

**STUDI FENOMENOLOGI KEBERMAKNAAN KERJA  
PADA GURU MI ISLAMIYAH MALANG**

**TESIS**



**Oleh:**

**Diska Firzan Nadia Fatiq**

**240106210030**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM**

**PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK BRAHIM  
MALANG**

**2026**

**STUDI FENOMENOLOGI KEBERMAKNAAN KERJA  
PADA GURU MI ISLAMİYAH MALANG**

**TESIS**

Diajukan untuk Memenuhi Sebagai Syarat  
Memperoleh Gelar Magister dalam Program Studi  
Magister Manajemen Pendidikan Islam  
Pada Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang



**Oleh:**

**Diska Firzan Nadia Fatiq**

**240106210030**

**PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG**

**2026**

## LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini saya:

Nama : Diska Firzan Nadia Fatiq  
NIM : 240106210030  
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam  
Institusi : Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang  
Judul Penelitian : Studi Fenomenologi Kebermaknaan Kerja Pada Guru MI Islamiyah Malang

Dengan sungguh-sungguh menyatakan bahwa Tesis ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian atau karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sebelumnya

Malang, 20 Mei 2026

Saya yang menyatakan,



Diska Firzan Nadia Fatiq  
NIM. 240106210030

## LEMBAR PERSETUJUAN

Nama : Diska Firzan Nadia Fatiq  
NIM : 240106210030  
Program studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam  
Judul tesis : Studi Fenomenologi Kebermaknaan Kerja Pada Guru MI Islamiyah  
Malang

Setelah diperiksa dan dilakukan perbaikan seperlunya, tesis sebagai judul di atas disetujui untuk diajukan guna memenuhi salah satu persyaratan dalam memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd)

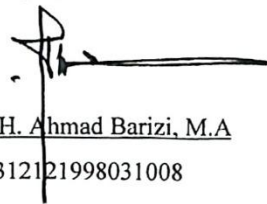
Pembimbing I,



Prof. Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag

NIP. 197204202002121003

pembimbing II,

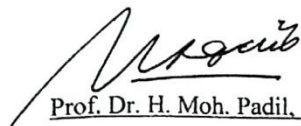


Prof. Dr. H. Ahmad Barizi, M.A

NIP. 197312121998031008

**Mengetahui:**

Ketua Program Studi



Prof. Dr. H. Moh. Padil, M.Pd

NIP. 196512051994031003

## LEMBAR PENGESAHAN

Naskah Tesis dengan judul “**Studi Fenomenologi Kebermaknaan Kerja Pada Guru MI Islamiyah Malang**” yang disusun oleh

Diska Firzan Nadia Fatiq dengan NIM 240106210030 telah diuji dalam ujian Tesis Program Studi Magister Pendidikan Islam pada tanggal 18 Juni 2026. Tim penguji di bawah ini telah memeriksa hasil perbaikan naskah berdasarkan catatan Ujian Tesis.

Penguji Utama,

Prof. Dr. Hj. Sri harini, M.Si  
NIP. 197310142001122002

  
.....

ketua penguji,

Dr. Muh. Hambali, M.Ag  
NIP. 197304042014111003

  
.....

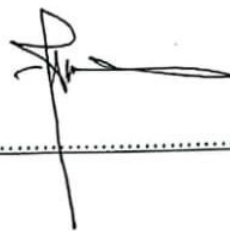
Pembimbing I,

Prof. Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag  
NIP. 197204202002121003

  
.....

pembimbing II,

Prof. Dr. H. Ahmad Barizi, M.A  
NIP. 197312121998031008

  
.....

Mengesahkan,

Direktur Pascasarjana



Prof. Prof. Dr. H. Agus Maimun, M.Pd

NIP. 196508171998031003

## PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN

Penelitian transliterasi Arab-Latin dalam skripsi ini menggunakan pedoman transliterasi berdasarkan keputusan bersama Menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI no. 158 tahun 1987 dan no. 0543 b/U/1987 yang secara garis besar dapat diuraikan sebagai berikut:

### A. Huruf

|   |            |   |      |   |     |
|---|------------|---|------|---|-----|
| ا | = a        | ز | = z  | ق | = q |
| ب | = b        | س | = s  | ك | = k |
| ت | = t        | ش | = sy | ل | = l |
| ث | = ts       | ص | = sh | م | = m |
| ج | = j        | ض | = dl | ن | = n |
| ح | = <u>h</u> | ط | = th | و | = w |
| خ | = kh       | ظ | = zh | ه | = h |
| د | = d        | ع | = ‘  | ء | = ‘ |
| ذ | = dz       | غ | = gh | ي | = y |
| ر | = r        | ف | = f  |   |     |

### B. Vokal Panjang

Vokal (a) Panjang = â

Vokal (i) Panjang = î

Vokal (u) Panjang = û

### C. Vokal Diftong

او = aw

أي = ay

او = û

## MOTTO

وَمَنْ يَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ فَهُوَ حَسْبُهُ

*Artinya: Siapa yang bertawakal kepada Allah,  
niscaya Allah akan mencukupkan (keperluan)-nya  
(Surah At-Thalaq, Ayat 3)*

## **HALAMAN PERSEMBAHAN**

Alhamdulillahirobil'alamin atas segala nikmat yang telah Engkau berikan sehingga tesis ini dapat terselesaikan. Ku persembahkan karya ini sebagai wujud bakti dan cintaku. Teriring doa dan ucapan terimakasih yang sedalam dalamnya kepada orang tuaku tercinta yang senantiasa membimbing dan mendoakanku. Kepada suamiku dan anak-anakku tersayang, yang dengan sabar menjadi penyemangat, memberi ruang dan waktu, serta selalu hadir sebagai pelipur di tengah lelahnya perjuangan. Serta seluruh keluarga besar yang telah memberikan dukungan untukku. Tanpa kalian, semua ini tak akan pernah berarti.

## **KATA PENGANTAR**

Alhamdulillahirobil'alamin, peneliti ucapkan puji syukur kepada Allah SWT. Shalawat serta salam semoga selalu tercurah limpahkan kepada Nabi Allah Nabi Muhammad SAW. Beserta keluarga dan para sahabatnya. Atas segala ridho Allah, rahmat, nikmat, petunjuk dan istimewa karunia-Nya sehingga dapat menyelesaikan penulisan tugas akhir S2 (Tesis) di program Manajemen Pendidikan Islam Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

Peneliti ucapkan terimakasih sebanyak-banyaknya kepada pihak yang berkontribusi aktif secara langsung maupun tidak langsung, dalam menyelesaikan penulisan tugas akhir tesis ini, ucapan ditujukan kepada pihak yang terkait yakni:

1. Bapak Prof. Dr. Hj. Ilfi Nur Diana, M.Si selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Bapak Prof. H. Agus Maimun, M.Pd selaku Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
3. Bapak Prof. Dr. H. Moh. Padil, M.Pd.I dan Prof. Dr. H. M. Fahim Tharaba, M.Pd selaku Kaprodi dan Sekprodi Manajemen Pendidikan Islam Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Bapak Prof. Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag dan Bapak Prof. Dr. H. Ahmad Barizi, M.A, Dosen pembimbing tesis yang telah mengarahkan dan membimbing sejak awal belajar di perkuliahan berbagai ilmu di bidang Manajemen Pendidikan Islam, hingga dalam proses penyelesaian tugas akhir ini.
5. Ibu Nur Kholifah, S.Pd.I yang telah berkenan memberikan izin dan kesempatan untuk penulis melakukan penelitian Tesis di MI Islamiyah Kebonsari Malang.
6. Kepada Guru-guru dan Staf MI Islamiyah Kebonsari Malang yang telah memberikan waktunya kepada peneliti untuk mendapatkan informasi-informasi mengenai penelitian ini.

7. Kepada teman-teman Mahasiswa Jurusan Magister Manajemen Pendidikan Islam Angkatan 2024 khususnya kelas C yang saling mendo'akan, sharing, mendukung, dan berbagi pengalaman untuk berjuang bersama-sama
8. Teman-teman lainnya serta semua pihak yang terkait dengan penulisan tugas akhir (Tesis) yang tidak bisa disebutkan satu-persatu semuanya tidak akan pernah terlupakan

Pada penulisan Tesis ini, segala upaya sudah diusahakan dengan baik tetapi tidak menuntut kemungkinan berbagai kekurangan dan kesalahan bisa terjadi dalam penyusunannya. Oleh karena itu, berbagai masukan, kritik dan saran yang bersifat membangun akan sangat membantu perbaikan penyusunan dalam penulisan Tesis ini.

Malang, 26 Mei 2026

Penulis

Diska Firzan Nadia Fatiq

NIM:240106210030

## Abstrak

Fatiq, Diska Firzan Nadia. 2026, *Studi Fenomenologi Kebermaknaan Kerja Pada Guru MI Islamiyah Malang*, Tesis, Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam, Pascasarjana, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Pembimbing: (1) Prof. Dr. Munirul Abidin, M. Ag. (2) Prof. Dr. Ahmad Barizi, M.A

---

Penelitian ini bertujuan untuk memahami makna kerja guru, mengidentifikasi strategi kepala sekolah dalam membangun kebermaknaan kerja, serta mengkarakterisasi kepemimpinan yang mampu membangun kebermaknaan kerja di MI Islamiyah Malang. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan fenomenologi. Subjek terdiri beberapa guru dan kepala sekolah di MI Islamiyah. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Kemudian diuji keabsahannya menggunakan triangulasi metode, triangulasi sumber dan triangulasi teori. Analisis data menggunakan teknik fenomenologi Creswell.

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan *Pertama*, makna kerja guru di MI Islamiyah Malang terungkap dalam enam dimensi: (1) perjuangan (pengorbanan waktu, tenaga, emosi), (2) ibadah (pekerjaan sebagai bentuk pengabdian spiritual kepada Tuhan), (3) amanah (tanggung jawab kepada Allah, orang tua murid, dan institusi), (4) hiburan (interaksi positif dengan siswa sebagai pereda tekanan), (5) pengabdian (kesetiaan jangka panjang tanpa pamrih), dan (6) panggilan hidup (keyakinan bahwa menjadi guru adalah takdir dari Tuhan). *Kedua*, strategi kepemimpinan kepala sekolah meliputi: keterlibatan langsung dalam kegiatan, pemberian reward untuk kerja tambahan, komunikasi empat mata, perjuangan keadilan ke tingkat yayasan, program pembinaan spiritual, penghormatan waktu libur guru, serta pemeliharaan budaya kekeluargaan dan empati. *Ketiga*, kepemimpinan yang mampu membangun kebermaknaan kerja memiliki lima karakteristik: pemimpin bersikap terbuka, menggunakan komunikasi dua arah, memberikan kepercayaan tugas, memberikan penghargaan atas kontribusi, dan memberikan umpan balik berkelanjutan.

**Kata Kunci:** kebermaknaan kerja, guru madrasah, fenomenologi

## Abstract

Fatiq, Diska Firzan Nadia. 2026, *Phenomenological Study of the Meaningfulness of Work Among Teachers at MI Islamiyah Malang*, Thesis, Master of Islamic Education Management Study Program, Postgraduate Program, Maulana Malik Ibrahim State Islamic University of Malang. Supervisors: (1) Prof. Dr. Munirul Abidin, M.Ag. (2) Prof. Dr. Ahmad Barizi, M.A.

---

This study aims to understand the meaning of teachers' work, identify the principal's strategies in building meaningful work, and characterize leadership that is capable of building meaningful work at MI Islamiyah Malang.

This study used a qualitative method with a phenomenological approach. Subjects consisted of several teachers and the principal at MI Islamiyah. Data were collected through in-depth interviews, observation, and documentation. Their validity was then tested using method triangulation, source triangulation, and theory triangulation. Data analysis used Creswell's phenomenological technique.

Based on the research results, it was found that first, the meaning of teachers' work at MI Islamiyah Malang is revealed in six dimensions: (1) struggle (sacrifice of time, energy, emotions), (2) worship (work as a form of spiritual devotion to God), (3) trust (responsibility to God, parents, and the institution), (4) entertainment (positive interactions with students as a stress reliever), (5) devotion (long-term loyalty without ulterior motives), and (6) life calling (belief that being a teacher is God's destiny). Second, the principal's leadership strategies include: direct involvement in activities, providing rewards for additional work, two-way communication, fighting for justice at the foundation level, spiritual development programs, respecting teachers' vacation time, and maintaining a culture of family and empathy. Third, leadership that is able to build meaningful work has five characteristics: leaders are open, use two-way communication, give assignments, give recognition for contributions, and provide continuous feedback.

Keywords: meaningful work, madrasah teachers, phenomenology

ديسكا فرزان نادية فاطيق، 2026، دراسة ظاهرانية لمعنى العمل لدى المعلمين في مدرسة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية بمالانج، رسالة ماجستير في إدارة التعليم الإسلامي، برنامج الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج. المشرفان: (1) الأستاذ الدكتور منير العابدين، ماجستير في الزراعة. (2) الأستاذ الدكتور أحمد باريزي، ماجستير في الآداب.

### خلاصة

تهدف هذه الدراسة إلى فهم معنى عمل المعلمين، وتحديد استراتيجيات مدير المدرسة في بناء عمل ذي معنى، وتوصيف القيادة القادرة على بناء عمل ذي معنى في مدرسة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية بمالانج.

استخدمت هذه الدراسة المنهج النوعي بالنهج الظاهراتي. شملت عينة الدراسة عددًا من المعلمين جُمعت البيانات من خلال مقابلات معمقة، والملاحظة، والتوثيق. ثم جرى ومدير المدرسة. التحقق من صحة البيانات باستخدام التثليث المنهجي، والتثليث المصدري، والتثليث النظري. واستخدمت تقنية كريسويل الظاهرانية في تحليل البيانات.

جُمعت البيانات من خلال مقابلات معمقة، وملاحظة، وتوثيق. استنادًا إلى نتائج البحث، تبين أن معنى عمل المعلمين في مدرسة مالانج الإسلامية يتجلى في ستة أبعاد: (1) الكفاح (التضحية بالوقت والجهد والمشاعر)، (2) العبادة (العمل كشكل من أشكال التعبد الروحي لله)، (3) الثقة (المسؤولية تجاه الله والوالدين والمؤسسة)، (4) الترفيه (التفاعلات الإيجابية مع الطلاب كوسيلة لتخفيف التوتر)، (5) الإخلاص (الولاء طويل الأمد دون دوافع خفية)، و(6) رسالة الحياة (الإيمان بأن مهنة التدريس هي قدر من الله). ثانيًا، تشمل استراتيجيات القيادة لدى المدير: المشاركة المباشرة في الأنشطة، وتقديم مكافآت على العمل الإضافي، والتواصل المباشر، والسعي لتحقيق العدالة على مستوى المؤسسة، وبرامج التنمية الروحية، واحترام إجازات المعلمين، والحفاظ على ثقافة الأسرة والتعاطف. ثالثًا، تتميز القيادة القادرة على بناء عمل ذي معنى بخمس خصائص: الانفتاح، واستخدام التواصل ثنائي الاتجاه، وتوزيع المهام، وتقدير المساهمات، وتقديم القيادة القادرة على بناء عمل ذي معنى تتسم بخمس خصائص: التغذية الراجعة المستمرة الانفتاح، واستخدام التواصل ثنائي الاتجاه، وتوزيع المهام، وتقدير المساهمات، وتقديم التغذية الراجعة المستمرة.

الكلمات المفتاحية: العمل ذو المعنى، معلمو المدارس الدينية، الظواهرية

## DAFTAR ISI

|                                                       |            |
|-------------------------------------------------------|------------|
| <b>SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS PENELITIAN .....</b> | <b>i</b>   |
| <b>LEMBAR PERSETUJUAN .....</b>                       | <b>ii</b>  |
| <b>LEMBAR PENGESAHAN .....</b>                        | <b>iii</b> |
| <b>PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN.....</b>          | <b>iv</b>  |
| <b>MOTTO.....</b>                                     | <b>v</b>   |
| <b>HALAMAN PERSEMBAHAN.....</b>                       | <b>vi</b>  |
| <b>KATA PENGANTAR.....</b>                            | <b>vii</b> |
| <b>ABSTRAK.....</b>                                   | <b>ix</b>  |
| <b>DAFTAR ISI.....</b>                                | <b>xii</b> |
| <b>DAFTAR TABEL .....</b>                             | <b>xv</b>  |
| <b>DAFTAR GAMBAR.....</b>                             | <b>xvi</b> |
| <b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>                         | <b>1</b>   |
| A. Konteks Penelitian .....                           | 1          |
| B. Fokus Penelitian .....                             | 9          |
| C. Tujuan Penelitian .....                            | 9          |
| D. Manfaat Penelitian .....                           | 10         |
| E. Orisinalitas Penelitian .....                      | 11         |

|                                                                                                         |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>BAB II KAJIAN TEORI .....</b>                                                                        | <b>20</b> |
| A. Kebermaknaan Kerja.....                                                                              | 16        |
| B. Strategi Membangun Kebermaknaan Kerja .....                                                          | 31        |
| C. Kepemimpinan Yang Mampu Membangun Kebermaknaan Kerja.....                                            | 43        |
| D. Kerangka Konseptual .....                                                                            | 47        |
| <b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>                                                                  | <b>49</b> |
| A. Desain Penelitian.....                                                                               | 49        |
| B. Lokasi dan Konteks Penelitian.....                                                                   | 49        |
| C. Subjek Penelitian.....                                                                               | 50        |
| D. Teknik Pengumpulan Data.....                                                                         | 50        |
| E. Metode Analisis Data .....                                                                           | 55        |
| F. Kriteria Keabsahan Data .....                                                                        | 58        |
| <b>BAB IV PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN .....</b>                                                   | <b>60</b> |
| A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....                                                                | 60        |
| B. Paparan Data .....                                                                                   | 64        |
| C. Temuan Penelitian.....                                                                               | 86        |
| <b>BAB V PEMBAHASAN .....</b>                                                                           | <b>88</b> |
| A. Makna Kerja bagi Guru MI Islamiyah Malang.....                                                       | 88        |
| B. Startegi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Membangun Kebermaknaan<br>Kerja MI Islamiyah Malang ..... | 95        |
| C. Kepemimpinan yang Mampu Membangun Kebermaknaan Kerja.....                                            | 101       |

|                            |            |
|----------------------------|------------|
| <b>BAB VI PENUTUP.....</b> | <b>111</b> |
| A. Kesimpulan .....        | 111        |
| B. Saran .....             | 113        |
| <b>DAFTAR PUSTAKA.....</b> | <b>117</b> |
| <b>LAMPIRAN.....</b>       | <b>122</b> |

## **DAFTAR TABEL**

|                                        |    |
|----------------------------------------|----|
| Tabel 1. Orisinalitas Penelitian ..... | 16 |
| Table 2. Temuan Penelitian.....        | 87 |

## **DAFTAR GAMBAR**

|                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| Gambar 1. Tahapan Analisis Data Fenomenologi .....                    | <b>56</b> |
| Gambar 2. Kegiatan Mengajar Guru R di Kelas .....                     | <b>68</b> |
| Gambar 3. Kegiatan Sholat Dhuha di Kelas .....                        | <b>75</b> |
| Gambar 4. Jadwal Kegiatan Guru MI Islamiyah Malang .....              | <b>79</b> |
| Gambar 5. Kegiatan Rapat Kelulusan oleh Pimpinan dengan Guru MI ..... | <b>82</b> |

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Konteks Penelitian

Pendidikan memiliki peran sentral dalam membentuk kualitas sumber daya manusia suatu bangsa. Di Indonesia, guru sebagai ujung tombak pelaksanaan pendidikan menghadapi berbagai tantangan yang semakin kompleks. Berbagai studi menunjukkan bahwa profesi keguruan saat ini dihadapkan pada peningkatan beban administrasi digital<sup>1</sup>, tekanan birokratisasi, serta tuntutan adaptasi terhadap perubahan kebijakan kurikulum yang dinamis<sup>2</sup>. Kondisi ini berpotensi mengancam tidak hanya kesejahteraan psikologis guru, tetapi juga esensi terdalam dari profesi kependidikan itu sendiri, yaitu kebermaknaan kerja (*meaningful work*)<sup>3</sup>.

Kebermaknaan kerja didefinisikan sebagai sejauh mana individu mempersepsikan pekerjaannya sebagai sesuatu yang bernilai, memiliki tujuan, dan memberikan kontribusi positif yang melampaui sekadar aktivitas rutin<sup>4</sup>. Dalam konteks pendidikan, kebermaknaan kerja pada guru mencakup persepsi bahwa pekerjaan mengajar memiliki nilai intrinsik,

---

<sup>1</sup> Amrina Rosyada et al., "Kurikulum Merdeka: Dampak Peningkatan Beban Administrasi Guru Terhadap Efektivitas Pembelajaran," *Jurnal Inovasi, Evaluasi, Dan Pengembangan Pembelajaran (JIEPP)* 4, no. 2 (2024): 238–44.

<sup>2</sup> Dzikri Rahmat Romadhon et al., "Balancing Flexibility and Challenges: Teachers' Perspectives on Implementing the Merdeka Curriculum in Science Education," *Towards Resilient Societies: The Synergy of Religion, Education, Health, Science, and Technology– Rahiem (Ed.)*, ahead of print, 2026, <https://doi.org/DOI: 10.1201/9781003645542-62>.

<sup>3</sup> Simon L. Albrecht et al., "Meaningful Work, Job Resources, and Employee Engagement," *Sustainability* 13 (2021): 4045, <https://doi.org/10.3390/su13074045>.

<sup>4</sup> Michael F. Steger et al., "Measuring Meaningful Work: The Work and MeaningInventory (WAMI)," *Journal of Career Assessment* 20, no. 3 (2012): 322–37, <https://doi.org/DOI: 10.1177/1069072711436160>.

memberikan dampak positif bagi perkembangan siswa, serta selaras dengan nilai-nilai personal dan panggilan jiwa (*calling orientation*)<sup>5</sup>. Namun, ironisnya, di tengah berbagai reformasi pendidikan yang bertujuan meningkatkan kualitas pembelajaran, banyak guru justru mengalami erosi kebermaknaan kerja. Penelitian menunjukkan bahwa guru yang mengalami ketidakseimbangan antara usaha (*effort*) dan imbalan (*reward*) cenderung melaporkan tingkat stres kerja yang lebih tinggi dan kesejahteraan psikologis yang lebih rendah<sup>6</sup>. Temuan ini mengindikasikan bahwa kebermaknaan kerja bukanlah sekadar konstruk psikologis individual, melainkan sangat dipengaruhi oleh kondisi sistemik organisasi tempat guru bekerja.

Kesehatan organisasi pendidikan (*school organizational health*) merujuk pada kondisi sistemik sekolah yang mencakup kejelasan struktur, nilai bersama, komunikasi yang efektif, hubungan profesional yang suportif, serta kemampuan sekolah secara kolektif untuk beradaptasi terhadap tuntutan internal dan eksternal. Konsep ini berakar pada pandangan bahwa sekolah sebagai organisasi memiliki karakteristik unik yang membedakannya dari organisasi pada umumnya, sehingga kesehatannya perlu diukur melalui indikator-indikator spesifik seperti

---

<sup>5</sup> A. Trillo et al., "Beyond Occupational Exhaustion: Exploring the Influence of Positive Meaningful Work on Teachers' Psychoemotional Well-Being in the Digital Age," *HUMANITIES AND SOCIAL SCIENCES COMMUNICATIONS* 11, no. 348 (2024), <https://doi.org/10.1057/s41599-024-02860-6>.

<sup>6</sup> Yin et al., "The Impact of Chinese Primary School Teachers' Sense of Work Meaningfulness on Organizational Commitment: A Chain Mediation Model," *Psychology Research and Behavior Management* 16 (2023): 3477–88, <https://doi.org/10.2147/PRBM.S425043>.

integritas kelembagaan, pengaruh kepala sekolah, perhatian dari pimpinan<sup>7</sup>, dukungan sumber daya<sup>8</sup>, semangat kerja, dan penekanan akademik<sup>9</sup>.

Penelitian kuantitatif oleh Triwiyanto dan kolega pada tahun 2025 yang melibatkan 210 guru di enam residensi di Jawa Tengah menemukan bahwa kepemimpinan dan kebermaknaan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesejahteraan guru, dengan efikasi diri sebagai mediator. Temuan penting dari penelitian tersebut adalah bahwa perubahan kepemimpinan dan kebermaknaan kerja berbanding lurus dengan kesejahteraan guru honorer, serta peningkatan kepemimpinan dan kebermaknaan kerja akan lebih efektif dalam meningkatkan kesejahteraan guru jika disertai penguatan efikasi diri. Lebih lanjut, penelitian tersebut mengungkapkan bahwa *supportive organizational climate* (iklim organisasi yang suportif) tidak memoderasi hubungan antara kepemimpinan dan kebermaknaan kerja terhadap kesejahteraan guru yang berarti bahwa intervensi untuk meningkatkan kepemimpinan akan memberikan efek yang sama terhadap kesejahteraan guru terlepas dari variasi iklim organisasi yang mendukung<sup>10</sup>. Temuan ini memiliki implikasi penting bahwa kesehatan organisasi yang di dalamnya termasuk iklim suportif bukanlah sekadar

---

<sup>7</sup> Yin et al., "The Impact of Chinese Primary School Teachers' Sense of Work Meaningfulness on Organizational Commitment: A Chain Mediation Model."

<sup>8</sup> Trillo et al., "Beyond Occupational Exhaustion: Exploring the Influence of Positive Meaningful Work on Teachers' Psychoemotional Well-Being in the Digital Age."

<sup>9</sup> T. G. Mehta et al., "The Organizational Health of Urban Elementary Schools: School Health and Teacher Functioning," *School Mental Health* 5, no. 3 (2013): 144–54, <https://doi.org/doi:10.1007/s12310-012-9099-4>.

<sup>10</sup> W. Triwiyanto et al., "The Mediating Role of Self-Efficacy and the Moderating Impact of Organizational Climate: A Case Study for Improving Teacher Well Being through Leadership and Meaningful Work," *RETOS* 65 (2025): 330–47, <https://doi.org/10.47197/retos.v65.110898>.

faktor pelengkap, melainkan elemen yang secara langsung mempengaruhi bagaimana guru memaknai pekerjaan mereka dan seberapa sejahtera mereka secara psikologis.

Dalam literatur terkini, hubungan antara kebermaknaan kerja guru dan kesehatan organisasi sekolah bersifat resiprokal (saling mempengaruhi) dan sistemik. Di satu sisi, guru yang memaknai pekerjaannya secara positif cenderung berkontribusi pada terciptanya iklim organisasi yang sehat melalui partisipasi aktif, kolaborasi, dan semangat kerja yang tinggi<sup>11</sup>. Di sisi lain, organisasi yang sehat yang ditandai oleh komunikasi terbuka, dukungan manajerial, serta penghargaan terhadap kontribusi guru menciptakan kondisi yang memungkinkan guru untuk mengalami pekerjaan mereka sebagai sesuatu yang bermakna<sup>12</sup>.

Penelitian yang dilakukan Yin di China terhadap 417 guru sekolah dasar mengidentifikasi bahwa kebermaknaan kerja secara langsung dan positif memprediksi komitmen organisasi guru. Guru yang merasakan pekerjaannya bermakna cenderung memiliki keterikatan yang lebih kuat dengan sekolah tempat mereka bekerja dan kebermaknaan kerja meningkatkan keyakinan guru akan kemampuan mereka. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Bao pada tahun 2023 terhadap 295 guru sekolah dasar menunjukkan hasil penelitian bahwa kepemimpinan

---

<sup>11</sup> Yin et al., "The Impact of Chinese Primary School Teachers' Sense of Work Meaningfulness on Organizational Commitment: A Chain Mediation Model."

<sup>12</sup> Triwiyanto et al., "The Mediating Role of Self-Efficacy and the Moderating Impact of Organizational Climate: A Case Study for Improving Teacher Well Being through Leadership and Meaningful Work."

transformatif kepala sekolah berpengaruh terhadap perilaku inovatif guru dan kebermaknaan kerja guru serta kebermaknaan kerja guru berpengaruh positif terhadap perilaku inovatif guru. Temuan penelitian tersebut menunjukkan bahwa iklim organisasi yang sehat dengan didukung gaya kepemimpinan yang baik dapat menghasilkan kebermaknaan kerja dan perilaku inovatif guru.

Madrasah Ibtidaiyah (MI) swasta memiliki karakteristik organisasi yang berbeda secara signifikan dari sekolah negeri pada umumnya.<sup>13</sup> Pertama, sebagai lembaga di bawah naungan yayasan, MI swasta memiliki struktur tata kelola yang melibatkan tiga pihak: yayasan sebagai pemilik, kepala sekolah sebagai pengelola operasional, dan komite madrasah sebagai perwakilan masyarakat. Struktur ini menciptakan dinamika kekuasaan dan komunikasi yang unik yang mempengaruhi kesehatan organisasi secara keseluruhan.

