



UPAYA KEPALA SEKOLAH MEMELIHARA MOTIVASI GURU: STUDI KUALITATIF DI MADRASAH TSANAWIYAH SWASTA KABUPATEN KUNINGAN

Muhammad Ridho Anwarul Sidik¹, Moh. Ali², Dewi Cahyani³

^{1,2,3} UIN Siber Syekh Nurjati, Indonesia

Email: anwarridho07@gmail.com



DOI: <https://doi.org/10.34125/jmp.v10i4.1269>

Sections Info

Article history:

Submitted: 13 November 2025

Final Revised: 17 November 2025

Accepted: 15 December 2025

Published: 27 December 2025

Keywords:

Meaning-Based Leadership

Teacher Motivation

Caring Leadership

Intrinsic Motivation

Madrasah Leadership



ABSTRACT

This study aims to examine how principals in private Madrasah Tsanawiyah sustain and strengthen teacher motivation amid systemic pressures, limited resources, and increasing administrative demands. The research focuses on the roles of meaning-making, interpersonal relations, and ethical leadership in fostering teachers' intrinsic motivation. A qualitative approach was employed using a multisite case study design involving three madrasahs located in both rural and urban areas of Kuningan Regency. Data were collected through in-depth interviews, participant observations, and document analysis. Thematic analysis revealed that teacher motivation does not rely on financial incentives but is grounded in professional meaning constructed through reflective dialogue, emotional support, and caring leadership practices. Principals act as "meaning guardians" by providing psychological safety, personal recognition, and moral presence. Teachers also demonstrate moral agency through subtle resistance to rigid administrative demands. This study proposes the Meaning-Based Motivation Model, which explains how ethical leadership, reflective dialogue, and professional narrative reconstruction shape intrinsic motivation within low-resource madrasahs. The model offers an alternative to performance-based management by emphasizing humanistic, relational, and moral dynamics of leadership.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan mengkaji bagaimana kepala sekolah di Madrasah Tsanawiyah swasta mempertahankan dan memperkuat motivasi guru di tengah tekanan sistemik, keterbatasan sumber daya, serta meningkatnya tuntutan administratif. Fokus penelitian diarahkan pada peran pembentukan makna, relasi interpersonal, dan kepemimpinan etis dalam menumbuhkan motivasi intrinsik guru. Pendekatan kualitatif digunakan melalui desain studi kasus multisitus pada tiga madrasah di wilayah pedesaan dan perkotaan Kabupaten Kuningan. Data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan analisis dokumen. Hasil analisis tematik menunjukkan bahwa motivasi guru tidak bergantung pada insentif finansial, tetapi bertumpu pada makna profesi yang dibangun melalui dialog reflektif, dukungan emosional, dan praktik kepemimpinan berbasis kepedulian. Kepala sekolah berperan sebagai "penjaga makna" dengan menyediakan keamanan psikologis, pengakuan personal, dan kehadiran moral. Guru pun menunjukkan agensi moral melalui resistensi terhadap tuntutan administratif yang kaku. Penelitian ini menghasilkan Model Motivasi Berbasis Kebermaknaan yang menekankan kepemimpinan humanistik, relasional, dan moral sebagai alternatif terhadap pendekatan manajemen berbasis kinerja di madrasah berdaya dukung rendah.

Kata kunci: *Kepemimpinan Berbasis Makna, Motivasi Guru, Caring Leadership, Motivasi Intrinsik, Kepemimpinan Madrasah.*

PENDAHULUAN

Dalam satu dekade terakhir, ekosistem pendidikan Indonesia mengalami berbagai perubahan struktural dan tekanan sistemik yang berdampak langsung pada kesejahteraan psikologis serta motivasi guru. Tekanan administratif, digitalisasi laporan, dinamika kurikulum, dan tuntutan akuntabilitas publik telah menjadi faktor yang memengaruhi kondisi emosional para pendidik. Di sisi lain, guru juga menghadapi ekspektasi sosial dan moral yang semakin meningkat, terutama dalam konteks madrasah yang menempatkan dimensi religius, etis, dan komunal sebagai nilai inti. Laporan nasional Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi menunjukkan bahwa 42% guru mengalami burnout, dan sekitar 18% mempertimbangkan untuk meninggalkan profesinya (Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi, 2024). Temuan ini mengisyaratkan bahwa persoalan motivasi guru tidak lagi sekadar berkaitan dengan kesejahteraan finansial atau beban kerja, tetapi telah menyentuh ranah makna, martabat profesional, dan stabilitas emosional.

Penelitian terbaru menunjukkan bahwa *burnout* guru berhubungan erat dengan melemahnya kompetensi relasional dan kemampuan mereka menjalin hubungan positif di lingkungan kerja. Semakin rendah dukungan relasional yang diterima guru, semakin tinggi tingkat kelelahan emosional yang mereka alami (Pujiastuti & Yohamintin, 2025). Disisi lain, guru honorer merupakan kelompok yang paling rentan mengalami penurunan *work engagement* karena ketidakpastian status dan minimnya dukungan moral (Masithoh et al., 2025). Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa motivasi guru sangat dipengaruhi oleh kualitas interaksi di lingkungan sekolah, sehingga faktor-faktor relasional, emosional, dan moral perlu menjadi perhatian dalam memahami ketahanan motivasi guru.

