

PSIKOLOGI ORGANISASI DAN PENGARUHNYA TERHADAP BUDAYA KERJA DI MTSN 1 SUMEDANG

Teguh Iqbal Maulana¹, Mulyawan Safwandy Nugraha²

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

Email: teguhiqbal090@gmail.com



DOI : <https://doi.org/10.34125/jkps.v11i1.1183>

Sections Info

Article history:

Submitted: 13 January 2026

Final Revised: 24 January 2026

Accepted: 10 February 2026

Published: 24 February 2026

Keywords:

Organizational Psychology

Work Culture

Educational Management



ABSTRACT

Objective: This study examines the influence of organizational psychology on work culture at MTsN 1 Sumedang, focusing on motivation, communication, conflict management, and leadership within an Islamic educational context. **Methods:** A qualitative case study approach was employed, using purposive sampling. Data were collected through in-depth interviews with a senior teacher (Ibu Eva), participant observation, and documentation analysis, then analyzed using Miles, Huberman, and Saldaña's interactive model. **Results:** The findings reveal that although the term "organizational psychology" is not formally recognized, its core principles are organically integrated into daily management practices. A healthy, non-toxic work environment, mutual support among colleagues, periodic appreciation programs, and spiritual routines such as communal prayers and monthly religious gatherings significantly enhance teacher motivation and well-being. **Novelty:** This research contributes a contextual model demonstrating how modern organizational psychology principles such as intrinsic motivation, collaborative communication, and participative leadership can be authentically integrated with Islamic educational management principles like *itqan* (professionalism), *syura* (consultation), and *amanah* (trustworthiness).

ABSTRAK

Objektif: Penelitian ini menganalisis pengaruh psikologi organisasi terhadap budaya kerja di MTsN 1 Sumedang, khususnya pada motivasi, komunikasi, manajemen konflik, dan kepemimpinan dalam konteks pendidikan Islam. **Metode:** Pendekatan studi kasus kualitatif digunakan dengan teknik purposive sampling. Pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi, dianalisis dengan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña. **Hasil:** menunjukkan bahwa meskipun istilah "psikologi organisasi" belum dikenal secara formal, prinsip-prinsip dasarnya telah terintegrasi secara organik dalam praktik manajemen sehari-hari. Lingkungan kerja yang sehat, saling mendukung, program apresiasi berkala, serta rutinitas spiritual seperti salat berjamaah dan pengajian bulanan secara signifikan meningkatkan motivasi dan kesejahteraan guru. **Kebaruan:** Penelitian ini memberikan kontribusi berupa model kontekstual yang menunjukkan bagaimana prinsip psikologi organisasi modern seperti motivasi intrinsik, komunikasi kolaboratif, dan kepemimpinan partisipatif dapat diintegrasikan secara autentik dengan prinsip manajemen pendidikan Islam seperti *itqan* (profesionalisme), *syura* (musyawarah), dan *amanah* (kepercayaan).

Kata kunci: Psikologi Organisasi, Budaya Kerja, Manajemen Pendidikan

PENDAHULUAN

Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 1 Sumedang merupakan salah satu lembaga pendidikan Islam yang memiliki peran strategis dalam mencetak generasi muslim yang berakhlak mulia, berilmu, dan berkualitas. Budaya kerja yang positif dalam lingkungan madrasah terbukti menjadi fondasi penting bagi terciptanya efektivitas penyelenggaraan pendidikan ([Kuseini et al., 2023](#); [Nisa & Rozikin, 2025](#)). Penelitian mutakhir menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat, didukung oleh nilai-nilai Islam seperti ukhuwah, amanah, keadilan, dan syura, mampu menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, produktif, serta meningkatkan kinerja guru dan staf. Budaya kerja yang demikian tidak hanya berdampak langsung pada kualitas proses pembelajaran, tetapi juga memperkuat motivasi kerja dan komitmen organisasi para pendidik ([Amtu et al., 2020](#)). Selain itu, kepemimpinan yang efektif dan berlandaskan nilai-nilai Islam berperan penting dalam membangun budaya kerja yang kondusif, memperkuat karakter, serta meningkatkan profesionalisme dan kolaborasi di antara seluruh anggota madrasah ([Shobri, 2025](#)). Dengan demikian, integrasi budaya kerja positif dan nilai-nilai Islam dalam manajemen kelembagaan madrasah menjadi kunci utama dalam mewujudkan pendidikan yang berkualitas dan berkelanjutan. Namun, tantangan modern seperti perubahan sosial, tuntutan akuntabilitas, dan kompleksitas manajemen sumber daya manusia menuntut pendekatan yang lebih sistematis dalam mengelola perilaku organisasi.

Psikologi organisasi dalam perspektif ilmu manajemen berperan penting dalam memahami dan mengelola perilaku individu, kelompok, dan struktur organisasi untuk meningkatkan efektivitas serta kesejahteraan anggota organisasi ([Z. Arifin, 2024](#)). Prinsip-prinsip psikologi organisasi, seperti pengembangan kepemimpinan, keterlibatan karyawan, keadilan organisasi, desain pekerjaan, dan budaya kerja yang positif, terbukti mampu menciptakan lingkungan kerja yang sehat, produktif, dan mendukung kinerja optimal. ([Bakri, 2024](#)) Selain itu, penerapan psikologi organisasi juga memberikan kerangka kerja komprehensif untuk menganalisis dan meningkatkan kesejahteraan karyawan melalui penguatan budaya organisasi, praktik kepemimpinan yang suportif, desain pekerjaan yang sesuai, serta dinamika interpersonal yang harmonis ([Dewangan, 2025](#)). Integrasi prinsip-prinsip psikologi organisasi ke dalam praktik manajemen terbukti dapat meningkatkan keterlibatan, motivasi, dan kinerja karyawan, sehingga berkontribusi pada keberhasilan dan keberlanjutan organisasi ([Wahyuni & Nusantara, 2024](#)).

Penelitian menunjukkan bahwa motivasi dan kepemimpinan berperan sebagai mediator penting antara budaya organisasi dan kinerja guru. Budaya organisasi yang positif, didukung oleh kepemimpinan efektif dan motivasi kerja yang tinggi, secara langsung meningkatkan kinerja guru dan hasil pendidikan. Hubungan erat antara kepemimpinan, motivasi, dan budaya organisasi menegaskan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan kolaboratif untuk mencapai tujuan Pendidikan ([Huda et al., 2025](#)).

Selain itu, iklim kerja yang etis dan dukungan organisasi juga sangat memengaruhi perilaku proaktif guru. Dalam konteks sekolah Islam, nilai-nilai etika dan budaya kerja yang kuat lebih dominan dalam mendorong keterlibatan dan inisiatif guru dibandingkan sekadar dukungan organisasi formal ([Samad et al., 2023](#)). Hal ini menegaskan pentingnya membangun iklim kerja yang berlandaskan nilai dan etika Islam untuk memperkuat kolaborasi dan menurunkan konflik. ([Pradesa et al., 2023](#))

Manajemen konflik dan struktur organisasi yang jelas juga berkontribusi pada terciptanya lingkungan kerja yang kondusif ([Rahman, 2025](#)). Struktur organisasi yang baik dan manajemen konflik yang efektif meningkatkan suasana kerja dan efektivitas guru, meskipun

dampak langsung manajemen konflik terhadap kinerja tidak selalu signifikan. Namun, lingkungan kerja yang positif tetap menjadi kunci utama dalam meningkatkan efektivitas guru. ([Afif et al., 2024](#)). Di sisi lain, banyak lembaga pendidikan Islam masih mengandalkan pendekatan tradisional dalam pengelolaan SDM, yang cenderung bersifat hierarkis dan reaktif, sehingga berpotensi menghambat inovasi dan partisipasi aktif dari seluruh warga madrasah.

