

Faktor Psikologis Yang Mempengaruhi Kinerja Guru Di Madrasah: Studi Kasus Di MTSN 1 Sumedang

Padli Abdul Jabar¹, Mulyawan Safwandy Nugraha²

fadli.aljabar26@gmail.com¹, mulyawan@uinsgd.ac.id²

^{1,2}Universitas Islam Negeri Gunung Djati Bandung, Indonesia

Keyword

Psychological Factors,
Teacher Performance,
Job Satisfaction,
Organisational Behaviour,
Madrasah

Article History

Submission : 12-11-2025
Revised : 22-12-2025
Publish : 29-12-2025

Abstract

This study aims to identify psychological factors that influence teachers' performance and job satisfaction in madrasahs, with a focus on the integration of Islamic values in the dynamics of educational organisations. Using a qualitative case study approach, the research was conducted at Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 1 Sumedang by taking three teachers as the main informants, namely the Islamic Education Teacher, Mathematics Teacher, and Extracurricular Training Teacher. Data collection was carried out through in-depth interviews, participatory observation, and documentation, then analysed thematically. The results of the study indicate that teacher performance and job satisfaction are influenced by six main psychological factors: high self-efficacy, balanced intrinsic-extrinsic motivation, strong organisational commitment despite the headmaster's delegative leadership style, low work stress thanks to careful annual planning, psychological capital strengthened through emotional relationships with students, and a supportive organisational climate based on horizontal solidarity and Islamic values. The integration of Islamic values, such as the meaning of work as worship and charitable deeds, strengthens teachers' psychological resilience and intrinsic motivation. This study concludes that teacher performance and job satisfaction in madrasahs are not only determined by managerial structure, but more predominantly by the interaction between individual psychological factors, organisational climate, and spiritual foundations. These findings pave the way for the development of the concept of Islamic organisational behaviour in contextual and empirical Islamic education management.

This is an open access article under the [Lisensi Creative Commons Atribusi-BerbagiSerupa 4.0 Internasional](#)



PENDAHULUAN

Perilaku individu dalam organisasi pendidikan Islam memiliki peranan krusial dalam menentukan kualitas proses dan hasil pendidikan. Madrasah, sebagai lembaga pendidikan berbasis nilai keislaman, tidak hanya berfungsi sebagai wahana pembelajaran akademik, tetapi juga sebagai lingkungan internalisasi akhlak mulia dan pembentukan karakter peserta didik. Dalam konteks ini, guru memainkan peran ganda: sebagai pendidik profesional sekaligus sebagai figur moral dan spiritual. Oleh karena itu, memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru khususnya dari sisi psikologis menjadi penting untuk menciptakan ekosistem pendidikan yang kondusif, produktif, dan berkelanjutan (Zee & Koomen, 2016). Dalam kerangka psikologi organisasi, perilaku individu dipengaruhi oleh

berbagai dimensi psikologis seperti motivasi, persepsi, sikap, komitmen, dan kesejahteraan emosional (Basnet, 2019).

Di Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 1 Sumedang, terdapat variasi signifikan dalam kinerja dan tingkat kepuasan kerja antar guru. Sebagian guru menunjukkan semangat tinggi, inovatif dalam pembelajaran, dan tetap berdedikasi meskipun menghadapi beban kerja ganda, sementara yang lain cenderung mengalami kelelahan emosional dan minim keterlibatan. Fenomena ini mengindikasikan bahwa kinerja guru tidak hanya ditentukan oleh struktur organisasi atau insentif eksternal, melainkan lebih dominan oleh interaksi antara faktor psikologis individu, iklim organisasi, dan landasan spiritual. Penelitian menunjukkan bahwa guru dengan self-efficacy tinggi dan kemampuan mengelola stres

cenderung berkinerja optimal dan merasa puas dalam profesi (Zee & Koomen, 2016). Namun, dalam konteks madrasah, dinamika ini diperkaya oleh nilai-nilai keislaman yang memberikan makna transendental pada pekerjaan mengajar bukan sekadar profesi, melainkan bentuk ibadah dan dakwah (Fauzi & Nur'aeni, 2016; Dewi et al., 2022)