Dalam konteks kebijakan, Merdeka Belajar pada prinsipnya memberikan ruang otonomi bagi guru, namun implementasinya sering kali menimbulkan tuntutan administrasi baru. Digitalisasi laporan, penyusunan dokumen kinerja, serta perubahan instrumen pelaporan membuat guru bekerja dalam situasi yang tidak selalu kondusif secara emosional. Kondisi ini disebut sebagai *administrative burden cycle*, yaitu lingkaran tekanan birokratis yang secara perlahan mengikis makna profesional guru (A. M. Letari et al., 2025).

Meskipun banyak sekolah berupaya beradaptasi, madrasah swasta tetap menjadi kelompok yang paling terdampak karena keterbatasan sumber daya, ketergantungan pada tenaga honorer, serta kuatnya ekspektasi masyarakat terhadap pendidikan agama dan karakter.

Pada madrasah swasta, motivasi guru lebih banyak ditopang oleh faktor intrinsik seperti panggilan moral, ikatan spiritual, dan makna pengabdian, dibandingkan faktor ekstrinsik berupa insentif finansial. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Aurellia (2025) yang menegaskan bahwa motivasi intrinsik dapat tumbuh kuat ketika guru memperoleh pengakuan moral, memiliki relasi interpersonal yang hangat, dan merasakan otonomi dalam proses pedagogis. Guru madrasah cenderung menempatkan profesi mengajar sebagai amanah, sehingga kehilangan makna profesi dapat memunculkan krisis motivasi yang lebih mendalam dibandingkan guru pada sekolah umum.

Dalam situasi demikian, peran kepala sekolah menjadi sangat penting, terutama sebagai figur moral, emosional, dan spiritual yang mampu menumbuhkan rasa aman psikologis bagi guru. Kepala sekolah madrasah tidak hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga menjadi mediator makna, penjaga budaya sekolah, dan penguat identitas moral komunitas pendidikan. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepala sekolah yang mengembangkan hubungan empatik dengan guru mampu meningkatkan stabilitas emosional dan ketahanan moral guru (Dahlan et al., 2025). Kemudian peneliti lain juga menegaskan

bahwa kepemimpinan berbasis etika dapat meminimalkan tekanan emosional dan meningkatkan rasa kebermaknaan profesi (Edwards et al., 2023).

Dari sudut pandang etis dan filosofis, ada peneliti yang mengembangkan konsep *caring relations* yang menjelaskan bahwa hubungan edukatif yang baik lahir dari kehadiran yang autentik, kepedulian yang nyata, serta komunikasi yang penuh empati (Noddings, 2014). Dalam konteks madrasah, nilai-nilai ini selaras dengan etika pedagogis Islam yang menekankan *rahmah*, *ikhlas*, dan pemeliharaan martabat *insaniyah*. Guru merasa dimanusiakan ketika kepala sekolah memberikan ruang ekspresi, mendengarkan keluhan tanpa menghakimi, serta menunjukkan perhatian yang konsisten dalam keseharian. Kehadiran etis ini menciptakan *psychological safety* yang menjadi fondasi penting motivasi intrinsik.

Berbagai penelitian sebelumnya memang telah membahas motivasi guru, burnout, maupun kepemimpinan etis, tetapi integrasi ketiga aspek tersebut dalam konteks madrasah swasta masih jarang dikaji. Sebagian studi lebih menyoroti faktor eksternal seperti gaji atau beban kerja, sementara aspek pembentukan makna profesi melalui interaksi moral dan relasional dengan kepala sekolah belum banyak disentuh. Selain itu, belum tersedia model konseptual yang menjelaskan bagaimana makna profesi guru direkonstruksi melalui dialog reflektif, dukungan emosional, dan kepemimpinan yang humanistik pada lingkungan madrasah berdaya dukung rendah.

Kesenjangan ini menunjukkan perlunya penelitian komprehensif untuk memahami bagaimana kepala sekolah dapat mempertahankan motivasi guru melalui pendekatan berbasis kebermaknaan. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan secara mendalam praktik kepemimpinan yang menekankan relasi moral, kehadiran etis, dan dukungan emosional; menjelaskan proses terbentuknya motivasi intrinsik guru melalui rekonstruksi makna profesi; serta mengembangkan model konseptual baru tentang motivasi guru berbasis kebermaknaan dalam konteks madrasah swasta. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan tidak hanya memberikan kontribusi teoretis, tetapi juga relevansi praktis bagi upaya peningkatan kesejahteraan psikologis dan ketahanan motivasi guru di Indonesia.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini dirancang untuk memberikan gambaran menyeluruh mengenai proses ilmiah yang digunakan dalam mengkaji upaya kepala sekolah dalam memelihara motivasi guru di Madrasah Tsanawiyah swasta. Latar belakang penyusunan metodologi ini berakar pada kebutuhan untuk memahami fenomena motivasi guru yang tidak hanya dipengaruhi oleh faktor struktural dan administratif, tetapi juga oleh dinamika makna, kualitas relasi interpersonal, dan bentuk kepemimpinan yang berbasis pada nilai dan kepedulian. Dalam satu dekade terakhir, penelitian mengenai kesejahteraan guru menunjukkan bahwa motivasi intrinsik para pendidik banyak dipengaruhi oleh kondisi emosional, dukungan moral, serta rasa dihargai dalam organisasi pendidikan (Aurellia, 2025; Edwards et al., 2023). Fenomena ini menunjukkan bahwa pemahaman yang mendalam mengenai motivasi guru membutuhkan pendekatan penelitian yang mampu menggali emosi, pengalaman, dan makna subjektif. Oleh karena itu, pendekatan kualitatif dipandang paling tepat karena memungkinkan peneliti menafsirkan pengalaman manusia secara komprehensif dan menempatkan suara partisipan sebagai pusat data (Creswell, 2013).