Fenomena di lapangan menunjukkan bahwa meskipun MTsN 1 Sumedang telah menunjukkan indikator efektivitas manajemen yang baik seperti pelaksanaan program apresiasi guru, budaya musyawarah, dan interaksi yang akrab pemahaman terhadap konsep psikologi organisasi secara formal masih terbatas. Guru dan staf lebih mengenal praktik-praktik tersebut melalui pengalaman daripada pemahaman teoretis yang mendalam. Hal ini menciptakan celah antara praktik yang sudah baik dengan potensi optimalisasi berbasis ilmu perilaku. Selain itu, Konsep gaya kepemimpinan delegatif yang diterapkan kepala madrasah memang dapat meningkatkan pemberdayaan dan kemandirian tim, namun efektivitasnya sangat bergantung pada kehadiran figur teladan dan komunikasi yang intensif. Jika kedua aspek ini diabaikan, kohesi dan identitas organisasi dapat melemah, sehingga budaya kerja menjadi kurang solid ([I. Arifin & Taufiq, 2018](#)).

Penelitian di lingkungan pendidikan Islam menegaskan bahwa kepala sekolah atau kiai tidak hanya berperan secara struktural, tetapi juga sebagai simbol budaya yang menanamkan nilai-nilai keteladanan, integritas, dan komunikasi terbuka. Kualitas kepemimpinan yang tinggi, didukung internalisasi nilai-nilai Islam, terbukti memperkuat kultur organisasi, meningkatkan kolaborasi, dan menjaga stabilitas institusi ([S. Arifin et al., 2024](#)). Gaya kepemimpinan delegatif yang efektif di madrasah atau pesantren umumnya dikombinasikan dengan pendekatan partisipatif dan konsultatif, sehingga pemberdayaan tetap berjalan tanpa mengorbankan kebersamaan dan visi bersama. Integrasi nilai-nilai Islam seperti amanah, musyawarah, dan adab komunikasi ke dalam kerangka psikologi organisasi menjadi kunci penguatan budaya kerja yang sistematis dan berkelanjutan ([Harahap, 2023](#)).

Banyak studi menyoroti pentingnya administrasi pendidikan Islam, termasuk perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi yang terintegrasi dengan nilai-nilai Islam. Administrasi pendidikan Islam meliputi tata laksana, kurikulum, personalia, keuangan, sarana prasarana, dan hubungan masyarakat, dengan penekanan pada prinsip-prinsip Islam dalam setiap prosesnya ([Affandi et al., 2022](#)). Pengelolaan kurikulum juga menjadi perhatian utama, terutama dalam upaya mengintegrasikan nilai-nilai tauhid, akhlak, dan ukhuwah ke dalam sistem pembelajaran. Inovasi kurikulum berbasis nilai Islam dinilai strategis untuk menjawab tantangan globalisasi dan menjaga relevansi Pendidikan ([Sa'adi, 2025](#)). Penelitian lain menyoroti peran kepemimpinan spiritual dalam membangun karakter dan budaya organisasi di lembaga pendidikan Islam. Model kepemimpinan yang mengintegrasikan nilai-nilai Islam seperti amanah, musyawarah, dan keteladanan dinilai efektif dalam membentuk lingkungan pendidikan yang berkarakter dan berdaya saing ([Rahman, 2025](#)).

Namun masih sedikit yang mengkaji secara mendalam bagaimana prinsip psikologi organisasi dapat diintegrasikan untuk memperkuat budaya kerja di lingkungan madrasah. Studi ini hadir sebagai bentuk respons terhadap kesenjangan tersebut, dengan menempatkan MTsN 1 Sumedang sebagai studi kasus untuk menganalisis bagaimana pemahaman dan penerapan psikologi organisasi secara implisit maupun eksplisit mempengaruhi pembentukan budaya kerja Islami. Kebaruan penelitian ini terletak pada pendekatan integratif yang menghubungkan teori psikologi organisasi modern dengan prinsip manajemen pendidikan Islam, serta menyajikan temuan empiris yang konkret dari konteks madrasah

negeri yang memiliki karakteristik unik dalam hal struktur, dinamika SDM, dan tuntutan birokrasi.

Oleh karena itu, artikel ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh psikologi organisasi terhadap budaya kerja di MTsN 1 Sumedang, dengan fokus pada aspek motivasi, komunikasi, manajemen konflik, dan kepemimpinan. Temuan penelitian diharapkan tidak hanya memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan ilmu manajemen pendidikan Islam, tetapi juga menjadi dasar bagi pengembangan modul pelatihan yang aplikatif bagi kepala madrasah, guru, dan staf dalam membangun organisasi pendidikan yang profesional, humanis, dan bernilai Islami.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus (case study) untuk menggali secara mendalam fenomena psikologi organisasi dan pengaruhnya terhadap budaya kerja di MTsN 1 Sumedang. Pendekatan kualitatif dipilih karena mampu memberikan pemahaman holistik, deskriptif, dan kontekstual terhadap dinamika perilaku individu, kelompok, dan struktur organisasi dalam lingkungan madrasah ([Afriani et al., 2025](#)). Studi kasus ini menekankan pentingnya wawancara mendalam, observasi partisipan, dan dokumentasi untuk memahami proses pembentukan budaya organisasi, adaptasi nilai, serta dinamika interaksi antar individu dan kelompok ([Suwandi, 2021](#)). Lokasi penelitian ditetapkan di Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 1 Sumedang, yang dipilih secara purposif karena memiliki karakteristik unik sebagai lembaga pendidikan Islam negeri dengan jumlah guru dan staf yang cukup besar, keberagaman latar belakang SDM, serta dinamika manajemen yang kompleks namun tetap menjaga harmoni internal. Madrasah ini juga telah menerapkan berbagai program penguatan manajemen, seperti apresiasi guru, musyawarah rutin, dan pembinaan spiritual, yang menjadi indikator awal adanya praktik-praktik psikologi organisasi meskipun belum diformalkan secara teoretis. Subjek penelitian ditentukan melalui teknik purposive sampling, purposive sampling (juga disebut judgment sampling) adalah teknik non-probabilitas di mana peneliti secara sengaja memilih individu atau kelompok yang dianggap memiliki pengetahuan, pengalaman, atau karakteristik yang sesuai dengan tujuan penelitian. Teknik ini sangat efektif untuk memperoleh data yang mendalam dari informan yang kompeten dan relevan dengan fenomena yang diteliti ([Nyimbili & Nyimbili, 2024](#)). Subjek utama terdiri dari kepala madrasah, wakil kepala madrasah, guru senior, dan staf tata usaha yang memiliki pemahaman mendalam tentang sistem manajemen dan budaya kerja di madrasah. Dalam pelaksanaannya, kepala madrasah tidak dapat hadir secara langsung; oleh karena itu, wawancara dialihkan kepada guru senior dan staf administrasi yang dianggap mewakili perspektif manajerial, dengan tetap mempertahankan validitas data melalui triangulasi.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui triangulasi sumber, yaitu kombinasi dari wawancara mendalam (In-depth interview), observasi partisipatif, dan studi dokumentasi. Wawancara semi-terstruktur dilakukan dengan narasumber utama, Ibu Eva, guru senior yang telah mengabdikan selama 15 tahun dan aktif dalam kegiatan manajemen madrasah. Pertanyaan fokus mencakup aspek motivasi kerja, komunikasi, manajemen konflik, gaya kepemimpinan, dan nilai-nilai yang diterapkan dalam budaya kerja. Observasi dilakukan selama satu hari penuh di lingkungan madrasah untuk merekam interaksi antar guru, suasana ruang guru, kegiatan ibadah bersama, dan proses rapat internal. Dokumentasi mencakup pengumpulan dokumen resmi seperti struktur organisasi, notulen rapat, program kerja madrasah, serta foto kegiatan sekolah guna memperkuat keabsahan temuan.

