

Upaya Kepala Madrasah dalam Peningkatan *Employee Engagement* Guru di Madrasah Tsanawiyah Kabupaten Nagan Raya, Aceh

Mira Juwita^{1*}, Setya Raharja²

¹⁻²Program Studi Manajemen Pendidikan, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Yogyakarta, Indonesia

Corresponding Author's e-mail : mirajuwita.2022@student.uny.ac.id

ARMADA
JURNAL PENELITIAN MULTIDISIPLIN

e-ISSN: 2964-2981

ARMADA : Jurnal Penelitian Multidisiplin

<https://ejournal.45mataram.ac.id/index.php/armada>

Vol. 04, No. 10 Oktober, 2026

Page: 6041-6055

DOI:

<https://doi.org/10.55681/armada.v4i10.3984>

Article History:

Received: Agustus 03, 2026

Revised: September 19, 2026

Accepted: Oktober 19, 2026

Abstract : *This study examines headteachers' efforts to enhance teacher employee engagement in Islamic junior secondary schools in Nagan Raya Regency, Aceh. It addresses limited teacher engagement across vigour, dedication and absorption, alongside insufficient research into headteachers' leadership experiences. A qualitative phenomenological approach was employed at MTsS Al-Quddus, MTsN 1 Nagan Raya and MTsN 2 Nagan Raya. Participants comprised twelve key informants, including headteachers and deputy headteachers responsible for curriculum, student affairs and public relations, together with three student council chairpersons as supporting informants. Data were collected through in-depth interviews, preliminary observations and document analysis. Trustworthiness was established through source and methodological triangulation, while thematic analysis was informed by Leader-Member Exchange theory. Findings identified six principal strategies: open communication, motivation and support, recognition and rewards, professional development, teacher involvement in decision-making, and the creation of a supportive working environment. Implementation followed a hierarchical process involving deputy headteachers. These efforts strengthened teacher discipline, participation and collaboration, although pedagogical creativity still required further improvement. The study highlights the importance of relational leadership in sustaining professional engagement.*

Keywords: *Employee Engagement; Teacher; Madrasah Principal.*

Abstrak : Penelitian ini bertujuan menganalisis upaya kepala madrasah dalam meningkatkan employee engagement guru Madrasah Tsanawiyah di Kabupaten Nagan Raya, Aceh. Penelitian dilatarbelakangi rendahnya keterikatan kerja guru pada dimensi semangat, dedikasi, dan penghayatan, serta terbatasnya kajian mengenai pengalaman kepemimpinan kepala madrasah. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif fenomenologis di MTsS Al-Quddus, MTsN 1 Nagan Raya, dan MTsN 2 Nagan Raya. Informan meliputi dua belas informan kunci yang terdiri atas kepala madrasah dan wakil kepala madrasah bidang kurikulum, kesiswaan, serta hubungan masyarakat, disertai tiga ketua OSIM sebagai informan pendukung. Data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi awal, dan studi dokumen. Keabsahan data diperiksa melalui triangulasi sumber dan teknik, sedangkan analisis dilakukan secara

tematik berdasarkan teori Leader-Member Exchange. Hasil penelitian mengidentifikasi enam upaya utama, meliputi komunikasi terbuka, motivasi dan dukungan, apresiasi, pengembangan profesional, pelibatan guru dalam pengambilan keputusan, serta penciptaan iklim kerja kondusif. Pelaksanaannya dilakukan secara berjenjang melalui wakil kepala madrasah. Upaya tersebut memperkuat kedisiplinan, partisipasi, dan kerja sama guru, meskipun kreativitas pedagogik masih memerlukan peningkatan.

Kata Kunci : Keterikatan Kerja; Guru; Kepala Madrasah

PENDAHULUAN

Mutu pendidikan di madrasah sangat ditentukan oleh guru. Guru bukan sekadar pelaksana kurikulum, melainkan penentu kualitas pengalaman belajar peserta didik di ruang kelas. Kajian di sejumlah madrasah di Indonesia menunjukkan bahwa kinerja guru menjadi penentu utama mutu layanan pendidikan, sehingga pengelolaan sumber daya guru menempati posisi paling penting dalam manajemen madrasah (Abidin et al., 2024; Ramly et al., 2024). Karena itu, persoalan mutu madrasah tidak dapat diselesaikan hanya melalui pembenahan sarana atau penyempurnaan dokumen kurikulum. Persoalan tersebut menuntut perhatian pada kondisi kerja guru, khususnya pada sejauh mana guru merasa terikat dengan pekerjaan dan lembaganya. Keterikatan kerja guru dalam kajian manajemen sumber daya manusia dikenal dengan istilah *employee engagement*. Keterikatan kerja menggambarkan kondisi kejiwaan yang positif dan menetap, yang ditandai oleh tiga hal, yaitu semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penghayatan (*absorption*). Semangat menunjuk pada tingginya energi dan ketekunan dalam bekerja. Dedikasi menunjuk pada rasa bangga dan bermakna terhadap pekerjaan. Penghayatan menunjuk pada keterlibatan penuh sehingga guru larut dalam pekerjaannya (Azeez, 2021; Irvan et al., 2024). Ketiga dimensi ini penting karena keterikatan kerja berbeda dengan kinerja. Kinerja menunjuk pada hasil pelaksanaan tugas, sedangkan keterikatan kerja menunjuk pada kondisi kejiwaan dan dorongan yang melatarinya (Holmström et al., 2023).

Konsep keterikatan kerja berkembang dari kajian perilaku organisasi yang menolak pandangan bahwa pekerja hanya digerakkan oleh imbalan. Pandangan ini menegaskan bahwa seseorang membawa dirinya secara utuh ke dalam pekerjaan, baik secara fisik, pikiran, maupun perasaan. Dalam konteks madrasah, pandangan tersebut berarti bahwa guru yang terikat tidak hanya hadir di kelas, tetapi juga menghadirkan perhatian dan kepeduliannya. Kajian mutakhir memperlihatkan bahwa keterikatan kerja guru dibentuk oleh perpaduan antara sumber daya pekerjaan, dukungan pimpinan, dan kesempatan bertumbuh (Irvan et al., 2024; Lehtonen et al., 2022). Ketiga hal ini berada di bawah kendali kepala madrasah, sehingga kepala madrasah memiliki ruang nyata untuk memengaruhinya.

Guru yang memiliki keterikatan kerja tinggi memberikan sumbangan nyata bagi lembaganya. Penelitian lintas negara menunjukkan bahwa guru yang terikat secara kejiwaan menunjukkan ketekunan yang lebih tinggi, lebih sedikit mengalami kelelahan kerja, serta lebih terbuka terhadap cara mengajar yang baru (Holmström et al., 2023; Xu et al., 2026). Sebaliknya, guru yang kurang terikat cenderung bekerja sekadar memenuhi kewajiban. Kondisi ini menurunkan mutu pembelajaran dan melemahkan pencapaian tujuan madrasah. Karena itu, keterikatan kerja guru layak diperlakukan sebagai sasaran pengelolaan, bukan sebagai akibat sampingan dari kebijakan lain.

Madrasah di Indonesia menghadapi tantangan tersendiri dalam merawat keterikatan kerja guru. Madrasah merupakan bagian dari sistem pendidikan nasional yang dikelola Kementerian Agama, sehingga kebijakan mutunya berjalan pada dua jalur sekaligus, yaitu jalur pendidikan umum dan jalur pendidikan keagamaan. Kajian kebijakan menunjukkan bahwa beban administrasi yang padat, keterbatasan anggaran, dan kesenjangan dukungan antara madrasah negeri dan madrasah swasta masih menjadi hambatan nyata (Feriyanto, 2021; Mustabsyirah &

Yuspiani, 2025). Tantangan tersebut terasa lebih berat di daerah yang jauh dari pusat pertumbuhan.

Kabupaten Nagan Raya, Aceh, merupakan salah satu daerah yang menghadapi kondisi tersebut. Berdasarkan basis data Kementerian Agama Republik Indonesia, di kabupaten ini tercatat lima belas Madrasah Tsanawiyah yang terdiri atas dua madrasah negeri dan tiga belas madrasah swasta. Padahal, dari sisi mutu, belum ada satu pun madrasah yang meraih akreditasi A. Sebagian besar berada pada akreditasi B dan C, bahkan sebagian belum terakreditasi. Gambaran ini memperlihatkan bahwa penguatan mutu madrasah di daerah tersebut masih memerlukan perhatian yang serius, termasuk pada sisi pengelolaan guru.