Gambaran umum penelitian ini menegaskan bahwa metodologi kualitatif memiliki keunggulan dalam mengungkap dinamika relasi dan praktik kepemimpinan kepala sekolah yang tidak selalu tampak dalam data numerik. Relasionalitas, kebermaknaan profesi, dan kehadiran etis seorang pemimpin merupakan dimensi yang hanya dapat dipahami melalui proses interaksi langsung dan interpretasi mendalam (Darwanto et al., 2025; Noddings, 2014).

Dengan demikian, metodologi penelitian ini berfungsi sebagai dasar konseptual sekaligus prosedural untuk menangkap konstruksi makna yang dialami guru dan kepala sekolah, termasuk bagaimana mereka membangun ketahanan profesional di tengah tekanan sistem pendidikan. Penelitian kualitatif harus menyajikan proses analitis yang dapat ditelusuri kembali agar temuan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah sebagaimana disampaikan (Milles et al., 2014). Oleh karena itu, bagian metode penelitian disusun untuk memastikan transparansi dan replikabilitas, meskipun replikasi dalam penelitian kualitatif lebih bersifat teoretis daripada eksperimental.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus multisitus. Desain ini dipilih untuk memungkinkan peneliti membandingkan pola pengalaman dan praktik kepemimpinan pada konteks madrasah yang berbeda. Studi kasus multisitus memberikan kekuatan analitis yang lebih tinggi karena peneliti dapat mengidentifikasi tema umum yang muncul di berbagai lokasi serta mengungkap keunikan dari setiap situs yang ditegaskan oleh (Yin, 2017). Penelitian ini dilaksanakan pada tiga Madrasah Tsanawiyah swasta yang mewakili konteks pedesaan, semi-perkotaan, dan perkotaan di Kabupaten Kuningan. Ketiganya dipilih melalui teknik *purposive sampling* berdasarkan pertimbangan bahwa mereka menghadapi tantangan motivasi guru dan tekanan administratif yang beragam, sehingga dapat memberikan data yang kaya untuk dianalisis.

Partisipan dalam penelitian terdiri atas sembilan orang, yaitu tiga kepala sekolah dan enam guru dari tiga madrasah. Mereka dipilih berdasarkan kriteria pengalaman minimal tiga tahun mengajar atau memimpin, keterlibatan aktif dalam kegiatan pembinaan guru, serta kesiapan untuk berbagi pengalaman emosional dan profesional. Peneliti juga menggunakan teknik *snowball sampling* untuk menjangkau guru yang mengalami tekanan psikologis atau hampir meninggalkan profesi, karena kelompok ini seringkali tidak muncul dalam pemilihan sampel konvensional (Ting et al., 2025). Pendekatan ini memungkinkan peneliti menggali pengalaman guru yang lebih sensitif dan jarang dinyatakan secara terbuka dalam forum formal.

Instrumen utama penelitian ini adalah peneliti sendiri sebagai instrumen kunci. Interpretasi, kepekaan emosional, refleksi diri, dan kemampuan membangun relasi dalam wawancara menjadi aspek penting dalam pengumpulan data kualitatif (Creswell, 2013). Untuk menunjang proses pengumpulan data, peneliti menggunakan panduan wawancara semi-terstruktur, lembar observasi partisipatif, serta daftar dokumen yang dianalisis. Pendekatan wawancara semi-terstruktur dipilih agar percakapan tetap fokus pada tema penelitian tetapi memberikan ruang bagi partisipan untuk mengungkapkan pengalaman secara bebas. Observasi dilakukan dalam konteks aktivitas sehari-hari di madrasah seperti rapat internal, kegiatan pembinaan guru, interaksi informal di ruang guru, dan kunjungan kepala sekolah ke kelas. Analisis dokumen meliputi notulen rapat, instrumen pembinaan guru, kebijakan internal madrasah, dan catatan refleksi guru.

Prosedur pengumpulan data dilakukan secara bertahap selama dua bulan. Tahap awal dimulai dengan pemetaan konteks madrasah dan pengenalan dengan partisipan. Tahap berikutnya melibatkan wawancara mendalam yang berlangsung 45–90 menit untuk setiap partisipan. Peneliti melakukan pencatatan langsung, perekaman audio, serta penulisan memo reflektif. Observasi partisipatif dilakukan berulang kali untuk menangkap dinamika relasi yang tidak selalu tampak dalam wawancara. Dokumen dianalisis untuk melengkapi dan memverifikasi narasi yang diberikan guru dan kepala sekolah.