Analisis data dilakukan secara induktif menggunakan model interaktif Miles,

Huberman, dan Saldaña yang terdiri atas tiga tahap: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Reduksi data dilakukan dengan memilih, menyederhanakan, dan mengorganisasi informasi dari transkrip wawancara, catatan observasi, dan dokumen. Data yang telah direduksi kemudian disajikan dalam bentuk narasi tematik untuk mempermudah interpretasi. Tahap akhir melibatkan penarikan kesimpulan yang dilakukan secara iteratif dan diverifikasi melalui triangulasi data dan peer debriefing ([Miles et al., 1994](#))

Keabsahan data dijamin melalui triangulasi metode, sumber, dan teori ([Noble & Heale, 2019](#)). Selain itu, peneliti melakukan follow-up komunikasi melalui email dan telepon untuk klarifikasi data jika diperlukan. Etika penelitian dijunjung tinggi dengan memperoleh izin tertulis dari pihak madrasah, menjaga kerahasiaan identitas informan, serta memastikan bahwa semua data digunakan secara bertanggung jawab untuk tujuan akademik. Jadwal pelaksanaan penelitian mencakup sembilan minggu, dimulai dari perencanaan, pengumpulan data, analisis, hingga penyusunan laporan akhir. Proses lapangan dilaksanakan pada tanggal 26 September 2025, sesuai dengan ketersediaan waktu narasumber dan aksesibilitas lokasi penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Berdasarkan hasil pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi di MTsN 1 Sumedang, diperoleh temuan empiris yang menggambarkan penerapan prinsip-prinsip psikologi organisasi dalam pembentukan budaya kerja Islami. Meskipun konsep formal “Psikologi organisasi” belum menjadi bagian eksplisit dari pelatihan manajemen madrasah, praktik-praktik yang selaras dengan teori perilaku organisasi telah diterapkan secara implisit melalui nilai-nilai keislaman dan dinamika internal yang harmonis. Temuan utama disajikan berdasarkan empat aspek kunci: motivasi kerja, iklim organisasi, manajemen konflik, dan gaya kepemimpinan.

Motivasi Kerja

Motivasi kerja guru dan staf di MTsN 1 Sumedang sangat dipengaruhi oleh lingkungan kerja yang sehat dan tidak *toxic*. Ibu Eva, guru senior dengan masa bakti 15 tahun, menyatakan bahwa suasana kerja yang hangat, saling mendukung, dan penuh kekeluargaan merupakan faktor utama yang membuat dirinya merasa betah dan termotivasi setiap hari. “Di sini suasananya hangat, guru-gurunya saling mendukung, jadi saya merasa betah dan semangat setiap hari,” ujarnya. Selain itu, adanya program apresiasi dua tahunan yang mencakup kategori seperti *guru berprestasi* dan *guru paling disiplin* turut memberikan pengakuan yang meningkatkan rasa dihargai. Program ini didukung oleh pendampingan dari pengawas Kementerian Agama, sehingga memiliki legitimasi profesional sekaligus spiritual. Motivasi kerja juga muncul dari keselarasan antara tugas mengajar dan visi lembaga, yaitu mencetak generasi islami yang berilmu dan berakhlak mulia.

Iklim Organisasi

Kedua, iklim organisasi di MTsN 1 Sumedang tercermin dari interaksi yang akrab, tanpa hierarki kaku, dan penuh nuansa keislaman. Observasi menunjukkan bahwa ruang guru menjadi tempat interaksi informal yang positif, di mana guru senior aktif membimbing rekan yang lebih muda. Tidak ada budaya senioritas; sebaliknya, terbangun budaya *ta’awun* (Saling menolong) dalam tugas administrasi maupun pembelajaran. Nilai-nilai Islam seperti *ukhuwah*, *amanah*, dan *keadilan* tampak dalam praktik sehari-hari, misalnya doa bersama di awal pekan, salat berjamaah di masjid madrasah, serta pengajian bulanan yang diikuti oleh seluruh warga

madrasah. Ketika ada guru yang mengalami stres atau kelelahan, dukungan datang dari rekan kerja baik secara emosional maupun praktis dengan memberi waktu istirahat dan membantu mengambil alih tugas sementara.

Manajemen Konflik

Manajemen konflik di MTsN 1 Sumedang berlangsung secara preventif dan kolaboratif. Hampir tidak pernah terjadi konflik besar di lingkungan madrasah. Jika terjadi perbedaan pandangan, misalnya terkait metode mengajar atau pembagian tugas, penyelesaian dilakukan secara langsung melalui musyawarah terbatas yang hanya melibatkan pihak terkait dan satu orang penengah. Proses ini cepat, efektif, dan menjaga harmoni. Komunikasi antar guru dan staf berjalan lancar melalui grup WhatsApp dan rapat bulanan rutin. Prinsip *syura* (Musyawarah) bukan hanya sebagai nilai agama, tetapi telah menjadi mekanisme pengambilan keputusan yang nyata. Budaya kerja lebih menekankan kolaborasi daripada individualisme, terlihat dari kerja sama tim dalam persiapan ujian, peringatan hari besar Islam, dan kegiatan ekstrakurikuler.

Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan di MTsN 1 Sumedang bersifat delegatif, meskipun kepala madrasah jarang hadir karena banyak agenda luar. Namun, gaya ini tidak mengganggu efektivitas manajemen karena kepala madrasah memberikan kepercayaan penuh kepada wakil kepala dan guru senior untuk mengelola aktivitas harian. Keputusan strategis tetap dibahas dalam rapat bersama, mencerminkan prinsip *syura* dan transparansi. Kepala madrasah dinilai memiliki akhlakul karimah dan sikap ramah, sehingga tetap dihormati meskipun tidak selalu hadir fisik.

Dalam aspek efektivitas manajemen pendidikan, perencanaan program dilakukan secara partisipatif. Setiap awal semester, guru diminta menyampaikan masukan dan kebutuhan, yang kemudian dibahas dalam rapat kerja. Pembagian tugas disesuaikan dengan kompetensi masing-masing, dan evaluasi kinerja dilakukan setiap akhir semester melalui supervisi kelas dan umpan balik tertulis. Proses ini menunjukkan integrasi antara prinsip manajemen modern dan nilai-nilai Islam, di mana keadilan (*Adl*) dan profesionalisme (*Itqan*) dijunjung tinggi. Hasilnya, guru merasa dilibatkan dan memiliki tanggung jawab terhadap keberhasilan program madrasah.

Secara keseluruhan, budaya kerja di MTsN 1 Sumedang dibangun atas fondasi nilai-nilai Islam yang diimplementasikan melalui praktik-praktik yang secara faktual mencerminkan prinsip psikologi organisasi, meskipun belum diformalkan secara teoretis. Lingkungan kerja yang positif, komunikasi terbuka, penyelesaian konflik secara musyawarah, dan kepemimpinan yang memberdayakan menjadi indikator kuat bahwa psikologi organisasi telah menjadi bagian dari DNA kelembagaan madrasah, bahkan jika istilah tersebut belum digunakan secara eksplisit.