Studi terdahulu telah mengkaji pengaruh kepemimpinan kepala madrasah terhadap motivasi kerja serta hubungan antara wawasan keagamaan dan motivasi guru (Fauzi & Nur'aeni, 2016). Namun, masih terbatas penelitian yang secara holistik mengeksplorasi interaksi antara faktor psikologis modern (self-efficacy, modal psikologis, komitmen organisasional) dengan dimensi religius dalam membentuk kinerja guru madrasah melalui pendekatan kualitatif mendalam. Penelitian ini hadir untuk mengisi celah tersebut dengan menawarkan analisis empiris berbasis studi kasus di MTsN 1 Sumedang sebuah madrasah unggulan di Jawa Barat yang menunjukkan dinamika unik dalam pengelolaan sumber daya manusia. Kebaruan penelitian ini terletak pada integrasi teori organizational behavior dengan konteks lokal pendidikan Islam, sehingga memperkaya konsep *Islamic organizational behavior* (Danial et al., 2019).

Berdasarkan latar belakang tersebut, rumusan masalah penelitian ini mencakup: (1) faktor-faktor psikologis apa saja yang memengaruhi kinerja guru di MTsN 1 Sumedang, (2) faktor-faktor psikologis yang memengaruhi kepuasan kerja mereka, dan (3) bagaimana dinamika perilaku individu guru dalam merespons faktor-faktor tersebut dalam konteks organisasi pendidikan Islam. Tujuan penelitian adalah mengidentifikasi, menganalisis, dan mendeskripsikan interaksi antara faktor psikologis, nilai keislaman, dan iklim organisasi dalam membentuk kinerja dan kepuasan kerja guru. Temuan penelitian diharapkan memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan manajemen pendidikan Islam, sekaligus rekomendasi praktis bagi madrasah dalam merancang kebijakan pengembangan SDM yang humanis, holistik, dan responsif terhadap kesejahteraan psikologis guru.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Pemilihan pendekatan ini didasarkan pada tujuan penelitian untuk menggali secara mendalam faktor

psikologis yang memengaruhi kinerja dan kepuasan kerja guru dalam konteks organisasi pendidikan Islam, sehingga memungkinkan peneliti memahami fenomena secara holistik, kontekstual, dan sesuai dengan makna yang diberikan oleh para partisipan (Yin, 2018).

Penelitian dilaksanakan di Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 1 Sumedang, Kabupaten Bandung. Lokasi ini dipilih karena madrasah tersebut memiliki karakteristik yang relevan dengan fokus penelitian, yaitu dinamika perilaku individu dalam organisasi pendidikan Islam yang mengintegrasikan nilai-nilai keislaman dengan praktik pengelolaan sumber daya manusia. Subjek penelitian terdiri atas tiga orang guru yang dipilih melalui teknik purposive sampling (Palinkas et al., 2015), yaitu Guru Pendidikan Agama Islam, Guru Matematika, dan Guru Pelatih Ekstrakurikuler. Pemilihan informan didasarkan pada keterlibatan aktif mereka dalam kegiatan belajar-mengajar, peran dalam program unggulan madrasah, serta interaksi intensif dengan lingkungan organisasi pendidikan.

Data dikumpulkan melalui tiga teknik utama, yaitu wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur dengan panduan kisi-kisi yang mencakup dimensi self-efficacy, motivasi intrinsik-ekstrinsik, komitmen organisasional, stres kerja, modal psikologis, persepsi terhadap kepemimpinan, dan makna kerja sebagai ibadah. Selama wawancara, peneliti merekam dan mencatat respons informan untuk memastikan akurasi data. Observasi dilakukan selama interaksi sehari-hari di lingkungan madrasah guna memperoleh gambaran kontekstual tentang iklim organisasi, dinamika kerja, dan perilaku sosial guru. Dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data sekunder berupa profil madrasah, visi-misi, struktur organisasi, dan dokumen pendukung lain yang relevan.