Pendidikan di Aceh memiliki ciri yang membedakannya dari daerah lain. Penyelenggaraan pendidikan di provinsi ini berjalan di atas dua landasan sekaligus, yaitu muatan pendidikan nasional dan nilai-nilai keislaman yang diatur melalui *qanun*. Ciri ini membuka peluang sekaligus menghadirkan tuntutan. Peluangnya adalah tersedianya nilai keagamaan sebagai perekat kebersamaan di lingkungan madrasah. Tuntutannya adalah kepala madrasah harus mampu menyelaraskan dua tuntutan mutu tersebut tanpa membebani guru secara berlebihan. Kajian tentang kepemimpinan pendidikan Islam menunjukkan bahwa nilai keagamaan dapat menjadi sumber kekuatan tersendiri apabila dikelola dengan tepat oleh pimpinan lembaga (Alazmi & Bush, 2024; Fathih et al., 2021; Shobri, 2025).

Observasi awal yang peneliti lakukan di MTsS Al-Quddus, MTsN 1 Nagan Raya, dan MTsN 2 Nagan Raya menemukan indikasi rendahnya keterikatan kerja guru pada tiga hal yang saling berkaitan. Pertama, pada sisi semangat, sebagian guru menunjukkan energi yang rendah dalam menjalankan tugas, yang tampak pada keterlambatan kehadiran dan kecenderungan menyelesaikan kewajiban administrasi seadanya. Kedua, pada sisi dedikasi, keterlibatan guru dalam kegiatan madrasah di luar jam mengajar masih terbatas. Ketiga, pada sisi penghayatan, komunikasi dan kerja sama antarguru serta antara guru dan pimpinan belum berjalan optimal, sehingga sebagian guru kurang merasa terikat secara batin dengan madrasah.

Kondisi tersebut tidak dapat dipisahkan dari peran kepala madrasah. Kepala madrasah merupakan tokoh utama yang membentuk suasana kerja dan menentukan tinggi rendahnya keterikatan kerja guru. Penelitian terbaru di Indonesia menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memengaruhi kinerja guru melalui pembentukan keyakinan diri dan iklim kerja yang mendukung (Elfira et al., 2024; Hardianto et al., 2024). Kajian pada lembaga pendidikan Islam juga menegaskan bahwa kepala madrasah berperan besar dalam menumbuhkan keprofesian guru melalui pembinaan yang berkelanjutan (Arifin, 2024; Siregar et al., 2022; Winarsih, 2024). Karena itu, persoalan yang diangkat dalam penelitian ini bukan sekadar rendahnya keterikatan kerja guru, melainkan bagaimana kepala madrasah menempuh upaya untuk meningkatkannya.

Upaya kepala madrasah dalam penelitian ini ditafsirkan melalui teori *Leader-Member Exchange* (LMX). Teori ini memandang kepemimpinan sebagai kualitas hubungan timbal balik antara pemimpin dan anggota yang dibangun atas dasar kepercayaan, penghargaan, dan kewajiban timbal balik. Bukti empiris terbaru memperlihatkan bahwa kualitas hubungan pemimpin dan anggota merupakan pendorong penting keterikatan kerja. Pada penelitian oleh Tanskanen pada 1.701 pekerja menunjukkan bahwa hubungan pemimpin dan anggota yang berkualitas meningkatkan semangat, dedikasi, dan penghayatan melalui usaha yang diberikan pekerja dan imbalan yang mereka rasakan (Tanskanen, 2025). Penelitian lain menunjukkan bahwa kualitas hubungan tersebut juga memperkuat perilaku kerja yang inovatif dan pembelajaran organisasi (Khattak et al., 2023; Premru et al., 2023). Lensa ini dipilih karena mampu menjelaskan mengapa upaya kepala madrasah bekerja, yaitu melalui mutu hubungan yang terbangun antara kepala madrasah dan guru.

Kajian terdahulu mengenai kepemimpinan kepala madrasah di Indonesia masih menyisakan dua celah. Pertama, sebagian besar kajian berfokus pada kinerja guru, bukan pada keterikatan kerja guru (Abidin et al., 2024; Nurkamiden & Mokodompit, 2024; Zaini et al., 2024). Padahal, keduanya merupakan hal yang berbeda, sehingga temuan tentang kinerja tidak dapat langsung dipakai untuk menjelaskan keterikatan kerja. Kedua, penelitian tentang keterikatan kerja guru umumnya memakai pendekatan kuantitatif yang mengukur pengaruh antarvariabel (Kumari &

Kumar, 2023; Sitawati, 2021). Pendekatan tersebut memang menghasilkan angka pengaruh, tetapi belum menjelaskan bagaimana kepala madrasah mengalami dan memaknai upaya peningkatan tersebut di lapangan. Kekosongan inilah yang hendak diisi oleh penelitian ini.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dua hal sebagai berikut: (1) upaya peningkatan *employee engagement* guru yang ditempuh kepala madrasah di Madrasah Tsanawiyah Kabupaten Nagan Raya, Aceh; (2) langkah-langkah implementasi upaya peningkatan tersebut. Penelitian ini diharapkan memperkaya kajian keterikatan kerja dalam konteks kepemimpinan pendidikan Islam, sekaligus memberikan masukan praktis bagi kepala madrasah, pengawas madrasah, dan Kementerian Agama dalam merumuskan pembinaan yang menempatkan mutu hubungan pemimpin dan guru sebagai bagian dari peningkatan mutu madrasah.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis fenomenologi. Penelitian kualitatif dipilih karena tujuan penelitian ini adalah menggali dan memahami makna yang diberikan orang terhadap suatu keadaan sosial, bukan mengukur besaran pengaruh antarvariabel (Creswell & Creswell, 2023). Jenis fenomenologi dipilih karena penelitian ini hendak menemukan inti sari pengalaman bersama beberapa kepala madrasah terhadap satu gejala yang sama, yaitu upaya peningkatan keterikatan kerja guru (Creswell & Poth, 2024). Ketiga madrasah dalam penelitian ini tidak diperlakukan sebagai tiga kasus yang berdiri sendiri untuk dibandingkan, melainkan sebagai sumber pengalaman yang beragam. Keberagaman tersebut justru memperkaya penemuan makna bersama lintas informan.

Prosedur fenomenologi yang dipakai mengacu pada langkah-langkah berikut: (1) penetapan gejala yang diteliti, yaitu upaya kepala madrasah dalam meningkatkan keterikatan kerja guru; (2) penangguhan prasangka peneliti, yaitu peneliti mengesampingkan asumsi pribadi agar dapat menerima keterangan informan sebagaimana adanya; (3) pengumpulan data melalui wawancara mendalam dengan orang yang mengalami langsung gejala tersebut; (4) penyetaraan pernyataan, yaitu setiap pernyataan informan diperlakukan setara, lalu pernyataan yang tumpang tindih atau tidak berkaitan dihilangkan; (5) pengelompokan makna pokok ke dalam tema; (6) penyusunan gambaran tentang apa yang dialami informan dan bagaimana mereka mengalaminya; (7) perumusan inti sari pengalaman bersama (Creswell & Poth, 2024). Penelitian dilaksanakan di tiga Madrasah Tsanawiyah di Kabupaten Nagan Raya, Aceh, yaitu MTs Swasta Al-Quddus, MTsN 1 Nagan Raya, dan MTsN 2 Nagan Raya. Pemilihan ketiga madrasah tersebut mempertimbangkan keragaman status kelembagaan, yaitu satu madrasah swasta dan dua madrasah negeri. Keragaman ini penting karena status kelembagaan memengaruhi keleluasaan pimpinan dalam mengelola sumber daya guru (Feriyanto, 2021).