Pembahasan

Temuan penelitian di MTsN 1 Sumedang menunjukkan bahwa meskipun istilah psikologi organisasi belum digunakan secara eksplisit dalam diskusi manajemen madrasah, prinsip-prinsip dasarnya telah diterapkan secara implisit melalui praktik-praktik yang selaras dengan nilai-nilai Islam dan dinamika sosial yang sehat. Fenomena ini mencerminkan integrasi alami antara ilmu perilaku modern dan etika keislaman dalam konteks pengelolaan lembaga pendidikan. Pembahasan ini akan menguraikan interpretasi atas temuan tersebut dengan merujuk pada kerangka teoretis yang relevan, membandingkannya dengan penelitian

sebelumnya, serta menjelaskan implikasi dari hasil penelitian dalam konteks penguatan budaya kerja Islami.

Pertama motivasi kerja guru yang tinggi lebih banyak dipengaruhi oleh lingkungan kerja yang mendukung, hangat, dan bernuansa spiritual, daripada sekadar insentif atau kenaikan pangkat. Studi meta-analisis menunjukkan bahwa dukungan terhadap kebutuhan psikologis dasar otonomi, kompetensi, dan keterhubungan dari lingkungan kerja sangat berperan dalam membangun motivasi intrinsik guru, yang berdampak positif pada kesejahteraan, kepuasan kerja, dan kinerja mereka. Sebaliknya, motivasi yang bersifat ekstrinsik atau dikendalikan cenderung berhubungan dengan tingkat stres dan burnout yang lebih tinggi ([Slomp et al., 2020](#); [Van Den Broeck et al., 2021](#)). Selain itu, kepemimpinan yang mendukung kebutuhan guru, khususnya dalam aspek keterhubungan dan otonomi, terbukti meningkatkan motivasi dan kesejahteraan guru secara signifikan ([Haw et al., 2023](#); [Slomp et al., 2024](#)). Temuan ini memperkuat prinsip Self-Determination Theory, yang menegaskan bahwa pemenuhan kebutuhan psikologis dasar dalam lingkungan kerja pendidikan sangat penting untuk menciptakan motivasi yang tahan lama dan bermakna.

Dalam konteks madrasah rasa keterhubungan (Relatedness) di lingkungan madrasah terbangun melalui interaksi akrab antar guru, kegiatan spiritual seperti doa bersama dan salat berjamaah, serta budaya kerja yang inklusif. Kompetensi guru diperkuat melalui supervisi kelas, pelatihan profesional, dan apresiasi atas kinerja mereka. Pendekatan ini sejalan dengan penerapan teori kebutuhan Maslow, di mana kebutuhan akan rasa aman, cinta, dan penghargaan dapat terpenuhi melalui lingkungan kerja yang adil, suportif, dan kolaboratif. Studi-studi terbaru menegaskan bahwa pemenuhan kebutuhan sosial dan penghargaan, seperti interaksi positif, pengakuan, dan dukungan institusi, sangat penting untuk meningkatkan motivasi, kesejahteraan, dan kinerja guru di institusi pendidikan Islam ([Azizah et al., 2024](#); [Eliana et al., 2024](#); [Setyaningrum & Rahmania, 2025](#); [Sultan et al., 2025](#)). Selain itu, penerapan nilai-nilai spiritual dan budaya kerja yang harmonis juga berkontribusi pada terciptanya suasana kerja yang kondusif dan mendukung pengembangan profesional guru ([Masnawati et al., 2019](#); [Samad et al., 2023](#)). Hal ini menegaskan bahwa motivasi dalam lembaga pendidikan Islam tidak bisa dipisahkan dari dimensi spiritual dan emosional, yang menjadi pembeda utama dibanding institusi sekuler.

Kedua, iklim organisasi yang positif di MTsN 1 Sumedang tercermin dari minimnya hierarki formal, komunikasi yang terbuka, dan dukungan emosional antar rekan kerja. Observasi menunjukkan bahwa ruang guru bukan hanya tempat administratif, tetapi menjadi pusat interaksi sosial yang mendukung *employee well-being*. Penelitian menunjukkan bahwa persepsi guru terhadap dukungan organisasi sangat berpengaruh pada komitmen, loyalitas, dan kinerja mereka. Organizational Support Theory menegaskan bahwa ketika guru merasa didukung baik secara emosional, instrumental, maupun profesional mereka cenderung memiliki kepuasan kerja lebih tinggi, komitmen organisasi yang kuat, dan performa yang lebih baik ([L. Li et al., 2025](#); [Z. Li & Serrano, 2024](#); [Susanti et al., 2023](#); [Wang, 2020](#)). Komunikasi yang terbuka dan minimnya hierarki formal menciptakan suasana kerja yang kolaboratif dan inklusif. Hal ini mendorong partisipasi aktif, pertukaran ide, serta rasa saling percaya antar guru, yang pada akhirnya meningkatkan inovasi dan efektivitas pembelajaran ([García-Martínez et al., 2021](#); [Montejo & Patiño, 2021](#)).

Lebih jauh budaya kerja yang menanamkan nilai ukhuwah (persaudaraan), amanah (kepercayaan), dan keadilan merupakan ciri utama Islamic organizational culture. Nilai-nilai ini tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga membentuk identitas kolektif sebagai komunitas pendidik muslim yang solid dan berkarakter ([Husnurijal et al., 2024](#); [Purnomo,](#)

2022). Penelitian menunjukkan bahwa integrasi nilai-nilai Islami dalam rutinitas harian sekolah, seperti salat berjamaah, musyawarah, dan keteladanan, efektif menurunkan stres kerja dan memperkuat kohesi tim, sebagaimana ditemukan di beberapa lembaga pendidikan islam. (Mustika et al., 2025) Yang membedakan temuan di MTsN 1 Sumedang adalah internalisasi nilai-nilai tersebut terjadi secara organik, tanpa program pelatihan formal. Hal ini menunjukkan bahwa budaya Islami telah mengakar kuat dalam keseharian, sehingga tercipta lingkungan kerja yang suportif, harmonis, dan penuh kepercayaan

Ketiga, Manajemen konflik yang mengutamakan musyawarah terbatas dan penyelesaian dialogis sangat selaras dengan model konflik kolaboratif yang menekankan pencarian solusi win-win dan pemecahan masalah bersama. Pendekatan ini telah terbukti efektif di berbagai institusi pendidikan dan organisasi lain, menghasilkan hubungan kerja yang harmonis, peningkatan produktivitas, serta kepuasan semua pihak (Z. Arifin, 2024; Indana et al., 2023; Ma'arif & Kaserero, 2025)

Proses manajemen konflik di lingkungan pendidikan Islam tidak hanya dipandang sebagai strategi manajerial semata, melainkan juga sebagai bentuk aktualisasi nilai syura (musyawarah) yang diajarkan dalam Al-Qur'an, khususnya pada QS. Asy-Syura: 38. Nilai musyawarah ini menekankan pentingnya konsultasi dan dialog dalam setiap pengambilan keputusan, termasuk dalam penyelesaian konflik. Dalam praktiknya, musyawarah menjadi landasan utama dalam membangun kesepahaman dan mencapai mufakat di antara pihak-pihak yang terlibat, sehingga tercipta solusi yang adil dan berkelanjutan (Rakhman & Fauzan, 2025). Penelitian di berbagai pesantren dan lembaga pendidikan Islam menunjukkan bahwa mediasi berbasis nilai ishlah (Perdamaian) sangat efektif dalam menyelesaikan konflik yang kompleks. Misalnya, di Pesantren Gontor, pendekatan ini mampu meredam konflik dan mengembalikan harmoni di lingkungan pendidikan. Namun, menariknya, di MTsN 1 Sumedang, konflik jarang sekali berkembang hingga memerlukan mediasi formal. Hal ini menandakan bahwa iklim organisasi yang sehat telah terbentuk, di mana komunikasi terbuka dan kepercayaan antar anggota menjadi mekanisme pencegahan konflik yang efektif (Anwar et al., 2025). Kondisi ini sejalan dengan pandangan Robbins & Judge yang menegaskan bahwa komunikasi yang efektif dan saling percaya merupakan kunci utama dalam menekan potensi gesekan di lingkungan organisasi. Ketika nilai-nilai Islam seperti keadilan, dialog, dan musyawarah diinternalisasi dalam budaya organisasi, suasana kerja menjadi lebih harmonis dan inklusif. Dengan demikian, pencegahan konflik tidak hanya bergantung pada intervensi formal, tetapi juga pada kekuatan budaya organisasi yang menumbuhkan rasa saling menghargai dan keterbukaan dalam berkomunikasi (Laila et al., 2024). Keberhasilan ini menjadi bukti bahwa kombinasi antara struktur organisasi yang fleksibel dan nilai-nilai Islam dapat menciptakan lingkungan kerja yang stabil dan harmonis.

