerja guru sebagai bagian dari keberlanjutan organisasi pendidikan berbagai pihak. Organisasi internasional seperti OECD dan UNESCO menegaskan bahwa kesejahteraan kerja guru merupakan prasyarat penting bagi terwujudnya pendidikan yang berkualitas dan berkelanjutan, karena kondisi psikologis guru berpengaruh terhadap keterlibatan kerja dan capaian belajar peserta didik.

Berbagai studi internasional mengindikasikan bahwa kesejahteraan kerja tidak dapat dilepaskan dari konteks kepemimpinan sekolah. Kepemimpinan dipandang sebagai faktor kunci yang membentuk iklim kerja di satuan pendidikan, baik dalam mendukung maupun menghambat kesejahteraan guru. Kepemimpinan kepala madrasah yang mampu mengintegrasikan fungsi manajerial dengan pendekatan humanis akan mendorong terciptanya lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Melalui komunikasi yang terbuka, koordinasi yang baik, serta dukungan manajerial yang berkelanjutan, kepala madrasah dapat membantu guru dalam mengelola tuntutan kerja yang dihadapi. Dengan demikian, kepemimpinan kepala madrasah berperan strategis dalam membentuk

sistem pengelolaan sumber daya manusia tenaga pendidik yang berorientasi pada kesejahteraan kerja.

Dalam perspektif Islam, kepemimpinan dipandang sebagai amanah yang harus dijalankan dengan penuh tanggung jawab dan keadilan sebagaimana ditegaskan dalam QS. An-Nisa' (4): 58.

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ

نِعَمًا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ٥٨ ﴾

“Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanah kepada pemiliknya. Apabila kamu menetapkan hukum di antara manusia, hendaklah kamu tetapkan secara adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang paling baik kepadamu. Sesungguhnya Allah Maha Mendengar lagi Maha Melihat.”.

Nilai amanah dan keadilan sebagaimana ditegaskan dalam QS. An-Nisā' (4): 58 menjadi landasan normatif dalam praktik kepemimpinan pendidikan Islam. Kepemimpinan dalam perspektif Islam tidak hanya dipahami sebagai kemampuan mengelola lembaga secara administratif, tetapi juga sebagai tanggung jawab moral dan spiritual yang menuntut pemimpin untuk menjaga hak, martabat, dan kesejahteraan orang-orang yang dipimpinnya³. Dalam ruang lingkup madrasah, Madrasah sebagai lembaga pendidikan berbasis Islam memiliki karakteristik yang membedakannya dari sekolah reguler. Selain menjalankan fungsi pendidikan formal, madrasah juga berperan sebagai institusi pembinaan nilai-nilai spiritual dan etika. Nilai keikhlasan, kebersamaan, pengabdian, dan keteladanan menjadi bagian dari budaya kerja madrasah. Nilai-nilai tersebut dapat menjadi sumber kekuatan dalam membangun komitmen dan motivasi kerja guru, namun juga memerlukan pengelolaan yang bijak agar tidak berkembang menjadi tuntutan kerja yang berlebihan.

Setelah kepemimpinan dipahami sebagai amanah yang harus dijalankan dengan tanggung jawab dan keadilan, Islam juga memberikan perhatian terhadap pentingnya pengelolaan sumber daya manusia secara tepat. Pengelolaan sumber

³ M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Mishbah: Pesan, Kesan, Dan Keserasian Al-Qur'an*, Vol. 2. (Jakarta: Lentera Hati, 2002).

daya manusia tidak hanya berkaitan dengan pembagian tugas, tetapi juga menyangkut kesesuaian antara kemampuan, kepercayaan, dan tanggung jawab seseorang dalam menjalankan pekerjaan. Hal ini sejalan dengan firman Allah Swt. dalam QS. Al-Qasas (28): 26 yang menegaskan bahwa sebaik-baik orang yang dapat diberi pekerjaan adalah orang yang kuat dan dapat dipercaya. Ayat tersebut menunjukkan bahwa dalam pengelolaan sumber daya manusia, seseorang perlu ditempatkan dan diberi tanggung jawab berdasarkan kompetensi serta integritas yang dimilikinya, sehingga tugas yang diberikan dapat dilaksanakan secara amanah, profesional, dan bertanggung jawab. sebagaimana ditegaskan dalam QS. Al-Qasas (28): 26:

قَالَتْ إِحْدَهُمَا يَأْتِيَّ اسْتَأْجَرُهُ إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ

“Salah seorang dari kedua perempuan itu berkata, ‘Wahai ayahku, pekerjakanlah dia. Sesungguhnya sebaik-baik orang yang engkau pekerjakan adalah orang yang kuat lagi dapat dipercaya.’”

As-Sa'di menjelaskan bahwa "*al-qawiy*" (kuat) berarti memiliki kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan, sedangkan "*al-amin*" (amanah) berarti dapat dipercaya dan tidak berkhianat dalam menjalankan tugas. Beliau kemudian menegaskan bahwa dua sifat ini seharusnya menjadi pertimbangan dalam setiap penugasan atau pekerjaan, baik melalui akad kerja maupun bentuk penugasan lainnya.⁴ Dengan demikian, ayat ini dapat dipahami sebagai dasar bahwa pengelolaan sumber daya manusia perlu dilakukan dengan mempertimbangkan kompetensi dan integritas. Dalam konteks madrasah, prinsip ini sejalan dengan pentingnya menempatkan guru sesuai kemampuan, memberikan tugas secara tepat, serta membangun budaya kerja yang bertanggung jawab dan dapat dipercaya.

Pengelolaan sumber daya manusia yang berlandaskan kompetensi dan amanah pada akhirnya perlu diarahkan untuk menghadirkan lingkungan kerja yang menyejahterakan guru. Dalam konteks pendidikan, guru tidak hanya

⁴ Syaikh Abdurrahman bin Nashir. As-Sa'di, *As-Sa'di, Syaikh Abdurrahman Bin Nashir*, Jilid 5 (Jakarta: Pustaka Sahipa, 2016).

membutuhkan pembagian tugas yang tepat, tetapi juga memerlukan kondisi kerja yang mendukung, penghargaan, kenyamanan, serta rasa bermakna dalam menjalankan profesinya. Kesejahteraan kerja guru menjadi bagian penting karena dapat memengaruhi semangat, tanggung jawab, dan kualitas pelaksanaan tugas pendidikan. Dalam perspektif Islam, kesejahteraan tidak hanya dipahami secara material, tetapi juga mencakup ketenangan, kebermaknaan, dan kehidupan yang baik. Hal ini sejalan dengan firman Allah Swt. dalam QS. An-Nahl (16): 97.

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ

بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴿٩٧﴾

“Barang siapa mengerjakan kebajikan, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka pasti akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan akan Kami beri balasan dengan pahala yang lebih baik daripada apa yang telah mereka kerjakan.”

QS. An-Nahl (16): 97 mengandung penegasan bahwa setiap orang yang beramal saleh dalam keadaan beriman akan memperoleh kehidupan yang baik atau *ḥayātan ṭayyibah*. Kehidupan yang baik tersebut tidak hanya dimaknai sebagai terpenuhinya kebutuhan materi, tetapi juga mencakup ketenangan batin, kelapangan hati, rasa cukup, kesabaran, dan kebermaknaan hidup. Dalam konteks kesejahteraan kerja guru, ayat ini menunjukkan bahwa pekerjaan guru yang dilakukan dengan niat baik, tanggung jawab, dan kebermanfaatan bagi peserta didik termasuk bagian dari amal saleh yang memiliki nilai tinggi.⁵ Oleh karena itu, kesejahteraan kerja guru tidak hanya berkaitan dengan aspek ekonomi, tetapi juga dengan rasa nyaman, dihargai, memiliki kepuasan batin, serta merasakan makna dalam menjalankan tugas sebagai pendidik. Dengan demikian, QS. An-Nahl (16): 97 melalui penjelasan Tafsir Al-Mishbah dapat menjadi dasar bahwa kesejahteraan kerja guru perlu dipahami secara utuh, baik secara material, psikologis, sosial, maupun spiritual.