Informan dipilih dengan teknik *purposive sampling*, yaitu pemilihan secara sengaja berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2022). Kriteria tersebut adalah sebagai berikut: (1) informan merupakan unsur pimpinan madrasah yang terlibat langsung dalam perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian upaya peningkatan keterikatan kerja guru; (2) informan memiliki jabatan struktural sehingga memiliki pengalaman langsung terhadap gejala yang diteliti; (3) informan pendukung merupakan pihak yang menerima dampak dari pelaksanaan upaya tersebut. Berdasarkan kriteria ini, informan berjumlah lima belas orang, yang terdiri atas dua belas informan kunci dan tiga informan pendukung. Informan kunci mencakup kepala madrasah serta wakil kepala madrasah bidang kurikulum, kesiswaan, dan hubungan masyarakat di masing-masing madrasah. Informan pendukung adalah Ketua Organisasi Siswa Intra Madrasah di masing-masing madrasah. Pemilihan wakil kepala madrasah sebagai informan kunci didasarkan pada pertimbangan bahwa merekalah yang menerjemahkan arahan kepala madrasah ke dalam kegiatan sehari-hari di bidang masing-masing. Adapun Ketua OSIM dipilih sebagai informan pendukung karena siswa merupakan pihak yang berinteraksi langsung dengan guru di ruang kelas. Keterangan siswa berguna sebagai bahan pengecekan silang terhadap keterangan informan kunci.

Peneliti berperan sebagai instrumen utama dalam penelitian ini. Peneliti menggunakan tiga instrumen bantu agar proses pengumpulan data berjalan tertib dan terarah, yaitu panduan

wawancara, lembar pengamatan, dan lembar periksa studi dokumen. Panduan wawancara disusun berdasarkan tujuh aspek berikut: (1) kondisi awal dan tingkat keterikatan kerja guru; (2) arti penting keterikatan kerja bagi madrasah; (3) faktor yang memengaruhi keterikatan kerja; (4) upaya kepala madrasah dalam meningkatkan keterikatan kerja; (5) langkah pelaksanaan upaya tersebut; (6) hasil dan dampak pelaksanaan; (7) rencana pengembangan ke depan. Aspek-aspek tersebut diturunkan menjadi indikator yang berbeda untuk informan kunci dan informan pendukung.

Penelitian ini juga memperhatikan sisi kepatutan penelitian. Seluruh informan diberi penjelasan mengenai maksud penelitian sebelum wawancara dimulai. Perekaman dilakukan hanya setelah informan menyatakan setuju. Nama informan tidak dicantumkan secara pribadi dalam laporan, melainkan disebut berdasarkan jabatan dan asal madrasah. Cara ini dipilih agar informan merasa aman menyampaikan keterangan yang menyentuh penilaian terhadap atasan maupun kenyamanan kerja. Data dikumpulkan melalui tiga teknik. Pertama, wawancara mendalam yang bersifat lentur, sehingga pertanyaan dapat berkembang mengikuti jawaban informan. Wawancara dilakukan secara tatap muka dan direkam atas persetujuan informan. Kedua, observasi awal yang bersifat tidak ikut serta, yang dipakai untuk mengenali keadaan lapangan dan menetapkan fokus penelitian. Ketiga, studi dokumen berupa profil madrasah, visi dan misi, struktur organisasi, data guru, serta data sarana dan prasarana. Data utama bersumber dari wawancara mendalam, sedangkan observasi dan dokumen berfungsi sebagai pelengkap.

Keabsahan data diuji melalui triangulasi sumber dan triangulasi teknik (Sugiyono, 2022). Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan keterangan kepala madrasah, wakil kepala madrasah, dan Ketua OSIM mengenai hal yang sama. Triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, hasil observasi, dan isi dokumen. Kedua cara ini dipakai untuk memastikan bahwa temuan penelitian benar-benar mencerminkan keadaan di lapangan. Data dianalisis menggunakan analisis tematik yang diselaraskan dengan prosedur fenomenologi. Proses analisis bersifat bolak-balik, yaitu peneliti bergerak maju mundur antara data mentah, kode, dan tema hingga diperoleh tema yang mantap. Tahapannya sebagai berikut: (1) seluruh rekaman wawancara ditranskripsikan kata demi kata; (2) transkrip dibaca berulang untuk memperoleh pemahaman utuh; (3) satuan makna yang berkaitan dengan gejala diberi kode; (4) kode yang bermakna serupa dikelompokkan menjadi kategori, lalu kategori yang saling berkaitan diabstraksikan menjadi tema; (5) tema disajikan dalam bentuk uraian dan tabel; (6) tema ditafsirkan untuk merumuskan inti sari pengalaman bersama. Penafsiran dilakukan melalui lensa teori *Leader-Member Exchange*, sehingga tema yang muncul tidak hanya diuraikan, tetapi juga dimaknai dalam kerangka mutu hubungan antara kepala madrasah dan guru (Tanskanen, 2025).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Upaya Kepala Madrasah dalam Peningkatan Employee Engagement Guru

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala madrasah di ketiga lokasi menempuh enam upaya untuk meningkatkan keterikatan kerja guru. Keenam upaya tersebut adalah membangun komunikasi terbuka, memberikan motivasi dan dukungan, memberikan apresiasi dan penghargaan, menyediakan pelatihan dan pengembangan keprofesian, melibatkan guru dalam pengambilan keputusan, serta menciptakan iklim kerja yang kondusif. Keenam upaya ini tidak berdiri sendiri, melainkan saling menopang satu sama lain. Sebelum menguraikan keenam upaya tersebut, penting dikemukakan bagaimana kepala madrasah memaknai keadaan awal keterikatan kerja guru di lembaganya. Ketiga kepala madrasah menilai keterikatan kerja guru sudah cukup baik, tetapi belum merata. Kepala MTsS Al-Quddus menyatakan bahwa keterikatan guru terhadap madrasah sudah cukup baik, yang tampak dari keikutsertaan guru dalam kegiatan madrasah serta kesediaan bekerja sama dalam melaksanakan berbagai program. Padahal, Wakil Kepala Madrasah bidang Kesiswaan di madrasah yang sama mencatat bahwa keaktifan tersebut belum merata pada semua guru, sehingga masih perlu dikembangkan. Perbedaan penilaian ini justru bermanfaat, karena memperlihatkan bahwa keterikatan kerja bukan keadaan yang seragam di seluruh lembaga.

Kepala MTsN 1 Nagan Raya menghadapi keadaan yang serupa. Ia menilai penyelenggaraan madrasah sudah tertata cukup baik saat ia mulai bertugas, tetapi masih ada beberapa hal yang perlu diperbaiki, terutama konsistensi kerja, dorongan memperbarui cara mengajar, dan keterlibatan dalam pembinaan siswa. Kepala MTsN 2 Nagan Raya menyampaikan hal yang hampir sama, yaitu kegiatan pembelajaran sudah berjalan cukup baik, tetapi masih diperlukan penguatan kedisiplinan, komunikasi, dan motivasi kerja guru. Ketiga keterangan tersebut menunjukkan satu inti sari pengalaman yang sama, yaitu kepala madrasah memandang keterikatan kerja guru sebagai sesuatu yang sudah ada tetapi belum matang, sehingga menuntut upaya yang disengaja dan berkelanjutan.

Upaya pertama adalah membangun komunikasi terbuka. Kepala madrasah di ketiga lokasi menempatkan komunikasi sebagai pintu masuk bagi upaya lainnya. Kepala MTsN 2 Nagan Raya menjelaskan bahwa ia berusaha membangun komunikasi terbuka sehingga setiap guru memiliki kesempatan menyampaikan pendapat, saran, maupun persoalan yang mereka hadapi dalam menjalankan tugas. Pola serupa ditemukan di MTsS Al-Quddus melalui pertemuan rutin untuk membahas persoalan yang dihadapi guru, dan di MTsN 1 Nagan Raya melalui hubungan kerja yang terbuka, profesional, dan komunikatif. Komunikasi ini bukan sekadar penyampaian instruksi, melainkan ruang bagi guru untuk didengar. Temuan ini sejalan dengan kajian yang menunjukkan bahwa keterbukaan komunikasi pimpinan sekolah menjadi dasar bagi tumbuhnya kepercayaan guru terhadap lembaganya (Hariyati et al., 2023; Karim et al., 2025).