Keempat, Gaya kepemimpinan delegatif yang diterapkan oleh kepala madrasah dapat tetap efektif meskipun kehadiran fisik kepala madrasah terbatas, asalkan didukung oleh sistem manajemen partisipatif dan kepercayaan yang kuat terhadap wakil serta guru senior. Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif mendorong pelibatan seluruh anggota sekolah dalam pengambilan keputusan, delegasi wewenang, komunikasi terbuka, dan pemberdayaan guru. Kepala sekolah yang menerapkan gaya ini tetap dapat memantau program dan menyelesaikan masalah melalui diskusi dengan wakil kepala sekolah dan penggunaan media daring, sehingga tercipta lingkungan kerja yang kolaboratif dan kondusif bagi peningkatan kinerja guru (Wibowo et al., 2020). Selain itu, delegasi tanggung jawab kepada guru senior dalam kerangka kepemimpinan partisipatif terbukti meningkatkan akuntabilitas, komitmen, dan rasa memiliki di antara staf pengajar. Kepercayaan yang

diberikan kepada guru senior dan pelibatan mereka dalam proses pengambilan keputusan menjadi kunci efektivitas gaya kepemimpinan ini. Dengan demikian, gaya kepemimpinan delegatif yang didukung sistem partisipatif dan kepercayaan internal dapat memperkuat rasa memiliki, motivasi, serta kinerja guru, yang pada akhirnya berdampak positif pada kualitas pendidikan di madrasah ([Afifah et al., 2024](#); [Amos et al., 2022](#))

Namun, dari perspektif kepemimpinan transformasional, gaya ini memiliki kelemahan karena kehadiran fisik pemimpin transformasional sangat penting untuk memberikan inspirasi dan keteladanan secara langsung ([Alzoraiki et al., 2023](#); [Lai et al., 2020](#); [Lamcja, 2024](#)). Interaksi langsung memungkinkan pemimpin membangun visi bersama, komunikasi efektif, dan dukungan individual, yang terbukti meningkatkan motivasi, inovasi, dan kolaborasi di lingkungan pendidikan ([Iman & Veronica, 2025](#); [Supendi et al., 2025](#)). Minimnya kehadiran dapat melemahkan fungsi role modeling dan motivasi, sehingga berdampak pada komitmen, kinerja, dan keterlibatan guru kurangnya kehadiran pimpinan berpotensi melemahkan fungsi keteladanan (*Role modeling*) dan inspirasi. Di sinilah letak keunikan konteks MTsN 1 Sumedang: efektivitas kepemimpinan tidak hanya diukur dari intensitas kehadiran, tetapi dari konsistensi penerapan nilai-nilai islami yang diwariskan melalui sistem. Kepala madrasah, meski jarang hadir, tetap dihormati karena akhlakul karimah-nya, menunjukkan bahwa dalam konteks keislaman, integritas moral lebih dominan daripada visibilitas fisik. Temuan ini menambahkan nuansa baru terhadap literatur kepemimpinan, yaitu bahwa *delegative leadership* dapat menjadi model alternatif yang efektif dalam organisasi keagamaan, asalkan didukung oleh sistem nilai yang kuat dan tim inti yang kompeten.

Kelima, efektivitas manajemen pendidikan di MTsN 1 Sumedang ditopang oleh perencanaan partisipatif, pembagian tugas berbasis kompetensi, dan evaluasi kinerja yang transparan pembagian tugas yang berbasis pada kompetensi memastikan bahwa setiap individu ditempatkan sesuai dengan keahlian dan kemampuannya. Pendekatan ini sejalan dengan prinsip job-person fit, di mana penempatan tugas yang tepat akan meningkatkan kinerja, kepuasan kerja, serta retensi tenaga pendidik. Kompetensi yang dimiliki guru dan staf menjadi dasar dalam menentukan peran dan tanggung jawab, sehingga proses pembelajaran dan manajemen sekolah berjalan lebih efektif dan efisien ([Alt et al., 2023](#); [Jaramillo et al., 2024](#); [Outay et al., 2024](#))

Keunikan manajemen pendidikan di MTsN 1 Sumedang terletak pada integrasi nilai itqan (profesionalisme) dan adl (keadilan) sebagai fondasi utama dalam setiap pengambilan keputusan. Integrasi nilai-nilai ini tidak hanya membedakan praktik manajemen di MTsN 1 Sumedang dari pendekatan birokratis konvensional, tetapi juga memperkuat dimensi etis dan spiritual dalam tata kelola lembaga pendidikan Islam ([Subkan, 2025](#); [Zahiri & Sahal, 2025](#)). Nilai itqan mendorong seluruh elemen sekolah untuk bekerja secara profesional, penuh tanggung jawab, dan berorientasi pada hasil terbaik, sementara adl memastikan bahwa setiap keputusan diambil secara adil, transparan, dan mempertimbangkan kepentingan semua pihak ([Setiawan, 2024](#); [Yuliani et al., 2025](#)).

Perencanaan yang melibatkan masukan guru terbukti tidak hanya meningkatkan kualitas program, tetapi juga memperkuat komitmen organisasi. Studi empiris menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif, di mana guru dilibatkan dalam proses perencanaan dan pengambilan keputusan, secara signifikan meningkatkan kinerja guru dan loyalitas terhadap institusi ([Junaris, 2023](#); [Zuhri, 2024](#)). Temuan di MTsN 1 Sumedang memperkuat argumen ini, di mana keterlibatan guru dalam perencanaan menghasilkan rasa memiliki yang tinggi dan mendorong inovasi serta kolaborasi.

Secara keseluruhan, budaya kerja di MTsN 1 Sumedang merupakan hasil sintesis antara

prinsip psikologi organisasi modern dan nilai-nilai Islam yang dihayati secara mendalam. Temuan ini memperkuat argumentasi bahwa lembaga pendidikan Islam tidak perlu memilih antara profesionalisme dan spiritualitas, tetapi justru harus mengintegrasikannya. Model yang terbentuk di MTsN 1 Sumedang meski belum diformalisasikan dapat menjadi rujukan bagi madrasah lain dalam membangun organisasi yang tidak hanya efisien, tetapi juga humanis dan bernilai. Kebaruan penelitian ini terletak pada kemampuannya mengungkap bagaimana psikologi organisasi dapat "hidup" secara alami dalam konteks keislaman, tanpa harus diawali dengan pelatihan formal, selama nilai-nilai Islam dijalankan secara konsisten.