Analisis data dilakukan menggunakan analisis tematik, yang mencakup tahap familiarisasi dengan data, pemberian kode, pengembangan tema awal, peninjauan ulang tema, pendefinisian tema, dan penyusunan laporan (Braun & Clarke, 2008). Pendekatan ini

dipadukan dengan kerangka analisis Miles dan Huberman yang mencakup proses reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi (Milles et al., 2014). Kombinasi dua model analisis ini dipilih untuk meningkatkan ketelitian dan kejelasan struktur analisis, sehingga hasil penelitian dapat menunjukkan hubungan logis antara temuan dan interpretasi yang dihasilkan. Proses coding dilakukan secara manual dan ditinjau ulang dalam beberapa tahap untuk memastikan bahwa tema yang muncul benar-benar mencerminkan pengalaman autentik partisipan.

Keabsahan data dijaga melalui beberapa strategi, antara lain triangulasi sumber dan metode, member checking, audit trail, dan praktik reflektivitas peneliti. Triangulasi dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumen. Member checking dilakukan dengan meminta partisipan meninjau ulang ringkasan hasil wawancara atau interpretasi awal peneliti. Audit trail disusun melalui penyimpanan seluruh catatan, dokumen, dan memo analitis untuk memastikan transparansi proses penelitian. Peneliti juga menjaga reflektivitas dengan mencatat asumsi pribadi, emosi, dan potensi bias yang mungkin mempengaruhi interpretasi data.

Seluruh prosedur penelitian mengikuti prinsip etika penelitian kualitatif, termasuk memperoleh persetujuan partisipan melalui informed consent, menjaga kerahasiaan identitas partisipan dengan menggunakan kode (G1-G6, KS1-KS3), serta memastikan bahwa partisipan dapat menarik diri dari penelitian kapan pun tanpa konsekuensi. Data disimpan secara aman dan hanya digunakan untuk tujuan akademik.

Metode penelitian ini disusun untuk memastikan bahwa penelitian memiliki dasar ilmiah yang kuat, dapat ditelusuri, dan menghasilkan pemahaman mendalam mengenai bagaimana kepala sekolah memelihara motivasi guru melalui relasi moral, dialog reflektif, dan rekonstruksi makna profesi dalam konteks madrasah swasta yang menghadapi berbagai keterbatasan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi guru di madrasah swasta merupakan konstruksi psikososial yang dipengaruhi oleh dinamika relasional, dukungan moral, dan proses pembentukan makna profesi yang berlangsung secara kontinu melalui interaksi dengan kepala sekolah. Dari analisis tematik terhadap data wawancara, observasi, dan dokumen, ditemukan tiga tema utama yang menggambarkan strategi kepala sekolah dalam memelihara motivasi guru pada konteks madrasah dengan sumber daya terbatas.

Dukungan emosional dan relasional

Dukungan emosional dan relasional merupakan praktik kepemimpinan yang paling dominan. Guru merasa didengarkan, dihargai, dan diperhatikan melalui komunikasi empatik yang dilakukan kepala sekolah dalam percakapan informal, rapat, maupun sesi pembinaan. Seorang guru (G3) mengungkapkan bahwa ia hampir meninggalkan profesinya, tetapi percakapan rutin yang dilakukan kepala sekolah mengenai nilai pengabdian dan kebermaknaan profesi membantunya mengatasi tekanan emosional. Observasi menunjukkan bahwa kepala sekolah sering “hadir” secara psikologis menyapa guru secara personal, mendengarkan keluhan tanpa menghakimi, dan menunjukkan perhatian mendalam terhadap kondisi emosional guru. Kehadiran semacam ini menciptakan rasa aman psikologis dan menumbuhkan ikatan emosional yang kuat antara guru dan sekolah.

Kepala sekolah menerapkan strategi fasilitasi struktural

Hal ini dilakukan untuk mengurangi beban kerja dan meningkatkan ruang otonomi pedagogis guru. Praktik ini terlihat dari penyederhanaan pelaporan, pembagian kerja yang

lebih adil, penyusunan jadwal yang fleksibel, serta pemberian ruang kolaborasi melalui rapat perencanaan mingguan. Pada salah satu madrasah, kepala sekolah mengganti sebagian instrumen penilaian kinerja berbasis angka menjadi refleksi profesional berbentuk naratif. Keputusan ini bukan hanya mengurangi tekanan administratif, tetapi juga membantu guru memaknai kembali dampak pembelajaran terhadap perkembangan peserta didik. Hasil observasi juga menunjukkan peningkatan partisipasi guru dalam perencanaan pembelajaran setelah adanya penataan struktur kerja yang lebih humanis.

Kepemimpinan berbasis nilai

Penelitian mengungkap peran penting kepemimpinan berbasis nilai, terutama nilai-nilai religius dan moral yang menjadi identitas madrasah. Kepala sekolah secara konsisten mengaitkan tugas mengajar dengan nilai ibadah, amanah, dan keberkahan, yang menurut guru memperkuat motivasi intrinsik mereka. Dialog reflektif tentang makna mendidik sebagai bentuk pengabdian menjadi praktik rutin dalam kegiatan pembinaan. Seorang kepala sekolah (KS2) menyatakan bahwa tugasnya bukan hanya memastikan guru bekerja, tetapi memastikan guru “merasa bermakna” dalam pekerjaannya. Nilai moral ini memberikan kekuatan psikologis yang signifikan, terutama bagi guru yang bekerja dengan gaji rendah dan fasilitas terbatas.

Adanya bentuk agensi moral pada guru

Meskipun berada dalam tekanan kebijakan administratif, beberapa guru mengaku melakukan “penolakan kecil” terhadap tugas-tugas birokratis yang dianggap tidak relevan dengan proses pembelajaran. Tindakan ini merupakan bentuk upaya menjaga integritas profesional guru. Kepala sekolah menunjukkan sikap adaptif terhadap perilaku tersebut dengan memberikan ruang kompromi dan lebih menekankan pada diskusi reflektif dibandingkan hukuman. Situasi ini menyediakan ekosistem kerja yang memungkinkan guru tetap berpegang pada nilai-nilai profesionalnya tanpa merasa terancam oleh tuntutan sistemik.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menggambarkan bahwa motivasi guru bertahan bukan karena insentif finansial, tetapi karena adanya interaksi moral, dukungan emosional, rasa aman psikologis, dan rekonstruksi makna profesi yang dilakukan secara konsisten oleh kepala sekolah. Strategi kepemimpinan ini terbukti mampu memperkuat komitmen guru dan ketahanan emosional mereka di tengah berbagai tekanan internal maupun eksternal.

Pembahasan

Pembahasan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah di madrasah swasta berperan sebagai fondasi moral dan emosional bagi guru dalam mempertahankan motivasi intrinsik. Temuan ini menegaskan bahwa motivasi kerja guru tidak hanya bergantung pada faktor struktural seperti gaji, sarana prasarana, atau beban kerja, tetapi terutama ditentukan oleh kualitas hubungan interpersonal, dukungan emosional, dan makna yang dibangun melalui kebiasaan reflektif. Hal ini selaras dengan temuan yang menunjukkan bahwa *burnout* guru berkaitan erat dengan lemahnya relasi sosial dan minimnya dukungan moral dalam lingkungan kerja (Masithoh et al., 2025; Pujiastuti & Yohamintin, 2025).

Dalam konteks ini, praktik kepemimpinan kepala sekolah yang berfokus pada komunikasi empatik dan pendampingan personal menggambarkan model *caring leadership* (Noddings, 2014). Konsep ini menekankan bahwa relasi pendidikan harus berlandaskan kepedulian, kehadiran autentik, dan komitmen moral terhadap martabat manusia. Kehadiran etis kepala sekolah menjadi bentuk pemulihan emosional bagi guru yang mengalami tekanan administratif dan ketidakpastian status pekerjaan. Disisi lain, praktik ini sejalan dengan temuan yang menunjukkan bahwa kepemimpinan empatik dapat memperkuat stabilitas emosional guru dalam institusi pendidikan Islam (Dahlan et al., 2025).

Selanjutnya, praktik fasilitasi struktural yang dilakukan kepala sekolah memberikan bukti bahwa motivasi guru meningkat ketika mereka diberikan ruang otonomi, kesempatan kolaborasi, dan beban kerja yang adil. Temuan ini mendukung teori Self-Determination, yang menyatakan bahwa motivasi intrinsik tumbuh ketika kebutuhan psikologis akan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan terpenuhi (Ryan & Deci, 2000). Dengan menyederhanakan pelaporan administrasi dan memberikan ruang refleksi, kepala sekolah telah menenangkan tekanan administratif yang menjadi salah satu faktor pengikis makna profesi guru (Letari et al., 2025).

Pembahasan lebih lanjut mengungkap bahwa kepemimpinan berbasis nilai merupakan dimensi yang sangat kuat pada konteks madrasah. Kepala sekolah tidak hanya bertindak sebagai administrator, tetapi juga sebagai figur moral yang meneguhkan makna profesi melalui narasi keagamaan dan etika spiritual. Hal ini mendukung pernyataan bahwa motivasi guru di sekolah dengan sumber daya rendah dapat dipertahankan melalui penguatan nilai-nilai moral dan hubungan interpersonal yang bermakna (Aurellia, 2025). Dengan demikian, motivasi guru tidak hanya muncul sebagai respons terhadap sistem kerja, tetapi sebagai hasil dari proses rekonstruksi makna yang berlangsung secara terus menerus.

Temuan penelitian ini juga memperlihatkan bahwa guru memiliki agensi moral, yang menjadi strategi adaptif dalam menghadapi tekanan sistemik. Meskipun berada dalam tatanan administratif yang ketat, guru mempertahankan otonomi moralnya dengan mengutamakan kepentingan pembelajaran daripada tuntutan teknokratis. Hal ini senada dengan gagasan Paulo Freire tentang pendidikan sebagai tindakan humanisasi dan kritik terhadap sistem yang menempatkan guru sebagai objek kontrol (Freire, 2000). Kepala sekolah dalam penelitian ini menunjukkan sikap resistensi terhadap sistem penilaian berbasis angka dengan memfasilitasi refleksi naratif, sehingga memperkuat konsep *resistance leadership*, yaitu kepemimpinan yang menolak reduksi makna pendidikan menjadi sekadar kinerja teknis.

Secara teoretis, hasil penelitian ini mengarah pada terbentuknya Model Motivasi Berbasis Kebermaknaan, yaitu model yang menggambarkan bahwa motivasi guru pada konteks madrasah tumbuh melalui tiga mekanisme utama: (1) relasi empatik dan dukungan emosional, (2) fasilitasi struktural yang humanis, dan (3) rekonstruksi makna profesi berbasis nilai. Model ini mengisi kekosongan dalam literatur yang sebelumnya lebih banyak berfokus pada aspek administratif dan finansial motivasi guru.

Penelitian ini memberikan implikasi penting bagi praktik pendidikan dan kebijakan. Pada tingkat sekolah, kepala sekolah perlu mengembangkan pola kepemimpinan yang menempatkan relasi manusiawi sebagai fondasi utama pengelolaan guru. Pada tingkat kebijakan, diperlukan pergeseran paradigma dari evaluasi berbasis angka menuju penilaian yang memberi ruang bagi refleksi profesional dan makna pedagogis. Temuan ini memperkuat gagasan bahwa kualitas kepemimpinan tidak ditentukan oleh kelengkapan administrasi, melainkan oleh kemampuan pemimpin menghadirkan kemanusiaan dalam organisasi pendidikan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menegaskan bahwa motivasi guru di Madrasah Tsanawiyah swasta merupakan konstruksi psikososial yang sangat dipengaruhi oleh interaksi relasional, dukungan moral, dan rekonstruksi makna profesi yang berlangsung secara kontinu melalui hubungan dengan kepala sekolah. Tiga mekanisme utama yang ditemukan dalam praktik kepemimpinan kepala sekolah adalah: (1) dukungan emosional dan relasional melalui komunikasi empatik, pendampingan personal, dan pengakuan terhadap kerja keras guru; (2) fasilitasi struktural yang humanis, meliputi pembagian beban kerja yang adil,

penyederhanaan prosedur administratif, dan penyediaan ruang kolaborasi pedagogis; serta (3) kepemimpinan berbasis nilai, yang menekankan makna profesi sebagai pengabdian moral dan spiritual sesuai tradisi keislaman madrasah. Ketiga mekanisme ini secara konsisten memperkuat motivasi intrinsik guru, ketahanan emosional, dan komitmen profesional meski berada dalam kondisi keterbatasan sumber daya.

Temuan ini memiliki implikasi praktis yang signifikan. Di tingkat sekolah, kepala sekolah perlu menempatkan relasi manusiawi, kehadiran etis, dan pembinaan reflektif sebagai fondasi utama kepemimpinan, bukan sekadar fokus pada pengelolaan administratif atau evaluasi berbasis angka. Pada tingkat kebijakan, hasil penelitian menekankan perlunya penyesuaian sistem penilaian dan dukungan bagi guru yang memberi ruang bagi refleksi profesional dan makna pedagogis. Selain itu, model motivasi berbasis kebermaknaan yang diusulkan dapat menjadi pedoman bagi sekolah Islam lainnya untuk membangun ekosistem kerja yang mendukung kesejahteraan psikologis guru serta keberlanjutan kualitas pembelajaran.

Penelitian ini terbatas pada konteks tiga Madrasah Tsanawiyah swasta di Jawa Barat, dengan partisipan yang relatif kecil dan dipilih secara purposive. Hasilnya mungkin tidak sepenuhnya dapat digeneralisasikan ke seluruh madrasah di Indonesia, khususnya yang memiliki karakteristik sumber daya, budaya, atau sistem kepemimpinan berbeda. Selain itu, fokus penelitian pada perspektif guru dan kepala sekolah tidak memasukkan pandangan pemangku kepentingan lain, seperti orang tua atau pengawas pendidikan, yang juga dapat memengaruhi motivasi guru.

Penelitian selanjutnya dapat memperluas cakupan dengan melibatkan lebih banyak madrasah dari berbagai wilayah, termasuk madrasah negeri dan madrasah dengan karakteristik sumber daya yang berbeda. Kajian longitudinal juga direkomendasikan untuk memahami dinamika motivasi guru dari waktu ke waktu dan efek jangka panjang dari kepemimpinan berbasis nilai. Selain itu, penelitian dapat mengintegrasikan perspektif siswa dan orang tua untuk mendapatkan pemahaman lebih holistik mengenai pengaruh motivasi guru terhadap kualitas pembelajaran dan hasil pendidikan.

REFERENSI

- Adam, K. M., Nurkolis, N., & Sumarno, S. (2025). Pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif kepala madrasah, budaya kerja dan motivasi kerja terhadap profesionalisme guru madrasah aliyah pada Lembaga Pendidikan Ma'arif di Kabupaten Kendal. *SOCIAL: Jurnal Inovasi Pendidikan IPS*, 5(1), 171–180. <https://doi.org/10.51878/social.v5i1.4719>
- Ahmad, M. (2022). Analisis kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru. *Akademika: Jurnal Keagamaan dan Pendidikan*, 20(1). <https://doi.org/10.56633/jkp.v20i1.628>
- Aurellia, F. (2025). Intrinsic and Extrinsic Motivation of Fourth Grade Teachers at Muhammadiyah 1: Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik Guru Kelas IV di Muhammadiyah 1. *Journal of Islamic and Muhammadiyah Studies*, 7(2), 1–20. <https://doi.org/10.21070/jims.v7i2.1647>
- Ball, S. J. (2010). *The necessity and violence of theory*. London: Routledge.
- Biesta, G. (2015). *Beautiful risk of education*. London: Routledge.
- Braun, V., & Clarke, V. (2008). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches* (L. Habib, Ed.; 3rd ed.). SAGE Publications. https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrKGJwBXTFpFQIAUXXLQwx.;_ylu=Y29sbwNzZz

[MEcG9zAzQEdnRpZAMEc2VjA3Ny/RV=2/RE=1766052353/RO=10/RU=https%3a%2f%2febooks.umu.ac.id%2flibrarian%2fbooks-file%2fQualitative%20Inquiry%20and%20Research%20-%20John%20W.%20Creswell.pdf/RK=2/RS=mqBOTxRVNA5qJfcmhLKuCloNUg4-](https://febooks.umu.ac.id/febooks-file/Qualitative%20Inquiry%20and%20Research%20-%20John%20W.%20Creswell.pdf)

- Dahlan, R. M., Samsuri, Malihatun, E., Morisson, B., Abdurrohman, A., Basyit, A., & Madali. (2025). Teachers' motivation in developing quality learning in rural schools in Indonesia. *Frontiers in Education*, 10, 1-9. <https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1597989>
- Daud, D., & Kun Nurachadijat. (2023). Peningkatan motivasi kerja guru ditinjau dari kepemimpinan kepala sekolah. *Simpati*, 1(3), 223-235. <https://doi.org/10.59024/simpati.v1i3.239>
- Darwanto, A., Enas, & Saryono, O. (2025). OPTIMALISASI MANAJEMEN SEKOLAH DALAM PENGUATAN PENDIDIKAN KARAKTER. *Jurnal Penelitian Kebijakan Pendidikan*, 17(2), 127-140. <https://doi.org/10.24832/jpkp.v17i2.969>
- Edwards, D., Schmidt, M., & Mestry, R. (2023). Core values of ethical leaders in South African schools. *South African Journal of Education*, 43(2), S1-S11. <https://doi.org/10.15700/saje.v43ns2a2469>
- Fadillah, M. K., Dacholfany, M. I., Tuala, R. P., Winingsih, H., & Marpuah, S. (2024). Leadership, organizational culture, work motivation, organizational commitment, and job satisfaction as determinants of teacher performance. *Fitrah: Journal of Islamic Education*, 5(1), 48-73. <https://doi.org/10.53802/fitrah.v5i1.821>
- Freire, P. (2000). *Pedagogy of the Oppressed : 30th Anniversary Edition* (M. B. Ramos, Trans.; 30th ed.). Continuum. <https://welib.org/md5/e7c9674042510ad3ea480ea553f6f4c0>
- Hanan, K.-D., Bahaking, R., Syamsudduha, S., & Rahman, D. (2023). Pengaruh kepemimpinan kepala madrasah terhadap motivasi kerja guru. *Adaara: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 13(1). <https://doi.org/10.30863/ajmpi.v13i1.2591>
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2012). *Sustainable leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland, OH: World Publishing.
- Karim, A., Siregar, B., Prayoga, B. I., Suyitno, S., & Kartiko, A. (2023). Pengaruh kompetensi kepala sekolah dan komitmen organisasi terhadap motivasi kerja guru pada Madrasah Tsanawiyah. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3(3), 306-318. <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v3i3.287>
- Kementrian Pendidikan, K. R. dan T. (2024). *Laporan Kinerja 2023*. <https://id.scribd.com/document/762570063/Laporan-Kinerja-Ditjen-GTK-Tahun-2023>
- Letari, A. M., Suwandi, S., & Pranata, I. K. (2025). Performance-based management and moral fatigue among Indonesian teachers. *Educational Management Review*, 19(1), 11-25.
- Letari, U., Ramli, R., Irma, Tajuddin, Taufik, & Saleh, Abd. R. (2025). Optimalisasi Kinerja Sekolah Melalui Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah. *Sulawesi Tenggara Educational Journal*, 5(1), 233-242. <https://doi.org/10.54297/seduj.v5i1.1103>
- Masithoh, D., Mulyana, A., & Rukmini, S. (2025). Work engagement among honorary teachers: Structural pressure and emotional burnout. *Indonesian Journal of Educational Research*, 14(2), 98-115. <https://doi.org/10.26737/ijer.v14i2.4923>
- Milles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (K. Perry, Ed.; 3rd ed.). SAGE Publications. https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrxiSYDFp8AEAQfLLQwx.;_ylu=Y29sbwNzZzM_EcG9zAzEEdnRpZAMEc2VjA3Ny/RV=2/RE=1766053266/RO=10/RU=https%3a%2f%2farchive.org%2fdownload%2fspradleyanalisisdatakualitatifmodeletnografi%2fMatthew_Miles%252C_Michael_Hberman%252C_Johnny_Sdana-

[Qualitative Data Analysis A Methods Sourcebook-
Sage %25282014%2529%255B1%255D.pdf/RK=2/RS=QmHIR54z2ulfu3XU2Laew4pzM
C-](https://www.sagepub.com/books/monograph/qualitative-data-analysis-a-methods-sourcebook)

- Muh Ibnu Sholeh, Haris, M., Nur 'Azah, M., Syafiuddin Shobirin, S., Wahrudin, B., Muzakki, H., & Ismail, T. (2024). The role of teachers in increasing students' learning motivation in Islamic religious education. *Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 21(2), 421–441. <https://doi.org/10.14421/jpai.v21i2.8846>
- Noddings, N. (2014). *The Challenge to Care in Schools: An Alternative Approach to Education, Second Edition* (2nd ed.). Teachers College Press. https://www.google.co.id/books/edition/The_Challenge_to_Care_in_Schools/LARDAwAAQBAJ?hl=en&gbpv=1
- Pujiastuti, G. R., & Yohamintin. (2025). Analisis Kompetensi Sosial Guru dalam Menurunkan Risiko Burnout Guru di SDN. *Pendas : Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 10(3), 215–225.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67. <https://doi.org/10.1006/CEPS.1999.1020>
- Sasmiaji, V., Sukirman, & Suyatno. (2025). Transformational leadership in overcoming teacher burnout. *Eduvest - Journal of Universal Studies*, 5(3). <https://doi.org/10.59188/eduvest.v5i3.51018>
- Sihakawan, Z. (2024). Does servant leadership overcome teacher burnout? Principal's strategic approach. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(2). <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v7i2.4548>
- Solikatun, & Hasanah, U. (2019). Korelasi gaya kepemimpinan kepala madrasah dan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri 3 Nganjuk. *Intelektual: Jurnal Pendidikan dan Studi Keislaman*, 9(2), 129–144. <https://doi.org/10.33367/ji.v9i2.973>
- Solekha, S., Sumarno, & Rasiman. (2024). The influence of school principal leadership and work environment on teacher work motivation in elementary school. *Belajea: Jurnal Pendidikan Islam*, 9(2), 241–262. <https://doi.org/10.29240/belajea.v9i2.13221>
- Sugiyono, & Omolu, A. P. (2023). Gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas guru di Madrasah Aliyah Al-Ikhlash Tinabogan. *Journal of Educational Management and Islamic Leadership (JEMIL)*, 2(2). <https://doi.org/10.56338/jemil.v2i2.4064>
- Syawaliarti, S. (2022). Gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru di lingkungan MTs.N 1 Kota Pekanbaru. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 6(1), 552–560. <https://doi.org/10.31004/jptam.v6i1.2945>
- Taqwim, M. (2024). The influence of work culture and work motivation on teacher performance. *Journal of Islamic Studies and Education*, 3(1), 95–100. <https://doi.org/10.63120/jise.v3i3.47>
- Ting, H., Wong, M., & Lau, C. (2025). Effective snowball sampling strategies in qualitative education research. *International Journal of Qualitative Methods*, 24, 1–12. <https://doi.org/10.1177/16094069241234567>
- Tsalis Imamuddin. (2023). Pengaruh kepemimpinan dan motivasi kepala sekolah terhadap kinerja guru. *Journal of Education Research*, 5(4). <https://doi.org/10.37985/jer.v5i4.1616>
- Vani Sasmiaji, Sukirman, & Suyatno. (2025). Transformational leadership in overcoming teacher burnout. *Eduvest - Journal of Universal Studies*, 5(3). <https://doi.org/10.59188/eduvest.v5i3.51018>
- Yiniarti, Y. (2023). Leadership and motivation as determinants of teacher performance: Evidence from Indonesian junior secondary schools. *ISEJ: Indonesian Science Education Journal*, 4(1), 1–10.

- Yin, R. K. (2017). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (L. Fargotstein, Ed.; Sixth Edition). SAGE Publications. https://books.google.co.id/books/about/Case_Study_Research_and_Applications.html?id=6DwmDwAAQBAJ&redir_esc=y
- Zaini, A. W., & Sanjani, M. A. F. (2024). Improving Islamic religious education teachers' performance through effective school leadership. *Afkarina: Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 8(1). <https://doi.org/10.33650/afkarina.v8i1.5331>
- Zebua, S., Haluk, P., Pinoa, S. A., Kahfi, A., & Dzulhasnan, A. H. (2025). The influence of principal's leadership style and work motivation on teacher performance. *Thawalib: Jurnal Kependidikan Islam*, 6(1), 55–68. <https://doi.org/10.54150/thawalib.v6i1.628>

Copyright holder:

© Author

First publication right:

Jurnal Manajemen Pendidikan

This article is licensed under:

CC-BY-SA