Upaya kedua adalah memberikan motivasi dan dukungan. Kepala madrasah menempatkan diri sebagai pendamping, bukan semata-mata penilai. Kepala MTsN 1 Nagan Raya menempuhnya melalui pemberian bimbingan, evaluasi, dan arahan secara rutin agar guru merasa didukung dan memiliki panduan yang jelas dalam menjalankan tugas. Dukungan semacam ini mengurangi kebingungan kerja dan memastikan setiap guru memahami harapan lembaga. Kajian di sekolah Indonesia menunjukkan bahwa dukungan pimpinan yang bersifat pribadi memperkuat keyakinan diri guru, yang selanjutnya meningkatkan mutu pembelajaran (Elfira et al., 2024; Varihani et al., 2024).

Upaya ketiga adalah memberikan apresiasi dan penghargaan. Ketiga kepala madrasah sepakat bahwa pengakuan atas kontribusi guru merupakan upaya yang tidak boleh ditinggalkan. Kepala MTsS Al-Quddus menyebut pemberian apresiasi terhadap guru yang menunjukkan kinerja baik sebagai bagian tetap dari upayanya. Kepala MTsN 1 Nagan Raya menegaskan pemberian penghargaan bagi guru yang berprestasi atau aktif dalam kegiatan madrasah. Kepala MTsN 2 Nagan Raya menyatakan bahwa guru yang merasa dihargai akan bekerja dengan lebih bersemangat dan bertanggung jawab. Penghargaan yang dimaksud tidak selalu berbentuk materi, melainkan pengakuan yang tulus atas dedikasi guru. Temuan ini menguatkan hasil kajian yang menempatkan penghargaan sebagai pendorong penting kepuasan dan kinerja guru (Hamzah et al., 2023; Kumari & Kumar, 2023).

Upaya keempat adalah menyediakan pelatihan dan pengembangan keprofesian. Ketiga kepala madrasah membuka akses bagi guru untuk mengikuti pelatihan, lokakarya, dan kegiatan pengembangan lainnya. Wakil Kepala Madrasah bidang Kurikulum MTsS Al-Quddus menerangkan bahwa upaya peningkatan keterikatan kerja dilakukan melalui pembinaan dan supervisi akademik secara berkala, disertai pemberian kesempatan bagi guru untuk mengikuti pelatihan dan kegiatan pengembangan keprofesian. Upaya ini merupakan bentuk kepedulian lembaga terhadap pertumbuhan karier guru. Kajian pada madrasah di Indonesia menunjukkan bahwa pengembangan keprofesian yang berkelanjutan meningkatkan kemampuan mengajar sekaligus memperkuat komitmen guru terhadap lembaganya (Arifin, 2024; Haddade et al., 2024; Winarsih, 2024).

Upaya kelima adalah melibatkan guru dalam pengambilan keputusan. Upaya ini diterapkan secara tegas hanya di MTsN 2 Nagan Raya. Kepala madrasah di lokasi tersebut menyebut pelibatan guru dalam proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan kegiatan madrasah sebagai bagian dari upayanya. Pelibatan semacam ini menempatkan guru sebagai mitra pimpinan, bukan sekadar pelaksana instruksi. Dua madrasah lainnya belum menerapkannya secara tegas, meskipun keduanya membuka ruang bagi guru untuk menyampaikan pendapat. Temuan ini penting karena

kajian terbaru menunjukkan bahwa pelibatan guru dalam keputusan lembaga meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap tugas (Hardianto et al., 2022; Zaini et al., 2024).

Upaya keenam adalah menciptakan iklim kerja yang kondusif. Ketiga madrasah menerapkannya dengan cara yang berbeda. MTsN 1 Nagan Raya menekankannya secara khusus melalui upaya menciptakan suasana kerja yang nyaman, aman, dan mendukung kerja sama antarguru, staf, dan pimpinan. MTsS Al-Quddus dan MTsN 2 Nagan Raya menerapkannya secara tidak langsung melalui budaya kekeluargaan yang telah lama tumbuh. Iklim kerja ini berakar pada nilai *ukhuwah islamiyah* yang menjadi ciri lembaga pendidikan Islam. Kajian tentang kepemimpinan pendidikan Islam menunjukkan bahwa nilai keagamaan memang menjadi sumber kekuatan tersendiri dalam membangun kebersamaan di madrasah (Alazmi & Bush, 2024; Arar et al., 2023; Bahri, 2022).

Keenam upaya yang ditempuh kepala madrasah dapat dibaca melalui kerangka dua faktor dalam kajian motivasi kerja. Komunikasi terbuka, iklim kerja yang nyaman, dan hubungan kerja yang harmonis termasuk faktor yang menjaga agar guru tidak merasa tidak nyaman. Padahal, apresiasi, pelatihan, dan pelibatan dalam pengambilan keputusan termasuk faktor yang benar-benar mendorong guru untuk bekerja lebih baik. Temuan penelitian ini memperlihatkan bahwa ketiga kepala madrasah telah menyentuh kedua kelompok faktor tersebut, meskipun dengan bobot yang tidak sama. Kajian sebelumnya menegaskan bahwa pemenuhan kenyamanan saja tidak cukup untuk melahirkan keterikatan yang tinggi, karena keterikatan menuntut adanya pengakuan dan ruang bertumbuh (Sisdiyanto et al., 2024; Thant & Chang, 2021).

Perbandingan upaya peningkatan keterikatan kerja guru di ketiga madrasah dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Perbandingan Upaya Kepala Madrasah dalam Meningkatkan *Employee Engagement* Guru

No	Aspek Upaya	MTsS Al-Quddus	MTsN 1 Nagan Raya	MTsN 2 Nagan Raya
1	Komunikasi terbuka dan pertemuan rutin	Ada	Ada	Ada
2	Pemberian motivasi dan dukungan	Ada	Ada	Ada
3	Apresiasi dan penghargaan	Ada	Ada	Ada
4	Pelatihan dan pengembangan keprofesian	Ada	Ada	Ada
5	Pelibatan guru dalam pengambilan keputusan	Belum eksplisit	Belum eksplisit	Ada
6	Penciptaan iklim kerja kondusif	Ada (budaya kekeluargaan)	Ada (ditekankan khusus)	Ada (suasana harmonis)

Sumber: Data penelitian pada MTsS Al-Quddus, MTsN 1 Nagan Raya, dan MTsN 2 Nagan Raya (2026)

Berdasarkan Tabel 1, ketiga madrasah menerapkan empat upaya dasar yang sama, yaitu komunikasi terbuka, pemberian motivasi dan dukungan, apresiasi, serta pelatihan. Perbedaan utama terletak pada dua hal. Pertama, pelibatan guru dalam pengambilan keputusan baru diterapkan secara tegas oleh MTsN 2 Nagan Raya. Kedua, penciptaan iklim kerja kondusif diterapkan dengan cara yang berbeda di setiap madrasah. Apabila ditafsirkan melalui lensa *Leader-Member Exchange*, keenam upaya tersebut sesungguhnya merupakan cara kepala madrasah membangun mutu hubungan timbal balik dengan guru. Komunikasi terbuka menumbuhkan kepercayaan. Motivasi dan dukungan menumbuhkan rasa diperhatikan. Apresiasi menumbuhkan penghargaan. Pelatihan menumbuhkan keyakinan bahwa lembaga peduli pada masa depan guru. Pelibatan dalam keputusan menumbuhkan kesetaraan. Iklim kerja yang nyaman menjaga keseluruhan hubungan tersebut agar tetap terpelihara. Pada penelitian oleh Tanskanen memperlihatkan bahwa hubungan pemimpin dan anggota yang berkualitas meningkatkan semangat, dedikasi, dan penghayatan melalui usaha yang diberikan pekerja dan imbalan yang

mereka rasakan (Tanskanen, 2025). Pola inilah yang tampak di ketiga madrasah, di mana guru membalas perhatian kepala madrasah dengan kesediaan bekerja melampaui kewajiban formalnya.

Temuan ini juga memperlihatkan bahwa status kelembagaan memengaruhi corak upaya yang ditempuh. MTsN 1 dan MTsN 2 sebagai madrasah negeri menghadapi tantangan menjaga keselarasan kerja guru di tengah perubahan kebijakan kurikulum. Padahal, MTsS Al-Quddus sebagai madrasah swasta lebih berfokus pada penguatan kreativitas mengajar dengan sumber daya yang terbatas. Perbedaan ini sejalan dengan kajian kebijakan yang menunjukkan bahwa tata kelola madrasah negeri dan madrasah swasta memang berjalan pada ruang gerak yang tidak sama (Feriyanto, 2021; Mustabsyirah & Yuspihani, 2025). Selain itu, temuan ini memperlihatkan bahwa upaya kepala madrasah tidak berjalan sebagai kumpulan kegiatan yang terpisah, melainkan sebagai satu rangkaian yang saling menopang. Komunikasi terbuka membuka jalan bagi kepala madrasah untuk mengenali kebutuhan guru. Pengenalan tersebut memungkinkan pemberian motivasi dan dukungan yang tepat sasaran. Dukungan yang tepat sasaran memudahkan pemberian apresiasi yang dirasakan tulus oleh guru. Apresiasi yang tulus menumbuhkan kesediaan guru mengikuti pelatihan dengan sungguh-sungguh. Kesediaan tersebut pada akhirnya memperkuat keberanian guru untuk terlibat dalam pengambilan keputusan. Seluruh rangkaian ini hanya dapat berjalan apabila iklim kerja tetap terjaga nyaman. Pola berantai semacam ini menegaskan bahwa upaya peningkatan keterikatan kerja tidak dapat dijalankan secara sepotong-sepotong.

Perbedaan penekanan antarmadrasah juga memiliki penjelasan yang masuk akal. MTsN 2 Nagan Raya berani melibatkan guru dalam pengambilan keputusan karena kepala madrasah telah menjabat kurang lebih empat tahun, sehingga sudah memiliki pemahaman yang cukup mendalam tentang budaya kerja di lembaganya. MTsN 1 Nagan Raya menekankan penciptaan iklim kerja kondusif karena kepala madrasah mengidentifikasi keragaman motivasi, kemampuan, dan gaya kerja guru sebagai tantangan terbesarnya. MTsS Al-Quddus mengandalkan budaya kekeluargaan karena keterbatasan sumber daya membuat kebersamaan menjadi modal utama lembaganya. Temuan ini menguatkan pandangan bahwa masa kerja dan konteks lembaga ikut membentuk pilihan upaya seorang pemimpin pendidikan (Hardianto et al., 2022; Hetharion et al., 2026).

Langkah-langkah Implementasi Upaya Peningkatan Employee Engagement Guru

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan upaya peningkatan keterikatan kerja guru berlangsung melalui mekanisme berjenjang. Kepala madrasah merumuskan upaya dan menyampaikan arahan kepada wakil kepala madrasah. Wakil kepala madrasah kemudian menerjemahkan arahan tersebut ke dalam kegiatan sehari-hari di bidang masing-masing. Pola ini ditemukan sama di ketiga madrasah. Wakil kepala madrasah bidang kurikulum menjalankan supervisi akademik dan pendampingan pembelajaran. Wakil Kepala Madrasah bidang Kurikulum MTsS Al-Quddus menerangkan bahwa pembinaan dan supervisi akademik dilakukan secara berkala untuk memastikan mutu pembelajaran tetap terjaga, disertai pemberian kesempatan bagi guru mengikuti pelatihan dan lokakarya. Supervisi di sini tidak diperlakukan sebagai pemeriksaan, melainkan sebagai pendampingan. Corak supervisi semacam ini sejalan dengan kajian yang menunjukkan bahwa supervisi yang bersifat membimbing lebih berhasil menumbuhkan keprofesian guru daripada supervisi yang bersifat mengawasi (Cox & Mullen, 2023; Hariadi et al., 2024).

Wakil kepala madrasah bidang kesiswaan melaksanakan pembinaan dan melibatkan guru dalam kegiatan kesiswaan. Wakil Kepala Madrasah bidang Kesiswaan MTsS Al-Quddus melakukan pembinaan dan supervisi rutin, pemberian motivasi dan arahan, serta penghargaan bagi guru yang aktif. Guru juga dilibatkan dalam kegiatan kedisiplinan, ekstrakurikuler, dan program keagamaan agar lebih terlibat dalam membimbing siswa. Pelibatan ini memperluas perjumpaan antara guru dan siswa di luar jam pelajaran. Wakil kepala madrasah bidang hubungan masyarakat membangun komunikasi yang efektif antara madrasah, guru, dan masyarakat. Wakil Kepala Madrasah bidang Humas MTsS Al-Quddus menerangkan bahwa pihaknya berperan menyampaikan informasi, memberikan motivasi, serta melibatkan guru dalam berbagai kegiatan madrasah maupun kemasyarakatan. Peran ini memperkuat rasa bangga guru

terhadap lembaganya, karena guru merasa menjadi bagian dari wajah madrasah di mata masyarakat.

Pembagian peran semacam ini menunjukkan bahwa kepemimpinan di ketiga madrasah tidak terpusat pada satu tokoh. Kepala madrasah merumuskan arah, sedangkan wakil kepala madrasah menggerakkan pelaksanaannya di bidang masing-masing. Pola ini menguatkan temuan bahwa pengelolaan madrasah yang melibatkan berbagai lini kepemimpinan terbukti lebih berhasil mendorong perubahan dan peningkatan mutu (Dian et al., 2022; Haddade et al., 2024; Tunnisa et al., 2021). Mekanisme berjenjang ini memiliki kelebihan dan kelemahan sekaligus. Kelebihannya, arahan kepala madrasah dapat menjangkau seluruh bidang kegiatan tanpa bergantung pada kehadiran kepala madrasah secara langsung. Kelemahannya, mutu hubungan antara kepala madrasah dan guru dapat menipis ketika arahan hanya berhenti pada wakil kepala madrasah. Temuan di ketiga madrasah menunjukkan bahwa kelemahan tersebut diatasi melalui pertemuan rutin yang mempertemukan kepala madrasah dengan seluruh guru. Kepala MTsS Al-Quddus, misalnya, menyebut pertemuan rutin untuk membahas berbagai persoalan yang dihadapi guru sebagai bagian tetap dari upayanya. Pertemuan semacam ini menjaga agar hubungan langsung antara kepala madrasah dan guru tetap terpelihara.

Dampak pelaksanaan upaya juga terlihat pada perubahan cara guru memandang pekerjaannya. Kepala MTsN 1 Nagan Raya mengamati bahwa guru yang merasa terlibat, termotivasi, dan bertanggung jawab akan bekerja lebih optimal, disiplin, dan kreatif dalam proses belajar mengajar maupun kegiatan kesiswaan. Pengamatan ini menunjukkan bahwa keterikatan kerja bukan sekadar sikap, melainkan sesuatu yang tampak dalam perilaku sehari-hari. Kepala madrasah yang sama juga menegaskan bahwa keterikatan guru memengaruhi suasana kerja, kerja sama antarstaf, dan mutu layanan pendidikan kepada siswa. Dengan demikian, keterikatan kerja guru memiliki dampak yang meluas, tidak berhenti pada guru yang bersangkutan. Wakil kepala madrasah di ketiga lokasi juga menegaskan dampak yang sama. Wakil Kepala Madrasah bidang Humas MTsS Al-Quddus menyatakan bahwa guru rutin hadir dalam rapat, terlibat dalam acara madrasah, dan ikut kegiatan kemasyarakatan, sehingga program madrasah dapat berjalan lancar. Wakil Kepala Madrasah bidang Kesiswaan di madrasah yang sama menyatakan bahwa tanggung jawab guru sudah cukup baik, yang terlihat dari kesungguhan mereka dalam mengajar, menyiapkan pembelajaran, dan mengikuti kegiatan madrasah. Kesesuaian keterangan antara kepala madrasah dan wakil kepala madrasah ini memperkuat kepercayaan terhadap temuan penelitian.

Hasil pelaksanaan upaya tersebut menunjukkan dampak positif yang serupa di ketiga madrasah. Kepala MTsN 1 Nagan Raya menyatakan bahwa upaya yang diterapkan memberikan dampak positif, yang ditandai dengan meningkatnya keaktifan guru dalam kegiatan madrasah serta kerja sama dan tanggung jawab yang lebih baik. Kepala MTsN 2 Nagan Raya menyampaikan hal senada, yaitu guru menjadi lebih aktif dalam berbagai kegiatan madrasah serta menunjukkan peningkatan dalam kerja sama dan tanggung jawab terhadap tugasnya. Kepala MTsS Al-Quddus juga menilai bahwa suasana kerja menjadi lebih kondusif karena adanya komunikasi yang baik antara pimpinan dan guru. Perubahan tersebut tampak pada ketiga dimensi keterikatan kerja. Pada dimensi semangat, guru menunjukkan kedisiplinan yang lebih baik dalam menjalankan tugas. Pada dimensi dedikasi, guru lebih aktif terlibat dalam kegiatan madrasah di luar jam mengajar. Pada dimensi penghayatan, hubungan kerja antarguru dan antara guru dan pimpinan menjadi lebih harmonis. Pola perubahan ini sejalan dengan kajian yang menunjukkan bahwa dukungan pimpinan dan iklim kerja yang sehat menurunkan kelelahan kerja sekaligus meningkatkan keterlibatan guru (Holmström et al., 2023; Lehtonen et al., 2022).

Namun, proses triangulasi yang melibatkan Ketua OSIM sebagai perwakilan siswa mengungkap satu kesenjangan yang sama di ketiga madrasah. Siswa mengakui kedisiplinan dan kesungguhan guru saat mengajar. Padahal, pada saat yang sama, siswa masih mengharapkan guru yang lebih kreatif dalam menyampaikan materi, lebih sabar dalam membimbing, dan lebih konsisten dalam mendampingi kegiatan di luar pelajaran. Ketua OSIM MTsN 1 Nagan Raya menyatakan harapan agar guru dapat membuat pembelajaran lebih menarik dan mudah dipahami melalui metode yang kreatif, serta lebih sabar dan konsisten dalam membimbing siswa, baik di

kelas maupun dalam kegiatan madrasah. Temuan ini mengandung makna penting. Upaya yang diterapkan berhasil membangun keterikatan yang bersifat sosial, yaitu kedisiplinan, partisipasi, dan kerja sama. Padahal, keterikatan tersebut belum sepenuhnya berwujud keterikatan yang bersifat keilmuan, yaitu pembaruan cara mengajar di ruang kelas. Dengan kata lain, guru sudah hadir dan terlibat, tetapi belum sepenuhnya berkreasi. Kesenjangan semacam ini juga ditemukan pada kajian lain di madrasah Indonesia, yang menunjukkan bahwa pelatihan yang bersifat umum belum cukup mendorong pembaruan cara mengajar karena isinya sering tidak sesuai dengan kebutuhan mengajar guru yang sebenarnya (Abidin et al., 2024; Nurkamiden & Mokodompit, 2024). Perbandingan pelaksanaan upaya dan dampaknya di ketiga madrasah dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Perbandingan Implementasi Upaya dan Dampaknya di Ketiga Madrasah

No	Aspek	MTsS Al-Quddus	MTsN 1 Nagan Raya	MTsN 2 Nagan Raya
1	Bentuk pelaksanaan utama	Pertemuan rutin, supervisi, apresiasi, pelatihan	Bimbingan dan evaluasi rutin, apresiasi, iklim kerja, pelatihan	Komunikasi efektif, motivasi, pelibatan keputusan, penghargaan, pelatihan
2	Pelaksana di lapangan	Waka Kurikulum, Kesiswaan, Humas	Waka Kurikulum, Kesiswaan, Humas	Waka Kurikulum, Kesiswaan, Humas
3	Dampak positif	Guru lebih aktif, kerja sama meningkat, suasana kondusif	Keaktifan guru meningkat, hubungan kerja harmonis, tanggung jawab membaik	Guru lebih aktif, kerja sama dan tanggung jawab meningkat, komunikasi harmonis
4	Kesenjangan menurut siswa	Kreativitas mengajar belum merata	Kreativitas mengajar dan kesabaran perlu ditingkatkan	Kreativitas mengajar, kesabaran, dan konsistensi bimbingan perlu ditingkatkan
5	Rekomendasi perbaikan	Pendampingan mengajar secara individual	Pendampingan mengajar dan penguatan keterampilan hubungan antarpribadi	Pendampingan mengajar dan penguatan keterampilan hubungan antarpribadi

Sumber: Data penelitian pada MTsS Al-Quddus, MTsN 1 Nagan Raya, dan MTsN 2 Nagan Raya (2026)

Berdasarkan Tabel 2, pelaksanaan upaya di ketiga madrasah menghasilkan dampak positif yang serupa, yaitu meningkatnya partisipasi, kerja sama, dan mutu komunikasi di dalam madrasah. Pola pelaksanaannya juga sama, yaitu melalui mekanisme berjenjang dari kepala madrasah kepada wakil kepala madrasah. Namun, penilaian dari sudut pandang siswa mengungkap kesenjangan yang sama, yaitu kreativitas mengajar guru yang belum optimal. Kesenjangan antara keterikatan sosial dan keterikatan keilmuan tersebut memiliki makna praktis yang penting bagi pengelolaan madrasah. Selama ini, keberhasilan upaya peningkatan keterikatan kerja sering dinilai dari tingkat kehadiran guru dalam rapat dan kegiatan madrasah. Padahal, ukuran semacam ini hanya menangkap sisi luar dari keterikatan kerja. Ukuran yang lebih tepat adalah sejauh mana guru berani mencoba cara mengajar yang baru dan bertahan ketika percobaan tersebut belum berhasil. Karena itu, penilaian keberhasilan upaya kepala madrasah perlu digeser dari ukuran kehadiran menuju ukuran pembaruan cara mengajar.

Pergeseran ukuran tersebut menuntut perubahan pada bentuk pembinaan. Pelatihan massal memang berguna untuk menyamakan pemahaman, tetapi tidak cukup untuk mengatasi hambatan yang berbeda-beda pada setiap guru. Pendampingan perorangan memungkinkan kepala madrasah dan wakil kepala madrasah bidang kurikulum mengenali hambatan yang khas pada setiap guru,

misalnya kesulitan mengelola kelas besar, keterbatasan penguasaan media pembelajaran, atau kurangnya keyakinan diri dalam mencoba metode baru. Kajian pada sekolah dan madrasah di Indonesia menunjukkan bahwa pendampingan yang menyentuh kebutuhan nyata guru lebih berhasil mengubah cara mengajar daripada pelatihan yang bersifat umum (Arifin, 2024; Elfira et al., 2024; Winarsih, 2024). Menyikapi temuan tersebut, pelaksanaan upaya ke depan perlu diarahkan pada pendampingan yang lebih khusus. Kepala madrasah tidak dapat lagi hanya mengandalkan pelatihan massal yang bersifat umum. Pendampingan secara perorangan atau kelompok kecil yang disesuaikan dengan kendala masing-masing guru menjadi kebutuhan yang mendesak. Pendekatan ini sejalan dengan gagasan perhatian yang bersifat pribadi dalam kepemimpinan, di mana pembinaan disesuaikan dengan hambatan yang dihadapi setiap guru (Varianti et al., 2024; Yu & Jang, 2024).

Ditinjau melalui lensa *Leader-Member Exchange*, kesenjangan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut. Mutu hubungan antara kepala madrasah dan guru di ketiga madrasah telah terbangun pada tingkat kepercayaan dan penghargaan. Padahal, hubungan yang berkualitas tinggi menuntut lebih dari itu, yaitu adanya pertukaran yang menyentuh ranah keilmuan berupa tantangan mengajar, ruang mencoba cara baru, dan rasa aman ketika percobaan tersebut gagal. Kajian terbaru menunjukkan bahwa hubungan pemimpin dan anggota yang berkualitas tinggi mendorong perilaku kerja yang inovatif justru ketika disertai pembelajaran organisasi dan rasa aman secara kejiwaan (Khattak et al., 2023; Premru et al., 2023). Karena itu, penguatan berikutnya perlu diarahkan pada sisi keilmuan dari hubungan tersebut. Temuan lain yang memperkaya kajian keterikatan kerja adalah peran iklim kerja yang berakar pada budaya kekeluargaan dan nilai *ukhuwah islamiyah*. Kepala madrasah di ketiga lokasi tidak menempatkan hubungan dengan guru semata-mata sebagai hubungan kerja, melainkan sebagai hubungan persaudaraan. Nilai ini memperkuat kesediaan guru untuk saling menolong dan bekerja melampaui kewajiban formalnya. Sisi ini belum banyak dibahas dalam literatur keterikatan kerja yang umumnya dikembangkan dari konteks organisasi di negara Barat. Kajian tentang kepemimpinan pendidikan Islam memang mulai menegaskan bahwa nilai keagamaan perlu diperhitungkan sebagai bagian dari kerangka kepemimpinan sekolah di masyarakat Muslim (Alazmi & Bush, 2024; Arar et al., 2023).

Temuan penelitian ini memberikan dua sumbangan bagi kajian keterikatan kerja di lembaga pendidikan Islam. Pertama, penelitian ini memperlihatkan bahwa upaya kepala madrasah bekerja melalui mutu hubungan, bukan melalui program semata. Program yang sama dapat memberikan hasil yang berbeda apabila mutu hubungan antara kepala madrasah dan guru berbeda. Kedua, penelitian ini menunjukkan bahwa keterikatan kerja memiliki tingkatan. Tingkat pertama adalah keterikatan sosial berupa kehadiran, kedisiplinan, dan kerja sama. Tingkat kedua adalah keterikatan keilmuan berupa pembaruan cara mengajar. Upaya kepala madrasah di ketiga madrasah berhasil mencapai tingkat pertama, tetapi belum sepenuhnya mencapai tingkat kedua. Perbedaan tingkatan ini dapat menjadi pijakan bagi penelitian berikutnya (Putri, 2024; Wahrudin, 2023). Penelitian ini memiliki keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, penelitian dilakukan pada tiga madrasah dengan ciri lokal yang khas, sehingga temuannya tidak dapat digeneralisasi secara mutlak untuk madrasah lain. Kedua, sebagian informan pada awalnya memberikan jawaban yang bersifat umum, sehingga peneliti perlu menggali lebih dalam melalui pertanyaan lanjutan. Ketiga, penelitian ini memotret keadaan pada satu rentang waktu tertentu, sehingga belum dapat menunjukkan konsistensi dampak upaya kepala madrasah dalam jangka panjang.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat ditarik dua simpulan. Pertama, upaya peningkatan *employee engagement* guru yang ditempuh kepala madrasah di Madrasah Tsanawiyah Kabupaten Nagan Raya, Aceh, meliputi enam hal sebagai berikut: (1) membangun komunikasi terbuka dengan guru; (2) memberikan motivasi dan dukungan dalam menjalankan tugas; (3) memberikan apresiasi dan penghargaan kepada guru yang menunjukkan kinerja baik; (4) menyediakan pelatihan dan pengembangan keprofesian; (5) melibatkan guru dalam

pengambilan keputusan; (6) menciptakan iklim kerja yang kondusif. Empat upaya pertama diterapkan di ketiga madrasah. Pelibatan guru dalam pengambilan keputusan baru diterapkan secara tegas oleh MTsN 2 Nagan Raya, sedangkan penciptaan iklim kerja kondusif ditekankan secara khusus di MTsN 1 Nagan Raya. Ditafsirkan melalui lensa *Leader-Member Exchange*, keenam upaya tersebut bekerja dengan membangun mutu hubungan timbal balik antara kepala madrasah dan guru yang berlandaskan kepercayaan, penghargaan, dan kewajiban timbal balik.

Kedua, langkah-langkah implementasi berlangsung melalui mekanisme berjenjang. Kepala madrasah merumuskan upaya dan menyampaikan arahan kepada wakil kepala madrasah. Wakil kepala madrasah bidang kurikulum menjalankan supervisi akademik dan pendampingan pembelajaran. Wakil kepala madrasah bidang kesiswaan melaksanakan pembinaan dan melibatkan guru dalam kegiatan kesiswaan. Wakil kepala madrasah bidang hubungan masyarakat membangun komunikasi yang efektif antara madrasah, guru, dan masyarakat. Hasil pelaksanaan menunjukkan dampak positif berupa meningkatnya keaktifan, kerja sama, dan tanggung jawab guru, serta suasana kerja yang lebih kondusif. Namun, penilaian dari sudut pandang siswa mengungkap bahwa kreativitas guru dalam menyampaikan materi belum optimal, sehingga keterikatan kerja yang terbangun belum sepenuhnya menyentuh sisi keilmuan. Penelitian ini juga menegaskan bahwa keterikatan kerja guru memiliki tingkatan. Tingkat pertama berupa keterikatan sosial, yang tampak pada kehadiran, kedisiplinan, dan kerja sama. Tingkat kedua berupa keterikatan keilmuan, yang tampak pada keberanian guru memperbarui cara mengajar. Upaya kepala madrasah di ketiga madrasah berhasil mencapai tingkat pertama, tetapi belum sepenuhnya mencapai tingkat kedua. Karena itu, penilaian keberhasilan upaya peningkatan keterikatan kerja guru perlu digeser dari ukuran kehadiran menuju ukuran pembaruan cara mengajar di ruang kelas.

Berdasarkan simpulan tersebut, penelitian ini mengajukan beberapa saran. Bagi kepala madrasah, pembinaan perlu digeser dari pelatihan yang bersifat massal menuju pendampingan perorangan atau kelompok kecil yang berfokus pada pemecahan hambatan mengajar masing-masing guru. Praktik pelibatan guru dalam pengambilan keputusan yang sudah berjalan di MTsN 2 Nagan Raya juga layak diadopsi oleh madrasah lain. Bagi guru, rasa kekeluargaan dan kenyamanan di madrasah perlu dijadikan pendorong untuk terus memperbarui cara mengajar dan memperkuat kesabaran dalam membimbing siswa. Bagi pengawas madrasah dan Kementerian Agama, pembinaan kepala madrasah perlu menempatkan mutu hubungan antara pemimpin dan guru sebagai bagian dari upaya peningkatan mutu madrasah. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan melakukan penelitian jangka panjang atau penelitian dengan pendekatan gabungan untuk menguji konsistensi dampak upaya kepala madrasah terhadap keterikatan kerja guru, serta memperluas kajian pada jenjang Madrasah Ibtidaiyah, Madrasah Aliyah, dan pesantren

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada kepala madrasah, wakil kepala madrasah, dan Ketua OSIM di MTs Swasta Al-Quddus, MTsN 1 Nagan Raya, dan MTsN 2 Nagan Raya yang telah bersedia menjadi informan dalam penelitian ini. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada Program Studi Manajemen Pendidikan, Universitas Negeri Yogyakarta, atas dukungan akademik selama proses penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Abidin, J., Hilmiyati, F., & Zohriah, A. (2024). Unravelling the dynamics of madrasah principal performance and teacher quality: A literature review. *Tarbawi: Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan*, 10(1), 89–102. <https://doi.org/10.32678/tarbawi.v10i01.9337>
- Alazmi, A. A., & Bush, T. (2024). An Islamic-oriented educational leadership model: Towards a new theory of school leadership in Muslim societies. *Journal of Educational Administration and History*, 56(3), 312–334. <https://doi.org/10.1080/00220620.2023.2292573>
- Arar, K., Sawalhi, R., DeCuir, A., & Amatullah, T. (2023). *Islamic-Based Educational Leadership, Administration and Management*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003360070>

- Arifin, S. (2024). The leadership role of the madrasah head in developing teacher professionalism. *Journal of Quality Assurance in Islamic Education*, 4(1), 50–60. <https://doi.org/10.47945/jqaie.v4i1.1430>
- Azeez, R. O. (2021). Role of absorption, dedication and vigour on turnover intention of colleges of education non-academic staff. *Journal of Educational and Psychological Studies*, 15(4), 558–566. <https://doi.org/10.53543/jeps.vol15iss4pp558-566>
- Bahri, S. (2022). Meningkatkan kualitas manajemen lembaga pendidikan Islam melalui sumber daya manusia di era pandemi. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3(1), 43–56. <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v3i1.158>
- Cox, J. S., & Mullen, C. A. (2023). Impacting student achievement: Principals' instructional leadership practice in two Title I rural schools. *Journal of School Leadership*, 33(1), 3–25. <https://doi.org/10.1177/10526846221133996>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2024). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. SAGE Publications.
- Dian, D., Faizal, I., & Hasanah, N. D. (2022). Leadership and capacity building: The construction of madrasah quality improvement. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(1), 79–90. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v6i1.3179>
- Elfira, Rasdiana, Fitrawati, Jasman, M. W., Reski, K., Anwar, A., & Enaldi. (2024). How does principal's instructional leadership shape teacher performance mediated by teacher self-efficacy in Indonesian education context? *Frontiers in Education*, 9, 1401394. <https://doi.org/10.3389/educ.2024.1401394>
- Fathih, M. A., Supriyatno, T., & Nur, M. A. (2021). Visionary leadership of the head of diniyah madrasah in improving the quality of santri. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(3), 513–525. <https://doi.org/10.31538/ndh.v6i3.1527>
- Feriyanto, E. (2021). Perspektif sistem pendidikan menurut penyelenggara dan pendukungnya. *Tanzhimuna: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(1), 90–99. <https://doi.org/10.54213/tanzhimuna.v1i1.70>
- Haddade, H., Nur, A., Achruh, A., Rasyid, M. N. A., & Ibrahim, A. (2024). Madrasah management strategies through Madrasah Reform program: An evidence from Indonesia. *International Journal of Educational Management*, 38(5), 1289–1304. <https://doi.org/10.1108/IJEM-05-2023-0236>
- Hamzah, N., Yusof, N. M., & Kamaruddin, S. S. (2023). The role of reward in teachers' job satisfaction towards job performance: A literature review. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities*, 8(4), 125–138. <https://doi.org/10.47405/mjssh.v8i4.2128>
- Hardianto, H., Aida, W., & Sari, V. P. (2022). Factors affecting and affected by principal leadership effectiveness: A systematic literature review. *Jurnal Pendidikan Progresif*, 12(3), 1008–1020. <https://doi.org/10.23960/jpp.v12.i3.202202>
- Hardianto, H., Hidayat, H., Wulandari, A., Sulastri, S., & Nofriser, N. (2024). Revitalizing educational leadership: A comprehensive literature review of transformational leadership in Indonesia academic settings. *Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan*, 16(1), 98–106. <https://doi.org/10.35445/alishlah.v16i1.4768>
- Hariadi, N., Sumardjoko, B., & Maryadi, M. (2024). Charismatic leadership in improving the quality of resources in Islamic boarding school. *Kharisma: Jurnal Administrasi Dan Manajemen Pendidikan*, 3(2), 83–96. <https://doi.org/10.59373/kharisma.v3i2.42>
- Hariyati, N., Sholeh, M., & Islamiah, N. (2023). Transformational leadership in the implementation of Sekolah Penggerak's program. *Jurnal Pedagogi Dan Pembelajaran*, 6(3), 414–424. <https://doi.org/10.23887/jp2.v6i3.64406>
- Hetharion, W. Y., Akollo, J. G., Pattiruhu, C. M., & Toisuta, M. E. (2026). The relationship between principal leadership, school climate, work discipline, and work motivation with teacher performance in public elementary schools in Ambon City and the Lease Islands. *Tafkir: Interdisciplinary Journal of Islamic Education*, 7(1), 134–154.

- Holmström, A., Tuominen, H., Laasanen, M., & Veermans, M. (2023). Teachers' work engagement and burnout profiles: Associations with sense of efficacy and interprofessional collaboration in school. *Teaching and Teacher Education*, 132, 104251. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2023.104251>
- Irvan, M., Putri, A. H., & Novianti, R. (2024). A systematic analysis of inclusion teachers' work engagement. *Journal of Educational Learning and Innovation*, 4(1), 65–83. <https://doi.org/10.46229/elia.v4i1.830>
- Karim, A., Fathurohman, O., Sulaiman, S., Marliani, L., Muhammadun, M., & Firmansyah, B. (2025). How do principals act as leaders and managers in boarding and public schools in Indonesia? *Cogent Education*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2024.2445354>
- Khattak, S. I., Khan, M. A., Ali, M. I., Ali Khan, H. G., & Saeed, I. (2023). Relationship between servant leadership, leader-member exchange, organization learning and innovative work behavior: Evidence from high-tech firms. *SAGE Open*, 13(4). <https://doi.org/10.1177/21582440231212267>
- Kumari, J., & Kumar, J. (2023). Influence of motivation on teachers' job performance. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10, 158. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01662-6>
- Lehtonen, E. E., Nokelainen, P., Rintala, H., & Puhakka, I. (2022). Thriving or surviving at work: How workplace learning opportunities and subjective career success are connected with job satisfaction and turnover intention. *Journal of Workplace Learning*, 34(1), 88–109. <https://doi.org/10.1108/JWL-12-2020-0184>
- Mustabsyirah, M., & Yuspiani, Y. (2025). Analisis kebijakan desentralisasi sistem pendidikan nasional dan dampaknya terhadap pendidikan madrasah. *Jurnal Studi Guru dan Pembelajaran*, 8(3), 1692–1704. <https://doi.org/10.30605/jsdp.8.3.2025.6523>
- Nurkamiden, U. Dj., & Mokodompit, A. (2024). Evaluation of teacher performance from the perspective of Islamic education management. *Tadbir: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 12(2), 356–364. <https://doi.org/10.30603/tjmpi.v12i2.5657>
- Premru, M., Černe, M., & Buch, R. (2023). Where you lead, I will follow: Leader-member exchange, motivation to lead and employee counterproductive work behavior. *SAGE Open*, 13(4). <https://doi.org/10.1177/21582440231219120>
- Putri, S. R. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan dalam meningkatkan mutu pendidikan. *Sukma: Jurnal Pendidikan*, 8(1), 1–19. <https://doi.org/10.32533/08101.2024>
- Ramly, M., Basalamah, S., & Bunyamin, A. (2024). Performance enhancement of madrasah teachers: A structural equation model. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(2), 1–12. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n2-067>
- 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.
- Siregar, I. A., Mesiono, M., & Neliwati, N. (2022). Visioner leadership of the head of madrasah in improving teacher professionalism. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3(2), 116–125. <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v3i2.232>
- Sisdiyanto, M. S., Setyaningsih, S., & Hardhienata, S. (2024). Strategi meningkatkan engagement pegawai melalui penguatan kepemimpinan transformasional dan efektivitas reward. *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 9(3), 1508–1516. <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v9i3.15340>
- Sitawati, A. D. (2021). Aspek-aspek employee engagement guru dilihat dari model kepemimpinan kepala sekolah. *Sosio e-Kons*, 13(3), 145–157. <https://doi.org/10.30998/sosioekons.v13i3.10269>
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kualitatif*. Alfabeta.
- Tanskanen, J. (2025). Effort and reward as a mechanism linking leader-member exchange with work engagement. *Cogent Business & Management*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2443807>

- Thant, Z. M., & Chang, Y. (2021). Determinants of public employee job satisfaction in Myanmar: Focus on Herzberg's two factor theory. *Public Organization Review*, 21(1), 157–175.
- Tunnisa, A., Damayanti, E., & Baharuddin, B. (2021). The roles of the headmaster's leadership types in overcoming the students' violation. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(2), 70–80. <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v2i2.47>
- Variani, H., Al Qadri, H., & Nellitawati, N. (2024). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap pengembangan sumber daya manusia di sebuah satuan pendidikan. *Academy of Education Journal*, 15(1), 991–1000. <https://doi.org/10.47200/aoej.v15i1.2356>
- Wahrudin, B. (2023). Kepemimpinan transformasional di pondok pesantren. *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management*, 4(2), 131–148. <https://doi.org/10.21154/sajiem.v4i2.211>
- Winarsih, S. (2024). Enhancing teacher performance management in Islamic schools: A case study in Madrasah Aliyah Minat Kesugihan Cilacap. *Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan*, 16(3), 3170–3178. <https://doi.org/10.35445/alishlah.v16i3.5623>
- Xu, G., Haratyan, F., & Tian, H. (2026). A 2025 systematic review of teacher emotion regulation and well-being: Implications for student engagement, learning outcomes, and professional development in EFL contexts. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1715266>
- Yu, X., & Jang, G. (2024). A framework for transformational leadership to enhance teacher's work performance. *Frontiers in Psychology*, 15, 1331597. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1331597>
- Zaini, M., Barnoto, B., & Ashari, A. (2024). Improving teacher performance and education quality through madrasah principal leadership. *Kharisma: Jurnal Administrasi Dan Manajemen Pendidikan*, 2(2), 79–90.