Namun, penelitian ini juga mengidentifikasi celah penting: perlunya penguatan peran kepala madrasah sebagai figur teladan langsung. Meskipun sistem delegatif berjalan baik, peningkatan kualitas budaya kerja di masa depan memerlukan kehadiran yang lebih intens dari pimpinan untuk memberikan inspirasi, arahan strategis, dan dukungan personal. Oleh karena itu, rekomendasi ke depan bukan mengubah gaya kepemimpinan, tetapi memperkaya gaya delegatif dengan elemen transformasional melalui kunjungan rutin, mentoring, dan pengembangan visi bersama

KESIMPULAN

Penelitian ini telah mengungkap bahwa psikologi organisasi, meskipun belum dipahami secara formal sebagai disiplin ilmu di MTsN 1 Sumedang, telah terintegrasi secara organik ke dalam budaya kerja madrasah melalui praktik-praktik yang selaras dengan nilai-nilai Islam dan prinsip-prinsip perilaku organisasi modern. Temuan menunjukkan bahwa motivasi kerja guru didorong terutama oleh lingkungan yang sehat, dukungan sosial antarrekan, dan pengakuan terhadap kontribusi profesional, yang mencerminkan teori motivasi intrinsik dan kebutuhan psikologis dasar menurut Deci dan Ryan. Iklim organisasi yang hangat, penuh kekeluargaan, dan bernuansa spiritual terwujud dalam kegiatan doa bersama, salat berjamaah, dan pengajian rutin telah menjadi fondasi kuat bagi terbentuknya budaya kerja Islami yang berbasis ukhuwah, amanah, dan keadilan. Manajemen konflik yang hampir tidak pernah mencapai tingkat konflik struktural, tetapi diselesaikan melalui musyawarah terbatas dan komunikasi terbuka, membuktikan bahwa prinsip syura dalam Al-Qur'an telah menjadi mekanisme operasional yang efektif dalam menjaga harmoni organisasi. Gaya kepemimpinan yang delegatif, meskipun diwarnai oleh minimnya kehadiran fisik kepala madrasah, tetap berhasil menjaga efektivitas manajemen karena didukung oleh sistem partisipatif, kepercayaan terhadap tim inti, dan konsistensi penerapan nilai-nilai etis.

Secara keseluruhan, MTsN 1 Sumedang menunjukkan bahwa lembaga pendidikan Islam tidak perlu mengadopsi model manajemen sekuler secara utuh untuk mencapai efektivitas; justru, integrasi autentik antara teori psikologi organisasi seperti motivasi intrinsik, komunikasi kolaboratif, dan kepemimpinan partisipatif dengan prinsip manajemen pendidikan Islam seperti itqan, syura, dan amanah dapat menciptakan organisasi yang tidak hanya produktif, tetapi juga humanis dan bernilai transendental. Kebaruan penelitian ini terletak pada pengungkapan bahwa budaya kerja yang kuat dan berkelanjutan dapat tumbuh secara alami dalam konteks madrasah, bahkan tanpa program pelatihan formal psikologi organisasi, selama nilai-nilai Islam dihayati dan diimplementasikan secara konsisten dalam setiap aspek kehidupan kerja.

Temuan ini memberikan implikasi signifikan: penguatan budaya kerja di madrasah tidak harus dimulai dari pelatihan teknis, tetapi dari pemantapan nilai-nilai spiritual dan etis yang menjadi dasar perilaku. Oleh karena itu, rekomendasi utama bagi pengelola madrasah adalah tidak mengganti sistem yang sudah berjalan baik, tetapi memperkuatnya melalui penguatan peran kepala madrasah sebagai figur teladan yang lebih hadir secara simbolis dan

spiritual, serta memformalkan praktik-praktik sukses seperti musyawarah dan apresiasi berbasis nilai ke dalam pedoman manajemen internal. Dengan demikian, MTsN 1 Sumedang bukan hanya menjadi contoh keberhasilan manajemen, tetapi juga menjadi model kontekstual bagi lembaga pendidikan Islam lainnya bahwa keberhasilan organisasi tidak terletak pada kompleksitas sistem, melainkan pada kedalaman nilai yang dijalankan.

REFERENSI

- Affandi, M., Amrullah, A. M. K., & Esha, M. (2022). Administrasi Pendidikan Islam dan Seni Mengelolanya. *Evaluasi: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. <https://doi.org/10.32478/evaluasi.v6i1.630>
- Afif, N., Nawawi, M. A., & Fauziah, E. (2024). *Impact of Environmental Factors , Organizational Structure , Conflict Management , and Internal Control on the Effectiveness of Islamic Schools in Banten*. 16, 1921–1934. <https://doi.org/10.35445/alishlah.v16i2.4783>
- Afifah, S. N., Qomariyah, S., Neneng, N., Erviana, R., & Rizki, N. J. (2024). Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Sukabumi. *Mutiara: Jurnal Penelitian Dan Karya Ilmiah*. <https://doi.org/10.59059/mutiara.v2i4.1478>
- Afriani, I., Suriani, A., Desyandri, D., & Sukma, E. (2025). Peningkatan Keterampilan Menulis Teks Eksplanasi Menggunakan Model RADEC Berbantuan Media Audiovisual pada Peserta Didik Kelas V SDN 24 Ujung Gurun. *Indo-MathEdu Intellectuals Journal*, 6(3), 3480–3490. <https://doi.org/10.54373/imeij.v6i3.3126>
- Alt, D., Naamati-Schneider, L., & Weishut, D. (2023). Competency-based learning and formative assessment feedback as precursors of college students' soft skills acquisition. *Studies in Higher Education*, 48, 1901–1917. <https://doi.org/10.1080/03075079.2023.2217203>
- Alwaan, A. Z., & T, N. A. (2024). Dakwah Strategy in The Modern Era. *INJIES: Journal of Islamic Education Studies*, 1(1), 28–34. <https://doi.org/10.34125/injies.v1i1.4>
- Alzoraiki, M., Ahmad, A., Ateeq, A., Naji, G., AlMaamari, Q., & Beshr, B. (2023). Impact of Teachers' Commitment to the Relationship between Transformational Leadership and Sustainable Teaching Performance. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su15054620>
- Amos, O., Siamoo, P., & Ogoti, E. (2022). Influence of Delegation of Responsibility in Participative Leadership Style on Improving the Quality of Education in Public Secondary Schools in Arusha Region, Tanzania. *British Journal of Education*. <https://doi.org/10.37745/bje.2013/vol10n7pp119>
- Amrulloh, N. M. A. G. (2024). Educator Recruitment Management in Improving Student Quality at Dwiwarna Parung High School. *JERIT: Journal of Educational Research and Innovation Technology*, 1(2), 80–90. <https://doi.org/10.34125/jerit.v1i2.9>
- Amtu, O., Ambon, N., Pattiruhu, C. M., Prof, A., Childhood, E., Departement, E., & Kristen, I. A. (2020). *Improving Student Learning Outcomes through School Culture , Work Motivation and Teacher Performance*. 13(4), 885–902.
- Anwar, K., Mulawarman, W., Rahman, K., Anggraini, S., & Albshkar, H. (2025). Conflict Management in Islamic Education Institutions: An Islamic Approach to Problem-Solving. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. <https://doi.org/10.31538/ndhq.v10i1.92>
- Arifin, I., & Taufiq, A. (2018). *Islamic Crash Course as a Leadership Strategy of School Principals in Strengthening School Organizational Culture*. 5. <https://doi.org/10.1177/2158244018799849>
- Arifin, S., Chotib, M., Widyawati, N., Rahayu, I., & Samsudi, W. (2024). *Kiai ' s Transformative Leadership in Developing an Organizational Culture of Islamic Boarding Schools : Multicase*