Analisis data dilakukan secara tematik mengikuti prosedur model Miles dan Huberman (2020), yang meliputi tiga tahap utama: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Data hasil wawancara dan observasi dikodekan secara terbuka, dikelompokkan berdasarkan kesamaan makna, lalu dikategorikan ke dalam tema-tema utama sesuai rumusan masalah. Validitas data dijamin melalui triangulasi sumber (membandingkan data dari berbagai informan) dan triangulasi metode (menggabungkan

wawancara, observasi, dan dokumentasi). Proses penelitian berlangsung selama satu minggu, dengan tahapan terstruktur mulai dari persiapan, pengumpulan data, analisis, hingga penyusunan laporan akhir.

PEMBAHASAN

Analisis Faktor Psikologis yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Di MTsN 1 Sumedang, kinerja guru tidak ditentukan oleh struktur formal atau incentif eksternal semata, melainkan oleh interaksi dinamis antara keyakinan diri, motivasi berbasis nilai, dan iklim organisasi yang supportif. *Self-efficacy* yang tinggi menjadi fondasi utama kinerja profesional. Para guru menyatakan memiliki keyakinan kuat dalam menghadapi tantangan mengajar maupun dalam pembinaan ekstrakurikuler, terutama melalui program unggulan “*Sabahul Khair*”. Keyakinan ini lahir dari pengalaman mengajar yang panjang, dukungan rekan sejawat, serta keberhasilan konkret seperti prestasi siswa di ajang nasional dan internasional. Lebih dari itu, dalam konteks keislaman, self-efficacy diperkuat oleh keyakinan bahwa mengajar adalah amal jariyah yakni bentuk ibadah yang terus mengalir pahalanya (Fauzi & Nur'aeni, 2016). Dengan demikian, kegagalan tidak dianggap sebagai kekalahan pribadi, tetapi ujian yang harus dihadapi dengan sabar dan tawakal, sehingga guru tetap resilien dan terus berupaya meningkatkan diri.

Motivasi kerja guru dibentuk oleh keseimbangan antara dorongan intrinsik dan ekstrinsik. Secara intrinsik, guru termotivasi oleh keyakinan bahwa profesinya adalah bagian dari dakwah dan tanggung jawab spiritual. Kepuasan batin muncul saat melihat perubahan akhlak atau prestasi siswa, yang dianggap sebagai buah dari amal shalih. Di sisi lain, faktor ekstrinsik seperti fasilitas memadai, penghargaan institusional, dan lingkungan kerja yang kolaboratif turut memperkuat komitmen dan kepuasan kerja. Kombinasi ini menciptakan dinamika motivasi yang kokoh dan berkelanjutan (Dewi et al., 2022). Dalam kerangka Herzberg (1959), nilai keislaman berfungsi sebagai “*motivator intrinsik*” yang memperkaya teori motivasi kerja, karena mengaitkan pencapaian profesional dengan nilai transendental (Zulfa & Nugraha, 2024).

Komitmen organisasional di MTsN 1 Sumedang tetap tinggi, didukung oleh sistem kepemimpinan yang memberikan kepercayaan

penuh kepada wakil kepala madrasah dan guru dalam mengelola operasional harian. Kepala madrasah menerapkan pendekatan delegatif yang memungkinkan tim manajemen internal mengambil inisiatif demi kelangsungan program, terutama ketika keputusan strategis memerlukan pertimbangan lebih lanjut. Dalam praktiknya, guru dan wakil kepala madrasah proaktif mengambil langkah-langkah konkret untuk menjaga momentum kegiatan, karena menyadari pentingnya konsistensi dalam menjalankan visi madrasah yang berlandaskan nilai-nilai keislaman. Komitmen ini bukan semata loyalitas institusional, melainkan rasa memiliki yang diperkuat oleh panggilan spiritual sebagai pendidik Muslim (Yurisnawati & Nuvriyasi, 2024). Meskipun keterlibatan langsung kepala madrasah dalam operasional terbatas, gaya kepemimpinannya yang memberi ruang otonomi justru memicu tanggung jawab kolektif di kalangan guru meski demikian, perlu diimbangi dengan mekanisme koordinasi yang lebih terstruktur agar inisiatif tersebut tetap terarah dan akuntabel dalam jangka panjang.