⁵ Syaikh Abdurrahman bin Nashir. As-Sa'di, *As-Sa'di, Syaikh Abdurrahman Bin Nashir*, Jilid 5 (Jakarta: Pustaka Sahipa, 2016 hlm.202-203).

Fenomena yang sering dijumpai di berbagai institusi pendidikan adalah tantangan dalam menciptakan lingkungan kerja yang suportif bagi guru. Meskipun kepala madrasah umumnya memiliki kompetensi administratif yang memadai, tidak semua pimpinan mampu secara efektif dalam pengelolaan sumber daya manusia tenaga pendidik untuk kesejahteraan kerja. Situasi ini tercermin dari tingginya intensitas kerja, tuntutan peran ganda, serta rendahnya dukungan emosional dan rasa keterlibatan guru dalam lingkungan kerja. Kondisi tersebut menunjukkan adanya jarak antara tuntutan ideal kepemimpinan yang berorientasi pada kemanusiaan dengan praktik kepemimpinan yang masih berfokus pada aspek struktural dan administratif.

Secara teoretis, kepemimpinan transformasional dipandang sebagai salah satu pendekatan kepemimpinan yang relevan dalam konteks pendidikan modern. Berdasarkan sumber penelitian internasional menyatakan bahwa *“Transformational leadership is positively associated with teachers’ well-being”*⁶. Temuan ini menunjukkan bahwa peran kepemimpinan kepala sekolah tidak hanya berkaitan dengan aspek manajerial, tetapi juga berdampak pada kesejahteraan kerja guru dalam menjalankan tugas profesionalnya. Kepemimpinan transformasional menekankan keteladanan pemimpin, kemampuan memberikan motivasi inspiratif, dorongan terhadap pengembangan intelektual, serta perhatian individual terhadap kebutuhan bawahan⁷. Kepemimpinan transformasional tidak lagi dipahami semata-mata sebagai gaya kepemimpinan yang berorientasi pada kinerja organisasi, tetapi juga sebagai pendekatan yang berkontribusi pada kesejahteraan kerja guru⁸. Namun demikian, pemahaman mengenai kepemimpinan transformasional tersebut tidak

⁶ Olga Meidelina et al., “Transformational Leadership and Teacher Well-Being : A Systematic Review,” *Educational Research Archives*. 17, no. 3 (2023): 417–24, <https://doi.org/10.11591/edulearn.v17i3.20858>.

⁷ Bruce J. Avolio and Fred O. Walumbwa, “Transformational Leadership,” in *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*, Ed. David V. Day (Oxford: Oxford University Press, 2020).

⁸ Kathryn A. Arnold, “Transformational Leadership and Employee Psychological Well-Being: A Review and Directions for Future Research.,” *Journal of Occupational Health Psychology* 27, 1, no. 1 (2022): 15, <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/ocp0000284>.

selalu sejalan dengan praktik kepemimpinan yang dijalankan di lembaga pendidikan, khususnya di Indonesia.

Madrasah memiliki karakteristik yang membedakannya dari sekolah reguler. Madrasah berbasis Islam tidak hanya berfungsi sebagai institusi pendidikan formal, tetapi juga sebagai pusat pembinaan nilai-nilai spiritual dan etika.⁹ Nilai pengabdian, keikhlasan, kebersamaan, dan keteladanan menjadi bagian dari budaya kerja madrasah. Nilai-nilai tersebut dapat menjadi sumber kekuatan kesejahteraan kerja guru, tetapi juga berpotensi menimbulkan tuntutan kerja apabila tidak diimbangi dengan kepemimpinan yang empatik, komunikatif, dan suportif.

Berdasarkan studi pendahuluan yang dilakukan peneliti di Mts At-tafsiri, diperoleh gambaran bahwa sebagian guru menghadapi beban kerja yang cukup tinggi serta tuntutan peran yang beragam akibat banyaknya program sekolah dan kegiatan sekolah. Kondisi tersebut menuntut adanya pengelolaan kerja yang terstruktur agar tidak mengganggu kenyamanan kerja guru. Di sisi lain, ditemukan pula adanya upaya kepemimpinan kepala madrasah dalam membangun komunikasi kerja, koordinasi tim, serta evaluasi rutin sebagai bentuk dukungan manajerial kepada tenaga pendidik.

Berangkat dari fenomena dan kesenjangan tersebut, penelitian ini penting untuk dikaji mengenai kepemimpinan kepala madrasah dalam pengelolaan sumber daya manusia tenaga pendidik untuk kesejahteraan kerja guru di MTs At-Tafsiri. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian manajemen pendidikan Islam, khususnya dalam memahami praktik kepemimpinan dan pengelolaan sumber daya manusia tenaga pendidik yang berorientasi pada kesejahteraan kerja. Oleh karena itu, penelitian mengenai kepemimpinan kepala madrasah dalam pengelolaan sumber daya manusia tenaga pendidik diharapkan dapat memperkaya kajian kepemimpinan

⁹ Philip Hallinger, “Educational Leadership and Management in Asia: Trends, Challenges, and Research Directions,” *Asia Pacific Journal of Education* 41, no. 2 (2021): 193–210, <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/02188791.2021.1872050>.

pendidikan khususnya dalam konteks kesejahteraan kerja guru.¹⁰ Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti merasa tertarik untuk mengadakan penelitian :”Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia Untuk Memperbaiki Kesejahteraan Kerja”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, maka dapat dirumuskan masalah pada penelitian ini. Selanjutnya rumusan masalah penelitian tersebut dapat dituangkan ke dalam sub- sub pertanyaan sebagai berikut :

1. Bagaimana praktik kepemimpinan kepala madrasah dalam pengelolaan sumber daya manusia tenaga pendidik di MTs At-Tafsiri Campakamulya Kabupaten Cianjur?
2. Bagaimana pengelolaan sumber daya manusia dalam mendukung kesejahteraan guru di MTs At-Tafsiri Campakamulya Kabupaten Cianjur?
3. Bagaimana kontribusi kepemimpinan kepala madrasah dalam memperbaiki kesejahteraan kerja melalui pengelolaan SDM di MTs At-Tafsiri Campakamulya Kabupaten Cianjur?
4. Apa saja faktor pendukung dan penghambat dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk memperbaiki kesejahteraan kerja di MTs At-Tafsiri Campakamulya Kabupaten Cianjur?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah disusun, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji mengenai dinamika kepemimpinan kepala madrasah dalam mengelola kondisi psikologis guru Mts At-Tafsiri secara komprehensif. Sejalan dengan hal tersebut tujuan penelitian ini disusun sebagai berikut:

¹⁰ Arnold, "Transformational Leadership and Employee Psychological Well-Being: A Review and Directions for Future Research."; Meidelina et al., "Transformational Leadership and Teacher Well-Being : A Systematic Review."

1. Untuk menganalisis praktik kepemimpinan kepala madrasah dalam pengelolaan sumber daya manusia di MTs At-Tafsiri Campakamulya Kabupaten Cianjur.
2. Untuk menganalisis pengelolaan sumber daya manusia dalam mendukung kesejahteraan kerja di MTs At-Tafsiri Campakamulya Kabupaten Cianjur.
3. Untuk menganalisis dinamika pelaksanaan kepemimpinan kepala madrasah dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk memperbaiki kesejahteraan kerja.
4. Untuk mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat dalam pengelolaan sumber daya manusia dalam upaya meningkatkan kesejahteraan kerja guru di MTs At-Tafsiri Campakamulya Kabupaten Cianjur.

D. Manfaat Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi yang bermanfaat khususnya peneliti, dan pengembangan ilmu pengetahuan yang berkepentingan dalam kajian ini. Secara garis besar manfaat penelitian ini dibagi menjadi dua:

1. Manfaat Secara Teoretis

Manfaat penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan keilmuan dalam ranah pendidikan yang mampu memperkaya khazanah keilmuan. Hasil penelitian ini, diharapkan dapat mengungkapkan mengenai pengelolaan sumber daya manusia dan kesejahteraan kerja dalam ranah manajemen kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru di Madrasah Ibtidaiyah Terpadu.

2. Manfaat Secara praktis

a. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi yang berarti dalam khazanah keilmuan yang dapat menambah literatur ilmiah bagi peneliti yang membahas mengenai kepemimpinan kepala madrasah dalam pengelolaan sumber daya manusia tenaga pendidik

untuk kesejahteraan kerja. Hasil penelitian ini dapat menghasilkan temuan- temuan yang unik untuk dijadikan bahan kajian dan memperkaya ilmu pengetahuan.

b. Bagi Lembaga pendidikan

Bagi lembaga pendidikan, khususnya MTs At-Tafsiri Campakamulya Kabupaten Cianjur, penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan refleksi dan evaluasi internal dalam mengembangkan praktik kepemimpinan kepala madrasah. Hasil penelitian ini dapat dimanfaatkan sebagai rujukan dalam menciptakan iklim kerja yang lebih suportif, humanis, dan kondusif bagi guru, terutama dalam mengelola beban kerja, serta kebutuhan dukungan emosional di lingkungan madrasah.

c. Bagi Pemerintah

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pemerintah dan pengambil kebijakan pendidikan dalam merumuskan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia di lembaga pendidikan, khususnya madrasah. Temuan penelitian ini dapat memberikan gambaran mengenai pentingnya kepemimpinan kepala madrasah yang empatik dan suportif dalam kesejahteraan kerja, sehingga kebijakan pendidikan tidak hanya berfokus pada aspek administratif dan kinerja, tetapi juga memperhatikan kesejahteraan kerja sebagai faktor penentu kualitas pendidikan

d. Bagi Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung

Kegunaan dalam penelitian ini, bisa dijadikan bahan tambahan referensi Bagi mahasiswa/mahasiswi, khususnya prodi Manajemen Pendidikan Islam ketika akan melakukan penelitian terkait kepemimpinan kepala madrasah dalam mengelola sumber daya manusia untuk kesejahteraan kerja. Hasil penelitian ini juga dapat dimanfaatkan sebagai bahan pembelajaran bagi mahasiswa dalam memahami praktik kepemimpinan pendidikan secara kontekstual dan berbasis pengalaman lapangan.

e. Bagi pendidik

Hasil penelitian ini akan memberikan ruang refleksi mengenai pengalaman kerja yang dialami dalam konteks kepemimpinan madrasah. Penelitian ini dapat membantu guru memahami pentingnya komunikasi terbuka, dukungan emosional, dan relasi yang sehat dengan pimpinan sebagai bagian dari upaya menjaga kesejahteraan kerja. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat mendorong guru untuk lebih aktif menyampaikan aspirasi dalam lingkungan kerja.

E. Kerangka Berpikir

Penelitian ini berangkat dari fenomena yang terjadi di Madrasah Tsanawiyah At-Tafsiri, di mana guru dihadapkan pada beban kerja yang relatif tinggi serta tuntutan peran yang beragam. Sebagai lembaga pendidikan berbasis swasta dengan intensitas program yang padat, guru dituntut untuk melaksanakan berbagai tanggung jawab secara simultan. Kondisi tersebut berpotensi menimbulkan tekanan psikologis, seperti kelelahan emosional, keterbatasan waktu refleksi, serta meningkatnya kebutuhan akan dukungan emosional di lingkungan kerja. Apabila kondisi ini tidak dikelola secara optimal, maka dapat berdampak pada menurunnya kenyamanan dan kepuasan kerja guru dalam menjalankan tugas profesionalnya.

Dalam manajemen lembaga pendidikan, kepemimpinan kepala madrasah memiliki peran strategis dalam mengarahkan, memengaruhi, dan membimbing seluruh warga sekolah dalam mencapai tujuan pendidikan. Dalam penelitian ini, kepemimpinan kepala madrasah dipahami melalui perspektif *Transformational Leadership* yang dikemukakan oleh Bass dan Riggio, yang menekankan pada kemampuan pemimpin dalam memberikan keteladanan, motivasi, perhatian individual, serta dorongan pengembangan kepada guru.¹¹ Selain itu, kepemimpinan juga diperkuat dengan konsep *Authentic Leadership* dari George,

¹¹ Bernard M Bass and Ronald E Riggio, *Transformational Leadership*, ed. NJ Mahwah, 3rd ed. (London: Lawrence Erlbaum Associates, 2006), <https://doi.org/10.4324/9781410617095>.

yang menekankan pentingnya integritas, kejujuran, dan transparansi dalam membangun hubungan kerja yang sehat dan berkelanjutan.¹²

Kepemimpinan kepala madrasah tidak hanya diwujudkan dalam bentuk kebijakan, tetapi juga diimplementasikan melalui pengelolaan sumber daya manusia tenaga pendidik. Dalam penelitian ini, pengelolaan sumber daya manusia merujuk pada konsep yang dikemukakan oleh Dessler, yang mencakup perencanaan, pembagian tugas, pengelolaan beban kerja, supervisi akademik, serta penilaian kinerja dan hubungan kerja.¹³ Pengelolaan sumber daya manusia yang efektif menjadi sarana penting dalam menerjemahkan gaya kepemimpinan kepala madrasah ke dalam praktik kerja sehari-hari yang dirasakan langsung oleh guru.

Dinamika kepemimpinan kepala madrasah dalam penelitian ini dipahami sebagai proses yang bersifat kontekstual, adaptif, dan relasional, yang tercermin dalam berbagai praktik seperti komunikasi interpersonal, pemberian motivasi, pelaksanaan supervisi, serta respons terhadap permasalahan yang dihadapi guru. Dalam perspektif *Transformational Leadership*, dinamika tersebut menunjukkan upaya pemimpin dalam membangun semangat kerja dan mendorong pengembangan profesional guru. Sementara itu, dalam perspektif *Authentic Leadership*, dinamika tersebut mencerminkan pentingnya sikap empatik, keterbukaan, dan integritas dalam membangun kepercayaan dan hubungan kerja yang positif.

Melalui kepemimpinan yang efektif serta pengelolaan sumber daya manusia yang tepat, kepala madrasah diharapkan mampu menciptakan kondisi kerja yang mendukung kesejahteraan guru. Kesejahteraan kerja dalam penelitian ini merujuk pada *Self-Determination Theory* yang dikemukakan oleh Ryan dan Deci, yang mencakup pemenuhan kebutuhan dasar psikologis, yaitu otonomi (*Autonomy*), kompetensi (*Competence*), dan hubungan sosial (*Relatedness*).¹⁴

¹² Bill George, *Discover Your True North: Becoming an Authentic Leader*, 2nd ed. (Wiley, 2015).

¹³ G. Dessler, *Human Resource Management (16th Ed.)* (Pearson Education, 2020).

¹⁴ Edward L Deci and Richard M Ryan, *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior* (Springer Science & Business Media, 2013).

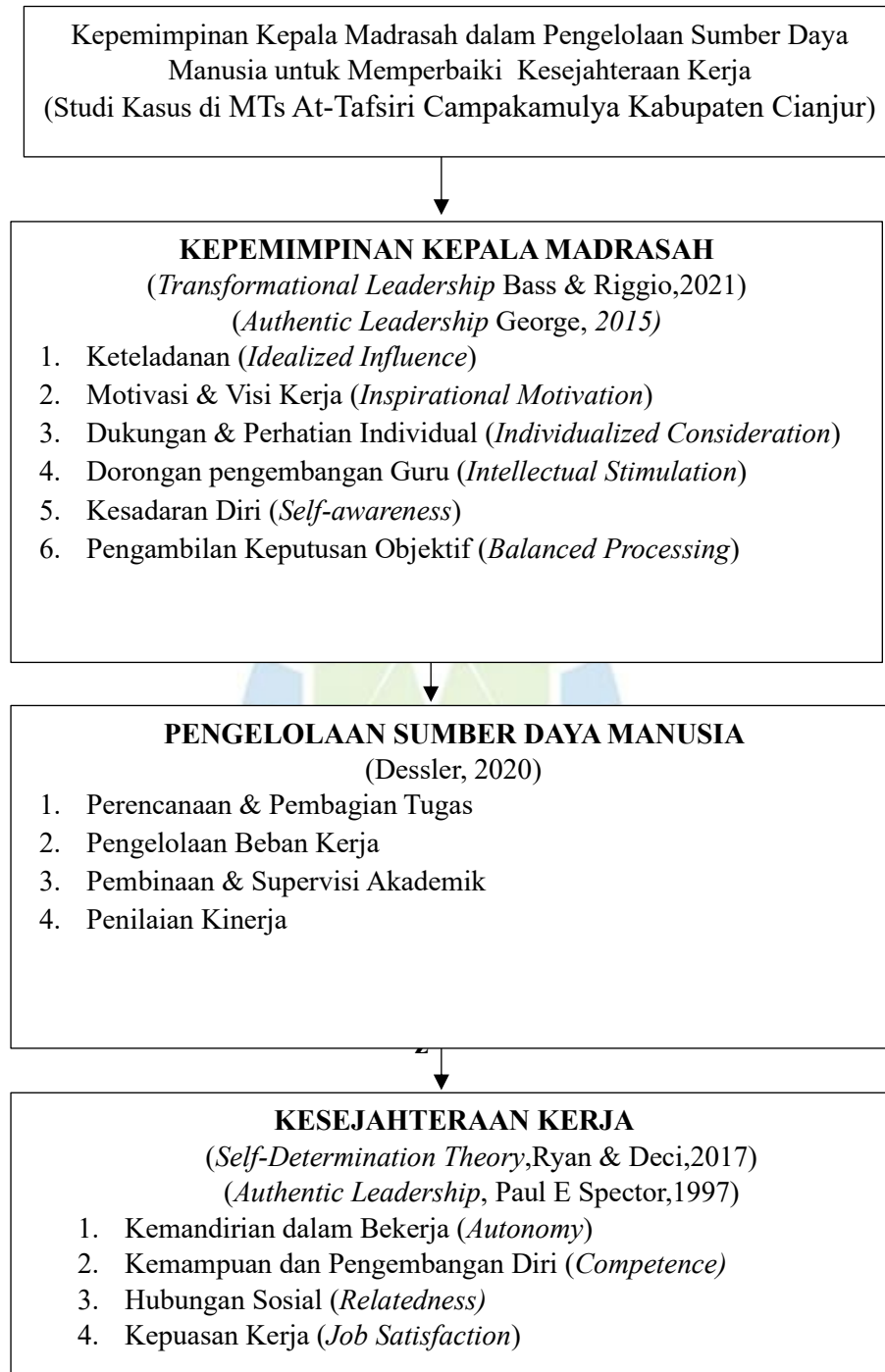
Selain itu, kesejahteraan kerja juga diperkuat dengan konsep *Job Satisfaction* dari Spector, yang berkaitan dengan tingkat kepuasan guru terhadap pekerjaan, kondisi kerja, serta hubungan dengan atasan dan rekan kerja.¹⁵

Dengan terwujudnya kesejahteraan kerja dan memperbaiki kesejahteraan kerja, diharapkan mampu menjalankan tugasnya secara optimal, memiliki keterlibatan kerja yang tinggi, serta merasakan makna dalam profesinya sebagai pendidik. Adapun pengelolaan sumber daya manusia yang efektif akan berkontribusi terhadap peningkatan kesejahteraan kerja yang mendukung keberlanjutan mutu pendidikan di Madrasah Tsanawiyah At-Tafsiri.



¹⁵ Paul E Spector, *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences* (Sage Publications, 1997).

Untuk memperjelas alur kerangka berpikir tersebut, maka disusun skema. Sebagaimana diinterpretasikan pada skema gambar 1.1:



Gambar 1. 1 Skema Kerangka Berpikir