- Study*. 16, 2608–2620. <https://doi.org/10.35445/alishlah.v16i2.5325>
- Arifin, Z. (2024). Manajemen Konflik dalam Pendidikan: Pendekatan Kolaboratif di Sekolah. *Mutiara : Jurnal Penelitian Dan Karya Ilmiah*. <https://doi.org/10.59059/mutiara.v3i1.1960>
- Arifianto, A., & Purnomo, M. S. (2024). The Role of Marketing Management in The Development of Islamic Education Services. *JERIT: Journal of Educational Research and Innovation Technology*, 1(2), 112–122. <https://doi.org/10.34125/jerit.v1i2.14>
- Ayuba, J. O., Abdullateef, L. A., & Mutathahirin, M. (2025). Assessing the Utilization of Information and Communication Technology (ICT) Tools for Teaching Secondary Schools Islamic Studies in Ilorin, Nigeria. *JERIT: Journal of Educational Research and Innovation Technology*, 2(1), 28–37. <https://doi.org/10.34125/jerit.v2i1.22>
- Aziz, M., 'Arif, M., Alwi, M. F., & Nugraha, M. N. (2024). Improving The Quality of Education Through Optimizing the Educational Administration System at The An-Nur Islamic Education Foundation. *INJIES: Journal of Islamic Education Studies*, 1(1), 5–15. <https://doi.org/10.34125/injies.v1i1.2>
- Azizah, N., Ningsih, N., Polem, M., Tarsono, T., & Ruswandi, U. (2024). Implementation Of Abraham Maslow's Humanism Learning Theory In Overcoming Learning Disabilities In Islamic Religious Education. *AL-WIJDĀN Journal of Islamic Education Studies*. <https://doi.org/10.58788/alwijdn.v9i1.3632>
- Bakri, M. (2024). *Advances in Human Resource Management Research Applying Organizational Psychology Principles for Positive Workplace Outcomes*. 2(1), 36–49.
- Baroud, N., Alouzi, K., Elfzzani, Z., Ayad, N., & Albshkar, H. (2024). Educators' Perspectives on Using (AI) As A Content Creation Tool in Libyan Higher Education: A Case Study of The University of Zawia. *JERIT: Journal of Educational Research and Innovation Technology*, 1(2), 61–70. <https://doi.org/10.34125/jerit.v1i2.12>
- Dewangan, D. K. (2025). *The Role of Organizational Psychology in Enhancing Employee Well-Being*. 2, 111–122.
- Eliana, L., Rosilawati, E., Muna, H. Z., Norman, E., Kunci, K., Hierarki, Maslow, K., Guru, K., Fisiologis, K., Pendidikan, M. M. D., Dasar, S., & Guru, M. (2024). Implementation of Maslow's Motivation Theory through a Hierarchy of Needs Approach to Improve Teacher Performance in Cirebon City Elementary Schools. *Jurnal Dirosah Islamiyah*. <https://doi.org/10.47467/jdi.v6i3.5317>
- García-Martínez, I., Montenegro-Rueda, M., Molina-Fernández, E., & Fernández-Batanero, J. (2021). Mapping teacher collaboration for school success. *School Effectiveness and School Improvement*, 32, 631–649. <https://doi.org/10.1080/09243453.2021.1925700>
- Harahap, A. R. (2023). *Grounding the Principles of Islamic Communication in Organizational Culture : A Case Study of State Islamic Higher Education Institutions*. 386–395.
- Haw, J., Nalipay, M., & King, R. (2023). Perceived relatedness-support matters most for teacher well-being: a self-determination theory perspective. *Teachers and Teaching*, 30, 745–761. <https://doi.org/10.1080/13540602.2023.2263736>
- Hidayati, E., & Hutagaol, B. A.-R. (2025). An Analysis of Hasan Hanafi's Tafsir Method: Hermeneutics as An Interpretative Approach. *INJIES: Journal of Islamic Education Studies*, 2(1), 39–48. <https://doi.org/10.34125/injies.v2i1.22>
- Huda, W., Raharjo, T. J., Suharini, E., & Prihatin, T. (2025). *Organizational Culture and Self-Efficacy with Work Motivation and Leadership as Key Factors*. 4(4).
- Husnurijal, Rahmawati, I., Putri, N., & Norman, E. (2024). Transformational Leadership as a Strategy to Improve Working Relations in Schools through Islamic Values. *MES Management Journal*. <https://doi.org/10.56709/mesman.v3i3.552>

- Iman, M. Z., & Veronica, A. M. (2025). Transformational Leadership in Education: Enhancing Teacher Performance through Effective Management. *Edu Spectrum: Journal of Multidimensional Education*. <https://doi.org/10.70063/eduspectrum.v2i1.92>
- Indana, N., Sulistyorini, S., & Nahdliyah, K. A. (2023). Conflict Management in Islamic Education Institutions (Case Study at Madrasah Ibtidaiyah in Jombang). *Al-Fahim : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. <https://doi.org/10.54396/alfahim.v5i2.755>
- Islam, I., & Ishaq, M. (2024). Development of Journalism Development Strategies in The Digital Era at Darul Mukhlisin High School. *JERIT: Journal of Educational Research and Innovation Technology*, 1(2), 71–79. <https://doi.org/10.34125/jerit.v1i2.11>
- Jaramillo, M. J. G., Rivadeneira, M. J. C., & Peña, E. C. (2024). Competency-Based Evaluation in the Context of Higher Education: A Systematic Review of the Last Five Years. *International Journal of Religion*. <https://doi.org/10.61707/6p0cx830>
- Junaris, I. (2023). The Influence of Participatory Leadership and Teacher Competence on Performance with Organizational Commitment. *Al-Hayat: Journal of Islamic Education*. <https://doi.org/10.35723/ajie.v7i1.379>
- Kuseini, A., Patimah, S., & Murtafiah, N. (2023). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kompetensi Pedagogik terhadap Kinerja Guru Serta Implikasinya Di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Metro Lampung. *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam*, 12(001).
- Lai, F.-Y., Tang, H.-C., Lu, S.-C., Lee, Y.-C., & Lin, C.-C. (2020). Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement. *SAGE Open*, 10. <https://doi.org/10.1177/2158244019899085>
- Laila, R. F., Aini, S. I., Mayandari, S. S., & Mu'alimin, M. (2024). Strategi Manajemen Konflik untuk Meningkatkan Produktivitas Lembaga Pendidikan Islam. *Jurnal Nakula : Pusat Ilmu Pendidikan, Bahasa Dan Ilmu Sosial*. <https://doi.org/10.61132/nakula.v2i6.1375>
- Lamcja, D. (2024). Boosting Teacher Motivation and Performance with Transformational Leadership in Education. *International Journal of Science and Research (IJSR)*. <https://doi.org/10.21275/sr24116024616>
- Li, L., Kanchanapoom, K., Deeprasert, J., Duan, N., & Qi, Z. (2025). Unveiling the factors shaping teacher job performance: exploring the interplay of personality traits, perceived organizational support, self-efficacy, and job satisfaction. *BMC Psychology*, 13. <https://doi.org/10.1186/s40359-024-02324-1>
- Li, Z., & Serrano, E. (2024). Organizational Support as an Influencer of Teachers' Performance in Chinese Colleges and Universities. *Journal of Education and Educational Research*. <https://doi.org/10.54097/5rnhb609>
- Ma'arif, M. A., & Kaserero, S. (2025). Building a conducive work environment for teachers through proactive and collaborative conflict management at MA Sirojul Ulum, Krejengan Probolinggo. *At-Ta'lim : Jurnal Pendidikan*. <https://doi.org/10.55210/attalim.v11i1.1984>
- Masnawati, E., Bafadal, I., Imron, A., & Supriyanto, A. (2019). Teachers' Professional Development Coaching Based on Islamic Boarding School Culture. *Universal Journal of Educational Research*. <https://doi.org/10.13189/ujer.2019.070909>
- Miles, M., Huberman, A., & Saldaña, J. (1994). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*.
- Montejo, H., & Patiño, E. M. (2021). Organizational Climate in Select Public Elementary Schools in Cebu City: A Reality Check. *Journal of Education and Culture Studies*. <https://doi.org/10.22158/jecs.v5n5p45>
- Mustika, L. R. A., Megaputra, Y., & Soedjono, S. (2025). The Influence of Organizational Climate and Job Satisfaction on Teachers' Work Stress in Private Islamic Schools. *Jurnal Paedagogy*. <https://doi.org/10.33394/jp.v12i3.16136>