Stres kerja tetap rendah meskipun guru menjalankan tugas multidimensi. Hal ini dimungkinkan karena seluruh program telah direncanakan secara matang sejak awal tahun pelajaran, sehingga setiap guru memiliki kejelasan peran dan kesiapan mental. Lebih penting lagi, tugas tambahan dipandang bukan sebagai beban, melainkan sebagai kontribusi nyata dalam mewujudkan visi madrasah. Dukungan rekan sejawat dan iklim kolaboratif juga menjadi buffer terhadap stres (Bakker & Demerouti, 2017). Dengan demikian, manajemen proaktif dan makna religius menjadi perlindungan efektif terhadap kelelahan emosional.

Modal psikologis (*psychological capital*) yang mencakup *hope*, *efficacy*, *resilience*, dan *optimism* (Luthans et al., 2007) diperkuat melalui hubungan emosional yang mendalam dengan siswa. Siswa menjadi sumber makna kerja: setiap perubahan positif pada mereka seperti siswa yang dulu kurang disiplin kemudian menjadi pemimpin OSIS menjadi penguatan harapan dan ketahanan guru. Dalam konteks ini, siswa adalah simbol amal jariyah yang hidup, sehingga keberhasilan mereka menjadi pondasi kesejahteraan psikologis guru (Karakus et al., 2019).

Kepuasan kerja guru di MTsN 1 Sumedang tergolong tinggi, khususnya dalam hal hubungan kerja. Kepala madrasah menerapkan pendekatan

kepemimpinan yang memberikan kepercayaan penuh kepada guru dan wakilnya dalam mengelola operasional harian, sehingga tercipta suasana kerja yang harmonis, kolaboratif, dan minim tekanan hierarkis. Dalam praktiknya, guru merasa nyaman karena diberi ruang untuk mengambil inisiatif, berpartisipasi aktif dalam pengambilan keputusan informal, serta bekerja dalam iklim yang didukung oleh solidaritas horizontal, komunikasi terbuka, dan budaya gotong royong. Selain itu, makna kerja sebagai ibadah (*work as worship*) menjadi fondasi utama kepuasan kerja. Mengajar dipandang bukan sekadar profesi, melainkan bentuk tanggung jawab spiritual yang bernilai pahala di sisi Allah SWT. Pandangan ini memperkuat ketahanan psikologis dan menjadikan guru tetap berdedikasi meskipun menghadapi keterbatasan struktural (Fauzi & Nur'aeni, 2016).

Terakhir, iklim organisasi di MTsN 1 Sumedang terbukti sangat suportif, ditandai oleh komunikasi kolaboratif, saling menghargai, dan suasana kerja yang didasarkan pada nilai-nilai keislaman seperti sabar dan ukhuwah. Dukungan struktural dari fasilitas yang memadai juga turut menciptakan rasa nyaman dan profesionalisme. Dengan demikian, iklim organisasi tidak dibentuk oleh kepemimpinan formal, melainkan oleh budaya kolektif yang saling mendukung, sehingga menjadi faktor kunci dalam mewujudkan kepuasan kerja dan peningkatan mutu pendidikan (Diah Rahayu et al., 2024).

Secara keseluruhan, temuan ini menunjukkan bahwa teori psikologi organisasi tetap relevan dalam konteks madrasah, tetapi harus diintegrasikan dengan nilai keislaman untuk menjelaskan realitas perilaku guru secara utuh. Praktik di lapangan tidak bertentangan dengan teori, melainkan memperkaya dan mengontekstualisasikannya, membuka jalan bagi pengembangan Islamic organizational behavior sebagai pendekatan manajemen pendidikan yang kontekstual, empiris, dan relevan bagi masa depan pendidikan Islam (Danial et al., 2019).

Faktor-faktor psikologis yang mempengaruhi Kepuasan Kepuasan Guru

Kepuasan kerja guru di MTsN 1 Sumedang tidak ditentukan semata-mata oleh insentif finansial atau fasilitas material, melainkan oleh tiga elemen psikologis utama yang saling terkait: kualitas hubungan kerja, makna spiritual dalam bekerja, dan iklim organisasi yang suportif.

Pertama, kepuasan terhadap hubungan kerja tergolong tinggi, didukung oleh gaya kepemimpinan kepala madrasah yang memberikan kepercayaan penuh kepada guru dan wakilnya dalam mengelola operasional harian. Dengan memberikan ruang otonomi, kepala madrasah menciptakan suasana kerja yang kolaboratif, minim tekanan hierarkis, dan penuh saling menghargai. Para guru merasa nyaman karena diberi keleluasaan untuk mengambil inisiatif, berpartisipasi aktif dalam pengambilan keputusan informal, serta bekerja dalam iklim yang didukung oleh solidaritas horizontal, komunikasi terbuka, dan budaya gotong royong. Hubungan antar rekan sejawat dipenuhi rasa hormat dan dukungan emosional, sehingga tercipta lingkungan kerja yang kondusif dan harmonis. Temuan ini selaras dengan penelitian Rahayu dan Ahmad (2023) serta Fitria et al. (2017) yang menegaskan bahwa iklim organisasi dan pendekatan kepemimpinan yang memberdayakan turut membentuk persepsi positif guru terhadap pekerjaannya. Dengan demikian, kepuasan terhadap hubungan kerja tetap terjaga berkat jaringan sosial yang kuat, nilai kolektif yang selaras, serta kepemimpinan yang strategis dalam memercayai kompetensi tim pendidik.

Kedua, makna kerja sebagai ibadah (*work as worship*) menjadi fondasi utama kepuasan kerja guru. Bagi mereka, mengajar bukan sekadar tugas administratif atau sumber penghasilan, melainkan bentuk tanggung jawab spiritual dan dakwah yang bernilai ibadah di hadapan Allah SWT. Pandangan ini diperkuat oleh visi madrasah, sehingga setiap upaya dalam mendidik siswa baik di kelas maupun dalam pembinaan ekstrakurikuler dilakukan dengan niat tulus dan kesadaran religius. Dalam konteks ini, kepuasan kerja tidak hanya diukur dari penghargaan formal atau insentif, tetapi dari rasa ridha karena telah berkontribusi dalam membentuk karakter muslim yang unggul. Hal ini sejalan dengan temuan Fauzi dan Nuraeni (2016) serta Dewi et al. (2022) bahwa dalam lingkungan pendidikan Islam, motivasi kerja sering kali digerakkan oleh nilai-nilai keislaman, di mana profesi guru dipandang sebagai amal jariyah yang terus mengalir pahalanya. Dengan demikian, makna kerja sebagai ibadah menjadi sumber motivasi intrinsik yang kuat, memperkuat ketahanan psikologis, dan menjadikan guru tetap setia serta berdedikasi meskipun menghadapi tantangan atau keterbatasan struktural.

Ketiga, iklim organisasi di MTsN 1 Sumedang terbukti sangat suportif dan kondusif

bagi kinerja serta kepuasan kerja guru. Kepala madrasah menerapkan pendekatan kepemimpinan yang memberikan kepercayaan penuh kepada guru dan wakilnya dalam mengelola operasional harian, sehingga menciptakan ruang otonomi yang mendorong inisiatif, kreativitas, dan tanggung jawab kolektif. Dalam praktiknya, guru merasa nyaman karena diberi keleluasaan untuk mengambil keputusan strategis dalam berbagai kegiatan, tanpa tekanan hierarkis yang kaku. Komunikasi antar rekan sejawat berjalan secara horizontal, kolaboratif, dan penuh dukungan, memperkuat rasa saling menghargai dan kebersamaan dalam mencapai visi madrasah. Suasana kerja yang ramah, sabar, dan berlandaskan nilai-nilai keislaman menjadi fondasi solidaritas yang efektif dalam meminimalkan konflik. Hal ini sejalan dengan teori organizational climate yang menekankan bahwa lingkungan kerja yang positif ditandai oleh dukungan sosial, partisipasi aktif, dan penghargaan berkontribusi signifikan terhadap komitmen dan kinerja guru (Diah Rahayu et al., 2024; Ru'yat & Pogo, 2022). Dukungan struktural dari fasilitas yang memadai juga turut menciptakan rasa nyaman dan profesionalisme. Dengan demikian, iklim organisasi di MTsN 1 Sumedang dibentuk bukan hanya oleh struktur formal, tetapi oleh kepemimpinan yang memberdayakan dan budaya kerja kolektif yang saling mendukung, menjadikannya sebagai faktor kunci dalam mewujudkan kepuasan kerja dan peningkatan mutu pendidikan.

Ketiga faktor ini hubungan kerja yang harmonis, makna kerja sebagai ibadah, dan iklim organisasi yang suportif bekerja secara sinergis menciptakan ekosistem psikologis yang memungkinkan guru tidak hanya bertahan, tetapi berkembang secara profesional dan spiritual. Dalam konteks ini, kepuasan kerja bukan hasil dari manajemen birokratis, melainkan dari integrasi nilai keislaman, kohesi sosial, dan otonomi profesional yang diberikan secara penuh kepada guru.

Dinamika Perilaku Individu dalam Organisasi Pendidikan Islam

Dinamika perilaku individu guru di MTsN 1 Sumedang tidak dapat dipahami hanya melalui lensa psikologi organisasi sekuler, melainkan harus dilihat dalam kerangka integrasi antara nilai keislaman dan respons psikologis terhadap konteks organisasi. Pertama, interaksi antara nilai

religius dan motivasi kerja menjadi fondasi utama perilaku kerja guru. Dalam wawancara, seluruh informan secara konsisten menyatakan bahwa mengajar bukan sekadar profesi, melainkan bentuk ibadah dan dakwah. Pandangan ini memperkuat ketahanan psikologis mereka ketika menghadapi tantangan seperti beban kerja ganda atau keterbatasan fasilitas. Seorang guru bahkan menyatakan, "*Saya yakin setiap usaha mendidik anak shalih akan terus mengalir pahalanya itu yang membuat saya tidak pernah lelah secara hati.*" Pernyataan ini menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak hanya berasal dari imbalan eksternal, melainkan dari keyakinan transcendental yang memberi makna mendalam pada setiap aktivitas edukatif. Dalam konteks ini, konsep work as worship menjadi penguatan utama motivator intrinsik dalam teori Herzberg (1959), sebagaimana juga ditegaskan oleh Fauzi dan Nuraeni (2016) bahwa wawasan keagamaan berkorelasi positif dengan motivasi kerja guru madrasah. Dengan demikian, nilai keislaman tidak hanya melengkapi teori motivasi, tetapi mentransformasikannya menjadi dorongan spiritual yang berkelanjutan.

Kedua, guru di MTsN 1 Sumedang menunjukkan perilaku sukarela yang tinggi, yang dalam literatur psikologi organisasi dikenal sebagai Organizational Citizenship Behavior (OCB). Mereka secara proaktif melakukan tugas yang sebenarnya bukan kewajiban formal misalnya, guru pelatih ekstrakurikuler tetap membimbing siswa di luar jam mengajar tanpa tambahan honor. Perilaku ini muncul bukan karena tekanan hierarkis, melainkan dari kesadaran kolektif dan rasa memiliki terhadap misi madrasah sebagai lembaga dakwah. Perilaku ini juga menunjukkan bahwa OCB di MTsN 1 Sumedang bersifat reaktif terhadap kebutuhan institusi, namun juga proaktif dalam menjaga kelangsungan visi. Meskipun tidak diminta secara formal, perilaku sukarela ini menjadi penopang utama kelangsungan program, menunjukkan kuatnya komitmen afektif guru terhadap institusi.

Ketiga, adaptasi terhadap budaya dan iklim madrasah berjalan sangat efektif. Para guru, termasuk yang baru bergabung, cepat merasa diterima karena suasana kerja yang penuh ukhuwah, minim konflik vertikal, dan berorientasi pada kolaborasi. Salah satu guru menyatakan, "*Di sini, kami diajak bicara, bukan diperintah jadi saya cepat merasa diterima.*" Budaya ini diperkuat oleh konsistensi antara visi madrasah

dan praktik sehari-hari. Program unggulan seperti “*Sabahul Khair*” tidak hanya menjadi slogan, tetapi diwujudkan melalui aktivitas nyata yang melibatkan seluruh guru. Selain itu, keberadaan siswa yang progresif dan berakhhlak mulia menjadi penguatan emosional yang memotivasi guru untuk terus beradaptasi dan berkembang. Dengan demikian, adaptasi bukan sekadar penyesuaian struktural, melainkan proses internalisasi nilai yang memperkuat identifikasi diri terhadap institusi dan memperdalam komitmen jangka panjang.

Keempat, persepsi guru terhadap kepemimpinan kepala madrasah mencerminkan penghargaan terhadap otoritas formal sekaligus adaptasi terhadap gaya manajemen yang memberikan ruang otonomi. Kepala madrasah menerapkan pendekatan delegatif dengan memercayakan tugas operasional kepada wakil kepala madrasah dan guru senior, terutama karena keterlibatannya dalam berbagai kegiatan eksternal yang mendukung pengembangan madrasah di tingkat yang lebih luas. Meskipun hal ini terkadang menyebabkan proses pengambilan keputusan memerlukan waktu lebih lama, para guru memahami posisi kepala madrasah dan meresponsnya dengan inisiatif kolektif demi kelangsungan program. Guru senior dan wakil kepala madrasah secara proaktif mengambil peran strategis dalam menjaga stabilitas operasional, didorong oleh rasa tanggung jawab terhadap misi pendidikan yang berlandaskan nilai-nilai keislaman. Dalam wawancara, seorang guru menyatakan, “Mungkin beliau sibuk dengan urusan di luar, jadi kami harus saling bantu.” Pernyataan ini menunjukkan bahwa persepsi terhadap kepemimpinan tidak diwarnai kekecewaan, melainkan sikap empatik yang dikuatkan oleh nilai-nilai keislaman seperti sabar, tawakal, dan gotong royong. Meski demikian, temuan ini juga menunjukkan pentingnya keseimbangan antara pemberian kepercayaan dan keterlibatan strategis kepala madrasah, agar inisiatif kolektif tidak berubah menjadi beban moral jangka panjang dan komitmen organisasional tetap terkelola secara sistematis.

Secara keseluruhan, dinamika perilaku individu guru di MTsN 1 Sumedang mencerminkan integrasi unik antara prinsip psikologi organisasi modern dan nilai-nilai keislaman yang kontekstual. Motivasi, perilaku sukarela, adaptasi, dan persepsi terhadap kepemimpinan tidak berdiri terpisah, melainkan

saling memperkuat dalam ekosistem yang dibangun di atas solidaritas horizontal, makna spiritual, dan komitmen kolektif terhadap visi pendidikan Islam.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja dan kepuasan kerja guru di MTsN 1 Sumedang tidak ditentukan oleh struktur organisasi semata, melainkan oleh interaksi dinamis antara faktor psikologis individu, iklim organisasi yang suportif, dan landasan nilai keislaman yang mendalam. Faktor-faktor psikologis yang memengaruhi kinerja guru meliputi *self-efficacy* yang tinggi, motivasi intrinsik-ekstrinsik yang seimbang, komitmen organisasional yang kuat meskipun kepala madrasah sering mendelegasikan tugas kepada wakilnya, rendahnya stres kerja berkat perencanaan tahunan yang matang, serta modal psikologis (*psychological capital*) yang terus diperkuat melalui hubungan emosional dengan siswa sebagai sumber makna dan harapan. Di sisi lain, kepuasan kerja guru dibentuk oleh kepuasan terhadap hubungan kerja yang harmonis, makna kerja sebagai ibadah (*work as worship*), dan iklim organisasi yang kolaboratif serta berbasis nilai keislaman. Dinamika perilaku individu guru dalam merespons faktor-faktor tersebut terlihat dalam interaksi antara nilai religius dan motivasi kerja, munculnya perilaku sukarela (OCB), kemampuan adaptasi terhadap budaya madrasah, serta persepsi yang ambivalen namun penuh pengertian terhadap kepemimpinan kepala madrasah.

Dengan demikian, ketiga rumusan masalah dan tujuan penelitian terjawab secara holistik: kinerja dan kepuasan kerja guru di madrasah merupakan hasil integrasi antara dimensi psikologis modern dan spiritualitas Islam, yang menciptakan ekosistem kerja yang resilien dan bermakna. Untuk penelitian selanjutnya, diperlukan eksplorasi kuantitatif atau studi komparatif antar madrasah untuk menguji generalisasi temuan ini, sekaligus pengembangan konstruk *Islamic psychological capital* sebagai fondasi teoretis dalam manajemen pendidikan Islam kontemporer.

DAFTAR PUSTAKA

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job Demands–Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3),

- 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Basnet, B. J. (2019). Basic Assumptions of Organizational Behavior. *NCC Journal*, 4(1), 27–30. <https://doi.org/10.3126/nccj.v4i1.24731>
- Danial, D., Damopolii, M., & Syamsudduha, S. (2019). Hubungan Antara Iklim dan Budaya Madrasah dengan Motivasi Kerja Guru pada Madrasah Tsanawiyah di Kecamatan Sinjai Barat Kabupaten Sinjai. *Manajemen Pendidikan*, 14(1), 60–72. <https://doi.org/10.23917/jmp.v14i1.8357>
- Dewi, A., Ayu, S. M., Patimah, S., Akmansyah, M., & Thahir, A. (2022). Women Leadership and Motivation at Madrasa. *Journal of Advanced Islamic Educational Management*, 2(1), 09–18. <https://doi.org/10.24042/jaiem.v2i1.15924>
- Diah Rahayu, S., Kusumaningsih, W., & Sulianto, J. (2024). The Effect Of Leadership Style, Organizational Climate, And Academic Supervision On The Performance Of State Elementary School Teachers In Sumowono District, Semarang Regency. *Advances In Social Humanities Research*, 2(10), 1136–1150. <https://doi.org/10.46799/adv.v2i10.300>
- Fauzi, A., & Nur'aeni, E. (2016). The Connection between Education and Religious Insight with Madrasah Teachers' Work Motivation in Indonesia. *Journal of Studies in Education*, 6(2), 251. <https://doi.org/10.5296/jse.v6i2.9569>
- Fitria, H., Mukhtar, M., & Akbar, M. (2017). The Effect Of Organizational Structure And Leadership Style On Teacher Performance In Private Secondary School. *IJHCM (International Journal of Human Capital Management)*, 1(02), 101–112. <https://doi.org/10.21009/IJHCM.01.02.12>
- Karakus, M., Ersozlu, A., Demir, S., Usak, M., & Wildy, H. (2019). A model of attitudinal outcomes of teachers' psychological capital. *Psihologija*, 52(4), 363–378. <https://doi.org/10.2298/psi181114008k>
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). SAGE Publications.
- Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2015). Purposeful Sampling for Qualitative Data Collection and Analysis in Mixed Method Implementation Research. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 42(5), 533–544. <https://doi.org/10.1007/s10488-013-0528-y>
- Rahayu, K. M., & Ahmad, A. K. (2023). Evaluasi Diklat Calon Kepala Madrasah. *Wawasan Jurnal Kediklatan Balai Diklat Keagamaan Jakarta*, 4(1), 67–83. <https://doi.org/10.53800/wawasan.v4i1.226>
- Ru'yat, R., & Pogo, T. (2022). Principal's Decision, Organizational Commitment, and Organizational Climate in Influencing the Performance of Vocational High School Teachers. *International Journal of Indonesian Business Review*, 1(1), 21–28. <https://doi.org/10.54099/ijibr.v1i1.245>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.
- Yurisnawati, S., & Nuvriasisari, A. (2024). The Influence of Organizational Support and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior with Organizational Commitment as an Intervening: A Study on CV Baby Cloudfoam. *Formosa Journal of Multidisciplinary Research*, 3(1), 159–172. <https://doi.org/10.55927/fjmr.v3i1.7924>
- Zee, M., & Koomen, H. (2016a). Teacher Self-Efficacy and Its Effects on Classroom Processes, Student Academic Adjustment, and Teacher Well-Being. *Review of Educational Research*, 86(4), 981–1015. <https://doi.org/10.3102/0034654315626801>
- Zee, M., & Koomen, H. M. Y. (2016b). Teacher Self-Efficacy and Its Effects on Classroom Processes, Student Academic Adjustment, and Teacher Well-Being: A Synthesis of 40 Years of Research. *Review of Educational Research*, 86(4), 981–1015. <https://doi.org/10.3102/0034654315626801>
- Zulfa, A. A., & Nugraha, M. S. (2024). Optimalisasi Motivasi Dan Kinerja Guru Dengan Pendekatan Faktor Motivator Dan Hygiene Di MIN 1 Kota Bandung. *El-Idare: Journal of Islamic Education*