Kedua, madrasah swasta seringkali beroperasi dengan keterbatasan sumber daya baik finansial maupun infrastruktur yang lebih signifikan dibandingkan sekolah negeri. Dalam konteks MI swasta dengan keterbatasan sumber daya, kesehatan organisasi menjadi semakin krusial karena sekolah tidak dapat mengandalkan insentif finansial untuk mempertahankan motivasi dan kebermaknaan kerja guru.

---

<sup>13</sup> Joko Wibowo, "Bimroh MTs Negeri 2 Kebumen Menggugah Jiwa Guru, Bangun Etos Kerja Mulia Dan Persiapan TKA Terintegrasi," *www.melintas.id*, *Media Literasi Nusantara Semaja*, January 2026, <https://www.melintas.id/sekolah/347115929/bimroh-mts-negeri-2-kebumen-menggugah-jiwa-guru-bangun-etos-kerja-mulia-dan-persiapan-tka-terintegrasi?page=2>.

Ketiga, MI swasta memiliki integrasi nilai-nilai keislaman dalam budaya organisasinya. Nilai-nilai seperti ikhlas (ketulusan), amanah (tanggung jawab), dan ukhuwah (persaudaraan) seringkali menjadi bagian dari norma informal yang mengatur interaksi antar warga madrasah. Nilai-nilai ini dapat berfungsi sebagai sumber daya psikologis yang memperkuat kebermaknaan kerja, namun juga dapat menjadi beban tambahan jika tidak dikelola dengan baik dalam struktur organisasi.

Literatur tentang kepemimpinan pendidikan secara konsisten menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah merupakan determinan utama baik bagi kesehatan organisasi maupun kebermaknaan kerja guru. Penelitian Triwiyanto<sup>14</sup> mengkonfirmasi bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesejahteraan guru, baik secara langsung maupun melalui mediasi efikasi diri. Guru yang melaporkan hubungan positif dengan kepala sekolah cenderung memiliki tingkat kebermaknaan kerja yang lebih tinggi, stres yang lebih rendah, dan ketahanan psikologis yang lebih baik dalam menghadapi tuntutan pekerjaan.

Dalam konteks madrasah, kepemimpinan kepala sekolah tidak hanya berfungsi sebagai manajer administratif tetapi juga sebagai role model spiritual dan moral. Sebuah laporan dari MTs Negeri 2 Kebumen menggambarkan bagaimana kegiatan bimbingan rohani (bimroh) digunakan

---

<sup>14</sup> Triwiyanto et al., "The Mediating Role of Self-Efficacy and the Moderating Impact of Organizational Climate: A Case Study for Improving Teacher Well Being through Leadership and Meaningful Work."

untuk "menggugah jiwa guru, membangun etos kerja mulia" dengan mengajak guru mengubah pola pikir negatif (su'udzan) menjadi positif (husnudzan).<sup>15</sup> Pendekatan integratif antara pembinaan spiritual dan profesional ini merupakan karakteristik unik kepemimpinan di lingkungan madrasah yang belum banyak dieksplorasi dalam literatur akademis.

Meskipun penelitian tentang kebermaknaan kerja guru telah cukup berkembang, sebagian besar studi yang ada masih bersifat kuantitatif dengan pendekatan survei skala besar yang cenderung menggeneralisasi temuan. Studi-studi tersebut, meskipun berharga untuk mengidentifikasi pola dan korelasi pada tingkat makro, memiliki keterbatasan dalam menangkap kekayaan pengalaman subjektif guru secara mendalam dan kontekstual. Lebih lanjut, penelitian tentang hubungan antara kesehatan organisasi, kepemimpinan, dan kebermaknaan kerja masih didominasi oleh konteks sekolah umum di negara-negara Barat. Sementara itu, madrasah ibtidaiyah swasta di Indonesia dengan karakteristik organisasi, budaya, kebermaknaan kerja dan kepemimpinan yang khas hampir tidak tersentuh oleh penelitian empiris.

Berdasarkan hasil studi pendahuluan terhadap salah satu guru di sekolah MI Islamiah Malang menunjukkan bahwa ada faktor motivasi dalam memperkuat kebermaknaan kerja, pada saat guru memaknai interaksi

---

<sup>15</sup> Wibowo, "Bimroh MTs Negeri 2 Kebumen Menggugah Jiwa Guru, Bangun Etos Kerja Mulia Dan Persiapan TKA Terintegrasi."

dengan siswa sebagai kesempatan untuk memberi dampak positif. Adapun pernyataan sebagai berikut:

*“selama di sekolah saya lebih suka menghabiskan waktu di kelas bersama anak-anak, saya bisa lebih mengenal anak-anak, dan memantau kegiatan anak-anak di luar pelajaran. Kalau jamnya sholat ada anak-anak yang masih belum siap atau bermain, saya langsung tegur itu, mereka saya anggap seperti anak saya sendiri.”*

Walaupun temuan empiris telah memperkuat hubungan antara kedua variabel tersebut, pendekatan kuantitatif memiliki keterbatasan dalam menggali proses psikologis yang mendasarinya, sehingga tidak mampu menjelaskan bagaimana guru membentuk persepsi makna kerja dalam konteks budaya tertentu. Oleh karena itu, pendekatan kualitatif menjadi sangat penting untuk memahami dimensi kebermaknaan kerja secara lebih mendalam. Penelitian kualitatif dapat mengeksplorasi bagaimana guru memaknai pengalaman sehari-hari, bagaimana mereka mengelola dilema moral, bagaimana mereka menafsirkan keberhasilan dan kegagalan siswa, serta bagaimana interaksi sosial dengan rekan kerja dan gaya kepemimpinan kepala sekolah memengaruhi persepsi makna pekerjaannya. Pendekatan fenomenologis, misalnya, memungkinkan peneliti menggali struktur pengalaman subjektif tentang makna kerja sebagaimana dialami guru dalam konteks sosial-budaya Indonesia. Sementara itu, pendekatan naratif dapat mengungkap bagaimana guru membangun cerita hidupnya dan mengintegrasikan identitas profesional dengan identitas personal.

Berdasarkan latar belakang di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian di MI Islamiyah Kebonsari Malang dengan judul studi fenomenologi kebermaknaan kerja pada guru MI Islamiyah Malang.

## **B. Fokus penelitian**

Berdasarkan konteks penelitian di atas, maka fokus penelitian ini dikembangkan sebagai berikut:

1. Bagaimana makna kerja bagi guru MI Islamiyah Malang?
2. Bagaimana strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun kebermaknaan kerja MI Islamiyah Malang?
3. Bagaimana kepemimpinan yang mampu membangun kebermaknaan kerja di MI Islamiyah Malang?

## **C. Tujuan penelitian**

Adapun tujuan penelitian yang dikembangkan adalah sebagai berikut:

1. Bertujuan untuk menangkap esensi pengalaman subjektif para guru dalam memahami dan menghayati pekerjaan mereka sehari-hari, serta bagaimana nilai-nilai religius dan konteks madrasah membentuk cara mereka memaknai profesi guru MI Islamiyah Malang.
2. Bertujuan untuk mengidentifikasi praktik-praktik spesifik, pendekatan, dan taktik yang digunakan kepala sekolah, baik yang bersifat manajerial maupun spiritual untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung tumbuhnya kebermaknaan kerja di MI Islamiyah Malang.
3. Bertujuan untuk mengidentifikasi dan mengkarakterisasi kepemimpinan yang mampu membangun kebermaknaan kerja di MI Islamiyah Malang.

#### **D. Manfaat penelitian**

Berdasarkan pada beberapa tujuan penelitian di atas, maka penelitian dalam tesis ini mempunyai manfaat baik secara teoritis maupun praktis.

Adapun manfaat dari penelitian ini yaitu:

1. Secara teoritis
  - a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi ilmiah mengenai bagaimana kebermaknaan kerja berfungsi sebagai sumberdaya personal yang mendorong keterlibatan kerja.
  - b. Penelitian ini dapat memperkuat model manajemen pendidikan Islam dalam menjelaskan bagaimana faktor personal dan faktor kontekstual dapat mempengaruhi kebermaknaan kerja.
2. Secara praktis

Penelitian ini dapat memberikan manfaat praktis sebagai berikut:

- a. Program Magister Manajemen Pendidikan Islam

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan dan tambahan referensi dalam kajian manajemen SDM pada penelitian selanjutnya.

- b. Guru

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi guru dalam membantu menyadari bahwa pekerjaan mengajar bukan sekedar rutinitas, melainkan sebuah pengabdian yang memiliki nilai luhur.

- c. Bagi pengelola Lembaga

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi dalam Menyusun program pengembangan SDM.

d. Bagi Yayasan pendidikan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dalam pengambilan kebijakan terkait kesejahteraan psikologis guru, dengan menciptakan budaya organisasi yang apresiatif dan berbasis pada nilai-nilai keislaman.

### **E. Orisinalitas Penelitian**

Penelitian ini memiliki kebaruan dan orisinalitas yang membedakannya dari penelitian-penelitian sebelumnya. Adapun penelitian terdahulu yang berkaitan dengan studi fenomenologi kebermaknaan kerja pada guru MI Islamiyah Malang adalah sebagai berikut:

1. Penelitian yang dilakukan oleh A. Trillo, F. D. Bretones, R. Giuliano dan A. Manuti pada tahun 2024

Judul penelitian “*Beyond occupational exhaustion: exploring the influence of positive meaningful work on teachers’ psychoemotional well-being in the digital age*”.<sup>16</sup> Penelitian ini menjelaskan bahwa profesi mengajar adalah panggilan jiwa (*vocation*), yang memberikan rasa kebermaknaan dan dedikasi pribadi bagi pelakunya. Namun hal ini mulai terancam dengan adanya tuntutan kerja dan digitalisasi pendidikan yang membuat kelelahan emosional. penelitian ini dilakukan pada guru di

---

<sup>16</sup> Trillo et al., “Beyond Occupational Exhaustion: Exploring the Influence of Positive Meaningful Work on Teachers’ Psychoemotional Well-Being in the Digital Age.”

Spanyol yang menunjukkan bahwa kebermaknaan kerja yang positif terbukti efektif menurunkan tingkat kelelahan emosional, kompleksitas teknologi dan konflik kerja-keluarga. Penelitian ini menegaskan pentingnya strategi manajerial dalam mendukung kesejahteraan guru dan menciptakan lingkungan kerja yang sehat di tengah kompleksitas dunia pendidikan modern.

Penelitian dengan judul *“Beyond occupational exhaustion: exploring the influence of positive meaningful work on teachers’ psychoemotional well-being in the digital age”*. Membahas tentang kebermaknaan kerja, hal ini sama dengan pembahasan kebermaknaan kerja dalam penelitian “studi fenomenologi kebermaknaan kerja pada guru MI Islamiyah Malang”. Perbedaan dari penelitian ini terletak pada metode penelitian dimana penelitian dengan judul *“Beyond occupational exhaustion: exploring the influence of positive meaningful work on teachers’ psychoemotional well-being in the digital age”* menggunakan metode kuantitatif, sedangkan penelitian ini menggunakan kualitatif fenomenologi, sehingga lebih dapat menjelaskan secara empiris faktor-faktor yang berperan dalam kebermaknaan kerja.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Yu Yamamoto, Junji Haruta, Ryohei Goto dan Tetsuhiro Maeno tahun 2025

Judul penelitian “*Meaningful work experiences of certified primary care physicians in Japan*”<sup>17</sup> mengeksplorasi pengalaman kerja bermakna secara kualitatif, namun subjeknya adalah dokter perawatan primer di Jepang. Sedangkan penelitian ini menawarkan orisinalitas dengan mengalihkan fokus ke profesi guru di Indonesia, yang memiliki dinamika tantangan administratif dan kurikulum yang berbeda.

### 3. Penelitian yang dilakukan oleh Samuel A. Mortimer pada tahun 2023

Judul penelitian “*What Makes Work Meaningful?*”,<sup>18</sup> berisi tentang Mortimer yang mengkritisi dua pendekatan tentang studi *meaningful work* yaitu pendekatan *meaningful life* (kebermaknaan hidup) dan pendekatan *experiential* (pengalaman), di mana pendekatan ini menurut mortimer belum menjawab apa yang dicari orang ketika menginginkan pekerjaan bermakna. Mortimer menawarkan pendekatan berbasis komitmen dalam memilih pekerjaan yang bermakna. Mortimer berargumen bahwa komitmen menghasilkan alasan moral dan normatif bagi seseorang.

Dalam Penelitian ini sama-sama membahas tentang kebermaknaan kerja sedangkan perbedaannya adalah dalam “*What Makes Work Meaningful?*” hanya berisi tentang pemikiran kritis mengenai kebermaknaan kerja tanpa ada bukti empiris yang disertakan sedangkan dalam penelitian ini akan memberikan pandangan secara empiris mengenai

---

<sup>17</sup> Yamamoto et al., “Meaningful Work Experiences of Certified Primary Care Physicians in Japan: A Qualitative Study,” *BMC Primary Care*, ahead of print, 2025, <https://doi.org/10.1186/s12875-025-03026-2>.

<sup>18</sup> Samuel A. Mortimer, “What Makes Work Meaningful?,” *Journal of Business Ethics* 185 (February 2023): 835–45, <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05356-6>.

kebermaknaan kerja, pandangan tersebut dengan mengeksplorasi bagaimana guru di MI Islamiyah menafsirkan tantangan pekerjaan sebagai bagian dari misi "mencerdaskan kehidupan bangsa" yang bermakna secara sosial dan spiritual.

4. Penelitian yang dilakukan oleh oleh Francesco Tommasi, Johanna Lisa Degen, dan P. Matthijs Bal pada tahun 2025

Judul penelitian *“Loving your Work (Unfortunately, the Privilege of a Few)”*: *Primo Levi and What Makes Life and Work Meaningful*<sup>19</sup>.  
 penelitian ini membahas konsep kebermaknaan kerja melalui analisis literer novel karya Primo Levi yang menyatakan bahwa kemampuan untuk "mencintai pekerjaan” menjadi hak istimewa (*privilege*) yang tidak dapat diakses oleh semua orang. Kebermaknaan kerja merupakan fenomena kompleks yang dipengaruhi oleh dimensi sosial, organisasi dan relasional.

Penelitian dengan judul *“Loving your Work (Unfortunately, the Privilege of a Few)”*: *Primo Levi and What Makes Life and Work Meaningful* memahami tentang kebermaknaan kerja dengan bentuk pemahaman terhadap literasi, sedangkan penelitian dengan judul studi fenomenologi kebermaknaan kerja pada guru MI Islamiyah Malang, juga membahas tentang kebermaknaan kerja tetapi dengan model penelitian kualitatif fenomenologi.

---

<sup>19</sup> Francesco Tommasi et al., ““Loving Your Work (Unfortunately, the Privilege of a Few)’: Primo Levi and What Makes Life and Work Meaningful,” *Human Arenas*, n.d., <https://doi.org/10.1007/s42087-025-00516-8>.

5. Penelitian yang dilakukan oleh Rifa Juniartika, Sabrina Etika Utami, dan Hanifa Ihsani tahun 2023

Judul penelitian “Pengaruh Kebermaknaan Kerja Terhadap Loyalitas Kerja pada Karyawan Generasi Z di Kota Padang”, kesimpulan dari penelitian tersebut menyatakan bahwa Kebermaknaan kerja pada generasi Z mempengaruhi loyalitas kerjanya. Generasi Z akan memaknai pekerjaannya ketika atasan mereka dapat mendengarkan aspirasi dan bisa menyesuaikan dengan karakter generasi Z tersebut. Atasan hendaknya bisa berkomunikasi secara terbuka mengenai apa sebenarnya yang mereka inginkan. Salah satu sifat generasi Z ialah visioner. Selain itu, mereka juga kreatif. Jika atasan bisa menyesuaikan budaya kerja dengan karakter generasi Z, maka potensi maksimal mereka akan keluar, mereka akan memaknai pekerjaannya sehingga mereka loyal. Hal ini dapat menyebabkan tujuan organisasi dapat dicapai dengan kemampuan maksimal dari generasi Z.<sup>20</sup>

Penelitian dengan judul “Pengaruh Kebermaknaan Kerja Terhadap Loyalitas Kerja pada Karyawan Generasi Z di Kota Padang” memiliki persamaan dengan penelitian yang dilakukan peneliti sekarang, yakni membahas tentang kebermaknaan kerja dengan judul “studi fenomenologi kebermaknaan kerja pada guru MI Islamiyah Malang”

---

<sup>20</sup> Rifa Juniartika et al., “Pengaruh Kebermaknaan Kerja Terhadap Loyalitas Kerja Pada Karyawan Generasi Z Di Kota Padang,” *Psyche 165 Journal* 16, no. 3 (2023): 155–60.

Sedangkan perbedaannya terletak pada metode penelitian dimana penelitian dengan judul “Pengaruh Kebermaknaan Kerja Terhadap Loyalitas Kerja pada Karyawan Generasi Z di Kota Padang” menggunakan metode penelitian kuantitatif, sedangkan penelitian dengan judul “studi fenomenologi kebermaknaan kerja pada guru MI Islamiyah Malang” menggunakan metode penelitian kualitatif fenomenologi. Berikut adalah tabel penelitian terdahulu:

**Tabel 1. Orisinalitas penelitian**

| No | Peneliti dan Tahun dan judul penelitian                                                                                                                                                                                               | Persamaan                                                                                                                                                                                                 | Perbedaan                                                                                                                                                                                                                                                             | Orisinalitas penelitian                                                                                                                                                                                                                           |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | A. Trillo, F. D. Bretones, R. Giuliano dan A. Manuti pada tahun 2024<br><br>“ <i>Beyond occupational exhaustion: exploring the influence of positive meaningful work on teachers’ psychoemotional well-being in the digital age</i> ” | a) Terdapat pada kajian teori yang sama-sama membahas tentang kebermaknaan kerja dan<br><br>b) Memberikan gambaran manajerial tentang lingkungan yang dapat memberikan rasa kebermaknaan kerja bagi guru. | a) penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif sedangkan penelitian sekarang menggunakan metode penelitian kualitatif fenomenologi.<br><br>b) Sampel pada penelitian ini adalah guru tingkat sekolah menengah, sedangkan penelitian sekarang menggunakan | Penelitian terdahulu membahas mengenai kebermaknaan kerja pada pengajar dan gambaran pada manajerial lingkungan yang baik dalam memberikan kebermaknaan bagi pengajar, dan penelitian sekarang mengembangkannya pada penelitian yang berbeda yang |

|   |                                                                                                                                     |                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                                                                                                                                     |                                                                                                                                             | n sampel pada guru tingkat dasar (MI) di Lembaga pendidikan Islam.                                                                                                                                                                         | dilakukan di Indonesia dengan judul “studi fenomenologi kebermaknaan kerja pada guru MI Islamiyah Malang.”                                                                                                                                                                                                 |
| 2 | Yamamoto et al. (2025) dengan judul penelitian “ <i>Meaningful work experiences of certified primary care physicians in Japan</i> ” | <p>a) Terdapat pada kajian teori yang sama-sama membahas tentang kebermaknaan kerja.</p> <p>b) Menggunakan metode penelitian kualitatif</p> | <p>c) Subjek penelitian adalah dokter keluarga bersertifikat dari Ijapan primary care Association (JPCA)</p> <p>d) Sedangkan penelitian baru ini Subjek penelitian adalah guru di Indonesia dengan tantangan pendidikan yang spesifik.</p> | Penelitian terdahulu membahas mengenai kebermaknaan kerja pada dokter di Jepang, dan penelitian sekarang mengembangkannya pada lokus penelitian yang berbeda yakni di Indonesia dengan subjek penelitian adalah guru MI dengan judul “studi fenomenologi kebermaknaan kerja pada guru MI Islamiyah Malang” |
| 3 | Samuel A. Mortimer (2023) dengan                                                                                                    | Penelitian ini sama-sama membahas                                                                                                           | Penelitian ini memberikan kajian teoritis                                                                                                                                                                                                  | Penelitian terdahulu membahas                                                                                                                                                                                                                                                                              |

|   |                                                                                                                                                                                                                     |                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   | judul penelitian<br>“ <i>What Makes Work Meaningful?</i> ”                                                                                                                                                          | tentang kebermaknaan kerja.                                   | tentang kebermaknaan kerja. Tidak memberikan pengalamam empiris di dalamnya. Sedangkan dalam penilitian baru menggunakan metode penelitian kualitatif fenomenologi dimana akan memberikan gambaran secara empiris mengenai gambaran budaya kerja baru.       | mengenai kebermaknaan kerja secara teoritis sedangkan penelitian sekarang akan mengembangkannya untuk mendapatkan bukti empiris dengan judul “studi fenomenologi kebermaknaan kerja pada guru MI Islamiyah Malang”             |
| 4 | Francesco Tommasi, Johanna Lisa Degen, dan P. Matthijs Bal pada tahun 2025<br><br>“ <i>Loving your Work (Unfortunatel y, the Privilege of a Few)</i> ”: <i>Primo Levi and What Makes Life and Work Meaningful</i> ” | Penelitian ini sama-sama membahas tentang kebermaknaan kerja. | Penelitian ini memberikan kajian teoritis tentang kebermaknaan kerja. Tidak memberikan pengalamam empiris di dalamnya. Dalam penilitian baru menggunakan metode penelitian kualitatif fenomenologi sehingga akan memberikan gambaran secara empiris mengenai | Penelitian terdahulu membahas mengenai kebermaknaan kerja secara teoritis sedangkan penelitian sekarang akan mengembangkannya untuk mendapatkan bukti empiris dengan judul “studi fenomenologi kebermaknaan kerja pada guru MI |

|   |                                                                                                                                                                                 |                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                          |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                                                                                                                                                                                 |                                                                     | kebermaknaan kerja.                                                                                                                                                                                                                                                                               | Islamiyah Malang”                                                                                                                                                                                                                        |
| 5 | <p>Rifa Juniartika, Sabrina Etika Utami, dan Hanifa Ihsani tahun 2023</p> <p>“Pengaruh Kebermaknaan Kerja Terhadap Loyalitas Kerja pada Karyawan Generasi Z di Kota Padang”</p> | <p>Penelitian ini sama-sama membahas tentang kebermaknaan kerja</p> | <p>a) penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif sedangkan penelitian sekarang menggunakan metode penelitian kualitatif fenomenologi.</p> <p>b) Subjek penelitiannya adalah gen Z pada suatu perusahaan sedangkan penelitian baru subjeknya adalah guru di madrasah Ibtidaiyah.</p> | <p>Penelitian terdahulu membahas mengenai kebermaknaan kerja pada karyawan gen Z sedangkan penelitian baru akan mengembangkannya pada subjek guru dengan judul “studi fenomenologi kebermaknaan kerja pada guru MI Islamiyah Malang”</p> |

## BAB II

### KAJIAN TEORI

#### A. Kebermaknaan Kerja

##### 1. Definisi Kebermaknaan Kerja

Kebermaknaan kerja (*Work Meaningfulness*) didefinisikan sebagai sejauh mana individu memandang pekerjaannya sebagai sesuatu yang bernilai, memiliki tujuan, dan memberikan signifikansi personal. kebermaknaan kerja merupakan pengalaman subjektif di mana pekerjaan dipersepsikan sebagai sesuatu yang memiliki arti khusus serta berkontribusi terhadap identitas diri dan tujuan hidup.<sup>21</sup> Dengan demikian, makna kerja tidak hanya dilekatkan pada karakteristik pekerjaan secara objektif, tetapi juga terbentuk dari proses interpretasi psikologis yang dilakukan individu terhadap pengalaman kerjanya.

Perspektif psikologi organisasi memandang kebermaknaan kerja sebagai konstruksi multi dimensional, dan terdapat tiga dimensi utama, yaitu: (a) *positive meaning* atau pengalaman nilai positif dari pekerjaan, (b) *meaning making through work* yang menggambarkan bagaimana pekerjaan membantu seseorang memahami dirinya dan kehidupannya, serta (c) *greater good motivation* yakni motivasi untuk berkontribusi terhadap kepentingan yang lebih luas melalui pekerjaan. Berdasarkan kerangka ini,

---

<sup>21</sup> Brent D. Rosso et al., "On the Meaning of Work: A Theoretical Integration and Review.," *Research in Organizational Behavior* 20, no. 3 (2012): 91–127, <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>.

kebermaknaan kerja tidak hanya tentang kepuasan terhadap pekerjaan, tetapi juga mengenai relasi antara pekerjaan, identitas personal, dan tujuan hidup.<sup>22</sup>

Lebih lanjut Rosso dan kawan-kawan memetakan empat sumber utama kebermaknaan kerja, yaitu nilai personal, orientasi motivasional, hubungan sosial, serta konteks dan struktur pekerjaan. Makna kerja dapat tumbuh ketika pekerjaan dipersepsikan selaras dengan nilai inti individu, memberi peluang untuk berkontribusi, serta memungkinkan interaksi sosial yang bermakna. Interaksi antara faktor-faktor tersebut menjadikan makna kerja sebagai fenomena yang kompleks dan dinamis, bukan konstruk yang statis.<sup>23</sup>

Sejumlah penelitian kontemporer juga menekankan bahwa kebermaknaan kerja berkaitan erat dengan pemenuhan kebutuhan psikologis dasar, seperti otonomi, kompetensi, dan kontribusi prososial. Ketika pekerjaan memungkinkan individu untuk merasakan kebebasan dalam bertindak, merasa mampu, serta memberi dampak positif bagi orang lain, maka pengalaman kebermaknaan kerja cenderung meningkat.<sup>24</sup> Dengan demikian, pekerjaan yang bermakna sering kali berarti pekerjaan yang memungkinkan individu merasa dirinya “bermanfaat” sekaligus “bertumbuh”.

---

<sup>22</sup> Steger et al., “Measuring Meaningful Work: The Work and Meaning Inventory (WAMI).”

<sup>23</sup> Rosso et al., “On the Meaning of Work: A Theoretical Integration and Review.”

<sup>24</sup> Frank Martela and Apani J. J. Riekk, “Autonomy, Competence, Relatedness, and Beneficence: A Multicultural Comparison of the Four Pathways to Meaningful Work,” *Frontiers in Psychology* 9 (2018), <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01157>.

Kebermaknaan kerja juga dapat dipahami sebagai proses *meaning-making* yang berkelanjutan. Individu secara terus-menerus menafsirkan pengalaman kerjanya dan mengintegrasikannya ke dalam narasi hidup yang lebih luas. Oleh karena itu, kebermaknaan kerja dapat berubah mengikuti konteks, peran, dan fase kehidupan. Kebermaknaan kerja bukanlah atribut pekerjaan itu sendiri, tetapi merupakan hasil interaksi antara karakteristik pekerjaan, faktor personal, dan lingkungan sosial-organisasional.<sup>25</sup>

Dari sudut pandang empiris, penelitian menunjukkan bahwa kebermaknaan kerja memiliki implikasi signifikan terhadap kesejahteraan psikologis dan kinerja organisasi. Karyawan yang memaknai pekerjaannya cenderung menunjukkan keterlibatan kerja (*work engagement*), komitmen organisasi, kepuasan kerja, serta kualitas hidup yang lebih tinggi.<sup>26</sup> Hal ini menunjukkan bahwa kebermaknaan kerja merupakan variabel kunci dalam membangun sumber daya manusia yang berdaya, resilien, dan produktif.

Dengan demikian, kebermaknaan kerja dapat dirumuskan sebagai pengalaman psikologis yang timbul ketika individu menilai pekerjaannya sebagai sesuatu yang bernilai. Konsep ini sejalan dengan hadits yang diriwayatkan oleh Al Baihaqi dan ath- Thabarani dari Riwayat ‘Aisyah *rodhiyallahu ‘anha* bahwa *rosulullah shallallahu ‘alaihi wa sallam* bersabda:<sup>27</sup>

---

<sup>25</sup> Steger et al., “Measuring Meaningful Work: The Work and MeaningInventory (WAMI).”

<sup>26</sup> blake A. Allan, “Task Significance and Meaningful Work: A Longitudinal Study.,” *Journal of Vocational Behavior* 102 (2017): 174–82, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.07.011>.

<sup>27</sup> muhammmad utsman najati, *Psikologi Dalam Tinjauan Hadits Nabi*, indonesia ed., vol. 1 (mustaqiim, 2003).

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ أَحَدَكُمْ إِذَا عَمِلَ عَمَلًا أَنْ يُتْقِنَهُ

*“sesungguhnya Allah menyukai salah seorang di antara kalian jika mengerjakan sebuah perbuatan, maka dia menyempurnakannya.”*

Segala perbuatan yang dilakukan oleh seseorang, baik dalam menyempurnakan pekerjaan kantor, memenuhi kebutuhan sehari-hari dalam keluarga dan bermasyarakat akan menambah kepercayaan bagi dirinya. Sehingga dapat menimbulkan rasa sebagai orang yang berharga dan berarti dalam komunitasnya, dalam hal ini lingkungan pekerjaan.

Makna tidak hanya berasal dari aktivitas kerja itu sendiri, tetapi juga dari interpretasi subjektif mengenai relevansi pekerjaan terhadap kehidupan personal, nilai-nilai moral, serta kontribusinya terhadap masyarakat. Dalam konteks profesi guru, makna kerja dapat muncul dari keberhasilan mengajar, hubungan positif dengan siswa, dampak sosial, maupun keyakinan bahwa mengajar merupakan suatu panggilan moral.

## 2. Model Kebermaknaan Kerja

Kebermaknaan kerja merupakan hasil interaksi dari tiga kategori sumber daya yakni:<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> douglas R. may et al., “The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work,” *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 77, no. 1 (2010): 11–37, <https://doi.org/10.1348/09631790432291589>.

a. *Job Resources* (Sumber Daya Pekerjaan)

Sumber daya pekerjaan mencakup dukungan fisik, struktural, maupun sosial dalam konteks kerja. Ini meliputi akses terhadap informasi, bantuan rekan kerja, otonomi, kejelasan peran, dan dukungan supervisor. Ketika lingkungan kerja menyediakan sumber daya memadai, pekerja lebih mampu melihat pentingnya peran mereka, sehingga pekerjaan terasa lebih bermakna.

c. *Salience of Job Resources* (Kepentingan Sumber Daya)

Model ini menekankan bahwa yang penting bukan hanya keberadaan sumber daya, tetapi sejauh mana pekerja menilai sumber daya tersebut relevan dan penting. Dua guru mungkin menerima dukungan yang sama, namun maknanya dapat berbeda bergantung pada bagaimana mereka menilai kebutuhan emosional dan profesional yang sedang mereka alami.

d. *Personal Resources* (Sumber Daya Personal)

Sumber daya personal meliputi karakteristik internal seperti kepribadian, nilai intrinsik, efikasi diri, optimisme, dan orientasi religius. Individu dengan sumber daya personal yang kuat cenderung lebih mampu mengonstruksi makna positif dalam pekerjaan bahkan saat menghadapi tekanan.

### 3. Dimensi Kebermaknaan Kerja

Empat dimensi utama kebermaknaan kerja, yaitu:<sup>29</sup>

#### 3.1 *Developing Inner Self*

Mengacu pada kemampuan pekerjaan untuk membantu individu mengenali nilai autentik dirinya dan mengalami pertumbuhan pribadi. Pekerjaan yang memungkinkan ekspresi diri secara jujur cenderung memberikan rasa makna lebih kuat.

#### 3.2 *Unity with Others*

Dimensi ini berkaitan dengan hubungan interpersonal dan pengalaman menjadi bagian dari komunitas kerja. Ketika pekerja merasa terhubung, dihargai, dan berada dalam komunitas yang selaras nilai, makna kerja menjadi meningkat.

#### 3.3 *Service to Others*

Makna diperoleh ketika pekerjaan memberi kontribusi langsung kepada orang lain atau masyarakat. Bagi guru, dimensi ini sangat kuat karena pengajaran bersifat prososial dan berdampak luas.

#### 3.4 *Expressing Full Potential*

Kebermaknaan muncul ketika pekerjaan memungkinkan penggunaan keterampilan, kreativitas, dan potensi maksimal individu. Semakin besar ruang aktualisasi diri, semakin tinggi rasa makna.

---

<sup>29</sup> may et al., "The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work."

Menurut Steger dimensi kebermaknaan kerja dijelaskan dalam bentuk aspek-aspek sebagai berikut:<sup>30</sup>

a. Signifikansi Positif (*Positive Meaning*)

Aspek ini merujuk pada pemaknaan individu bahwa pekerjaan yang mereka lakukan memiliki nilai intrinsik dan kegunaan yang besar. Individu tidak hanya melihat pekerjaan sebagai sarana mencari nafkah, tetapi sebagai aktivitas yang berharga dan memberikan rasa kepuasan batin. Di sini menekankan bahwa ketika seseorang merasa pekerjaannya signifikan, mereka akan memiliki dedikasi yang lebih tinggi terhadap tugas-tugasnya.

b. Penemuan Makna Melalui Kerja (*Meaning Making*)

Pekerjaan sering kali menjadi sarana bagi individu untuk memahami dunia dan diri mereka sendiri secara lebih baik. Dimensi ini menggambarkan bagaimana pengalaman di tempat kerja membantu pertumbuhan pribadi dan pengembangan identitas diri. kebermaknaan muncul ketika terdapat keselarasan (*alignment*) antara nilai-nilai pribadi individu dengan budaya serta tujuan organisasi tempat mereka bernaung.<sup>31</sup>

c. Motivasi demi Kebaikan yang Lebih Besar (*Greater Good Motivations*)

Dimensi ini menonjolkan aspek transendensi, di mana individu merasa bahwa pekerjaan mereka memberikan dampak positif bagi orang

---

<sup>30</sup> Steger et al., "Measuring Meaningful Work: The Work and Meaning Inventory (WAMI)."

<sup>31</sup> Rosso et al., "On the Meaning of Work: A Theoretical Integration and Review."

lain, komunitas, atau masyarakat luas. Kebermaknaan kerja mencapai titik tertingginya ketika seseorang menyadari bahwa tenaga dan pikirannya berkontribusi pada kesejahteraan sosial.<sup>32</sup> Hal ini sering dikaitkan dengan konsep *calling* atau panggilan hidup dalam karier.

d. Keterpaduan Identitas dan Otonomi

Dalam pandangan klasik Hackman dan Oldham, kebermaknaan kerja sangat dipengaruhi oleh karakteristik tugas itu sendiri. Tiga dimensi spesifik yang mendukung hal ini adalah variasi keterampilan (*skill variety*), identitas tugas (*task identity*) menyelesaikan pekerjaan dari awal hingga akhir, dan signifikansi tugas (*task significance*) dampak pekerjaan terhadap orang lain. Kombinasi ini menciptakan kondisi psikologis di mana karyawan merasa pekerjaan mereka benar-benar berarti.

Model Steger adalah model yang sangat relevan bagi guru karena profesi ini identik dengan motivasi altruistik dan pelayanan publik. Motivasi altruistik merujuk pada dorongan untuk bekerja yang berlandaskan kepedulian terhadap orang lain, keinginan membantu, dan memberi manfaat tanpa semata-mata mengejar keuntungan pribadi. Dalam konteks guru, motivasi ini tercermin pada komitmen untuk mendidik dan membimbing peserta didik demi perkembangan akademik, moral, dan sosial mereka serta berkontribusi pada masa depan generasi muda, meskipun sering kali menghadapi keterbatasan

---

<sup>32</sup> Steger et al., "Measuring Meaningful Work: The Work and Meaning Inventory (WAMI)."

fasilitas, beban kerja tinggi, atau imbalan material yang tidak selalu sebanding. Sedangkan pelayanan publik mengacu pada aktivitas kerja yang ditujukan untuk kepentingan umum dan kesejahteraan masyarakat luas. Hal tersebut tercermin pada aktivitas profesi guru yang menjalankan fungsi strategis dalam mencerdaskan kehidupan bangsa. Yang mana, hasil kerja guru tidak hanya berdampak pada individu peserta didik, tetapi juga pada kualitas sumber daya manusia dan kemajuan sosial secara keseluruhan.

#### 4. Faktor yang mempengaruhi Kebermaknaan Kerja

Ada 3 faktor yang mempengaruhi *meaningful work* yaitu <sup>33</sup> :

##### a. Pekerjaan (*job*)

Pekerjaan yang berorientasi pada pekerjaan (*job*) akan lebih fokus pada keuntungan secara material dan menjaga keuntungan yang diperolehnya. Para pekerja ini memaknakan kerja sebagai pemenuhan kebutuhan dalam bentuk uang (*financial*) untuk mempertahankan hidup dan tersedianya sumber-sumber bagi pekerja untuk menikmati waktu saat jauh dari aktivitas kerja. Seseorang bekerja hanya untuk mendapatkan pemasukan.

##### b. Karir (*career*)

Pekerja yang berorientasi pada karir akan lebih fokus pada penghargaan yang diberikan oleh perusahaan atas kemajuan yang telah dilakukannya. Kemajuan ini sering memberikan harga diri yang lebih

---

<sup>33</sup> Rosso et al., "On the Meaning of Work: A Theoretical Integration and Review."

tinggi, meningkatkan kekuatan didalam lingkup jabatan seseorang, dan kedudukan sosial yang lebih tinggi. Tujuan bekerja dalam pandangan sebagai suatu karir adalah memaksimalkan harga diri, status sosial, kekuatan dan kebanggaan pada jabatan mereka.

c. Panggilan (*calling*)

Pekerja menganggap bahwa pekerjaan tidak dapat dipisahkan dari sisa hidupnya. Pekerja tidak mengutamakan untuk mendapatkan penghargaan secara finansial atau kemajuan karir, tetapi pada pemaknaan. Makna kerja dengan aspek panggilan ini diasosiasikan dengan kepercayaan bahwa pekerjaan yang dilakukan berkontribusi kepada hasil yang lebih baik dan membuat kehidupan lebih baik. Pekerja merasa nyaman dengan pekerjaannya karena menyukai dan juga mendapat kenikmatan yang mendalam ketika melakukan pekerjaan tersebut.

Terdapat 5 (lima) faktor yang mempengaruhi *meaningful work* yaitu:<sup>34</sup>

- a. *Dignity* (harga diri): Hak seseorang untuk dihargai dan dihormati dan diperlakukan secara etis.
- b. *Autonomy* (otonomi): Merupakan kapasitas untuk membuat keputusan tanpa diganggu gugat.

---

<sup>34</sup> Knut Laaser and Sharon Bolton, *Absolute Autonomy, Respectful Recognition and Derived Dignity: Towards a Typology of Meaningful Work*, 24, no. 3 (2021): 373–93, <https://doi.org/10.1111/ijmr.12282>.

- c. *Respect* (menghargai): Menunjukkan rasa hormat yang tinggi dan perhatian khusus pada sesuatu atau seseorang.
- d. *Recognition* (pengakuan): Bentuk pengakuan formal atau status yang berharga yang di duduki oleh pekerja.
- e. *Freedom* (kebebasan): Merupakan kebebasan untuk memilih memberi makna pada hidup kita dan meningkatkan kesejahteraan

Penelitian kuantitatif menunjukkan hubungan positif dan signifikan antara makna kerja dan keterlibatan kerja.<sup>35</sup> Sedangkan beberapa penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berkorelasi dengan performa yang lebih tinggi, kesehatan mental lebih baik, komitmen organisasi yang lebih kuat, dan rendahnya *intention to quit*.<sup>36</sup> Pada konteks pendidikan, guru yang merasa terlibat dengan pekerjaan cenderung memiliki kualitas pengajaran lebih baik dan berdampak positif terhadap keberhasilan akademik siswa serta memberikan makna pekerjaan yang lebih baik dengan merasa dapat bermanfaat bagi oranglain.<sup>37</sup>

Penelitian Trillo pada tahun 2024 membahas mengenai kebermaknaan kerja pada pengajar dan gambaran pada manajerial lingkungan yang baik dalam memberikan kebermaknaan bagi pengajar seperti pemenuhan kesejahteraan guru dan dukungan emosional dari

---

<sup>35</sup> Allan, "Task Significance and Meaningful Work: A Longitudinal Study."

<sup>36</sup> Arnold B. Bakker and Evangelia Demerouti, "Towards a Model of Work Engagement," *Career Development International* 13, no. 3 (2008): 209-223., <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>.

<sup>37</sup> WILMAR B. SCHAUFELI and ARNOLD B. BAKKER, "Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study," *Journal of Organizational Behavior* 25 (2004): 293-315, <https://doi.org/10.1002/job.248>.

lingkungan pekerjaan dapat berkontribusi pada kebermaknaan kerja dan guru menjadi semangat dalam bekerja.<sup>38</sup>

## B. Strategi Membangun Kebermaknaan Kerja.

### 1. Pengertian strategi

#### a. Definisi strategi

Strategi secara umum adalah teknik untuk mendapatkan kemenangan dalam pencapaian tujuan.<sup>39</sup> Dalam konteks manajemen, strategi dipahami sebagai konsep dasar dalam administrasi bisnis yang berkaitan dengan proses perumusan dan pelaksanaan tujuan serta inisiatif utama yang ditetapkan oleh pimpinan organisasi. Melalui pendekatan pilihan strategis, organisasi tidak hanya berperan sebagai pihak yang menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan, tetapi juga memiliki kemampuan untuk mempengaruhi dan membentuk lingkungan agar selaras dengan kebutuhan serta arah strategi yang telah ditetapkan.<sup>40</sup>

Selanjutnya definisi strategi adalah praktik sosial yang dilakukan secara sadar oleh berbagai praktisi melalui interaksi, bahasa dan alat-alat tertentu untuk membentuk arah dan perubahan organisasi secara dinamis.<sup>41</sup>

---

<sup>38</sup> Trillo et al., "Beyond Occupational Exhaustion: Exploring the Influence of Positive Meaningful Work on Teachers' Psychoemotional Well-Being in the Digital Age."

<sup>39</sup> mu'ah et al., *Kepemimpinan* (Depok: Rajawali Pers, 2019).

<sup>40</sup> Ika Kartika, *MANAJEMEN STRATEGIS PENDIDIKAN ISLAM* (Widina Media Utama, 2024).

<sup>41</sup> PAULA JARZABKOWSKI et al., "TWO DECADES OF REVOLUTIONIZING STRATEGY RESEARCH: HOW STRATEGY-AS-PRACTICE ILLUMINATES THE COMPLEX, DYNAMIC AND CONSEQUENTIAL WAYS OF DOING STRATEGY," *AcademyofManagementCollections* 4, no. 2 (2025): 55-76., <https://doi.org/10.5465/amc.2023.0005>.

Dari beberapa definisi strategi di atas dapat difahami bahwa strategi adalah seni kepemimpinan dan teknik pencapaian tujuan yang dimulai dari proses identifikasi peluang serta analisis mendalam terhadap perubahan lingkungan dalam mencapai tujuan organisasi.

b. Konsep strategi

Strategi dipandang sebagai suatu yang “kita kerjakan”, bukan suatu yang dimiliki oleh perusahaan atau lembaga. Jadi, strategi merupakan tindakan nyata, percakapan, serta keputusan kecil yang diambil dalam organisasi untuk membawa perusahaan atau lembaga ke masa depan. Ada tiga elemen yang saling berhubungan, yakni orangnya (praktisi), alat-alat yang digunakan (praktik), dan kegiatannya (praksis).

Strategi tidak harus berasal dari atasan atau melalui rencana awal tahun, strategi bisa lahir dari mana saja. Misalnya seorang karyawan menemukan cara baru yang lebih efisien untuk melayani pelanggan yang kemudian diikuti oleh karyawan lain, dan akhirnya menjadi suatu kebijakan dari perusahaan. Selain itu, Strategi adalah cara kita bercerita tentang ke mana kita akan pergi agar semua orang dalam organisasi merasa yakin dan mau bergerak bersama-sama menuju tujuan tersebut.

Oleh karena itu, konsep strategi ini bersifat sangat dinamis dan terus berulang. Organisasi tidak pernah benar-benar selesai

“berstrategi”. Organisasi akan terus menyesuaikan diri dengan perubahan dunia luar. Hal ini dilakukan agar organisasi akan terus berkembang dan ada. Maka dari itu, konsep strategi adalah sebuah perjalanan panjang yang penuh penyesuaian di mana tindakan kecil yang dilakukan hari ini akan merangkai pola masa depan organisasi secara keseluruhan.<sup>42</sup>

#### c. Fungsi Strategi

Fungsi strategi menurut Jarzabkowski dkk:<sup>43</sup>

##### 1) Alat navigasi

Fungsi utama strategi dalam organisasi adalah sebagai instrumen navigasi untuk mengelola kompleksitas dan ketidakpastian lingkungan. Strategi tidak lagi hanya berfungsi sebagai rencana statis, melainkan sebagai pedoman dinamis yang membantu para praktisi (aktor organisasi) dalam memetakan arah di tengah situasi dunia yang terus berubah. Dengan adanya strategi, organisasi memiliki kerangka kerja untuk merespons tantangan eksternal secara lebih terstruktur melalui tindakan-tindakan nyata di lapangan.

---

<sup>42</sup> Jarzabkowski Et Al., “Two Decades Of Revolutionizing Strategy Research: How Strategy-As-Practice Illuminates The Complex, Dynamic And Consequential Ways Of Doing Strategy.”

<sup>43</sup> Jarzabkowski Et Al., “Two Decades Of Revolutionizing Strategy Research: How Strategy-As-Practice Illuminates The Complex, Dynamic And Consequential Ways Of Doing Strategy.”

## 2) Pemberi Makna (*Sensemaking*).

Selain sebagai alat navigasi strategi menjalankan fungsi krusial sebagai media pemberian makna. Strategi berfungsi untuk menyelaraskan persepsi berbagai aktor, mulai dari pimpinan manajemen hingga manajer menengah, agar memiliki pemahaman yang sama tentang masa depan organisasi. Strategi mengonstruksi sebuah narasi atau "cerita masa depan" yang logis, sehingga setiap anggota organisasi memahami peran mereka dan alasan di balik setiap keputusan besar yang diambil.

## 3) *Integrator Sosio-Material*

Strategi juga berfungsi sebagai jembatan integrasi sosio-material, yaitu menghubungkan manusia dengan berbagai alat pendukung kerja mereka. Fungsi ini memastikan bahwa alat-alat canggih yang dimiliki perusahaan atau institusi tidak berdiri sendiri, melainkan berhubungan dengan perilaku karyawan untuk menciptakan hasil yang berdampak bagi organisasi.

## 4) Legitimasi Tindakan.

Strategi memiliki fungsi sebagai alat legitimasi dan persuasi. Sebuah strategi yang dirumuskan dengan baik berfungsi untuk meyakinkan pihak eksternal, bahwa organisasi dikelola dengan cara yang benar dan memiliki

tujuan yang jelas. Melalui diskursus atau bahasa strategis, organisasi membangun kepercayaan publik dan memperkuat identitasnya sebagai entitas yang kompetitif dan kredibel di mata para pemangku kepentingan.

#### 5) Perubahan dan adaptasi yang berkelanjutan

Terakhir, fungsi strategi adalah untuk memfasilitasi transformasi. Strategi memberikan ruang bagi munculnya pola-pola tindakan baru yang lebih segar dari tingkat bawah organisasi, sehingga perusahaan tidak terjebak dalam pola lama dan mampu terus berevolusi melalui proses yang iteratif (berulang) dan adaptif.

#### d. Tahapan Strategi

Berdasarkan perspektif *Strategy-as-Practice* (SAP) tahapan strategi tidak lagi dipandang sebagai langkah urutan administratif yang kaku (seperti model perencanaan, implementasi, evaluasi tradisional). Sebaliknya, tahapan strategi digambarkan sebagai rangkaian yang dinamis, berulang, dan saling terkait.

Berikut tahapan strategi menurut perspektif *Strategy-as-Practice* (SAP):<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup> Jarzabkowski Et Al., “Two Decades Of Revolutionizing Strategy Research: How Strategy-As-Practice Illuminates The Complex, Dynamic And Consequential Ways Of Doing Strategy.”

### 1) Munculnya isu strategis

Tahapan awal dalam strategi menurut pandangan ini bukanlah penyusunan dokumen di ruang tertutup, melainkan munculnya isu strategis melalui praktik sehari-hari. Isu ini sering kali lahir dari interaksi antara praktisi di berbagai level organisasi yang merasakan adanya perubahan kebutuhan pasar atau tantangan internal. Pada tahap ini, strategi belum berbentuk keputusan yang final, melainkan masih berkembang sebagai ide dasar.

### 2) Mobilisasi aktor dan identitas

Setelah isu teridentifikasi, tahap berikutnya adalah mobilisasi aktor dan identitas. Strategi membutuhkan orang-orang yang tepat untuk mengerakkannya. Jarzabkowski menyoroti bahwa pada tahap ini, peran manajer menjadi sangat krusial sebagai jembatan yang menghubungkan visi pimpinan tertinggi dengan realitas operasional di lapangan. Identitas setiap aktor mulai terbentuk seiring dengan keterlibatan mereka dalam agenda strategis tersebut

### 3) Aktivitas diskursif

Tahap selanjutnya melibatkan aktivitas diskursif, yaitu penggunaan bahasa dan komunikasi untuk membangun kesepakatan. Para aktor mulai berdiskusi, berdebat, dan melakukan negosiasi untuk menyelaraskan pemahaman

mereka. Fungsi utama pada tahap ini adalah pemberian makna, di mana semua pihak berusaha memberikan makna yang sama terhadap tujuan yang ingin dicapai bersama.

#### 4) Integrasi sosio material

Bersamaan dengan aktivitas diskursif, terjadi tahap integrasi sosio material. Dalam tahap ini, strategi mulai dituangkan ke dalam alat-alat nyata atau "objek strategi". Penggunaan teknologi seperti kecerdasan buatan (AI), perangkat lunak analitik, hingga slide presentasi PowerPoint menjadi instrumen penting yang membantu aktor memvisualisasikan dan merumuskan langkah-langkah strategis secara lebih konkret.

#### 5) Praksis Strategis

Memasuki tahap praksis strategis, rencana yang tadinya berupa ide mulai diuji dalam pertemuan-pertemuan formal maupun informal. Tahap ini merupakan momen krusial di mana strategi "dikerjakan" secara nyata. Jarzabkowski menekankan bahwa dalam rapat-rapat inilah arah organisasi sering kali ditentukan, bukan hanya melalui keputusan sepihak, tetapi melalui dinamika interaksi sosial yang kompleks.

#### 6) Emergeni dan adaptasi lapangan

Tahapan berikutnya adalah emergen dan adaptasi lapangan. Berbeda dengan teori klasik, tahap ini mengakui bahwa saat strategi mulai dijalankan, sering kali muncul hal-hal yang tidak terduga. Praktisi di lapangan mungkin melakukan modifikasi atau improvisasi terhadap rencana awal guna merespons kendala teknis atau peluang baru yang tiba-tiba muncul.

#### 7) Iterasi berkelanjutan

Hal ini membawa organisasi pada tahap iterasi berkelanjutan. Strategi tidak berhenti saat sebuah program selesai dijalankan, melainkan terus berputar. Setiap hasil dari implementasi di lapangan menjadi umpan balik yang langsung memengaruhi kembali cara aktor berpikir dan alat yang mereka gunakan. Proses ini memastikan strategi tetap relevan dengan kondisi lingkungan yang tidak pasti.

#### 8) Legitimasi dan narasi

Selanjutnya adalah tahap legitimasi dan narasi. Strategi yang telah diuji dan dijalankan perlu dikomunikasikan kembali kepada pemangku kepentingan yang lebih luas, seperti investor atau masyarakat. Pada tahap ini, strategi berfungsi sebagai cerita sukses yang

memberikan legitimasi bahwa organisasi memiliki tata kelola yang baik dan arah yang jelas untuk masa depan.

#### 9) institusionalisasi praktik

Tahap kesembilan adalah institusionalisasi praktik. Tindakan-tindakan strategis yang terbukti berhasil secara perlahan akan menjadi norma atau rutinitas baru di dalam perusahaan. Apa yang tadinya merupakan inovasi strategis yang berisiko, kini berubah menjadi bagian dari budaya kerja sehari-hari yang memperkuat stabilitas organisasi di satu sisi, namun tetap terbuka untuk perubahan di sisi lain.

#### 10) Refleksi strategis

Terakhir, tahapan strategi ditutup dan sekaligus dibuka kembali dengan refleksi strategis. Organisasi melakukan evaluasi bukan sekadar untuk melihat angka pencapaian, tetapi untuk meninjau kembali apakah praktik-praktik yang dilakukan masih efektif. Dengan demikian, tahapan strategi dalam jurnal ini dipahami sebagai sebuah lingkaran spiral yang terus mendaki, di mana setiap akhir dari sebuah siklus menjadi titik awal bagi inovasi strategi berikutnya.

Secara keseluruhan, Jarzabkowski dkk menggambarkan strategi sebagai fenomena yang sangat manusiawi. Strategi adalah jalinan antara siapa yang melakukan (aktor), bagaimana mereka melakukan

(praktik/alat), dan apa yang sebenarnya terjadi di lapangan (praksis). Ia tidak pernah benar-benar selesai, melainkan terus berevolusi melalui interaksi sosial dan teknologi.

## 2. Strategi Kepemimpinan dalam Membangun Kebermaknaan Kerja.

Dalam konteks lembaga pendidikan, kebermaknaan kerja bagi pendidik dan tenaga kependidikan tidak hanya berkaitan dengan pelaksanaan tugas profesional, tetapi juga dengan pengalaman eksistensial bahwa pekerjaan mereka berkontribusi pada pembentukan masa depan manusia dan masyarakat. Strategi kepemimpinan memiliki peran sentral dalam membangun pengalaman tersebut. Pemimpin Pendidikan seperti kepala sekolah, pimpinan madrasah, atau rektor berfungsi sebagai *meaning architect* yang membingkai, menafsirkan, dan mengkomunikasikan makna kerja kepada seluruh anggota organisasi. Melalui visi yang jelas dan narasi yang transformatif, pemimpin membantu guru memahami bahwa aktivitas pedagogis sehari-hari bukan sekadar rutinitas administratif, melainkan bagian dari misi moral dan sosial yang lebih besar.<sup>45</sup>

Strategi pertama yang esensial adalah *vision-based leadership*. Pemimpin yang efektif tidak hanya menetapkan tujuan institusional, tetapi juga mengaitkan tujuan tersebut dengan nilai-nilai kemanusiaan, pembentukan karakter, dan kontribusi sosial pendidikan. Visi yang

---

<sup>45</sup> Rosso et al., "On the Meaning of Work: A Theoretical Integration and Review."

dikomunikasikan secara konsisten membentuk kerangka makna kolektif, sehingga guru dapat memandang pekerjaannya sebagai bagian dari proyek peradaban. Penelitian menunjukkan bahwa ketika karyawan memahami bagaimana peran mereka terhubung dengan tujuan yang lebih besar, persepsi kebermaknaan kerja meningkat secara signifikan.<sup>46</sup>

Strategi kedua adalah kepemimpinan yang berorientasi pada relasi dan pengakuan (*relational and recognition-based leadership*). Kebermaknaan kerja berkembang dalam konteks sosial yang menghargai kontribusi individu. Pemimpin yang hadir secara psikologis melalui empati, dialog reflektif, dan penghargaan autentik menciptakan iklim kerja yang menegaskan bahwa setiap peran memiliki nilai. Dukungan emosional dan pengakuan terhadap usaha pedagogis memperkuat dimensi *positive meaning in work* serta *greater good motivation*.<sup>47</sup> Di lingkungan pendidikan, pengakuan terhadap inovasi pembelajaran, dedikasi pada siswa, dan keberhasilan kecil di kelas memperkuat keyakinan bahwa kerja guru berdampak nyata.

Strategi ketiga adalah pemberdayaan profesional melalui otonomi dan pengembangan kompetensi. Kepemimpinan yang bermakna tidak bersifat kontrolis, melainkan memfasilitasi *agency* pendidik dalam merancang praktik pembelajaran. Dengan memberikan ruang otonomi pedagogis, peluang pengembangan profesional, dan dukungan reflektif,

---

<sup>46</sup> blake A. Allan, et al., "Outcomes of Meaningful Work: A Meta-Analysis," *Journal of Management Studies* 56 (2019), <https://doi.org/doi: 10.1111/joms.12406>.

<sup>47</sup> Steger et al., "Measuring Meaningful Work: The Work and MeaningInventory (WAMI)."

pemimpin memenuhi kebutuhan psikologis dasar otonomi, kompetensi, dan keterhubungan yang terbukti berkorelasi dengan meningkatnya *meaningful work*.<sup>48</sup> Guru yang merasa dipercaya dan berkembang akan lebih mudah memaknai pekerjaannya sebagai sarana aktualisasi diri dan kontribusi sosial.

Strategi keempat adalah *sensemaking leadership*, yakni kemampuan pemimpin membantu anggota organisasi menafsirkan tantangan, perubahan kurikulum, dan tekanan birokrasi dalam kerangka yang bermakna. Dalam situasi krisis atau beban administratif yang tinggi, makna kerja dapat tereduksi menjadi rutinitas mekanistik. Pemimpin berperan membingkai ulang pengalaman tersebut sebagai bagian dari proses adaptasi dan pembelajaran institusional. Melalui refleksi kolektif, dialog nilai, dan storytelling organisasi, pemimpin menjaga agar identitas profesional pendidik tetap terhubung dengan misi pendidikan yang luhur.<sup>49</sup>

Dengan demikian, strategi kepemimpinan dalam membangun kebermaknaan kerja di lembaga pendidikan bersifat holistik dengan mengintegrasikan visi transformatif, relasi yang menghargai, pemberdayaan profesional, dan proses *sensemaking* kolektif. Kepemimpinan semacam ini tidak hanya meningkatkan kesejahteraan

---

<sup>48</sup> Richard M. Ryan and Edward L. Deci, "Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being," *American Psychologist* 55, no. 1 (2000): 68–78, <https://doi.org/DOI: 10.1037/110003-066X.55.1.68>.

<sup>49</sup> Brent D. Rosso et al., "On the Meaning of Work: A Theoretical Integration and Review," *Research in Organizational Behavior* 30 (2010): 91–127, <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>.

psikologis guru, tetapi juga memperkuat komitmen, keterlibatan kerja, dan kualitas praktik pendidikan. Kebermaknaan kerja menjadi fondasi psikologis yang memungkinkan pendidik bertahan dan berkembang di tengah kompleksitas dunia pendidikan modern.

### C. Kepemimpinan yang mampu Membangun Kebermaknaan Kerja

#### 1. Pengertian Kepemimpinan.

Kepemimpinan adalah suatu ilmu dan seni mempengaruhi orang lain atau kelompok untuk bertindak seperti yang diharapkan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Fokus utama seorang pemimpin adalah memberdayakan kelompok agar dapat bekerja lebih efisien melalui penciptaan iklim sosial yang kondusif, penetapan prosedur kerja yang jelas, serta pengorganisasian diri yang efektif.<sup>50</sup>

Kepemimpinan merupakan proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok. Ada tiga implikasi penting di dalam kepemimpinan yaitu, Kepemimpinan harus melibatkan orang lain atau bawahan, kepemimpinan mencakup distribusi kekuasaan yang tidak sama antara pemimpin dan anggota kelompok dan Kepemimpinan sebagai kemampuan untuk menggunakan

---

<sup>50</sup>mu'ah, tri Ifa indrayani, masram, and Muhammad Sulton. *Kepemimpinan*. Depok: Rajawali Pers, 2019.

berbagai bentuk kekuasaan untuk mempengaruhi perilaku pengikut melalui sejumlah cara.<sup>51</sup>

Kepemimpinan adalah usaha sadar yang dilakukan oleh seorang (pemimpin) untuk mewujudkan tujuan organisasi melalui orang lain dengan cara memberi motivasi agar orang lain dapat menjadi pribadi yang berjiwa pemimpin.<sup>52</sup> Dalam definisi lain kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan.<sup>53</sup>

Dari beberapa pengertian di atas dapat difahami bahwa kepemimpinan adalah seni dan ilmu untuk mengarahkan serta memotivasi orang lain melalui pendayagunaan kekuasaan secara bijak dalam mencapai tujuan organisasi dengan fokus utamanya adalah pemberdayaan kelompok dengan menciptakan iklim kerja yang kondusif dan prosedur yang jelas, sehingga terjadi distribusi peran yang efektif antara pemimpin dan anggota.

## 2. Peran Kepemimpinan dalam Membangun Kebermaknaan Kerja

Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki peran yang sangat penting dalam membangun kebermaknaan kerja karyawan. Beberapa model kepemimpinan seperti kepemimpinan

---

<sup>51</sup> edy sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, pertama, vol. 12 (KENCANA, 2023).

<sup>52</sup> Winda Febriana et al., “Meneladani Gaya Kepemimpinan Nabi Muhammad SAW Dalam Pendidikan Islam,” *Jurnal Inovasi, Evaluasi, Dan Pengembangan Pembelajaran (JIEPP)* 4, no. 2 (2024): 217–22.

<sup>53</sup> Stephen robinson and Timoty Judge, *Perilaku Organisasi*, 16th ed. (Salemba Empat, 2018).

spiritual, kepemimpinan inklusif, kepemimpinan partisipatif dan kepemimpinan transformasional terbukti mampu membantu karyawan memahami makna dan tujuan dari pekerjaan yang mereka lakukan. Di sini pemimpin tidak hanya berfokus pada target dan kinerja, tetapi juga pada nilai, hubungan, dan perkembangan individu. Dengan ini karyawan cenderung merasakan bahwa pekerjaannya bernilai dan bermakna.<sup>54</sup>

Temuan dari penelitian kepemimpinan spiritual menunjukkan bahwa pemimpin yang memiliki visi yang jelas, harapan, serta kepedulian mampu menumbuhkan rasa panggilan dan rasa memiliki pada karyawan. Kondisi ini mendorong karyawan untuk memaknai pekerjaan sebagai bagian dari tujuan hidup yang lebih besar, bukan sekadar aktivitas rutin untuk mendapatkan imbalan finansial. Kepemimpinan spiritual terbukti berpengaruh positif terhadap kebermaknaan kerja, baik secara langsung maupun melalui peningkatan motivasi intrinsik karyawan.<sup>55</sup>

Selanjutnya dalam penelitian oleh shafae dan Najeti menunjukkan bahwa terdapat peran kepemimpinan inklusif dalam menciptakan kebermaknaan kerja. Pemimpin inklusif yang terbuka, menghargai pendapat, dan memberikan rasa aman secara psikologis memungkinkan

---

<sup>54</sup> Albrecht et al., "Meaningful Work, Job Resources, and Employee Engagement."

<sup>55</sup> Fidelis F. Udaheureka et al., "ENHANCING MEANINGFUL WORK: THE ROLES OF SPIRITUAL LEADERSHIP, INTRINSIC MOTIVATION, AND EMPLOYEES' GENDER," *International Journal of Business and Society* 25, no. 2 (2024): 713–35, <https://doi.org/10.33736/ijbs.7624.2024>.

karyawan mengekspresikan diri dan belajar dari kesalahan. Lingkungan kerja yang aman dan suportif ini membuat karyawan merasa dihargai dan diakui keberadaannya, sehingga pekerjaan dipersepsikan sebagai sesuatu yang penting dan bermakna.<sup>56</sup> Sedangkan menurut Larasati dalam penelitiannya tentang kepemimpinan transformasional, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan ini mampu membangun kebermaknaan kerja melalui inspirasi, motivasi, dan perhatian individual. Pemimpin transformasional mendorong karyawan untuk melihat pekerjaan dari sudut pandang yang lebih luas dan bernilai. Ketika karyawan merasa bahwa kontribusinya penting bagi organisasi, maka makna kerja akan meningkat dan pada akhirnya berdampak pada keterikatan kerja.<sup>57</sup>

Dalam penelitian tentang kepemimpinan spiritual juga menunjukkan bahwa motivasi intrinsik menjadi faktor kunci dalam menjelaskan bagaimana kepemimpinan membangun kebermaknaan kerja.<sup>58</sup> Pemimpin yang mampu memenuhi kebutuhan dasar karyawan seperti kebebasan (pemberian kepercayaan), kompetensi, dan keterhubungan akan mendorong motivasi dari dalam diri karyawan. Ketika karyawan

---

<sup>56</sup> Azadeh Shafaei and Mehran Nejati, "Creating meaningful work for employees: The role Of inclusive leadership," *Human Resource Development Quarterly* 35 (2024): 189-211., <https://doi.org/DOI:10.1002/hrdq.21512>.

<sup>57</sup> putri Hardanti Gita Larasati Et Al., "Peran Mediasi Meaning In Work Dan Personal Resources Pada Pengaruh Transformational Leadership Terhadap Work Engagement," *Among Makarti*, n.d.

<sup>58</sup> Udahemuka et al., "Enhancing Meaningful Work: The Roles Of Spiritual Leadership, Intrinsic Motivation, And Employees' Gender."

bekerja karena dorongan internal dan nilai pribadi, pekerjaan akan dirasakan lebih bermakna dan memuaskan.<sup>59</sup>

Dari beberapa penelitian kepemimpinan yang telah ada menegaskan bahwa model kepemimpinan yang berorientasi pada nilai, hubungan manusia, dan pengembangan individu merupakan kunci dalam membangun kebermaknaan kerja. Baik kepemimpinan spiritual, inklusif, maupun transformasional memiliki kontribusi penting dalam membantu karyawan menemukan makna dalam pekerjaannya. Beberapa hasil penelitian tersebut memberikan implikasi bahwa organisasi perlu mengembangkan praktik kepemimpinan yang lebih humanis dan berorientasi pada makna agar karyawan bekerja secara produktif, tetapi juga merasakan kepuasan dan tujuan dalam bekerja.

#### D. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual dalam penelitian ini dibangun berdasarkan sintesis teori dan temuan empiris yang telah diuraikan pada kajian teori sebelumnya. Sebagai penelitian dengan pendekatan fenomenologi, kerangka konseptual tidak dirancang untuk menguji hubungan antar variabel secara kuantitatif atau membuktikan hipotesis. Sebaliknya, kerangka ini berfungsi sebagai peta konseptual yang memandu peneliti dalam memasuki lapangan, menyusun pertanyaan eksploratif, serta

---

<sup>59</sup> William D. Hunsaker, "Spiritual Leadership And Organizational Citizenship Behavior: Exploring The Conditional Effects Of Self-Determination And Confucian Mindset," *International Journal of Business and Society* 18, no. 3 (n.d.): 485–502.

menafsirkan pengalaman subjektif partisipan secara sistematis dan berlandaskan teori.

Kerangka konseptual penelitian ini berangkat dari pengalaman guru terhadap praktik kepemimpinan di lembaga pendidikan Islam membentuk cara mereka memaknai pekerjaan. Pemimpin yang menunjukkan visi inspiratif, keteladanan moral, pelayanan, dan nilai-nilai spiritual akan memengaruhi persepsi guru terhadap pekerjaan sebagai bentuk pengabdian, panggilan hidup, dan ibadah. Melalui eksplorasi pengalaman tersebut, penelitian ini bertujuan menemukan esensi kebermaknaan kerja yang dirasakan oleh guru. Berdasarkan kajian teori, kebermaknaan kerja didefinisikan sebagai pengalaman subjektif guru ketika mempersepsikan pekerjaannya sebagai sesuatu yang bernilai, memiliki tujuan, dan memberikan kontribusi positif yang melampaui sekadar aktivitas rutin (Steger et al., 2012; Rosso et al., 2010).

Kepemimpinan kepala sekolah diposisikan dalam kerangka konseptual sebagai faktor fasilitatif yang dapat memperkuat atau melemahkan pengalaman kebermaknaan kerja guru. Berdasarkan sintesis penelitian terdahulu (Bao, 2024; Triwiyanto et al., 2025; Yin et al., 2023), beberapa kepemimpinan yang relevan dengan pembangunan kebermaknaan kerja meliputi kepemimpinan partisipatif, kepemimpinan transformasional, kepemimpinan spiritual dan kepemimpinan inklusif.

### **BAB III**

#### **METODE PENELITIAN**

##### **A. Desain Penelitian**

Desain penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan fenomenologi untuk mengeksplorasi pengalaman guru terkait kebermaknaan kerja<sup>60</sup>. Pendekatan fenomenologi dipilih karena tujuan penelitian adalah memahami struktur fenomena sebagaimana dialami dan dimaknai subjek dalam konteks kehidupan mereka sehari-hari bukan untuk menguji hipotesis atau menggeneralisasi populasi. Fokus utama adalah deskripsi mendalam tentang pengalaman subjektif (*first-person accounts*) dan interpretasi tentang kebermaknaan kerja guru.

##### **B. Lokasi dan Konteks Penelitian**

Penelitian akan dilaksanakan di Lembaga Pendidikan Islam, tepatnya di Sekolah Madrasah Islamiyah di Kota Malang untuk menangkap variasi kontekstual. Pemilihan lokasi mempertimbangkan keragaman budaya sekolah, tipe lembaga, serta aksesibilitas bagi peneliti. Konteks sekolah dipaparkan secara ringkas dalam laporan hasil untuk memberi pembaca pemahaman lingkungan sosial-organisasi tempat pengalaman terjadi.

---

<sup>60</sup> John. W. Creswell, *Penelitian Kualitatif Dan Desain Riset.*, Edisi Ke-3. Edisi Indonesia, Cetakan I (Pustaka Pelajar, 2015).

### C. Subjek Penelitian

Subjek penelitian ini adalah Guru MI, Kepala sekolah dan Waka Kurikulum serta staf pada jenjang pendidikan dasar di Sekolah Madrasah Islamiyah Kebonsari Malang. Adapun Kriterianya sebagai berikut:

- a. Guru aktif mengajar, Kepala Sekolah, Waka Kurikulum dan Staf administrasi
- b. Pegawai aktif minimal 2 (dua) tahun
- c. Bersedia berbicara secara reflektif mengenai makna pekerjaan.
- d. Mewakili variasi usia, jenis kelamin

### D. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data penelitian yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut:

#### 1. Wawancara

Secara ilmiah, wawancara didefinisikan sebagai metode pengumpulan data kualitatif yang melibatkan interaksi verbal antara peneliti (pewawancara) dan partisipan (narasumber) dengan tujuan untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai fenomena tertentu<sup>61</sup>.

Berbeda dengan percakapan biasa, wawancara penelitian bersifat terarah dan memiliki tujuan sistematis untuk menggali persepsi, pengalaman, serta konstruksi makna dari sudut pandang partisipan. Wawancara adalah sebuah "pertukaran pandangan" (*inter-view*) di mana pengetahuan dikonstruksi melalui interaksi antara dua orang atau lebih yang

---

<sup>61</sup> Creswell, *Penelitian Kualitatif Dan Desain Riset*.

membahas suatu topik yang menjadi kepentingan bersama. Dalam penelitian ini menggunakan jenis wawancara mendalam (*in dept interview*)<sup>62</sup>.

Wawancara mendalam menurut Creswell, didefinisikan sebagai teknik pengumpulan data kualitatif yang dilakukan melalui pertanyaan terbuka dan interaksi intensif untuk menggali secara mendalam pengalaman, persepsi, serta makna subjektif partisipan terhadap suatu fenomena dalam konteks alamiah.

Berdasarkan pandangan Creswell, wawancara mendalam memiliki karakteristik berikut:

- a. Pertanyaan bersifat terbuka dan eksploratif, bukan pertanyaan tertutup.
- b. Tidak terikat pada urutan pertanyaan yang kaku, meskipun peneliti dapat menggunakan panduan umum.
- c. Peneliti berperan aktif dalam melakukan *probing* untuk memperdalam jawaban partisipan.
- d. Fokus pada pengalaman hidup (*lived experiences*) dan makna yang dibangun partisipan.
- e. Dilakukan dalam suasana yang memungkinkan partisipan menyampaikan pengalaman secara bebas dan reflektif.

---

<sup>62</sup> Creswell, *Penelitian Kualitatif Dan Desain Riset*.

Adapun contoh pertanyaan panduan wawancara yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut:

- a. Ceritakan pengalaman Anda pertama kali merasa pekerjaan ini bermakna. Apa yang terjadi? Bagaimana perasaan Anda?
- b. Apa saja hal yang memberi Anda rasa bahwa pekerjaan Anda penting atau bernilai? (minta contoh konkret)
- c. Dalam keseharian mengajar, kapan Anda merasa penuh energi dan antusias? Kapan Anda merasa “tenggelam” dalam pekerjaan?
- d. Bagaimana hubungan Anda dengan rekan kerja, kepala sekolah, dan orang tua ikut membentuk makna pekerjaan Anda?
- e. Pernahkah Anda merasa kehilangan makna dalam pekerjaan? Apa yang memicu, dan bagaimana Anda menanggapi?
- f. Menurut Anda, faktor apa saja di sekolah yang meningkatkan atau menurunkan keterlibatan Anda terhadap pekerjaan?
- g. Apa saja hal-hal konkret yang dilakukan kepala sekolah Bapak/Ibu saat ini yang membuat Bapak/Ibu merasa pekerjaan sebagai guru berarti?
- h. Menurut Bapak/Ibu, bagaimana strategi kepala sekolah dalam menciptakan suasana kerja yang mendukung guru untuk merasa dihargai dan termotivasi?”

- i. Apakah kepala sekolah lebih banyak memberikan inspirasi dan motivasi, atau lebih banyak mengatur dan mengawasi? Berikan contoh?
- j. Seberapa sering kepala sekolah menyampaikan visi atau nilai-nilai madrasah?
- k. Apakah kepala sekolah menjadi teladan dalam hal kedisiplinan, keikhlasan, atau kepedulian?
- l. Menurut Bapak/Ibu, model kepemimpinan seperti apa yang paling cocok untuk membangun kebermaknaan kerja di madrasah Ibtidaiyah seperti tempat Bapak/Ibu mengajar?

## 2. Observasi

Observasi adalah metode pengumpulan data yang dilakukan secara sistematis melalui pengamatan dan pencatatan terhadap fenomena, perilaku, atau interaksi subjek dalam lingkungan alaminya tanpa adanya manipulasi sengaja dari peneliti.<sup>63</sup> Observasi didefinisikan sebagai proses pemerolehan data tangan pertama (*first-hand*) dengan cara mengamati orang dan lokasi di mana penelitian dilakukan. Berbeda dengan metode laporan diri (*self-report*) seperti kuesioner, observasi memungkinkan peneliti untuk melihat apa yang sebenarnya dilakukan oleh subjek, bukan hanya apa yang mereka katakan mereka lakukan.

---

<sup>63</sup> Creswell, *Penelitian Kualitatif Dan Desain Riset*.

Observasi dibagi menjadi dua bentuk, yaitu sebagai berikut<sup>64</sup>:

- a. Observasi partisipan, yaitu suatu observasi dimana pengamat ikut terlibat dalam kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh subjek yang diteliti atau diamati seolah-olah pengamat bagian dari mereka.
- b. Observasi non partisipan yaitu, dimana pengamat berada di luar subjek yang diteliti dan tidak ikut dalam kegiatan-kegiatan yang mereka lakukan.

Pada penelitian ini peneliti menggunakan observasi non partisipan, karena peneliti hanya sekedar mengamati. Kemudian dalam proses pengamatan, peneliti menggunakan *anecdotal record* sebagai metode pencatatan data observasi.

### 3. Dokumentasi

Dokumen barang yang tertulis di dalam memakai metode dokumentasi peneliti menyelidiki benda-benda tertulis seperti buku-buku, majalah, dokumen, peraturan-peraturan, dan lain sebagainya. Dalam pengertian yang lebih luas, dokumen bukan hanya yang berwujud lisan saja, tetapi dapat berupa benda-benda peninggalan seperti prasasti dan simbol-simbol. Dokumentasi yang dilakukan penulis adalah dengan meminta izin pihak sekolah untuk menggunakan photo atau video yang berhubungan dengan penelitian yang diambil dari website sekolah atau sosial media sekolah.

---

<sup>64</sup> Lexy J. Moleong, *Metedologi Penelitian Kualitatif* (PT. Remaja Rosdakarya., 2007).

## E. Metode Analisis Data

Analisa data merupakan proses pengaturan urutan data yang kemudian diorganisasikan ke dalam suatu pola, kategori, dan satuan uraian dasar sehingga menghasilkan tema dan dapat merumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data. Data dapat berupa teks, dokumen, gambar, foto, objek lainnya yang diketemukan di lapangan selama melakukan penelitian dengan menggunakan pendekatan kualitatif<sup>65</sup>.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis fenomenologi, Menurut Creswell, analisis fenomenologi adalah teknik analisis data kualitatif yang digunakan untuk menggali, memahami, dan mendeskripsikan makna esensial dari pengalaman hidup (lived experiences) sejumlah individu terhadap suatu fenomena tertentu.<sup>66</sup>

Analisis data dalam penelitian fenomenologi menurut Creswell dilakukan melalui serangkaian tahapan yang bersifat reflektif dan sistematis dengan tujuan mengungkap makna esensial dari pengalaman hidup subjek penelitian terhadap suatu fenomena.<sup>67</sup>

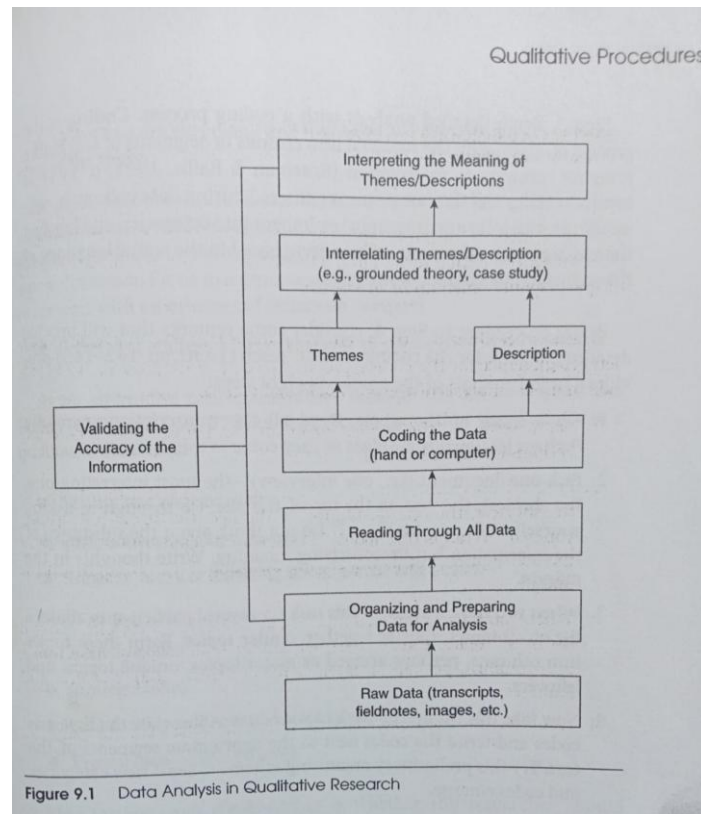
---

<sup>65</sup> Moleong, *Metedologi Penelitian Kualitatif*. PT. Remaja Rosdakarya., 2007.

<sup>66</sup> Creswell, *Penelitian Kualitatif Dan Desain Riset*. Edisi Ke-3. Indonesia, Cetakan I. Pustaka Pelajar, 2015.

<sup>67</sup> John. W. Creswell, *RESEARCH DESIGN Qualitative, Quantitative, and Mixed Methodes Approaches*, 3rd ed. (SAGE, n.d.).

Gambar 1. Tahapan Analisis Data Fenomenologi



Tahap analisis data berdasarkan gambar 1 dijelaskan sebagai berikut:

- 1) *Organizing and preparing data for Analysis* (mengorganisasikan dan Menyiapkan Data)

Pada Tahap awal ini Peneliti mengumpulkan semua hasil lapangan seperti transkrip wawancara, catatan lapangan, gambar, atau dokumen dari subjek penelitian. Yang mana, tahap ini bertujuan agar data siap dibaca dan dianalisis secara sistematis.

- 2) *Reading trough All Data* (membaca keseluruhan data)

Pada tahap ini peneliti membaca data secara menyeluruh untuk memperoleh gambaran umum. Yang mana, pada tahap ini dilakukan membaca transkrip

secara berulang, mencatat ide awal, kesan umum dan refleksi serta memahami konteks dan nuansa pengalaman subjek penelitian. Tahap ini membantu dalam memahami makna global data sebelum analisis mendalam.

3) *Codding the Data* (coding data)

Pada tahap ini, peneliti mengidentifikasi unit makna (kata, kalimat, atau paragraf), memberi label kode pada bagian data yang relevan, serta menggunakan pendekatan induktif (berbasis data) atau deduktif (berbasis teori). Yang mana, hasil tahap ini berbentuk daftar kode yang merepresentasikan makna penting dalam data.

4) Mengembangkan tema dan kategori

Pada tahap ini kode-kode yang telah dibuat selanjutnya dikelompokkan menjadi kategori dan tema. Kode yang serupa digabungkan dan dikembangkan serta merumuskan tema utama dan subtema yang berkaitan langsung dengan fokus penelitian.

5) *Interrelating Themes / description* (menyajikan deskripsi dan Tema)

Selanjutnya ditahap ini hasil analisis disajikan dalam bentuk narasi yang berisi deskripsi isi penelitian, penjelasan tema utama dan bukti empiris yang berupa kutipan langsung partisipan. Hal ini dilakukan agar temuan lapangan menjadi jelas, sistematis dan meyakinkan.

6) *Interpreting The Meaning of Themes /Descriptions* (menginterpretasikan makna data)

Pada tahap terakhir adalah interpretasi di mana peneliti akan menafsirkan makna dari tema yang ditemukan, mengaitkannya dengan teori, konsep atau penelitian terdahulu kemudian menjelaskan implikasi teoritis dan praktis dari temuan. Pada tahap ini akan menegaskan kontribusi ilmiah dari sebuah penelitian.

#### F. Kriteria Keabsahan Data

Metode yang dipakai untuk menguji keabsahan data dalam penelitian ini adalah dengan. Triangulasi metode triangulasi data data adalah pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data asli untuk keperluan pengecekan, atau sebagai pembandingan terhadap data tersebut<sup>68</sup>. Adapun uji keabsahan data dengan triangulasi yang meliputi cara sebagai berikut:

##### a. Triangulasi Metode

Triangulasi metode adalah melakukan pengecekan hasil penelitian dengan teknik pengumpulan data yang berbeda yakni wawancara, observasi, dan dokumentasi sehingga derajat kepercayaan data dapat valid. Dimana akan dibandingkan apakah sesuai atau ada kesenjangan data.

##### b. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber adalah membandingkan hasil wawancara, observasi dan dokumen yang diperoleh dari masing-masing subyek dan partisipan penelitian sebagai pembandingan untuk mengecek kebenaran

---

<sup>68</sup> Michael Quinn Patton, *Qualitative Evaluation and Research Methods* (Sage, 1990).

informasi yang didapatkan. Dari data primer yaitu subyek seperti guru serta dari data sekunder yang di dapatkan dari partisipan seperti kepala sekolah.

c. Triangulasi Teori

Triangulasi teori adalah hasil akhir penelitian kualitatif berupa sebuah rumusan informasi. Informasi tersebut selanjutnya dibandingkan dengan perspektif teori yang relevan untuk menghindari *bias* individual peneliti atas temuan atau kesimpulan yang dihasilkan.

## **BAB IV**

### **PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN**

#### **A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian**

##### **1. Sejarah Sekolah MI Islamiyah Malang**

Pada tahun 1960-an, lahan di MI Islamiyah merupakan lahan kosong. Untuk memanfaatkan lahan tersebut, pengurus NU ranting Kebonsari berinisiatif membangun MI dan TK dimana pendirinya adalah Bapak H. Nur hadi suami ibu Nur An-Nuriyah.

MI Islamiyah didirikan pada tanggal 17 Januari 1963 dengan pengajarnya yang pertama antara lain: H. Hasan, Abdullah, Musyafak. Pada tahun 1979 MI ISLAMIYAH diamanatkan pada Bapak Tohir. Tahun 1980 Bapak Dasuki mengajar dan beliau menempati lahan di depan MI sambil menjual bakso. Selain itu beliau juga tidak mementingkan masalah honor. Baru pada tahun 1990 dibentuk sebuah yayasan yang bernama YAPIM yang menaungi MI Islamiyah. Di lahan yang sama juga didirikan sebuah TK Nur Rohmat dan SMP Al-Hidayah yang lokasinya menumpang di lahan MI Islamiyah.

Seiring berjalannya waktu Lembaga Pendidikan Islam Kebonsari (LPI Kebonsari) hadir sebagai sebuah bukti keseriusan dalam mewujudkan lembaga pendidikan Islam profesional yang memiliki 3 komitmen utama, yaitu Komitmen Keislaman ala Ahlusunnah Wal Jamaah, Komitmen Kebangsaan yang kuat dan Komitmen Kecendekiaan bertaraf nasional. Merespon berbagai tuntutan global dan tantangan pendidikan Islam di masa

mendatang. Loyalitas, sinergitas, kolaborasi dan komitmen yang kuat menjadi pondasi LPI Kebonsari Malang dan bertekad untuk terus berkembang mewujudkan Sekolah Unggulan Kebonsari Malang (Sekolah SUKMA) yang menaungi TK Nur Rohmat, MI Islamiyah DAN SMP Al Hidayah yang unggul dan menjadi rujukan, secara komprehensif memberikan pelayanan pendidikan yang terbaik untuk siswa-siswi sebagai amanah yang dipercayakan oleh orang tua dan masyarakat.

Di era disrupsi ini, dalam memajukan lembaga pendidikan tidaklah bisa berjalan sendiri, perlu kolaborasi dan bimbingan dari lembaga pendidikan yang dinilai mampu dan mumpuni untuk saling berbagi pengalaman dan mengajak pada kemajuan. Yang mana, sejak tahun 2018 LPI Kebonsari (Sekolah SUKMA) mendapatkan kepercayaan dan menjalin kerjasama dengan LPI Sabilillah (Sekolah SISMA) dalam program Kloning sekolah unggulan dan rujukan SISMA. Sejak saat itu banyak sekali materi yang tersusun rapi dan *share* pengalaman dari SISMA yang disampaikan kepada jajaran pengurus sekolah MI Islamiyah Malang, tidak hanya *share* ilmu tapi tindak lanjut dari workshop yang diadakan setiap satu bulan sekali juga diukur oleh SMI (Sabilillah Mendidik Indonesia) lembaga dibawah LPI Sabilillah yang menaungi kumpulan sekolah / lembaga pendidikan yang terdaftar sebagai sekolah kloning SISMA. Dan pada tanggal 2-4 Juni 2022 bertempat di Hotel Maxone Kota Malang, Lembaga Pendidikan Islam Sabilillah memberi amanah kembali kepada LPI Kebonsari (Sekolah SUKMA) untuk MoU guna menata, memantapkan dan menatap tantangan

pendidikan yang lebih kompleks dimasa depan. Maka dengan agenda rapat koordinasi itulah wadah untuk menyatukan visi dan misi serta tujuan yang realistis dan terukur yang menghasilkan Kerangka Acuan Kerja yang dibagi beberapa bidang pengembangan.

Sehingga dengan rencana yang baik, pengorganisasian yang profesional, aktualisasi yang terarah dan *controlling* yang disiplin, kolaborasi ke dua lembaga pendidikan islam tersebut menjadikan pelayanan pendidikan MI Islamiyah yang terbaik dan menjadikan lulusan Sekolah SUKMA bermanfaat untuk masyarakat, agama dan bangsa serta menjadi modal pembangunan negara Indonesia.

## 2. Visi dan Misi

Visi dari Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah Kebonsari Kota Malang adalah Terwujudnya Madrasah yang unggul dan Rujukan dalam Pendidikan Guna Menghasilkan Lulusan Berkarakter Keislaman, Kebangsaan dan Kecendekiaan Bertaraf Nasional.

Sedangkan Misi dari MI Islamiyah Kebonsari Kota Malang adalah sebagai berikut:

- a. Menyelenggarakan pembelajaran intra kurikuler dan kokurikuler bidang keislaman.
- b. Menyelenggarakan Pembelajaran yang Menumbuhkan Kesadaran dan Kepedulian Peserta Didik Terhadap Lingkungan Serta Cinta Tanah Air

- c. Menyelenggarakan pendidikan intra kurikuler dan kokurikuler bidang kecendekiaan bertaraf nasional
- d. Menyelenggarakan pembelajaran yang berbasis kemampuan belajar abad 21

### 3. Tujuan

Mengacu pada visi dan misi yang ditetapkan, maka tujuan yang hendak dicapai oleh MI Islamiyah Kebonsari Kota Malang sebagai berikut:

- a. Menghasilkan lulusan yang taat beribadah dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab.
- b. Menghasilkan lulusan yang memiliki kemampuan membaca Al-Qur'an sesuai dengan tuntunan Rasulullah.
- c. Menghasilkan lulusan yang mampu hafal Al-Qur'an jus 30 dan Hadits Arabain.
- d. Menyiapkan lulusan yang memiliki wawasan kesadaran dan kepedulian terhadap bangsa dan negara
- e. Menyiapkan lulusan yang dibekali dengan dasar-dasar ilmu pengetahuan dan teknologi yang dapat digunakan untuk melanjutkan jenjang Pendidikan yang lebih tinggi.
- f. Menyiapkan lulusan yang mampu bersaing dalam lingkup nasional

## B. Paparan Data

### 1. Makna Kerja Bagi Guru MI Islamiyah Malang

Berdasarkan data yang dikumpulkan selama penelitian di sekolah MI Islamiyah Malang didapatkan beberapa arti kebermanaknaan kerja menurut Guru, di antaranya:

#### a. Perjuangan

Dari beberapa subjek yang diwawancarai menunjukkan bahwa arti dari pekerjaan mereka adalah sebuah perjuangan yang memerlukan pengorbanan waktu, tenaga dan emosi. Hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh guru R yang telah mengajar selama delapan tahun, bahwa pekerjaannya tidak mengenal batas waktu. Hal ini sesuai dengan pernyataan beliau, yakni:

*“Pekerjaan itu sampai saya bawa pulang, bahkan saat saya cuti melahirkan itu sambil ngetik. Ketika saya cuti melahirkan yang pertama itu saat covid dan saya tidak full cari guru pengganti, tetapi di bantu teman- teman saat tugas. kalau daringkan buat video, jadi saya buat video dari rumah.”*<sup>69</sup>

Dalam kesempatan yang lain, subjek E juga menyatakan hal yang sama yakni:

*“Kadang- kadang tema -teman itu “pak kok gak onok mandekeh sih uthek laptop, laptope kesel”. Ya bagaimana memang tuntutananya kan seperti itu”*<sup>70</sup>

<sup>69</sup> “Wawancara Subjek R (8), "April 29 , 2026 Pukul 13.00 WIB di sekolah

<sup>70</sup> “Wawancara Subjek E (28), “Mei 06. 2026 pukul 13.00 WIB di sekolah

b. Ibadah

Aspek kebermaknaan kerja yang kedua adalah ibadah. Pekerjaan sebagai ibadah adalah pemaknaan kerja sebagai bentuk penghambaan dan pengabdian spiritual kepada Tuhan. Dimensi ini paling eksplisit dan kuat pada Subjek E. yang mengartikan kerja itu sebagai ibadah. Bahkan motivasi mengajarnya pun memang bersumber dari niat ibadah serta setiap kegiatan mengajar pun iaawali dengan membaca bismillah sebagai ritual spiritual. Adapaun pernyataan sebagaimana subjek E sebagai berikut:

*“Pekerjaan saya itu saya artikan sebagai ibadah, karena sebagai guru kita harus terbuka, karena kalau kita melihat gaji, gaji seorang guru itu sebagaimana fenomena yang ada di Indonesia gak akan mencukupi secara ekonomi.”<sup>71</sup>*

Sedangkan subjek R guru wali kelas satu tidak menggunakan kata ibadah secara eksplisit, tetapi semangat yang sama terlihat dalam pernyataannya tentang perintah gurunya atau Kyai untuk mengamalkan ilmunya serta memaknai kerja sebagai investasi doa’ dari murid. pernyataan guru tersebut sebagaimana pernyataan yang disampaikan subjek R seperti:

*“yang jelas menurut saya ini dengan gusti Allah dikersakne ngajar. Terus yang saya pegang juga dawuhe kyai saya diperintahkan untuk mengamalkan*

---

<sup>71</sup> “Wawancara Subjek E (10), “Mei 06. 2026 pukul 13.00 WIB di sekolah

*ilmu meskipun di rumah sendiri maupun di Lembaga formal.* <sup>72</sup>

Sehingga dapat disimpulkan bahwa kerja dengan arti ibadah adalah fondasi spiritual yang membuat kerja guru tidak sekadar aktivitas professional, tetapi ritual penghambaan kepada Tuhan.

### c. Amanah

Sementara arti kerja berikutnya adalah amanah yaitu pemaknaan kerja sebagai tanggung jawab yang diberikan oleh Allah Swt, orangtua murid dan institusi. Seperti halnya subjek N selaku kepala sekolah yang menjadikan pekerjaannya sebagai amanah dalam fondasi kepemimpinannya dan menekankan bahwa amanah tersebut bersifat kolektif. Adapun pernyataan subjek N sebagai berikut:

*“Pekerjaan ini sebagai amanah. Amanah kepada Allah yang pertama, yang kedua kepada orang tua.” Dan “Ini amanah kita bersama, jadi setiap prosesnya ayo kita kerjakan bukan hanya satu orang.”* <sup>73</sup>

Selain itu, subjek N juga merasa memiliki amanah institusional sebagaimana pernyataan beliau *“Saya punya kewajiban untuk bisa memenuhi kriteria yang disampaikan Yayasan”* <sup>74</sup>

Sedangkan Subjek E juga menggunakan Bahasa amanah secara eksplisit. Ia merasa diberi amanah mengajar dan kemudian mendapatkan amanah tambahan yang lebih berat seperti ditugaskan

<sup>72</sup> “Wawancara Subject R (7), ” April 29. 2026. Pukul 13.00 WIB di sekolah

<sup>73</sup> “Wawancara Subject N (6), “Mei 12. 2026. Pukul 13.00 WIB di sekolah

<sup>74</sup> “Wawancara Subject N (6), “Mei 12. 2026. Pukul 13.00 WIB di sekolah

untuk mengawal dan bertanggungjawab kegiatan dimensi agama di lingkungan sekolah MI Islamiyah. Begitupun sebaliknya pada subjek R tidak menggunakan kata “amanah” secara eksplisit, tetapi semangat yang sama terlihat dalam konsep “mengamalkan ilmu” yang ia ulang berkali-kali dan menurutnya mengamalkan ilmu adalah bentuk pertanggungjawaban atas ilmu yang telah diterima. Adapun pernyataan yang memperkuat hal tersebut sebagaimana diucapkan oleh subjek E

*“Saya di plot untuk mengawal dimensi agamis. Jadi setiap program spiritual amanahnya di saya yang pegang”<sup>75</sup>*

Sehingga dari pernyataan diatas, arti makna kerja sebagai amanah adalah kerangka tanggung jawab yang membuat guru tidak bisa seenaknya menjalankan pekerjaan. Ada pihak yang mengawasi dan ada pertanggungjawaban akhir, baik kepada tuhan, orangtua murid maupun Yayasan.

#### d. Hiburan

Selanjutnya makna kerja diartikan sebagai hiburan yakni elemen-elemen dalam pekerjaan yang memberikan rasa senang, lucu, dan menyegarkan di tengah tekanan. Berdasarkan hasil wawancara bahwa aspek ini paling kuat pada Subjek R yang berulang kali menyatakan bahwa anak-anak adalah sumber hiburan baginya bahkan menjadikan hiburan ini sebagai fungsi regular dari profesinya sebagai guru. Adapun kutipan wawancara sebagaimana subjek R diantaranya:

---

<sup>75</sup> “Wawancara Subject E (24), “Mei 09. 2026. Pukul 13.00 WIB di sekolah

*“Yang saya lihat pertama adalah anak-anak. Sepusing apapun misalkan, ketemu anak-anak dan kebetulan saya ngajar anak-anak kelas bawah terus selalu ada hal-hal lucu dari mereka itu membuat saya semangat dan mereka itu, Kan ada anak-anak yang low ya, saya kepingin anak ini bisa. Terutama ya karena saya ada anak-anak” dan “Kembali lagi bahwa anak-anak selalu menghibur, ada sisi menghiburnya mereka buat kita.”<sup>76</sup>*

Hal ini sejalan dengan proses pembelajaran yang diberikan oleh subjek R kepada anak didiknya di kelas dengan cara belajar sambil bermain. Hal ini berdasarkan observasi pada tanggal 29 April 2026 pada guru R sebagai berikut:

Gambar 2. Kegiatan Mengajar Guru R di Kelas



Selain itu berdasarkan hasil observasi pada tanggal 06 mei 2026 juga menunjukkan bahwa subjek E tidak menggunakan kata hiburan secara eksplisit, tetapi ia menyebut adanya kebahagiaan tersendiri dan poin tersendiri dari interaksinya dengan murid,

*“Poinnya itu saya mengajari mereka itu benar benar seperti anak saya sendiri. Dirumah Saya mengajar anak kandung saya tentang cara sholat ya seperti itu, saya pun mengajar sholat disekolah juga seperti itu, jadi gak ada bedanya. Yang membedakan Cuma hubungan darah*

<sup>76</sup> “Wawancara Subject R (8), “April 2 9. 2026. Pukul 13.00 WIB di sekolah

*saja dengan mereka. Dan disitu jadi apaya,itu menjadi kebahagiaan tersendiri.”*<sup>77</sup>

Dalam contoh ketika terlibat langsung mengajarkan wudhu, ia merasakan kebahagiaan yang tidak didapat jika hanya memberi intruksi saja. Sehingga Hiburan dalam kerja Sebagian besar berasal dari interaksi dengan murid terutama bagi guru kelas seperti subjek R.

e. Pengabdian

Makna kerja menurut guru berikutnya adalah pengabdian, yaitu pemaknaan kerja sebagai bentuk kesetiaan jangka Panjang, pengorbanan tanpa pamrih dan dedikasi kepada Lembaga serta murid. hal ini tercermin pada subjek E yang secara eksplisit menggunakan kata “mengabdi” untuk menggambarkan kehadirannya di sekolah sebagaimana pernyataannya *“saya mulai masuk dan mengabdi di sekolah MI tahun 2016”* dan beliau juga mengutip arahan kepala sekolah yang memperkuat kerangka pengabdiannya *“ selama anda mengabdi disini anda harus fokus”*.<sup>78</sup>

Meskipun menghadapi berbagai dinamika, guru E tetap menjalankan tugasnya dengan semangat pengabdian, sebagaimana apa yang dikatakannya sebagai berikut:

*“Saya bertanggung jawab untuk keberlangsungan mereka selama di sekolah, bagaimanapun caranya saya harus tetap mengajar, mendidik mereka sesuai kemampuan yang saya miliki. Saya gak akan menuntut mereka harus bisa seperti saya, harus bisa seperti anak yang lain. Tapi yang jelas*

---

<sup>77</sup> “Wawancara Subject E (08), “Mei 06. 2026. Pukul 13.00 WIB di sekolah

<sup>78</sup> “Wawancara Subject E (02), “Mei 06. 2026. Pukul 13.00 WIB di sekolah

*proses pembelajaran harus tetap berjalan sebagaimana biasanya”<sup>79</sup>*

Sedangkan subjek R tidak menggunakan kata mengabdikan secara eksplisit, tetapi ia mencontohkan pengabdian melalui figur nenek dan budenya, sebagaimana pernyataannya “Mbah saya sangat berjuang di pendidikan” dan Guru R juga menggambarkan bagaimana budenya mengabdikan dengan totalitas seperti pernyataannya sebagai berikut:

*“kenapa saya mengajar. Karena mbah saya menurut saya sangat berjuang di pendidikan sama bude saya. Kakak perempuan ibu saya. Idola saya dalam mengajar adalah bude saya. Beliau ngajar di Purwodadi mulai saya TK sampai sekarang, PP dan rumahnya ada di Bululawang. Beliau sangat totalitas dalam mengajar, berangkat pagi pulang sore. Dan Alhamdulillah sampai beliau menjadi kepala sekolah bertahun tahun di sana.”<sup>80</sup>*

Sehingga dapat disimpulkan makna kerja sebagai pengabdian adalah kerangka jangka panjang yang membuat guru tidak mudah meninggalkan profesinya meskipun menghadapi berbagai kesulitan.

#### f. Panggilan Hidup

Makna kerja berikutnya adalah panggilan hidup. Bagi ketiga subjek dalam penelitian ini Guru R dengan delapan tahun pengalaman, Guru E dengan empat tahun pengalaman sekaligus PIC dimensi agamis, dan Guru N sebagai kepala sekolah yang menjadi guru bukan sekadar pilihan karir atau pekerjaan untuk mencari nafkah. Lebih dari itu, menjadi guru adalah panggilan hidup (*calling*) yang datang dari Tuhan,

<sup>79</sup> “Wawancara Subject E(08), “Mei 06. 2026. Pukul 13.00 WIB di sekolah

<sup>80</sup> “Wawancara Subject R (09), “April 29. 2026. Pukul 13.00 WIB di sekolah

dihayati sebagai takdir, dan dijalankan dengan kesadaran spiritual yang mendalam.

Guru R memiliki cerita yang berkesan tentang bagaimana ia "dipanggil" menjadi guru. Sejak kecil, R bercita-cita bekerja di bidang kesehatan. Ia bercerita: *"Awalnya saya masuk jurusan IPA mau ke Kesehatan. Di pondok, barokahnya dipondok juga ya, karena saya sempat ngajar."*<sup>81</sup> R sudah mantap dengan cita-citanya. Ia bahkan sudah bersiap untuk mengikuti tes di Poltekes. Namun, takdir berkata lain:

*"Sebelum itu saya dapat pengumuman di UIN di terima dengan jalur raport. Dan memang takdir Allah ya, seketika di hati saya hilang keinginan mau ke Kesehatan. Padahal itu cita-cita saya dari kecil, pokoknya saya mantab sekali entah itu bidan atau perawat, pokonya hati saya kepingin di Kesehatan."*<sup>82</sup>

Yang menarik dari cerita Guru R adalah penghilangan keinginan secara tiba-tiba dan spontan. Ia tidak merasa kecewa atau terpaksa. Sebaliknya, ia menerima dengan pasrah dan keyakinan bahwa ini adalah kehendak Tuhan *"Ketika diterima, ya Allah... Saya gak tahu ya bu jalan hidup."* Dalam bahasa Jawa yang lebih kuat, guru R menyatakan: *"Menurut saya ini dengan gusti Allah dikersakne ngajar."* Yang artinya: *"Menurut saya, ini karena Allah menghendaki saya mengajar."*<sup>83</sup>

Panggilan hidup R tidak muncul dari ruang hampa. Ia memiliki warisan keluarga yang memperkuat panggilannya. neneknya dan

---

<sup>81</sup> "Wawancara Subject R (07), "April 29. 2026. Pukul 13.00 WIB di sekolah

<sup>82</sup> "Wawancara Subject R (07), "April 29. 2026. Pukul 13.00 WIB di sekolah

<sup>83</sup> "Wawancara Subject R (07), "April 29. 2026. Pukul 13.00 WIB di sekolah

budanya adalah guru yang menjadi idolanya. Ia melihat bagaimana neneknya berjuang dalam pendidikan, dan bagaimana murid-murid mbahnya yang sudah sukses tetap datang bersilaturahmi setiap lebaran. R menyadari bahwa ada kontinuitas antara panggilan mbahnya dan panggilan yang ia terima.

Bagi Guru R, panggilan menjadi guru bukan sekadar tentang dirinya, tetapi tentang mata rantai yang menyambungkan dirinya dengan para pendahulunya dan dengan murid-murid yang akan meneruskan doa dan ilmu. Ia menegaskan: *"Ilmu itu gak ada putusnya hubungan murid dan guru itu, menurut saya hubungan itu sangat istimewa. Tidak ada kata 'mantan murid dan mantan guru'."*<sup>84</sup>

Guru R juga menyadari bahwa panggilan ini memiliki orientasi akhirat. Murid-muridnya adalah orang-orang yang akan mendoakannya kelak: *"Karena mereka (murid) yang akan mendoakan saya nantinya. Anak-anak itu semua istimewa."*<sup>85</sup>

Berbeda dengan R yang menekankan aspek "takdir" dan "warisan", Guru E mengekspresikan panggilan hidupnya melalui bahasa ibadah. Baginya, menjadi guru adalah panggilan yang direspons dengan niat ibadah dan pengabdian total. Guru E menyatakan dengan tegas: *"Pekerjaan saya itu saya artikan sebagai ibadah."*

---

<sup>84</sup> "Wawancara Subject R (09), "April 29. 2026. Pukul 13.00 WIB di sekolah

<sup>85</sup> "Wawancara Subject R(09), "April 29. 2026. Pukul 13.00 WIB di sekolah

Motivasi terbesarnya pun berasal dari niat ibadah sebagaimana pernyataannya *"Motivasi terbesar karena saya niati ibadah."* E tidak bekerja karena tergiur gaji. Ia sadar betul bahwa gaji guru jauh di bawah standar. Namun, justru kesadaran inilah yang membuat panggilannya semakin jelas:

*"Kalau kita melihat gaji, gaji seorang guru itu sebagaimana fenomena yang ada di Indonesia gak akan mencukupi secara ekonomi." "Karena Kembali lagi kalau motif ekonomi gak akan ketemu. Karena pasti akan kurang."*<sup>86</sup>

Jika bukan karena panggilan, lalu apa yang membuat E bertahan? Jawabannya adalah keyakinan bahwa pekerjaan ini mulia dan tidak bisa diukur dengan materi seperti perkataannya *"Bagaimanapun saya harus menanamkan pada diri saya sendiri kalau pekerjaan menjadi guru itu pekerjaan yang mulia, tidak bisa diukur dengan administratif."*<sup>87</sup>

Guru E juga menyadari bahwa panggilannya memiliki dampak jangka panjang bagi murid-muridnya. Ia tidak hanya mengajar untuk hari ini, tetapi untuk masa depan ketika murid-muridnya sudah dewasa.

Ketiganya sama-sama meyakini bahwa menjadi guru bukan sekadar "kerja", tetapi panggilan hidup (calling) yang melampaui pertimbangan ekonomi dan rasionalitas duniawi. Inilah yang membuat mereka tetap mengajar, tetap mengabdikan, dan tetap memaknai pekerjaan mereka meskipun dalam situasi yang tidak ideal.

---

<sup>86</sup> "Wawancara Subject E (10), "Mei 06. 2026. Pukul 13.00 WIB di sekolah

<sup>87</sup> "Wawancara Subject E (10), "Mei 06. 2026. Pukul 13.00 WIB di sekolah

## 2. Strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun kebermaknaan kerja MI Islamiyah Malang.

Pemimpin yang efektif tidak hanya menetapkan tujuan institusional, tetapi juga mengaitkan tujuan tersebut dengan nilai-nilai kemanusiaan, pembentukan karakter, dan kontribusi sosial pendidikan.

Paparan data berdasarkan strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun kebermaknaan kerja terdapat beberapa strategi diantaranya:

### a. Terlibat langsung dalam kegiatan

Kepala sekolah menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap kemajuan sekolah yang dipimpinnya. Hal ini di tunjukkan oleh kebiasaan sehari-harinya dengan mendampingi berjalannya kegiatan yang ada di sekolah, seperti pembiasaan pagi dan rapat koordinasi guru serta penanaman nilai-nilai terhadap guru dan peserta didik. Seperti yang di ucapkan kepala sekolah MI Islamiyah Malang:

*“Seperti pendampingan sholat, kalau kelas bawah dengan gurunya, ada guru kelas dan guru mapel yang di jam itu ya. Kalau kelas atas itu selalu saya dampingi beserta semua teman teman.”<sup>88</sup>*

Dalam narasi lain yang di sampaikan subject R mengatakan hal yang selaras, yakni:

*“Contohnya kegiatan sholat dhuha di halaman. Bahkan Ketika bapak-bapak lupa menyiapkan, langsung ditegur itu. Dan ada setiap pagi itu kita ada kredo (janji kita sebagai*

---

<sup>88</sup> “Wawancara Subject N (06), “Mei 12. 2026. Pukul 13.00 WIB di sekolah

*guru), dari Yayasan itu bu, tapi juga dari kepala itu setiap hari harus dibacakan.”<sup>89</sup>*

Di sekolah MI Islamiyah dalam pembiasaan pagi, anak-anak diajak untuk sholat dhuha sebelum memulai pelajaran dengan dampingan para guru. dalam pelaksanaannya untuk kelas atas biasanya dilaksanakan di halaman sekolah sedangkan untuk kelas bawah dilaksanakan di dalam kelas masing-masing dengan pembacaan doa yang keras. Sehingga diharapkan dengan pembiasaan tersebut siswa akan hafal gerakan serta bacaan sholat.

Gambar 3. Kegiatan Sholat Dhuha di Kelas



b. *Reward* dan tunjangan untuk kerja tambahan

Salah satu strategi yang diupayakan kepala sekolah adalah reward dan tunjangan. Hal ini dilakukan sebagai bentuk apresiasi yang diberikan oleh Lembaga untuk murid dan guru yang mendapatkan tugas

<sup>89</sup> “Wawancara Subject R (14), “Mei 03. 2026. Pukul 18.00 WIB di kediaman subject.

ekstra dari sekolah. Seperti yang disampaikan kepala sekolah MI Islamiyah, yakni:

*“Kalau yang berkenaan dengan guru. Dulu itu Ketika mengantarkan anak-anak lomba seringnya di hari minggu ya, itu sudah gak dikasih uang transpot, Ketika anak yang saya bawa lomba ini tidak juara dan tidak mendapatkan apresiasi, kalau juarapun tidak mendapatkan penghargaan. Akhirnya saya menyampaikan “ustadz ini anak untuk mengikuti lomba ini membawa beban tersendiri” karena yang pertama dia takut kalau dia tidak juara. Kemudian guru kalau meninggalkan keluarga ini juga harus ada rewardnya. Akhirnya sama Yayasan ACC. “Terus maunya bu nur bagaimana?” ya ada reward walaupun tidak besar, akhirnya untuk siswa yang juara ada rewardnya dan untuk guru yang mendampingi juga ada rewardnya. Itu pengalaman saya dulu.”<sup>90</sup>*

Pemberian *reward* ini dapat dilihat dengan banyaknya murid yang mengikuti lomba dan mendapatkan apresiasi serta bahkan menjadi juara.

c. Komunikasi empat mata

Dalam upaya mengatasi berbagai dinamika di sekolah serta menyelesaikan permasalahan yang ada pada Lembaga, kepala sekolah menerapkan pendekatan personal dengan mengedepankan komunikasi langsung dengan pihak yang bersangkutan. Strategi ini dilakukan untuk mengetahui akar permasalahan sehingga dapat dipahami dan membangun rasa saling percaya dan keterbukaan. Seperti yang disampaikan kepala sekolah dalam hasil wawancara, yakni:

---

<sup>90</sup> “Wawancara Subject N (12), “Mei 12. 2026. Pukul 13.00 WIB di sekolah

*“Biasanya saya panggil. Kan ada ya, orang ini kok tidak seperti biasanya?...mungkin ada permasalahan entah keluarga entah apa, itu biasanya saya panggil secara sendiri ya, empat mata begitu”<sup>91</sup>*

d. Memperjuangkan keadilan untuk guru ke tingkat atas.

Strategi selanjutnya yang dilakukan oleh seorang kepala sekolah untuk menumbuhkan kebermaknaan kerja bagi guru adalah dengan memperjuangkan keadilan untuk guru atau murid ke tingkat atas, hal ini sejalan dengan pernyataan kepala sekolah dalam kesempatan wawancara. beliau menyampaikan:

*“kalau yang berkenaan dengan guru. Dulu itu Ketika mengantarkan anak anak lomba seringnya di hari minggu ya, itu sudah gak dikasih uang transpot, Ketika anak yang saya bawa lomba ini tidak juara dan tidak mendapatkan apresiasi, kalau juarapun tidak mendapatkan penghargaan. Akhirnya saya menyampaikan “ustadz ini anak untuk mengikuti lomba ini mem tersendiri” karena yang pertama dia takut kalau dia tidak juara. Kemudian guru kalau meninggalkan keluarga ini juga harus ada rewardnya. Akhirnya sama Yayasan ACC. “Terus maunya bu nur bagaimana?” ya ada reward walaupun tidak besar, akhirnya untuk siswa yang juara ada rewardnya dan untuk guru yang mendampingi juga ada rewardnya. Itu pengalaman saya dulu.”<sup>92</sup>*

Dalam kutipan yang lain juga memberikan makna perjuangan seorang kepala sekolah untuk masa depan anak didiknya, yakni:

*“Ketika masih belum ada UKD mau ke SMP negeri sangat sulit sekali dari MI. sehingga saya waktu itu harus maju ke dinas. Kenapa pak kok seperti ini, kenapa kok di anak tirikan begitu lho. Akhirnya dari situ kemudian di tahun selanjutnya*

<sup>91</sup> “Wawancara Subject N (04), “Mei 12. 2026. Pukul 13.00 WIB di sekolah

<sup>92</sup> “Wawancara Subject N (12), “Mei 12. 2026. Pukul 13.00 WIB di sekolah

*ada UKD. UKD ini menjaring naka anak nilainya untuk bisa masuk ke SMP negeri.*”<sup>93</sup>

e. Program pembinaan spiritual untuk guru

program pembinaan spiritual hadir sebagai instrument dasar dalam mengembangkan rasa kebermaknaan kerja di lingkungan Lembaga pendidikan Islam. Dan dalam temuan lapangan menyebutkan bahwa ada kegiatan khusus guru yang dilaksanakan setiap hari sabtu dengan jadwal yang bergiliran yakni ummi for teacher dan bina Qolbu. Ini dapat dibuktikan dengan adanya pernyataan dari salah seorang guru, yaitu:

*“Ada ummy for teacher, jadi minggu pertama dan kedua ummy for teacher, minggu tiga dan empat bina Qolbu, minggu terakhir bina Qolbu sama ada ustadz sendiri ngaji kitab. Sebenarnya kita ngaji kitab ta’lim. Kadang ya membahas sholat juga. Sebenarnya di itu bina qolbu membahas ta’lim untuk bagaimana mengamalkan ilmu.*”<sup>94</sup>

Dalam kegiatan yang lain juga disebutkan bahwa ada kegiatan rutinitas penting guru yang harus dilakukan sebelum mengajar, yakni dengan pembacaan kredo dan kata -kata afirmasi bagi guru yang dipimpin langsung oleh kepala sekolah, dimana hal ini dianggap sangat membantu dalam menjaga rasa kebermaknaan kerja sebagai guru. sebagaimana pernyataan dari salah satu guru, yakni:

*“Dan ada setiap pagi itu kita ada kredo (janji kita sebagai guru), dari Yayasan itu bu, tapi juga dari kepala itu setiap hari harus dibacakan. Itu seperti landasan kerja guru. setiap pagi dibaca sebelum berkegiatan. memang yang membuat mengingatkan kita disetiap pagi itu.*”<sup>95</sup>

<sup>93</sup> “Wawancara Subject N (07), “Mei 12. 2026. Pukul 13.00 WIB di sekolah

<sup>94</sup> “Wawancara Subject R (15), “Mei 03. 2026. Pukul 18.00 WIB di kediaman subject

<sup>95</sup> “Wawancara Subject R (14), “Mei 03. 2026. Pukul 18.00 WIB di kediaman subject

Berdasarkan hasil observasi pada tanggal 12 Mei 2026 menunjukkan ada beberapa kegiatan sekolah yang menunjang kebermaknaan kerja bagi guru, hal tersebut tercermin dalam gambar sebagai berikut:

Gambar 4. Jadwal Kegiatan Guru MI Islamiyah Malang



f. Menghormati waktu libur guru

Nilai saling menghormati di MI Islamiyah masih menunjukkan intensitas yang tinggi. Hal ini bersumber dari latar belakang pendidikan sebagian besar tenaga pendidik yang berasal dari pondok pesantren yang masih menjunjung tinggi etika dan hierarki kesantunan. Budaya tersebut tercermin dalam gaya kepemimpinan kepala sekolah yang senantiasa menawarkan dan mengkomunikasikan program kerja kepada seluruh

guru sebagai bentuk penghargaan terhadap profesionalitas dan partisipasi para guru. hal ini sesuai dengan pernyataan kepala sekolah:

*“Kalau program sendiri sebenarnya sudah terpikirkan geh, tapi masih belum terlaksana karena mengingat dari, kalau saya dulu dari MI sebelumnya di Nurul Huda itu kita punya kebiasaan setiap bulan itu berkumpul dengan keluarga guru untuk melakukan istighosah Bersama. tapi sekaarng saya cari tahu ke teman teman ternyata itu sudah berhenti. Saya kira itu juga yang harus saya terapkan di sini, tetapi setelah saya sampaikan ke teman teman,” hari minggu bu waktunya hari keluarga, kita setiap hari sudah pulangny jam sekian”, begitu, akhirnya belum terlaksa. “<sup>96</sup>*

g. Menjaga budaya kekeluargaan dan empati.

Menjaga budaya kekeluargaan dan empati merupakan upaya yang dilakukan oleh Lembaga dalam rangka menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan humanis. Kedua nilai ini berfungsi sebagai penguat sosial yang mampu menyatukan perbedaan individu serta membangun komitmen kolektif terhadap tujuan bersama. Hal ini tercermin dari beberapa pernyataan, diantaranya:

Pernyataan dari subjek N yakni

*“Kita biasanya ada rapat inten ya di setiap bulannya di minggu ke dua. Saya biasanya menyampaikan ada masalah gak di masing masing kelas, secara umum, kemudian juga menyampaikann informasi tentang kedinasan, dari kemenag, dinas, maupun dari Yayasan. Kadang juga setelah saya mengikuti rapat dengan Yayasan kemudian saya menyampaikan pada teman teman ”<sup>97</sup>*

<sup>96</sup> “Wawancara Subject N (08), “Mei 12. 2026. Pukul 13.00 WIB di sekolah

<sup>97</sup> “Wawancara Subject N (11), “Mei 12. 2026. Pukul 13.00 WIB di sekolah

Untuk selanjutnya pernyataan diatas di dukung dengan pernyataan dari subject R yang isinya: *“Teman-teman sebagai rekan ya saling mendukung, kadang-kadang sampai membuat konten itukan sama-sama”*<sup>98</sup>

Dan pernyataan itu diperkuat oleh subject yang lain, yakni subject E yang mengatakan bahwa:

*“Kita sama-sama guru itu saling menguatkan. Ada guru itu sama-sama cerita, curhat, jenuh, dimana mereka menemukan titik stag dalam bekerja. Di situ kan kita harus saling menguatkan.”*<sup>99</sup>

Diceritakan dalam narasi lain bahwa subjek E juga menyatakan:

*“Yang jelas yang memperkuat saya itu adalah kekeluargaannya. Yang jelas di sini itu saling support. Contoh Ketika guru ada yang sakit biasanya mereka bisa dating, menanyakan kabar. Biasanya kalau dua atau tiga hari ndak hadir, ayo kita tengok. bertakziah. Kalau ada wali murid yang sakit, juga kita tengok. Yang menguatkan itu sikap kekeluargaannya masih kuat. Empatinya masih luar biasa.”*<sup>100</sup>

Hasil observasi mengkonfirmasi relevansi dari pernyataan-pernyataan tersebut. Dan hal tersebut terbukti ketika ada guru yang sakit, secara kolektif akan ada perwakilan dari pihak sekolah dan wali murid yang menjenguk. Di samping itu, setiap ada kabar duka juga akan di sampaikan pada seluruh pemangku kepentingan melalui media sosial institusional dan akan di teruskan dalam bentuk dukungan moral dari Lembaga dan wali

<sup>98</sup> “Wawancara Subject R (12), “Mei 03. 2026. Pukul 18.00 WIB di kediaman subject

<sup>99</sup> “Wawancara Subject E (13), “Mei 06. 2026. Pukul 13.00 WIB di sekolah

<sup>100</sup> “Wawancara Subject E (16), “Mei 06. 2026. Pukul 13.00 WIB di sekolah

murid. Selain itu kepala sekolah MI juga mengadakan kegiatan rapat yang bertujuan untuk membangun kesolidan antar guru dengan jajaran pimpinan di sekolah dengan cara terbuka menerima kritik dan saran sesuai kegiatan yang didiskusikan dalam rapat. Hal tersebut terlihat dari hasil observasi pada tanggal 12 Mei di sekolah sebagai berikut:

Gambar 5. Kegiatan Rapat Kelulusan Oleh Pimpinan dengan Guru



### 3. Kepemimpinan yang mampu membangun kebermaknaan kerja di MI Islamiyah Malang

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara, kemampuan pemimpin dalam membangun kebermaknaan kerja di MI Islamiyah menunjukkan beberapa ciri diantaranya:

#### a) Pemimpin yang mampu bersikap terbuka

Menurut subjek N, beberapa program telah dirancang sebagai upaya meningkatkan kedekatan antar rekan kerja, dimana hal ini diharapkan berdampak pada kinerja mereka terhadap

Lembaga yang dipimpinnya. Tapi pada kenyataannya program ini mendapatkan penolakan dari anggotanya. Meskipun demikian subjek N dapat menerima dan memahami terhadap penolakan yang disampaikan anggotanya. Hal ini tercermin sebagaimana pernyataan subjek N sebagai berikut:

*“Kalau program sendiri sebenarnya sudah terpikirkan geh, tapi masih belum terlaksana karena mengingat dari, kalau saya dulu dari MI sebelumnya di Nurul Huda itu kita punya kebiasaan setiap bulan itu berkumpul dengan keluarga guru untuk melakukan istighosah Bersama.tapi sekaarng saya cari tahu ke teman teman ternyata itu sudah berhenti. Saya kira itu juga yang harus saya terapkan di sini, tetapi setelah saya sampaikan ke teman teman,” hari minggu bu waktunya hari keluarga, kita setiap hari sudah pulangny jam sekian”, begitu. akhirnya belum terlaksana.”<sup>101</sup>*

b) Pemimpin yang mampu menggunakan komunikasi dua arah

Sebagai pemimpin lembaga yang berada di bawah Yayasan, subjek N juga melaksanakan transparansi informasi dari tingkat atas kepada timnya. Hal ini merupakan bentuk komunikasi dua arah dimana seorang pemimpin berperan penting untuk menjembatani penyampaian kebijakan dari atas sekaligus menampung aspirasi dari tingkat bawah. Praktik ini sesuai dengan pernyataan subject N:

*“Kalau misalnya dari Yayasan menentukan ya. Program ini harus berjalan begitu kan. Untuk itu kan saya harus menyampaikan ke teman teman.”<sup>102</sup>*

---

<sup>101</sup> “Wawancara Subject N (08), “Mei 12. 2026. Pukul 13.00 WIB di sekolah

<sup>102</sup> “Wawancara Subject N (09), “Mei 12. 2026. Pukul 13.00 WIB di sekolah

Dalam Langkah selanjutnya subjek N merealisasikannya melalui rapat bulanan yang membuka ruang bagi bawahan untuk menyampaikan laporannya. Beliau menuturkan:

*“Kita biasanya ada rapat inten ya di setiap bulannya di minggu ke dua. Saya biasanya menyampaikan ada masalah gak di masing masing kelas, secara umum, kemudian juga menyampaikann informasi tentang kedinasan, dari kemenag, dinas, maupun dari Yayasan. Kadang juga setelah saya mengikuti rapat dengan Yayasan kemudian saya menyampaikan pada teman teman, dan saya sampaikan grup”<sup>103</sup>*

Selanjutnya pemimpin juga membangun komunikasi interpersonal untuk menangani kasus atau permasalahan yang kemungkinan dapat berdampak pada kinerja timnya. Praktik ini terdapat dalam pernyataan:

*“Kan ada ya, orang ini kok tidak seperti biasanya, mungkin ada permasalahan entah keluarga entah apa, itu biasanya saya panggil secara sendiri ya, empat mata begitu”<sup>104</sup>*

Selaras dengan pernyataan selanjutnya:

*“Kadang kadang juga setiap paralel kelas itu kalau ada keluhan dari wali murid di kelas itu saya panggil ketiga tiganya, kalau ada tiga kelas ya saya panggil ketiganya”<sup>105</sup>*

#### c) Pemimpin yang mampu memberikan kepercayaan tugas pada tim

Bukan hanya sekedar tugas administratif saja, pemberian amanah sekaligus kewenangan dalam mengontrol jalannya suatu program juga di laksanakan oleh pimpinan Lembaga MI Islamiyah

<sup>103</sup> “Wawancara Subject N (11), “Mei 12. 2026. Pukul 13.00 WIB di sekolah

<sup>104</sup> “Wawancara Subject N (04), “Mei 12. 2026. Pukul 13.00 WIB di sekolah

<sup>105</sup> “Wawancara Subject N (05), “Mei 12. 2026. Pukul 13.00 WIB di sekolah

seperti kepala sekolah memberikan tugas dan kepercayaan pada salah satu guru kelas untuk mengontrol dan mengelola program keagamaan siswa kelas 1 sampai kelas 6 di sekolah. Praktik ini dibuktikan dengan pernyataan subject E:

*“Apalagi saya di sekolah itu di plot untuk mengawal dimensi agamis. Jadi setiap program yang berhubungan dengan spiritual di sekolah itu amanahnya disaya yang pegang, kebetulan begitu. Contoh: pembiasaan anak anak wudhu, sholat. Semua guru harus terlibat dan PIC nya saya. Saya harus bisa mengontrol dari kelas satu sampai kelas enam”<sup>106</sup>*

- d) Pemimpin yang mampu memberikan penghargaan terhadap kontribusi.

Pemberian penghargaan terhadap kontribusi adalah salah satu wujud nyata seorang pemimpin yang dapat menghargai kinerja dan loyalitas timnya. Tindakan ini tidak hanya diberikan terhadap yang gemilang saja melainkan untuk seluruh kontribusi tim. Poin ini dapat dilihat dari pernyataan subject N:

*“Kalau yang berkenaan dengan guru. Dulu itu Ketika mengantarkan anak anak lomba seringnya di hari minggu ya, itu sudah gak dikasih uang transpot, Ketika anak yang saya bawa lomba ini tidak juara dan tidak mendapatkan apresiasi, kalau juarapun tidak mendapatkan penghargaan. Akhirnya saya menyampaikan “ustadz ini anak untuk mengikuti lomba ini membawa beban tersendiri” karena yang pertama dia takut kalau dia tidak juara. Kemudian guru kalau meninggalkan keluarga ini juga harus ada rewardnya. Akhirnya sama Yayasan ACC. “Terus maunya bu nur bagaimana?” ya ada reward walaupun tidak besar, akhirnya untuk siswa yang juara ada rewardnya dan untuk guru yang mendampingi juga ada rewardnya. Itu pengalaman saya dulu.”<sup>107</sup>*

<sup>106</sup> “Wawancara Subject E (24), “Mei 09. 2026. Pukul 14.00 WIB di kediaman subject

<sup>107</sup> “Wawancara Subject N (12), “Mei 12. 2026. Pukul 13.00 WIB di sekolah

- e) Pemimpin yang mampu memberikan umpan balik berkelanjutan.

Kemampuan seorang pemimpin dalam memberikan umpan balik adalah cerminan komitmennya terhadap pertumbuhan kualitas dan kepuasan SDM di Sekolah. Subjek R mengkonfirmasi hal ini dalam pernyataannya:

*“Beliau benar-benar diopeni di deadline dan diingatkan dan pengumpulannya juga rutin. Kalau menurut saya dari segi administrasi insyaAllah itu bagus. Ya meskipun ini rasanya 'aduh di tagih' begitukan. Tapi ya namanya balik lagi kayak anak-anak itu ya harus dipaksa supaya terbiasa.”<sup>108</sup>*

### C. Temuan Penelitian

Berdasarkan paparan data dari hasil wawancara, observasi dan dokumentasi menunjukkan beberapa temuan penelitian yang didapatkan terkait dimensi kebermaknaan kerja, strategi kepemimpinan dalam membangun kebermaknaan kerja dan kepemimpinan yang mampu membangun kebermaknaan kerja Guru MI Islamiyah Malang tergambar dalam tabel temuan penelitian sebagai berikut:

---

<sup>108</sup> “Wawancara Subject R (13), “Mei 03. 2026. Pukul 18.00 WIB di kediaman subject

Tabel 2. Temuan Penelitian

| No | Fokus penelitian                                                                                       | Temuan Penelitian                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Bagaimana makna kerja bagi guru MI Islamiyah Malang?                                                   | Menurut guru makna kerja diartikan sebagai: <ol style="list-style-type: none"> <li>Perjuangan</li> <li>Amanah</li> <li>Ibadah</li> <li>Hiburan</li> <li>Pengabdian</li> <li>Panggilan hidup</li> </ol>                                                                                                                                                                         |
| 2  | Bagaimana strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun kebermaknaan kerja MI Islamiyah Malang? | <ol style="list-style-type: none"> <li>Terlibat langsung dalam kegiatan</li> <li><i>Reward</i> dan tunjangan untuk kerja tambahan</li> <li>Komunikasi empat mata</li> <li>Memperjuangkan keadilan untuk guru ke tingkat atas.</li> <li>Program pembinaan spiritual untuk guru</li> <li>Menghormati waktu libur guru</li> <li>Menjaga budaya kekeluargaan dan empati</li> </ol> |
| 3  | Bagaimana kepemimpinan yang mampu membangun kebermaknaan kerja di MI Islamiyah Malang?                 | <ol style="list-style-type: none"> <li>Pemimpin yang mampu bersikap terbuka</li> <li>Pemimpin yang mampu menggunakan komunikasi dua arah</li> <li>Pemimpin yang mampu memberikan kepercayaan tugas pada tim</li> <li>Pemimpin yang mampu memberikan penghargaan terhadap kontribusi</li> <li>Pemimpin yang mampu memberikan umpan balik berkelanjutan</li> </ol>               |

## BAB V

### PEMBAHASAN

Berdasarkan paparan data dan temuan penelitian pada bab sebelumnya, bab ini akan membahas secara mendalam tiga fokus utama penelitian, yaitu (1) makna kerja bagi guru MI Islamiyah Malang, (2) strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun kebermaknaan kerja, dan (3) kepemimpinan yang mampu membangun kebermaknaan kerja. Pembahasan dilakukan dengan mengintegrasikan temuan empiris, kajian teori, dan hasil penelitian terdahulu untuk menghasilkan pemahaman yang komprehensif mengenai fenomena kebermaknaan kerja dalam konteks madrasah ibtidaiyah swasta.

#### A. Makna Kerja bagi Guru MI Islamiyah Malang

Temuan penelitian menunjukkan bahwa guru di MI Islamiyah Malang memaknai pekerjaan mereka melalui enam dimensi utama, yaitu: perjuangan, ibadah, amanah, hiburan, pengabdian, dan panggilan hidup. Temuan ini memperkaya pemahaman tentang kebermaknaan kerja yang selama ini lebih banyak diukur melalui pendekatan kuantitatif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Guru di MI Islamiyah Malang mengartikan pekerjaan mereka sebagai perjuangan yang memerlukan pengorbanan waktu, tenaga, dan emosi. Temuan ini sejalan dengan konsep *job resources* yang dikemukakan oleh May<sup>109</sup>, bahwa sumber daya

---

<sup>109</sup> may, douglas R., Richard L. Gilson, and Lynn M. Harter. "The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work." *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 77, no. 1 (2010): 11–37.

pekerjaan tidak hanya bersifat struktural tetapi juga melibatkan investasi personal yang signifikan. Dalam konteks guru di madrasah swasta dengan keterbatasan sumber daya, perjuangan menjadi bagian tak terpisahkan dari konstruksi makna kerja mereka.

Penelitian Trillo di Spanyol juga menemukan bahwa guru menghadapi kelelahan emosional akibat tuntutan digitalisasi pendidikan. Namun, berbeda dengan temuan Trillo yang lebih menekankan pada aspek negatif dari tuntutan pekerjaan, penelitian ini justru menemukan bahwa perjuangan yang dialami guru justru menjadi sumber makna positif.<sup>110</sup> Guru di MI Islamiyah tidak memandang beban kerja sebagai sesuatu yang menekan semata, melainkan sebagai bagian dari pengabdian yang bernilai. Hal ini menunjukkan adanya resiliensi psikologis yang dibangun melalui kerangka spiritual dan moral.

Dimensi ibadah merupakan temuan yang paling eksplisit dan kuat dalam penelitian ini. Yang mana, terdapat guru yang menyatakan bahwa pekerjaannya diartikan sebagai ibadah, dan motivasi terbesarnya berasal dari niat ibadah. Pernyataan ini didasari pada kesadaran bahwa gaji guru tidak akan pernah cukup secara ekonomi jika dijadikan motif utama. Temuan ini memiliki resonansi yang kuat dengan konsep *calling orientation*

---

<sup>110</sup> Trillo, A., F. D. Bretones, R. Giuliano, and A. Manuti. "Beyond Occupational Exhaustion: Exploring the Influence of Positive Meaningful Work on Teachers' Psychoemotional Well-Being in the Digital Age." HUMANITIES AND SOCIAL SCIENCES COMMUNICATIONS| 11, no. 348 (2024). <https://doi.org/10.1057/s41599-024-02860-6>.

dari Rosso yang menyatakan bahwa makna kerja dapat bersumber dari nilai-nilai personal dan panggilan transendental.<sup>111</sup>

Dalam perspektif Islam, pemaknaan kerja sebagai ibadah sejalan dengan hadits yang diriwayatkan oleh Al Baihaqi dan ath-Thabarani bahwa Rasulullah SAW bersabda: "Sesungguhnya Allah menyukai salah seorang di antara kalian jika mengerjakan sebuah perbuatan, maka dia menyempurnakannya".<sup>112</sup> Guru yang memaknai pekerjaannya sebagai ibadah akan cenderung menyempurnakan setiap tugas yang diembannya karena kesadaran bahwa Allah mengawasi setiap perbuatan. Temuan ini juga memperkuat penelitian Udahemuka bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh positif terhadap kebermaknaan kerja melalui peningkatan motivasi intrinsik karyawan.<sup>113</sup> Berbeda dengan penelitian Yamamoto pada dokter primer di Jepang yang menemukan bahwa makna kerja lebih banyak bersumber pada pelayanan profesional, penelitian ini menunjukkan bahwa dalam konteks madrasah, makna spiritual menjadi fondasi utama yang melampaui rasionalitas material.<sup>114</sup> Guru di MI Islamiyah mampu bertahan dan tetap bersemangat mengajar bukan karena imbalan finansial, tetapi

---

<sup>111</sup> Rosso, Brent D., Kathryn H. Dekas, and Amy Wrzesniewski. "On the Meaning of Work: A Theoretical Integration and Review." *Research in Organizational Behavior* 30 (2010): 91–127. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>

<sup>112</sup> najati, muhammad utsman. *Psikologi Dalam Tinjauan Hadits Nabi*. indonesia ed. Vol. 1. Mustaqim, 2003.

<sup>113</sup> Udahemuka, Fidelis F., Fred O. Walumbwa, and Ben Ngoye. "ENHANCING MEANINGFUL WORK: THE ROLES OF SPIRITUAL LEADERSHIP, INTRINSIC MOTIVATION, AND EMPLOYEES' GENDER." *International Journal of Business and Society* 25, no. 2 (2024): 713–35. <https://doi.org/10.33736/ijbs.7624.2024>.

<sup>114</sup> yamamoto, yu, Junji Haruta, Ryohei Goto, and Tetsuhiro Maeno. "Meaningful Work Experiences of Certified Primary Care Physicians in Japan: A Qualitative Study." *BMC Primary Care*, ahead of print, 2025. <https://doi.org/10.1186/s12875-025-03026-2>

karena keyakinan bahwa pekerjaan mereka adalah ibadah yang bernilai pahala.

Dimensi amanah muncul sebagai kerangka tanggung jawab yang membuat guru tidak bisa seenaknya menjalankan pekerjaan. Temuan ini memperkaya model kebermanaknaan kerja dari Steger yang mencakup tiga dimensi<sup>115</sup>: *positive meaning*, *meaning making through work*, dan *greater good motivation*. Dimensi amanah dapat diposisikan sebagai bentuk spesifik dari *greater good motivation* dalam konteks budaya dan religius masyarakat Indonesia.

Penelitian Yin di China menemukan bahwa kebermanaknaan kerja secara langsung memprediksi komitmen organisasi guru.<sup>116</sup> Temuan penelitian ini mengkonfirmasi hal tersebut dengan tambahan bahwa komitmen organisasi guru MI Islamiyah dibangun di atas kesadaran amanah, bukan sekadar ikatan kontraktual. Hal ini menunjukkan adanya rantai amanah yang melampaui hubungan institusional semata dan memasuki ranah moral-spiritual.

Temuan menarik lainnya adalah pemaknaan kerja sebagai hiburan. Yang mana, terdapat Guru yang secara eksplisit menyatakan bahwa "*anak-anak selalu menghibur*" dan interaksi dengan siswa menjadi sumber

---

<sup>115</sup> Steger, Michael F., Bryan J. Dik, and Ryan D. Duffy. "Measuring Meaningful Work: The Work and MeaningInventory (WAMI)." *Journal of Career Assessment* 20, no. 3 (2012): 322–37. <https://doi.org/DOI: 10.1177/1069072711436160>.

<sup>116</sup> Yin, S., X. Guan, Y. Zhang, Y. Li, M. C. Jobe, and Md. Z. Ahmed. "The Impact of Chinese Primary School Teachers' Sense of Work Meaningfulness on Organizational Commitment: A Chain Mediation Model." *Psychology Research and Behavior Management* 16 (2023): 3477–88. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S425043>.

semangat di tengah tekanan pekerjaan. Temuan ini jarang ditemukan dalam literatur kebermaknaan kerja konvensional yang cenderung berfokus pada aspek kognitif dan moral. Penelitian ini menunjukkan bahwa dimensi afektif hedonik juga berkontribusi signifikan terhadap pengalaman bermakna dalam bekerja. Sehingga secara tidak langsung proses mengajar guru sudah sesuai dengan Visi Misi di sekolah MI dengan berusaha menanamkan pendidikan karakter keislaman yang moderat melalui metode pengajaran yang menyenangkan.

Dalam kerangka *self-determination theory* yang dikemukakan oleh Ryan dan Deci, kebutuhan akan *relatedness* (keterhubungan) merupakan salah satu kebutuhan psikologis dasar yang harus dipenuhi untuk mencapai kesejahteraan psikologis. Interaksi positif dengan siswa memenuhi kebutuhan keterhubungan ini, sehingga pekerjaan terasa lebih menyenangkan dan bermakna.<sup>117</sup> Konsep teori tersebut sejalan dengan hasil penelitian ini yang menunjukkan bahwa Guru juga mengakui adanya "kebahagiaan tersendiri" ketika terlibat langsung mengajarkan wudhu kepada siswa, berbeda dengan hanya memberi instruksi. Hal ini menunjukkan bahwa keterlibatan langsung dan interaksi personal yang hangat menjadi sumber makna yang penting dalam profesi keguruan.

Hasil penelitian berikutnya menunjukkan bahwa terdapat dimensi pengabdian yang tercermin dalam pernyataan Guru yang secara eksplisit

---

<sup>117</sup> Ryan, Richard M., and Edward L. Deci. "Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being." *American Psychologist* 55, no. 1 (2000): 68–78. <https://doi.org/DOI: 10.1037/10003-066X.55.1.68>

menggunakan kata "mengabdikan" untuk menggambarkan kehadirannya di sekolah dan kerangka pengabdian menjadi bagian dari budaya organisasi yang diinternalisasi oleh guru. Temuan ini sejalan dengan konsep *dignity* dari Laaser dan Bolton yang menyatakan bahwa harga diri dan pengakuan merupakan faktor penting dalam membangun kebermaknaan kerja.<sup>118</sup> Guru yang mengabdikan dengan totalitas merasakan bahwa pekerjaannya memiliki nilai luhur yang tidak dapat diukur dengan materi semata. Di sisi lain, Temuan ini juga menunjukkan bahwa makna kerja tidak hanya dikonstruksi dari pengalaman personal, tetapi juga dari narasi keluarga dan warisan kultural. Hal ini memperkuat pandangan Rosso, bahwa makna kerja merupakan hasil interaksi kompleks antara faktor personal, sosial, dan kontekstual.<sup>119</sup>

Dimensi panggilan hidup merupakan temuan paling mendalam dalam penelitian ini. Ketiga subjek meyakini bahwa menjadi guru bukan sekadar pilihan karir atau pekerjaan untuk mencari nafkah, melainkan panggilan yang datang dari Tuhan, dihayati sebagai takdir, dan dijalankan dengan kesadaran spiritual yang mendalam. Temuan ini secara tegas mendukung tipologi orientasi kerja dari Rosso yang membedakan tiga orientasi: *job* (pekerjaan sebagai sumber nafkah), *career* (pekerjaan sebagai

---

<sup>118</sup> Laaser, Knut, and Sharon Bolton. Absolute Autonomy, Respectful Recognition and Derived Dignity: Towards a Typology of Meaningful Work. 24, no. 3 (2021): 373–93. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12282>.

<sup>119</sup> Rosso, Brent D., Kathryn H. Dekas, and Amy Wrzesniewski. "On the Meaning of Work: A Theoretical Integration and Review." *Research in Organizational Behavior* 30 (2010): 91–127. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>

jalur kemajuan), dan *calling* (pekerjaan sebagai panggilan hidup).<sup>120</sup> Guru di MI Islamiyah berada pada orientasi *calling*, di mana mereka tidak mengutamakan penghargaan finansial atau kemajuan karir, tetapi pada pemaknaan bahwa pekerjaan mereka berkontribusi pada hasil yang lebih baik dan membuat kehidupan lebih baik.

Temuan ini menunjukkan bahwa panggilan hidup tidak muncul dalam ruang hampa, tetapi dibangun melalui narasi keluarga, tradisi keilmuan, dan pengakuan sosial atas kontribusi guru. Hal ini juga sejalan dengan penelitian Mortimer yang menawarkan pendekatan berbasis komitmen dalam memilih pekerjaan bermakna, di mana komitmen menghasilkan alasan moral dan normatif bagi seseorang untuk bertahan dalam profesinya.<sup>121</sup>

Di sisi lain, konsep panggilan hidup diekspresikan melalui bahasa ibadah. Yang mana, terdapat guru yang menyatakan bahwa motivasi terbesarnya adalah niat ibadah, dan menyadari bahwa panggilannya memiliki dampak jangka panjang bagi murid-muridnya. Temuan ini mengkonfirmasi penelitian Allan bahwa *task significance* (signifikansi tugas) merupakan prediktor kuat kebermaknaan kerja, terutama dalam profesi yang berdampak langsung pada orang lain seperti guru.<sup>122</sup>

---

<sup>120</sup> *Ibid.*

<sup>121</sup> Mortimer, Samuel A. "What Makes Work Meaningful?" *Journal of Business Ethics* 185 (February 2023): 835–45. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05356-6>.

<sup>122</sup> Allan, Blake A. "Task Significance and Meaningful Work: A Longitudinal Study." *Journal of Vocational Behavior* 102 (2017): 174–82. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.07.011>.

## **B. Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Membangun Kebermaknaan Kerja**

Penelitian ini mengidentifikasi beberapa strategi kepemimpinan yang digunakan oleh kepala sekolah MI Islamiyah Malang dalam membangun kebermaknaan kerja guru. Strategi-strategi ini tidak bersifat mekanistik, tetapi merupakan praktik sosial yang berkembang secara dinamis dalam konteks madrasah.

Kepala sekolah menunjukkan komitmen tinggi dengan terlibat langsung dalam berbagai kegiatan sekolah, seperti pendampingan sholat dhuha dan rapat koordinasi. Strategi ini sejalan dengan konsep *vision-based leadership* yang dikemukakan oleh Allan, di mana pemimpin yang efektif tidak hanya menetapkan tujuan institusional tetapi juga mengaitkan tujuan tersebut dengan nilai-nilai kemanusiaan dan pembentukan karakter keislaman yang moderat sesuai visi misi sekolah.<sup>123</sup>

Keterlibatan langsung kepala sekolah juga menciptakan *sensemaking* kolektif sebagaimana dijelaskan oleh Rosso.<sup>124</sup> Ketika kepala sekolah hadir dalam kegiatan pembiasaan pagi, ia tidak sekadar mengawasi tetapi ikut membangun makna bahwa sholat dhuha dan pembacaan kredo adalah bagian penting dari identitas madrasah. Hal ini menunjukkan bahwa

---

<sup>123</sup> Allan, Blake A., Cassandra Batz-Barbarich, and Haley M. Sterling. "Outcomes of Meaningful Work: A Meta-Analysis." *Journal of Management Studies* 56 (2019). <https://doi.org/doi:10.1111/joms.12406>.

<sup>124</sup> Rosso, Brent D., Kathryn H. Dekas, and Amy Wrzesniewski. "On the Meaning of Work: A Theoretical Integration and Review." *Research in Organizational Behavior* 20, no. 3 (2012): 91–127. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>.

strategi keterlibatan langsung berfungsi sebagai alat sensemaking yang memperkuat komitmen bersama terhadap nilai-nilai madrasah.

Kepala sekolah memperjuangkan pemberian *reward* bagi guru yang mendampingi siswa lomba di hari Minggu dan bagi siswa yang berhasil meraih juara. Strategi ini merupakan bentuk implementasi dari fungsi strategi sebagai alat legitimasi dan persuasi.<sup>125</sup> Dengan memperjuangkan *reward* ke level yayasan, kepala sekolah tidak hanya memenuhi kebutuhan material guru tetapi juga memberikan pengakuan sosial atas kontribusi mereka.

Penelitian Laaser dan Bolton menegaskan bahwa *recognition* (pengakuan) merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi kebermaknaan kerja.<sup>126</sup> Guru yang merasa kontribusinya diakui cenderung memaknai pekerjaannya sebagai sesuatu yang berharga. Dalam konteks MI Islamiyah yang memiliki keterbatasan finansial, *reward* tidak harus besar nilainya, tetapi fungsinya sebagai simbol penghargaan sangat signifikan. Hal ini sejalan dengan temuan Triwiyanto bahwa dukungan organisasi, meskipun tidak memoderasi hubungan kepemimpinan dengan kesejahteraan guru, tetap memiliki peran penting sebagai faktor kontekstual.<sup>127</sup>

---

<sup>125</sup> Jarzabkowski, Paula, Janek Lê, David Seidl, And Eero Vaara. "Two Decades Of Revolutionizing Strategy Research: How Strategy-As-Practice Illuminates The Complex, Dynamic And Consequential Ways Of Doing Strategy." *Academyofmanagementcollections* 4, No. 2 (2025): 55-76. <https://doi.org/10.5465/Amc.2023.0005>.

<sup>126</sup> Laaser, Knut, and Sharon Bolton. *Absolute Autonomy, Respectful Recognition and Derived Dignity: Towards a Typology of Meaningful Work*. 24, no. 3 (2021): 373–93. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12282>.

<sup>127</sup> Triwiyanto, W., F. Rokhman, J. Sutarto, and T. Suminar. "The Mediating Role of Self-Efficacy and the Moderating Impact of Organizational Climate: A Case Study for Improving Teacher Well

Strategi komunikasi empat mata atau pendekatan personal digunakan kepala sekolah untuk mengatasi dinamika dan permasalahan yang dialami guru. Strategi ini mencerminkan kepemimpinan yang berorientasi pada relasi (*relational leadership*) sebagaimana diidentifikasi oleh Steger.<sup>128</sup> Disisi lain, Komunikasi empat mata memungkinkan kepala sekolah untuk memahami akar permasalahan yang dihadapi guru, baik yang bersifat profesional maupun personal. Shafaei dan Nejati dalam penelitiannya tentang kepemimpinan inklusif menemukan bahwa pemimpin yang terbuka, menghargai pendapat, dan memberikan rasa aman secara psikologis memungkinkan karyawan mengekspresikan diri dan belajar dari kesalahan. Lingkungan yang aman dan suportif ini membuat karyawan merasa dihargai dan diakui keberadaannya, sehingga pekerjaan dipersepsikan sebagai sesuatu yang penting dan bermakna.<sup>129</sup> Temuan penelitian ini mengkonfirmasi bahwa komunikasi empat mata merupakan praktik konkret kepemimpinan inklusif dalam konteks madrasah.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kepala sekolah tidak hanya menjadi manajer di tingkat madrasah tetapi juga berperan sebagai advokat yang memperjuangkan keadilan bagi guru dan murid ke level yayasan dan dinas. Hal ini tercermin dalam perjuangan kepala sekolah untuk

---

Being through Leadership and Meaningful Work.” RETOS 65 (2025): 330–47. <https://doi.org/10.47197/retos.v65.110898>.

<sup>128</sup> Steger, Michael F., Bryan J. Dik, and Ryan D. Duffy. “Measuring Meaningful Work: The Work and MeaningInventory (WAMI).” *Journal of Career Assessment* 20, no. 3 (2012): 322–37. <https://doi.org/DOI:10.1177/1069072711436160>.

<sup>129</sup> Shafaei, Azadeh, and Mehran Nejati. “Creating meaningful work for employees: The role of inclusive leadership.” *Human Resource Development Quarterly* 35 (2024): 189-211. <https://doi.org/DOI:10.1002/hrdq.21512>.

mendapatkan reward bagi guru pendamping lomba dan perjuangan agar lulusan MI bisa mengikuti Ujian Kenaikan Daya (UKD) untuk masuk SMP negeri. Sebagaimana dinyatakan: *"saya waktu itu harus maju ke dinas. Kenapa pak kok seperti ini, kenapa kok di anak tirikan begitu lho."* Strategi ini menunjukkan bahwa kepala sekolah memahami fungsi strategi sebagai alat navigasi dan integrator sosio-material.<sup>130</sup> Kepala sekolah tidak pasif menerima kebijakan dari atas, tetapi secara aktif bernegosiasi dan memperjuangkan kepentingan guru dan murid. Penelitian Trillo menekankan pentingnya strategi manajerial dalam mendukung kesejahteraan guru di tengah kompleksitas dunia pendidikan modern.<sup>131</sup> Hal ini tercermin dalam temuan penelitian ini bahwa kepala sekolah yang memperjuangkan keadilan menciptakan iklim kerja di mana guru merasa didukung dan dilindungi, yang pada gilirannya memperkuat persepsi bahwa pekerjaan mereka bermakna.

Program pembinaan spiritual seperti *Umami for Teacher* dan *Bina Qolbu* yang dilaksanakan setiap hari Sabtu merupakan strategi unik yang membedakan MI Islamiyah dari lembaga pendidikan umum. Program ini mencakup pembacaan kitab Ta'lim dan pembahasan tentang cara mengamalkan ilmu. Temuan ini secara kuat mendukung konsep

---

<sup>130</sup> Jarzabkowski, Paula, Janek Lê, David Seidl, And Eero Vaara. "Two Decades Of Revolutionizing Strategy Research: How Strategy-As-Practice Illuminates The Complex, Dynamic And Consequential Ways Of Doing Strategy." *Academyofmanagementcollections* 4, No. 2 (2025): 55-76. <https://doi.org/10.5465/Amc.2023.0005>.

<sup>131</sup> Trillo, A., F. D. Bretones, R. Giuliano, and A. Manuti. "Beyond Occupational Exhaustion: Exploring the Influence of Positive Meaningful Work on Teachers' Psychoemotional Well-Being in the Digital Age." *HUMANITIES AND SOCIAL SCIENCES COMMUNICATIONS* 11, no. 348 (2024). <https://doi.org/10.1057/s41599-024-02860-6>.

kepemimpinan spiritual dari Udahemuka<sup>132</sup>, yang menyatakan bahwa pemimpin yang memiliki visi jelas, harapan, serta kepedulian mampu menumbuhkan rasa panggilan dan rasa memiliki pada karyawan. Pembinaan spiritual di MI Islamiyah tidak hanya berfungsi sebagai peningkatan kompetensi keagamaan, tetapi sebagai media *meaning making* kolektif di mana guru bersama-sama merefleksikan makna pekerjaan mereka dalam kerangka nilai-nilai Islam. Selain itu, temuan ini juga menunjukkan pembacaan kredo setiap pagi yang dipimpin langsung oleh kepala sekolah juga merupakan bentuk afirmasi spiritual yang menjaga rasa kebermaknaan kerja guru. Strategi ini menunjukkan bahwa pembangunan kebermaknaan kerja tidak terjadi secara spontan, tetapi melalui praktik-praktik ritual yang terstruktur dan berkelanjutan.

Hasil penelitian ini menggambarkan bahwa Kepala sekolah menunjukkan penghormatan terhadap waktu libur guru dengan mendengarkan aspirasi mereka terkait program yang diusulkan. Ketika kepala sekolah mengusulkan kegiatan istighosah bersama keluarga guru pada hari Minggu, para guru menolak dengan alasan "*hari minggu bu waktunya hari keluarga, kita setiap hari sudah pulang jam sekian.*" Kepala sekolah menerima masukan tersebut dan program tersebut "*belum terlaksana*" karena menghormati waktu libur guru. Strategi ini mencerminkan fungsi strategi sebagai pemberi makna (*sensemaking*) dan

---

<sup>132</sup> Udahemuka, Fidelis F., Fred O. Walumbwa, and Ben Ngoye. "ENHANCING MEANINGFUL WORK: THE ROLES OF SPIRITUAL LEADERSHIP, INTRINSIC MOTIVATION, AND EMPLOYEES' GENDER." *International Journal of Business and Society* 25, no. 2 (2024): 713–35. <https://doi.org/10.33736/ijbs.7624.2024>.

integrator sosial.<sup>133</sup> Kepala sekolah tidak memaksakan program meskipun menurutnya baik, tetapi membuka ruang dialog dan menerima bahwa kesejahteraan guru juga mencakup keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan keluarga (*work-life balance*). Penelitian Bakker dan Demerouti menunjukkan bahwa keseimbangan kerja-keluarga merupakan salah satu sumber daya personal yang penting untuk menjaga keterlibatan kerja (*work engagement*).<sup>134</sup> Dengan menghormati waktu libur guru, kepala sekolah secara tidak langsung memperkuat kebermaknaan kerja karena guru merasa dihargai sebagai pribadi utuh, bukan sekadar sebagai pekerja.

Budaya kekeluargaan dan empati merupakan strategi paling fundamental yang ditemukan dalam penelitian ini. Budaya ini tercermin dalam praktik menjenguk guru atau wali murid yang sakit, bertakziah ketika ada musibah, serta saling mendukung dalam pembuatan konten dan tugas-tugas lainnya. Temuan ini sangat relevan dengan dimensi *unity with others* dari May yang menyatakan bahwa kebermaknaan kerja berkaitan erat dengan hubungan interpersonal dan pengalaman menjadi bagian dari komunitas kerja.<sup>135</sup> Ketika guru merasa terhubung, dihargai, dan berada dalam komunitas yang selaras nilai, makna kerja menjadi meningkat. Dalam

---

<sup>133</sup> Jarzabkowski, Paula, Janek Lê, David Seidl, And Eero Vaara. "Two Decades Of Revolutionizing Strategy Research: How Strategy-As-Practice Illuminates The Complex, Dynamic And Consequential Ways Of Doing Strategy." *Academyofmanagementcollections* 4, No. 2 (2025): 55-76. <https://doi.org/10.5465/Amc.2023.0005>.

<sup>134</sup> Bakker, Arnold B., and Evangelia Demerouti. "Towards a Model of Work Engagement." *Career Development International* 13, no. 3 (2008): 209-223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>.

<sup>135</sup> May, Douglas R., Richard L. Gilson, and Lynn M. Harter. "The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work." *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 77, no. 1 (2010): 11-37. <https://doi.org/10.1348/09631790432291589>.

konteks MI Islamiyah yang berlatar belakang pesantren, nilai *ukhuwah* (persaudaraan) menjadi modal sosial yang kuat untuk membangun kohesi kelompok.

Kepala sekolah berperan sebagai fasilitator budaya kekeluargaan dengan mengadakan rapat rutin setiap bulan, menyampaikan informasi dari yayasan dan dinas, serta membuka ruang bagi guru untuk menyampaikan masalah di masing-masing kelas. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Yin mengkonfirmasi bahwa guru yang merasakan pekerjaannya bermakna cenderung memiliki keterikatan yang lebih kuat dengan sekolah tempat mereka bekerja.<sup>136</sup> Budaya kekeluargaan menciptakan ikatan emosional yang membuat guru tidak mudah meninggalkan profesinya meskipun menghadapi berbagai kesulitan.

### **C. Kepemimpinan yang mampu Membangun Kebermaknaan Kerja**

Berdasarkan temuan penelitian yang telah dipaparkan pada bab sebelumnya, bagian ini akan membahas secara mendalam kepemimpinan yang berkembang di MI Islamiyah dalam membangun kebermaknaan kerja guru dengan mendiskusikan secara teoritis maupun hasil penelitian terkait.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kemampuan kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala sekolah MI Islamiyah sejalan dengan konsep teoritis gaya kepemimpinan partisipatif yang melibatkan

---

<sup>136</sup> Yin, S., X. Guan, Y. Zhang, Y. Li, M. C. Jobe, and Md. Z. Ahmed. "The Impact of Chinese Primary School Teachers' Sense of Work Meaningfulness on Organizational Commitment: A Chain Mediation Model." *Psychology Research and Behavior Management* 16 (2023): 3477–88. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S425043>.

bawahan dalam proses pengambilan keputusan, pemberian otonomi, serta penciptaan iklim kerja yang mendorong partisipasi aktif seluruh anggota organisasi.<sup>137</sup> Dalam perspektif ini, pemimpin tidak berperan sebagai otoritas tunggal yang menentukan segala sesuatu, melainkan sebagai fasilitator yang memberdayakan anggota tim untuk berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi. Temuan penelitian di MI Islamiyah Malang menunjukkan bahwa kepala sekolah mengimplementasikan gaya kepemimpinan yang secara konsisten mencerminkan prinsip-prinsip kepemimpinan partisipatif melalui lima karakteristik utama: keterbukaan, komunikasi dua arah, pendelegasian kepercayaan, penghargaan terhadap kontribusi, dan pemberian umpan balik berkelanjutan.

Dalam konteks madrasah, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepala sekolah MI Islamiyah tidak memaksakan program meskipun secara pribadi menganggapnya baik, melainkan membuka ruang dialog dan menghormati aspirasi guru. Hal ini sejalan dengan prinsip kepemimpinan partisipatif yang dikemukakan oleh Hoy dan Miskel<sup>138</sup> bahwa pemimpin partisipatif harus mampu menyeimbangkan antara visi organisasi dengan kebutuhan dan nilai-nilai yang dipegang oleh anggota organisasi.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah MI Islamiyah Malang memiliki sikap terbuka yang menjadi fondasi bagi

---

<sup>137</sup> Somech, A., & Wenderow, M. The Impact Of Participative And Directive Leadership On Teachers' Performance: The Intervening Effects Of Job Structuring, Decision Domain, And Leader-Member Exchange. *Educational Administration Quarterly*, 42, no.5 (2006): 746-772.

<sup>138</sup> Hoy, W. K., & Miskel, C. G. *Educational Administration: Theory, Research, and Practice* (9th ed.). McGraw-Hill, 2013.

terciptanya iklim partisipatif. Keterbukaan ini tercermin dalam kesediaan kepala sekolah untuk menerima masukan, kritik, dan bahkan penolakan dari guru terhadap program yang diusulkannya. Dalam teori kepemimpinan partisipatif, keterbukaan (*openness*) merupakan prasyarat fundamental karena tanpa keterbukaan, partisipasi bawahan hanya akan bersifat semu dan tidak substantif.<sup>139</sup>

Luthans dan Avolio dalam teori *authentic leadership* menegaskan bahwa pemimpin yang terbuka menunjukkan transparansi dalam berbagi informasi, kerelaan untuk mengakui keterbatasan diri, dan penerimaan terhadap masukan dari orang lain.<sup>140</sup> Karakteristik ini secara konsisten ditunjukkan oleh kepala sekolah MI Islamiyah, sebagaimana diakui oleh para guru. Keterbukaan pemimpin menciptakan *psychological safety* (rasa aman psikologis) yang memungkinkan guru untuk menyuarakan pendapat tanpa rasa takut akan sanksi atau diskriminasi.<sup>141</sup>

Dalam konteks kebermaknaan kerja, keterbukaan pemimpin berkontribusi signifikan karena guru merasa dihargai sebagai pribadi yang memiliki kapasitas berpikir dan berkontribusi. Sebagaimana dikemukakan oleh Rosso<sup>142</sup>, salah satu sumber makna kerja adalah *sense of agency*,

---

<sup>139</sup> Lam, C. K., Huang, X., & Chan, S. C. The Threshold Effect Of Participative Leadership And The Role Of Leader Information Sharing. *Journal of Organizational Behavior*, 36, no.5 (2015): 668-688.

<sup>140</sup> Luthans, F., & Avolio, B. J. Authentic Leadership Development. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship* (pp. 241-258). Berrett-Koehler, 2003.

<sup>141</sup> Edmondson, A. Psychological Safety And Learning Behavior In Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, no.2(1999): 350-383.

<sup>142</sup> Rosso, Brent D., Kathryn H. Dekas, and Amy Wrzesniewski. "On the Meaning of Work: A Theoretical Integration and Review." *Research in Organizational Behavior* 20, no. 3 (2012): 91-127. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>.

perasaan bahwa individu memiliki kendali dan pengaruh terhadap lingkungan kerjanya. Keterbukaan kepala sekolah memberikan ruang bagi guru untuk mengalami *sense of agency* tersebut, yang pada gilirannya memperkuat persepsi bahwa pekerjaan mereka bermakna.

Karakteristik kedua, dari kepemimpinan partisipatif yang ditemukan di MI Islamiyah adalah implementasi komunikasi dua arah (*two-way communication*). Kepala sekolah tidak hanya menyampaikan instruksi dari yayasan atau dinas kepada guru, tetapi juga secara aktif mendengarkan keluhan, masukan, dan aspirasi dari guru. Komunikasi dua arah dalam kepemimpinan partisipatif memiliki dua dimensi penting: *downward communication* (komunikasi dari atasan ke bawahan) dan *upward communication* (komunikasi dari bawahan ke atasan). Dalam organisasi pendidikan, efektivitas komunikasi dua arah terbukti meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan persepsi kebermaknaan kerja.<sup>143</sup>

Penelitian oleh Men menemukan bahwa komunikasi dua arah yang simetris antara pemimpin dan bawahan berkorelasi positif dengan keterlibatan karyawan dan persepsi bahwa organisasi peduli terhadap kesejahteraan karyawannya.<sup>144</sup> Dalam konteks MI Islamiyah, komunikasi dua arah tidak terbatas pada forum-forum formal seperti rapat bulanan, tetapi juga melalui pendekatan personal (empat mata) yang memungkinkan

---

<sup>143</sup> Somech, A., & Wenderow, M. The Impact Of Participative And Directive Leadership On Teachers' Performance: The Intervening Effects Of Job Structuring, Decision Domain, And Leader-Member Exchange. *Educational Administration Quarterly*, 42, no.5 (2006): 746-772.

<sup>144</sup> Men, L. R. Why Leadership Matters To Internal Communication: Linking Transformational Leadership, Symmetrical Communication, And Employee Outcomes. *Journal of Public Relations Research*, 26, no.3 (2014): 256-279.

kepala sekolah memahami akar permasalahan yang dihadapi guru secara lebih mendalam. Pendekatan personal ini sangat relevan dengan konteks madrasah yang menjunjung tinggi nilai-nilai kekeluargaan dan hubungan personal yang hangat.

Karakteristik ketiga, dari kepemimpinan partisipatif yang ditemukan adalah pendelegasian kepercayaan dan pemberian otonomi kepada guru. Dalam teori kepemimpinan partisipatif, pendelegasian wewenang (*delegation of authority*) merupakan salah satu bentuk partisipasi tertinggi karena memberikan otonomi kepada bawahan untuk mengambil keputusan dalam lingkup tanggung jawabnya.<sup>145</sup> Pemberian otonomi ini, dalam kerangka *self-determination theory*, memenuhi kebutuhan psikologis dasar akan kemandirian perasaan bahwa individu adalah agen yang menentukan tindakannya sendiri, bukan sekadar objek yang dikontrol oleh lingkungan.<sup>146</sup>

Penelitian oleh Fernet pada guru sekolah menengah menemukan bahwa otonomi kerja merupakan prediktor terkuat dari keterlibatan kerja dan kebermaknaan kerja. Guru yang merasa memiliki otonomi dalam menjalankan tugasnya cenderung melaporkan tingkat stres yang lebih rendah dan kepuasan kerja yang lebih tinggi.<sup>147</sup> Temuan penelitian di MI

---

<sup>145</sup> Hoy, W. K., & Miskel, C. G. *Educational Administration: Theory, Research, and Practice* (9th ed.). McGraw-Hill, 2013

<sup>146</sup> Ryan, Richard M., and Edward L. Deci. "Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being." *American Psychologist* 55, no. 1 (2000): 68–78. <https://doi.org/DOI: 10.1037/110003-066X.55.1.68>

<sup>147</sup> Fernet, C., Trépanier, S. G., Austin, S., & Levesque-Côté, J. *Committed, inspiring, and healthy teachers: How do school environment and motivational factors facilitate optimal functioning at work?*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24, no.5 (2015): 735-751.

Islamiyah mengkonfirmasi hal ini, di mana Guru yang diberi kepercayaan untuk mengelola program spiritual menunjukkan antusiasme dan tanggung jawab yang tinggi dalam menjalankan amanahnya. Lebih lanjut, pendelegasian kepercayaan dalam konteks madrasah memiliki dimensi spiritual yang unik. Kata "amanah" yang digunakan oleh guru dan kepala sekolah untuk menggambarkan tanggung jawab yang diberikan mencerminkan pemaknaan bahwa kepercayaan yang diberikan bukan sekadar tugas profesional, tetapi juga tanggung jawab moral spiritual di hadapan Tuhan. Hal ini sejalan dengan konsep *stewardship theory* dalam kepemimpinan yang dikemukakan oleh Davis, di mana individu termotivasi untuk bertindak demi kepentingan kolektif karena kesadaran akan tanggung jawab moral, bukan semata-mata karena insentif material.<sup>148</sup>

Karakteristik keempat, adalah kemampuan kepala sekolah dalam memberikan penghargaan terhadap kontribusi guru. Penghargaan ini tidak terbatas pada aspek material semata, tetapi mencakup pengakuan simbolis dan perjuangan kepala sekolah untuk memperjuangkan hak-hak guru ke level yayasan. Dalam literatur kepemimpinan partisipatif, *recognition* (pengakuan) merupakan elemen krusial yang mempengaruhi motivasi dan komitmen bawahan.<sup>149</sup> Penelitian oleh Brun dan Dugas mengidentifikasi bahwa pengakuan atas kontribusi karyawan merupakan salah satu faktor

---

<sup>148</sup> Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. Toward A Stewardship Theory Of Management. *Academy of Management Review*, 22, no.1 (1997): 20-47.

<sup>149</sup> Laaser, Knut, and Sharon Bolton. Absolute Autonomy, Respectful Recognition and Derived Dignity: Towards a Typology of Meaningful Work. 24, no. 3 (2021): 373–93. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12282>.

non finansial yang paling kuat dalam meningkatkan kebermaknaan kerja guru. Pengakuan tidak harus berupa imbalan material yang besar, yang terpenting adalah pengakuan tersebut tulus, spesifik, dan diberikan secara tepat waktu.<sup>150</sup>

Yang membedakan praktik penghargaan di MI Islamiyah adalah peran kepala sekolah sebagai advokat yang memperjuangkan hak guru ke tingkat yayasan. Dalam kepemimpinan partisipatif, peran advokasi ini penting karena menunjukkan bahwa pemimpin tidak hanya peduli pada pencapaian target organisasi, tetapi juga pada kesejahteraan anggota timnya.<sup>151</sup> Perjuangan kepala sekolah untuk mendapatkan reward bagi guru pendamping lomba mencerminkan bahwa ia memahami beban tambahan yang dipikul guru dan berusaha untuk mengkompensasinya meskipun dalam keterbatasan sumber daya madrasah swasta.

Karakteristik kelima adalah pemberian umpan balik berkelanjutan. Kepala sekolah secara rutin mengingatkan guru tentang *deadline* dan memantau pengumpulan tugas administrasi. Dalam perspektif kepemimpinan partisipatif, umpan balik tidak bersifat satu arah (dari atasan ke bawahan) tetapi merupakan proses dialogis di mana kedua belah pihak saling belajar. Penelitian oleh London dan Smither menunjukkan bahwa umpan balik yang efektif dalam konteks partisipatif adalah umpan balik

---

<sup>150</sup> Brun, J. P., & Dugas, N. An Analysis Of Employee Recognition: Perspectives On Human Resources Practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 19, no.4 (2008): 716-730.

<sup>151</sup> Somech, A., & Wenderow, M. The Impact Of Participative And Directive Leadership On Teachers' Performance: The Intervening Effects Of Job Structuring, Decision Domain, And Leader-Member Exchange. *Educational Administration Quarterly*, 42, no.5 (2006): 746-772.

yang: (a) spesifik dan berfokus pada perilaku, bukan pada personalitas, (b) diberikan secara tepat waktu, (c) melibatkan diskusi dua arah, dan (d) diikuti dengan rencana tindak lanjut yang jelas.<sup>152</sup> Temuan menarik dari penelitian ini adalah bahwa meskipun awalnya terasa sebagai tekanan, guru memahami bahwa umpan balik tersebut bertujuan untuk membangun kebiasaan dan disiplin kerja. Hal ini menunjukkan bahwa dalam kepemimpinan partisipatif, bawahan tidak serta-merta menyukai semua bentuk kontrol, tetapi mereka dapat menerima kontrol tersebut jika memahami tujuannya dan jika kontrol diimbangi dengan kepercayaan dan penghargaan.<sup>153</sup>

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kebutuhan akan kompetensi guru terpenuhi melalui pemberian umpan balik berkelanjutan dan pengakuan atas kontribusi. Ketika kepala sekolah secara rutin memberikan umpan balik tentang kinerja guru, guru memiliki kesempatan untuk belajar dan meningkatkan kompetensinya. Pengakuan atas kontribusi, baik melalui reward material maupun penghargaan simbolis, memperkuat keyakinan guru bahwa mereka mampu menjalankan tugasnya dengan baik. Hal ini sejalan dengan penelitian Triwiyanto mengkonfirmasi bahwa efikasi

---

<sup>152</sup> London, M., & Smither, J. W. Feedback Orientation, Feedback Culture, And The Longitudinal Performance Management Process. *Human Resource Management Review*, 12, no. 1 (2002): 81-100.

<sup>153</sup> Hoy, W. K., & Miskel, C. G. *Educational Administration: Theory, Research, and Practice* (9th ed.). McGraw-Hill, 2013.

diri merupakan mediator penting dalam hubungan antara kepemimpinan dan kesejahteraan guru.<sup>154</sup>

Penelitian ini juga mendukung konsep gaya pemimpin transformasional yang mendorong guru untuk melihat pekerjaan dari sudut pandang yang lebih luas dan bernilai, tidak hanya sebagai rutinitas administratif. Penelitian Larasati menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan ini mampu membangun kebermaknaan kerja melalui inspirasi, motivasi, dan perhatian individual.<sup>155</sup> Yang membedakan gaya kemampuan kepemimpinan di MI Islamiyah dari gaya kepemimpinan pada umumnya adalah integrasi nilai-nilai keislaman (ikhlas, amanah, ukhuwah) ke dalam setiap praktik kepemimpinan. Nilai-nilai ini tidak menjadi dekorasi semata, tetapi menjadi fondasi yang menggerakkan strategi dan gaya kepemimpinan secara keseluruhan.

Penelitian ini juga mengkonfirmasi temuan Triwiyanto bahwa *supportive organizational climate* (iklim organisasi yang suportif) memiliki peran penting dalam hubungan antara kepemimpinan dan kesejahteraan guru.<sup>156</sup> Di MI Islamiyah, iklim suportif tidak hanya diciptakan melalui kebijakan formal tetapi melalui praktik-praktik informal seperti menjenguk

---

<sup>154</sup> Triwiyanto, W., F. Rokhman, J. Sutarto, and T. Suminar. "The Mediating Role of Self-Efficacy and the Moderating Impact of Organizational Climate: A Case Study for Improving Teacher Well Being through Leadership and Meaningful Work." *RETOS* 65 (2025): 330–47. <https://doi.org/10.47197/retos.v65.110898>.

<sup>155</sup> Larasati, Putri Hardanti Gita, Veronika Agustini Srimulyani, and Florentina Anif Farida. "Peran Mediasi Meaning In Work Dan Personal Resources Pada Pengaruh Transformational Leadership Terhadap Work Engagement." Among Makarti, n.d

<sup>156</sup> Triwiyanto, W., F. Rokhman, J. Sutarto, and T. Suminar. "The Mediating Role of Self-Efficacy and the Moderating Impact of Organizational Climate: A Case Study for Improving Teacher Well Being through Leadership and Meaningful Work." *RETOS* 65 (2025): 330–47. <https://doi.org/10.47197/retos.v65.110898>.

guru yang sakit, saling mendukung dalam tugas, dan budaya kekeluargaan yang kuat. Iklim ini menjadi faktor kontekstual yang memungkinkan strategi dan model kepemimpinan diapresiasi secara positif oleh guru.

Akhirnya, penelitian ini menunjukkan bahwa kebermaknaan kerja guru di MI Islamiyah tidak dapat dipahami secara terpisah dari konteks organisasi, budaya, dan spiritual di mana mereka bekerja. Sebagaimana diargumentasikan oleh Rosso, makna kerja merupakan hasil interaksi antara karakteristik pekerjaan, faktor personal, dan lingkungan sosial organisasional.<sup>157</sup> Dalam konteks madrasah ibtidaiyah swasta, interaksi ini menghasilkan konstruksi makna yang unik, di mana pekerjaan guru dipersepsikan sebagai perjuangan, ibadah, amanah, hiburan, pengabdian, dan panggilan hidup. Kepala sekolah melalui strategi dan aspek kepemimpinan partisipatif berperan sebagai fasilitator utama yang memungkinkan konstruksi makna kerja terjadi dan bertahan di tengah berbagai tantangan dan keterbatasan.

---

<sup>157</sup> Rosso, Brent D., Kathryn H. Dekas, and Amy Wrzesniewski. "On the Meaning of Work: A Theoretical Integration and Review." *Research in Organizational Behavior* 20, no. 3 (2012): 91–127. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>.

## **BAB VI**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai fenomenologi kebermaknaan kerja pada guru MI Islamiyah Malang, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

##### **1. Makna Kerja bagi Guru MI Islamiyah Malang**

Penelitian ini menemukan bahwa guru di MI Islamiyah Malang memaknai pekerjaan mereka melalui enam dimensi utama, yaitu: (a) perjuangan, yang tercermin dari pengorbanan waktu, tenaga, dan emosi melampaui batas formal pekerjaan; (b) ibadah, sebagai fondasi spiritual yang menjadikan pekerjaan bernilai pahala di sisi Tuhan; (c) amanah, sebagai kerangka tanggung jawab kepada Allah, orang tua murid, dan institusi; (d) hiburan, yang bersumber dari interaksi positif dengan siswa sebagai pereda tekanan kerja; (e) pengabdian, sebagai bentuk kesetiaan jangka panjang dan dedikasi tanpa pamrih; serta (f) panggilan hidup, yaitu keyakinan bahwa menjadi guru merupakan takdir dan panggilan transendental yang melampaui pertimbangan material. Temuan ini memperkaya literatur kebermaknaan kerja dengan menunjukkan bahwa dalam konteks madrasah swasta, dimensi spiritual dan afektif memiliki peran sentral yang tidak banyak ditemukan dalam penelitian-penelitian sebelumnya yang didominasi pendekatan kuantitatif di negara-negara Barat.

## 2. Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Membangun Kebermaknaan Kerja

Kepala sekolah MI Islamiyah Malang menerapkan tujuh strategi utama dalam membangun kebermaknaan kerja guru, yaitu: (a) keterlibatan langsung dalam kegiatan sekolah sebagai bentuk keteladanan dan *sensemaking* kolektif; (b) pemberian reward dan tunjangan untuk kerja tambahan sebagai bentuk pengakuan atas kontribusi guru; (c) komunikasi empat mata untuk memahami akar permasalahan yang dihadapi guru secara personal; (d) perjuangan keadilan untuk guru ke tingkat yayasan dan dinas sebagai bentuk advokasi kepemimpinan; (e) program pembinaan spiritual (*Ummi for Teacher* dan *Bina Qolbu*) sebagai media *meaning making* kolektif berbasis nilai-nilai Islam; (f) penghormatan terhadap waktu libur guru sebagai wujud keseimbangan kerja-kehidupan; serta (g) pemeliharaan budaya kekeluargaan dan empati melalui praktik menjenguk, bertakziah, dan saling mendukung. Strategi-strategi ini bersifat holistik, mengintegrasikan aspek manajerial, relasional, dan spiritual secara simultan.

## 3. Kepemimpinan yang mampu Membangun Kebermaknaan Kerja di MI Islamiyah

Kepemimpinan yang berkembang di MI Islamiyah Malang dapat dikarakterisasikan sebagai kepemimpinan partisipatif berbasis nilai-nilai keislaman. Kepemimpinan ini memiliki lima karakteristik utama: (a) pemimpin yang mampu bersikap terbuka terhadap masukan dan

bahkan penolakan dari guru; (b) pemimpin yang mampu menerapkan komunikasi dua arah yang mencakup penyampaian instruksi sekaligus mendengarkan aspirasi; (c) pemimpin yang mampu memberikan kepercayaan dan otonomi tugas kepada guru sebagai bentuk pemberdayaan; (d) pemimpin yang mampu memberikan penghargaan terhadap kontribusi guru, baik material maupun simbolik; serta (e) pemimpin yang mampu memberikan umpan balik berkelanjutan yang bersifat membangun. Kepemimpinan ini terbukti efektif membangun kebermaknaan kerja guru di tengah keterbatasan sumber daya madrasah swasta.

## B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian di atas, disampaikan beberapa saran sebagai berikut:

### 1. Bagi Kepala Sekolah MI Islamiyah Malang

a. Program pembinaan spiritual yang telah berjalan baik (*Ummi for Teacher* dan *Bina Qolbu*) perlu dipertahankan dan bahkan ditingkatkan frekuensinya, misalnya dengan menambahkan sesi refleksi individu agar guru dapat lebih mendalami makna panggilan hidupnya secara personal.

b. Strategi komunikasi empat mata yang telah terbukti efektif sebaiknya didokumentasikan sebagai prosedur tetap penanganan masalah guru, sehingga tidak hanya bersifat insidental tetapi menjadi budaya organisasi yang terstruktur.

c. Kepala sekolah disarankan untuk terus memperjuangkan kesejahteraan guru ke level yayasan, terutama dalam hal tunjangan kinerja dan penghargaan non-material seperti piagam penghargaan atau kesempatan pengembangan profesional, mengingat keterbatasan finansial madrasah swasta.

## 2. Bagi Yayasan Pendidikan (YAPIM/LPI Kebonsari)

a. Yayasan hendaknya memberikan dukungan kebijakan yang lebih formal terhadap praktik-praktik kepemimpinan partisipatif yang telah diterapkan kepala sekolah, misalnya dengan menyusun panduan penilaian kinerja kepala sekolah yang memasukkan indikator keberhasilan membangun kebermaknaan kerja guru.

b. Program pembinaan spiritual yang selama ini bersifat internal madrasah dapat dijadikan model bagi lembaga-lembaga lain di bawah naungan yayasan, karena terbukti mampu mempertahankan motivasi guru di tengah keterbatasan insentif material.

c. Yayasan disarankan untuk mengalokasikan anggaran khusus untuk kegiatan kekeluargaan (seperti menjenguk guru sakit atau takziah) sebagai bentuk legitimasi formal terhadap nilai-nilai ukhuwah yang selama ini berjalan secara sukarela.

## 3. Bagi Guru MI Islamiyah Malang

a. Para guru hendaknya terus menjaga dan mewariskan nilai-nilai kebermaknaan kerja (ibadah, amanah, pengabdian, panggilan hidup) kepada generasi guru muda melalui proses mentoring dan

pendampingan informal, mengingat temuan penelitian menunjukkan bahwa narasi keluarga dan warisan kultural sangat kuat membentuk panggilan hidup menjadi guru.

b. Praktik saling menguatkan dan budaya kekeluargaan yang telah terbangun dengan baik perlu dirawat melalui kegiatan rutin seperti *sharing session* antarguru, tidak hanya ketika ada masalah tetapi juga untuk berbagi praktik baik pembelajaran.

c. Guru disarankan untuk lebih aktif menyampaikan aspirasi dan masukan kepada kepala sekolah dalam forum-forum yang telah tersedia (rapat bulanan maupun pendekatan personal), karena penelitian ini membuktikan bahwa keterbukaan kepala sekolah sangat responsif terhadap partisipasi guru.

#### 4. Bagi Peneliti Selanjutnya

a. Penelitian ini menemukan dimensi "hiburan" sebagai salah satu makna kerja yang jarang dibahas dalam literatur. Peneliti selanjutnya dapat mengeksplorasi lebih mendalam mengenai peran afek positif dan humor dalam membangun kebermanaknaan kerja guru, termasuk bagaimana aspek ini berinteraksi dengan dimensi spiritual yang lebih serius.

c. Penelitian ini bersifat sinkronis (pengambilan data pada satu periode waktu). Penelitian longitudinal (misalnya selama satu hingga dua tahun) disarankan untuk melihat bagaimana kebermanaknaan kerja

guru berubah seiring waktu, terutama ketika menghadapi tantangan kebijakan pendidikan yang dinamis seperti perubahan kurikulum.

d. Peneliti selanjutnya dapat mengembangkan instrumen kuantitatif berbasis temuan dimensi kebermaknaan kerja yang khas konteks madrasah (seperti ibadah, amanah, dan panggilan hidup) untuk menguji generalisasi temuan ini pada populasi yang lebih luas.

### DAFTAR PUSTAKA

- Albrecht, Simon L., Camille Green, and Andrew Marty. "Meaningful Work, Job Resources, and Employee Engagement." *Sustainability* 13 (2021): 4045. <https://doi.org/10.3390/su13074045>.
- Allan, blake A. "Task Significance and Meaningful Work: A Longitudinal Study." *Journal of Vocational Behavior* 102 (2017): 174–82. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.07.011>.
- Allan, blake A., Cassondra Batz-Barbarich, and Haley M. Sterling. "Outcomes of Meaningful Work: A Meta-Analysis." *Journal of Management Studies* 56 (2019). <https://doi.org/doi:10.1111/joms.12406>.
- Bakker, Arnold B., and Evangelia Demerouti. "Towards a Model of Work Engagement." *Career Development International* 13, no. 3 (2008): 209-223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>.
- Bass, B. M., and B. J. Avolio. *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Sage Publications, 1994.
- Brun, J. P., & Dugas, N. *An Analysis Of Employee Recognition: Perspectives On Human Resources Practices*. The International Journal of Human Resource Management, 19, no.4 (2008): 716-730.
- Creswell, John. W. *Penelitian Kualitatif Dan Desain Riset*. Edisi Ke-3. Edisi Indonesia, Cetakan I. Pustaka Pelajar, 2015.
- Creswell, John. W. *RESEARCH DESIGN Qualitative, Quantitative, and Mixed Methodes Approaches*. 3rd ed. SAGE, n.d.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. *Toward A Stewardship Theory Of Management*. Academy of Management Review, 22, no.1 (1997): 20-47.
- Edmondson, A. *Psychological Safety And Learning Behavior In Work Teams*. Administrative Science Quarterly, 44, no.2(1999): 350-383.
- Febriana, Winda, Dona Nengsih, Asmendri, and Milya Sari. "Meneladani Gaya Kepemimpinan Nabi Muhammad SAW Dalam Pendidikan Islam." *Jurnal Inovasi, Evaluasi, Dan Pengembangan Pembelajaran (JIEPP)* 4, no. 2 (2024): 217–22.
- Fernet, C., Trépanier, S. G., Austin, S., & Levesque-Côté, J. *Committed, inspiring, and healthy teachers: How do school environment and motivational factors facilitate optimal functioning at work?*.

- European Journal of Work and Organizational Psychology, 24, no.5 (2015): 735-751.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. *Educational Administration: Theory, Research, and Practice* (9th ed.). McGraw-Hill, 2013.
- Hunsaker, William D. "SPIRITUAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR: EXPLORING THE CONDITIONAL EFFECTS OF SELF-DETERMINATION AND CONFUCIAN MINDSET." *International Journal of Business and Society* 18, no. 3 (n.d.): 485–502.
- JARZABKOWSKI, PAULA, JANEK LÊ, DAVID SEIDL, And EERO VAARA. "TWO DECADES OF REVOLUTIONIZING STRATEGY RESEARCH: HOW STRATEGY-AS-PRACTICE ILLUMINATES THE COMPLEX, DYNAMIC AND CONSEQUENTIAL WAYS OF DOING STRATEGY." *AcademyofManagementCollections* 4, no. 2 (2025): 55-76. <https://doi.org/10.5465/amc.2023.0005>.
- Juniartika, Rifa, Sabrina Etika Utami, and Hanifa Ihsani. "Pengaruh Kebermaknaan Kerja Terhadap Loyalitas Kerja Pada Karyawan Generasi Z Di Kota Padang." *Psyche 165 Journal* 16, no. 3 (2023): 155–60.
- Kartika, Ika. *MANAJEMEN STRATEGIS PENDIDIKAN ISLAM*. Widina Media Utama, 2024.
- Laaser, Knut, and Sharon Bolton. *Absolute Autonomy, Respectful Recognition and Derived Dignity: Towards a Typology of Meaningful Work*. 24, no. 3 (2021): 373–93. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12282>.
- Lam, C. K., Huang, X., & Chan, S. C. *The Threshold Effect Of Participative Leadership And The Role Of Leader Information Sharing*. *Journal of Organizational Behavior*, 36, no.5 (2015): 668-688.
- Larasati, Putri Hardanti Gita, Veronika Agustini Srimulyani, and Florentina Anif Farida. "Peran Mediasi Meaning In Work Dan Personal Resources Pada Pengaruh Transformational Leadership Terhadap Work Engagement." *Among Makarti*, n.d.
- London, M., & Smither, J. W. *Feedback Orientation, Feedback Culture, And The Longitudinal Performance Management Process*. *Human Resource Management Review*, 12, no. 1 (2002): 81-100.

- Luthans, F., & Avolio, B. J. Authentic Leadership Development. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship* (pp. 241-258). Berrett-Koehler, 2003.
- Martela, Frank, and J. J. Riekkari. "Autonomy, Competence, Relatedness, and Beneficence: A Multicultural Comparison of the Four Pathways to Meaningful Work." *Frontiers in Psychology* 9 (2018). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01157>.
- May, Douglas R., Richard L. Gilson, and Lynn M. Harter. "The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work." *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 77, no. 1 (2010): 11–37. <https://doi.org/10.1348/09631790432291589>.
- Mehta, T. G., M. S. Atkins, and S. L. Frazier. "The Organizational Health of Urban Elementary Schools: School Health and Teacher Functioning." *School Mental Health* 5, no. 3 (2013): 144–54. <https://doi.org/10.1007/s12310-012-9099-4>.
- Men, L. R. *Why Leadership Matters To Internal Communication: Linking Transformational Leadership, Symmetrical Communication, And Employee Outcomes*. *Journal of Public Relations Research*, 26, no.3 (2014): 256-279.
- Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT. Remaja Rosdakarya., 2007.
- Mortimer, Samuel A. "What Makes Work Meaningful?" *Journal of Business Ethics* 185 (February 2023): 835–45. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05356-6>.
- Mu'ah, tri Ifa indrayani, masram, and Muhammad Sulton. *Kepemimpinan*. Depok: Rajawali Pers, 2019.
- Najati, muhammad utsman. *Psikologi Dalam Tinjauan Hadits Nabi*. indonesia ed. Vol. 1. Mustaqim, 2003.
- Patton, Michael Quinn. *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Sage, 1990.
- Robinson, Stephen, and Timothy Judge. *Perilaku Organisasi*. 16th ed. Salemba Empat, 2018.
- Romadhon, Dzikri Rahmat, Asmu'i, and Solahudeen Mani. "Balancing Flexibility and Challenges: Teachers' Perspectives on Implementing the Merdeka Curriculum in Science Education." *Towards Resilient Societies: The Synergy of Religion, Education, Health, Science, and*

- Technology– Rahiem (Ed.)*, ahead of print, 2026.  
<https://doi.org/DOI: 10.1201/9781003645542-62>.
- Rosso, Brent D., Kathryn H. Dekas, and Amy Wrzesniewski. "On the Meaning of Work: A Theoretical Integration and Review." *Research in Organizational Behavior* 20, no. 3 (2012): 91–127.  
<https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>.
- Rosso, Brent D., Kathryn H. Dekas, and Amy Wrzesniewski. "On the Meaning of Work: A Theoretical Integration and Review." *Research in Organizational Behavior* 30 (2010): 91–127.  
<https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>.
- Rosyada, Amrina, Putri Syahada, and Chanifudin. "Kurikulum Merdeka: Dampak Peningkatan Beban Administrasi Guru Terhadap Efektivitas Pembelajaran." *Jurnal Inovasi, Evaluasi, Dan Pengembangan Pembelajaran (JIEPP)* 4, no. 2 (2024): 238–44.
- Ryan, Richard M., and Edward L. Deci. "Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being." *American Psychologist* 55, no. 1 (2000): 68–78.  
<https://doi.org/DOI: 10.1037110003-066X.55.1.68>.
- SCHAUFELI, WILMAR B., and ARNOLD B. BAKKER. "Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study." *Journal of Organizational Behavior* 25 (2004): 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>.
- Shafaei, Azadeh, and Mehran Nejati. "Creating meaningful work for employees: The role of inclusive leadership." *Human Resource Development Quarterly* 35 (2024): 189-211. <https://doi.org/DOI:10.1002/hrdq.21512>.
- Somech, A., & Wenderow, M. The Impact Of Participative And Directive Leadership On Teachers' Performance: The Intervening Effects Of Job Structuring, Decision Domain, And Leader-Member Exchange. *Educational Administration Quarterly*, 42, no. 5 (2006): 746-772.
- Steger, Michael F., Bryan J. Dik, and Ryan D. Duffy. "Measuring Meaningful Work: The Work and Meaning Inventory (WAMI)." *Journal of Career Assessment* 20, no. 3 (2012): 322–37.  
<https://doi.org/DOI: 10.1177/1069072711436160>.
- Sutrisno, edy. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pertama. Vol. 12. KENCANA, 2023.

- Tommasi, Francesco, Johanna Lisa Degen, and P. Matthijs Bal. “‘Loving Your Work (Unfortunately, the Privilege of a Few)’: Primo Levi and What Makes Life and Work Meaningful.” *Human Arenas*, n.d. <https://doi.org/10.1007/s42087-025-00516-8>.
- Trillo, A., F. D. Bretones, R. Giuliano, and A. Manuti. “Beyond Occupational Exhaustion: Exploring the Influence of Positive Meaningful Work on Teachers’ Psychoemotional Well-Being in the Digital Age.” *HUMANITIES AND SOCIAL SCIENCES COMMUNICATIONS* 11, no. 348 (2024). <https://doi.org/10.1057/s41599-024-02860-6>.
- Triwiyanto, W., F. Rokhman, J. Sutarto, and T. Suminar. “The Mediating Role of Self-Efficacy and the Moderating Impact of Organizational Climate: A Case Study for Improving Teacher Well Being through Leadership and Meaningful Work.” *RETOS* 65 (2025): 330–47. <https://doi.org/10.47197/retos.v65.110898>.
- Udahemuka, Fidelis F., Fred O. Walumbwa, and Ben Ngoye. “ENHANCING MEANINGFUL WORK: THE ROLES OF SPIRITUAL LEADERSHIP, INTRINSIC MOTIVATION, AND EMPLOYEES’ GENDER.” *International Journal of Business and Society* 25, no. 2 (2024): 713–35. <https://doi.org/10.33736/ijbs.7624.2024>.
- Wibowo, Joko. “Bimroh MTs Negeri 2 Kebumen Menggugah Jiwa Guru, Bangun Etos Kerja Mulia Dan Persiapan TKA Terintegrasi.” *Www.melintas.id. Media Literasi Nusantara Semaja*, January 2026. <https://www.melintas.id/sekolah/347115929/bimroh-mts-negeri-2-kebumen-menggugah-jiwa-guru-bangun-etos-kerja-mulia-dan-persiapan-tka-terintegrasi?page=2>.
- Yamamoto, yu, Junji Haruta, Ryohei Goto, and Tetsuhiro Maeno. “Meaningful Work Experiences of Certified Primary Care Physicians in Japan: A Qualitative Study.” *BMC Primary Care*, ahead of print, 2025. <https://doi.org/10.1186/s12875-025-03026-2>.
- Yin, S., X. Guan, Y. Zhang, Y. Li, M. C. Jobe, and Md. Z. Ahmed. “The Impact of Chinese Primary School Teachers’ Sense of Work Meaningfulness on Organizational Commitment: A Chain Mediation Model.” *Psychology Research and Behavior Management* 16 (2023): 3477–88. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S425043>.

## **LAMPIRAN**

## DOKUMENTASI

### Pelatihan Kompetensi Guru MI



### Kegiatan Rapat Pimpinan Sekolah dengan Guru MI



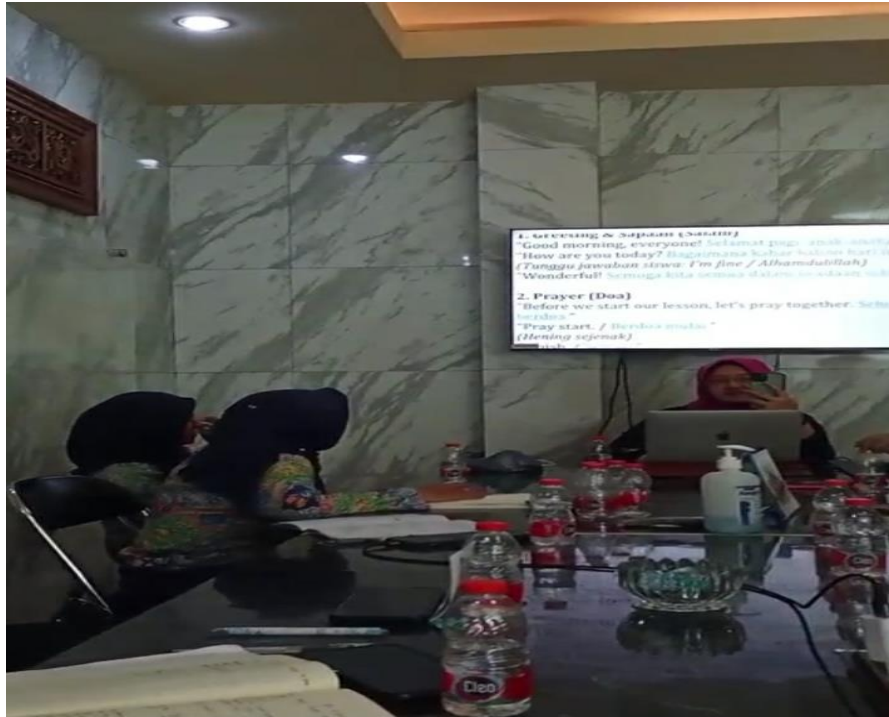
## Pelatihan Kompetensi Mengajar Guru MI



## Kegiatan rapat kelulusan oleh Pimpinan Sekolah dengan Guru MI



## Pelatihan Kompetensi Bahasa Inggris Pada Guru MI



## Kegiatan Pendidikan Karakter oleh Guru dengan membaca juz 30 bersama siswa



## Aktivitas Guru Sebelum Pembelajaran di Pagi Hari



## Kegiatan Rutin Khotmil Qur'an Oleh Guru Di Sekolah



Kegiatan Guru MI Bersama Siswa dalam Pembiasaan Karakter Islami setelah sholat dhuha



Kegiatan Mengajar Guru MI di Kelas



wawancara dengan Guru MI Kelas 5



Wawancara Dengan Guru MI



Wawancara Dengan Kepala Sekolah MI



Wawancara dengan Guru Kelas MI



## Program Pojok Curhat yang diadakan sekolah MI

**SUKMA**  
SEKOLAH UNIKELAN KOTA MALANG  
SEKOLAH PAJAJARAN

**INDONESIA SEHAT JIWA**

# Pojok Curhat

**Sekolah Sukma**  
Ft Indonesia Sehat Jiwa

Apa pun yang kamu rasakan, ceritakan saja. Yuk, kita ngobrol!

**Butuh ruang untuk didengar dan dipahami?**  
Di sini, kamu bisa bercerita apa saja tanpa takut dihakimi.

Kunjungi Layanan Kami  
**Pojok Curhat GRATIS!**

Setiap hari **Jumat**  
Pukul 13.00 - 15.00

di Sekolah Sukma  
Jl. S. Supriadi No. 172L,  
Sukun, Kota Malang

Pendaftaran Pojok Curhat  
hubung ke hotline  
0811-3788-898

**Buat Janji Temu**

**Let's Talk**  
We Listen,  
we don't judge.

Privasi kamu aman.  
Cerita kamu penting.  
Kami siap mendengarkan.

## Jadwal Kegiatan Guru MI Islamiyah

# JADWAL KEGIATAN GURU

Mengajar dengan Hati, Mendidik untuk Negeri

**SETIAP HARI SENIN - SABTU PAGI**

- Membaca Kredo
- Afirmasi Guru Sekolah Sukma
- Membaca Niat Belajar

**SETIAP HARI SABTU**

Minggu Pertama dan Kedua: **Ummi for Teacher**

Minggu Ketiga dan Keempat: **Bina Qolbu**

Guru Hebat Inspirasi Sepanjang Masa

Guru Bahagia, Siswa Berprestasi



YAYASAN LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM KEBONSARI MALANG  
**MADRASAH IBTIDAIYAH ISLAMIYAH**

Jl. S. Supriyadi 172 L Kel. Kebonsari Kec. Sukun Kota Malang 65149

Telp : (0341) 837190

Email : miislamiyah49@gmail.com

NPSN : 60720789

NSM : 111235730037

**SURAT KETERANGAN**

Nomor : LPIK / MI.I / S.Ket / 426 / V / 2026

Yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : NUR KHOLIFAH, S.Pd.I

Jabatan : Kepala MIS Islamiyah Kebonsari

menerangkan bahwa,

Nama Mahasiswa : **DISKA FIRZAN NADIA FATIQ**

NIM / NPM : 240106210030

Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim  
Malang

Mahasiswa tersebut di atas telah melaksanakan kegiatan penelitian di MIS Islamiyah Kebonsari, pada tanggal 13 Mei 2026 dengan judul **"Studi Fenomenologi Kebermaknaan Kerja pada Guru MI Islamiyah Malang"**.

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya untuk dapat digunakan sebagaimana mestinya. Atas perhatian dan kerjasama yang baik, kami ucapkan terima kasih.

Malang, 20 Mei 2026

Kepala Madrasah,



**NUR KHOLIFAH, S.Pd.I**



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG  
PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No.34 Dadaprejo Kota Batu 65323, Telepon (0341) 531133  
Website: <https://pasca.uin-malang.ac.id/>, Email: [pps@uin-malang.ac.id](mailto:pps@uin-malang.ac.id)

Nomor : B-1431/Ps/TL.00/05/2026  
Lampiran : -  
Perihal : **Permohonan Izin Penelitian**

11 Mei 2026

Yth. Bapak / Ibu

**Kepala Sekolah MI Islamiyah Malang**

Jl. S. Supriadi No.172 L, Kebonsari, kec.Sukun, kota malang, Jawa Timur

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Dalam rangka penyelesaian tugas akhir studi/penulisan tesis, kami mohon dengan hormat kepada Bapak/Ibu berkenan memberikan izin penelitian, untuk mengumpulkan data dan informasi terkait dengan kondisi yang akan menjadi objek penelitian tesis, demi mendukung pengembangan penelitian penulisan tesis yang akan dilakukan oleh mahasiswa kami berikut ini:

Nama : Diska Firzan Nadia Fatiq  
NIM : 240106210030  
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam  
Dosen Pembimbing : 1. Prof. Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag  
2. Prof. Dr. H. Ahmad Barizi, M.A  
Judul Penelitian : Studi fenomenologi kebermanaknaan kerja pada guru MI Islamiyah Malang  
Pelaksanaan : Secara Tatap Muka / Offline  
Waktu Penelitian : Disesuaikan dengan jadwal yang ditentukan oleh instansi/perusahaan yang Bapak/Ibu pimpin.

Demikian surat permohonan izin penelitian ini, atas perhatian dan izin yang diberikan, kami ucapkan terima kasih.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb*

Direktur,



Agus Maimun



## DAFTAR RIWAYAT HIDUP



Nama Lengkap : Diska Firzan Nadia Fatiq

NIM : 240106210030

Tempat / tanggal Lahir : Nganjuk, 03 Desember 1989

Alamat : Perumahan Kebonagung Residence Blok G-1  
Sonotengah

No. Hp : 082229808916

Email : [diskanadia4@gmail.com](mailto:diskanadia4@gmail.com)

Nama Orang Tua

- Bapak : Drs. M. Zamroji HS. (Alm).
- Ibu : Umi Mukminin

Riwayat Pendidikan

- TK Darul Muta'alimin
- MI Darul Muta'alimin
- MTsN Termas Baron
- MA perguruan Mu'allimat
- S1 Pendidikan Agama Islam IKAHA (Institut KeIslaman Hasyim Asy'ari) Tebuireng Jombang.
- S2 Manajemen Pendidikan Islam UIN Maulana Malik Ibrahim Malang