- Nisa, L. F., & Rozikin, A. (2025). Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Tantangan Produktivitas Lingkungan Kerja di MIN 8 Bandar Lampung. *Shibyan: Jurnal Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah*, 3(1), 38–51.
- Noble, H., & Heale, R. (2019). Triangulation in research, with examples. *Evidence Based Journals*, 22, 67–68. <https://doi.org/10.1136/ebnurs-2019-103145>
- Nugraha, R. A., & Iskandar, M. Y. (2024). Development of Video Tutorials as A Media for Learning Graphic Design in Vocational High Schools. *JERIT: Journal of Educational Research and Innovation Technology*, 1(1), 1–11. <https://doi.org/10.34125/jerit.v1i1.1>
- Nyimbili, F., & Nyimbili, L. (2024). Types of Purposive Sampling Techniques with Their Examples and Application in Qualitative Research Studies. *British Journal of Multidisciplinary and Advanced Studies*. <https://doi.org/10.37745/bjmas.2022.0419>
- Outay, F., Jabeur, N., Bellalouna, F., & Hamzi, T. Al. (2024). Multi-agent system-based framework for an intelligent management of competency building. *Smart Learn. Environ.*, 11, 41. <https://doi.org/10.1186/s40561-024-00328-3>
- Pradesa, A., Tanjung, H., Agustina, I., & Nik, N. S. (2023). Increasing Proactive Work Behavior Among Teachers in Islamic Senior High School: The Role of Ethical Work Climate and Perceived Organizational Support 1. 4(2), 244–260.
- Purnomo, H. (2022). Organizational commitment in Islamic boarding school: the implementation of organizational behavior integrative model. *Perspectives of Science and Education*. <https://doi.org/10.32744/pse.2022.3.20>
- Rahman, G. (2025). Transforming Islamic Education Through Value-Based Leadership: A Narrative Review. *Sinergi International Journal of Islamic Studies*. <https://doi.org/10.61194/ijis.v3i2.712>
- Rakhman, F., & Fauzan, M. (2025). Conflict Management in Islamic Boarding Schools: A Framework Based on Local Wisdom for Educational Institutions. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v9i1.10404>
- Sa'adi, A. (2025). Innovation of Curriculum Management Based on Islamic Values in Increasing the Relevance of Education in Islamic Educational Institutions. *Afkaruna: International Journal of Islamic Studies (AIJIS)*. <https://doi.org/10.38073/aijis.v2i2.2478>
- Samad, S. A., Gade, S., Basri, H., & Ariani, S. (2023). Teacher's Spiritual Competence and Its Implication in Islamic Religious Education Learning in Pidie, Aceh. *Ulumuna*. <https://doi.org/10.20414/ujs.v27i2.710>
- Setiawan, A. (2024). Ethical Decision-Making in Educational Leadership: Insights from Islamic Scholars. *Edu Spectrum: Journal of Multidimensional Education*. <https://doi.org/10.70063/eduspectrum.v1i1.29>
- Setyaningrum, A. E., & Rahmania, F. A. (2025). Applying maslow's motivation theory to enhance teacher productivity in islamic boarding schools. *Asian Journal Collaboration of Social Environmental and Education*. <https://doi.org/10.61511/ajcsee.v3i1.2025.1942>
- Shobri, M. (2025). Peran Kepala Madrasah sebagai Leader Visioner: Strategi Penguatan Mutu dan Integritas Lembaga Pendidikan Islam. *AKSI: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3(3), 191–210.
- Slemp, G., Field, J., & Cho, A. (2020). A meta-analysis of autonomous and controlled forms of teacher motivation. *Journal of Vocational Behavior*, 121, 103459. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103459>
- Slemp, G., Field, J., Ryan, R., Forner, V., Van Den Broeck, A., & Lewis, K. (2024). Interpersonal supports for basic psychological needs and their relations with motivation, well-being, and performance: A meta-analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*.

<https://doi.org/10.1037/pspi0000459>

- Subkan, M. A. (2025). Integrasi Teori Manajemen dalam Pendidikan Islam: Perspektif dan Implementasi. *Journal on Education*. <https://doi.org/10.31004/joe.v7i2.8177>
- Sultan, M. Y., Thaha, H., & Sanusi, S. (2025). Empowering Educators. *International Journal of Asian Education*. <https://doi.org/10.46966/ijae.v6i2.480>
- Supendi, P., Rosa, A. T., Fahrurrozi, F., & Gaffar, M. (2025). Transformational Leadership in Education: Improving Work Ethic and Professional Commitment of Teachers. *Lectura: Jurnal Pendidikan*. <https://doi.org/10.31849/lectura.v16i1.25842>
- Susanti, M., Putra, E. H., Syam, H., Arif, M., & Yulindri, Y. (2023). The Influence of Principal Leadership Style and Teacher Work Motivation on Teacher Performance. *Gic*, 1, 131–138. <https://doi.org/10.30983/gic.v1i1.111>
- Suwandi, S. (2021). The Role of Leadership in Forming Organizational Culture in Islamic Education Institutions. *Journal EVALUASI*. <https://doi.org/10.32478/evaluasi.v5i2.732>
- Van Den Broeck, A., Howard, J., Van Vaerenbergh, Y., Leroy, H., & Gagné, M. (2021). Beyond intrinsic and extrinsic motivation: A meta-analysis on self-determination theory's multidimensional conceptualization of work motivation. *Organizational Psychology Review*, 11, 240–273. <https://doi.org/10.1177/20413866211006173>
- Wahyuni, N., & Nusantara, U. M. (2024). *Advances in Human Resource Management Research Applying Occupational Psychology Principles Enhance Organizational Effectiveness*. 2(1), 11–25.
- Wang, S. (2020). How Does Principals' Transformational Leadership Impact Students' Modernity? A Multiple Mediating Model. *Education and Urban Society*, 53(4), 425–445. <https://doi.org/10.1177/0013124520931955>
- Wibowo, H. N., Saleh, M., & Effendi, R. (2020). The Principal's Leadership Style in Empowering Educators in Schools. *Journal of K6 Education and Management*. <https://doi.org/10.11594/jk6em.03.01.01>
- Yuliani, T., Annisa, M., Gusnita, F., & Triana, M. (2025). BASIC PRINCIPLES OF ISLAMIC EDUCATION MANAGEMENT. *AL-MUADDIB: Jurnal Kajian Ilmu Kependidikan*. <https://doi.org/10.46773/muaddib.v7i1.1536>
- Zahiri, F., & Sahal, A. (2025). Integrating Islamic Sharia Principles into Educational Leadership: A Strategic Management Perspective. *Edu Spectrum: Journal of Multidimensional Education*. <https://doi.org/10.70063/eduspectrum.v2i1.97>
- Zuhri, Z. (2024). The Role of Organizational Commitment as Mediating on the Influence of Participatory Leadership Style on Teacher Performance. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v8i1.7370>

Copyright holder:

© Author

First publication right:

Jurnal Kepemimpinan & Pengurusan Sekolah

This article is licensed under:

