

**PERAN KEPALA MADRASAH SEBAGAI MANAJER
DALAM MEWUJUDKAN *WORK-LIFE BALANCE* BAGI GURU
DI MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 1 JEMBER**

SKRIPSI



Oleh:

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
MOHAMMAD ZEN AMRULLAH
NIM. 212101030078
J E M B E R

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
FAKULTAS TARBIYAH DAN ILMU KEGURUAN
DESEMBER 2025**

**PERAN KEPALA MADRASAH SEBAGAI MANAJER
DALAM MEWUJUDKAN *WORK-LIFE BALANCE* BAGI GURU
DI MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 1 JEMBER**

SKRIPSI

Diajukan kepada Universitas Islam Kiai Haji Achmad Siddiq Jember
Untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh gelar
Sarjana Pendidikan (S.Pd)
Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Program Studi Manajemen Pendidikan Islam



Oleh:
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
MOHAMMAD ZEN AMRULLAH
NIM. 212101030078

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
FAKULTAS TARBIYAH DAN ILMU KEGURUAN
DESEMBER 2025**

**PERAN KEPALA MADRASAH SEBAGAI MANAJER
DALAM MEWUJUDKAN *WORK-LIFE BALANCE* BAGI GURU
DI MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 1 JEMBER**


SKRIPSI

Diajukan kepada Universitas Islam Kiai Haji Achmad Siddiq Jember
Untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh gelar
Sarjana Pendidikan (S.Pd)
Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Program Studi Manajemen Pendidikan Islam



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Disetujui Pembimbing



Dr. Moh Dasuki, M.Pd.I.
NIP. 19830312202511003

**PERAN KEPALA MARASAH SEBAGAI MANAJER
DALAM MEWUJUDKAN *WORK-LIFE BALANCE* BAGI GURU
DI MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 1 JEMBER**

SKRIPSI

Telah diuji dan diterima untuk memenuhi salah satu
persyaratan memperoleh gelar sarjana pendidikan (S.Pd.).

Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Program Studi Manajemen Pendidikan Islam


Hari: Senin
Tanggal: 1 Desember 2025

Tim Penguji

Ketua

Sekretaris


Dr. Ahmad Rovani, S.Pd.I., M.Pd.I.
NIP. 198904172023211022


Moh. Rofid Fikroni, M.Pd.
NIP. 199306032023211032

Anggota:

1. Dr. Subakri, M.Pd.I.

2. Dr. Moh Dasuki, M.Pd.I.

Menyetujui
Dekan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan



Dr. H. Abdul Mu'is, S.Ag., M. Si.
NIP. 197304242000031005

MOTTO

وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا
تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ ﴿٧٧﴾

Artinya :“Dan, carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (pahala) negeri akhirat, tetapi janganlah kamu lupakan bagianmu di dunia. Berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik kepadamu dan janganlah kamu berbuat kerusakan di bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan.” (Quran Surah Al-Qasas: 77).*



* Kementerian Agama Republik Indonesia, “*Al-quran dan Terjemahannya*” (Jakarta: Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Quran, 2020), 567.

PERSEMBAHAN

Alhamdulillah robbil alamin dengan memanjatkan rasa puji dan syukur saya kepada Allah Swt, sang pemilik hikmah dan pengetahuan, yang membimbing hati, akal dan langkah dalam menyusun tiap kata, merangkai tiap bab, dan menemukan makna dalam perjalanan panjang penyusunan skripsi ini. Shalawat serta salam senantiasa tercurahkan kepada Nabi Muhammad saw, sosok mulia yang mengajarkan arti sebuah ilmu, kesabaran, dan perjuangan yang penuh keikhlasan. Skripsi ini bukanlah sekedar karya ilmiah, melainkan jejak dari proses perenungan, ketekunan, dan keyakinan diri. Maka dengan segenap rasa syukur dan kerendahan hati, karya ini saya persembahkan untuk:

1. Kepada kedua orang tua saya, Bapak Imron Rosidi dan Ibu Sholehati, dua pribadi yang luar biasa yang menjadi akar dari segala langkah perjuangan. Dalam peluh yang tak terlihat, dalam doa yang tak terdengar, kalian mengajarkan bahwa setiap ilmu harus dicari serta diniati dengan tulus dan usaha yang sungguh-sungguh. Tanpa kasih sayang, pengorbanan, dan semangat kalian, mungkin pena ini tak mampu menulis, dan semangat ini tak cukup kuat untuk bertahan hingga akhir.
2. Kepada kakek dan nenek saya, Kakek Suhailiyono dan Nenek Musrifa, doa panjang, senyum kebanggaan, dan cerita-cerita bijak adalah pondasi yang menguatkan. Terima kasih untuk setiap petuah hidup yang membuatku tak mudah menyerah. Semoga karya sederhana ini dapat membahagiakan hatimu dan menjadi bukti bahwa cucumu telah berusaha dengan baik.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji dan syukur kehadiran Allah Swt yang telah memberi nikmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat melaksanakan dan menyelesaikan penelitian dalam bentuk skripsi di Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember dengan judul “Peran Manajer Madrasah dalam Mewujudkan *Work-life balance* Bagi Guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Jember”. Adapun tujuan dari penulisan skripsi ini sebagai salah satu syarat menyelesaikan program sarjana. Shalawat serta salam, senantiasa terlimpahkan kehadiran Nabi Muhammad saw. Yang membawa kita dari zaman kegelapan menuju zaman yang terang benderang.

Kesuksesan penulisan ini penulis dapatkan karena mendapat dukungan berbagai pihak. Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan yang terdapat dalam penulisan skripsi ini. Namun berkat usaha, dukungan, bimbingan, serta doa dari berbagai pihak, penulis, baik secara langsung maupun tidak langsung, sehingga pada kesempatan baik ini penulis ingin menyampaikan banyak terima kasih sedalam-dalamnya kepada:

1. Prof. Dr. H. Hefni Zein, S.Ag., M.M., CPEM., selaku Rektor Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember yang telah berdedikasi dan berkomitmen untuk memajukan dunia pendidikan dalam universitas ini.
2. Dr. H. Abdul Mu'is, S.Ag., M.Si., selaku Dekan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan yang telah memberikan kontribusi dalam pengembangan pengetahuan dan keterampilan peneliti.

3. Dr. Nuruddin, S.Pd.I., M.Pd.I., selaku Ketua Jurusan Pendidikan Islam dan Bahasa Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan yang telah membantu mengatasi beberapa tantangan dan mengembangkan pemahaman terhadap ilmu pengetahuan.
4. Dr. Ahmad Royani, S.Pd.I., M.Pd.I., selaku Koordinator Manajemen Pendidikan Islam yang telah memberikan beberapa masukan berharga dalam penelitian skripsi ini.
5. Dr. Moh Dasuki, S.Pd.I., M.Pd.I. selaku dosen pembimbing skripsi yang selalu memberikan bimbingan, arahan, dan motivasi dalam penyusunan skripsi.
6. Shidiq Ardianta, S.Pd., M.Pd. selaku dosen pembimbing akademik yang telah memberikan bimbingan dari semester awal hingga semester akhir.
7. Hafidz, S.Ag., M.Hum. selaku Kepala Unit Pelaksana Teknis Perpustakaan Universitas yang telah memastikan ketersediaan sumber informasi penting untuk penelitian skripsi ini.
8. Ahmad Makhin, M.Pd. selaku Kepala Madrasah MTsN 1 Jember yang memberikan izin penelitian skripsi dan membantu pencapaian akademik peneliti, sekaligus membantu kelancaran prose penyelesaian skripsi ini.
9. Almamater kebanggaan UIN KHAS Jember, khususnya program studi Manajemen Pendidikan Islam.
10. Kepada seluruh saudaraku tersayang. Terima kasih atas setiap dukungan, canda tawa, dan semangat yang tak pernah padam. Keberadaan kalian adalah penyemangat terbesar dalam menyelesaikan karya ini.

11. Sahabat, teman-teman dan semua pihak yang telah berpartisipasi dalam kelancaran pembuatan skripsi ini.

Akhir kata, peneliti menyadari bahwa skripsi ini masih banyak kekurangandan masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, peneliti masih perlu saran dan kritik yang membangun dari serbagai pihak akan menjadi sesuatu yang sangat berharga demi kesempurnaan penelitian selanjutnya.

Jember, 1 Desember 2025

Mohammad Zen Amrullah

NIM. 212101030078



ABSTRAK

Mohammad Zen Amrullah 2025: *Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer Dalam Mewujudkan Work-life balance Bagi Guru Di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Jember*

Kata Kunci: Kepala Madrasah, Manajer, *Work-life balance*, Guru, Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Jember.

Kebijakan *work-life balance* (seperti fleksibilitas jam kerja) oleh Kepala madrasah berperan penting dalam meningkatkan kenyamanan dan efisiensi kinerja guru, karena dapat meminimalkan kelelahan dan menciptakan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan.

Fokus penelitian ini adalah: 1. Bagaimana Peran kepala madrasah dalam mendukung *work-life balance* bagi pendidik di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Jember?, 2. Bagaimana kebijakan dan praktik yang di terapkan oleh kepala madrasah dalam mewujudkan keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi pendidik di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Jember?, 3. Bagaimana Pandangan guru terhadap kebijakan madrasah tentang kinerja dan kesejahteraan guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Jember?.

Tujuan penelitian ini adalah: (1) Untuk menganalisis Peran kepala madrasah dalam mendukung *work-life balance* bagi guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Jember (2) Untuk menganalisis kebijakan dan praktik yang di terapkan oleh kepala madrasah dalam mendukung keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi pendidik di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Jember (3) Untuk menganalisis pandangan guru terhadap kebijakan madrasah tentang kinerja dan kesejahteraan dalam mewujudkan *work-life balance* guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Jember.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan jenis deskriptif. Teknik Pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis data menggunakan teori dari miles, huberman, dan saldana antara lain: Kodensasi data, Penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Keabsahan data berupa Triangulasi sumber dan triangulasi teknik.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Peran manajer madrasah di MTsN 1 Jember telah diimplementasikan secara holistik melalui pendekatan EMASLIME, dimana Kepala Madrasah tidak hanya menjadi teladan dalam *work-life balance* tetapi juga menciptakan lingkungan kerja partisipatif melalui kebijakan humanis seperti pembatasan jam mengajar dan mekanisme cuti yang dialogis, (2) Kebijakan dan praktik yang diterapkan bersifat komprehensif, mencakup pemenuhan hak finansial tepat waktu, fleksibilitas waktu, digitalisasi sistem RDM untuk meringankan beban administratif, serta penyediaan fasilitas non-finansial yang mendukung kesejahteraan guru, (3) Persepsi guru terhadap seluruh kebijakan tersebut secara umum sangat positif, dimana guru merasa puas dengan fleksibilitas waktu yang memudahkan pengelolaan kehidupan pribadi, menghargai proses pengambilan keputusan yang partisipatif, serta merasakan penurunan tingkat stres dan peningkatan motivasi kerja yang signifikan.

DAFTAR ISI

Hal

SAMPUL

HALAMAN SAMPUL i

LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING..... ii

LEMBAR PENGESAHAN iii

MOTTO iv

PERSEMBAHAN v

KATA PENGANTAR..... vi

ABSTRAK ix

DAFTAR ISI..... x

DAFTAR TABEL..... xii

DAFTAR GAMBAR..... xiii

DAFTAR LAMPIRAN xiii

BAB I PENDAHULUAN 1

A. Konteks Penelitian 1

B. Fokus Penelitian..... 9

C. Tujuan Penelitian 10

D. Manfaat Penelitian 11

E. Definisi Istilah 12

F. Sistematika Pembahasan..... 14

BAB II KAJIAN PUSTAKA 16

A. Penelitian Terdahulu 16

B. Kajian Teori..... 29

1. Konsep Manajer 29

2. Konsep *Work-life balance* 47

3. Kebijakan dan Praktik di Madrasah.....	52
BAB III METODE PENELITIAN.....	60
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	60
B. Lokasi Penelitian.....	60
C. Subyek Penelitian.....	61
D. Teknik Pengumpulan Data.....	64
E. Analisis Data	69
F. Keabsahan Data	71
G. Tahap-tahap Penelitian.....	60
BAB IV PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS	75
A. Gambaran Objek Penelitian.....	75
B. Penyajian Data dan Analisis.....	81
C. Pembahasan Temuan.....	142
BAB V PENUTUP	155
DAFTAR PUSTAKA	159
LAMPIRAN-LAMPIRAN	

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

DAFTAR TABEL

No. Uraian	Hal.
Tabel 2.1 Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu dan Penelitian yang dilakukan	26
Tabel 3.1 Indikator Wawancara.....	65
Tabel 3.2 Indikator Observasi	66
Tabel 3.3 Indikator Dokumentasi	68
Tabel 4.1 Kepala dan Wakil kepala MTsN 1 Jember	78
Tabel 4.2 Data Pendidik MTsN 1 Jember	78
Tabel 4.3 Data Tenaga Pendidik MTsN 1 Jember.....	80
Tabel 4.4 Tabel Temuan	138


 UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
 KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
 J E M B E R

DAFTAR GAMBAR

No.Uraian	Hal.
Gambar 4.1 Denah MTsN 1 Jember.....	80
Gambar 4.2 Pembagian Tugas Guru	89
Gambar 4.3 Supervisi Kelas MTsN 1 Jember	94
Gambar 4.4 SK Pengelola Perpustakaan.....	97
Gambar 4.5 Laporan Keuangan Koperasi	99
Gambar 4.6 Pamflet Ucapan Selamat dan Pemberian Piagam Guru berprestasi .	102
Gambar 4.7 Para Guru Makan Bersama	105
Gambar 4.8 Kepala dan Para guru Menyambut Para Murid.....	108
Gambar 4.9 SK Peraturan Menteri Agama No. 4 Tahun 2025 Tentang Petunjuk teknis Pembayaran Tunjangan Profesi	112
Gambar 4.10 UU No.14 Tahun 2005 Pasal 1 Ayat 16 dan 17	114
Gambar 4.11 Pamflet Ucapan Selamat kepada Pemenang Lomba dan Foto Bersama Pendamping Lomba	115
Gambar 4.12 SK Penetapan panitia workshop.....	118
Gambar 4.13 Tampilan bagian dalam Aplikasi RDM	124
Gambar 4.14 Pemberian Bunga Penghargaan kepada guru Purna Tugas	128
Gambar 4.15 Ekspresi Guru saat Mengikuti Pelatihan	132
Gambar 4.16 Kepuasan Guru saat selesai Proses Belajar mengajar	133
Gambar 4.17 MTsN 1 Jember dan Para Guru Mengadakan Jumat Berbagi	134

DAFTAR LAMPIRAN

No.Uraian	Hal.
Lampiran 1 Matriks Penelitian.....	165
Lampiran 2 Surat Pernyataan Keaslian Tulisan	168
Lampiran 3 Surat Izin Penelitian.....	169
Lampiran 4 Surat Pernyataan Selesai Penelitian.....	170
Lampiran 5 Pedoman Pedoman Penelitian	171
Lampiran 6 Jurnal Kegiatan Penelitian	178
Lampiran 7 SK Pembagian Tugas MTsN 1 Jember	181
Lampiran 8 SK Supervisi MTsN 1 Jember	185
Lampiran 9 SK Penetapan Panitia Workshop MTsN 1 Jember.....	192
Lampiran 10 Dokumentasi Yang Menggambarkan Suasana <i>Work-life</i> <i>Balance</i>	195
Lampiran 11 Dokumentasi Wawancara.....	196
Lampiran 12 Biodata Penulis	198

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Fenomena tentang *Work-life balance* (keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan) menjadi isu yang semakin penting, terutama di kalangan karyawan dan pendidik. Banyak individu, termasuk guru maupun karyawan yang menghadapi tantangan dalam mencapai keseimbangan antara tanggung jawab profesional dan kebutuhan pribadi mereka, adanya kebijakan tentang *work-life balance* yang baik tidak hanya berkontribusi pada kesejahteraan mental dan fisik guru maupun karyawan, tetapi juga berdampak positif pada kinerja dan keterlibatan kerja mereka. Oleh karena itu manajer memiliki peran yang penting dan krusial dalam mewujudkan *Work-life balance* bagi guru maupun karyawan melalui kebijakan dan praktik yang mendukung keseimbangan dan kesejahteraan bagi pendidik.¹

Dunia kerja yang semakin dinamis ini telah mendorong intensitas kerja yang tinggi, termasuk pada sektor pendidikan. Hasil survei Harvard Business School mengungkap bahwa 94% profesional bekerja lebih dari 50 jam per minggu, dengan hampir setengahnya mencapai 65 jam perminggunya. Angka tersebut belum mencakup 25 jam yang dihabiskan mengecek pesan yang berhubungan dengan 9 pekerjaan. Survei yang dilakukan oleh pemerintah Jepang juga menunjukkan 22% pekerja di Jepang

¹ Devi Riandani, "Work-Life Balance Sebagai Gaya Hidup," *Desember 2020* (palangkaraya), 23, <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kpknl-palangkaraya/baca-artikel/13616/Worklife-Balance-Sebagai-Gaya-Hidup.html>.

menghabiskan lebih dari 49 jam perminggu. Jika dihitung pekerjaan yang sesuai dengan standard dari pukul 9 pagi hingga 5 sore setiap Senin hingga Jumat, jam kerja hanya membutuhkan 40 jam perminggunya. Angka ini menunjukkan bahwa tidak sedikit dari 15 orang yang bekerja lebih dari jam kerja yang seharusnya.² Di Indonesia, khususnya di lingkup madrasah atau lembaga pendidikan, tantangan dalam mencapai *Work-life balance* bagi pendidik juga semakin kompleks. Beban kerja yang tinggi, tuntutan administratif, dan tanggung jawab mengajar seringkali membuat pendidik kesulitan mengatur waktu untuk kehidupan pribadi mereka. Hal ini dapat berdampak pada tingkat stres, burnout, dan bahkan penurunan kualitas pengajaran. Oleh karena itu, penting bagi manajemen madrasah untuk merancang dan menerapkan kebijakan yang mendukung *Work-life balance*, seperti fleksibilitas jam kerja, dukungan psikologis, dan program pengembangan diri.³

Work-life balance menjadi kapabilitas seorang individu untuk dapat memenuhi tugas dari pekerjaannya serta tuntutan dari luar pekerjaan, dan hal tersebut membuat suatu individu menjadi bahagia. *Work-life balance* juga merupakan suatu cara untuk karyawan memiliki gaya hidup sehat dan bermanfaat, sehingga hal tersebut dapat memengaruhi peningkatan kinerja mereka.⁴ Pemerintah Daerah Kabupaten Jember telah memberlakukan

² Widad Syavirayana Shari, "Peran Adversity Quotient Terhadap Work-Lifebalance Karyawan," Februari 2021. 85-87.

³ Djaja Hendra and Bhenu Artha, "*Work-life balance*: Suatu Studi Literatur," vol.3. No.3. 2022, 115.

⁴ Triyana Muliawati and Agus Frianto, *Peran Work-life balance Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Milenial: Studi Literatur*, 2020.

perubahan kebijakan terkait sistem kerja bagi tenaga pendidik, tenaga medis, dan staf Laboratorium Kesehatan Daerah. Pada saat konferensi pers program 100 hari kerja di Gedung Pemkab Jember, Senin 10 Maret 2025, menurut Bupati Jember perubahan ini diambil dengan mempertimbangkan kesejahteraan pegawai tanpa mengurangi efektivitas pelayanan kepada masyarakat. Pendidik, tenaga kesehatan dan pegawai laboratorium kesehatan memiliki peran penting dalam pembangunan daerah. Namun, mereka juga memiliki keluarga yang perlu mendapatkan perhatian. Perubahan signifikan ini mengurangi hari kerja yang awalnya enam hari menjadi lima hari dalam seminggu.⁵

Kebijakan yang ditetapkan Pemkab Jember secara resmi diatur melalui surat edaran yang ditandatangani oleh Bupati Jember Muhammad Fawait, dengan tujuan utama menciptakan harmoni antara tanggung jawab profesional dan kehidupan pribadi karyawan.⁶ Prinsip keseimbangan kehidupan kerja ini menekankan pentingnya pengaturan beban kerja yang proporsional, sehingga individu masih memiliki waktu yang cukup untuk berinteraksi dengan keluarga, menekuni minat pribadi, serta menjaga kesehatan jasmani dan rohani. Implementasi kebijakan ini diharapkan dapat

⁵ Anggi Widya permani, Pemkab Jember Terapkan Lima Hari Kerja Untuk Nakes Dan Labkesda, Jember, 12 Maret 2025, <https://rri.co.id/jember/daerah/1384030/pemkab-jember-terapkan-lima-hari-kerja-untuk-nakes-dan-labkesda>.

⁶ Fathur Rozi, "Terapkan *Work-life balance*, Pemkab Jember Berlakukan Sistem Kerja Lima Hari Untuk Guru Dan Nakes," 11 Maret 2025, n.d., <https://suaraindonesia.co.id/news/news/67cfe410dd350/terapkan-worklife-balance-pemkab-jember-berlakukan-sistem-kerja-lima-hari-untuk-guru-dan-nakes>.

menurunkan tingkat stres, sekaligus meningkatkan efisiensi kerja dan kualitas hidup para pekerja.

Work-life balance tidak hanya terjadi dilingkup perusahaan, tetapi juga di lembaga pendidikan sebagaimana yang terjadi di MTsN 1 Jember, upaya dalam mewujudkan *work-life balance* telah diimplementasikan melalui serangkaian kebijakan yang telah ditetapkan, berdasarkan hasil wawancara dan observasi awal di MTsN 1 Jember, didapatkan fakta bahwasanya kebijakan dan praktik yang mendukung *Work-life balance* sudah dilaksanakan, seperti mekanisme penyesuaian beban kerja yang disesuaikan dengan ijazah dan sertifikasi yang dimiliki oleh pendidik, pembagian jam kerja yang fleksibel dimana guru dalam sehari kerja maksimal 7-9 jam mengajar dan tiap minggunya maksimal 40 jam mengajar atau bekerja dan minimal 24 jam mengajar atau bekerja, dan adanya diklat gratis yang disediakan oleh kemenag untuk mengurangi stress guru. Namun dari beberapa kebijakan dan praktek tersebut, masih terdapat beberapa tantangan yang perlu mendapat perhatian madrasah, seperti perlunya penyempurnaan mekanisme distribusi jam mengajar agar lebih merata, optimalisasi kuota dan penjadwalan diklat Kemenag untuk menjangkau lebih banyak guru, serta penyempurnaan sistem penyesuaian beban kerja dengan mempertimbangkan aspek pengalaman dan kompetensi non-formal guru, sehingga kebijakan *work-life balance* dapat diimplementasikan secara lebih efektif dan berkelanjutan di MTsN 1 Jember.⁷

⁷ Endang Yuana M.Pd., Diwawancarai Oleh peneliti, 5 Mei 2025.

Dalam konteks islam, *Work life balance* di maknai sebagai keadilan dalam pembagian sumber daya, hubungan timbal balik, pencapaian kualitas hidup, serta kesetaraan kehidupan duniawi dan akhirat. Kesejahteraan manusia merupakan tujuan umum dari hukum islam, Sedangkan tujuan khususnya yaitu maqasid al-Shariah, yang bertujuan untuk memastikan keseimbangan, kehidupan, serta perlindungan.⁸ Seperti yang di sampaikan dalam firman Allah. pada QS. Al-Asr ayat 1-3:

وَالْعَصْرِ ﴿١﴾ إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ ﴿٢﴾ إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَاصَوْا بِالْحَقِّ ۖ وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ ﴿٣﴾

Artinya: “Demi masa. Sesungguhnya manusia itu benar-benar berada dalam kerugian, kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh dan saling menasihati untuk kebenaran dan kesabaran”. (QS. Al-'Asr: 1-3).

Ayat ini mengingatkan manusia tentang kerugian yang dialami jika tidak beriman dan beramal saleh serta saling memberi nasihat tentang kebenaran dan kesabaran. Dalam konteks *work-life balance*, ayat ini mendorong manusia untuk memanfaatkan waktu dengan baik untuk beribadah, bekerja, dan melakukan kegiatan positif lainnya, hal tersebutlah yang dinamakan antara keseimbangan kehidupan dunia dan akhirat.⁹

Isu terkait *work-life balance* telah lama menjadi perhatian dalam berbagai penelitian akademis. Temuan dari sejumlah studi terdahulu memberikan landasan teoretis yang relevan dengan penelitian ini, terutama

⁸ Mashun Adib, Maqashidus Syari'ah, Pengertian, Dan Unsur-Unsur Di Dalamnya, Juli 3, 2021, <https://jateng.nu.or.id/opini/maqashidus-syari-ah-pengertian-dan-unsur-unsur-di-dalamnya-tlvIj>.

⁹ Muhammad Nur Ihcwan, “Tafsir Surat Al ‘Ashr: Membebaskan Diri Dari Kerugian,” 2022, n.d., muslim.or.id.

yang berkaitan dengan upaya menciptakan keseimbangan kerja bagi pendidik. Seperti yang tertulis Pada penelitian Nabila Nur Marsiwi, menyatakan bahwa karyawan atau pendidik yang tidak dapat memenuhi work life balance akan merasa kurang bahagia karena kebutuhan psikisnya belum terpenuhi, yang mana dapat mengganggu kesejahteraan psikologis karyawan atau pendidik tersebut. Hal itu akan menjadi pertimbangan karyawan atau pendidik untuk tetap bertahan di pekerjaannya atau melakukan turnover.¹⁰ Oleh karena itu karyawan atau pendidik akan merasa nyaman di tempat kerja apabila pekerjaannya tidak mengganggu kehidupan pribadinya. Dengan hal tersebut Mereka masih dapat menghabiskan dan menikmati waktu pribadinya untuk hal-hal yang menyenangkan bagi dirinya di tengah kesibukannya dalam pekerjaan.

Penelitian Dela Zahara, Elsa Ditha Fitria, dan Panisa Dwi Julian juga menjelaskan, Guru merupakan elemen kunci dalam menciptakan proses dan hasil pendidikan yang berkualitas. Upaya perbaikan dalam meningkatkan kualitas pendidikan akan kurang efektif tanpa dukungan dari guru yang profesional dan berkualitas. Guru dituntut untuk memiliki kinerja tinggi karena hal ini berdampak langsung pada peningkatan sumber daya manusia di Indonesia, khususnya generasi muda. Hal ini penting untuk menciptakan bangsa yang cerdas dan siap menghadapi tantangan masa depan. Namun, masih banyak masalah yang terlihat dalam kinerja guru di madrasah. Beberapa di antaranya adalah kurangnya persiapan sebelum mengajar,

¹⁰ Nabila Nur Maharsiwi, "Program Studi Manajemen Bisnis Syariah Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta 2023," 8-10.

kesulitan dalam menciptakan kondisi kelas yang kondusif, penggunaan strategi pembelajaran yang kurang bervariasi sehingga pembelajaran terasa membosankan bagi siswa, dan bahkan kasus di mana guru tertidur di kelas. Kinerja guru dalam mengajar sangat berpengaruh pada keberhasilan belajar siswa, yang dapat dipengaruhi oleh *work-life balance* atau keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.¹¹

Penelitian Nabila Khomsa menjelaskan, Kinerja pendidik mengacu pada perilaku yang ditunjukkan seorang pendidik dalam kegiatan pembelajaran dan menunjukkan kemampuan seorang pendidik untuk menyelesaikan tanggung jawabnya di lembaga. Kemampuan dan keberhasilan seorang pendidik dalam memikul tanggung jawab terhadap siswanya yaitu, dengan menyelesaikan tugas-tugas belajar di madrasah dan meningkatkan hasil belajar siswa, yang dikenal dengan istilah kinerja pendidik. Oleh sebab itu *Work-life balance* disini berperan penting untuk meningkatkan kinerja dari pendidik tersebut dengan menyeimbangkan kehidupan pribadi dan pekerjaannya.¹²

Penelitian oleh Abdullah Ahmad Hasyim, dan Fatma Ulfatun Najicha menyatakan bahwa, Harmonisasi hubungan kerja memegang peran krusial dalam mendukung terwujudnya *Work-life balance* bagi karyawan, termasuk guru. Hubungan yang baik antara atasan, rekan kerja, dan bawahan menciptakan lingkungan kerja yang sehat, mengurangi konflik, dan

¹¹ Dela Zahara, Elsa Ditha Fitria, and Panisa Dwi Julian, "Analisis Work Life Balance dalam Meningkatkan Kinerja Guru", Vol. 1, no. 2, 2024. 88-89.

¹² Nabilah Khonsa et al., "Pengaruh *Work Life Balance* dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Guru MTs Negeri di Jakarta Barat," *Journal on Education* 7, no. 2 (2024): 8868–79, <https://doi.org/10.31004/joe.v7i2.7797>.

meningkatkan kepuasan kerja. Meskipun hubungan kerja yang harmonis dapat menciptakan iklim positif, faktor lain seperti beban kerja berlebihan, tuntutan keluarga, atau kebijakan perusahaan yang kurang fleksibel tetap dapat menghambat keseimbangan hidup karyawan. Oleh karena itu, mencapai *Work-life balance* membutuhkan pendekatan holistik yang mempertimbangkan aspek struktural (kebijakan), sosial (hubungan kerja), dan personal (kebutuhan individu). Tanpa sinergi antara ketiganya, upaya menciptakan keseimbangan kerja-hidup akan sulit terwujud secara optimal.¹³

Penelitian oleh Muhamad Irfan Fadilah, Dede Supriatna, dan Yayat Suharyat menyatakan bahwa, *work life balance* pada profesi guru dan akademisi yang bekerja di lingkungan pendidikan, bisa diraih dengan berbagai faktor-faktor pendukung dan penghambat. Utamanya faktor pendukung terbesar dalam meraih *work life balance* ditentukan dengan manajemen diri sendiri dalam membagi kebutuhan dalam dunia kerja maupun dalam dunia pribadi seperti rumah dan keluarga.¹⁴

Meski berbagai penelitian di atas telah membuktikan dan menjelaskan dampak *Work-life balance* bagi kinerja guru maupun karyawan, peran sentral Kepala madrasah dalam mengorkestrasi kebijakan ini masih menjadi topik yang belum banyak dieksplorasi. Oleh sebab itu dari penelitian terdahulu di atas terdapat celah yang belum banyak dibahas terutama pada peran Kepala

¹³ Ahmad Hasyim and Fatma Ulfatun Najicha, "Peranan Harmonisasi Hubungan Kerja Sebagai Manifestasi Work Life Balance Terhadap Karyawan di Indonesia," *Jurnal Panorama Hukum* 8, no. 2 (2023): 115–25, <https://doi.org/10.21067/jph.v8i2.9269>.

¹⁴ Muhamad Irfan Fadilah et al., "*Work Life Balance*: Studi Fenomenologi Pada Lembaga Pendidikan," *NUSRA: Jurnal Penelitian dan Ilmu Pendidikan* 5, no. 1 (2024): 114–23, <https://doi.org/10.55681/nusra.v5i1.1865>.

Madrasah dalam Mewujudkan *Work-life balance* bagi Pendidik, maka penelitian ini bertujuan untuk menjawab celah penelitian dari penelitian sebelumnya yang belum terakomodir terkait Peran Kepala Madrasah sebagai Manajer dalam Mewujudkan *Work-life balance* bagi Pendidik, Khususnya bagaimana peran Kepala madrasah, bagaimana kebijakan dan praktik Kepala madrasah, dan bagaimana pandangan guru terhadap kinerja dan kesejahteraan dalam mewujudkan *work-life balance*.

Penerapan *work-life balance* memberikan kenyamanan, ketenangan, dan keamanan secara universal terhadap kinerja para guru. Ketika seorang guru mempunyai keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan, maka efisiensi kinerjanya cenderung meningkat. Peran manajer dalam mewujudkan *Work-life balance* dapat dilihat dari kebijakan sistematis, seperti pengurangan hari kerja dari enam menjadi lima hari seperti yang diterapkan Pemkab Jember untuk guru dan tenaga kesehatan yang bertujuan meminimalkan kelelahan dan meningkatkan efisiensi kerja.¹⁵ Oleh karena itu Implementasi *Work-life balance* di MTsN 1 Jember juga dapat dikaitkan dengan temuan bahwa guru yang memiliki keseimbangan waktu cenderung lebih fokus dalam mengajar, mengurangi burnout, dan meningkatkan keterlibatan dalam pengembangan profesional.

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian dalam hal ini bertujuan membatasi penelitian agar pembahasan tidak meluas dan memiliki tujuan yang jelas. Fokus penelitian

¹⁵ Diffa Aulia Fitri et al., "Optimalisasi *Work-life balance* Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di SMPN 16 Surabaya," *Jurnal Jendela Pendidikan* 4, no. 02 (2024): 190–97, <https://doi.org/10.57008/jjp.v4i02.729>.

ini ditentukan sesuai tingkat kebaruan informasi yang akan di peroleh dari penelitian yang berjudul “Peran Manajemen Madrasah Dalam Mewujudkan *Work-life balance* Bagi Pendidik: Analisis Terhadap Kebijakan Dan Praktik Di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Jember” adapun fokus penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana Peran Kepala Madrasah sebagai Manajer Dalam Mendukung *Work-life Balance* Bagi Pendidik Di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Jember?
2. Bagaimana Kebijakan Dan Praktik Yang Di Terapkan Oleh Kepala Madrasah Dalam Mendukung Keseimbangan Kerja Dan Kehidupan Pribadi Pendidik Di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Jember?
3. Bagaimana Pandangan Guru Terhadap Kebijakan Madrasah Tentang Kinerja Dan Kesejahteraan Dalam Mewujudkan *Work-life Balance* Guru Di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Jember?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini merupakan gambaran tentang arah yang akan dituju oleh penulis dalam melakukan penelitian dan tujuan penelitian harus mengacu pada masalah yang telah dirumuskan sebelumnya.

1. Untuk Menganalisis Peran Kepala Madrasah Dalam Mendukung *Work-life Balance* Bagi Guru Di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Jember
2. Untuk Menganalisis Kebijakan Dan Praktik Yang Di Terapkan Oleh Kepala Madrasah Dalam Mendukung Keseimbangan Kerja Dan Kehidupan Pribadi Guru Di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Jember

3. Untuk Menganalisis Pandangan Guru Terhadap Kebijakan Madrasah Tentang Kinerja Dan Kesejahteraan Dalam Mewujudkan *Work-life* Guru Di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Jember.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian berisi tentang kontribusi apa saja yang akan diberikan setelah melakukan penelitian dan menginformasikan tindakan, dengan dilakukannya penelitian ini, maka diharapkan dapat memiliki manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini tentunya diharapkan dapat menambah ilmu pengetahuan dan dapat dijadikan acuan dalam bidang keilmuan manajemen pendidikan khususnya dalam pelaksanaan manajemen madrasah terutama dalam mewujudkan *work-life balance* bagi pendidik serta dapat memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen pendidikan, khususnya dalam konteks pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan madrasah.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini memberikan manfaat praktis bagi:

a. Bagi Peneliti

Semoga penelitian ini bisa memberikan pengalaman dan wawasan baru tentang manajemen madrasah dan keseimbangan antara kerja dan kehidupan pribadi (*Work-life balance*) bagi pendidik.

b. Bagi Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Jember

Diharapkan penelitian ini dapat menjadi informasi atau referensi bagi Madrasah untuk meningkatkan kualitas manajemen dan kebijakan yang mendukung kesejahteraan guru, serta terhadap Peningkatan Kinerja Guru: Dengan terwujudnya *work-life balance*, diharapkan kinerja guru akan meningkat, yang pada akhirnya berdampak positif pada kualitas pembelajaran.

a. Bagi UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam merevitalisasi dan meningkatkan pemahaman mahasiswa Manajemen Pendidikan Islam Universitas Kiai Haji Achmad Shiddiq Jember mengenai Peran Manajemen Madrasah dalam mewujudkan *work-life balance* bagi pendidik.

E. Definisi Istilah

Dicantumkannya definisi istilah dalam penelitian yang berisi tentang penegasan dan pengertian istilah penting yang menjadi titik perhatian dalam judul penelitian, yang bertujuan untuk menghindari kesalahpahaman terhadap makna istilah sebagaimana yang dimaksud oleh peneliti.

1. Manajer

Manajer adalah seseorang yang menggerakkan sistem (manajemen) berupa suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan sumber daya madrasah untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Dalam hal ini Kepala Madrasah yang berperan

sebagai pengelola kebijakan dan praktik dalam mewujudkan *Work-life dan Balance* bagi Pendidik.

2. *Work-life Balance*

Work-life balance adalah sebuah seni dalam mengelola komitmen dan energi, di mana tujuan utamanya untuk memberikan kontribusi yang optimal didalam pekerjaan, namun tanpa mengabaikan atau mengorbankan kesehatan fisik dan mental serta hubungan-hubungan yang bermakna dalam kehidupan. Konsep ini bukanlah keadaan statis yang sekali tercapai lalu abadi, melainkan sebuah proses dinamis yang berkelanjutan, yang selalu memerlukan refleksi diri dan penyesuaian strategi seiring dengan berubahnya tuntutan dan prioritas di setiap fase kehidupan.

3. Pandangan Guru

Pandangan guru adalah sudut pandang atau cara guru memandang suatu hal, seperti kebijakan madrasah, sistem kerja, atau isu-isu pendidikan. Ini terbentuk dari pengalaman pribadi, perasaan, dan kondisi kerja mereka sehari-hari. Misalnya, terkait *work-life balance*, ada guru yang merasa kebijakan madrasah sudah membantu mengatur waktu antara kerja dan kehidupan pribadi, tapi ada juga yang merasa masih terlalu banyak tugas sehingga sulit mencapai keseimbangan. Pandangan mereka penting karena memengaruhi cara mereka menerima dan merespons kebijakan yang dibuat oleh manajemen madrasah.

4. Kebijakan dan Praktik Madrasah

Kebijakan madrasah adalah aturan atau panduan formal yang ditetapkan oleh institusi pendidikan untuk mengatur proses belajar-mengajar, manajemen madrasah, dan interaksi Stake holder atau warga madrasah. Sedangkan Praktik madrasah adalah pelaksanaan nyata dari kebijakan tersebut di lapangan. Jadi Kebijakan adalah kerangka, sedangkan praktik adalah aksi nyatanya.

5. Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam Mewujudkan *Work-life balance* Bagi Guru

Peran Kepala Madrasah sebagai manajer dalam mewujudkan work-life balance adalah sebuah upaya sistematis dan strategis untuk mengoptimalkan sumber daya manusia (guru) dengan memastikan bahwa tuntutan profesional tidak menggerus kemanusiaan dan kesejahteraan mereka. Ini merupakan investasi jangka panjang yang esensial bagi peningkatan mutu pendidikan di madrasah.

F. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan berisi tentang deskripsi alur pembahasan skripsi yang dimulai dari bab pendahuluan hingga bab penutup, adapun sistematika pembahasan yang dimaksud sebagai berikut:

Bab satu Pendahuluan, berisi tentang konteks penelitian, focus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi istilah dan sistematika pembahasan. Masalah yang diangkat dari penelitian ini yaitu

Peran Manajer dalam Mewujudkan *Work-life balance* Bagi Guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Jember.

Bab dua kajian Pustaka yang berisi penelitian terdahulu yang pernah dilakukan serta kajian teori untuk memberika arah pembahasan yang lebih kompleks dan relevan dengan penelitian yang dilakukan.

Bab tiga metode penelitian yang berisi metode yang akan digunakan selama penelitian berlangsung yang meliputi pendekatan dan jenis penelitian. Lokasi penelitian, subjek penelitian, Teknik pengumpulan data, analisis data dan keabsahan data.

Bab empat hasil dan pembahasan yang berisi Gambaran obyek penelitian. Penyajian data dan analisis data serta pembahasan temuan di lapangan. Dari bab ini fokus penelitian terjawab dengan menggunakan pendekatan penelitian.

Bab lima penutup yang berisi tentang Kesimpulan keseluruhan pembahasan terkait dengan rumusan masalah dan tujuan penelitian secara jelas serta saran-saran dari peneliti dan disertai dokumentasi peneliti terhadap peneliti selanjutnya.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Pada bagian ini, penulis mencantumkan berbagai hasil penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penelitian yang hendak dilakukan, kemudian membuat ringkasannya, baik penelitian yang sudah terpublikasi atau belum. Sehingga dengan ini dapat dilihat sejauh mana orisinilitas dan posisi penelitian yang hendak dilakukan. Penulis telah merangkum beberapa penelitian terdahulu sebagai berikut:

Pertama, penelitian yang dilakukan oleh Dela Zahara, Elsa Ditha Fitria, Halimatussa'diyah, dan Panisa Dwi Junian dengan Judul "*Analisis Work-life balance dalam Meningkatkan Kinerja Guru*" pada desember tahun 2024 dengan tujuan menganalisis *Work-life balance* dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMK Negeri 1 Pangandaran. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pengumpulan data melalui observasi dan wawancara. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa guru menerapkan berbagai strategi seperti perencanaan jadwal, batasan waktu, dan komunikasi terbuka untuk mencapai Work- life Balance, meskipun menghadapi tantangan seperti perubahan jadwal, peningkatan beban kerja, keterbatasan fleksibilitas waktu, dan dampak teknologi. *Work-life balance* yang dikelola dengan baik berdampak positif pada kesejahteraan, produktivitas, dan budaya kerja, sekaligus meningkatkan kualitas hidup secara keseluruhan. Studi ini memberikan wawasan penting untuk kebijakan dan praktik mendukung WLB

di lingkungan pendidikan. Adapun persamaannya yaitu; 1) menganalisis work-life dan balance terhadap pendidik, 2) menggunakan metode kualitatif deskriptif, 3) penelitian pada lingkup dunia pendidikan, sedangkan perbedaannya; fokus yang lebih mengarah kepada pendidik, bagaimana pendidik menjaga keseimbangan dan tantangan untuk mencapai work-life dan balance, tidak mengarah pada peran manajernya.¹⁷

Kedua, Penelitian oleh Delyana Rahmawany Pulungan, Susantriana Dewi, Niken Widyastuti, Muthmainnah, dan Nicholas Ronaldo dengan judul "Implementasi *Work-life balance* dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Milenial" pada tahun 2025 yang bertujuan untuk mengetahui implementasi *work-life balance* dalam meningkatkan kinerja karyawan milenial. Penelitian ini menggunakan pendekatan Studi literatur, yang melibatkan pembacaan literatur dari berbagai sumber termasuk buku, jurnal dan laporan dengan menggunakan pendekatan kualitatif dan deduktif. Hasil penelitian, didapatkan bahwa work life balance merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kinerja karyawan milenial. Dengan memberikan fleksibilitas waktu dan lokasi kerja, menciptakan budaya kerja yang sehat dan positif, menerapkan program kesehatan dan kesejahteraan, pengembangan dan pelatihan karier, serta penggunaan teknologi untuk efisiensi kerja. Maka dengan hal tersebut perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Perusahaan yang berhasil mengimplementasikan work life balance dengan baik, tidak hanya akan mendapatkan manfaat dalam bentuk peningkatan kerja karyawan, tetapi juga

¹⁷ Dela Zahara, Elsa Ditha Fitria, and Panisa Dwi Julian, "Analisis Work Life Balance dalam Meningkatkan Kinerja Guru", vol. 1, no. 2, 2024.

akan memiliki reputasi sebagai tempat kerja yang menarik bagi generasi milenial dan generasi berikutnya. Adapun persamaannya adalah; 1) pembahasan terkait *work-life balance* 2) penggunaan pendekatan kualitatif, sementara perbedaannya berbeda pada; 1) penelitian yang berlingkup pada kinerja karyawan perusahaan 2) mengalisis terkait implementasi atau penerapan dari *work-life balance*.¹⁸

Ketiga, penelitian oleh Gania Hariani H, dengan Judul "Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan: *Work-life balance*, Budaya organisasi, dan Gaya kepemimpinan" pada tahun 2022 yang bertujuan untuk menelaah faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, yaitu: *Work-life balance*, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan. Penelitian ini menggunakan pendekatan studi literatur, dan juga pendekatan kualitatif, yang melibatkan pembacaan literatur dari berbagai sumber. Hasil penelitian mendapatkan bahwa, *Work-life balance*, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Terutama pada *work-life balance*, adanya penerapan *work-life balance* yang baik pada organisasi akan memberikan pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja bagi karyawan organisasi. Adapun persamaannya, yaitu; 1) pembahasan terkait *work-life* dan *balance* 2) penggunaan pendekatan

¹⁸ Delyana Rahmawany Pulungan, Susantiana Dewi, Niken Widyastuti, Muthmainnah, dan Nicholas Ronaldo, "Implementasi Work-LifeBalance dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Milenial," Vol 6 No 4 (2025) 1559-1571.

kualitatif, sementara perbedaanya; 1) lingkup karyawan perusahaan, 2) menelaah faktor yang mempengaruhi *work-life balance*.¹⁹

Keempat, penelitian oleh Yoseph Hota Sijabat, Ajeng Harjutri, Daniel D. Rumani, Hadi Prayitno, dan Ariyono Setiawan dengan Judul " Membangun *Work-life balance* guna Meningkatkan Peformance dan Pengelolaan Talenta" pada tahun 2023 yang bertujuan untuk menganalisa pengaruh budaya *Work-life balance* terhadap peforma karyawan dan pengelolaan talenta dalam suatu lembaga yaitu akademi penerbang indonesia banyuwangi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan model analisis regresi linear berganda, dengan populasi seluruh karyawan API banyuwangi, dan dikumpulkan melalui kuisioner. Hasil penelitian analisis ANOVA menunjukkan bahwa variabel independen secara bersama-sama memberikan kontribusi yang signifikan terhadap variasi dalam model regresi. Namun, analisis Collinearity Diagnostics menunjukkan adanya potensi multikolinieritas antara variabel independen. Oleh karena itu, perlu dilakukan pengelolaan yang baik terkait hubungan antara performa karyawan dan pengelolaan talenta dalam konteks budaya *Work-life balance*. Penelitian ini memberikan dukungan bagi pentingnya menerapkan budaya *Work-life balance* dalam lingkungan kerja guna menciptakan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, yang pada akhirnya akan berdampak positif pada performa karyawan dan pengelolaan talenta dalam suatu lembaga. Adapun persamaannya, yaitu; sama-sam membahas topik mengenai *work-life balance*,

¹⁹ Gania Hariani H, "Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja", vol.3, no. 1, Februari 2022.

sementara itu berbeda pada; 1) lingkup karyawan, 2) fokus terhadap peningkatan peforma dan membangun talenta, dan 3) pendekatan kuantitatif.²⁰

Kelima, Penelitian oleh M Rafi Alami, Khulud Khulud, Marsya Jovita Putri Yanuar, Syunu Trihantoyo, dan Nuphanudin dengan judul "Peran Madrasah dalam Meningkatkan Kesejahteraan Guru di SDN Sambikarep 1" pada tahun 2024 yang bertujuan untuk mengkaji peran madrasah dalam meningkatkan kesejahteraan guru, yang berfokus pada aspek manajemen pembiayaan dan manajemen sumber daya manusia. Penelitian ini menggunakan pendekatan Kualitatif dengan analisis deskriptif, dengan data yang di peroleh melalui wawancara, observasi dan dokumentasi. Hasil penelitian didapatkan bahwa, SDN Sambikerep I telah mengambil langkah langkah yang signifikan untuk menciptakan lingkungan pendidikan yang mendukung, memperhatikan kesejahteraan guru, dan mengatasi tantangan dalam merencanakan dan melaksanakan program kesejahteraan guru. Ini menunjukkan komitmen madrasah dalam meningkatkan kualitas pendidikan dan kesejahteraan guru. Adapun persamaannya yaitu; 1) peran manajemen madrasah, 2) lingkup dunia pendidikan khususnya pada pendidik, dan 3) pendekatan kualitatif deskriptif, sementara itu berbeda pada; 1) tidak membahas work life dan balance, dan 2) perbadaan pada fokus. Yaitu,

²⁰ Dani Yoseph Hota Sijabat et al., *Membangun Budaya Work-life balance guna Meningkatkan Perfomance dan Pengelolaan Talenta*, 3, no. 1 (2023).

berfokus pada aspek manajemen pembiayaan dan manajemen sumber daya saja.²¹

Keenam, penelitian oleh Widad Syavirayana Shari, Tulus Winarsunu, dan Nandi Agustin syakarofath dengan judul "Peran Adversity Quotient terhadap *Work-life balance* Karyawan" pada tahun 2021 yang bertujuan untuk mengungkap kemampuan adversity quotient dalam memprediksi *work-life balance* pada karyawan, yang berfokus pada *work-life balance* demi menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan melihat tingkat adversity quotient yang dapat membantu seseorang mengatasi kesulitan dalam hidupnya serta menjadikannya suatu yang positif. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif kausalitas dengan subjek penelitian adalah karyawan dengan rentan usia 23-55 yang bekerja minimal 1 tahun yang diperoleh menggunakan convenience sampling (sampel yang dipilih dari orang atau unit yang paling mudah dijumpai). Hasil penelitian didapatkan, hipotesis bahwa adversity quotient dapat memprediksi *work-life balance* karyawan. Semakin tinggi adversity quotient, semakin baik *work-life balance* yang dirasakan, dan sebaliknya. *work-life balance* juga diketahui mampu dijelaskan oleh adversity quotient sebesar 18,8%, sedangkan sisanya 81.2% dipengaruhi oleh factor lain yang tidak termasuk dalam penelitian. Adapun Persamaannya yaitu; membahas topic mengenai *work-life balance*, dan berbeda pada; 1) fokus

²¹ M Rafi Alami et al., "Peran Madrasah dalam Meningkatkan Kesejahteraan Guru di SDN Sambikerep 1," *Jurnal Pendidikan Guru Madrasah Dasar* 1, no. 3 (May 22, 2024): 10, <https://doi.org/10.47134/pgsd.v1i3.438>.

mengungkapkan kemampuan *adversiry quotient* 2) penelitian kuantitatif 3) lingkup karyawan perusahaan.²²

Ketujuh, penelitian oleh Firdiansyah Alhabsyi, Sagaf S Pettalongi, dan Wandu dengan judul "Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru" pada tahun 2021 yang bertujuan untuk mengkaji peran kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, dengan pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hasil Penelitian Menunjukkan bahwa, Peran kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di SDN 12 Palu sangat memahami peran kepemimpinannya sebagaimana yang digunakan dalam tesis ini menggunakan teori dari Mulyasa, yaitu sebagai *educator*, *manager*, *administrator*, *supervisor*, *leader*, *innovator* dan *motivator*. Upaya yang dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di SDN 12 Palu yaitu dengan cara Memotivasi guru, Meningkatkan disiplin guru, menciptakan suasana kerja yang kondusif, Meningkatkan kompetensi guru, dan meningkatkan kompetensi akademik. Adapun persamaannya yaitu; 1) peningkatan kinerja guru 2) pendekatan kualitatif deskriptif 3) lingkup lembaga pendidikan khususnya pada pendidik, dan berbeda pada; 1) fokus terhadap kepemimpinan kepala madrasah 2) tidak membahas *work-life* sebagai poin utama.²³

²² Xi Wen Chan et al., "Work–family enrichment and satisfaction: the mediating role of self-efficacy and work–life balance," *The International Journal of Human Resource Management* 27, no. 15 (2016): 1755–76, <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1075574>.

²³ Firdiansyah Alhabsyi, Sagaf S Pettalongi, and Wandu Wandu, "Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru", vol.1 no. 1, 2022.

Kedelapan, penelitian oleh Abdullah Ahmad Hasyim, dan Fatma Ulfatun Najicha dengan Judul "Peranan Harmonisasi Hubungan Kerja sebagai Manifestasi *Work-life balance* terhadap Karyawan di Indonesia" pada tahun 2023 yang bertujuan untuk mengetahui bagaimana cara mewujudkan harmonisasi hubungan kerja antara karyawan dengan pengusaha, seberapa pentingnya *work-life balance* diperlukan karyawan dan apakah terlaksananya harmonisasi hubungan kerja merupakan cikal bakal yang bersifat mutlak untuk terciptanya *work-life balance* pada karyawan di Indonesia. Penelitian ini menggunakan metode studi literatur kepustakaan, berbagai bahan, sumber, dan data penelitian yang dibutuhkan berasal dari buku, artikel ilmiah, dan sumber lain di internet yang relevan dengan judul dan permasalahan yang akan dibahas. Hasil penelitian yang diperoleh bahwa, harmonisasi hubungan kerja memiliki peranan yang vital dan memiliki potensi yang besar terhadap tercapainya *Work Life Balance* khususnya pada karyawan. Dalam realisasinya dibutuhkan kolaborasi dari ketiga pilar penting di atas. Walaupun harmonisasi hubungan akan menciptakan ekosistem dunia kerja yang sehat dan positif, tidak selalu mutlak tercapainya *Work Life Balance* tersebut. Karena dalam menuju target *Work Life Balance* terdapat faktor atau variabel lain yang dapat mempengaruhi ketercapaiannya, seperti penetapan kebijakan perusahaan dan kebutuhan personal karyawan. Adapun persamaannya yaitu; membahas topik mengenai *work-life balance* dan berbeda pada; 1) fokus penelitian terhadap

harmonisasi hubungan kerja antar karyawan 2) metode penelitian studi literatur 3) lingkup karyawan perusahaan.²⁴

Kesembilan, penelitian oleh Muhamad Irfan Fadilah, Dede supriatna, dan Yayat Suharyat dengan Judul "*Work-life balance: Studi Fenomenologi pada Lembaga Pendidikan*" pada tahun 2024 yang bertujuan untuk mendalami analisis tentang guru dan akedemisi dalam upaya mereka mencapai keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi yang beragam. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan fenomenologi, dengan pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Dan Hasil penelitian yang di peroleh bahwa, work life balance pada profesi guru dan akademisi yang bekerja di lingkungan pendidikan, bisa diraih dengan berbagai faktor-faktor pendukung dan penghambat. Utamanya faktor pendukung terbesar dalam meraih work life balance ditentukan dengan manajemen diri sendiri dalam membagi kebutuhan dalam dunia kerja maupun dalam dunia pribadi seperti rumah dan keluarga. Adapun persamaannya yaitu; 1) menganalisis *work-life balance* 2), lingkup dunia pendidikan khususnya pada pendidik, dan berupa 3) penelitian kualitatif, dan berbeda pada; 1) teknik pendekatan fenomenologi, 2) fokus penelitian hanya terhadap pendidik, dan 3) manajemen diri sendiri seorang pendidik.²⁵

Kesepuluh, Penelitian oleh Arnold Umandap Mendoza dan Eden C. Callo dengan judul *Educational Resource Management as Predictor to Quality of Work-life* pada tahun 2022 yang bertujuan untuk mengetahui apakah

²⁴ Hasyim and Najicha, "Peranan Harmonisasi Hubungan Kerja Sebagai Manifestasi *Work Life Balance* Terhadap Karyawan di Indonesia."

²⁵ Fadilah et al., "*Work Life Balance*."

faktor-faktor sumber daya pendidikan madrasah, baik secara sendiri-sendiri maupun secara kombinasi, berhubungan dengan kualitas kehidupan kerja (*Work-life balance*). Penelitian ini menggunakan desain penelitian decriptive-correlational untuk menentukan hubungan antara sumber daya pendidikan madrasah sebagai prediktor terhadap kualitas kehidupan kerja guru. Penelitian yang dilakukan di 26 madrasah dasar negeri, di distrik candelaria, 15 madrasah dari distrik timur, dan 11 madrasah dari distrik barat provinsi quezon, dan terdapat 534 tenaga pengajar madrasah negeri yang di kelompokkan menjadi responden penelitian. Hasil penelitian didapatkan bahwa, sumber daya fisik di berbagai madrasah dikelola dengan baik, sementara sumber daya waktu, keuangan, manusia, teknologi informasi dan komunikasi, serta sumber daya masyarakat dikelola dengan baik. Selain itu, sumber daya masyarakat dan fisik/material merupakan faktor yang secara signifikan berhubungan dengan kualitas kehidupan kerja responden dalam hal kepuasan kerja, stres di tempat kerja, imbalan finansial, kondisi kerja, keseimbangan kehidupan kerja, serta keselamatan dan kesehatan berdasarkan regresi variabel. Namun, tidak ada perbedaan yang signifikan dalam persepsi kedua kelompok responden terhadap manajemen sumber daya pendidikan dan tingkat kualitas kehidupan kerja mereka. Para pemimpin madrasah dapat memprioritaskan pengelolaan sumber daya masyarakat dan sumber daya fisik karena kedua faktor ini dapat dikaitkan dengan kualitas kehidupan kerja personel. Hal ini penting untuk semua input organisasi karena hal ini mengarah pada kepuasan karyawan dan mempengaruhi efektivitas organisasi.

Adapun persamaannya yaitu; 1) menganalisa *work-life balance*, 2) dalam lingkup lembaga pendidikan khususnya pada pendidik, dan berbeda pada; 1) fokus pada sumberdaya pendidikan dan 2) desain penelitian berupa deskriptif korelasional ²⁶

Tabel 2.1
Persamaan Dan Perbedaan Penelitian Terdahulu

No	Nama Penulis	Judul Penelitian	Persamaan	perbedaan
1.	Dela Zahara, Elsa Ditha Fitria, Halimatussa'diyah, dan Panisa Dwi Junian	"Analisis <i>Work-life balance</i> dalam Meningkatkan Kinerja Guru" pada desember tahun 2024	1) menganalisis work-life dan balance terhadap pendidik 2) menggunakan metode kualitatif deskriptif 3) penelitian pada lingkup dunia pendidikan	1) fokus yang lebih mengarah kepada pendidik, bagaimana pendidik menjaga keseimbangan dan tantangan untuk mencapai work-life dan balance
2.	Delyana Rahmawany Pulungan, Susantriana Dewi, Niken Widyastuti, Muthmainnah, dan Nicholas Ronaldo	"Implementasi <i>Work-life balance</i> dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Milenial" pada tahun 2025	1) pembahasan terkait <i>work-life balance</i> 2) penggunaan pendekatan kualitatif	1) penelitian yang berlingkup pada kinerja karyawan perusahaan 2) mengalisis terkait implementasi atau penerapan dari <i>work-life balance</i>

²⁶ Arnold Mendoza and Eden Callo, "Educational Resource Management as Predictor to Quality of Work-Life," *International Journal of Educational Management and Development Studies* 3, no. 3 (2022): 146–70, <https://doi.org/10.53378/352915>.

3.	Gania Hariani H	"Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan: <i>Work-life balance</i> , Budaya organisasi, dan Gaya kepemimpinan" pada tahun 2022	1) pembahasan terkait work-life dan balance 2) penggunaan pendekatan kualitatif	1) lingkup karyawan perusahaan 2) menelaah faktor yang mempengaruhi <i>work-life balance</i>
4.	Yoseph Hota Sijabat, Ajeng Harjutri, Daniel. D. Rumani, Hadi Prayitno, dan Ariyono Setiawan	" Membangun <i>Work-life balance</i> guna Meningkatkan Peformance dan Pengelolaan Talenta" pada tahun 2023	1) pembahasan <i>work-life balance</i>	1) dalam lingkup karyawan 2) fokus terhadap peningkatan performa dan membangun talenta 3) pendekatan kuantitatif
5.	M Rafi Alami, Khulud Khulud, Marsya Jovita Putri Yanuar, Syunu Trihantoyo, dan Nuphanudin	"Peran Madrasah dalam Meningkatkan Kesejahteraan Guru di SDN Sambikarep 1" pada tahun 2024	1) peran manajemen madrasah 2) lingkup dunia pendidikan khususnya pada pendidik 3) pendekatan kualitatif deskriptif	1) tidak membahas work life dan balance 2) perbedaan focus. Yaitu, berfokus pada aspek manajemen pembiayaan dan manajemen sumber daya saja
6.	Widad Syavirayana Shari, Tulus Winarsunu, dan Nandi Agustin syakarofath	"Peran Adversity Quotient terhadap <i>Work-life balance</i> Karyawan" pada tahun 2021	1) menganalisis dan membahas <i>work-life balance</i>	1) mengungkapkan kemampuan adversity quotient 2) penelitian kuantitatif 3) lingkup karyawan perusahaan

7.	Firdiansyah Alhabsyi, Sagaf S Pettalongi, dan Wandu	"Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru" pada tahun 2021	1) peningkatan kinerja guru 2) pendekatan kualitatif deskriptif 3) lingkup lembaga pendidikan khususnya pada pendidik	1) fokus terhadap kepemimpinan kepala madrasah 2) tidak membahas work-life sebagai poin utama
8.	Ahmad Hasyim, dan Fatma Ulfatun Najicha	"Peranan Harmonisasi Hubungan Kerja sebagai Manifestasi <i>Work-life balance</i> terhadap Karyawan di Indonesia" pada tahun 2023	1) menganalisis work-life dan balance	1) fokus penelitian terhadap harmonisasi hubungan kerja antar karyawan 2) metode penelitian studi literatur 3) lingkup karyawan perusahaan
9.	Muhamad Irfan Fadilah, Dede supriatna, dan Yayat Suharyat	" <i>Work-life balance</i> : Studi Fenomenologi pada Lembaga Pendidikan" pada tahun 2024	1) menganalisis <i>work-life balance</i> 2) lingkup dunia pendidikan khususnya pada pendidik 3) penelitian kualitatif	1) teknik pendekatan fenomenologi 2) fokus penelitian hanya terhadap pendidik 3) manajemen diri sendiri seorang pendidik
10.	Arnold Umandap Mendoza dan Eden C. Callo	" <i>Educational Resource Management as Predictor to Quality of Work-life</i> " pada tahun 2022	1) menganalisa <i>work-life balance</i> 2) dalam lingkup lembaga pendidikan khususnya pada pendidik	1) fokus pada sumberdaya pendidikan 2) desain penelitian deskriptif korelasional

Dari Kajian kepustakaan penelitian yang penulis petakan terdapat beberapa kesamaan yaitu, sama-sama untuk mensejahterakan dan meningkatkan kinerja karyawan atau guru untuk mewujudkan *work-life balance* bagi mereka, dan berbeda pada beberapa bagian yaitu, penelitian terdahulu lebih menekankan pada karyawan perusahaan atau organisasi namun

ada beberapa yang menekankan pada guru atau pendidik namun berbeda pada fokus, yang berfokus pada pendidik namun bukan dalam lingkup manajemen madrasahny.

B. Kajian Teori

Pada Bagian ini berisi tentang teori yang dijadikan landasan dan pespektif dalam penelitian peneliti. Posisi kajian teori dalam kualitatif adalah sebagai tumpuan analisis karena pembahasan teori yang di bahas cukup luas untuk dijadikan dasar pijakan penelitian yang akan semakin memperdalam wawasan peneliti dalam mengkaji permasalahan yang akan dipecahkan sesuai dengan fokus dan tujuan penelitian.

1. Konsep Manajer

a. Definisi Manajer

Manajer adalah individu yang bertanggung jawab mengelola sumber daya organisasi seperti manusia, keuangan, dan material melalui serangkaian aktivitas manajerial atau fungsi manajemen, termasuk perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian, untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Menurut para ahli seperti Peter Drucker, Henry Fayol, dan George R. Terry, seorang manajer tidak hanya bekerja melalui orang lain tetapi juga menciptakan lingkungan yang memungkinkan kolaborasi dan produktivitas. Mereka berperan sebagai pengambil keputusan, pemimpin, dan pengawas yang memastikan seluruh elemen organisasi berjalan sesuai rencana. Secara

esensial, manajer merupakan kunci dalam menghubungkan visi organisasi dengan pelaksanaan operasional sehari-hari.²⁷

Sedangkan dalam lingkup lembaga pendidikan manajer adalah seorang pemimpin pendidikan yang disebut Kepala yang bertanggung jawab mengelola seluruh sumber daya madrasah termasuk guru, staf, siswa, kurikulum, sarana-prasarana, dan keuangan untuk menciptakan lingkungan belajar yang efektif dan mencapai tujuan pendidikan.²⁸ Peran kepala madrasah mencakup perencanaan strategis, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengawasan proses pembelajaran, serta membangun kolaborasi dengan seluruh pemangku kepentingan pendidikan. Sebagai penggerak utama dalam institusi pendidikan, manajer madrasah (biasanya kepala madrasah) tidak hanya berfungsi sebagai administrator, tetapi juga sebagai pemimpin yang memastikan terciptanya iklim akademik yang kondusif dan berkualitas.²⁹

Seorang Manajer berperan sebagai penggerak sistem (manajemen) yang mengintegrasikan kebijakan fleksibel, pengelolaan sumber daya, dan kepemimpinan empatik untuk menyeimbangkan tuntutan kerja dengan kesejahteraan warga madrasah. Hal itu tidak lepas dengan adanya usaha pihak madrasah khususnya manajer untuk

²⁷ Firdiansyah Alhabsyi et al., *Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru*, Jurnal Integrasi Manajemen Pendidikan (JIMPE), Vol. 1, No. 1, Tahun 2022, 11-19.

²⁸ Ahcma Faridul ilmi dan Imam Turmudi, *Manajemen Kepemimpinan Situasional Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru (Studi Kasus Di Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif 01 K.H Shiddiq Jember)*, *Leaderia: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol.4, No. 2, Desember 2023, 130, <https://doi.org/10.35719/Leaderia.v4i2>

²⁹ Yasya Fauzan Wakila, "Konsep dan Fungsi Manajemen Pendidikan," *Equivalent : Jurnal Ilmiah Sosial Teknologi* 3, no. 1 (2021): 49–62, <https://doi.org/10.46799/jequi.v3i1.33>.

memperbaiki kualitas suatu lembaga yang dipimpinnya, kepala Madrasah sebagai manajer bertanggung jawab dalam mengelola Madrasah untuk mencapai tujuan Madrasah. Termasuk di dalamnya adalah mengelola sumber daya manusia (SDM) yaitu, guru sebagai pelaksana pembelajaran yang juga memiliki peran dalam mencapai tujuan pendidikan dan Madrasah. Karena dengan bermutunya kualitas penyusunan dan pelaksanaan pendidikan dapat mengantarkan setiap instansi pada umumnya dalam mencapai kesuksesan.³⁰

Menurut Peter Drucker, menekankan bahwa manajer adalah individu yang bertanggung jawab untuk merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, dan mengendalikan pekerjaan orang lain dalam organisasi. Konsepnya tetap relevan dengan tambahan penekanan pada adaptasi teknologi digital dalam pengambilan keputusan.³¹

James A.F. Stoner mendefinisikan manajer sebagai seseorang yang melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha anggota organisasi serta sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan. Teori ini diperluas dengan integrasi data analytics dalam fungsi pengawasan di era modern.³²

³⁰ Rahman Tanjung et al., “Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Madrasah Dasar,” *JiIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan* 4, no. 4 (August 26, 2021): 291–296, <https://doi.org/10.54371/jiip.v4i4.272>.

³¹ Ahmad Muktamar, *Manajemen Pendidikan (Konsep, Tantangan, dan Strategi di Era Digital)*, Jambi Oktober 2023, 4-9.

³² edy Siswanto Et Al., *Manajemen Pendidikan* (n.d.).

Menurut Arifin Abdurachman Manajer adalah orang yang menjalankan serangkaian kegiatan atau proses kerja secara terstruktur untuk mencapai tujuan tertentu. Definisi ini menekankan pada pelaksanaan aktivitas yang sistematis dan berurutan sebagai inti dari peran manajerial.³³

Dalam mewujudkan suatu pendidikan yang bermutu tentunya dibutuhkan suatu manajemen yang baik. Manajemen yang baik, tentunya mengacu pada fungsi-fungsi manajemen atau aktivitas manajerial itu sendiri. Manajemen harus diterapkan dalam upaya penyelenggaraan kegiatan belajar mengajar karena dengan menerapkan aspek manajemen seperti perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengawasan (*controlling*), serta evaluasi (*evaluation*),³⁴ maka kegiatan aktivitas pelaksanaan pendidikan dapat berjalan secara terencana, sistematis, berkesinambungan dan mencapai tujuan yang telah diciptakan dapat mencapai standar mutu pendidikan yang ditentukan, dan hal atau aktivitas tersebut dilakukan atau dilaksanakan oleh peran suatu manajer.³⁵

Dapat disimpulkan dari beberapa pengertian para ahli di atas, manajer adalah individu yang bertanggung jawab atas perencanaan,

³³ Ahmad Muktamar, Manajemen Pendidikan (Konsep, Tantangan, dan Strategi di Era Digital), Jambi Oktober 2023, 9-12.

³⁴ Aap Siti Mulyani et al, Pandangan Islam Terhadap Manajemen Keuangan Pembiayaan Pendidikan, *Leaderia: Jurnal Manajemen Pendidikan*, Vol. 4, No. 2, Desember 2023, 138-139. <https://doi.org/10.35719/leaderia.v4i2.474>

³⁵ Fauzan Wakila, "Konsep dan Fungsi Manajemen Pendidikan." 47.

pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi.

b. Aktivitas manajerial dan Peran manajer madrasah

1) Aktivitas Manajerial

Fungsi manajemen merupakan elemen dasar yang selalu melekat dalam proses manajemen suatu perusahaan/organisasi dan dijadikan acuan manajer dalam melaksanakan fungsi perusahaan/organisasi pada waktu melaksanakan kegiatan guna mencapai tujuan tertentu. Fungsi atau proses manajemen merupakan alat atau pekerjaan dalam rangka mencapai tujuan. Sering juga istilah fungsi-fungsi manajemen biasanya juga disebut aktivitas manajerial yaitu aktivitas atau proses yang dilakukan oleh seorang manajer atau kepala madrasah dalam melaksanakan pekerjaan organisasi pendidikan dimadrasah atau madrasah.³⁶

Fungsi manajerial diantaranya perencanaan/ planning, pengorganisasian, pelaksanaan, penggerakan/ actuating, pemantauan, dan penilaian.³⁷

a) Perencanaan (*planning*)

Perencanaan/planning merupakan kegiatan pengambilan keputusan mengenai sasaran apa yang dicapai, serta tindakan yang diambil dalam mencapai tujuan dan orang yang melaksanakan.

Perencanaan berasal dari bahasa Inggris yakni "*plan*" yang

³⁶ Prof. Drs. H. Suhadi Winoto, B.A., M.Pd., *Dasar-Dasar Manajemen Pendidikan* (CV. Bildung Nusantara, 2020). 34.

³⁷ Edy Siswanto Et Al., "Manajemen Pendidikan," 25-27.

bermakna rencana, rancangan atau niat. Kemudian “*education*” bermakna pendidikan.³⁸ Dapat disimpulkan bahwa perencanaan dalam pendidikan merupakan kegiatan penetapan arah serta rumusan untuk pencapaian tujuan.

Hasibuan menjelaskan perencanaan merupakan kegiatan pencapaian tujuan dengan pedoman yang ditetapkan dengan pemilihan jalan/alternatif terbaik.³⁹

Perencanaan juga berfungsi menjelaskan berbagai problem, prioritas, tujuan dan indikator, hambatan serta rencana kerja kegiatan. Lembaga yang bertahan sangat dipengaruhi oleh planning yang dilakukan pada instansi atau lembaga tersebut terutama di pendidikan. Alat bantu para pengelola menjalankan suatu kegiatan sangat dipengaruhi oleh planning yang disusun. Selain itu, target dan sasaran berjalan secara sistematis, efektif dan dapat dilakukan pengawasan dalam kegiatan ke depan.⁴⁰

b) Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian berkaitan erat dengan perencanaan. Kondisi ini juga menentukan keberhasilan kegiatan.

Mengorganisasikan merupakan proses mengaitkan orang yang

³⁸ Zaedun Na'im Abdul Ghafur, *Manajemen Pendidikan Islam*, Cetakan Pertama (Agustus 2021, n.d.) 58-61, https://books.google.co.id/books?hl=en&lr=&id=t3IqEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR3&dq=manajemen+pendidikan+islam&ots=qKSDVHprQe&sig=D_vl8J_9LF-lGDPKajx5HfOU7hM&redir_esc=y#v=onepage&q=manajemen%20pendidikan%20islam&f=false

³⁹ Hardi Fardiansyah puput Puspito Rini, *Manajemen Pendidikan*, Cetakan Pertama (CV. Widina Media Utama Bandung, 2021), 6-10.

⁴⁰ puput Puspito Rini, *Manajemen Pendidikan*, 6-10.

terlibat pada organisasi dan kegiatan menyatupadukan tugas dan fungsi pada organisasi.⁴¹

Dalam pelaksanaannya, Saefullah menjelaskan dalam pengorganisasian terdapat pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab secara spesifik, pada bagian dan bidang yang telah ditentukan, sehingga antar bagian dapat terintegrasi dan hubungan kerja dapat bersifat sinergis, harmonis, dan seirama sesuai dengan tujuan lembaga.⁴²

Kesimpulannya pengorganisasian merupakan keseluruhan proses pengelompokan, orang, alat, tugas, tanggung jawab dan wewenang, untuk penciptaan suatu organisasi, agar menggerakkan sesuai dengan suatu tujuan yang telah ditetapkan.

c) Pelaksanaan (*Actuating*)

Kondisi pelaksanaan berkaitan dengan tanggung jawab serta kesadaran (*self awareness*) antar individu dalam menjalankan tugas sesuai dengan tupoksinya, agar kegiatan di lapangan sesuai dengan ekspektasi yang diharapkan.⁴³

Rivai menjelaskan bahwa fungsi manajemen terpenting ialah pelaksanaan, suatu kegiatan kemanajemenan yang bersifat dominan. Fungsi pelaksanaan/actuating disebut juga dengan pengarahan suatu kegiatan yang dilakukan dengan jalur atau tujuan

⁴¹ Suhadi Winoto, *Dasar-Dasar Manajemen Pendidikan*, 34-35.

⁴² puput Puspito Rini, *Manajemen Pendidikan*, 6-10.

⁴³ Abdul Ghafur, *Manajemen Pendidikan Islam*, 58-61.

yang telah ditetapkan, tidak terjadi penyimpangan dan terjadinya pemborosan.⁴⁴

Fungsi pengarahan menekankan pada efektivitas dan efisiensi kinerja optimal, diawali dari bimbingan kerja, motivasi serta tugas rutin. Selain itu, pengarahan dilakukan untuk mencapai tujuan efektif dan efisien. Penggerakan adalah sebagai keseluruhan proses pemberian dorongan bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis.⁴⁵

Pada dasarnya pelaksanaan sangat erat kaitannya dengan unsur manusia yang ada dalam organisasi. Kegiatan organisasi akan sangat ditentukan oleh sejauh mana unsur manusia dapat mendayagunakan seluruh unsur-unsur lainnya, serta mampu melaksanakan tugas-tugas yang telah ditetapkan oleh organisasi.

d) Pengawasan (*Controlling*)

Fungsi pengawasan merupakan suatu kegiatan penetapan tujuan perencanaan, rancangan, sistem informasi umpan balik, perbandingan standar yang ditetapkan sebelumnya, penentuan dan pengaturan, penyimpangan pengambilan tindakan. Pengawasan meliputi pemeriksaan kondisi yang direncanakan, instruksi yang

⁴⁴ Siswanto et al., *Manajemen Pendidikan* 25-27.

⁴⁵ Syahrul Fauzi and Nidaul Fajrin, "Peran Manajemen Pendidikan Islam dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan dan Masyarakat," *Heutagogia: Journal of Islamic Education* 2, no. 1 (2022): 17–32, <https://doi.org/10.14421/hjie.2022.21-02>.

dikeluarkan, prinsip yang diterapkan.⁴⁶

Fungsi Pengawasan (*Controlling*) berfokus pada evaluasi dan penilaian atas kinerja yang selama ini telah dilakukan dan berjalan. Fungsi pengendalian akan melihat apakah terdapat suatu hambatan atau tidak dalam proses mencapai tujuan instansi/organisasi.⁴⁷ Oleh sebab itu, untuk mencapai tujuan organisasi, diperlukan peningkatan kinerja secara optimal. Fungsi terakhir dari manajemen yakni pengawasan.⁴⁸

Pengawasan berfungsi untuk mengawasi kinerja berdasarkan standar yang telah dibuat dan disesuaikan dengan tujuan organisasi. Fungsi pengawasan atau controlling ini juga memastikan sumber-sumber daya organisasi telah digunakan secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasinya.⁴⁹

Kesimpulannya fungsi pengawasan sangat penting dilakukan untuk menentukan baik atau buruknya suatu rencana dalam organisasi, sehingga dapat berjalan dengan sebaik-baiknya. Kegiatan tersebut juga dilakukan untuk melihat dan meneliti apakah kegiatan betul-betul dilaksanakan atau tidak, serta meneliti kendala apa yang terjadi. Melalui pengawasan kegiatan diarahkan dengan penilaian kinerja dan mengoreksi kinerja yang dilakukan

⁴⁶ Siswanto et al., *Manajemen Pendidikan*, 25.

⁴⁷ Ulfa Dina Novienda et al., "Strategic Management Of The Final Project Program In Improving Students' Writing Skills," *JIEMAN: Journal of Islamic Educational Management* 7, no. 1 (2025): 43–53, <https://doi.org/10.35719/jieman.v7i1.280>.

⁴⁸ puput Puspito Rini, *Manajemen Pendidikan*, 6-10.

⁴⁹ Siswanto et al., *Manajemen Pendidikan*, 25-29.

sebelumnya.

Berdasarkan ulasan di atas dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen pendidikan dengan manajemen ibarat dua sisi mata uang yang tidak bisa dipisahkan satu sama lain. Keberhasilan manajemen dipengaruhi bagaimana eksistensi keberfungsian Pendidikan berjalan dengan baik dan optimal. Untuk mencapai hal ini diperlukan Kerjasama antar pimpinan, anggota, serta stakeholder yang terlibat. Kondisi paling penting, yakni pengejawantahan serta urgensi memahami mengenai fungsi manajemen pendidikan, meliputi planning, organizing, actuating, dan controlling.

c. Peran Kepala Madrasah sebagai Madrasah

Kepala Madrasah sebagai manajer berperan sebagai penggerak utama dalam menjalankan sistem manajemen, yang memastikan seluruh sumber daya dan proses kerja berjalan optimal untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam berbagai bidang seperti pendidikan, bisnis, maupun pemerintahan, seorang pemimpin tidak hanya melakukan pengawasan rutin, tetapi aktif merancang strategi, menyelaraskan kerja tim, membuat keputusan penting, serta memastikan semua bagian organisasi bekerja sama secara harmonis.⁵⁰ Dengan mengintegrasikan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian, manajer menciptakan sinergi yang

⁵⁰ Ilham Yahya Romandoni et al, Kepala Madrasah sebagai Pemimpin (Leader) Pendidikan, *Leaderia: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol. 5, No. 1, Juni 2024, 7, <https://doi.org/10.35719/leaderia.v5i1.501>

mendorong efektivitas dan efisiensi organisasi secara menyeluruh. Peran ini menjadikan manajer sebagai kunci utama dalam mengubah rencana menjadi aksi nyata dan hasil konkret.⁵¹

Sebagai pemimpin pendidikan, kepala madrasah wajib menguasai berbagai kompetensi yang telah ditetapkan. Hal ini dimaksudkan agar mereka dapat menjalankan fungsi strategisnya dalam mendorong, memfasilitasi, dan memotivasi para guru untuk menciptakan suasana pembelajaran yang ideal. Interaksi edukatif yang terbangun akan menstimulasi semangat belajar peserta didik, yang secara bertahap akan membentuk karakter positif melalui pembiasaan berkelanjutan.⁵² Dengan menjalankan perannya secara optimal, kepala madrasah dapat mendukung rekan sejawatnya dalam melaksanakan tugas pengajaran. Dalam ekosistem pendidikan, kepala madrasah memegang peran sentral sebagai penggerak utama yang bertanggung jawab atas kelancaran proses belajar mengajar. Oleh karena itu, penguasaan menyeluruh terhadap ilmu pendidikan mutlak diperlukan.⁵³

Menurut Mintzberg dalam bukunya *"The Nature of Managerial Work"*, seorang manajer sesungguhnya menjalankan

⁵¹ Rahman Tanjung et al., "Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Madrasah Dasar," *Jiip - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan* 4, no. 4 (August 26, 2021): 291–96, <https://doi.org/10.54371/jiip.v4i4.272>.

⁵² Nuruddin dan zainul Hakim, Strategi Kepemimpinan Institut agama Islam Negeri (IAIN) Jember dalam Meningkatkan Mutu Kelembagaan Melalui Ma'had Al-Jami'ah, *Leaderia: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol. 4, No.1, Juni 2023, 17-18, <https://doi.org/10.35719/leaderia.v4i1.393>

⁵³ Inge Kadarsih et al., "Peran dan Tugas Kepemimpinan Kepala Madrasah di Madrasah Dasar," *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan* 2, no. 2 (July 17, 2020): 194–201, <https://doi.org/10.31004/edukatif.v2i2.138>.

beragam peran dinamis yang saling terkait. Dalam praktiknya, mereka harus mampu secara fleksibel beralih antara fungsi pemimpin, penghubung jaringan kerja, pengambil keputusan, hingga penyampai informasi, semua dalam rangkaian aktivitas yang seringkali tidak terstruktur dan spontan. Esensi kepiawaian manajerial terletak pada kecerdasan kontekstual untuk mengenali peran apa yang paling tepat di setiap situasi, sekaligus kemampuan mengintegrasikan berbagai peran tersebut secara harmonis demi mencapai sasaran organisasi.⁵⁴

Mulyasa memaparkan, dalam mewujudkan visi dan misinya sebagai manajer, Konsep EMASLIME (Educator, Manager, Administrator, Supervisor, Leader, Inovator, Motivator, Entrepreneurship) perlu diterapkan kepala madrasah dalam perannya karena memberikan kerangka kerja holistik yang menjawab kompleksitas tantangan organisasi di era modern.⁵⁵

a) Kepala Madrasah Sebagai Edukator

Sebagai edukator, kepala madrasah harus berperan sebagai pendidik yang tidak hanya mengawasi proses belajar mengajar, tetapi juga memberikan bimbingan kepada guru dalam pengembangan metode pengajaran yang efektif. Edukasi yang baik di lingkungan madrasah membantu menciptakan suasana belajar yang positif.

⁵⁴ Winny Yeria and Shieny Tan Putri, *Peran Manajer Terhadap Kinerja Keuangan Pada PT. Bank Tabungan Negara Tbk*, 5, no. 1 (2024).

⁵⁵ Megawati Megawati, Syamsir Syamsir, and Firdaus Firdaus, "Peran Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Kompetensi Guru," *Jurnal Al-Ilmi: Jurnal Riset Pendidikan Islam* 1, no. 2 (March 22, 2021): 31–45, <https://doi.org/10.47435/al-ilmi.v1i2.536>.

b) Kepala Madrasah Sebagai Manajer

Sebagai Manajer, kepala madrasah bertanggung jawab untuk mengelola sumber daya madrasah, termasuk anggaran, fasilitas, dan staf pengajar. Kemampuan manajerial yang baik memastikan bahwa semua aspek operasional berjalan dengan efisien dan efektif, serta memenuhi kebutuhan siswa dan guru.

c) Kepala Sekolah Sebagai Administrator

Dalam kapasitasnya sebagai administrator, kepala madrasah mengatur dan mengelola kebijakan serta prosedur yang berlaku di madrasah. Tugas ini mencakup pengawasan terhadap pelaksanaan kurikulum dan memastikan bahwa semua kegiatan pendidikan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

d) Kepala Madrasah Sebagai Supervisor

Selaku supervisor, kepala madrasah berperan memantau kinerja guru dan staf, memberikan umpan balik yang konstruktif, serta melakukan evaluasi terhadap proses belajar mengajar. Pengawasan yang efektif membantu menjaga standar pendidikan dan meningkatkan kualitas pengajaran di madrasah.

e) Kepala Madrasah Sebagai Leader

Sebagai pemimpin, kepala madrasah perlu memberikan visi dan arah yang jelas kepada seluruh staf dan siswa. Kepemimpinan yang baik melibatkan kemampuan untuk memotivasi dan

menginspirasi semua anggota komunitas madrasah untuk bekerja sama mencapai tujuan pendidikan.

f) Kepala Madrasah Sebagai Inovator

Sebagai inovator, kepala madrasah harus mendorong inovasi dalam metode pengajaran dan pengelolaan madrasah. Dengan menciptakan budaya yang mendukung kreativitas, kepala madrasah dapat membantu madrasah tetap relevan dan responsif terhadap perkembangan pendidikan yang terus berubah.⁵⁶

g) Kepala Madrasah Sebagai Motivator

Dalam perannya sebagai motivator, kepala madrasah harus mampu menginspirasi guru dan siswa untuk mencapai potensi terbaik mereka. Motivasi yang tepat dapat meningkatkan semangat belajar dan kepuasan kerja di kalangan staf pengajar.⁵⁷

h) kepala madrasah sebagai Entrepreneurship

Kepala madrasah selaku manajer tidak hanya bertugas menjaga operasional lembaga tetap berjalan. tetapi juga, perlu memiliki jiwa kewirausahaan, yang mencakup kemampuan untuk mengenali peluang dalam pengembangan program pendidikan dan mengambil langkah-langkah inovatif untuk meningkatkan kualitas pendidikan di madrasah. Kewirausahaan membantu madrasah

⁵⁶ Abd Muis Thabrani, *Pengantar Pendidikan: Sebuah studi tentang Dasar-dasar Pendidikan di Indonesia*, CV Bildung Nusantara, Yogyakarta 2023, 171-176

⁵⁷ Nurul Arifin et al., *Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Budaya Membaca Al-Quran*, 13, no. 4 (2024).

untuk berkembang dan beradaptasi dengan kebutuhan masyarakat.⁵⁸

Dapat disimpulkan bahwa, konsep EMASLIME memberikan kerangka kerja yang komprehensif bagi kepala madrasah dalam menjalankan perannya sebagai manajer. Dengan mengintegrasikan elemen-elemen ini, kepala madrasah dapat menciptakan lingkungan belajar yang produktif, inovatif, dan berorientasi pada pencapaian tujuan pendidikan. Konsep ini juga menekankan pentingnya pengembangan diri dan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan, yang merupakan kunci untuk mencapai keberhasilan dalam kepemimpinan pendidikan, khusus dalamnya mewujudkan *work-life balance* atau keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi bagi guru.

Selain teori EMASLIME, terdapat tiga konsep kepemimpinan yang penting untuk membantu manajer menjalankan perannya sebagai pemimpin, yaitu *power* (kekuasaan), *authority* (wewenang), dan *policy* (kebijakan). Ketiga konsep ini memberikan landasan yang kuat bagi manajer untuk memengaruhi tim, mengambil keputusan yang tepat, dan menetapkan pedoman yang jelas dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan memahami dan menerapkan ketiga konsep ini,

⁵⁸ Megawati et al., "Peran Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Kompetensi Guru."

manajer dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan mendukung keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi guru.⁵⁹

a) Kekuasaan (*Power*)

Kekuasaan dalam kepemimpinan adalah kemampuan (*ability*) seorang pemimpin untuk memengaruhi dan mengarahkan perilaku anggota organisasi. Kekuasaan bisa ada tanpa dipergunakan, oleh karena itu kekuasaan adalah suatu kapasitas atau potensi. Aspek yang terpenting dari kekuasaan adalah bahwa kekuasaan merupakan suatu fungsi dari ketergantungan. Power yang dimaksud di sini adalah kemampuan (*ability*) yang terpisah dari wewenang atau kendali formal terhadap sumber daya dan reward untuk mempengaruhi orang lain.⁶⁰ Kapasitas ini dapat bersumber dari posisi formal, keahlian, atau kemampuan memberikan imbalan. Dalam praktiknya, pemimpin yang memahami dan mengelola kekuasaan ini dengan bijak dapat memotivasi tim, menciptakan lingkungan kerja produktif, dan mengatasi tantangan organisasi, sehingga mencapai tujuan bersama.

⁵⁹ I Gusti Ayu Agung Dewi Kurnia Uthami Gede Supartha, I Gusti Ayu Manuati Dewi, Ida Bagus Surya, "Spiritual Leadership in Organizations: Literature Review," *Mutiara: Multidisciplinary Scientific Journal* Volume 2, Number 4 (April, 2024): 156–70.

⁶⁰ Moh Dasuki, Strategi Power Edukatif Kiai Pada Pengembangan Iklim Organisasi Inklusif Di Pesantren Al-Qodiri Dan Pesantren Nurul Islam Jember, *Jurnal Studi Keislaman: Falasafia*, Vol.11, No.2, September 2020. 117. <https://share.google/OjiF0Kv4nO4EP1W3y>

b) Wewenang (*Authority*)

Wewenang adalah hak resmi yang dimiliki oleh seorang pemimpin untuk membuat keputusan dan mengarahkan tindakan dalam organisasi. Wewenang ini sering kali diakui secara formal dalam struktur organisasi, memberikan legitimasi kepada pemimpin untuk menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Dalam konteks ini, pemimpin diharapkan dapat mengambil keputusan yang tepat dan bertanggung jawab atas hasil yang dicapai oleh tim atau organisasi. Wewenang yang jelas dan terdefinisi dengan baik membantu menciptakan struktur yang stabil dan memudahkan anggota organisasi untuk memahami peran dan tanggung jawab mereka. Dengan demikian, wewenang yang efektif dapat meningkatkan kinerja organisasi dan menciptakan rasa saling percaya antara pemimpin dan anggota tim.

c) Kebijakan (*Policy*)

Kebijakan adalah pedoman atau aturan yang ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi. Kebijakan ini berfungsi sebagai panduan dalam pengambilan keputusan dan memberikan arah bagi tindakan yang harus diambil oleh anggota organisasi. Kebijakan yang jelas dan terstruktur tidak hanya membantu dalam mengurangi ketidakpastian, tetapi juga meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab di dalam organisasi. Dengan adanya kebijakan yang baik, pemimpin dapat

memastikan bahwa semua anggota organisasi bergerak ke arah yang sama dan memahami bagaimana tindakan mereka berkontribusi terhadap pencapaian tujuan bersama. Oleh karena itu, pengembangan dan penerapan kebijakan yang tepat sangat penting untuk keberhasilan jangka panjang organisasi.⁶¹

Dapat disimpulkan bahwa, peran manajer dalam menjalankan manajemen pendidikan sangat dibutuhkan dalam suatu lembaga pendidikan karena dalam manajemen pendidikan berisi konsep mengenai teori manajemen yang berfungsi untuk mengelola suatu lembaga pendidikan. Selain itu, kegiatan manajemen pendidikan juga mengatur seluruh aspek lembaga pendidikan, dan manajer disini berperan sebagai penggeraknya sistem manajemen tersebut.

Oleh sebab itu, lembaga pendidikan perlu memiliki seorang profesional yang bertanggung jawab dalam suatu bidang seperti guru bertanggung jawab untuk mengajar, kepala madrasah sebagai pemimpin bertanggung jawab pada manajemen personalia, tata usaha bertanggung jawab pada sarana dan prasarana serta keuangan pendidikan dan tenaga ahli lainnya sesuai dengan potensi sumber daya manusia yang dimiliki.⁶² Dibawah ini merupakan bagan bahwa manajemen merupakan seni dalam mengelola suatu hal, peran

⁶¹ Gede Supartha, I Gusti Ayu Manuati Dewi, Ida Bagus Surya, "Spiritual Leadership in Organizations: Literature Review."

⁶² Fatimatul Baroroh et al, Strategi Sekolah dalam Mewujudkan Visi dan Misi Di Madrasah Ibtidaiyah Wali Songo Asy-Syirbaany Tangerang Selatan, *Leaderia: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol. 5, No. 1, Juli 2024, 27-28, <https://doi.org/10.35719/leaderia.v5i1.578>

manajemen pendidikan di lembaga pendidikan sangat penting karena manajemen pendidikan mengatur seluruh aspek yang ada pada lembaga pendidikan.⁶³

2. Konsep *Work-life balance*

a. Definisi *Work-life balance*

Keseimbangan kerja dan kehidupan merupakan konsep yang kompleks dan multidimensi. Terdapat banyak cara untuk mendefinisikan keseimbangan kerja dan kehidupan. Beberapa ahli mendefinisikan keseimbangan kerja dan kehidupan sebagai kemampuan seseorang untuk menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadinya. Sementara itu, ahli lain mendefinisikan keseimbangan kerja dan kehidupan sebagai perasaan puas seseorang dengan tingkat integrasi antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadinya.⁶⁴

Menurut Clark *Work-life balance* merupakan suatu teori yang menjelaskan bagaimana individu mengatur lingkungan pekerjaan dan keluarga dan batasan diantara keduanya untuk mencapai keseimbangan.⁶⁵

Anugrah dan Priyambodo menyatakan bahwa Keseimbangan kerja dan kehidupan (*work-life balance*) adalah kemampuan seseorang untuk menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi dan keluarganya. Keseimbangan kerja dan kehidupan yang baik dapat dicapai ketika seseorang dapat memenuhi semua tanggung jawabnya di tempat kerja dan di rumah, tanpa mengorbankan kesehatan

⁶³ Syahrul Fauzi and Fajrin, "Peran Manajemen Pendidikan Islam dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan dan Masyarakat."

fisik dan mentalnya.⁶⁶

Menurut Fisher menyatakan bahwa *work-life balance* dapat membuat seorang membagi peran mana yang lebih penting dalam hidupnya dengan mengupayakan mana yang lebih penting dan menjadi tanggung jawabnya.⁶⁷

Jadi, dapat disimpulkan dari beberapa penjelasan para ahli di atas bahwa *work-life balance* adalah bagaimana caranya seseorang dapat mengatur kehidupan kerja dan kehidupan pribadi mereka secara seimbang.

b. Faktor yang Mempengaruhi *Work-life balance*

Mencapai keseimbangan antara kehidupan profesional dan personal (*work-life balance*) merupakan tantangan multidimensional bagi pendidik di era modern. Kondisi ini tidak hanya dipengaruhi oleh faktor tunggal, melainkan hasil interaksi kompleks antara berbagai elemen yang saling terkait. Studi-studi terkini mengungkapkan bahwa *work-life balance* guru merupakan produk dari dinamika antara faktor institusional, lingkungan kerja, karakteristik individu, dan konteks sosio-kultural yang spesifik.⁶⁸

⁶⁴ Wahda Asty Almaida, dan Insany Fitri Nurqamar, *Work-Family Conflict Dan Kepuasan Kerja: Peran Kebijakan Work-life balance, Dukungan Organisasi, Dan Dukungan Keluarga*. (CV Budi Utama, Sleman, 2022). 19-20.

⁶⁵ T.Elifira Rahmayati, "Keseimbangan Kerja dan Kehidupan (Work Life Balanced) Pada Wanita Bekerja," *Juripol* 4, no. 2 (2021): 129–41, <https://doi.org/10.33395/juripol.v4i2.11098>.

⁶⁶ Hendra and Artha, *Work-life balance: Suatu Studi Literatur*.

⁶⁷ Fiona Vebiola Lumban Gaol et al., "Analisis Work Life Balance Pada Karyawan Generasi Milenial di Bandung," *INOBIIS: Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia* 7, no. 1 (2023): 30–37, <https://doi.org/10.31842/jurnalnobis.v7i1.300>.

⁶⁸ Nita Oktiva, *Cara Guru Menjaga Work-life balance Supaya Hidup Lebih Bahagia*, 2021, <https://akupintar.id/info-pintar/-/blogs/work-life-balance-supaya-hidup-lebih-bahagia>.

Dalam konteks pendidikan Indonesia, tantangan *work-life balance* pendidik semakin kompleks karena beban kerja ganda yang harus ditanggung. Data terbaru menunjukkan bahwa guru tidak hanya berperan sebagai pengajar, tetapi juga harus menyelesaikan berbagai tugas administratif yang menyita waktu. Hasil survei Kemdikbud mengindikasikan bahwa rata-rata guru menghabiskan 18-22 jam per minggu untuk pekerjaan non-pengajaran, sebuah beban yang signifikan mempengaruhi keseimbangan hidup mereka.⁶⁹

D Pouluse, menjelaskan bahwasanya terdapat empat faktor pada work life balance yaitu:

1) Faktor Pribadi

Faktor pribadi meliputi karakteristik individu seperti manajemen waktu, prioritas hidup, kesehatan fisik/mental, serta kemampuan mengelola stres. Contoh: Guru yang bisa memisahkan urusan pekerjaan dan keluarga cenderung memiliki *work-life balance* lebih baik.

2) Faktor Organisasi

Faktor organisasi berkaitan dengan kebijakan dan budaya kerja di institusi, seperti fleksibilitas jam kerja, beban tugas, dukungan atasan, serta fasilitas yang diberikan. Contoh: Madrasah yang mengurangi tugas administratif dan memberikan opsi kerja hybrid membantu guru lebih seimbang.

⁶⁹ Ramli Ramli and Nizwardi Jalinus, "Evaluasi Kinerja Guru Madrasah Menengah Kejuruan Sumatera Barat Pascasertifikasi," *Jurnal Penelitian dan Evaluasi Pendidikan* 17, no. 1 (June 6, 2013): 72–87, <https://doi.org/10.21831/pep.v17i1.1362>.

3) Faktor Sosial

Faktor social Melibatkan dukungan dari keluarga, teman, atau komunitas, serta norma sosial yang memengaruhi pembagian peran. Contoh: Dukungan pasangan dalam mengurus rumah tangga dapat meringankan tekanan kerja guru.

4) Faktor lainnya

Faktor lainnya termasuk dalam aspek eksternal seperti teknologi, kondisi ekonomi, atau lingkungan fisik. Contoh: Akses internet cepat memudahkan guru menyelesaikan pekerjaan dari rumah, menghemat waktu.⁷⁰

Menurut Schabracq, dkk. ada beberapa faktor yang dapat memengaruhi keseimbangan kehidupan kerja (*work life balance*) seseorang, yaitu:

- 1) Karakteristik kepribadian, berpengaruh terhadap kehidupan kerja dan di luar kerja. Hal ini menunjukkan adanya hubungan antara tipe attachment yang didapatkan individu ketika masih kecil dengan *work life balance*. Selain itu, individu yang mempunyai secure attachment cenderung mengalami *positive spillover* (dampak positif) dibandingkan individu yang mempunyai insecure attachment.
- 2) Karakteristik keluarga, salah satu aspek penting yang dapat menentukan ada tidaknya konflik antara pekerjaan dan kehidupan

⁷⁰ Gaol et al., "Analisis Work Life Balance Pada Karyawan Generasi Milenial di Bandung."

pribadi. Seperti konflik di dalam keluarga dapat memengaruhi work life balance.

- 3) Karakteristik pekerjaan, meliputi pola kerja, beban kerja, serta jumlah waktu yang digunakan untuk bekerja dapat memicu adanya konflik, baik konflik dalam pekerjaan maupun konflik dalam kehidupan pribadi.
- 4) Sikap, merupakan evaluasi terhadap berbagai aspek dalam dunia sosial. Di mana dalam sikap tersebut ada komponen seperti pengetahuan, perasaan-perasaan dan kecenderungan untuk bertindak. Sikap dari masing-masing individu merupakan salah satu faktor yang memengaruhi work life balance.⁷¹

Dapat disimpulkan, bahwa *Work-life balance* pendidik dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti, beban kerja berlebihan, jadwal tidak fleksibel, tekanan emosional, kurangnya dukungan madrasah, dan manajemen diri yang kurang optimal. Untuk mengatasinya, manajemen madrasah dapat menerapkan kebijakan fleksibel seperti pengurangan tugas administratif melalui digitalisasi, menyediakan program kesehatan mental, memberikan pelatihan manajemen waktu, serta menetapkan batasan kerja yang jelas dengan menghargai waktu istirahat guru. Dengan langkah-langkah ini, diharapkan guru dapat mencapai keseimbangan hidup-kerja yang lebih baik, sehingga meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan secara keseluruhan.

⁷¹ Arum rifda, “*Work-life balance*: Manfaat Dan Berbagai Faktor Yang Mempengaruhi,” *Gramedia Blog*, 2021, https://www.gramedia.com/best-seller/work-life-balance/?srsltid=AfmBOoq6g3jya35mJZ_L6BXzIYrupLiE1JmHrEJw3jZK8f-xuVO5PvzK.

3. Kebijakan dan Praktik di Madrasah

Setiap organisasi atau lembaga pendidikan yang berjalan dengan baik membutuhkan pedoman yang jelas untuk mengatur aktivitas anggotanya. Pedoman inilah yang kita kenal sebagai kebijakan, secara umum Kebijakan adalah seperangkat aturan, pedoman, atau regulasi formal yang ditetapkan oleh suatu lembaga maupun organisasi untuk mengarahkan tindakan dan pengambilan keputusan. Kebijakan bersifat struktural dan, dirancang untuk menciptakan konsistensi, mengontrol perilaku, dan mencapai tujuan organisasi.⁷²

a. Kebijakan terkait kesejahteraan pendidik

Kesejahteraan guru sebagai fondasi dari kualitas pendidikan, telah melahirkan berbagai teori kebijakan yang berkembang secara dinamis. Dalam perspektif Kebijakan yang berkaitan dengan kesejahteraan guru, kesejahteraan bagi guru sangat berperan penting untuk meningkatkan Kinerja guru agar optimal, dalam menghasilkan peserta didik berkualitas, serta mewujudkan tujuan pendidikan. Pada Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen yang berisi tentang pengaturan kesejahteraan guru, termasuk tunjangan profesi, tunjangan khusus, dan jaminan kesejahteraan sosial. UU ini juga menjamin perlindungan hukum bagi guru dalam menjalankan tugas profesionalnya, seperti hak atas kekayaan intelektual dan rasa aman dalam bekerja.⁷³

⁷² Abdul Rozak, "Kebijakan Pendidikan Di Indonesia," *Alim | Journal of Islamic Education* 3, no. 2 (2021): 197208, <https://doi.org/10.51275/alim.v3i2.218>.

⁷³ Dewi Rahmawati Nur Aulia, "Perlukah RUU PerlindunganGuru Dibentuk?," *Desember 2024*, n.d., <https://www.theindonesianinstitute.com/perlukah-ruu-perlindungan-guru->

Rincian Regulasi Kesejahteraan Guru; UU No. 14/2005.⁷⁴

- 1) Menjamin guru berhak mendapatkan penghasilan di atas kebutuhan hidup minimum dan jaminan kesejahteraan sosial.
- 2) Guru berhak atas perlindungan hukum dalam menjalankan tugas keprofesionalan, termasuk jaminan rasa aman dan keselamatan.
- 3) Guru berhak atas tunjangan profesi, tunjangan khusus, dan tunjangan kehormatan (pasal 14 ayat (1) bagian a).
- 4) Pemerintah, pemerintah daerah, masyarakat, organisasi profesi, dan satuan pendidikan wajib memberikan perlindungan kepada guru dalam melaksanakan tugas (pasal 39 ayat (1)).

Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen telah menjadi landasan konstitusional dalam membangun ekosistem profesionalisme pendidik di Indonesia. Secara khusus, Pasal 14 ayat (1) yang menjamin hak guru memperoleh penghasilan di atas kebutuhan hidup minimum, serta Pasal 15 tentang pengembangan keprofesian berkelanjutan, telah menciptakan transformasi signifikan dalam tata kelola kesejahteraan pendidik. Implementasi UU ini dalam bentuk program sertifikasi guru melalui jalur portofolio dan pendidikan telah berhasil meningkatkan.⁷⁵

- 1) Standar kualifikasi akademik guru

dibentuk/#:~:text=Dalam%20UU%20No%2014/2005,tentang%20hak%20perlindungan%20profesi%20guru.

⁷⁴

peraturan *Pemerintah* *Republik* *Indonesia*, n.d.,
[https://jdih.kemenkeu.go.id/api/download/98737a0e-c7eb-4aec-a00c-afa6dc15fd37/41TAHUN2009PP.HTM#:~:text=1.,Republik%20Indonesia%20Nomor%204586\);](https://jdih.kemenkeu.go.id/api/download/98737a0e-c7eb-4aec-a00c-afa6dc15fd37/41TAHUN2009PP.HTM#:~:text=1.,Republik%20Indonesia%20Nomor%204586);)

⁷⁵

Indonesia Pemerintah Pusat, "Peraturan Perundang-Undangan," Tahun 2005,
<https://peraturan.bpk.go.id/Details/40266/uu-no-14-tahun-2005>.

2) Peningkatan rata-rata penghasilan guru bersertifikasi sebesar 1,5-2x UMR

3) Pengakuan sosial terhadap profesi keguruan

Evaluasi 18 tahun implementasi (2005-2023) menunjukkan beberapa tantangan yang perlu menjadi perhatian:⁷⁶

- 1) Aspek Regulasi: Kesenjangan implementasi antar daerah masih signifikan (data Kemdikbud 2023 menunjukkan 65% guru di Jawa telah tersertifikasi, sementara di Papua Barat baru 42%)
- 2) Aspek Kualitas: Mekanisme evaluasi berkelanjutan pasca-sertifikasi masih perlu penguatan
- 3) Aspek Keadilan: Terdapat 12,3% guru honorer yang belum terjangkau program ini (Data PGRI, 2023)

Dengan adanya kebijakan-kebijakan tersebut, tidak semua guru mau atau mampu mengembangkan diri mereka melalui pelatihan.

Meskipun gaji sering digunakan sebagai acuan kesejahteraan, sebenarnya, kesejahteraan guru lebih luas dari sekadar gaji.

Faktor-faktor kesejahteraan meliputi:⁷⁷

- 1) fasilitas yang memadai,
- 2) gaji yang memenuhi standar hidup,
- 3) lingkungan kerja yang aman dan nyaman,

⁷⁶ Muchammad Catur Rizky dan Wahyu Suhartatik, "Implementasi Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru Dan Dosen Terhadap Kesejahteraan Dosen Profesional Di Universitas Sunan Giri Surabaya" Vol. 5, No. 8 (Agustus 2023): 561–569.

⁷⁷ Saidun Hutasuhut et al., "Kesejahteraan Guru di Indonesia," *Future Academia: The Journal of Multidisciplinary Research on Scientific and Advanced* 3, no. 1 (2025): 227–35, <https://doi.org/10.61579/future.v3i1.277>.

- 4) sistem kerja yang adil dan terbuka, serta
- 5) ruang untuk kreativitas dan aspirasi.

Faktor-faktor ini akan meningkatkan etos dan moral kerja guru, yang pada gilirannya mendorong kinerja profesional mereka. Kesejahteraan berdampak pada motivasi dan kinerja guru dalam meningkatkan pembelajaran, baik dari faktor internal maupun eksternal. Faktor-faktor seperti motivasi, keahlian, pengalaman profesional, dan latar belakang pendidikan memengaruhi kinerja guru di madrasah. Meski kesejahteraan meningkat, motivasi dan kinerja mengajar tetap rendah, sehingga menghambat proses pembelajaran siswa.⁷⁸ Hal ini terjadi karena metode pengajaran tidak sesuai dengan kemampuan guru, kurangnya pemahaman teknologi, metode efektif, dan minimnya keterlibatan madrasah dalam pengembangan kemampuan guru. Akibatnya, kebutuhan siswa akan pendidikan tidak terpenuhi secara optimal. Runtini mengungkapkan bahwa beberapa penelitian, termasuk hasil PISA 2012, menunjukkan penurunan kualitas siswa Indonesia, meskipun hal ini tidak sepenuhnya terkait dengan lemahnya upaya guru dalam meningkatkan keterampilannya.⁷⁹

Dapat disimpulkan, Kebijakan terkait Kesejahteraan yang memadai bagi guru sangat penting untuk mendukung kehidupan pribadi dan kerja mereka. Dengan begitu, guru dapat lebih fokus dan profesional

⁷⁸ Yogi wiratomo et al, Peran Kepala sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran dalam Membangun sekolah Berkualitas Berdasarkan Teori Weber's 1996, *Leaderia: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol. 5, No. 1, Juni 2024, 33-35, <https://doi.org/10.35719/leaderia.v5i1.587>

⁷⁹ Hutasuhut et al., "Kesejahteraan Guru di Indonesia." 231.

dalam menjalankan tugasnya. Guru dengan kesejahteraan yang tinggi akan meningkatkan kinerja mereka, yang pada gilirannya berdampak positif pada proses pembelajaran dan keberhasilan peserta didik. Meningkatkan kesejahteraan guru sangat penting dilakukan dan diupayakan, sehingga mereka dapat lebih fokus meningkatkan kinerjanya dalam mengajar tanpa khawatir dengan kesejahteraannya. Kesejahteraan guru berdampak pada kinerja mereka di madrasah. Untuk itu, kualitas kesejahteraan guru perlu dipenuhi, seperti fasilitas, jam kerja yang efektif, layanan untuk pendidik, tunjangan kinerja, layanan kesehatan, makan, tunjangan transportasi, serta pelatihan dan pengembangan diri, yang semuanya harus tercantum dalam kebijakan pemerintah dan madrasah.

b. Praktik yang mendukung *work-life balance*/kesejahteraan

Work-life balance (keseimbangan kerja-hidup) dan kesejahteraan pendidik adalah faktor penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Pendidik yang sejahtera cenderung lebih termotivasi, kreatif, dan mampu memberikan pengajaran berkualitas tinggi. Berikut beberapa teori dan praktik yang diterapkan di madrasah untuk mendukung hal tersebut:⁸⁰

- 1) Fleksibilitas jam kerja, Manusia membutuhkan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial untuk mencapai kesejahteraan psikologis.

⁸⁰ Lulu Faridah, "Teachers' Mental Health with *Work-life balance* (Kesehatan Mental Guru Dengan Kerja Hidup Seimbang)," *Guruinovatif.Id*, desember 2023, <https://guruinovatif.id/artikel/teachers-mental-heart-with-work-life-balance-kesehatan-mental-guru-dengan-kerja-hidup-seimbang#!>

Fleksibilitas jam kerja memberikan otonomi bagi guru dalam mengatur waktu, mengurangi stres, dan meningkatkan kepuasan kerja. Contoh praktik di madrasah berupa: Sistem work-from-home untuk tugas administratif (misalnya, menyusun RPP atau penilaian) Dan Hari kerja kompresi (misalnya, 4 hari kerja dengan jam lebih panjang tetapi libur lebih banyak).

- 2) Pengurangan Beban Administratif, Praktik yang dapat dilakukan oleh madrasah berupa: Mengurangi tugas administratif yang tidak perlu dengan otomatisasi sistem (e-raport, absen digital) dan Membentuk tim khusus untuk urusan administratif sehingga guru fokus pada pengajaran.
- 3) Lingkungan Kerja yang Kolaboratif dan Apresiatif, Lingkungan kerja positif meningkatkan kinerja dan kesejahteraan. Praktik yang bisa dilakukan Madrasah: Membangun budaya apresiasi (misalnya, penghargaan bulanan untuk guru berprestasi). Dan Mendorong kerja tim melalui sharing session antar-guru.

Selain praktik di atas yang mendukung terhadap terwujudnya *work-life balance*, Dukungan sosial juga merupakan praktik yang berbentuk dukungan yang diberikan oleh orang-orang yang berada di sekitar kita seperti keluarga, pasangan, teman kerja, atasan, dan lain-lain, dengan maksud untuk membuat seseorang merasa lebih baik dalam melakukan perannya dalam kehidupan. Dukungan sosial dalam lingkup kerja mencakup *family support*, *organizational support*, *supervisor*

support, dan *co-worker support*. memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *work-life balance*.⁸¹

Dalam konteks ini, *work-life balance* dapat dirasakan oleh pendidik jika terdapat dukungan di lingkungan dimana ia bekerja. Dukungan sosial yang dimaksud bisa berupa dukungan yang diberikan oleh rekan kerja, manajemen madrasah secara langsung, maupun organisasi/lembaga pendidikan secara keseluruhan.⁸²

Work-life balance dapat tercipta jika kondisi individu merasakan adanya kepuasan terhadap hidup yang dijalannya (*life satisfaction*) dan mampu membagi waktu serta tanggung jawab dalam kehidupan pribadi/keluarga, maupun kehidupan kerja. Kebijakan yang efektif dari keseimbangan kehidupan kerja yang dianut oleh organisasi atau lembaga memungkinkan pendidik untuk bersosialisasi dengan masyarakat sambil memastikan layanan dan kualitas pembelajaran terkendali dan produktivitas meningkat.⁸³

Penerapan *work-life balance* telah terbukti memberikan pengaruh pada karyawan dalam hal rekrutmen, menurunkan turnover intention, ketidakhadiran, serta resiko kecelakaan kerja, meningkatkan komitmen kerja, loyalitas kerja, kepuasan kerja (*job satisfaction*), dan produktivitas kerja. Mempertahankan karyawan agar tetap sehat secara fisik maupun

⁸¹ “*Work-life balance* Sebagai Gaya Hidup.”

⁸² Arditya Afrizal Mahardika et al., “*Work-life balance* pada karyawan generasi Z,” *Collabryzk Journal for Scientific Studies* 1, no. 1 (2022): 1–16, <https://doi.org/10.58959/cjss.v1i1.8>.

⁸³ BBC News, *Apa Artinya Work-life balance Bagi Pekerja Modern*, April 26, 2023, <https://www.bbc.com/indonesia/articles/cd10xwkdqe1o>.

mental dan tetap mampu bekerja berjam-jam secara efisien merupakan tugas serta tantangan besar bagi pengelolaan sumber daya manusia.⁸⁴

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan, praktik Manajemen madrasah yang baik seperti Fleksibilitas jam kerja, lingkungan kerja yang positif dan kebijakan yang mendukung kesejahteraan guru. Dapat mewujudkan dan mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (*work-life balance*) guru. Hal ini bisa dilakukan dengan memberikan fleksibilitas jadwal mengajar atau kerja, dukungan emosional, menciptakan lingkungan kerja yang positif, menyediakan peluang pengembangan profesional, dan memperhatikan kesejahteraan fisik. Sehingga madrasah dapat menciptakan lingkungan yang sehat, bahagia, dan produktif bagi semua.



⁸⁴ Arditya Afrizal Mahardika et al., “*Work-life balance* pada karyawan generasi Z.”

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian dengan judul “Peran Manajer Madrasah Dalam Mewujudkan *Work-life balance* Bagi Guru Di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Jember” menggunakan pendekatan penelitian kualitatif deskriptif dikarenakan peneliti ingin mengkaji lebih dalam topik penelitian serta berfokus pada proses dan kaya akan data penelitian sehingga dapat menghasilkan penelitian yang mendalam, pengumpulan data dilakukan dengan proses observasi, wawancara, dan dokumentasi.

Penggunaan pendekatan deskriptif kualitatif yang dilakukan peneliti disini bertujuan untuk mengungkap fakta yang sesuai dengan kondisi di lapangan secara spesifik, transparan dan juga mendalam tanpa dipengaruhi pandangan maupun pendapat pribadi.

B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini berlokasi di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Jember, pemilihan lokasi ini didasarkan pada beberapa pertimbangan, bukan hanya karena aksesibilitasnya yang baik bagi peneliti, tetapi juga karena adanya kebijakan yang mendukung keseimbangan kerja-hidup di madrasah tersebut. Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Jember merupakan lembaga pendidikan yang mencerminkan kondisi dan tantangan yang dihadapi oleh banyak madrasah di wilayah ini. Dengan memilih lokasi ini, penelitian diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai peran manajemen

madrasah di tingkat lokal dalam mewujudkan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan bagi para guru, serta bagaimana kebijakan dan praktik yang diterapkan dapat disesuaikan dengan kebutuhan spesifik lembaga tersebut. diterapkan dapat disesuaikan dengan kebutuhan spesifik lembaga setempat.

C. Subyek Penelitian

Subyek penelitian dengan judul “Peran Manajemen Madrasah dalam Mewujudkan *Work-life balance* bagi Pendidik: Analisis terhadap Kebijakan dan Praktik di MTsN 1 Jember” Mencakup beberapa subjek utama yaitu, Kepala Madrasah, Waka Kurikulum, Guru atau pendidiki, dan Staff Keadministrasian di MTsn 1 jember:

1. Kepala Madrasah

a. Karakteristik Subyek

Kepala madrasah MTsn 1 Jember yaitu, Akhmad Makhin, M.Pd.

merupakan pimpinan tertinggi yang memiliki wewenang penuh dalam perumusan kebijakan, pengambilan keputusan strategis, dan pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan MTsN 1 Jember.

b. Partisipasi dalam Penelitian

Dalam penelitian ini, kepala madrasah akan berpartisipasi melalui wawancara mendalam untuk menjelaskan berbagai kebijakan madrasah terkait dengan upaya mewujudkan *work-life balance* bagi pendidik. Beliau akan memaparkan strategi manajemen yang telah diterapkan, kendala yang dihadapi serta solusi yang dikembangkan untuk

menciptakan harmoni antara tuntutan profesional dan kebutuhan pribadi para pendidik di MTsN 1 Jember.

2. Wakil Kepala Bidang Kurikulum

a. Karakteristik Subyek

Wakil Kepala bidang kurikulum yaitu, Sri Chikmawati, S. Ag., M. Pd. I. merupakan sosok yang memahami secara mendalam tentang beban akademik dan administrasi yang diemban oleh para guru. Posisi ini bertanggung jawab dalam menyusun peencanaan pembelajaran, mengatur distribusi jam mengajar, serta memastikan kelancaran proses belajar mengajar sesuai dengan ketentuan kurikulum yang berlaku.

b. Partisipasi dalam Penelitian

Partisipasi wakil kurikulum dalam penelitian ini berupa penyampaian informasi mengenai kebijakan penjadwalan guru, mekanisme pembagian tugas tambahan, serta upaya-upaya yang dilakukan untuk meminimalisir beban kerja berlebihan. Beliau juga akan memberikan pandangan mengenai efektivitas kebijakan yang ada dalam mendukung keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi para pendidik.

3. Guru atau Pendidik

a. Karakteristik Subyek

Guru di MTsN 1 Jember berperan sebagai ujung tombak pendidikan dengan latar belakang dan tanggung jawab yang beragam, baik dalam aspek akademik maupun non-akademik. Dalam penelitian ini subyek yang dipilih yaitu, Abdul Bari, S.Pd., M.Pd. dan Muhammad

Sodiq, S.Ag., selaku guru yang berdomisili dekat serta, H. Abdul Ghofur, S. Pd.I. dan Bagus wicaksono, S.Pd. selaku guru yang berdomisili jauh. Pemilihan dua guru berdomisili jauh dan dua guru berdomisili dekat dilakukan untuk memahami bagaimana peran manajer dapat menjawab tantangan yang berbeda terkait *work-life balance*. Jarak tempuh yang signifikan sering kali menjadi sumber kelelahan, stres, dan berkurangnya waktu istirahat, sehingga dukungan manajer seperti kebijakan fleksibilitas waktu menjadi sangat krusial bagi guru yang tinggal jauh dengan. Dengan membandingkan kedua kelompok ini, penelitian dapat melihat sejauh mana kebijakan dan kepemimpinan manajer efektif dalam menciptakan keseimbangan yang adil dan optimal bagi semua guru, terlepas dari lokasi tempat tinggal mereka. Hasilnya diharapkan dapat memberikan rekomendasi yang lebih tepat sasaran dan realistis bagi dunia pendidikan.

b. Partisipasi dalam Penelitian

Para guru akan berpartisipasi dalam wawancara untuk membagikan pengalaman mereka dalam menjalankan tugas sehari-hari. Mereka akan mengevaluasi sejauh mana kebijakan madrasah mendukung terciptanya *work-life balance*, serta mengungkapkan tantangan dan harapan terkait manajemen waktu dan kesejahteraan sebagai pendidik. Pemilihan empat guru memberikan representasi yang cukup untuk mendapatkan pandangan beragam tanpa membuat penelitian menjadi terlalu kompleks. Dengan jumlah ini, peneliti dapat mengelola data dan

analisis secara efektif, sambil tetap memperoleh wawasan yang cukup untuk menarik kesimpulan yang berarti.

4. Kepala Tata Usaha

a. Karakteristik Subyek

Kepala tata usaha yaitu, Nikmatul Masykuroh, S. Ag. memegang peran kunci dalam pengelolaan administrasi dan logistik madrasah yang secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi kenyamanan kerja para guru. Posisi ini bertanggung jawab atas kelancaran proses administrasi kepegawaian, pengelolaan fasilitas pendukung, serta implementasi kebijakan yang terkait dengan kesejahteraan staf.

b. Partisipasi dalam Penelitian

Dalam penelitian, kepala tata usaha akan memberikan informasi mengenai dukungan administratif yang tersedia bagi guru, seperti mekanisme pengajuan cuti, penyediaan fasilitas pendukung, dan koordinasi antara kebijakan manajemen dengan kebutuhan riil para pendidik. Partisipasinya akan membantu mengungkap sejauh mana aspek administratif mendukung terwujudnya *work-life balance* di MTsN 1

Jember

D. Teknik Pengumpulan Data

Untuk mengumpulkan data yang sesuai dengan kenyataan di lapangan, peneliti menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

1. Wawancara

Dalam penelitian yang dilakukan oleh peneliti, wawancara dilakukan sebagai salah satu teknik pengumpulan data untuk memperoleh informasi yang lebih mendalam mengenai topik penelitian. Wawancara ini dilakukan dengan narasumber terpilih yang memiliki keterkaitan langsung dengan objek penelitian sehingga dapat memberikan perspektif yang lebih komprehensif dan valid. Setiap pertanyaan dalam wawancara dilakukan dengan jenis Bebas-Terpimpin (semi terstruktur) disusun berdasarkan indikator yang telah dirancang secara sistematis sebagai berikut:

Tabel 3.1
Indikator Wawancara

No	Fokus	Indikator Data
1.	Peran manajer madrasah dalam mendukung <i>work-life balance</i> bagi pendidik di MTsN 1 Jember.	1. Pemahaman manajer madrasah tentang konsep <i>work-life balance</i> bagi pendidik 2. Upaya yang dilakukan manajer madrasah untuk membantu pendidik mencapai keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi 3. Tanggapan kepala madrasah dan wakil manajemen terhadap kebutuhan <i>work-life balance</i> guru
2.	Kebijakan dan praktik yang diterapkan oleh manajemen madrasah dalam mendukung keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi pendidik di MTsn 1 Jember.	1. Kebijakan yang telah diterapkan untuk mendukung <i>work-life balance</i> pendidik 2. Mekanisme evaluasi kebijakan tersebut 3. Madrasah menangani keluhan guru terkait beban kerja
3.	Pandangan guru terhadap kebijakan madrasah tentang kinerja dan kesejahteraan pendidik di MTsN 1 jember.	1. Guru merasa kebijakan madrasah membantu mengurangi stres kerja 2. Implikasi kebijakan tersebut terhadap motivasi mengajar 3. Produktivitas dan kinerja guru meningkat setelah adanya kebijakan ini 4. Tantangan yang masih dihadapi guru dalam penerapan kebijakan.

2. Observasi

Observasi pada penelitian ini menggunakan observasi partisipatif agar peneliti dapat terlibat langsung dalam keseharian pendidik, sehingga mampu memahami secara mendalam praktik *work-life balance* dan peran manajemen madrasah dari sudut pandang insider. Kehadiran peneliti dalam aktivitas alami subjek memungkinkan pengamatan yang lebih kaya terhadap dinamika sosial, hambatan tak terucapkan, serta kesenjangan antara kebijakan tertulis dengan realitas di lapangan, aspek yang sering luput dalam wawancara atau analisis dokumen. Pendekatan ini juga memperkuat validitas data melalui pengalaman langsung dan interaksi alami dengan para guru dan staf.

Tabel 3.2
Indikator Dokumentasi

No.	Fokus	Indikator Data
1.	Peran manajer madrasah dalam mendukung <i>work-life balance</i> bagi pendidik di MTsN 1 Jember.	1. Adanya pelaksanaan jam kerja yang fleksibel untuk guru 2. Ketersediaan fasilitas pendukung (ruang istirahat, ruang konseling, dll.). 3. Bentuk penghargaan yang diberikan untuk meningkatkan motivasi dan semangat kerja.
2.	Kebijakan dan praktik yang diterapkan oleh manajemen madrasah dalam mendukung keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi pendidik di MTsn 1 Jember.	1. Pelaksanaan kebijakan fleksibilitas waktu (misalnya work from home, cuti khusus). 2. Sikap staf dan guru terhadap kebijakan yang ada (apakah diterima dengan baik?).
3.	Pandangan guru terhadap kebijakan madrasah tentang kinerja dan kesejahteraan pendidik di MTsN 1 jember.	1. pengamatan terhadap tingkat kehadiran guru dan partisipasi dalam kegiatan madrasah. 2. Ekspresi emosional guru (apakah terlihat lebih bahagia atau masih stres).

		3. Dinamika interaksi guru-siswa, dan guru-manajer (apakah guru diberikan kesempatan untuk memberikan masukan atau saran terkait kebijakan yang ada).
--	--	---

3. Tinjauan Dokumen

Tinjauan dokumen adalah proses sistematis untuk mengumpulkan, menganalisis, dan mengevaluasi dokumen yang relevan dengan topik penelitian. Ini mencakup dokumen resmi, laporan, kebijakan, dan materi tertulis lainnya yang dapat memberikan informasi penting untuk penelitian. Dalam penelitian ini, peneliti mengumpulkan dokumen berupa data primer dan sekunder:

Data primer, data yang dikumpulkan langsung dari sumbernya untuk tujuan penelitian, data ini bersifat orisinal dan belum pernah diproses atau dianalisis sebelumnya. Data primer mengenai topik peran manajemen madrasah dalam mewujudkan *work-life balance* melalui kebijakan dan praktik yang ada, yakni sebagai berikut:

- a. Wawancara dengan kepala madrasah selaku manajer untuk mendapatkan bagaimana Upaya yang dilakukan manajer madrasah untuk membantu pendidik mencapai keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi.
- b. pandangan guru tentang kebijakan madrasah mengenai kesejahteraan dan *work-life balance* (keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi).
- c. Observasi langsung terhadap praktik manajemen madrasah.

Data Sekunder, data yang sudah ada dari madrasah dalam bentuk dokumen, laporan, atau publikasi yang dapat diakses oleh peneliti.

- a. Profil MTsN 1 Jember
- b. Struktur organisasi lembaga
- c. Jadwal Mengajar
- d. Kalender Akademik
- e. Dokumen mengenai kebijakan yang mengatur kinerja dan kesejahteraan guru
- f. Laporan Tahunan madrasah (bagian yang relevan dengan kebijakan guru).
- g. Data anonym dan teragregasi, berupa statistik kehadiran guru (tanpa nama, hanya persentase/rekap).
- h. Dokumen pemberian reward.
- i. Laporan tahunan madrasah yang mencakup kebijakan dan pencapaian.

Tabel 3.3
Indikator Dokumen

No.	Fokus	Indikator Data
1.	Peran manajemen madrasah dalam mendukung <i>work-life balance</i> bagi pendidik di MTsN 1 Jember.	1. Struktur organisasi madrasah. 2. kebijakan yang berhubungan dengan <i>work-life balance</i> . 3. Surat keputusan beban kerja dan pembagian tugas guru. 4. Data jumlah guru dan distribusi jam mengajar. 5. dokumen tertulis (peraturan, SOP, atau panduan) yang mengatur pemberian reward.
2.	Kebijakan dan praktik yang diterapkan oleh manajemen madrasah dalam mendukung keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi pendidik di	1. Dokumen kebijakan resmi madrasah (SK, panduan kerja, dll.). 2. Laporan pelaksanaan program (pelatihan, workshop, dll.).

	MTsn 1 Jember.	3. Daftar hadir guru (tanpa nama, hanya persentase/rekap). 4. Pemberian reward pada guru berdasarkan penilaian kinerja
3.	Pandangan guru terhadap kebijakan madrasah tentang kinerja dan kesejahteraan pendidik di MTsN 1 jember.	1. Data absensi guru sebelum dan setelah kebijakan diterapkan (tanpa nama, hanya persentase/rekap). 2. Evaluasi kinerja guru (nilai siswa, penilaian atasan, SK panduan pelaksanaan supervisi.).

E. Analisis Data

Dalam penelitian ini, model analisis data yang digunakan oleh peneliti adalah model Miles, Huberman dan Saldana. Dikarenakan sangat cocok untuk mengeksplorasi secara mendalam peran manajemen madrasah dalam mewujudkan *work-life balance* pendidik di MTsN 1 Jember, termasuk kebijakan dan praktik yang diterapkan, sekaligus memastikan validitas dan kedalaman temuan penelitian. Selain itu, model analisis karya Miles ini dapat membantu peneliti untuk memahami data kualitatif dengan lebih baik dengan mengidentifikasi pola. Komponen dalam analisis data Miles, Huberman dan Saldana, yang dikutip dalam bukunya Samiaji Sarosa menyebutkan komponen-komponennya sebagai berikut:⁸⁵

1. Pengumpulan Data

Dengan menggunakan analisis kualitatif model Miles, Huberman dan Saldana dapat membantu peneliti untuk mengumpulkan data yang relevan dan akurat tentang Peran manajemen madrasah dalam mewujudkan *work-life balance* bagi pendidik.

⁸⁵ Samiaji Sarosa, *Data Penelitian Kualitatif* (PT Kasinus Depok, 2021). 2-5.

2. Kondensasi Data

Setelah data terkumpul, peneliti melakukan kondensasi data melalui proses koding dan kategorisasi untuk mereduksi informasi yang terlalu luas atau berulang. Data mentah dari transkrip wawancara, catatan observasi, dan dokumen dianalisis untuk mengidentifikasi tema-tema kunci, seperti kebijakan fleksibilitas waktu kerja, atau dukungan madrasah terhadap kesejahteraan guru. Dengan memfokuskan pada pola-pola yang relevan, peneliti dapat menyederhanakan data tanpa kehilangan makna intinya.

3. Penyajian Data (*data display*)

Penyajian data dalam bentuk matriks, tabel, atau diagram. Misalnya, sebuah tabel dapat membandingkan kebijakan madrasah dengan dampaknya terhadap *work-life balance* guru, atau diagram alur menggambarkan proses pengambilan keputusan manajemen terkait isu ini. Penyajian visual membantu peneliti dan pembaca melihat hubungan antartema secara jelas serta mengidentifikasi kesenjangan atau pola yang tidak terlihat dalam teks naratif.

4. Penarikan Kesimpulan (*Conclusion Drawing*)

menarik kesimpulan tentang sejauh mana manajemen MTsN 1 Jember berperan dalam mewujudkan *work-life balance* pendidik. Kesimpulan ini dibangun dengan membandingkan temuan di lapangan (seperti efektivitas kebijakan atau kendala yang dihadapi) dengan teori dan penelitian sebelumnya. Proses verifikasi, seperti member check atau diskusi dengan rekan peneliti, memastikan bahwa kesimpulan yang

dihasilkan akurat dan dapat dipertanggungjawabkan.

F. Keabsahan Data

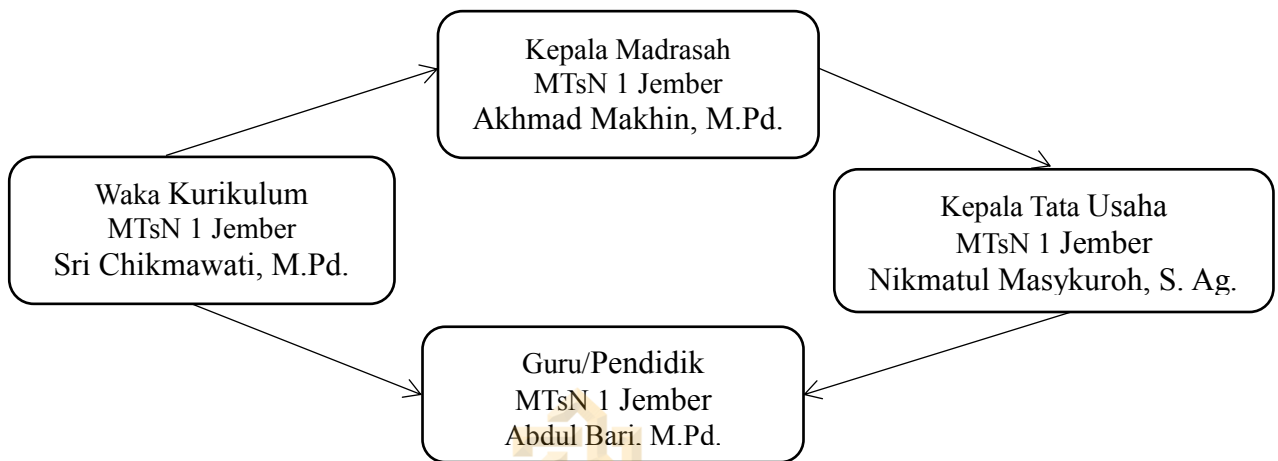
Keabsahan data bertujuan untuk memperoleh kredibel/kepercayaan dengan mengukur kebenaran informasi ataupun data yang didapat dari hasil penelitian yang sudah dilakukan sehingga hasil penelitian dapat dipertanggung jawabkan kebenarannya. Uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif meliputi uji *credibility* atau (validitas internal), uji *dependability* (reabilitas) data, uji *transferability* atau (validitas eksternal) dan uji *comformability* (objektivitas).⁸⁶

Untuk mendapatkan temuan yang absah, maka peneliti menggunakan teknik triangulasi sumber dan triangulasi teknik yang dijabarkan sebagai berikut:

1. Triangulasi Sumber

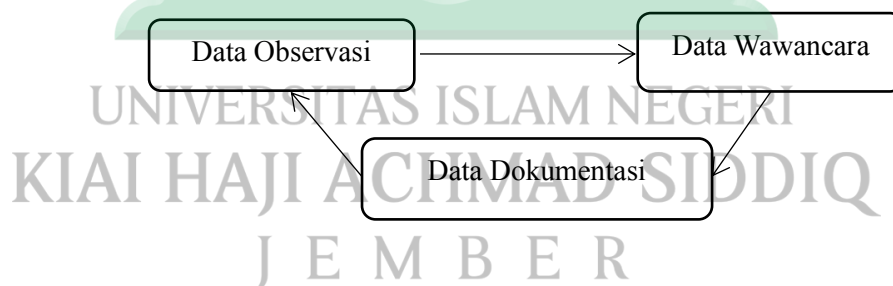
Triangulasi sumber merupakan menggali kebenaran data atau informasi melalui pengecekan kembali sumber perolehan data yang didapatkan sebelumnya. Data dari sumber berbeda akan di sortir dan ditampilkan dalam bentuk matriks. Kemudian data tersebut dideskripsikan, dikategorikan persamaan dan perbedaannya untuk dipilih yang lebih spesifik.

⁸⁶ Putra Nusa dan Santi Lisnawati, *Penelitian Kualitatif Pendidikan Agama Islam*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), 35.



2. Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik bertujuan untuk pengecekan kebenaran informasi dari beragam teknik pengumpulan data. Data yang telah diperoleh akan dibandingkan keserasian antara satu teknik pengumpulan data dengan teknik pengumpulan data lainnya dan apabila ada perbedaan maka akan dilakukan pengecekan lanjutan untuk memperoleh penyebab perbedaan pada data.



G. Tahap-tahap Penelitian

Pada tahap ini, peneliti akan memberikan gambaran mulai dari awal sampai akhir selama melakukan penelitian. Adapun tahapan yang dilalui peneliti adalah sebagai berikut:

1. Tahap Pra Penelitian

Dalam tahap ini, Peneliti melakukan observasi di madrasah untuk memastikan secara abstrak tentang Peran Manajemen Madrasah dalam mewujudkan *Work-life balance* Bagi Pendidik dengan menganalisis terhadap kebijakan dan praktik di MTsN 1 Jember, Pada tanggal 2, 5 dan 6 Mei 2025.

2. Tahap Pelaksanaan Penelitian

Dalam tahap ini, peneliti melakukan observasi lanjutan untuk mengumpulkan data-data sebanyak-banyaknya yang berhubungan fokus penelitian menggunakan metode yang sudah ditentukan pada tahap pra penelitian, yang di dalamnya meliputi beberapa kegiatan sebagai berikut:

- a. Memasuki madrasah MTsN 1 Jember pada Senin, 5 Mei 2025 dengan surat pengantar dari Universitas untuk melakukan Observasi awal penelitian.
- b. Mencari data dan informasi kepada pihak-pihak informan di Madrasah MTsN 1 jember, mulai dari 21 Juli sampai 16 september.
- c. Mengumpulkan data yang dibutuhkan mulai dari 21 Juli sampai 16 september dengan menggunakan teknik yang sudah ditentukan dalam teknik pengumpulan data.
- d. Mengkaji dokumen berupa fakta-fakta yang terkait dengan fokus.

3. Tahap Analisis Data

Tahap ini adalah tahap akhir dari sebuah proses penelitian. Dalam tahap ini, pada tanggal 18 agustus 2025 peneliti mulai menyusun dan mengolah

data yang sudah diperoleh pada tahap pelaksanaan penelitian, setelah itu dilakukan penafsiran data sesuai dengan konteks permasalahan yang ada. Selanjutnya dilakukan pengecekan keabsahan data menggunakan metode yang digunakan dalam memperoleh data yang valid dan dapat dipertanggung jawabkan kebenarannya.⁸⁷



⁸⁷ Feny Rita fiantika Lukman waris, *Metodelogi Penelitian Kualitatif* (PT. Global Eksekutif Teknologi Sumatra Barat, 2022), <https://www.researchgate.net> 71-74.

BAB IV

PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS

A. Gambaran Objek Penelitian

1. Sejarah Berdirinya Madrasah

MTs Negeri 1 Jember merupakan salah satu satuan pendidikan menengah pertama yang berada di bawah naungan kementerian agama dan bertanggung jawab kepada kepala kantor wilayah kementerian agaman kabupaten Jember. MTs Negeri 1 Jember termasuk kedalam madrasah favorit di Jember yang saat ini memiliki jumlah siswa sebanyak 763. MTs Negeri 1 Jember didirikan pada tanggal 1 Februari 1969 oleh Badan Pendiri Yayasan Pembina IAIN Jember. Awalnya madrasah ini diberi nama Madrasah Tsanawiyah Institut Agama Islam Negeri Jember yang disingkat dengan MTs IAIN Jember. Lokasi awal madrasah ini di jalan WR. Supratman No. 1 Jember.

Tanggal 4 Februari 1970, MTs ini dinegerikan dengan SK Menteri Agama RI, Nomor 10 tahun 1970. Sebelum berubah nama menjadi MTs Negeri 1 Jember, madrasah ini mengalami perubahan nama beberapa kali. Tepat pada tanggal 16 Maret 1978 MTs IAIN Jember berganti nama menjadi Madrasah Tsanawiyah Negeri Jember 1. Tahun 1984 Kampus Madrasah Tsanawiyah Negeri membeli tanah yang letaknya di Kelurahan Tegal Besar Kecamatan Kaliwates yang ditempati hingga sekarang. Sesuai dengan KMA Nomor 673 Tahun 2016 Madrasah Tsanawiyah Negeri Jember 1 berganti nama menjadi MTs Negeri 1 Jember. Lokasi lengkap dari madrasah ini yaitu

di Jalan Imam Bonjol No. 1 Kelurahan Tegal Besar Kecamatan Kaliwates Jember. No. statistik madrasah 121135090001 dan NPSN 20581496. Telp. (0331)4435824. MTs Negeri 1 Jember memiliki website mtsnjember1.sch.id dan email mtsn_jember 1 @yahoo.com. Madrasah ini terakreditasi “A”.

2. Identitas Madrasah

Nama : MTsN 1 Jember
 NPSN : 20581496
 Alamat : Jl. Imam Bonjol No. 1 Jember
 Desa/Kelurahan : Tegal Besar
 Kecamatan : Kec. Kaliwates
 Kabupaten/Kota : Kab. Jember
 Provinsi : Prov. Jawa Timur
 Status Madrasah : Negeri
 Bentuk Pendidikan : MTs
 Jenjang Pendidikan : DIKDAS

3. Visi dan Misi Madrasah

Visi Misi MTsN 1 Jember

a. Visi Madrasah “Inovatif, Cerdas, Mandiri, dan Islami”

b. Misi Madrasah

- 1) Mewujudkan pendidikan yang adil dan merata.
- 2) Berperan membangun masyarakat sadar pendidikan.
- 3) Mewujudkan siswa yang unggul dalam multi kompetensi.
- 4) Mewujudkan sistem kurikulum yang bermutu, efisien dan relevan.

- 5) Mewujudkan madrasah yang menjalankan Sistem Manajemen Mutu Terpadu.
- 6) Mewujudkan madrasah yang memiliki teamwork yang kompak dan cerdas.
- 7) Mewujudkan madrasah yang memiliki Sistem Transparansi Manajemen yang baik.
- 8) Mewujudkan madrasah yang memiliki sistem monitoring dan evaluasi yang baik terhadap semua aspek pendukung madrasah.
- 9) Mewujudkan madrasah yang akuntabel.
- 10) Mewujudkan madrasah yang mampu melahirkan siswa berprestasi pada bidang akademik ataupun non akademik di tingkat regional, nasional dan internasional.
- 11) Mewujudkan madrasah yang memiliki media komunikasi yang efektif.
- 12) Mewujudkan madrasah yang memiliki tingkat partisipasi warga madrasah dan masyarakat yang tinggi.
- 13) Mewujudkan budaya dan lingkungan madrasah yang alami, nyaman, aman, rindang, asri, dan, bersih.

4. Struktur Organisasi

Struktur Organisasi dan Kelembagaan MTs Negeri 1 Jember

Tabel 4.1: Kepala dan Wakil Kepala MTsN 1 Jember

Akhmad Makhin, M. Pd	Kepala Madrasah
Sri Chikmawati, S. Ag., M. Pd. I	Waka Kurikulum
Maria Ulfa, S.Pd	Waka Kesiswaan
Abdul Bari, S.Pd, M.Pd	Waka HUMAS
H. Adi Sucipto, S.Pd.	Waka SARPRAS

Tabel 4.2: Data Pendidik MTs Negeri 1 Jember

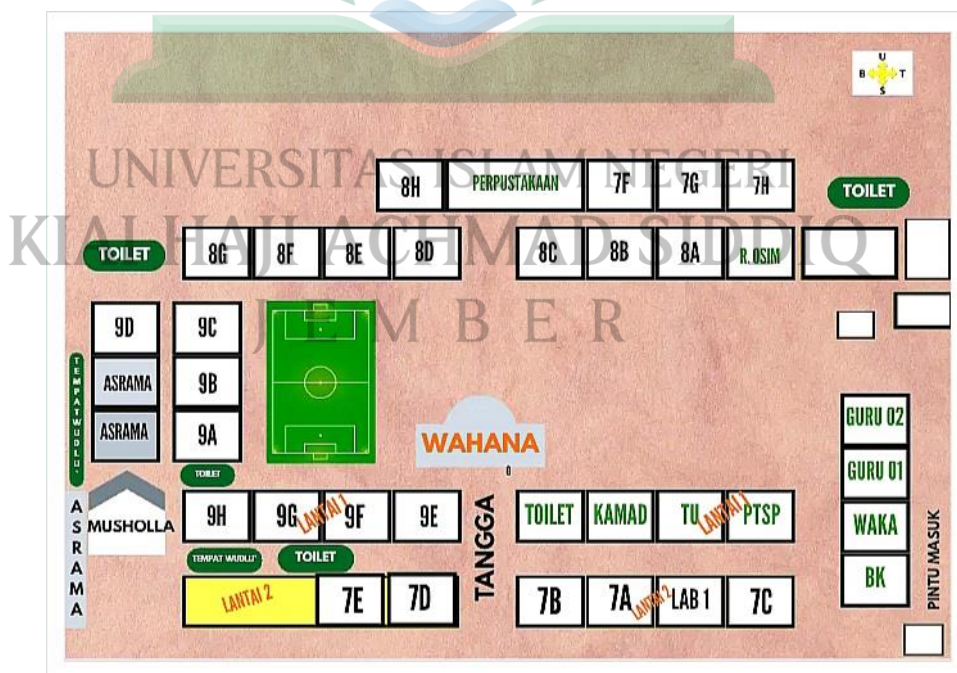
NO	NAMA	MATA PELAJARAN
1	Akhmad Makhin, M. Pd	PJOK
2	Hariningsih, S.Pd	Matematika
3	Azizah Wahyuni, S.Pd	Bahasa Inggris
4	Tutik Susiyana, S.Pd	Matematika
5	Endang Yuana, S. Pd. M. Pd	Bahasa Inggris
6	Zaenul Hasan, S.Pd	Bahasa Indonesia
7	Muhammad Sodik, S.Ag	Bahasa Arab
8	Mulik Siswandani, S.Pd	Bahasa Indonesia
9	Hafsah Hasan, S.Pd	IPA
10	Mukmina, S.Pd	Pendidikan Pancasila
11	Siti Alfiah, S.Pd. M.Si	Matematika
12	Dra. Budiarti	IPS
13	Ach. Ramli, S. Ag.	Al-Qur'an Hadits Akidah Akhlaq
14	Mutamimah, S.Pd	Bahasa Indonesia
15	Santono, S.Pd.I, M.Pd.I	SKI
16	Ika Indriyati Rahayu, S.Pd	IPS IPA
17	Sriamah, S.Pd	Matematika
18	Muhammad Tantowi, S.Pd.I. M.Pd.I	Bahasa Arab Fikih Ta'limul Muta'allim
19	Moh. Badrus Sholeh, S. Pd. I, M.Pd.I	Fiqih
20	Dra. Amyanah	BK
21	Yazirul Aziz, S. Pd. I	Bahasa Arab Qurdist
22	Abdul Bari, S.Pd, M.Pd	Matematika
23	Nurhasanah K, S.Pd	BK

24	Yuli Astutik, S.Pd	IPS
25	Maria Ulfa, S.Pd	PJOK
26	Dewi Azzahra Puspita, S.Si	IPA
27	Inten Widi Partyasari, S.Kom	Informatika
28	Fadilatul Janna, S.Ag	Al-Qur'an Hadits
29	Adi Sucipto, S.Pd	IPA
30	Sri Chikmawati, S. Ag., M. Pd. I	Aqidah Akhlak
31	Zulfa Insiyah, S.Pd	Pendidikan Pancasila Bahasa Inggris
32	Misrai Farauk, S.Pd	IPA
33	Siti Nur Aini, S. E	IPS
34	Ella Yaumil Afiana, S. Pd	IPA Informatika
35	Maliana Muhimma, S. Pd. I	Akidah Akhlak
36	H. Abdul Ghofur, S. Pd. I	SKI Informatika
37	Farhan Aziz, S. Pd	Bahasa Indonesia
38	Vonda Silvia, S.Pd	PJOK Seni Budaya
39	Heni Rosida P, SS	Bahasa Indonesia
40	Agus Luky Budi Santoso, S. Pd	PJOK Seni dan Prakarya
41	Bagus Wicaksono, S. Pd	Pendidikan Pancasila
42	Delvi Amalia Reda Anisah, S. Psi	BK
43	Umi Rohmaniyah, S.Pd	BK
44	Moch. Fajri Ainun Nabel, S.Pd	Bahasa Arab Seni dan Prakarya
45	Muhammad Idris, S.Pd	Aqidah Akhlak Fikih
46	Muhammad Farhan Fu'adi, S. Ag	Al Qur'an Hadist Ta'limul Muta'alim
47	Dimas Pangestu Hidayatullah, S. Hum	SKI Ta'limul Muta'alim
48	Intan Shelly Amanda, S. Pd	Bahasa Inggris Seni Budaya
49	Buari ,M.Pd	Matematika Informatika

Tabel 4.3: Data Tenaga Pendidik MTs Negeri 1 Jember

NO	NAMA	JABATAN
1.	Nikmatul Maskykuroh, S.Ag.	Kepala Tata Usaha
2.	Nur Azizah Rahman, S.Pd.	JPL Bendahara Pengeluaran
3.	Nur Hakima	JPL Pengelola Kepegawaian
4.	Muhammad Fauzan Fardian	JPL Penyusun Anggaran
5.	Ubaidillah	JPL Pengelola BMN
6.	Eni Agustinah	JPL Pengadministrasi Umum
7.	Cholid Wicaksono, S.E.	Pengelola Data Base Pendidikan
8.	Asti Dwi yuliatiningrum	Pengadministrasi Perpustakaan
9.	Lub'atus Sa'adah	Pengelola Data Base Pendidikan
10.	Nurul Wahyudi	Petugas kebersihan
11.	Sutipno	Petugas Kebersihan
12.	Edi Sugiarto	Petugas Keamanan
13.	Misdiono	Petugas Kebersihan
14.	Ifan Fannani	Petugas Kebersihan
15.	Syafik Ridwan	Petugas kebersihan
16.	Diah Ayu Afriani Manaf	Pengadministrasi Keuangan
17.	Suprianto	Petugas Keamanan
18.	Dani Firdiansyah	Petugas Kebersihan

5. Denah Madrasah



(Sumber: <https://mtsn1jember.com/>)

Gambar 4.1: Denah Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Jember

B. Penyajian Data dan Analisis

Penyajian dan analisis data serta temuan diperoleh saat proses penelitian. Metode yang dipakai pada penelitian ini antara lain, wawancara, observasi, dan dokumentasi sehingga menghasilkan beberapa data. Setelah penyajian data dilanjutkan dengan analisis data.

1. Peran Kepala Madrasah Dalam Mendukung *Work-Life Balance* Bagi Guru Di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Jember

Peran Kepala madrasah di MTsN 1 Jember dalam mendukung terwujudnya *work-life balance* bagi guru dapat diidentifikasi melalui ungkapan bahwa kepala madrasah di MTsN 1 Jember memainkan peran yang sentral, dan aktif dalam upaya mewujudkan keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi (*work-life balance*) bagi guru. Peran ini tidak terbatas pada fungsi administratif semata, tetapi merambah ke dalam aspek yang lebih manusiawi, strategis, dan membangun budaya yang kolaboratif dan apresiatif.

Peran Kepala madrasah dalam mewujudkan *work-life balance* guru di MTsN 1 Jember telah terealisasi melalui penerapan konsep EMASLIME secara holistik. Kepala Madrasah tidak hanya berperan dalam fungsi administratif, tetapi juga sebagai teladan yang aktif menciptakan lingkungan kerja kolaboratif melalui pendekatan humanis seperti kebijakan fleksibel dalam penjadwalan dan cuti, disertai inovasi digital untuk meringankan beban kerja guru. Implementasi ini berhasil membangun persepsi positif di kalangan guru yang merasa kebutuhan pribadi mereka dihargai, sehingga

tercipta keseimbangan yang efektif antara tanggung jawab profesional dan kehidupan pribadi.

Sebagaimana wawancara dengan informan bapak Akhmad Makhin, M.Pd. selaku kepala madrasah di MTsN 1 Jember:

“saya melakukan pengawasan atau mensupervisi lingkungan sekolah guru dan murid serta proses pembelajaran, dengan tujuan untuk menciptakan lingkungan yang totalitas dan etos kerja yang tinggi tanpa membuat tekanan pada guru itu sendiri. Sebagai leader saya juga akan selalu mencoba, apasih yang menjadi kesulitan mereka, apasih yang menjadi kendala mereka sehingga etos kerjanya tumbuh. Baru kalo memang betul-betul rahasia tentang pribadi ya ini kita tidak bisa memaksa, kan begitu ya. Kadang-kadang ada guru atau karyawan yang etos kerjanya menurun, misal dikasik pekerjaan ini 2-5 hari selesai, 1 bulan belum selesai, hal ini gabisa langsung kita marahi dan sebagainya, jadi ditanyakan apa kendalanya masalahnya dimana, seperti itu. Disitulah timbul curhat, timbul diskusi dengan saya, hal tersebut juga bisa disebut sebagai motivator. Karena memang tugas pokok seorang kepala madrasah sebagai motivator, edukator, manajer, supervisor, leader, dan lain sebagainya, kan begitu ya. Jadi selaku kepala madrasah saya harus betul-betul tau tupoksi seorang kepala madrasah itu apa dan harus bagaimana itu harus betul-betul dipahami.”⁸⁸

Hal tersebut juga diperkuat dengan sebagaimana wawancara dengan informan bapak shodiq selaku guru di MTsN 1 Jember:

“Menurut saya pribadi kebijakan sekolah dalam konteks pekerjaan dan kehidupan pribadi sudah di atur oleh jadwal pelajaran yang disusun oleh kurikulum ya. Jadi, kita sebagai guru menyesuaikan dari jadwal yang sudah dibuat oleh kurikulum tadi, kita sudah terjadwal dan tersusun untuk melaksanakan program sekolah, baik mengajar atau melaksanakan program kegiatan lainnya, jadi dalam kehidupan sehari-hari kita bisa melaksanakannya (work-life balance) disela-sela jam yang memang tidak bentur dengan kegiatan pembelajaran, misal pada jam istirahat kita bisa melaksanakan hal-hal dalam konteks pribadi ya ibadah, rehat seperti ngopi dan lainnya. Jadi hal tersebut mas (kebijakan atau kegiatan sekolah) tidak mengganggu waktu istirahat, dan dalam satu minggu pun tidak semuanya kita mengajar, ada kalanya jam kosong, hal tersebut yang

⁸⁸ Akhmad Makhin, M.Pd., “Wawancara,” July 24, 2025.

saya manfaatkan untuk menyelesaikan tugas administratif seperti RPP dan lainnya, dan jam kosong tersebut juga bisa dimanfaatkan untuk keperluan pribadi juga, seperti waktu kita dengan keluarga kita selipkan juga saat istirahat bisa telfon atau video call. Ya menurut penilaian saya mas, kebijakan sekolah sudah cukup balance dalam mendukung pekerjaan dan kehidupan pribadi.”⁸⁹

Hal tersebut juga diperkuat dengan hasil observasi pada Kamis 25 Juli 2025 yang mana dari hasil observasi atau amatan peneliti, para guru dan wakil kepala madrasah saat jam istirahat diruang guru melaksanakan makan bersama sekaligus mengobrol dan bersanda gurau sambil lalu merilekskan beban kerja dan yang mana hal tersebut sangat, selain itu juga disela-sela seelalai makan dalam menunggu jam pelajaran berikutnya para guru juga tidak lupa berdiskusi mengenai perangkat pembelajaran, hal tersebut menciptakan suasana *work-life balance* atau keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi di MTsN 1 Jember.⁹⁰

Hasil analisis menunjukkan bahwa, peran manajer madrasah dalam mewujudkan *work-life balance* guru di MTsN 1 Jember telah terealisasi dan membentuk ekosistem kepemimpinan yang transformatif dan holistik. Penerapan konsep EMASLIME tidak hanya bersifat teoritis, tetapi terimplementasi melalui pendekatan humanis yang tercermin dari kebijakan fleksibel, supervisi yang bersifat developmental, dan pemanfaatan teknologi untuk efisiensi kerja. Keteladanan Kepala Madrasah dalam menciptakan lingkungan kerja kolaboratif seperti terlihat dalam interaksi informal saat jam istirahat telah berhasil membangun persepsi positif di kalangan guru,

⁸⁹ Bapak Shodiq, S.Ag., “Diwawancarai Oleh Peneliti,” Jember, 23 Juli 2025.

⁹⁰ Observasi, 25 Juli 2025

dimana mereka merasa kebutuhan pribadi dihargai tanpa mengorbankan tanggung jawab profesional.

Sinergi antara Peran manajer melalui kepemimpinan yang empatik, kebijakan yang kontekstual, dan budaya organisasi yang partisipatif ini secara efektif menciptakan keseimbangan berkelanjutan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi guru, sebagaimana:

a. Peran Kepala Madrasah Sebagai Teladan dan Pembangun Budaya

Kepala madrasah MTsN 1 Jember berperan sebagai teladan langsung (uswah) dalam mewujudkan work-life balance bagi guru dengan mendemonstrasikan konsistensi antara perkataan dan perbuatan, seperti tidak membawa pekerjaan pulang ke rumah dan aktif menghimbau guru menetapkan batasan yang sehat. Pendekatan kepemimpinan transformatifnya yang berlandaskan “kontrak hati dengan hati” mewujudkan dalam bentuk rangkulan dan kawalan melalui diskusi empatik, menciptakan lingkungan kolaboratif dimana guru dilibatkan sebagai mitra, terbukti dari respons positif terhadap usulan penyediaan sarana dan kebebasan berpendapat dalam pengambilan keputusan. Melalui keteladanan nyata, pendekatan partisipatif, dan komitmen pada kesejahteraan ini, Kepala Madrasah tidak hanya mengajarkan prinsip work-life balance secara teoritis tetapi membangun budaya kerja berkelanjutan yang menghargai guru sebagai individu utuh.

Sebagaimana wawancara dinyatakan oleh informan bapak Akhmad Makhin, M.Pd., selaku kepala madrasah di MTsN 1 Jember:

“seorang pemimpin itu harus mengawal serta merangkul, kan begitu ya, harus bisa sebagai uswah, apa yang diucapkan harus sesuai dengan ucapannya. Jadi langkah kongkret yang kepala madrasah ambil disini berupa rangkulan dan kawalan bagi para guru untuk semangat dan menumbuhkan etos kerja yang tinggi.”⁹¹

Hal ini juga didukung dengan adanya pernyataan oleh bapak bagus selaku guru di MTsN 1 Jember, yang menyatakan:

“kepala madrasah sangat mempertimbangkan kesejahteraan guru disini (MTsN 1 Jember). Beliau sendiri jarang membawa pekerjaan pulang ke rumah dan menghimbau kami untuk melakukan hal yang sama. Kebebasan berpendapat juga tentu ada, dan guru diberikan kebebasan untuk menyampaikannya saat rapat dinas, misal mengenai kebijakan kesejahteraan seperti guru mengusulkan adanya ruang istirahat sendiri bagi para guru, dan kamad pun sangat terbuka akan hal tersebut.”⁹²

Hal-hal tersebut Juga didukung sebagaimana observasi yang dilakukan oleh peneliti pada Jumat, 24 Juli 2025, dimana penyediaan sarana yang sangat memadai untuk ruang guru dan ruang tenaga pendidikan menjadi bukti nyata implementasi kepemimpinan Kepala Madrasah sebagai manajer. Ruang guru yang dilengkapi dengan fasilitas ruang istirahat yang nyaman, perabotan ergonomis, dan area khusus untuk interaksi informal mencerminkan respons positif terhadap usulan guru. Fasilitas yang memadai ini tidak hanya meningkatkan kenyamanan fisik, tetapi juga memperkuat ikatan emosional antar warga madrasah, menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan suportif sebagaimana tercermin dalam visi “kontrak hati dengan hati” yang diusung Kepala Madrasah.⁹³

⁹¹ Akhmad Makhin, M.Pd., “Diwawancarai Oleh Peneliti,” Jember, 24 Juli 2025.

⁹² Bagus Wicaksono, S. Pd, “Diwawancarai Oleh Peneliti,” Jember, 23 Juli 2025.

⁹³ Observasi, 24 juli 2025

Kepala Madrasah MTsN 1 Jember menerapkan kepemimpinan transformatif melalui visi “kontrak hati dengan hati” yang diwujudkan dengan pendekatan dialogis dan empatik dalam mengelola dinamika organisasi. Dengan mengedepankan empati dan rasa hormat, beliau mentransformasi potensi konflik menjadi komitmen bersama, sehingga kebijakan tidak dirasakan sebagai paksaan melainkan kesadaran intrinsik. Pendekatan ini selaras dengan prinsip servant leadership dan referent power, dimana pemimpin berperan sebagai pelayan yang memprioritaskan kesejahteraan bawahan serta memengaruhi melalui keteladanan dan kepercayaan, yang pada akhirnya meningkatkan tanggung jawab, kebahagiaan kerja, dan produktivitas guru.

Sebagaimana kutipan wawancara dengan Informan bapak akhmad makhin, M.Pd. selaku kepala madrasah di MTsN 1 Jember berikut:

“Sebagai seorang leader selaku pemimpin yang mempunyai konsep, pasti ada pro dan kontra, jangan sampai seorang leader tidak pro, ya ini kita jauhi. Disitu kita harus punya taktik dan teknis, bagaimana cara agar supaya yang seperti itu kita dekati, seperti tadi kita ajak ngomong dari hati kehati, makanya kontrak yang paling bagus itu adalah kontrak dengan hati atau diri kita masing-masing, jadi jika suatu pekerjaan kita kontrak dengan hati, maka pekerjaan tersebut akan kita kerjakan dengan senang hati.”⁹⁴

Hal Tersebut juga didukung sebagaimana observasi pada Selasa, 16 September 2025, dimana teramati seorang guru atau tenaga pendidik melakukan diskusi empat mata dengan Kepala Madrasah di ruang kepala madrasah. Dimana diskusi berlangsung santai namun penuh perhatian,

⁹⁴ Akhmad Makhin, M.Pd., “Wawancara,” July 24, 2025.

dengan ekspresi Kepala Madrasah yang mendengarkan secara aktif sambil sesekali memberikan tanggapan dan masukan. Guru tersebut terlihat berbicara dengan lancar dan tanpa tekanan, yang menunjukkan adanya ruang aman dan nyaman untuk berkomunikasi secara terbuka. Pola dialog “dari hati ke hati” ini mengkonkretkan implementasi visi “kontrak hati dengan hati” dalam praktik nyata, dimana pendekatan empatik dan rasa hormat menciptakan solusi bersama yang lahir dari kesadaran intrinsik, bukan paksaan otoritas.

Hasil ini menunjukkan bahwa, peran manajer madrasah sebagai teladan dan pembangun budaya merupakan strategi kepemimpinan yang efektif dan holistik. Keteladanan konkret Kepala Madrasah yang konsisten tidak membawa pekerjaan pulang berfungsi sebagai referent power yang menciptakan observational learning, sementara pendekatan transformatif melalui visi “kontrak hati dengan hati” yang mengedepankan dialog empatik telah membangun lingkungan partisipatif sesuai prinsip servant leadership. Nilai-nilai work-life balance ini telah terinternalisasi dalam budaya organisasi yang tercermin dari interaksi kekeluargaan seperti makan bersama dan diskusi santai, yang tidak hanya mengurangi tekanan kerja tetapi juga menciptakan ekosistem kerja dimana keseimbangan kehidupan kerja menjadi nilai bersama yang dipraktikkan secara nyata.

b. Peran Kepala Madrasah Sebagai Pengelola Sumber Daya yang Humanis

Dalam mengelola sumber daya manusia, Kepala Madrasah MTsN 1 Jember menerapkan kebijakan fleksibel namun bertanggung jawab dengan membatasi beban mengajar maksimal 24 jam per minggu dan 8 jam per hari untuk mencegah burnout, sementara kebijakan cuti dilaksanakan melalui pendekatan dialogis “ngobrol terlebih dahulu” yang mempertimbangkan urgensi kebutuhan guru. Kebijakan proporsional ini tidak hanya memenuhi standar regulasi tetapi merefleksikan prinsip manajemen humanis dengan mempertimbangkan kapasitas individu dan keseimbangan beban kerja secara keseluruhan, sehingga guru memiliki waktu memadai untuk menyelesaikan tugas administratif di sekolah tanpa membawanya ke rumah, yang pada akhirnya menjaga keseimbangan tanggung jawab profesional dan kehidupan pribadi sekaligus meningkatkan motivasi kerja.

Sebagaimana wawancara dengan informan ibu Sri Chikmawati selaku Waka kurikulum di MTsN 1 jember:

“Untuk mengatur beban kerja/ beban mengajar pertama saya lihat di struktur kurikulum, kemudian kami bagi tugas, kami bagi minimal guru itu mengajar 24 jam perminggunya dengan pembagian perhari itu maksimal 8 jam mengajar, sehingga kalau melebihi dalam 8 jam pastinya guru itu kurang maksimal, dan kurang optimal. karena apa, pekerjaan guru itu banyak tidak hanya mengaja ada juga membuat administrasi dan lainnya.”⁹⁵

⁹⁵ Sri Chikmawati, S. Ag., M. Pd. I, “Diwawancarai Oleh Peneliti,” Jember, 12 Agustus 2025.

Dari gambaran tersebut hal ini juga sebagaimana observasi oleh peneliti pada rabu, 30 Juli 2025, dimana pembagian tugas terlihat fleksibel dimana termati pata guru bekerja sesuai tupoksi dan jam kerja yang diberikan tanpa beban tugas kerja yang berlebih, dan saat istirahat guru pun melakukan istirahat dengan nyaman tanpa kelebihan beban kerja.⁹⁶

[illegible]

Ditetapkan di : Jember
Pada Tanggal : 9 September 2025
Kepala,

Handwritten signature: *Handwritten signature*


Akhmad Makhin

(Sumber: administrasi MTsN 1 Jember)

Gambar 4.2: Pembagian Tugas Guru

⁹⁶ Observasi, 30 Juli 2025

Gambar pembagian tugas guru di MTsN 1 Jember secara visual merefleksikan implementasi prinsip fleksibilitas yang bertanggung jawab melalui penjadwalan proporsional yang membatasi beban mengajar maksimal 24 jam per minggu dan 8 jam per hari. Distribusi tugas yang dirancang berdasarkan kompetensi guru ini tidak hanya menghindari penumpukan jam mengajar tetapi juga menyisakan ruang untuk penyelesaian tugas administratif di sekolah, sehingga mencegah pekerjaan dibawa pulang ke rumah. Pengaturan yang mempertimbangkan kebutuhan individu guru ini menunjukkan komitmen madrasah dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan antara tanggung jawab profesional dan kehidupan pribadi, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan efektivitas pembelajaran dan kesejahteraan guru secara berkelanjutan.

Kepala Madrasah MTsN 1 Jember juga menerapkan kebijakan cuti yang humanis namun *accountable* melalui proses dialog untuk menilai urgensi kebutuhan guru, dimana cuti untuk keperluan mendesak seperti mengurus keluarga sakit diprioritaskan, sementara kebutuhan kurang urgensi didiskusikan lebih lanjut guna menghindari penyalahgunaan hak cuti. Pendekatan “ngobrol terlebih dahulu” ini menciptakan keseimbangan antara empati terhadap kebutuhan pribadi guru dan tanggung jawab terhadap kelangsungan proses pembelajaran, sehingga kebijakan cuti tidak hanya menghargai keseimbangan kehidupan kerja guru tetapi juga dapat dipertanggungjawabkan secara

logis dan transparan kepada semua pemangku kepentingan tanpa mengorbankan kualitas layanan pendidikan.

Sebagaimana wawancara dengan kepala madrasah bapak makhin, M.Pd. berikut:

“Guru itu punya dua hak, satu untuk libur sesuai dengan kalender pendidikan, yang dua adalah untuk hak cuti. Maka di hak cuti guru itu tidak semata-merta, benar ini adalah hak seorang guru akan tetapi disesuaikan dengan kondisi, misal urgen yang harus segera dilakukan ya kita ambil cuti. Disitu seorang manajer harus paham diajak ngomong ada acara apa, kalo sekiranya tidak urgen, barangkali hanya kepingin membesuk saudaranya sakit, nanti kita lihat jarak tempuhnya, kalo dekat masak kita mau cuti 3 hari, begitu ya. Ya walaupun ada hak cuti itu tidak semata-merta cuti dilakukan, misal kepingin istirahat santai-santai dirumah. Oleh karena itu sebelum hak cuti diberikan kita diskusikan terlebih dahulu, maupun ngobrol terlebih dahulu, kalo memang benar-benar urgen kita izinkan, karena itu juga suatu bentuk keseimbangan dengan kehidupan pribadi.”⁹⁷

Hal ini juga sebagaimana kutipan wawancara dengan informan bapak sodiq selaku guru di MTsN 1 Jember berikut:

“Ya kebijakan cuti di sekolah sudah cukup mendukung mas, Kami memang memiliki hak cuti tahunan yang jelas dan pasti mas, tetapi yang membuatnya berjalan menjadi baik adanya proses diskusi atau ngobrol dengan bapak kepala sebagaimana seperti yang disampaikan Pak Kepala Madrasah. Misalnya, ketika saya perlu cuti untuk urusan keluarga yang mendesak, saya tidak merasa ragu untuk berbicara langsung dengan beliau. Proses tersebut justru membuat kami merasa dihargailah pastinya, karena diberi kesempatan menjelaskan mau libur untuk hal apa dan keperluan apa begitu ya, jadi seperti yang beliau katakan, memang tidak semua alasan cuti otomatis disetujui, karena demi kepentingan madrasah kita juga tidak boleh semata-merta mengambil cuti tanpa tujuan yang jelas, kalau cuti untuk sekedar santai di rumah tanpa adanya udur tertentu, tentu wajar jika perlu dipertimbangkan secara khusus oleh bapak kepala. Jadi, kebijakan ini membantu lah dan sangat mendukung bagi kami.”

⁹⁷ Akhmad Makhin, M.Pd., “Diwawancarai Oleh Peneliti,” July 24, 2025.

Dari gambaran di atas hal ini juga sebagaimana observasi pada Kamis, 31 Juli 2025 dimana teramati hak cuti dan libur guru juga sudah mendukung bagi para guru dan sesuai dengan skb dari pemerintah tentang hak cuti dan libur pegawai, terutama adanya sistem 5 hari kerja dimana libur sabtu dan minggu yang sangat membantu bagi guru yang berdomisili jauh untuk melaksanakan keseimbangan kehidupan pribadinya salah satunya berkumpul dengan keluarga.⁹⁸

Hal ini menunjukkan bahwa, Kepala Madrasah MTsN 1 Jember berhasil menciptakan keseimbangan antara kepatuhan regulasi dan kebutuhan individual guru melalui pendekatan humanis dan accountable. Kebijakan penjadwalan yang membatasi beban mengajar 24 jam per minggu mencerminkan penerapan responsible authority untuk mencegah burnout, sementara pendekatan “ngobrol terlebih dahulu” dalam pengurusan cuti menjadi bukti konkret kebijakan fleksibel yang berpusat pada nilai kemanusiaan. Proses dialogis ini tidak hanya memenuhi akuntabilitas administratif dengan merujuk SKB Tiga Menteri, tetapi juga membangun kepercayaan dan rasa dihargai bagi guru, sehingga wewenang formal berhasil ditransformasikan menjadi instrumen kolaboratif yang menyeimbangkan hak guru dengan tanggung jawab institusi dalam lingkungan kerja yang produktif dan berperspektif kesejahteraan.

⁹⁸ Observasi, 31 Juli 2025

c. Peran Kepala Sebagai Pendamping dan Pengembang Profesi

Peran Kepala Madrasah MTsN 1 Jember sebagai supervisor diwujudkan melalui pendekatan *developmental-evaluatif* yang memadukan aspek pengembangan dan penilaian secara seimbang. Ketika menghadapi guru dengan tantangan kinerja, manajer tidak langsung memberikan sanksi dan memarahi tetapi membuka dialog dengan pertanyaan “apa kendalanya?” untuk mencari akar masalah bersama, menciptakan ruang aman bagi guru untuk berbagi kesulitan tanpa takut dihakimi. Supervisi kelas dilakukan dengan prinsip umpan balik kolaboratif yang berfokus pada pemecahan masalah dan pengembangan kapasitas guru, dimana hasil evaluasi digunakan sebagai dasar merancang program pengembangan yang tepat sasaran. Pendekatan ini tidak hanya memastikan akuntabilitas profesional tetapi juga membangun budaya kolaborasi dan kepercayaan yang berkontribusi pada kesejahteraan psikologis guru dan terwujudnya *work-life balance*.

Sebagaimana wawancara dengan kepala madrasah bapak akhmad makhin, M.Pd. berikut:

“Kadang-kadang ada guru atau karyawan yang etos kerjanya menurun, misal dikasik pekerjaan ini 2-5 hari selesai, 1 bulan belum selesai, hal ini gabisa langsung kita marahi dan sebagainya, jadi ditanyakan apa kendalanya masalahnya dimana, seperti itu. Disitulah timbul curhat, timbul diskusi dengan saya, hal tersebut juga bisa disebut sebagai motivator. Karena memang tugas pokok seorang kepala madrasah sebagai motivator, edukator, manajer, supervisor, leader, dan lain sebagainya, kan begitu ya. Jadi selaku kepala madrasah saya harus betul-betul tau tupoksi seorang

kepala madrasah itu apa dan harus bagaimana itu harus betul-betul dipahami.”⁹⁹

Hal ini juga sebagaimana wawancara dengan informan bapak bagus selaku guru di MTsN 1 Jember berikut:

“....kepala madrasah sangat mempertimbangkan kesejahteraan guru disini (MTsN 1 Jember). Beliau sendiri jarang membawa pekerjaan pulang ke rumah dan menghimbau kami untuk melakukan hal yang sama. Kebebasan berpendapat juga tentu ada, dan guru diberikan kebebasan untuk menyampaikannya saat rapat dinas, misal mengenai kebijakan kesejahteraan seperti guru mengusulkan adanya ruang istirahat sendiri bagi para guru, dan karniad pun sangat terbuka akan hal tersebut.”¹⁰⁰

Dari berbagai hal di atas hal ini juga sebagaimana hasil observasi oleh peneliti pada Rabu, 30 Juli 2025, dimana pada hari itu kegiatan supervisi rutin yang dilakukan oleh kepala sekolah, teramati bahwa kepala sekolah tidak langsung memarahi jikalau ada guru yang etos kerjanya menurun, akan tetapi beliau merangkul dengan mengajak ngobrol dan menanyakan terkait kendala dari guru yang etos kerjanya menurun tersebut.¹⁰¹



Gambar 4.3: Supervisi Kelas MTsN 1 Jember

⁹⁹ Akhmad Makhin, M.Pd., “Diwawancarai Oleh Peneliti,” July 24, 2025.

¹⁰⁰ Bagus Wicaksono, S. Pd., “Diwawancarai Oleh Peneliti,” July 23, 2025.

¹⁰¹ Observasi, 30 Juli 2025

Gambar kegiatan supervisi tahunan di kelas juga menjadi bukti visual implementasi pendekatan developmental-evaluatif yang dijalankan Kepala Madrasah MTsN 1 Jember, dimana beliau terlihat duduk di antara peserta didik untuk mengamati proses pembelajaran secara partisipatif. Aktivitas supervisi ini tidak hanya bersifat evaluatif namun lebih menekankan aspek pengembangan melalui dialog refleksi pasca-observasi yang menerapkan prinsip collaborative feedback, sejalan dengan temuan wawancara mengenai pendekatan “apa kendalanya?” sebagai alternatif dari pemberian sanksi. Melalui supervisi kelas yang empatik ini, Kepala Madrasah tidak hanya memastikan akuntabilitas proses pembelajaran tetapi juga membangun hubungan profesional berbasis kepercayaan yang berkontribusi pada peningkatan kualitas mengajar sekaligus kesejahteraan psikologis guru.

Dari data di atas menunjukkan bahwa, peran Kepala Madrasah MTsN 1 Jember menerapkan pendekatan developmental-evaluatif yang berorientasi pada pengembangan kapasitas guru melalui strategi dialogis dengan pertanyaan “apa kendalanya?” ketika menghadapi penurunan kinerja. Pendekatan ini memadukan kekuasaan referent yang empatik dengan wewenang profesional yang bertanggung jawab, menciptakan ruang aman melalui observasi partisipatif dan umpan balik kolaboratif pasca-observasi. Dengan mengubah paradigma supervisi dari model top-down menjadi proses ko-konstruksi pengetahuan, pendekatan ini tidak hanya meningkatkan kompetensi pedagogis guru tetapi juga memperkuat

kesejahteraan psikososial mereka melalui pengurangan tekanan psikologis, sehingga berkontribusi signifikan terhadap terwujudnya work-life balance dalam pelaksanaan tugas profesional.

d. Peran Kepala Madrasah Sebagai Pendorong Inovasi dan Kemandirian

Kepala Madrasah MTsN 1 Jember secara aktif mendorong inovasi melalui pengembangan perpustakaan digital yang terintegrasi dengan kebutuhan pembelajaran, memudahkan guru mengakses bahan ajar digital dan sumber belajar interaktif tanpa terkendala batasan fisik atau waktu. Inisiatif visioner ini tidak hanya mengurangi beban administratif guru dalam pencarian bahan ajar manual tetapi juga didukung infrastruktur internet merata di seluruh madrasah, sehingga proses pembelajaran menjadi lebih efisien dan dinamis. Bersamaan dengan pengembangan unit ekonomi madrasah seperti koperasi, inovasi ini berkontribusi pada terwujudnya work-life balance sekaligus membangun kemandirian madrasah dalam kerangka kepemimpinan transformasional yang berkelanjutan.

Sebagaimana observasi oleh peneliti pada Selasa, 16 September 2025, dimana saat kunjungan ke perpustakaan MTsN 1 Jember inovasi dari kepala sekolah masih dalam tahap persiapan dimana masih dibentuk tim pengelola dan beberapa perbaikan serta persiapan dalam sektor internet yang akan dibuat merata. Namun digitalisasi perpustakaan tetap berjalan meskipun belum siap sepenuhnya. salah satunya penginformasian buku baru melalui sosial media, yang mana hal tersebut

mudah diketahui informasinya oleh para murid dan guru bahwa melalui sosial media masing-masing yang terhubung dengan milik sekolah bahwa ada buku baru di perpustakaan.¹⁰²

LAMPIRAN 1 : KEPUTUSAN KEPALA MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 1 JEMBER
 NOMOR : 32 TAHUN 2025
 TANGGAL : 1 September 2025
 TENTANG : PENETAPAN PENGANGKATAN GURU DALAM TUGAS TAMBAHAN SEBAGAI PENGELOLA PERPUSTAKAAN MTs NEGERI 1 JEMBER TAHUN PELAJARAN 2025/2026

PERSONALIA PENGELOLA PERPUSTAKAAN
 MTs NEGERI 1 JEMBER
 TAHUN PELAJARAN 2025/2026

NO	NAMA	NIP	KETERANGAN
	SITI NUR AINI, S.E	198202142023212019	Koordinator PERPUSTAKAAN
	BAGUS WICAKSONO, S.Pd	199310292025051004	Layanan teknologi dan informasi
	ASTI DWI YULIATININGRUM	197707062025212012	Layanan pustaka
	INTAN SHELLY AMANDA, S.Pd	-	Layanan teknis

Kepala



Akhmad Makhin

(Sumber: administrasi MTsN 1 Jember)

Gambar 4.4: Pengelola Perpustakaan MTsN 1 Jember

Gambar Surat Keputusan (SK) pengelola perpustakaan di MTsN

1 Jember menjadi bukti formal komitmen madrasah dalam mewujudkan inisiatif perpustakaan digital melalui penugasan khusus guru yang bertanggung jawab mengkoordinasikan digitasi koleksi, melatih akses platform digital, dan memastikan kelancaran infrastruktur teknologi. Keberadaan SK ini merefleksikan akuntabilitas manajemen dan peran Kepala Madrasah sebagai innovator yang mentransformasi visi menjadi aksi nyata, sehingga inisiatif perpustakaan digital dapat berjalan terstruktur dan berkelanjutan untuk mengurangi beban kerja guru melalui

¹⁰² Observasi, 16 September 2025

kemudahan akses bahan ajar serta meningkatkan kualitas pembelajaran secara holistik.

Hal ini juga sebagaimana kutipan pernyataan wawancara dengan informan bapak akhmad makhin, M.pd. selaku kepala madrasah di MTsN

1 Jember:

“.....misal inovasi berupa teknologi itu kan harus ya di era digital sekarang ini, saya sebelumnya mengupayakan inovasi berupa perpustakaan digital, disitu kita masih mempersiapkan webnya, internetnya kita akan buat merata agar seluruh stake holder yang ada dimadrasah ini dapat dengan mudah mengaksesnya, internet merata dan lancar yang mana hal itu dapat mempermudah guru mengakses bahan ajar dalam proses pembelajaran.”¹⁰³

Kepala Madrasah MTsN 1 Jember juga secara proaktif mengembangkan unit ekonomi madrasah melalui pengembangan koperasi, dimana sebagian keuntungan dialokasikan untuk perbaikan dan sebagai sumber pemasukan tambahan madrasah. Program kewirausahaan yang terintegrasi dengan Penilaian Kinerja Kepala Madrasah ini tidak hanya meningkatkan kesejahteraan finansial guru tetapi juga mengembangkan kompetensi entrepreneur melalui pelatihan dan praktik langsung dalam mengelola usaha madrasah. Inisiatif ini menciptakan sumber pendapatan alternatif yang berkelanjutan sekaligus membangun kemandirian ekonomi madrasah, sejalan dengan peran Kepala Madrasah sebagai sebagai manajer yang memperkuat ekosistem madrasah yang inovatif dan berkelanjutan.

¹⁰³ Akhmad Makhin, M.Pd., “Wawancara,” July 24, 2025.

Sebagaimana kutipan wawancara dengan bapak akhmad makhin, M.Pd, selaku kepala madrasah di MTsN 1 Jember berikut:

“Kalo itu merupakan program dari madrasah sendiri yang sudah berjalan sebelumnya, seperti pada pkkm (Penilaian kinerja kepala madrasah) yang dilakukan tahunan di pkkm tersebut ada salah satu kewirausahaan yang dijalankan, seperti adanya pengembangan koperasi, MOU dengan pelaku usaha itu kita upayakan dan usahakan, jadi madrasah disini sudah menyediakan pengembangan wirausaha bagi guru.”¹⁰⁴

Dari berbagai hal di atas, hal ini juga sebagaimana observasi yang dilakukan peneliti pada Selasa, 16 September 2025 dimana teramati bahwa Pengembangan kewirausahaan sekolah melalui koperasi sudah berkembang baik dan mendukung kesejahteraan sekolah, dengan adanya laporan keuangan yang tertulis tiap minggunya dan usaha kerja sama dengan MoU yang masih diupayakan oleh madrasah sampai saat ini.¹⁰⁵

hari/tgl	pendapatan	pengeluaran	saldo
Senin 10/12/25	Rp 1.200.000	Rp 91.200	Milk-life
		Rp 79.800	Kikoya
		Rp 80.000	Nongko
		Rp 184.340	Rogel
		Rp 893.000	Qada
		Rp 100.500	Happy to
		Rp 136.000	Taro
		Rp 411.000	Madi
		Rp 148.000	Ampo
		Rp 105.000	Nissin
		Rp 425.500	Cimory
Selasa 22/12/25	Rp 500.000		
	Rp 2.200.000	Pulang Rp 730 (Cikarang BEM)	
	+		
	Rp 1.955.963		Rp 1.501.633
Rabu 24/12/25	Rp 2.000.000	Rp 780.000	Ampo
		Rp 261.000	Prusi
		Rp 261.000	Ze
		Rp 880.000	Mie ser
		Rp 243.000	Gerry
		Rp 583.000	Kis
Kamis 26/12/25	Rp 1.750.000	Rp 1.088.122	Wings
		Rp 68.000	Tanggo
		Rp 240.500	Milo
		Rp 47.500	Yakuit
		Rp 130.368	kin
		Rp 79.800	Kikoya
		Rp 35.000	Toss
		Rp 70.000	Post
		Rp 694.500	Yang
		Rp 118.000	Aofa
Jumat 27/12/25	Rp 1.800.000	Rp 232.400	Milk life
	Rp 1.800.000	Rp 540.000	Ampo
	Rp 1.800.000	Rp 240.000	Cimory
		Rp 526.000	Roma

Gambar 4.5: Laporan Keuangan Koperasi MTsN 1 Jember

¹⁰⁴ Akhmad Makhin, M.Pd., “Wawancara,” July 24, 2025.

¹⁰⁵ Observasi, 16 september

Gambar laporan keuangan koperasi madrasah menunjukkan implementasi prinsip akuntabilitas dan transparansi melalui pencatatan terstruktur yang memuat pemasukan, pengeluaran, dan alokasi keuntungan untuk kesejahteraan guru dengan rincian tanggal, jenis transaksi, nominal, dan tujuan penggunaan dana. Keabsahan laporan yang ditandatangani Kepala Madrasah atau bendahara ini tidak hanya menjadi bukti visual peran entrepreneur Kepala Madrasah dalam memastikan kelangsungan program kewirausahaan, tetapi juga merefleksikan penerapan good governance dimana setiap transaksi dapat dipertanggungjawabkan kepada seluruh pemangku kepentingan.

Hal ini menunjukkan bahwa, peran manajer MTsN 1 Jember dalam mendorong inovasi dan kemandirian mencerminkan visi strategis melalui integrasi pengembangan teknologi dengan penguatan ekonomi madrasah. Inisiatif perpustakaan digital yang sedang dikembangkan melalui SK formal dan adaptasi media sosial untuk penginformasian buku baru berhasil mengurangi beban administratif guru, sementara pengembangan koperasi melalui kemitraan dengan Air Minum Ampo yang telah berjalan dua tahun menciptakan sumber pendapatan tambahan yang mendukung kesejahteraan finansial guru. Dengan laporan keuangan yang transparan dan akuntabel, kolaborasi ini tidak hanya membangun kemampuan adaptif organisasi tetapi juga memperkuat kapasitas guru melalui pelatihan entrepreneurial, menciptakan ekosistem mandiri yang

berdampak jangka panjang terhadap kualitas kehidupan kerja seluruh warga madrasah.

e. Peran Kepala Madrasah Sebagai Pemberi Apresiasi dan Motivator

Kepala Madrasah MTsN 1 Jember berperan dengan menerapkan strategi motivasi yang cerdas melalui pemberian apresiasi non-finansial berupa piagam penghargaan yang tidak hanya berfungsi sebagai pengakuan simbolis atas prestasi guru tetapi juga memiliki nilai praktis untuk pengembangan karir sebagai bahan portofolio kenaikan pangkat dan sertifikasi. Dengan menghubungkan reward dengan peningkatan profesionalisme, kebijakan ini menciptakan siklus motivasi intrinsik yang berkelanjutan sesuai teori Herzberg, dimana guru terdorong untuk terus mengembangkan diri dan berkontribusi lebih besar bagi madrasah, sekaligus mencerminkan pemahaman mendalam tentang pentingnya dokumentasi prestasi dalam ekosistem pendidikan Indonesia.

Sebagaimana kutipan wawancara oleh bapak akhmad makhin, M.Pd. selaku kepala madrasah di MTsN 1 Jember:

“...bagaimana cara kita memberikannya, seperti misal penghargaan atau reward, yang pada akhirnya reward atau penghargaan seperti piagam dapat atau bisa dijadikan bahan dalam kenaikan pangkat seorang guru. Jadi saya membiasakan pemberian dalam bentuk reward bukan finansial.”¹⁰⁶

Hal ini juga sebagaimana wawancara dengan informan ibu nikmatul masykuroh selaku kepala tata usaha MTsN 1 Jember:

“Nah itu kerja sama antara bidang humas sama bidang kurikulum serta kepala madrasah, misal katakanlah, ada si A, si B, dan si C

¹⁰⁶ Akhmad Makhin, M.Pd., “Diwawancarai Oleh Peneliti,” Jember, 24 Juli 2025.

mereka punya prestasi dibidang ini, nah itu baru dibahas bersama apa rewardnya. Kalo kesejahteraan gaji, ntah itu sebagai ASN yang terdiri dari PNS maupun P3K itu sudah tertulis aturan tersendiri, aturan dari pusat, seperti seperti kalo untuk guru namanya TPP itu pergolongan sudah ada, kalo untuk pegawai namanya tunkin dan untuk gradenya juga sudah ada aturannya tersendiri dari pusat. Kalo kebijakan mengenai reward maupun punishmen untuk guru-guru, itu dari kebijakan kepala sendiri yang berunding dengan waka kurikulum, karena yang tau prestasi dan keseharian para guru itu adalah pak kepala dan waka kurikulum yang bertanggung jawab.”

Data di atas juga semakin diperkuat dengan dokumen berupa pamflet atau gambar pemberian reward dan ucapan selamat kepada guru berprestasi yang terunggah secara resmi melalui laman sosial media MTsN 1 Jember:



(Sumber: <https://www.instagram.com/mtsn1jember>)

Gambar 4.6: Pamflet Ucapan Selamat Dan Pemberian Piagam Guru Berprestasi

Gambar pemberian piagam penghargaan kepada guru berprestasi di MTsN 1 Jember merefleksikan implementasi nyata kebijakan apresiasi

non-finansial yang diusung Kepala Madrasah, dimana momen seremonial ini tidak hanya menjadi pengakuan publik yang meningkatkan harga diri guru tetapi juga menciptakan budaya positif yang mendorong pertumbuhan profesional. Piagam dengan tampilan formal yang memuat logo madrasah, identitas guru, dan tandatangan resmi Kepala Madrasah memiliki nilai praktis jangka panjang sebagai dokumen portofolio untuk kenaikan pangkat dan sertifikasi, sekaligus memperkuat temuan tentang lingkungan kerja apresiatif yang memotivasi guru melalui pengakuan non-finansial sebagai pilar penting dalam membangun komitmen kolektif untuk keunggulan pendidikan.

Gambaran di atas menunjukkan bahwa, peran Kepala Madrasah MTsN 1 Jember melalui pemberian apresiasi non-finansial berupa piagam penghargaan menunjukkan pendekatan strategis yang selaras dengan teori motivasi Herzberg, dimana pengakuan (*recognition*) berfungsi sebagai faktor motivator yang lebih berkelanjutan daripada insentif material. Kebijakan ini tidak hanya menjadi pengakuan simbolis atas prestasi guru tetapi juga memiliki nilai praktis sebagai dokumen pendukung untuk pengembangan karir seperti kenaikan pangkat dan sertifikasi, sehingga menciptakan siklus motivasi intrinsik yang mendorong guru untuk terus meningkatkan profesionalisme sekaligus berkontribusi lebih besar bagi madrasah. Melalui pendekatan ini, Kepala Madrasah berhasil membangun budaya apresiatif yang tidak hanya memotivasi individu penerima penghargaan tetapi juga menciptakan

lingkungan kerja yang berorientasi pada pertumbuhan dan prestasi kolektif.

f. Peran Kepala Madrasah melalui Pendekatan Kekeluargaan dan Partisipatif

Di atas semua peran formalnya tersebut, Kepala Madrasah MTsN 1 Jember membangun pendekatan kekeluargaan yang kuat yang terasa jelas dalam interaksi sehari-hari, khususnya saat jam istirahat dimana ruang guru berubah menjadi ruang interaksi hidup dan penuh keakraban. Para guru dan wakil kepala madrasah tidak hanya sekadar makan siang bersama tetapi menciptakan momen kebersamaan bermakna dengan percakapan cair yang tidak hanya membahas rencana pembelajaran tetapi juga berbagi cerita tentang kegiatan keluarga dan pengalaman sehari-hari. Suasana yang aman, nyaman, dan damai ini menghilangkan sejenak formalitas hubungan atasan-bawahan, menampilkan wakil kepala madrasah bukan sebagai figur otoritas melainkan sebagai rekan sejawat yang turut serta dalam percakapan santai, menciptakan lingkungan kerja yang hangat dan kolaboratif.

Sebagaimana Observasi oleh peneliti pada Jum'at, 25 Juli 2025 yang mana dari hasil observasi atau amatan peneliti, para guru dan wakil kepala madrasah saat jam istirahat di ruang guru melaksanakan makan bersama sekaligus bersenda gurau sambil lalu merilekskan beban kerja

dan yang mana hal tersebut sangat menciptakan suasana *work-life balance* atau keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.¹⁰⁷



Gambar 4.7: Para Guru Makan Bersama

Gambar kegiatan ini secara konkret merefleksikan peran manajer, dimana Kepala Madrasah tidak hanya bertugas mengambil keputusan formal tetapi juga aktif membangun lingkungan kolaboratif dan berorientasi kekeluargaan. Dengan menciptakan ruang interaksi yang setara dan partisipatif, setiap anggota merasa dihargai sehingga memperkuat ikatan emosional, rasa memiliki, serta tanggung jawab kolektif. Pendekatan ini selaras dengan esensi peran manajer dalam yang menekankan pembangunan visi bersama, inspirasi, dan penciptaan iklim organisasi yang inklusif, manusiawi, serta mendukung kesejahteraan psikososial.

Pendekatan kekeluargaan yang dibangun manajer MTsN 1 Jember menciptakan ekosistem kerja yang sehat secara psikologis melalui interaksi spontan di koridor dan area lain, dimana percakapan dari hati ke hati terjadi secara alami baik dalam situasi formal maupun informal.

¹⁰⁷ Observasi, 25 Juli 2025

Ketika guru menyampaikan ide atau keluhan, pimpinan madrasah memberikan perhatian penuh dan respons terbuka yang membuat setiap guru merasa pendapatnya dihargai dan suaranya didengar dalam pengambilan keputusan. Pola komunikasi partisipatif ini membangun ikatan emosional kuat di antara warga madrasah layaknya keluarga besar yang saling mendukung, menumbuhkan kepercayaan dan rasa hormat dimana setiap individu dapat menjadi diri sendiri tanpa takut dihakimi, sehingga tercipta pondasi kokoh bagi work-life balance yang memungkinkan guru menjalankan tugas dengan dedikasi penuh tanpa mengorbankan kesejahteraan mental dan sosial mereka.

Sebagaimana Wawancara dengan informan bapak bagus selaku guru di MTsN 1 Jember, tentang pemberian cukup ruang untuk keluhan mengenai beban kerja:

“Kalo hal tersebut personal ya, jadi misalkan beban kerja yang tidak kita pahami, kita bisa diskusikan dengan kamad atau guru senior, jadi terkait keluhan sendiri itu kesesuaian tergantung pribadi kita menjalankan pekerjaan secara enjoy. Dan guru-guru dan kamad disini terbuka untuk diajak diskusi terkait beban kerja untuk kemajuan madrasah sendiri, jadi menurut saya sudah sangat cukup ruang yang diberikan oleh sekolah.”

Hal ini juga sebagaimana wawancara dengan bapak Akhmad Makhin selaku kepala madrasah di MTsN 1 Jember, tentang peran manajer dalam melakukan pengawasan terhadap kinerja guru tanpa menambah tekanan berlebihan:

“Kalo berbicara tentang psikologis ya, kita harus mempunyai ilmunya terlebih dahulu, ya sesuai yang dijelaskan tadi kita ajak ngomong dari hati kehati, misalkan salah satu psikologisnya terganggu, ntah jenuh, stress, atau burnout kan begitu ya. Tetap

kita lakukan memotivasi memberikan semangat terlebih dahulu. Yaitu seperti tadi, saya melakukan pengawasan atau mensupervisi lingkungan sekolah guru dan murid serta proses pembelajaran, dengan tujuan untuk menciptakan lingkungan yang totalitas dan etos kerja yang tinggi tanpa membuat tekanan pada guru itu sendiri. Sebagai leader saya juga akan selalu mencoba, apasih yang menjadi kesulitan mereka, apasih yang menjadi kendala mereka sehingga etos kerjanya tumbuh. Baru kalo memang betul-betul rahasia tentang pribadi ya ini kita tidak bisa memaksa, kan begitu ya. Kadang-kadang ada guru atau karyawan yang etos kerjanya menurun, misal dikasik pekerjaan ini 2-5 hari selesai, 1 bulan belum selesai, hal ini gabisa langsung kita marahi dan sebagainya, jadi ditanyakan apa kendalanya masalahnya dimana, seperti itu. Disitulah timbul curhat, timbul diskusi dengan saya, hal tersebut juga bisa disebut sebagai motivator. Karena memang tugas pokok seorang kepala madrasah sebagai motivator, edukator, manajer, supervisor, leader, dan lain sebagainya, kan begitu ya. Jadi selaku kepala madrasah saya harus betul-betul tau tupoksi seorang kepala madrasah itu apa dan harus bagaimana itu harus betul-betul dipahami.”

Dari berbagai hal di atas, hal ini juga sebagaimana observasi oleh peneliti pada Selasa, 16 September 2025, dimana teramati bahwa suasana kekeluargaan di MTsN 1 Jember terpancar jelas ketika para guru dan kepala madrasah bersama-sama menyambut kedatangan siswa di gerbang sekolah. Sambil sesekali menyapa dan bersalaman dengan murid-murid yang datang, terlihat Kepala Madrasah dengan santai beralih mengobrol dengan beberapa guru dengan bertanya kabar dan berbagi cerita ringan, hal tersebut menciptakan suasana damai dan akrab layaknya keluarga besar yang sedang berkumpul, di mana batas formalitas atasan-bawahan melebur menjadi kehangatan hubungan personal yang nyata.¹⁰⁸

¹⁰⁸ Observasi, 16 September 2025



Gambar 4.8: Kepala Dan Para Guru Menyambut Para Murid

Gambar tersebut menghadirkan pemandangan pagi yang penuh kehangatan di MTsN 1 Jember, dimana Bapak Kepala Madrasah bersama para guru berdiri tegak di gerbang sekolah dengan rapi mengenakan seragam korpri dan aturan muslimah, menyambut kedatangan siswa-siswi dengan senyum tulus dan sapaan terbuka. Beberapa guru terlihat menyalami siswa, sementara yang lain berdialog akrab dengan koleganya, menciptakan atmosfer kekeluargaan yang mengaburkan batas formalitas. Ekspresi cair dan bahasa tubuh yang rileks dari kedua pihak mencerminkan hubungan yang tidak sekadar profesional, tetapi telah menjalin ikatan emosional layaknya keluarga besar, dimana penyambutan ini bukan sekadar rutinitas formal melainkan manifestasi nyata dari budaya sekolah yang humanis dan penuh perhatian.

Dari data di atas menunjukkan bahwa, pendekatan kekeluargaan dan partisipatif yang dibangun manajer MTsN 1 Jember berfungsi sebagai mekanisme *soft power* (kekuatan melalui daya tarik) yang efektif melalui interaksi informal seperti makan bersama dan percakapan

spontan yang mengaburkan batas hierarkis, menciptakan ruang psikologis aman bagi guru untuk berbagi keluhan dan ide tanpa tekanan. Pola komunikasi partisipatif dimana manajer aktif mendengarkan dan merespons kebutuhan guru melalui dialog “dari hati ke hati” tidak hanya memperkuat referent power tetapi juga membangun modal sosial berupa kepercayaan dan ikatan emosional yang kuat. Dengan mengintegrasikan unsur kekeluargaan dalam praktik profesional, manajer berhasil mengembangkan *perceived organizational support* yang membuat guru merasa institusi peduli terhadap kesejahteraan mereka, sehingga beban kerja terasa lebih ringan dan bermakna serta berkontribusi signifikan terhadap terwujudnya keseimbangan kehidupan kerja.

2. Kebijakan Dan Praktik Yang Di Terapkan Oleh Kepala Madrasah Dalam Mendukung Keseimbangan Kerja Dan Kehidupan Pribadi Guru Di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Jember

Kebijakan dan praktik di MTsN 1 Jember telah mengimplementasikan amanat UU No. 14 Tahun 2005 dan Peraturan Menteri Agama No. 4 Tahun 2025 secara komprehensif dengan memastikan pemenuhan hak finansial guru tepat waktu serta melampaui kewajiban formal melalui penerapan prinsip *work-life balance*. Madrasah tidak hanya memberikan tunjangan profesi dan pengembangan karir sesuai regulasi, tetapi menciptakan lingkungan kerja holistik melalui pembatasan beban mengajar 24 jam per minggu, mekanisme cuti dialogis, digitalisasi RDM untuk mengurangi beban administratif, serta penyediaan ruang istirahat dan

inovasi perpustakaan digital. Ditambah dengan pengembangan koperasi madrasah yang memberikan tambahan penghasilan, seluruh kebijakan ini berhasil memposisikan guru sebagai individu utuh yang kebutuhan holistiknya terpenuhi, sehingga tercipta keseimbangan kehidupan kerja yang mendukung kesejahteraan psikososial dan kesehatan mental guru.

a. Kebijakan Berdasarkan UU No. 14 Tahun 2005 dan Peraturan Menteri Agama No. 4 Tahun 2025 tentang Petunjuk Teknis Pembayaran Tunjangan Profesi:

1) Penghasilan dan Kesejahteraan (Pasal 1 Ayat 16-17) dan Peraturan Menteri Agama No. 4 Tahun 2025 tentang Petunjuk Teknis Pembayaran Tunjangan Profesi

MTsN 1 Jember telah mengimplementasikan kebijakan komprehensif dalam memenuhi hak finansial dan non-finansial guru sesuai UU No. 14 Tahun 2005 dan Peraturan Menteri Agama No. 4

Tahun 2025, dengan memastikan pembayaran gaji dan tunjangan profesi tepat waktu serta melengkapinya melalui fasilitas non-finansial seperti penyediaan transportasi pendampingan lomba. Kebijakan ini tidak hanya mematuhi amanat hukum tetapi juga mencerminkan pendekatan humanis yang mengutamakan kesejahteraan holistik guru, dimana penghargaan non-material diberikan untuk memperkuat motivasi intrinsik dan menciptakan lingkungan kerja kolaboratif yang berorientasi pada prestasi.

Sebagaimana wawancara dengan informan bapak Akhmad

Makhin, M.Pd. selaku kepala madrasah MTsN 1 Jember:

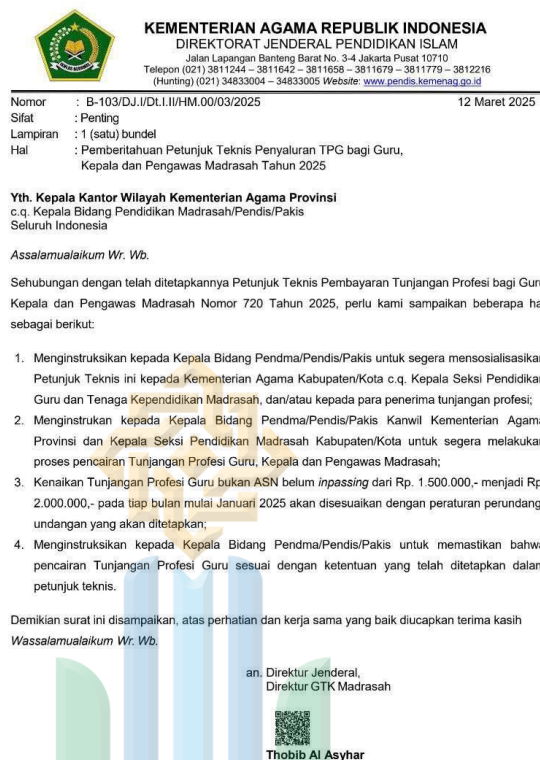
“Kalo tentang itu negara sudah memberikan semuanya bukan madrasah namun negara, gaji diberi, uang makan diberi, TPP diberi, jadi hak kita (guru) sebagai abdi negara, khususnya notabennya di madrasah itu negara sudah memberikan semuanya. Gaji setiap bulan, uang makan setiap bulan, TPP setiap bulan itu oleh negara. Sehingga madrasah itu sebetulnya tidak wajib untuk memberikan kesejahteraan yang berupa finansial, tidak wajib loh ya, tetapi kalo itu menjadi kewajiban, maka akan menjadi beban bagi madrasah anggarannya bagaimana, itu kalo kita ngomongnya wajib ya. tapi kalo sunnah yaitu, bagaimana cara kita memberikannya, seperti misal penghargaan atau reward, yang pada akhirnya reward atau penghargaan seperti piagam dapat atau bisa dijadikan bahan dalam kenaikan pangkat seorang guru. Jadi saya membiasakan pemberian dalam bentuk reward bukan finansial, karena sebelumnya mereka oleh negara sudah terpenuhi semua, maka kembali lagi kepada masing-masing. Kalo kontraknya itu dengan hati tadi, maka seorang guru melakukan pekerjaan akan betul-betul integritasnya dipertanggung jawabkan.”¹⁰⁹

Hal ini juga sebagaimana wawancara dengan informan bapak bagus selaku guru di MTsN 1 Jember:

“Sangat mendukung, karena guru bisa terkait hal yang berhubungan dengan kesejahteraan dan kepala madrasah juga dapat merekomendasikan atau membuat kebijakan baru yang berhubungan dengan kesejahteraan. dimana kami juga telah menerima TPP dan gaji sesuai ketentuan pusat yang dijalankan dengan baik oleh sekolah sesuai dengan peraturan yang ada. jadi mas kepala madrasah sangat mempertimbangkan kesejahteraan guru disini (MTsN 1 Jember). Beliau sendiri juga jarang membawa pekerjaan pulang ke rumah dan menghibau kami untuk melakukan hal yang sama. Kebebasan berpendapat juga tentu ada, dan guru diberikan kebebasan untuk menyampaikannya saat rapat dinas, misal mengenai kebijakan kesejahteraan seperti guru mengusulkan adanya ruang istirahat sendiri bagi para guru, dan kama pun sangat terbuka akan hal tersebut.”¹¹⁰

¹⁰⁹ Akhmad Makhin, M.Pd., “Diwawancarai Oleh Peneliti,” Jember, 24 Juli 2025.

¹¹⁰ Bagus Wicaksono, S. Pd, “Diwawancarai Oleh Peneliti,” Jember 23 Juli 2025.



(Sumber: Administrasi MTsN 1 Jember)

Gambar 4.9: SK Peraturan Menteri Agama No. 4 Tahun 2025 tentang Petunjuk Teknis Pembayaran Tunjangan Profesi

Gambar Surat Keputusan Peraturan Menteri Agama No. 4

Tahun 2025 tentang Petunjuk Teknis Pembayaran Tunjangan Profesi merupakan dokumen resmi yang menjadi landasan hukum dan pedoman operasional penyaluran tunjangan profesi bagi guru bukan Pegawai Aparatur Sipil Negara (GBPASN) di lingkungan Kementerian Agama, memuat ketentuan teknis persyaratan penerima dan mekanisme pembayaran. Keberadaan dokumen dengan kop resmi, nomor penetapan, dan stempel Kementerian Agama ini tidak hanya menjamin transparansi dan akuntabilitas dalam penyaluran tunjangan,

tetapi juga menjadi bukti komitmen pemerintah dalam meningkatkan kesejahteraan guru madrasah sesuai amanat UU No. 14 Tahun 2005.

Adanya pemberian fasilitas non-finansial seperti transportasi pendampingan lomba oleh MTsN 1 Jember juga merupakan bentuk penghargaan strategis yang berorientasi pada kebutuhan holistik guru, dimana selain mendapatkan dukungan operasional selama mendampingi siswa, guru juga menerima ucapan selamat atas keberhasilan saat siswanya memenangi lomba. Kebijakan ini tidak hanya memenuhi hak finansial dasar sesuai UU No. 14 Tahun 2005, tetapi juga meringankan beban pribadi guru sekaligus menjadi pengakuan institusional atas kontribusi mereka, sehingga memperkuat motivasi intrinsik dan rasa dihargai melalui pendekatan yang membangun budaya saling menghargai dan mendukung dalam lingkungan kerja yang kolaboratif.

Sebagaimana wawancara dengan informan bapak shodiq selaku guru di MTsN 1 jember:

“....peran manajer itu sendiri mas, ya bagi guru yang misalnya ada pekerjaan tambahan seperti mendampingi siswa lomba itu madrasah memberikan atau memfasilitasi transport dan makan, dan yang mana hal tersebut sangat mendukung bagi kami dalam hal nya kesejahteraan. Misal lagi terkait kebebasan berpendapat juga pada saat rapat dinas kadam selaku manajer itu sendiri memberi kebebasan tersebut dengan bertanya kepada para staff guru maupun tendik apakah ada usulan, jika ada guru pasti akan berpendapat sesuai apa yang ingin disampaikan mas, peran manajer disini sangat mendukung lah bagi kesejahteraan guru.”¹¹¹

¹¹¹ Bapak Shodiq, S.Ag., “Diwawancarai Oleh Peneliti,” July 23, 2025.



- 4 -

16. Penghasilan adalah hak yang diterima oleh guru atau dosen dalam bentuk finansial sebagai imbalan melaksanakan tugas keprofesionalan yang ditetapkan dengan prinsip penghargaan atas dasar prestasi dan mencerminkan martabat guru atau dosen sebagai pendidik profesional.
17. Daerah khusus adalah daerah yang terpencil atau terbelakang; daerah dengan kondisi masyarakat adat yang terpencil; daerah perbatasan dengan negara lain; daerah yang mengalami bencana alam, bencana sosial, atau daerah yang berada dalam keadaan darurat lain.
18. Masyarakat adalah kelompok warga negara Indonesia nonpemerintah yang mempunyai perhatian dan peranan dalam bidang pendidikan.
19. Pemerintah adalah pemerintah pusat.
20. Pemerintah daerah adalah pemerintah provinsi, pemerintah kabupaten, atau pemerintah kota.
21. Menteri adalah menteri yang menangani urusan pemerintahan dalam bidang pendidikan nasional.

(Sumber: <https://www.setneg.go.id/>)

Gambar 4.10: UU No.14 Tahun 2005 Pasal 1 Ayat 16 dan 17

Berdasarkan UU No. 14 Tahun 2005 Pasal 1 Ayat 16-17, MTsN 1 Jember tidak hanya memastikan pemberian gaji dan penghasilan tambahan yang mencerminkan penghargaan atas prestasi guru, tetapi juga mengintegrasikan amanat hukum ini dengan kebijakan yang lebih luas melalui pemberian fasilitas non-finansial seperti transportasi pendampingan lomba sebagai bentuk pengakuan institusional yang strategis. Kebijakan yang lahir dari ruang dialog partisipatif dalam rapat dinas ini menjadikan dukungan tersebut bukan sekadar bantuan materiil, melainkan wujud kolaborasi yang memprioritaskan keadilan dan empati, sehingga guru merasa dipandang sebagai mitra yang dihargai kontribusinya sekaligus tercipta lingkungan kerja sehat yang sejalan dengan prinsip work-life balance melalui dukungan sosial dan pengakuan non-material.

Hal ini juga sebagaimana observasi pada Senin, 4 Agustus 2025, dimana teramati seorang siswa berhasil memenangi Lomba Video Kreatif BAVC Competitions 2025, dan guru pembimbingnya secara langsung juga turut menerima ucapan selamat serta apresiasi dari Kepala Madrasah atas keberhasilan tersebut. Momen penghargaan ini tidak hanya diberikan secara verbal tetapi juga diwujudkan melalui pemberian fasilitas pendampingan selama proses lomba, menunjukkan konsistensi madrasah dalam memberikan pengakuan nyata terhadap kontribusi guru sekaligus memperkuat motivasi intrinsik melalui lingkungan kerja yang apresiatif dan berorientasi pada prestasi.¹¹²



(Sumber: <https://www.instagram.com/mtsn1jember>)

Gambar 4.11: Pamflet Ucapan Selamat Kepada Pemenang Lomba dengan Foto Bersama Pendamping Lomba

Gambar pamflet ucapan selamat kepada pemenang lomba dengan foto bersama pendamping secara profesional merefleksikan komitmen MTsN 1 Jember dalam memberikan apresiasi non-finansial

¹¹² Observasi, 4 Agustus 2025

yang bermakna. Pamflet yang menampilkan foto kolaboratif antara guru pendamping, siswa pemenang, dan perwakilan manajemen madrasah ini tidak hanya menjadi dokumentasi pencapaian tetapi juga berfungsi sebagai alat komunikasi untuk membangun citra positif madrasah, memotivasi warga sekolah lainnya, dan memperkuat rasa kebanggaan kolektif melalui desain visual yang menarik dengan teks motivasional yang menyoroti pencapaian spesifik serta menekankan kolaborasi sebagai kunci kesuksesan.

Dari data di atas menunjukkan bahwa, implementasi kebijakan kesejahteraan guru di MTsN 1 Jember menunjukkan pendekatan yang komprehensif dan integratif, yang secara efektif tidak sekedar menaati mandat hukum namun menjadikan praktik operasional yang bermakna. Madrasah ini tidak hanya mematuhi amanat UU No. 14 Tahun 2005 dengan menjamin pembayaran gaji dan tunjangan profesi yang tepat waktu berdasarkan Peraturan Menteri Agama No. 4 Tahun 2025, tetapi juga melampaui kewajiban finansial dasar dengan memberikan apresiasi non-material yang strategis. Pemberian fasilitas transportasi dan konsumsi untuk pendampingan lomba, yang lahir dari proses dialogis dan partisipatif dalam rapat dinas, berfungsi sebagai pengakuan institusional atas prestasi dan dedikasi guru. Kebijakan ini diperkuat dengan budaya apresiasi yang terlihat dari dokumentasi pencapaian dalam pamflet, sehingga menciptakan ekosistem kerja yang tidak hanya memenuhi hak-hak normatif guru tetapi juga

membangun motivasi intrinsik, rasa dihargai, dan lingkungan kolaboratif yang berorientasi pada prestasi.

2) Pengembangan Profesi (Pasal 7 Ayat 1)

MTsN 1 Jember telah menerapkan prinsip pemberdayaan profesi sesuai UU No. 14 Tahun 2005 melalui dua jalur utama dengan memberikan dorongan dan dukungan moral bagi guru yang melanjutkan pendidikan S2 serta menyelenggarakan berbagai pelatihan pengembangan pedagogik, yang diimplementasikan secara supportive melalui fasilitas kelonggaran jam kerja untuk memungkinkan guru menempuh studi tanpa mengabaikan tanggung jawab utama. Kebijakan non-finansial ini tidak hanya memenuhi kewajiban formal tetapi mencerminkan komitmen mendalam madrasah dalam berinvestasi untuk peningkatan kualitas sumber daya manusia secara berkelanjutan, sejalan dengan semangat *servant leadership* dimana sebagai manajer kepala madrasah berperan sebagai pendukung dan fasilitator yang menciptakan siklus positif antara pengembangan individu dan peningkatan kualitas pendidikan secara keseluruhan.

Sebagaimana wawancara dengan informan bapak shodiq sekaligus guru di MTsN 1 Jember:

“...kebijakan yang ada sudah cukup mendukung. seperti, misal disini ada yang kepengen kuliah s2 hal tersebut pasti didorong oleh kamad maupun madrasah jika ada kesempatan, dan juga ada pelatihan-pelatihan seperti pengembangan pedagogik guru dan lain sebagainya. Hal tersebut sangat mendukung lah

bagi kesejahteraan guru, untuk meningkatkan profesionalismenya.”¹¹³

Hal ini juga sebagaimana observasi pada Jumat 26 Juli 2025, teramati madrasah mengadakan pelatihan pengembangan professionalisme guru yaitu *In House Training Be A Level Up Teacher*, dengan tema “Pedagogik bermakna, Kepribadian menginspirasi: Membangun hubungan edukatif yang autentik”. Pelatihan tersebut bertujuan untuk meningkatkan kompetensi pedagogic dan kepribadian guru, guru juga sangat antusias mengikuti pelatihan tersebut.¹¹⁴



(Sumber: Administrasi MTsN 1 Jember)

Gambar 4.12: SK Penetapan panitia Workshop

Penetapan Panitia Workshop menjadi bukti formal komitmen madrasah dalam menyelenggarakan peningkatan kapasitas guru secara

¹¹³ Bapak Shodiq, S.Ag., “Diwawancarai Oleh Peneliti,” July 23, 2025.

¹¹⁴ Observasi, 26 Juli 2025

terstruktur melalui dokumen yang ditandatangani Kepala Madrasah, tidak hanya memberikan legitimasi hukum dan tanggung jawab kepada guru yang ditunjuk tetapi merefleksikan prinsip transparansi dan meritokrasi dengan memberdayakan sumber daya internal. Keberadaan SK ini membangun sense of ownership di kalangan guru terhadap kesuksesan workshop sekaligus mencerminkan praktik servant leadership dimana manajemen memfasilitasi kerangka kerja jelas dan dukungan kelembagaan agar guru dapat menjalankan perannya secara optimal untuk kemajuan bersama.

Hasil ini menunjukkan bahwa implementasi pengembangan profesi guru di MTsN 1 Jember telah memenuhi amanat UU No. 14 Tahun 2005 melalui pendekatan sistematis yang memadukan dukungan studi lanjut S2 dan penyelenggaraan pelatihan pedagogik dengan kebijakan fleksibilitas jam kerja yang mencerminkan komitmen holistik terhadap pertumbuhan profesional guru. Surat Keputusan Penetapan Panitia Workshop menjadi bukti konkret transformasi mandat formal menjadi praktik kolaboratif dengan memberdayakan guru sebagai subjek aktif, sehingga menumbuhkan rasa kepemilikan dan tanggung jawab kolektif. Pendekatan servant leadership yang mengedepankan dukungan fasilitatif dan pengakuan kontribusi ini tidak hanya meningkatkan kapasitas individu tetapi membangun ekosistem profesional berkelanjutan yang memperkuat

hubungan sinergis antara perkembangan guru dengan peningkatan kualitas pendidikan di madrasah.

Dapat disimpulkan bahwa, Kebijakan yang diterapkan MTsN 1 Jember dalam memenuhi hak finansial dan non-finansial guru, serta mendorong pengembangan profesi melalui studi lanjut (seperti S2) merupakan implementasi holistik dari UU No. 14 Tahun 2005. MTsN 1 Jember tidak hanya memastikan pemenuhan standar kesejahteraan dasar (gaji dan tunjangan), tetapi juga melampaui kewajiban formal dengan memberikan apresiasi berbasis prestasi (fasilitas transportasi pendampingan lomba) dan kesempatan pengembangan kompetensi. Pendekatan ini mencerminkan komitmen MTsN 1 Jember untuk memberdayakan guru secara utuh baik secara materiil melalui hak finansial, maupun secara profesional melalui pengembangan karir atau profesionalisme sehingga menciptakan sinergi antara kesejahteraan individu dan peningkatan kualitas pendidikan secara keseluruhan. Dengan demikian, MTsN 1 Jember tidak hanya mematuhi regulasi, tetapi juga membangun ekosistem yang mendukung keberlanjutan profesi guru dan keunggulan institusi.

b. Praktik *Work-life balance*

1) Fleksibilitas Jam Kerja

Kebijakan MTsN 1 Jember dalam membatasi jam mengajar maksimal 24 jam per minggu dan 8 jam per hari merupakan implementasi konkret komitmen madrasah terhadap keseimbangan

beban kerja guru yang secara eksplisit dirancang untuk mencegah burnout dan memastikan guru memiliki energi serta waktu yang cukup untuk menyiapkan materi pembelajaran berkualitas, menilai hasil siswa secara komprehensif, serta beristirahat dengan cukup. Lebih dari sekadar mematuhi regulasi, madrasah menerapkan fleksibilitas penjadwalan yang mempertimbangkan preferensi individu guru dan kondisi khusus mereka melalui pendekatan human-centered management yang mengakomodir kebutuhan personal seperti guru yang sedang menempuh studi lanjut atau memiliki urusan keluarga mendesak, sehingga kebijakan ini berfungsi sebagai instrumen perlindungan bagi kesehatan mental dan kinerja profesional guru dalam jangka panjang yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan mutu pendidikan secara keseluruhan.

Sebagaimana wawancara dengan informan ibu sri chikmawati

selaku waka kurikulum di MTsn 1 Jember:

“Untuk mengatur beban kerja/ beban mengajar pertama saya lihat di struktur kurikulum, kemudian kami bagi tugas, kami bagi minimal guru itu mengajar 24 jam perminggunya dengan pembagian perhari itu maksimal 8 jam mengajar, sehingga kalau melebihi dalam 8 jam pastinya guru itu kurang maksimal, dan kurang optimal. karena apa, pekerjaan guru itu banyak tidak hanya mengaja ada juga membuat administrasi dan lainnya.”¹¹⁵

Hal ini juga, sebagaimana observasi oleh peneliti pada rabu, 30

Juli 2025, teramati pembagian tugas di MTsn 1 Jember terlihat

¹¹⁵ Sri Chikmawati, S. Ag., M. Pd. I, “Diwawancarai Oleh Peneliti,” Jember Agustus 2025.

fleksibel serta tertulis dalam kebijakan kepala madrasah pada pembagian tugas guru MTsN 1 Jember, dimana para guru bekerja sesuai tupoksi dan jam kerja yang diberikan tanpa beban tugas kerja yang berlebih, dan saat istirahat guru pun melakukan istirahat dengan nyaman tanpa kelebihan beban kerja.¹¹⁶

Gambaran di atas menunjukkan bahwa, kebijakan pengaturan beban mengajar di MTsN 1 Jember secara efektif mengurangi tekanan berlebihan pada guru melalui pembatasan maksimal 24 jam per minggu dan 8 jam per hari, yang sejalan dengan prinsip fleksibilitas Lulu Faridah tentang kesehatan mental guru. Kebijakan ini tidak hanya mencegah kelelahan tetapi memberikan ruang bagi pemulihan energi fisik dan mental, sementara fleksibilitas penjadwalan dalam SK Pembagian Tugas memungkinkan guru mengatur waktu untuk istirahat, keluarga, dan pengembangan diri tanpa mengorbankan kualitas pembelajaran, sehingga mencerminkan pemahaman bahwa kesejahteraan guru merupakan prasyarat terciptanya lingkungan belajar efektif dan mewujudkan work-life balance yang humanis dan kontekstual.

2) Digitalisasi Tugas Administratif

Penerapan Rapor Digital Madrasah (RDM) di MTsN 1 Jember sebagai evolusi dari ARD oleh Kemenag merupakan langkah strategis dalam mendigitalisasi administrasi pendidikan yang secara signifikan

¹¹⁶ Observasi, 30 Juli 2025

meringankan dan menfleksibelkan beban kerja guru melalui penyederhanaan tugas administratif seperti penginputan nilai, pengolahan data, dan pelaporan hasil belajar yang menjadi lebih efisien, terintegrasi, dan akurat. Kebijakan ini memungkinkan guru mengalihkan waktu dan energi ke aktivitas substantif seperti pengembangan materi pembelajaran dan interaksi intensif dengan siswa, sementara kombinasi antara pemanfaatan teknologi dan fleksibilitas waktu yang diberikan madrasah tidak hanya memperkuat aspek transparansi dan akuntabilitas tetapi juga mendukung terwujudnya work-life balance yang lebih baik serta peningkatan kualitas pembelajaran secara holistik.

Sebagaimana wawancara dengan informan ibu Nikmatul Masykuroh selaku kepala tata usaha di MTsN 1 Jember:

“Untuk pekerjaan guru yang salah satunya itu menilai anak-anak, ntah itu harian, ntah itu tiap semester, yang nanti ada diraport itu hasilnya nanti selain di masukkan diraport, itu para guru mereka punya RDM (Raport Digital Madrasah), yang mana itu juga mempermudah beban administrative guru karena penginputannya melalui aplikasi dan bukan manual, kemudian nanti ditarik data oleh petugas disini atau petugas data base pendidikan, untuk di masukkan dibuku induk, jadi terkait yang berhubungan dengan tata usaha (TU) hanya itu saja, yaitu administrasi hasil kerja guru.”¹¹⁷

Sebagaimana pada surat edaran panduan penggunaan Rapor Digital Madrasah (RDM) yang diterbitkan oleh Kementerian Agama tersebut merupakan dokumen resmi yang berfungsi sebagai petunjuk operasional standar bagi guru dan operator madrasah dalam

¹¹⁷ Ibu Nikmatul Masykuroh, S.Ag., “Diwawancarai Oleh Peneliti,” July 31, 2025.

mengimplementasikan sistem pelaporan digital. Dokumen ini merepresentasikan komitmen Kemenag dalam memastikan adopsi teknologi yang efektif dan seragam di semua madrasah, sejalan dengan Surat Edaran Dirjen Pendis No. 1594 Tahun 2018 tentang Aplikasi Rapor Digital (ARD) yang telah berevolusi menjadi RDM. Secara visual, panduan ini biasanya memuat langkah-langkah teknis yang terstruktur, seperti cara login, input nilai, generate rapor, dan troubleshooting, yang dirancang untuk memudahkan pengguna dengan berbagai tingkat literasi digital.

Hal ini juga sebagaimana hasil observasi pada senin, 4 agustus 2025, teramati pengaksesan dan penginputan nilai yang lebih mudah dan mengurangi beban administratif guru, karena pengaksesan dan penginputan nilai bisa lebih mudah dan cepat daripada melalui cara manual.¹¹⁸

	NISN	Nama	L/P	Hari/tgl	PAS/PAT	Rapor	Predikat	Deskripsi
1	5097540377	AHMAD JHOHANDI	L	00	60	60	B	Memiliki kemampuan baik terutama kemampuan dalam Memahami konsep ruang (lokasi, distribusi, potensi, iklim, bentuk muka bumi, geologi, flora, dan fauna) dan interaksi antar ruang di Indonesia serta pengaruhnya terhadap kehidupan manusia dalam aspek ekonomi, sosial, budaya, dan pendidikan.
2	0103155295	AISYAH NUR HADATI	P	00	60	60	B	Memiliki kemampuan baik terutama kemampuan dalam Memahami konsep ruang (lokasi, distribusi, potensi, iklim, bentuk muka bumi, geologi, flora, dan fauna) dan interaksi antar ruang di Indonesia serta pengaruhnya terhadap kehidupan

(Sumber: <https://mtsn1jember.com/>)

Gambar 4.13: Gambar Aplikasi RDM (Raport Digital Madrasah)

¹¹⁸ Observasi, 4 Agustus 2025

Gambar tampilan dalam Raport Digital Madrasah (RDM) ini secara nyata merefleksikan bahwa digitalisasi dapat meringankan beban administratif yang selama ini membebani guru. Dengan proses input nilai yang terpusat dan terdokumentasi rapi dalam satu platform, guru tidak lagi direpotkan oleh pekerjaan manual seperti mengisi berkas rapor fisik berulang kali atau melakukan perhitungan dan rekap data secara mandiri. Efisiensi ini memungkinkan guru untuk lebih memfokuskan energi dan waktunya pada peningkatan kualitas pembelajaran di kelas serta pendampingan siswa, yang merupakan esensi utama dari tugas pendidik.

Dari gambaran di atas menunjukkan bahwa, adanya digitalisasi administratif melalui RDM di MTsN 1 Jember secara efektif memangkas beban kerja non-porestan yang tidak produktif, meminimalkan risiko kesalahan manual, dan memberikan guru lebih banyak ruang untuk berinovasi dalam mengajar. Sementara itu, kebijakan fleksibilitas waktu dalam penyusunan perangkat pembelajaran membuat kompleksitas tugas terhadap guru dan memberikan guru kesempatan untuk menyusun materi dengan lebih matang, kreatif, dan reflektif, tanpa tekanan deadline yang ketat dan terburu-buru. Kombinasi kedua kebijakan ini tidak hanya mereduksi faktor-faktor penyebab stres kerja, tetapi juga menciptakan lingkungan yang mendukung praktik pengajaran yang lebih efektif dan berkelanjutan, sekaligus merefleksikan implementasi prinsip-prinsip

work-life balance yang diadvokasikan oleh Lulu Faridah dalam artikelnya.

3) Lingkungan Kolaboratif dan Apresiatif

Manajer (Kepala Madrasah) MTsN 1 Jember membangun budaya kekeluargaan yang kuat melalui tiga strategi utama: menginisiasi diskusi terbuka untuk menciptakan ruang aman bagi aspirasi guru, memberikan apresiasi non-finansial yang bermakna untuk memperkuat motivasi intrinsik, serta merespons kebutuhan dengan tindakan nyata seperti menyediakan fasilitas yang diusulkan. Kombinasi pendekatan ini menciptakan ekosistem kerja yang inklusif dan apresiatif, dimana guru merasa dihargai sebagai bagian dari keluarga besar. Prinsip kepemimpinan ini, yang didukung dengan contoh konkret *work-life balance* dari kepala madrasah sendiri, turut berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan keberlanjutan kualitas pendidikan.

Sebagaimana wawancara dengan informan bapak bagus sekaligus guru di MTsN 1 Jember:

“...terkait hal yang berhubungan dengan kesejahteraan, kepala madrasah juga dapat merekomendasikan atau membuat kebijakan baru yang berhubungan dengan kesejahteraan, jadi mas kepala madrasah sangat mempertimbangkan kesejahteraan guru disini (MTsN 1 Jember). Beliau sendiri jarang membawa pekerjaan pulang ke rumah dan menghibau kami untuk melakukan hal yang sama. Kebebasan berpendapat juga tentu ada, dan guru diberikan kebebasan untuk menyampaikannya saat rapat dinas, misal mengenai kebijakan kesejahteraan

seperti guru mengusulkan adanya ruang istirahat sendiri bagi para guru, dan kamad pun sangat terbuka akan hal tersebut.”¹¹⁹

Hal ini juga sebagaimana wawancara dengan informan ibu Nikmatul masykuroh selaku kepala tata usaha di MTsN 1 Jember, mengenai pemberian apresiasi berupa reward atau kesejahteraan non finansial:

“....kerja sama antara bidang humas sama bidang kurikulum serta kepala madrasah, misal katakanlah, ada si A, si B, dan si C mereka punya prestasi dibidang ini, nah itu baru dibahas bersama apa rewardnya,.....karena kebijakan mengenai reward maupun punishmen untuk guru-guru, itu dari kebijakan kepala sendiri yang berunding dengan waka kurikulum, karena yang tau prestasi dan keseharian para guru itu adalah pak kepala dan waka kurikulum yang bertanggung jawab.”¹²⁰

Dari berbagai hal di atas, hal ini juga sebagaimana observasi pada Jumat, 25 Juli 2025 teramati bahwa, madrasah telah mengimplementasikan sejumlah kebijakan yang holistik dan berorientasi pada kesejahteraan guru, terutama dalam menciptakan lingkungan kolaboratif dan apresiatif. Yang mana di dalam ruangan Wakil kepala sekolah ada diskusi terbuka dengan para guru untuk membahas pembelajaran, kemudian ada makan bersama dan ngobrol saat jam istirahat, yang mana hal tersebut secara jelas menggambarkan lingkungan yang kolaboratif dan apresiatif. Melalui kebijakan-kebijakan dan praktik-praktik ini, madrasah tidak hanya memastikan

¹¹⁹ Bagus Wicaksono, S. Pd, “Diwawancarai Oleh Peneliti,” July 23, 2025.

¹²⁰ Ibu Nikmatul Masykuroh, S.Ag., “Diwawancarai Oleh Peneliti,” Juli 31, 2025.

pemenuhan hak-hak dasar guru, tetapi juga membangun ekosistem kerja yang kolaboratif, manusiawi, dan berkelanjutan.¹²¹



(Sumber: <https://www.instagram.com/mtsn1jember>)

Gambar 4.14: Pemberian bunga penghargaan kepada guru yang purnatugas

Aktivitas simbolis ini tidak hanya menjadi momen penghormatan secara personal, tetapi juga mencerminkan kebijakan institusional yang sejalan dengan amanat UU No. 14 Tahun 2005 Pasal 40, yang menegaskan pentingnya penghargaan terhadap profesi guru. Lebih jauh, praktik ini merefleksikan implementasi prinsip lingkungan kerja yang apresiatif menurut Lulu Faridah, dimana pengakuan terhadap kontribusi individu baik dalam bentuk materiil maupun simbolis berperan penting dalam membangun iklim kerja yang kolaboratif, suportif, dan apresiatif. Melalui gesture seperti pemberian bunga, madrasah tidak hanya mengakui pencapaian formal guru, tetapi juga memperkuat ikatan emosional dan nilai-nilai kekeluargaan yang menjadi fondasi budaya organisasi yang sehat dan berkelanjutan.

¹²¹ Observasi, 25 Juli 2025

Hasil ini menunjukkan bahwa, Lingkungan kekeluargaan yang dibangun oleh kepala madrasah MTsN 1 Jember melalui diskusi terbuka, apresiasi non-finansial, dan respons terhadap kebutuhan guru terbukti signifikan dalam mendukung kesehatan mental dan work-life balance guru. Ruang untuk berbagi cerita membantu meringankan beban psikologis guru, sementara adanya apresiasi memperkuat rasa dihargai para guru. Madrasah menunjukkan komitmen untuk menciptakan kondisi kerja yang manusiawi dan seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Secara kolektif, praktik ini membentuk ekosistem organisasi yang menjadikan kesejahteraan holistik guru sebagai fondasi untuk mencapai keseimbangan antara kehidupan profesional dan pribadi.

Dapat disimpulkan bahwa, kebijakan di MTsN 1 Jember berhasil mengintegrasikan amanat formal UU No. 14/2005 dengan prinsip *work-life balance* secara nyata melalui praktik, serta menciptakan pendekatan yang holistik. Pemenuhan hak dasar guru dilengkapi dengan kebijakan fleksibel dan pengurangan beban administratif melalui digitalisasi raport, yang secara proaktif mengurangi stress dan beban kerja non-pengajaran. Budaya kolaboratif dan apresiasi yang dibangun selaras dengan kepemimpinan partisipatif Likert, yang memperkuat komitmen kolektif antar stakeholder madrasah. Dengan demikian, madrasah tidak hanya mematuhi regulasi, tetapi telah membangun ekosistem kerja *human-centered*

yang responsif terhadap kebutuhan nyata guru dan mendukung keberlanjutan pendidikan.

3. Pandangan Guru Terhadap Kebijakan Madrasah Tentang Kinerja Dan Kesejahteraan Dalam Mewujudkan *Work-Life Balance* Di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Jember

Guru-guru di MTsN 1 Jember secara konsisten menyampaikan pandangan positif terhadap kebijakan kinerja dan kesejahteraan yang tidak hanya didasarkan pada pemenuhan hak formal seperti gaji dan tunjangan, tetapi terutama pada pendekatan humanis dan empatik yang diwujudkan melalui fleksibilitas waktu, kebebasan berpendapat dalam rapat dinas, serta respons cepat terhadap usulan konkret seperti penyediaan ruang istirahat khusus. Dukungan non-finansial berupa fasilitas transportasi pendampingan lomba dan berbagai bentuk apresiasi simbolis diakui sebagai pengakuan institusional yang memperkuat motivasi intrinsik guru, sementara observasi lapangan memperlihatkan bagaimana guru secara aktif memanfaatkan fleksibilitas waktu untuk istirahat, ibadah, dan komunikasi keluarga serta antusiasme dalam pelatihan pengembangan profesi, yang mencerminkan terciptanya lingkungan kerja inklusif dan apresiatif yang mendukung produktivitas sekaligus kesejahteraan psikologis dan sosial seluruh warga madrasah.

Sebagaimana wawancara yang dinyatakan informan bapak bagus sekaligus guru di MTsN 1 Jember:

“Sangat mendukung, karena guru bisa terkait hal yang berhubungan dengan kesejahteraan dan kepala madrasah juga dapat

merekomendasikan atau membuat kebijakan baru yang berhubungan dengan kesejahteraan, jadi mas kepala madrasah sangat mempertimbangkan kesejahteraan guru disini (MTsN 1 Jember). Beliau sendiri jarang membawa pekerjaan pulang ke rumah dan menghimbau kami untuk melakukan hal yang sama. Kebebasan berpendapat juga tentu ada, dan guru diberikan kebebasan untuk menyampaikannya saat rapat dinas, misal mengenai kebijakan kesejahteraan seperti guru mengusulkan adanya ruang istirahat sendiri bagi para guru, dan kamad pun sangat terbuka akan hal tersebut.”¹²²

Hal ini juga sebagaimana wawancara dengan informan bapak shodiq selaku guru di MTsN 1 Jember yang menyatakan mengenai peran manajer yang mendukung dan memperhatikan kesejahteraan para gurunya:

“Terkait peran manajer itu sendiri mas, sangat mendukunglah. ya bagi guru yang misalnya ada pekerjaan tambahan seperti mendampingi siswa lomba itu sekolah memberikan atau memfasilitasi transport dan makan, dan yang mana hal tersebut sangat mendukung bagi kami dalam hal nya kesejahteraan. Misal lagi terkait kebebasan berpendapat juga pada saat rapat dinas kamad selaku manajer itu sendiri memberi kebebasan tersebut dengan bertanya kepada para staff guru maupun tendik apakah ada usulan, jika ada guru pasti akan berpendapat sesuai apa yang ingin disampaikan mas, peran manajer disini sangat mendukung lah bagi kesejahteraan guru.”¹²³

Dari berbagai hal di atas, hal ini juga sebagaimana observasi pada sabtu, 26 Juli 2025, dimana pada hari itu sekolah mengadakan pelatihan workshop *In House Training BE A LEVEL UP TEACHERS* yang mengusung tema “pedagogik bermakna, kepribadian menginspirasi: membangun hubungan edukatif yang autentik”. Dimana pada penyelengarannya teramati bahwa, guru terlihat sangat senang dan gembira dalam mengikuti pelatihan tersebut, yang mana selain pendalaman materi

¹²² Bagus Wicaksono, S. Pd, “Diwawancarai Oleh Peneliti,” Juli 23, 2025.

¹²³ Bapak Shodiq, S.Ag., “Diwawancarai Oleh Peneliti,” Juli 23, 2025.

pada pelatihan tersebut juga ada game-game penyemangat untuk merilekskan suasana pelatihan.¹²⁴



Gambar 4.15: Ekspresi Guru Saat Mengikuti Pelatihan

Gambar partisipasi guru dalam pelatihan madrasah dengan ekspresi santai dan interaksi positif merefleksikan kepuasan guru terhadap kebijakan pengembangan kompetensi yang memperhatikan kenyamanan psikologis, sekaligus menjadi indikator keberhasilan faktor organisasional dalam teori Pouluse dimana dukungan institusi secara langsung memengaruhi kesejahteraan dan motivasi guru. Interaksi kolaboratif yang tercipta tidak hanya menunjukkan lingkungan kerja inklusif dan apresiatif, tetapi juga memperkuat ikatan sosial dan komitmen kolektif untuk mencapai tujuan pendidikan melalui peningkatan kapasitas profesional guru.

Hal ini juga sebagaimana observasi pada Rabu, 30 Juli 2025 memperkuat temuan bahwa guru-guru MTsN 1 Jember memiliki persepsi sangat positif terhadap kebijakan madrasah dengan teramatinya pemanfaatan fleksibilitas waktu untuk istirahat, ibadah, dan komunikasi keluarga selama jam istirahat yang mencerminkan keseimbangan antara

¹²⁴ Observasi, 26 Juli 2025

tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Ekspresi kepuasan yang terlihat dari senyum guru saat menjalankan pembelajaran serta lingkungan kerja kolaboratif dengan interaksi hangat dan saling menghargai antar guru maupun dengan manajemen menunjukkan bahwa kebijakan madrasah telah berhasil menciptakan lingkungan yang tidak hanya mendukung produktivitas tetapi juga kesejahteraan psikologis dan sosial guru secara menyeluruh.¹²⁵



Gambar 4.16: Kepuasan Guru Saat Proses Mengajar di MTsN 1 Jember

Gambar guru MTsN 1 Jember yang tersenyum lepas usai mengajar menangkap momen autentik kepuasan dan keceriaan yang merefleksikan lingkungan kerja positif serta terpenuhinya kesejahteraan psikologis sebagai dampak kebijakan madrasah. Hal tersebut menjadi bukti visual keberhasilan implementasi kebijakan berorientasi kesejahteraan yang menciptakan ekosistem kerja profesional namun manusiawi, dimana guru dapat menjalankan tugas dengan rasa bahagia yang tercermin melalui senyuman alami pasca menjalankan profesinya sebagai pendidik.

¹²⁵ Observasi, 30 Juli 2025

Pandangan Positif guru juga terlihat Berdasarkan observasi yang dilakukan pada Jumat, 8 Agustus 2025, teramati kegiatan “Jumat Berbagi” yang diadakan oleh guru-guru MTsN 1 Jember menjadi bukti nyata dari keberhasilan kebijakan madrasah dalam menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan berorientasi pada kesejahteraan psikososial. Kegiatan ini, yang berlangsung secara spontan dan partisipatif, menunjukkan bagaimana guru-guru tidak hanya menjalankan tugas formal tetapi juga secara aktif membangun ikatan emosional dan solidaritas antar sesama. terlihat jelas antusiasme dan keterlibatan guru dalam berbagi makanan, kegiatan ini selaras dengan kebijakan manajemen yang memberikan kebebasan berekspresi. Kegiatan semacam ini tidak hanya mengurangi stress kerja tetapi juga memperkuat keharmonisan madrasah, yang pada akhirnya mendukung produktivitas dan kualitas pembelajaran.¹²⁶



Gambar 4.17: MTsN 1 Jember Dan Para Guru Mengadakan Jumat Berbagi

Gambar kegiatan “Jumat Berkah” di MTsN 1 Jember menampilkan suasana hangat dan kekeluargaan dimana para guru berbagi makanan dan cerita dengan tawa autentik, mencerminkan solidaritas antar pendidik

¹²⁶ Observasi, 8 Agustus 2025

sekaligus menjadi bukti nyata keberhasilan kebijakan madrasah dalam menciptakan lingkungan kerja manusiawi yang berorientasi pada kesejahteraan psikososial. Kegiatan spontan yang lahir dari inisiatif guru ini menunjukkan tingginya rasa kepemilikan dan kebersamaan yang sejalan dengan pendekatan *servant leadership* dan *human-centered management*, dimana melalui momen seperti ini guru tidak hanya merefresh energi fisik dan mental tetapi juga memperkuat ikatan kolegal yang berdampak positif pada peningkatan kualitas pembelajaran dan iklim pendidikan di madrasah.

Hasil ini memperkuat temuan dari peneliti bahwa peran manajer dan kebijakan yang praktikkan oleh MTsN 1 Jember telah berhasil menciptakan lingkungan yang tidak hanya mendukung produktivitas, tetapi juga kesejahteraan psikologis dan sosial para guru, dimana hal tersebut yang menciptakan lingkungan yang seimbang antara profesionalisme dan kehidupan pribadi.

Hasil ini menunjukkan bahwa persepsi positif guru terhadap kebijakan madrasah mencerminkan keberhasilan faktor organisasional dalam memengaruhi faktor pribadi, dimana keteladanan Kepala Madrasah yang tidak membawa pekerjaan pulang merepresentasikan implementasi perannya sebagai manajer sekaligus kekuasaan *referent* yang memperoleh pengaruh melalui penghormatan bawahan. Kebijakan partisipatif yang melibatkan guru dalam pengambilan keputusan sejalan dengan Sistem 4 Likert dan prinsip *servant leadership*, sementara fleksibilitas serta dukungan kesejahteraan guru mengadopsi prinsip humanis tentang pengurangan beban

non-pengajaran, sehingga kebijakan madrasah tidak hanya memenuhi aspek regulatif UU No. 14 Tahun 2005 tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang holistik dan berorientasi pada kesejahteraan mental guru.

Tabel 4.4
Tabel Temuan

No	Fokus Penelitian	Temuan Penelitian
1.	Peran manajer madrasah dalam mendukung <i>work-life balance</i> bagi pendidik di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Jember?	<p>Peran manajer madrasah di MTsN 1 Jember dalam mendukung terwujudnya <i>work-life balance</i> bagi guru bersifat sentral, aktif, dan holistik, yang diwujudkan melalui perannya sebagai manajer dan penerapan konsep kepemimpinan. Peran tersebut tidak terbatas pada fungsi administratif, tetapi mencakup aspek manusiawi, strategis, dan pembangunan budaya kolaboratif. temuan penelitian ini adalah sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Peran Kepala Madrasah sebagai Teladan dan Pembangun Budaya: Keteladanan Langsung Kepala Madrasah MTsN 1 Jember konsisten mendemonstrasikan <i>work-life balance</i> dengan tidak membawa pekerjaan pulang ke rumah dan aktif menghimbau guru untuk menetapkan batasan antara kehidupan profesional dan pribadi. Pembangunan Budaya Kolaboratif yang dilakukan oleh kepala madrasah, Melalui visi “kontrak hati dengan hati”, menciptakan lingkungan yang empatik dan partisipatif. Guru merasa dihargai sebagai individu utuh, sehingga kebijakan dirasakan sebagai komitmen bersama, bukan paksaan. Keterbukaan terhadap Masukan, yang mana Kepala Madrasah responsif terhadap usulan guru, seperti penyediaan sarana yang memadai, yang memperkuat rasa kepemilikan dan keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan. Dukungan Data melalui Keteladanan dalam interaksi informal, seperti makan bersama dan diskusi santai pada jam istirahat, yang

	<p>menciptakan suasana kekeluargaan dan mengurangi tekanan kerja.</p> <p>2. Peran Kepala madrasah sebagai Pengelola Sumber Daya yang Humanis: Kebijakan Penjadwalan yang Proporsional, dimana Beban mengajar guru dibatasi maksimal 24 jam per minggu dan 8 jam per hari untuk mencegah kelelahan (burnout), dengan mempertimbangkan kapasitas individu dan waktu untuk menyelesaikan tugas administratif di sekolah. Kebijakan Cuti yang Fleksibel dan Akuntabel, dengan Pemberian cuti tidak dilakukan secara kaku, tetapi melalui dialog (“ngobrol terlebih dahulu”) untuk menilai urgensi kebutuhan guru. Pendekatan ini menyeimbangkan empati terhadap kebutuhan pribadi guru dengan tanggung jawab terhadap kelancaran operasional madrasah.</p> <p>3. Peran Kepala Madrasah sebagai Pendamping dan Pengembang Profesi: Kepala Madrasah MTsN 1 Jember melakukan Pendekatan Supervisi yang Developmental-Evaluatif: Saat menghadapi guru dengan tantangan kinerja menurun, manajer tidak langsung memberikan sanksi, tetapi membuka dialog untuk mencari akar masalah bersama (misalnya, dengan pertanyaan “apa kendalanya?”). Penciptaan Ruang Aman, Supervisi kelas yang dilakukan dengan prinsip umpan balik kolaboratif, dimana guru diajak berdiskusi refleksi pasca-observasi. Hal ini mengurangi kecemasan guru dan mengubah supervisi dari alat kontrol menjadi sarana pengembangan.</p> <p>4. Peran Kepala Madrasah sebagai Pendorong Inovasi dan Kemandirian: Inovasi Teknologi untuk Efisiensi Manajer atau kepala madrasah MTsN 1 Jember menginisiatifkan pengembangan perpustakaan digital untuk memudahkan akses guru terhadap bahan ajar, sehingga</p>
--	--

	 <p>UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER</p>	<p>mengurangi beban administratif dan mendukung efisiensi waktu. Pengembangan Unit Ekonomi Madrasah Melalui pengembangan koperasi dan kolaborasi dengan pelaku usaha (seperti kerja sama dengan Air Minum Ampo), manajer menciptakan sumber pendapatan tambahan bagi madrasah. Yang mana Ini meningkatkan kesejahteraan finansial dan membangun kemandirian madrasah.</p> <p>5. Peran Kepala Madrasah sebagai Pemberi Apresiasi dan Motivator: Apresiasi Non-Finansial yang Bermakna, Manajer atau kepala madrasah MTsN 1 Jember memberikan apresiasi berupa piagam penghargaan yang tidak hanya bersifat simbolis, tetapi juga memiliki nilai praktis untuk pengembangan karir guru (sebagai bahan portofolio kenaikan pangkat). Kemudian Pembangunan Motivasi Intrinsik Kebijakan ini menciptakan siklus motivasi berkelanjutan dengan mendorong guru untuk terus berprestasi dan mengembangkan profesionalisme. Pemberian piagam penghargaan kepada guru berprestasi telah terdokumentasi dan menjadi bagian dari budaya apresiatif di madrasah.</p> <p>6. Peran Kepala Madrasah melalui Pendekatan Kekeluargaan dan Partisipatif: Kepala Madrasah Menciptakan Penciptaan Iklim Kekeluargaan, Tercipta lingkungan kerja yang hangat dan akrab, dimana interaksi informal seperti makan bersama dan percakapan spontan di luar forum formal sangat dijunjung. Hal ini mengaburkan batas hierarkis dan memperkuat ikatan emosional. Komunikasi Partisipatif dimana Guru diberikan ruang yang cukup untuk menyampaikan keluhan dan ide, baik secara personal maupun didalam rapat. Manajer berperan sebagai pendengar yang aktif dan responsif.</p>
--	---	---

2.	<p>Kebijakan dan praktik yang di terapkan oleh manajemern madrasah dalam mendukung keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi pendidik di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Jember?</p>	<p>Hasil temuan menunjukkan bahwa MTsN 1 Jember telah menerapkan kebijakan yang komprehensif dalam mendukung kesejahteraan guru, sesuai dengan amanat UU No. 14/2005. Madrasah tidak hanya memberikan gaji dan tunjangan tepat waktu, tetapi juga melengkapi dengan fasilitas non-finansial seperti transportasi pendampingan lomba. Kebijakan fleksibilitas waktu melalui pembatasan 24 jam mengajar per minggu serta digitalisasi RDM berhasil meringankan beban administratif guru. Selain itu, program pengembangan profesi seperti dorongan studi lanjut dan pelatihan internal turut berkontribusi dalam peningkatan kompetensi pendidik. Secara keseluruhan, pendekatan yang holistik ini berhasil menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi guru.</p> <p>UU No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dan Peraturan Menteri Agama No. 4 Tahun 2025 tentang Petunjuk Teknis Pembayaran Tunjangan Profesi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pasal 1 Ayat 16-17 dan Peraturan Menteri Agama No. 4 Tahun 2025 tentang Petunjuk Teknis Pembayaran Tunjangan Profesi: Madrasah memastikan pemenuhan hak finansial (gaji dan tunjangan) serta menambahkannya dengan fasilitas non-finansial sebagai bentuk penghargaan. 2. Pasal 7 Ayat 1e: Pengembangan profesi melalui studi lanjut (S2) sesuai prinsip pemberdayaan profesi. <p>Praktik <i>Work-life balance</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fleksibilitas Jam Kerja: Penjadwalan fleksibel untuk mengurangi tekanan dan memungkinkan guru mengatur waktu pribadi. 2. Digitalisasi Beban Administratif: Digitalisasi beban administratif melalui RDM mengurangi stres non-pengajaran.
----	--	--

		3. Lingkungan Kolaboratif dan Apresiatif: Diskusi terbuka dan apresiasi non-finansial menciptakan dukungan sosial yang memperkuat kesejahteraan mental guru.
3.	Pandangan guru terhadap kebijakan madrasah tentang kinerja dan kesejahteraan dalam mewujudkan <i>work-life balance</i> di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Jember?	<p>Berdasarkan analisis data kualitatif, temuan penelitian mengungkapkan bahwa sebagian besar guru memiliki persepsi positif terhadap kebijakan dan praktik yang diterapkan MTsN 1 Jember. Persepsi ini ditandai dengan beberapa indikator kunci:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kepuasan terhadap Kebijakan Fleksibilitas: Guru merasa kebijakan pembatasan jam mengajar (24 jam/minggu) dan fleksibilitas penjadwalan telah membantu mereka mengelola waktu pribadi tanpa mengorbankan kualitas pembelajaran. 2. Apresiasi terhadap Dukungan Non-Finansial: Fasilitas seperti transportasi pendampingan lomba dan ruang istirahat dinilai sebagai bentuk perhatian konkret madrasah terhadap kesejahteraan guru, di luar pemenuhan hak finansial. 3. Pengakuan atas Keteladanan Kepala Madrasah: Sikap Kepala Madrasah yang tidak membawa pekerjaan pulang dan konsisten menghimbau guru untuk menyeimbangkan kerja dan kehidupan pribadi menjadi contoh nyata yang memengaruhi budaya kerja secara keseluruhan. 4. Keterlibatan dalam Pengambilan Keputusan: Guru merasa dihargai melalui proses diskusi partisipatif (seperti “ngobrol terlebih dahulu” untuk kebijakan cuti), yang menumbuhkan rasa memiliki dan tanggung jawab kolektif. Observasi 26 Juli 2025, tentang pelatihan yang diadakan MTsN 1 jember menunjukkan bagaimana keterlibatan guru dalam pengembangan profesionalismenya yang dilakukan melalui pendekatan dialogis. Pendekatan ini tidak hanya bersifat satu arah seperti ceramah atau instruksi, tetapi

		<p>menciptakan ruang interaktif dimana guru secara aktif terlibat dalam diskusi, berbagi pengalaman, dan bersama-sama mengeksplorasi solusi untuk tantangan pedagogis.</p> <p>5. Dampak pada Kesehatan Mental: Pengurangan beban administratif melalui digitalisasi RDM dan dukungan pengembangan profesi (pelatihan, studi lanjut) berkontribusi pada penurunan tingkat stres dan peningkatan motivasi kerja. Dampak positif digitalisasi RDM dalam mengurangi beban administratif guru juga diperkuat oleh kebijakan pelatihan yang menyenangkan dan kegiatan “Jumat Berbagi” yang menciptakan lingkungan kerja suportif. Pelatihan interaktif tidak hanya meningkatkan kompetensi tetapi juga menjadi ruang pelepasan tekanan dan penguatan relasi kolegal, sementara “Jumat Berbagi” berfungsi sebagai wahana berbagi cerita dan dukungan sosial. Kombinasi antara efisiensi teknologi, pengembangan profesional yang menarik, dan pemulihan hubungan sosial ini menciptakan ekosistem kerja menyeluruh (holistik) yang mencegah burnout dan mempromosikan kesejahteraan psikologis berkelanjutan, dimana guru merasa didukung secara instrumental maupun emosional melalui kebijakan madrasah yang manusiawi.</p> <p>Persepsi positif guru ini membuktikan bahwa kebijakan madrasah tidak hanya efektif dalam memenuhi aspek regulatif (UU No. 14/2005), tetapi juga berhasil menciptakan faktor organisasional (teori Pouluse) yang mendukung keseimbangan kerja-hidup. Pendekatan servant leadership dan kekuasaan referent yang diterapkan Kepala Madrasah menjadi kunci utama dalam membangun kepercayaan dan komitmen guru, sekaligus merefleksikan keselarasan dengan prinsip humanis Lulu Faridah dan konsep EMASLIME.</p>
--	--	--

C. Pembahasan Temuan

Berdasarkan hasil temuan lapangan yang dilakukan oleh peneliti menggunakan teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi terkait dengan peran manajer dalam mewujudkan *work-life balance* bagi guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Jember. Maka peneliti akan menganalisis hasil penelitian yang telah dilakukan berdasarkan penyajian data yang telah dikumpulkan:

1. Peran Manajer Madrasah Dalam Mendukung *Work-Life Balance* Bagi Pendidik Di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Jember

Peran manajer madrasah dalam mendukung *work-life balance* bagi guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Jember sudah terealisasi dan mulai berjalan. Hal ini bisa dilihat dari peran manajer khususnya kepala madrasah dalam penerapan pendekatan humanis dan partisipatif yang dilakukannya, dimana Kepala Madrasah mengedepankan dialog seperti “ngobrol terlebih dahulu” dalam kebijakan cuti, serta menunjukkan komitmen untuk mempertimbangkan kebutuhan individual guru. Selain itu, keteladanan langsung juga ditunjukkan dengan konsisten tidak membawa pekerjaan pulang dan aktif menghimbau guru untuk menyeimbangkan kerja dan kehidupan pribadi.

Temuan menunjukkan bahwa Kepala Madrasah telah mengimplementasikan peran manajer secara utuh. Kepala Madrasah MTsN 1 Jember menampilkan peran yang integratif dengan menjadi teladan hidup (uswah) sekaligus arsitek budaya madrasah. Beliau mendidik tentang *work-life balance* bukan melalui instruksi verbal melainkan melalui keteladanan

perilaku, seperti konsisten tidak membawa pekerjaan pulang. Visi “kontrak hati dengan hati” yang diusungnya menjadi landasan untuk membangun komunikasi empatik dan lingkungan partisipatif. Dalam perspektif kekuasaan, pendekatan ini bertumpu pada *Referent Power*, di mana pengaruhnya bersumber dari rasa hormat dan identifikasi guru terhadap karakternya yang otentik. Kewenangan formalnya (*Positional Authority*) berfungsi untuk melegitimasi nilai-nilai ini, sementara interaksi sehari-hari mengkristalkan suatu Kebijakan budaya tidak tertulis yang menjunjung tinggi kolaborasi dan keseimbangan.

Hal Ini sejalan dengan pendapat Mulyasa dalam artikel atau jurnal Eliana Sari dan kawan-kawan: Mulyasa mengatakan bahwa peranan kepemimpinan kepala sekolah terangkum dalam istilah EMASLIM, salah satunya fungsi kepala madrasah adalah sebagai manajer. Dalam konteks tujuan pendidikan manajer bukan sekedar peran, tetapi kerangka holistik yang mengintegrasikan peran administratif, akademik, dan sosial-kepemimpinan. Implementasinya di MTsN 1 Jember telah menunjukkan dampak positif pada kesejahteraan guru dan kualitas pendidikan, sejalan dengan visi Mulyasa bahwa kepala sekolah adalah nahkoda yang membawa tujuan pendidikan ke arah keberlanjutan dan inovasi.¹²⁷

Pada tataran pengelolaan sumber daya, peran sebagai Manajer atau kepala madrasah MTsN 1 Jember diwujudkan melalui kebijakan yang humanis namun akuntabel. Pembatasan beban mengajar dan mekanisme

¹²⁷ Eliana Sari et al., “Meningkatkan Komitmen Guru melalui Optimalisasi Kepemimpinan Kepala Sekolah,” *Jurnal Jendela Pendidikan* 1, no. 04 (2021): 250–64, <https://doi.org/10.57008/jjp.v1i04.32>.

pemberian cuti yang dialogis (“ngobrol terlebih dahulu”) menunjukkan keseimbangan antara kepatuhan regulasi dan kepekaan terhadap kebutuhan individual. Pendekatan ini secara sengaja meminimalkan penggunaan *Coercive Power* (kekuasaan paksa), sehingga guru tidak merasa dipaksa. Sebaliknya, Kepala Madrasah menerapkan *Responsible Authority*, yaitu menggunakan kewenangannya untuk mengambil keputusan yang bertanggung jawab dengan mempertimbangkan kedua belah pihak. Kebijakan formal pun dihidupkan melalui fleksibilitas kontekstual, di mana dialog menjadi jembatan antara aturan tertulis dan penerapannya yang manusiawi.

Dalam kapasitasnya sebagai kepala madrasah perannya sebagai Supervisor terjadi transformasi dari paradigma pengawas menjadi pendamping. Bagaimana cara manajer menghadapi guru dengan kinerja yang menurun, langkah pertama yang diambil oleh kepala madrasah MTsN

1 Jember adalah membuka dialog reflektif untuk mencari akar masalahnya, bukan langsung pada pemberian sanksi. Pendekatan ini memanfaatkan *Expert Power*, di mana guru bersedia terbuka karena memandang pemimpinnya sebagai sumber keahlian dan solusi. *Authority* sebagai supervisor dialihfungsikan menjadi *supportive authority*, di mana kewenangan menilai digunakan untuk mendiagnosis kebutuhan pengembangan, bukan menghukum. Hal ini menciptakan suatu Kebijakan prosedural baru bahwa supervisi berorientasi pada pertumbuhan dan

penciptaan ruang aman untuk belajar dan mengembangkan profesinya bagi para guru.

Kepala Madrasah MTsN 1 Jember juga mendorong kemajuan melalui inisiatif seperti perpustakaan digital dan pengembangan koperasi. Langkah ini memperkuat *Legitimate Power*-nya (Kekuasaan yang dimiliki seseorang karena posisinya, karena beliau dipandang sebagai agen pembaharuan yang membawa kemaslahatan nyata. *Authority*-nya digunakan secara strategis (*strategic authority*) untuk mengambil keputusan alokasi sumber daya dan menggerakkan tim. Inisiatif ini kemudian dikukuhkan menjadi Kebijakan formal yang berkelanjutan melalui instrumen seperti Surat Keputusan, memberikan kerangka kerja yang jelas dan terstruktur. Dan kemudian manajer atau kepala madrasah yang perannya sebagai Motivator diwujudkan melalui pemberian apresiasi non-finansial yang bermakna, seperti piagam penghargaan yang bernilai bagi pengembangan karir. Ini merupakan bentuk *Reward Power* yang cerdas, karena menyentuh kebutuhan intrinsik akan pengakuan dan aktualisasi diri, sehingga lebih berkelanjutan daripada insentif materiil. *Authority*-nya memberikan legitimasi dan nilai resmi terhadap penghargaan tersebut. Praktik ini berpotensi menjadi bagian dari Kebijakan madrasah mengenai sistem reward yang terstruktur, yang pada akhirnya memperkuat budaya apresiatif dan berorientasi pada pertumbuhan di seluruh lingkungan madrasah.

Hasil temuan ini sejalan dengan penelitian oleh Firdiansyah dkk mengenai peran kepemimpinan kepala madrasah, dimana kedua penelitian

sama-sama menemukan implementasi peran manajer. Akan tetapi, penelitian peneliti memberikan kontribusi baru dengan Mengungkap pendekatan “kontrak hati dengan hati” yang tidak ditemukan dalam penelitian sebelumnya Menemukan integrasi tiga konsep kepemimpinan (*power*, *authority*, *policy*) dalam praktik *work-life balance*, serta Mengidentifikasi mekanisme referent power melalui keteladanan langsung kepala madrasah.¹²⁸

Namun berbanding terbalik dengan penelitian oleh Zahara dkk yang lebih menekankan pada strategi individu guru dalam mencapai *work-life balance*. Penelitian peneliti justru membuktikan bahwa peran manajer merupakan faktor determinan yang memfasilitasi terciptanya *work-life balance* melalui kebijakan struktural.¹²⁹

Temuan ini juga memperkuat penerapan tiga konsep kepemimpinan. Kekuasaan referent (*Referent Power*) terlihat dari kepatuhan guru yang didasarkan pada penghormatan bukan paksaan. Wewenang (*Authority*) digunakan secara bertanggung jawab dengan mempertimbangkan masukan guru. Kebijakan (*Policy*) yang fleksibel dan kontekstual lebih diutamakan daripada aturan baku.

Hal ini juga sejalan dengan teori dalam artikelnya Gede Supartha: tiga konsep kepemimpinan penting untuk membantu manajer menjalankan perannya sebagai pemimpin, yaitu *power* (kekuasaan), *authority* (wewenang), dan *policy* (kebijakan). Ketiga konsep ini memberikan

¹²⁸ Alhabsyi et al., *Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru*, n.d.

¹²⁹ Zahara et al., *Analisis Work Life Balance dalam Meningkatkan Kinerja Guru*, n.d.

landasan yang kuat bagi manajer untuk memengaruhi tim, mengambil keputusan yang tepat, dan menetapkan pedoman yang jelas dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks pendidikan dengan memahami dan menerapkan ketiga konsep ini, manajer atau kepala madrasah dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan mendukung keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi guru.¹³⁰

Berdasarkan temuan penelitian, dapat disimpulkan bahwa Kepala Madrasah MTsN 1 Jember telah menjalankan perannya secara holistik melalui perannya sebagai manajer dan tiga konsep kepemimpinan. Sebagai educator, beliau tidak hanya menjadi teladan dalam *work-life balance* tetapi juga membimbing guru melalui keteladanan langsung. Peran manajer dan administrator diwujudkan melalui pengaturan beban kerja yang proporsional dan kebijakan cuti fleksibel yang manusiawi. Sementara itu, pendekatan supervisi yang *developmental-evaluatif* memastikan bahwa pembinaan guru bersifat kolaboratif tidak menghakimi. Inovasi teknologi (seperti RDM) dan apresiasi non-finansial mencerminkan peran inovator dan motivator, sedangkan pengembangan koperasi madrasah menunjukkan jiwa entrepreneur. Temuan ini diperkuat oleh penerapan kekuasaan referent (berbasis penghormatan), wewenang yang bertanggung jawab, dan kebijakan kontekstual yang memprioritaskan dialog daripada aturan kaku. Secara keseluruhan, kepemimpinan yang diterapkan telah menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan berorientasi pada kesejahteraan guru

¹³⁰ Gede Supartha, I Gusti Ayu Manuati Dewi, Ida Bagus Surya, "Spiritual Leadership in Organizations: Literature Review."

dan *work-life balance* atau keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi guru.

2. Kebijakan Dan Praktik Yang Di Terapkan Oleh Manajer Madrasah Dalam Mendukung Keseimbangan Kerja Dan Kehidupan Pribadi Pendidik Di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Jember

Kebijakan dan praktik yang diterapkan manajer madrasah dalam mendukung keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi guru di MTsN 1 Jember telah diimplementasikan secara komprehensif. Hal ini dapat dilihat dari pemenuhan hak finansial guru sesuai standar UU No. 14 Tahun 2005 dan Peraturan Menteri Agama No. 4 Tahun 2025 tentang Petunjuk Teknis Pembayaran Tunjangan Profesi yang ditunjukkan melalui pemberian gaji dan tunjangan secara tepat waktu, serta dilengkapinya fasilitas non-finansial seperti penyediaan transportasi bagi guru yang bertugas mendampingi lomba.

Hasil temuan ini memperkuat penelitian oleh Mendoza & Callo tentang manajemen sumber daya pendidikan, namun dengan pendekatan yang lebih komprehensif.¹³¹ Sementara Mendoza fokus pada sumber daya fisik dan masyarakat, penelitian peneliti menemukan bahwa, Kombinasi kebijakan fleksibilitas waktu dan digitalisasi sistem lebih efektif dalam mengurangi beban kerja, serta Pendekatan *human-centered management* dalam penjadwalan menghasilkan dampak lebih signifikan Integrasi aspek regulatif dan humanis menciptakan lingkungan kerja yang lebih optimal.

¹³¹ Mendoza and Callo, "Educational Resource Management as Predictor to Quality of Work-Life."

Temuan ini juga melengkapi penelitian Rahmawany dkk tentang implementasi work-life balance pada karyawan milenial.¹³² Penelitian ini memberikan bukti empiris dalam konteks lembaga pendidikan formal yang selama ini kurang tersentuh.

Penerapan Kebijakan fleksibilitas waktu oleh MTsN 1 Jember melalui pembatasan beban mengajar 24 jam per minggu dan penjadwalan yang adaptif juga berhasil menciptakan ruang bagi guru untuk mengelola kehidupan pribadi tanpa mengorbankan kualitas pembelajaran. Digitalisasi sistem RDM (Raport Digital Madrasah) secara signifikan juga berhasil meringankan beban administratif guru, dan adanya program pengembangan profesi melalui dorongan studi lanjut dan pelatihan internal juga berhasil memperkuat kompetensi sekaligus motivasi guru. Secara keseluruhan, kebijakan dan praktik yang diterapkan oleh MTsN 1 Jember ini tidak hanya memenuhi amanat regulasi tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan mendukung kesejahteraan holistic bagi guru.

implementasi kebijakan madrasah secara jelas sejalan dan sudah memenuhi amanat UU No. 14 Tahun 2005. Pemenuhan hak finansial (Pasal 1 Ayat 16-17) tidak hanya tepat waktu tetapi dilengkapi fasilitas non-finansial. Pengembangan profesi (Pasal 7 Ayat 1e) diwujudkan melalui dorongan studi lanjut dan pelatihan.¹³³

Temuan ini juga diperkuat dan sejalan dengan teorinya Lulu Faridah tentang Praktik *work-life balance*. Adanya fleksibilitas jam kerja

¹³² Rahmayati, "Keseimbangan Kerja dan Kehidupan (*Work Life Balanced*) Pada Wanita Bekerja."

¹³³ undang-Undang Republik Indonesia, n.d.

memungkinkan guru mengatur waktu pribadi, Pengurangan beban administratif melalui digitalisasi RDM juga dapat mengurangi stres non-pengajaran, serta Lingkungan yang kolaboratif dan apresiatif menciptakan dukungan sosial yang memperkuat kesejahteraan mental guru di MTsN 1 Jember.¹³⁴

Berdasarkan hasil temuan dapat disimpulkan bahwa, Implementasi kebijakan dan praktik di MTsN 1 Jember telah memenuhi amanat UU No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, sekaligus sejalan dengan prinsip *work-life balance* Lulu Faridah dalam artikelnya. Madrasah tidak hanya memastikan pemenuhan hak finansial (gaji dan tunjangan) secara tepat waktu, tetapi juga melengkapinya dengan fasilitas non-finansial seperti adanya transportasi pendampingan lomba. Kebijakan fleksibilitas waktu (pembatasan 24 jam mengajar/minggu) dan digitalisasi RDM berhasil meringankan beban administratif guru, sehingga mereka dapat lebih fokus pada pembelajaran dan kehidupan pribadi. Dorongan studi lanjut (S2) dan pelatihan internal juga menunjukkan komitmen madrasah dalam pengembangan profesi guru. Temuan ini membuktikan bahwa pendekatan holistik madrasah yang menggabungkan aspek regulatif dan humanis telah menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif, apresiatif, dan mendukung kesejahteraan mental guru.

¹³⁴ “Teachers’ Mental Heart with *Work-life balance* (Kesehatan Mental Guru Dengan Kerja Hidup Seimbang.”

3. Pandangan Guru Terhadap Kebijakan Madrasah Tentang Kinerja Dan Kesejahteraan Dalam Mewujudkan *Work-Life Balance* Di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Jember

Pandangan guru terhadap kebijakan madrasah tentang kinerja dan kesejahteraan di MTsN 1 Jember secara umum telah bersifat positif. Hal ini dapat dilihat dari kepuasan guru terhadap kebijakan fleksibilitas waktu yang memungkinkan pengelolaan kehidupan pribadi yang lebih baik, serta apresiasi terhadap dukungan non-finansial seperti fasilitas pendampingan lomba dan aspirasi yang didengar yang dinilai sebagai bentuk perhatian konkret madrasah. Guru juga memberikan pengakuan atas keteladanan Kepala Madrasah yang konsisten dan menghimbau keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi, serta merasa dihargai melalui proses diskusi partisipatif dalam pengambilan keputusan. Adanya dukungan pengembangan profesi dan pengurangan beban administratif melalui digitalisasi juga turut berkontribusi pada penurunan tingkat stres dan peningkatan motivasi kerja guru, persepsi positif ini menunjukkan bahwa kebijakan madrasah tidak hanya efektif dalam memenuhi aspek regulatif, tetapi juga berhasil menciptakan faktor organisasional yang mendukung keseimbangan kerja-hidup guru.

Hal tersebut sejalan dengan teori D pouluse tentang faktor yang mempengaruhi *work-life balance* salahtunya faktor organisasional dalam artikel Gaol dan kawan-kawan: d Pouluse, menjelaskan bahwasanya terdapat empat faktor pada work life balance yaitu;

a. Faktor Pribadi

Faktor pribadi meliputi karakteristik individu seperti manajemen waktu, prioritas hidup, kesehatan fisik/mental, serta kemampuan mengelola stres. Contoh: Guru yang bisa memisahkan urusan pekerjaan dan keluarga cenderung memiliki *work-life balance* lebih baik.

b. Faktor Organisasi

Faktor organisasi berkaitan dengan kebijakan dan budaya kerja di institusi, seperti fleksibilitas jam kerja, beban tugas, dukungan atasan, serta fasilitas yang diberikan. Contoh: Madrasah yang mengurangi tugas administratif dan memberikan opsi kerja hybrid membantu guru lebih seimbang.

c. Faktor Sosial

Faktor sosial Melibatkan dukungan dari keluarga, teman, atau komunitas, serta norma sosial yang memengaruhi pembagian peran.

Contoh: Dukungan pasangan dalam mengurus rumah tangga dapat meringankan tekanan kerja guru.

d. Faktor lainnya

Faktor lainnya termasuk dalam aspek eksternal seperti teknologi, kondisi ekonomi, atau lingkungan fisik. Contoh: Akses internet cepat memudahkan guru menyelesaikan pekerjaan dari rumah, menghemat waktu.¹³⁵

¹³⁵ Gaol et al., “Analisis Work Life Balance Pada Karyawan Generasi Milenial di Bandung.”

Persepsi positif guru di MTsN 1 Jember membuktikan keberhasilan manajer dalam mewujudkan work-life balance melalui penciptaan faktor organisasional yang komprehensif. Kebijakan dan praktik madrasah yang berorientasi pada kesejahteraan seperti fleksibilitas waktu, mekanisme cuti yang dialogis, dan dukungan non-finansial telah menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan aman bagi guru. Keberhasilan ini diperkuat oleh penerapan pendekatan servant leadership dan kekuasaan referent (*Referent Power*) oleh Kepala Madrasah, yang tidak hanya membangun kepercayaan dan komitmen kolektif guru, tetapi juga mentransformasi hubungan atasan-bawahan menjadi kemitraan kolaboratif yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja secara berkelanjutan.

Temuan ini mengoreksi penelitian Fadilah dkk yang menekankan manajemen diri sebagai faktor utama *work-life balance*.¹³⁶ Penelitian Peneliti membuktikan bahwa tanpa dukungan organisasional yang memadai, upaya individu dalam menciptakan keseimbangan kerja dan hidup tidak akan optimal. Tanpa kerangka kelembagaan yang mendukung, upaya personal guru dalam menciptakan keseimbangan kerja-hidup cenderung tidak berkelanjutan dan kurang efektif menghadapi kompleksitas tantangan pendidikan kontemporer.

Berdasarkan hasil temuan dapat disimpulkan bahwa, Persepsi positif guru terhadap kebijakan madrasah menjadi bukti keberhasilan

¹³⁶ Fadilah et al., "*Work Life Balance*."

implementasi faktor organisasional (teori Pouluse) dalam mendukung keseimbangan kerja-hidup. Guru merasa puas dengan kebijakan fleksibilitas waktu yang memungkinkan pengelolaan kehidupan pribadi, serta apresiatif terhadap dukungan non-finansial seperti fasilitas pendampingan lomba dan ruang istirahat. Keteladanan Kepala Madrasah dalam *work-life balance* dan keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan (melalui dialog partisipatif) telah membangun kepercayaan dan komitmen kolektif. Pengurangan beban administratif melalui digitalisasi RDM dan dukungan pengembangan profesi turut berkontribusi pada penurunan stres dan peningkatan motivasi kerja. Secara keseluruhan, kebijakan madrasah tidak hanya memenuhi aspek regulatif, tetapi juga berhasil menciptakan ekosistem kerja yang berpusat pada kebutuhan guru (human-centered), sesuai dengan prinsip servant leadership dan kekuasaan referent.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil Penelitian yang telah dipaparkan, studi mengenai Peran Manajer Madrasah dalam Mewujudkan *Work-life balance* bagi di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Jember dapat disimpulkan antara lain sebagai berikut:

1. Peran manajer madrasah dalam mendukung work-life balance bagi pendidik di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Jember

Peran Kepala Madrasah MTsN 1 Jember sebagai manajer terbukti menjadi kunci kesuksesan terciptanya *work-life balance* di MTsN 1 Jember. Manajer (Kepala Madrasah) tidak hanya menjadi pemimpin formal, tetapi juga teladan hidup yang mempraktikkan langsung keseimbangan kerja-hidup (*Work-life balance*). Melalui perannya sebagai manajer, Kepala Madrasah juga memadukan berbagai peran manajer secara holistik, sebagai pembimbing dengan keteladanan, membuat kebijakan manusiawi seperti pembatasan jam mengajar, supervisor yang mendampingi guru layaknya seorang pembimbing, dan motivator yang memberikan apresiasi yang bermakna. Kepemimpinannya tidak bergantung pada perintah dan paksaan, tetapi pada kekuatan keteladanan dan rasa hormat (*Referent Power*), serta kewenangan yang digunakan secara bertanggung jawab (*Responsible Authority*).

2. Kebijakan dan praktik yang di terapkan oleh manajer madrasah dalam mendukung keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi pendidik di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Jember

kebijakan dan praktik yang diterapkan oleh MTsN 1 Jember telah menciptakan ekosistem yang mendukung. Kebijakan ini tidak hanya memenuhi aturan formal, seperti pemberian gaji dan tunjangan yang tepat waktu, tetapi juga menjalankannya dengan pendekatan yang manusiawi. Adanya kebijakan fleksibilitas waktu, pengurangan beban administratif melalui digitalisasi raport, dan penyediaan fasilitas pendukung menunjukkan komitmen madrasah untuk meringankan beban guru. Kebijakan-kebijakan ini berhasil menerjemahkan prinsip *work-life balance* ke dalam tindakan nyata (praktik) yang langsung dirasakan manfaatnya oleh guru, sekaligus memenuhi faktor organisasional yang mendukung terciptanya *Work-life balance*.

3. Pandangan guru terhadap kebijakan madrasah tentang kinerja dan kesejahteraan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Jember

Seluruh upaya tersebut berhasil dibuktikan dengan pandangan dan persepsi positif dari para guru. Guru merasa puas karena kebijakan madrasah, adanya kebijakan cuti yang fleksibel melalui dialog, benar-benar membantu mereka mengelola kehidupan pribadi dengan lebih baik. Mereka merasa dihargai, didengarkan aspirasinya, dan didukung untuk berkembang. Lingkungan kerja yang kolaboratif dan kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) dari Kepala Madrasah MTsN 1 jember telah berhasil

membangun kepercayaan dan komitmen bersama, yang pada akhirnya menurunkan tingkat stres dan meningkatkan motivasi kerja guru di MTsN 1 Jember.

B. Saran

Berdasarkan hasil yang telah dipaparkan, peneliti mengharapkan untuk kedepannya diadakan penelitian lebih lanjut mengenai peran manajer dalam mewujudkan *work-life balance* bagi guru di MTsN 1 Jember, dan berdasarkan uraian yang telah disampaikan di atas, peneliti memberikan masukan bagi pihak lembaga terkait, dan lembaga lainnya, antara lain:

1. Bagi MTsN 1 Jember

Untuk Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Jember, diharapkan dapat terus memberikan peran positifnya kepada para guru khususnya dalam pemenuhan aspek kesejahteraan salah satunya mengenai keseimbangan kerja dan hidup (*work-life balance*) bagi guru secara berkelanjutan.

2. Bagi Peneliti lainnya

Peneliti selanjutnya diharapkan dapat menjadikan penelitian ini sebagai referensi awal untuk mengkaji secara lebih dalam mengenai peran manajer khususnya dalam mewujudkan *work-life balance* bagi guru, sehingga penelitian selanjutnya dapat memberikan kontribusi yang lebih baik bagi pengembangan kesejahteraan sekolah dan lembaga pendidikan lainnya dimasa depan.

Dengan demikian penelitian ini disusun berdasarkan observasi dan studi literature yang relevan. Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penelitian ini

masih memiliki keterbatasan, sehingga saran dan masukan sangat diharapkan. Kepada semua pihak yang telah mendukung penulis mengucapkan terima kasih.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad Faridul ilmi dan Imam Turmudi. Manajemen Kepemimpinan Situasional Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru (Studi Kasus Di Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif 01 K.H Shiddiq Jember). *Leaderia: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. Vol.4. No. 2. Desember 2023. 130. <https://doi.org/10.35719/Leaderia.v4i2>
- Aap Siti Mulyani, Fauzi Anis, Muin Abdul, Gunawan Agus, dan Priatna Suherman. Pandangan Islam Terhadap Manajemen Keuangan Pembiayaan Pendidikan. *Leaderia: Jurnal Manajemen Pendidikan*, Vol. 4. No. 2. Desember 2023. 138-139. <https://doi.org/10.35719/leaderia.v4i2.474>
- Abdul Ghafur, Zaedun Na'im. *Manajemen Pendidikan Islam*. Pertama. Agustus 2021, n.d. https://books.google.co.id/books?hl=en&lr=&id=t3IqEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR3&dq=manajemen+pendidikan+islam&ots=qKSDVHprQe&sig=D_vl8J_9LFIgDPKajx5HfOU7hM&redir_esc=y#v=onepage&q=manajemen%20pendidikan%20islam&f=false
- Alami, M Rafi, Khulud Khulud, Marsya Jovita Putri Yanuar, Syunu Trihantoyo, and Nuphanudin Nuphanudin. "Peran Sekolah dalam Meningkatkan Kesejahteraan Guru di SDN Sambikerep 1." *Jurnal Pendidikan Guru Sekolah Dasar* 1, no. 3 (2024): 10. <https://doi.org/10.47134/pgsd.v1i3.438>.
- Alhabsyi, Firdiansyah, Sagaf S Pettalongi, and Wandu Wandu. *Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru*. n.d.
- Alhabsyi, Firdiansyah, Sagaf S Pettalongi, and Wandu Wandu. *Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru*. n.d.
- Anggi Widya permari. *Pemkab Jember Terapkan Lima Hari Kerja Untuk Nakes Dan Labkesda*. March 12, 2025. <https://rri.co.id/jember/daerah/1384030/pemkab-jember-terapkan-lima-hari-kerja-untuk-nakes-dan-labkesda>.
- Arditya Afrizal Mahardika, Tri Ingarianti, and Uun Zulfiana. "Work-life balance pada karyawan generasi Z." *Collabryzk Journal for Scientific Studies* 1, no. 1 (2022): 1–16. <https://doi.org/10.58959/cjss.v1i1.8>.
- Arifin, Nurul, Saipul Annur, and Muhamad Fauzi. Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Budaya Membaca Al-Quran. 13, no. 4 (2024).
- Arum rifda. "Work-Life Balance: Manfaat Dan Berbagai Faktor Yang Mempengaruhi." *Gramedia Blog*, 2021. <https://www.gramedia.com/best->

seller/work-life-balance/?srsltid=AfmBOoq6g3jya35mJZ_L6BXzIYrupLiE1JmHrEJw3jZK8f-xuVO5PvzK.

Asty Almaida, dan Insany Fitri Nurqamar, Wahda. *Work-Family Conflict Dan Kepuasan Kerja: Peran Kebijakan Work-Life Balance, Dukungan Organisasi, Dan Dukungan Keluarga*. CV Budi Utama, Sleman, 2022.

BBC News. *Apa Artinya Work-Life Balance Bagi Pekerja Modern*. April 26, 2023. <https://www.bbc.com/indonesia/articles/cd10xwkdqe1o>.

Chan, Xi Wen, Thomas Kalliath, Paula Brough, Oi-Ling Siu, Michael P. O'Driscoll, and Carolyn Timms. "Work-family enrichment and satisfaction: the mediating role of self-efficacy and work-life balance." *The International Journal of Human Resource Management* 27, no. 15 (2016): 1755–76. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1075574>.

Devi Riandani. "Work-Life Balance Sebagai Gaya Hidup." *Desember 2020* (palangkaraya), 23. <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kpknlpalangkaraya/baca-artikel/13616/Worklife-Balance-Sebagai-Gaya-Hidup.html>.

Dewi Rahmawati Nur Aulia. "Perlukah RUU Perlindungan Guru Dibentuk?" *Desember 2024*, n.d. <https://www.theindonesianinstitute.com/perlukah-ruu-perlindungan-guru-dibentuk/#:~:text=Dalam%20UU%20No%2014/2005,tentang%20hak%20perlindungan%20profesi%20guru>.

Dasuki M. Strategi Power Edukatif Kiai Pada Pengembangan Iklim Organisasi Inklusif Di Pesantren Al-Qodiri Dan Pesantren Nurul Islam Jember. *Jurnal Studi Keislaman: Falasafia*. Vol.11. No.2. September 2020. 117. <https://share.google/OjiF0Kv4nO4EP1W3y>

Fatimatul Baroroh, Malinda eva, Mauludi Rafid, zahrudin, dan Maftuhah. Strategi Sekolah dalam Mewujudkan Visi dan Misi Di Madrasah Ibtidaiyah Wali Songo Asy-Syirbaany Tangerang Selatan. *Leaderia: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. Vol. 5. No. 1. Juli 2024. 27-28. <https://doi.org/10.35719/leaderia.v5i1.578>

Fatimatul Baroroh, Muhyidin Muhammad, Karim Abdul, Japar Muhammad, dan Herdiati Dian. Strategi Sekolah dalam Mewujudkan Visi dan Misi Di Madrasah Ibtidaiyah Wali Songo Asy-Syirbaany Tangerang Selatan. *Leaderia: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. Vol. 5. No. 1. Juli 2024. 27-28. <https://doi.org/10.35719/leaderia.v5i1.578>

- Fadilah, Muhamad Irfan, Dede Supriatna, and Yayat Suharyat. “*Work Life Balance: Studi Fenomenologi Pada Lembaga Pendidikan.*” *NUSRA: Jurnal Penelitian dan Ilmu Pendidikan* 5, no. 1 (2024): 114–23. <https://doi.org/10.55681/nusra.v5i1.1865>.
- Fathur Rozi. “Terapkan *Work-Life Balance*, Pemkab Jember Berlakukan Sistem Kerja Lima Hari Untuk Guru Dan Nakes.” *11 Maret 2025*, n.d. <https://suaraindonesia.co.id/news/news/67cfe410dd350/terapkan-worklife-balance-pemkab-jember-berlakukan-sistem-kerja-lima-hari-untuk-guru-dan-nakes>.
- Fauzan Wakila, Yasya. “Konsep dan Fungsi Manajemen Pendidikan.” *Equivalent : Jurnal Ilmiah Sosial Teknologi* 3, no. 1 (2021): 49–62. <https://doi.org/10.46799/jequi.v3i1.33>.
- Fitri, Diffa Aulia, Dwi Indah Puspita Sari, Dimas Habib Maulana, Syunu Trihanyoto, and Nuphanudin Nuphanudin. “Optimalisasi Work-Life Balance Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di SMPN 16 Surabaya.” *Jurnal Jendela Pendidikan*, Vol. 4, no. 02 (2024): 190–97. <https://doi.org/10.57008/jjp.v4i02.729>.
- Gaol, Fiona Vebiola Lumban, Regina Deti, and Ramayani Yusuf. “Analisis Work Life Balance Pada Karyawan Generasi Milenial di Bandung.” *INOBIIS: Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia* 7, no. 1 (2023): 30–37. <https://doi.org/10.31842/jurnalinobis.v7i1.300>.
- Gede Supartha, I Gusti Ayu Manuati Dewi, Ida Bagus Surya, I Gusti Ayu Agung Dewi Kurnia Uthami. “Spiritual Leadership in Organizations: Literature Review.” *Mutiara: Multidiciplinary Scientifict Journal* Volume 2, Number 4 (April 2024): 156–70.
- Hasyim, Ahmad, and Fatma Ulfatun Najicha. “Peranan Harmonisasi Hubungan Kerja Sebagai Manifestasi Work Life Balance Terhadap Karyawan di Indonesia.” *Jurnal Panorama Hukum* 8, no. 2 (2023): 115–25. <https://doi.org/10.21067/jph.v8i2.9269>.
- Hendra, Djaja, and Bhenu Artha. *Work-Life Balance: Suatu Studi Literatur*. n.d.
- Hutasuhut, Saidun, Irma Siagian, Harrington Silaban, et al. “Kesejahteraan Guru di Indonesia.” *Future Academia: The Journal of Multidisciplinary Research on Scientific and Advanced* 3, no. 1 (2025): 227–35. <https://doi.org/10.61579/future.v3i1.277>.
- Ilham Yahya Romandoni, Sulistyorini, Efendi Nur. Kepala Madrasah sebagai Pemimpin (Leader) Pendidikan, *Leaderia: Jurnal Manajemen Pendidikan*

Islam. Vol. 5. No. 1. Juni 2024. 7.
<https://doi.org/10.35719/leaderia.v5i1.501>

Kadarsih, Inge, Sufyarma Marsidin, Ahmad Sabandi, and Eka Asih Febriani. "Peran dan Tugas Kepemimpinan Kepala Sekolah di Sekolah Dasar." *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan* 2, no. 2 (2020): 194–201. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v2i2.138>.

Khonsa, Nabilah, Nurhattati Nurhattati, Nurhattati Nurhattati, and Kamaludin Kamaludin. "Pengaruh Work Life Balance dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Guru MTs Negeri di Jakarta Barat." *Journal on Education* 7, no. 2 (2024): 8868–79. <https://doi.org/10.31004/joe.v7i2.7797>.

Lukman waris, Feny Rita fiantika. *Metodelogi Penelitian Kualitatif*. PT. Global Eksekutif Teknologi Sumatra Barat, 2022. https://www.researchgate.net/profile/Anita-Maharani/publication/359652702_Metodologi_Penelitian_Kualitatif/links/6246f08b21077329f2e8330b/Metodologi-Penelitian-Kualitatif.pdf.

Lulu Faridah. "Teachers' Mental Heart with Work-Life Balance (Kesehatan Mental Guru Dengan Kerja Hidup Seimbang." *Guruinovatif.Id*, desember 2023. <https://guruinovatif.id/artikel/teachers-mental-heart-with-work-life-balance-kesehatan-mental-guru-dengan-kerja-hidup-seimbang#!>

Maharsiwi, Nabila Nur. Program Studi Manajemen Bisnis Syariah Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta 2023. n.d.

Mashun Adib. *Maqashidus Syari'ah, Pengertian, Dan Unsur-Unsur Di Dalamnya*. July 3, 2021. <https://jateng.nu.or.id/opini/maqashidus-syari-ah-pengertian-dan-unsur-unsur-di-dalamnya-tlvIj>.

Megawati, Megawati, Syamsir Syamsir, and Firdaus Firdaus. "Peran Kepala Sekolah Dalam Pengembangan Kompetensi Guru." *Jurnal Al-Ilmi: Jurnal Riset Pendidikan Islam*, vol. 1, no. 2 (2021): 31–45. <https://doi.org/10.47435/al-ilmi.v1i2.536>.

Mendoza, Arnold, and Eden Callo. "Educational Resource Management as Predictor to Quality of Work-Life." *International Journal of Educational Management and Development Studies* 3, no. 3 (2022): 146–70. <https://doi.org/10.53378/352915>.

Muhammad Nur Ihewan. "Tafsir Surat Al 'Ashr: Membebaskan Diri Dari Kerugian." 2022, n.d. muslim.or.id.

- Muliawati, Triyana, and Agus Frianto. Peran Work-Life Balance Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Milenial: Studi Literatur. 2020.
- Nuruddin dan Hakim Zainul. Strategi Kepemimpinan Institut agama Islam Negeri (IAIN) Jember dalam Meningkatkan Mutu Kelembagaan Melalui Ma'had Al-Jami'ah. *Leaderia: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. Vol. 4. No.1. Juni 2023. 17-18, <https://doi.org/10.35719/leaderia.v4i1.393>
- Nita Oktiva. *Cara Guru Menjaga Work-Life Balance Supaya Hidup Lebih Bahagia*. 2021. <https://akupintar.id/info-pintar/-/blogs/work-life-balance-supaya-hidup-lebih-bahagia>.
- Novienda, Ulfa Dina, Nur Azizah, and Arfal Awakachi. "Strategic Management Of The Final Project Program In Improving Students' Writing Skills." *JIEMAN: Journal of Islamic Educational Management* 7, no. 1 (2025): 43–53. <https://doi.org/10.35719/jieman.v7i1.280>.
- Pemerintah Pusat, Indonesia. "Peraturan Perundang-Undangan." Tahun 2005. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/40266/uu-no-14-tahun-2005>.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia. n.d. <https://jdih.kemenkeu.go.id/api/download/98737a0e-c7eb-4aec-a00c-afa6dc15fd37/41TAHUN2009PP.HTM#:~:text=1.,Republik%20Indonesia%20Nomor%204586>;
- Winoto Suhadi. *Dasar-Dasar Manajemen Pendidikan*. CV. Bildung Nusantara, 2020.
- Puspito Rini, Hardi Fardiansyah puput. *Manajemen Pendidikan*. Pertama. CV. Widina Media Utama Bandung, 2021.
- Rahmayati, T.Elfi. "Keseimbangan Kerja dan Kehidupan (Work Life Balanced) Pada Wanita Bekerja." *Juripol* 4, no. 2 (2021): 129–41. <https://doi.org/10.33395/juripol.v4i2.11098>.
- Ramli, Ramli, and Nizwardi Jalinus. "Evaluasi Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan Sumatera Barat Pascasertifikasi." *Jurnal Penelitian dan Evaluasi Pendidikan* 17, no. 1 (2013): 72–87. <https://doi.org/10.21831/pep.v17i1.1362>.
- Rozak, Abdul. "Kebijakan Pendidikan Di Indonesia." *Alim | Journal of Islamic Education* 3, no. 2 (2021): 197208. <https://doi.org/10.51275/alim.v3i2.218>.
- Samiaji Sarosa. *Data Penelitian Kualitatif*. PT Kasinus Depok, 2021. https://books.google.co.id/books?hl=en&lr=&id=YY9LEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=analisis+data+dalam+penelitian&ots=gAAc6Q-5Mg&sig=VH4FgCZTqZk7ftVe2q01PhdpC60&redir_esc=y#v=onepage&q=analisis%20data%20dalam%20penelitian&f=false.

- Sari, Eliana, Romario Sihaloho, Sugiarto Sutomo, and Wahyu Sri Ambar Arum. "Meningkatkan Komitmen Guru melalui Optimalisasi Kepemimpinan Kepala Sekolah." *Jurnal Jendela Pendidikan* 1, no. 04 (2021): 250–64. <https://doi.org/10.57008/jjp.v1i04.32>.
- Sijabat, Dani Yoseph Hota, Ajeng Harjutri, Daniel D Rumani, Hadi Prayitno, and Ariyono Setiawan. *Membangun Budaya Work-Life Balance guna Meningkatkan Performance dan Pengelolaan Talenta*. 3, no. 1 (2023).
- Siswanto, Edy, Muwafiqus Shobri, Defi Dachlian Nurdiana, et al. *Manajemen Pendidikan*. n.d.
- Siswanto, Edy, Muwafiqus Shobri, Defi Dachlian Nurdiana, et al. *Manajemen Pendidikan*. n.d.
- Syahrul Fauzi, and Nidaul Fajrin. "Peran Manajemen Pendidikan Islam dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan dan Masyarakat." *Heutagogia: Journal of Islamic Education* 2, no. 1 (2022): 17–32. <https://doi.org/10.14421/hjie.2022.21-02>.
- Thabrani Muis Abd. *Pengantar Pendidikan: Sebuah studi tentang Dasar-dasar Pendidikan di Indonesia*. CV Bildung Nusantara. Yogyakarta 2023. 171-176.
- Tanjung, Rahman, Hanafiah Hanafiah, Opan Arifudin, and Dedi Mulyadi. "Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Sekolah Dasar." *JHIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan* 4, no. 4 (2021): 291–96. <https://doi.org/10.54371/jiip.v4i4.272>.
- Tanjung, Rahman, Hanafiah Hanafiah, Opan Arifudin, and Dedi Mulyadi. "Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Sekolah Dasar." *JHIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan* 4, no. 4 (2021): 291–96. <https://doi.org/10.54371/jiip.v4i4.272>.
- Undang-Undang Republik Indonesia. n.d.
- Wahyu Suhartatik, Muchammad Catur Rizky. *Implementasi Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru Dan Dosen Terhadap Kesejahteraan Dosen Profesional Di Universitas Sunan Giri Surabaya*. Vol. 5, No. 8 (Agustus 2023): 561–69.
- Yeria, Winny, and Shieny Tan Putri. *Peran Manajer Terhadap Kinerja Keuangan Pada PT. Bank Tabungan Negara Tbk*. 5, no. 1 (2024).
- Zahara, Dela, Elsa Ditha Fitria, and Panisa Dwi Julian. *Analisis Work Life Balance dalam Meningkatkan Kinerja Guru*. 1, no. 2 (n.d.).

LAMPIRAN 1

MATRIKS PENELITIAN

Judul	Variabel	Sub Variabel	indikator	Sumber data	Metode penelitian	Fokus Penelitian
Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam Mewujudkan <i>Work-life balance</i> Bagi Guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Jember	-Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer - <i>Work-life balance</i> Bagi Guru	-Peran kepala madrasah dalam mendukung <i>work-life balance</i> bagi guru -Kebijakan dan praktik yang diterapkan oleh Kepala madrasah dalam mendukung <i>work-life balance</i> guru -pandangan guru terhadap kebijakan madrasah tentang kinerja dan	- Peran Kepala Madrasah sebagai teladan dan pembangun budaya - Peran Kepala madrasah sebagai pengelola sumber daya yang humanis - Peran Kepala Madrasah sebagai pendamping dan pengembang profesi - Peran Kepala Madrasah sebagai pendorong inovasi dan	1. Informan a. Kepala Madrasah b. Wakil Kepala Madrasah c. Guru/Pendidik d. Staf Administrasi 2. Wawancara 3. Dokumentasi 4. Observasi	1. Pendekatan Penelitian Menggunakan Penelitian Kualitatif Deskriptif 2. Pengumpulan Data: a. Wawancara b. Observasi c. Dokumentasi 3. Teknik Analisa Data: Analisa Data Deskriptif 4. Keabsahan Data a. Triangulasi	1. Bagaimana Peran Kepala madrasah dalam mendukung <i>work-life balance</i> bagi pendidik di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Jember? 2. Bagaimana kebijakan dan praktik yang diterapkan oleh Kepala madrasah dalam Meujudkan keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi pendidik di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Jember? 3. Bagaimana pandangan guru

		<p>kesejahteraan dalam mewujudkan <i>work-life balance</i></p>	<p>kemandirian</p> <ul style="list-style-type: none"> - Peran Kepala Madrasah sebagai pemberi apresiasi dan motivator - Peran Kepala madrasah melalui pendekatan kekeluargaan dan partisipatif - Kebijakan berdasarkan UU No. 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen dan peraturan menteri agama No. 4 tahun 2025 tentang petunjuk teknis pembayaran tunjangan profesi 	<p>Sumber</p> <p>b. Triangulasi Teknik</p>	<p>terhadap kebijakan madrasah tentang kinerja dan kesejahteraan dalam mewujudkan <i>work-life</i> bagi guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Jember?</p>
--	--	--	---	--	--

			<ul style="list-style-type: none"> - Praktik <i>work-life balance</i> - Kepuasan terhadap kebijakan fleksibilitas - Apresiasi terhadap dukungan non-finansial - Pengakuan atas keteladanan kepala madrasah - Keterlibatan dalam pengambilan keputusan - Dampak pada kesehatan mental 		
--	--	--	--	--	--

LAMPIRAN 2

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : MOHAMMAD ZEN AMRULLAH

NIM : 212101030078

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan

Institusi : Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa dalam hasil penelitian ini tidak terdapat unsur-unsur penjiplakan karya penelitian atau karya ilmiah yang pernah dilakukan atau dibuat orang lain, kecuali secara tertulis dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka

Apabila di kemudian hari ternyata hasil penelitian terbukti terdapat unsur-unsur penjiplakan dan ada klaim dari pihak lain, maka saya bersedia diproses sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD
JEMBER

Jember, 5 November 2025

Saya yang menyatakan



MOHAMMAD ZEN AMRULLAH
NIM. 212101030078

LAMPIRAN 3

SURAT IZIN PENELITIAN



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
FAKULTAS TARBIYAH DAN ILMU KEGURUAN

Jl. Mataram No. 01 Mangli, Telp. (0331) 428104 Fax. (0331) 427005 Kode Pos: 68136
 Website: [www.http://ftik.uinkhas-jember.ac.id](http://ftik.uinkhas-jember.ac.id) Email: tarbiyah.iainjember@gmail.com

Nomor : B-12971/In.20/3.a/PP.009/07/2025

Sifat : Biasa

Perihal : **Permohonan Ijin Penelitian**

Yth. Kepala MTsN 1 Jember

Jl. Imam Bonjol, Kedungpiring No.1, Tegal Besar, Kabupaten Jember

Dalam rangka menyelesaikan tugas Skripsi pada Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan, maka mohon diijinkan mahasiswa berikut :

NIM : 212101030078
 Nama : MOHAMMAD ZEN AMRULLAH
 Semester : Semester sembilan
 Program Studi : MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

untuk mengadakan Penelitian/Riset mengenai "Peran Manajer dalam Mewujudkan Work-Life Balance Bagi Guru di MTsN 1 Jember" selama 30 (tiga puluh) hari di lingkungan lembaga wewenang Bapak/Ibu Kepala MTsN 1 Jember

Demikian atas perkenan dan kerjasamanya disampaikan terima kasih.

Jember, 14 Juli 2025

Dekan,

Yogyakarta, Dekan Bidang Akademik,



HOTIBUL UMAM

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
 KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
 J E M B E R

LAMPIRAN 4

SURAT PERNYATAAN SELESAI PENELITIAN



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN JEMBER
MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI I
 Jalan Imam Bonjol Nomor. 1 Jember Telpun 0331-337146
 Website: www.mtsnjember1.sch.id Email: mtsn_jember_1@yahoo.com

SURAT KETERANGAN SELESAI PENELITIAN
Nomor :B-417/Mts.13.32.01/10/2025

Yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Akhmad Makhin ,S.Pd
 NIP : 197102142005011004
 Jabatan : Kepala Madrasah

menerangkan bahwa :

Nama : MOHAMMAD ZEN AMRULLAH
 NIM : 212101030078
 Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
 Jurusan/Prodi : Manajen Pendidikan Islam
 Universitas : Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember

Telah selesai melaksanakan penelitian di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Jember dari tanggal 21 Juli 2025 s.d 20 Oktober 2025 dengan judul "Peran Manajer Madrasah Dalam Mewujudkan work - Life Balance Bagi Guru Di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Jember ."

Demikian surat keterangan ini, untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
 KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
 J E M B E

Jember, 20 Oktober 2025
 Kepala,



Akhmad Makhin

Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan oleh Balai Besar Sertifikasi Elektronik (BSrE), Badan Siber dan Sandi Negara (BSSN).

LAMPIRAN 5

PEDOMAN PENELITIAN

PEDOMAN PENELITIAN

PERAN MANAJER SEKOLAH DALAM MEWUJUDKAN *WORK-LIFE BALANCE* BAGI GURU DI MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 1 JEMBER

A. PEDOMAN WAWANCARA

❖ Kepala Sekolah

1. Bagaimana anda sebagai kepala sekolah/manajer mendefinisikan tanggung jawab dalam mewujudkan work-life balance bagi guru di MTsN 1 Jember?
2. Apa langkah konkret yang telah Bapak/Ibu lakukan sebagai pemimpin sekolah untuk memastikan guru dapat menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi?
3. Bagaimana manajer sekolah berperan sebagai pendidik (educator) dalam meningkatkan pemahaman guru tentang pentingnya work-life balance?
4. Apakah ada program pelatihan atau workshop yang diberikan kepada guru untuk mengelola waktu dan stres agar tercapai keseimbangan kerja-hidup?
5. Bagaimana manajer sekolah mengatur beban kerja guru (seperti tugas mengajar, administrasi, dan ekstrakurikuler) agar tidak mengganggu kehidupan pribadi mereka?
6. Apakah ada kebijakan khusus yang diterapkan untuk memastikan distribusi tugas yang adil di antara guru?
7. Bagaimana peran manajer sekolah dalam menyusun jadwal dan kebijakan administratif yang mendukung work-life balance guru?
8. Apakah sistem pengajuan cuti atau izin guru sudah fleksibel untuk mendukung kebutuhan pribadi mereka?
9. Bagaimana manajer sekolah melakukan pengawasan (supervisi) terhadap kinerja guru tanpa menambah tekanan berlebihan?
10. Apakah evaluasi kinerja guru juga mempertimbangkan aspek kesejahteraan psikologis dan work-life balance?

11. Sebagai pemimpin (leader), bagaimana Bapak/Ibu menciptakan budaya sekolah yang mendukung keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi guru?
12. Bagaimana manajer sekolah memberikan contoh (role model) dalam menerapkan work-life balance di lingkungan sekolah?
13. Apakah ada inovasi atau program kreatif yang diterapkan manajer sekolah untuk mengurangi beban kerja guru, seperti pemanfaatan teknologi atau sistem kerja hybrid?
14. Bagaimana peran kewirausahaan (entrepreneurship) manajer sekolah dalam mencari solusi finansial atau non-finansial untuk meningkatkan kesejahteraan guru?
15. Apa upaya yang dilakukan manajer sekolah untuk memotivasi guru agar tetap produktif tanpa mengorbankan kehidupan pribadi mereka?
16. Bagaimana sekolah membuat aturan atau kebijakan untuk membantu guru menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi? Apakah guru dilibatkan dalam pembuatannya?
17. Bagaimana sekolah memastikan aturan tentang keseimbangan kerja ini benar-benar berjalan? Apakah ada kendala saat menerapkannya?
18. Bagaimana sekolah menilai apakah aturan yang dibuat sudah efektif membantu guru? Apakah ada cara khusus untuk mengeceknya?
19. Apakah sekolah memberikan fasilitas atau bantuan khusus kepada guru agar bisa seimbang antara kerja dan kehidupan pribadi? Contohnya seperti apa nggeh?
20. Bagaimana sekolah menyesuaikan aturan-aturan ini ketika ada kebutuhan baru dari guru atau perubahan situasi maupun iklim sekolah?

❖ **Waka Kurikulum**

1. Bagaimana anda sebagai Waka Kurikulum mengatur beban mengajar dan tugas administratif guru agar tidak mengganggu kehidupan pribadi mereka?
2. Kebijakan apa yang telah disepakati dengan kepala sekolah untuk memastikan keseimbangan kerja guru dalam penyusunan kurikulum?

3. Apakah ada mekanisme khusus dalam pembagian tugas guru (seperti mengajar, ekstrakurikuler, atau proyek) untuk mengurangi kelelahan berlebihan?
4. Bagaimana kurikulum diatur untuk memberi fleksibilitas waktu bagi guru, misalnya dalam pengumpulan administrasi atau penjadwalan mengajar?
5. Apakah Waka Kurikulum berperan dalam memantau tingkat stres guru terkait beban kurikulum? Jika ya, langkah apa yang diambil?
6. Apakah ada aturan tertulis tentang batasan jam mengajar, tugas tambahan, atau target kurikulum untuk mencegah burnout guru?
7. Bagaimana sekolah mengevaluasi apakah beban kurikulum yang diberikan kepada guru masih wajar? Apakah ada masukan dari guru?
8. Apakah sekolah memanfaatkan teknologi (seperti aplikasi atau e-learning) untuk menyederhanakan tugas administratif guru?
9. Apakah guru pernah mendapatkan pelatihan untuk mengelola waktu atau menyusun perencanaan pembelajaran yang efisien?
10. Bagaimana kebijakan cuti atau izin sakit guru dikaitkan dengan kebutuhan penyusunan kurikulum? Apakah ada kelonggaran tertentu?
11. Apa kendala utama dalam menerapkan kebijakan kurikulum yang mendukung work-life balance guru di sekolah ini?
12. Adakah inisiatif unik yang pernah dilakukan untuk mengurangi beban guru tanpa mengorbankan kualitas pembelajaran?
13. Bagaimana mekanisme mendengar keluhan atau saran guru terkait beban kerja dan keseimbangan hidup?
14. Bagaimana anda memberikan umpan balik kepada guru tanpa menambah tekanan berlebihan?
15. Kebijakan atau dukungan apa yang paling dibutuhkan dari pihak sekolah untuk lebih mendukung keseimbangan hidup guru kedepannya?

❖ **Kepala Tata Usaha**

1. Bagaimana mekanisme pengumpulan dokumen administrasi guru (seperti RPP, nilai, absensi) diatur untuk meminimalkan tekanan berlebihan pada guru?
2. Apakah ada kelonggaran waktu pengumpulan dokumen tertentu ketika guru menghadapi kondisi darurat pribadi? Bisa dijelaskan contoh kebijakannya?
3. Dokumen administrasi apa saja yang sudah dialihkan ke bentuk digital untuk mengurangi beban kerja guru? Bagaimana implementasinya?
4. Bagaimana pembagian tugas administrasi diatur antara guru dan staf tata usaha untuk meringankan beban kerja?
5. Bagaimana pihak tata usaha mengevaluasi apakah beban administrasi yang diberikan kepada guru masih wajar? Kriteria seperti apa yang digunakan?
6. Apakah sekolah menyediakan pelatihan atau panduan khusus untuk membantu guru menyelesaikan tugas administrasi secara lebih efisien?
7. Bagaimana sistem penyimpanan dan pengarsipan dokumen diatur untuk memudahkan akses guru tanpa membuang waktu berlebihan?
8. Apakah ada kebijakan untuk menghindari pembuatan dokumen administrasi yang berulang atau tumpang tindih?
9. Bagaimana koordinasi antara tata usaha dan waka kurikulum dalam menyusun jadwal pengumpulan dokumen agar tidak membebani guru?
10. Inovasi apa yang pernah atau akan dilakukan oleh bagian tata usaha untuk lebih mendukung keseimbangan kehidupan kerja guru melalui penyederhanaan administrasi?
11. Apakah sekolah memiliki dokumen tertulis (seperti SK, surat edaran, atau peraturan) yang secara khusus mengatur tentang keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi guru? Bisa dijelaskan jenis dokumen dan isinya?
12. Bagaimana mekanisme pencatatan dan pembagian beban kerja guru (mengajar, administrasi) didokumentasikan di sekolah ini? Apakah ada format khusus seperti daftar penugasan atau jadwal resmi?

13. Bagaimana sekolah mendokumentasikan pengajuan cuti dan izin guru?
Apakah ada catatan khusus untuk melacak pola penggunaan cuti terkait dengan beban kerja mereka?
14. Apakah ada laporan atau notulensi rapat evaluasi beban kerja guru yang melibatkan manajemen sekolah? Bisa dijelaskan contoh temuan dan tindak lanjut dari dokumen tersebut?
15. Adakah panduan tertulis atau SOP yang disediakan sekolah untuk mempermudah tugas administratif guru, seperti template RPP atau alur pengumpulan nilai? Bisa dijelaskan contohnya?

❖ **Guru**

1. Bagaimana penilaian Ibu/Bapak terhadap kebijakan sekolah dalam mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi guru?
2. Menurut Ibu/Bapak, apakah aturan beban kerja (mengajar, administrasi, ekstrakurikuler) di sekolah ini sudah proporsional? Bisa dijelaskan?
3. Bagaimana pendapat Ibu/Bapak tentang fleksibilitas waktu yang diberikan sekolah dalam menyelesaikan tugas administratif?
4. Apakah kebijakan cuti dan izin di sekolah ini cukup mendukung kebutuhan pribadi guru? Berikan contoh!
5. Bagaimana tanggapan Ibu/Bapak tentang peran manajer sekolah dalam menyusun kebijakan yang mempertimbangkan kesejahteraan guru?
6. Bagaimana Ibu/Bapak mengelola tuntutan pekerjaan (mengajar, administrasi) dengan kehidupan pribadi?
7. Tantangan terbesar apa yang Ibu/Bapak hadapi dalam menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan di luar sekolah?
8. Apakah beban administratif (seperti penyusunan RPP, penilaian) mempengaruhi waktu istirahat/pribadi Ibu/Bapak? Jelaskan!
9. Bagaimana pengaruh kinerja sekolah terhadap kesehatan fisik dan mental Ibu/Bapak?
10. Apakah sistem penilaian kinerja guru di sekolah ini sudah mempertimbangkan aspek kesejahteraan guru?

11. Dukungan apa yang paling Ibu/Bapak butuhkan dari sekolah untuk meningkatkan keseimbangan kerja-hidup?
12. Bagaimana penilaian Ibu/Bapak tentang program kesejahteraan guru yang ada saat ini? (contoh: pelatihan, kesehatan, dll)
13. Apakah sekolah memberikan cukup ruang untuk guru menyampaikan keluhan tentang beban kerja?
14. Menurut Ibu/Bapak, bagaimana peran manajer sekolah dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat bagi guru?
15. Jika boleh merekomendasikan, perubahan kebijakan apa yang paling penting untuk meningkatkan work-life balance (keseimbangan kerja dan hidup) guru di sekolah ini?

B. PEDOMAN OBSERVASI

1. Observasi tentang kondisi di MTsN 1 Jember yang berhubungan dengan Work-life balance.
2. Observasi tentang peran manajer dalam mendukung dan mewujudkan work-life balance bagi guru (seperti, misalnya Cara manajer berkomunikasi dengan guru (apakah menekan atau mendukung?)
3. Observasi tentang kebijakan dan praktik di sekolah (seperti penyesuaian dan pengaturan beban kerja dan fleksibilitas waktu)
4. Observasi tentang dukungan teknologi yang mempermudah pekerjaan guru, seperti penggunaan aplikasi/digitalisasi untuk mempermudah tugas guru (e.g., absensi online, Google Classroom).
5. Observasi tentang program kesejahteraan (seperti Fasilitas ruang istirahat guru, kegiatan olahraga bersama, atau adanya pelatihan mengenai manajemen stress).
6. Observasi tentang emosional guru (apakah terlihat bahagia, murung atau biasa saja) selama jam kerja.

C. PEDOMAN DOKUMENTASI

1. Profil MTsN 1 Jember
2. Struktur organisasi lembaga
3. Jadwal Mengajar
4. Kalender Akademik

5. Dokumen mengenai kebijakan yang mengatur kinerja dan kesejahteraan guru
6. Data anonym dan teragregasi, berupa statistik kehadiran guru (tanpa nama, hanya persentase/rekap).
7. Dokumen pemberian reward.
8. Laporan tahunan sekolah yang mencakup kebijakan dan pencapaian kinerja sekolah









UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R







LAMPIRAN 6





JURNAL KEGIATAN PENELITIAN

JURNAL KEGIATAN PENELITIAN


PERAN MANAJER MADRASAH DALAM MEWUJUDKAN *WORK-LIFE BALANCE*
BAGI GURU DI MTsN 1 JEMBER

NO	Hari/Tanggal	Uraian Kegiatan	Paraf
1.	Senin, 21 Juli 2025	Menyerahkan surat permohonan izin penelitian kepada Kepala Madrasah, melalui Tata usaha di MTsN 1 jember	
2.	Selasa, 22 Juli 2025	Pertemuan dengan Waka Kurikulum sekaligus Guru pendamping ibu sri chikmawati, untuk diarahkan dalam pelaksanaan proses penelitian	
3.	Rabu, 23 Juli 2025	Wawancara dengan bapak bagus dan bapak shodiq selaku guru di MTsN 1 Jember, bagaimana pengalaman pribadi beliau tentang keseimbangan pekerjaan dan kehidupan pribadi beliau di MTsN 1 Jember.	
4.	Kamis, 24 Juli 2025	Wawancara dengan bapak Ahmad Makhin selaku kepala madrasah di MTsN 1 Jember.	
5.	Jumat, 25 Juli 2025	Observasi	
6.	Selasa, 29 Juli 2025	Wawancara dengan bapak abdul bari selaku guru di MTsN 1 jember Yang berdomisili dekat	

7.	Rabu, 30 Juli 2025	Obsevasi	
8.	Kamis, 31 Juli 2025	Wawancara dengan ibu yoyok selaku kepalaTata Usaha MTsN 1 Jember	
9.	Senin, 4 Agustus 2025	Observasi	
10.	Selasa, 5 Agustus 2025	Wawancara dengan Bapak Ghofur selaku guru di MTsN 1 jember yang berdomisili jauh	
11.	Jumat, 8 Agustus 2025	Observasi	
12.	Senin, 11 Agustus 2025	Observasi	

13.	Selasa, 12 Agustus 2025	Wawancara dengan ibu Sri Chikmawati selaku waka kurikulum di MTsN 1 Jember	
14.	Rabu, 13 Agustus 2025	Observasi	
15.	Selasa, 16 September 2025	Pendalaman data dan observasi	
16.	Senin, 20 Oktober 2025	Meminta surat selesai melaksanakan penelitian.	

Mahasiswa,
Peneliti


Mohammad Zen Amrullah

Jember, 20 oktober 2025

Mengetahui,
Kepala Sekolah


Achmad Wakhin, M.Pd.
NIP. 

UNIVERSITAS ISLAM Jember
KIAI HAJI ACHMAD WAKHIN
JEMBER

LAMPIRAN 7

SK PEMBAGIAN TUGAS GURU MTSN 1 JEMBER



SURAT KEPUTUSAN

**KEPALA MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 1 JEMBER
NOMOR 43 TAHUN 2025**

**TENTANG:
PEMBAGIAN TUGAS GURU DAN KARYAWAN
MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 1 JEMBER
TAHUN PELAJARAN 2025/2026**

- KEPALA MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 1 JEMBER
- Menimbang : a. Bahwa untuk kelancaran Proses Belajar Mengajar (KBM) pada MTs Negeri 1 Jember maka perlu adanya tugas guru dan karyawan sesuai dengan bidang tugasnya;
- b. Bahwa untuk menunjang Proses Belajar Mengajar (KBM) pada MTs Negeri 1 Jember, maka perlu adanya tugas tambahan bagi guru dan karyawan yang dipandang mampu;
- c. Bahwa untuk menjamin kelancaran mekanisme organisasi dan administrasi pada MTs Negeri 1 Jember diperlukan penjabaran tugas secara rinci.
- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang sistem Pendidikan Nasional;
2. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen;
3. Peraturan Pemerintah Nomor 55 Tahun 2007 tentang Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan;
4. Keputusan Menteri Agama Nomor 184 Tahun 2019 tentang Pedoman Implementasi Kurikulum pada Madrasah;
5. Keputusan Menteri Agama Nomor 890 Tahun 2019 tanggal 18 Oktober 2019 tentang

pedoman pemenuhan beban kerja Guru Madrasah yang bersertifikat pendidik;

6. Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2022 tentang Standar Nasional Pendidikan;
7. Peraturan Menteri Agama nomor 19 Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Kementerian Agama;
8. Peraturan Menteri Agama nomor 72 tahun 2022 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Agama (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 955);
9. Keputusan Menteri Agama Nomor 450 Tahun 2024 tentang Pedoman Implementasi Kurikulum pada Madrasah;
10. Keputusan Dirjen Pendis Kemenag RI Nomor 4261 Tahun 2025 tanggal 4 Juni 2025 tentang Kalender Pendidikan Madrasah Tahun Pelajaran 2025/2026.

Memperhatikan : Hasil rapat dinas MTs Negeri 1 Jember tanggal 11 Juli 2025 tentang pembagian tugas guru dan karyawan.

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : Keputusan Kepala MTs Negeri 1 Jember tentang pembagian tugas guru, karyawan, dan tugas tambahan guru, karyawan Tahun Pelajaran 2025/2026.

Pertama : Memberikan tugas mengajar bagi guru dan administrasi bagi karyawan MTs Negeri 1 jember sesuai dengan bidangnya.

Kedua : Memberikan tugas tambahan kepada guru dan karyawan yang dipandang mampu sebagaimana pada lampiran surat keputusan ini.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

- Ketiga : Semua pembiayaan yang terkait berkenaan dengan surat keputusan ini akan diatur dalam ketentuan tersendiri.
- Keempat : Surat keputusan ini berlaku sejak tanggal ditetapkan dengan ketentuan apabila terdapat kesalahan atau kekeliruan akan diadakan pembetulan sebagaimana mestinya.

Ditetapkan di : Jember
 Pada Tanggal : 9 September 2025
 Kepala,



Akhmad Makhin

Tembusan :
 Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jember.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
 KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
 J E M B E R

Lampiran II : Surat Keputusan Kepala MTsN 1 Jember
 Nomor : 43 Tahun 2025
 Tanggal : 9 September 2025
 Tentang : Pembagian Tugas Guru


PEMBAGIAN TUGAS GURU

[illegible]

5

[illegible]

Ditetapkan di : Jember
Pada Tanggal : 9 September 2025
Kepala,


Akhmad Makhin

LAMPIRAN 8

SK SUPERVISI MTSN 1 JEMBER



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN JEMBER
MTs NEGERI 1 JEMBER
 Jl. Imam Bonjol No 1 Tegal besar Kec Kaliwates Kab. Jember . Telp.0331
 4435824

**SURAT KEPUTUSAN**

KEPALA MTs NEGERI 1 JEMBER
Nomor : 38 Tahun 2025

TENTANG

SUPERVISI ADMINISTRASI DAN SUPERVISI KELAS
GURU MATA PELAJARAN MTs NEGERI 1 JEMBER
TAHUN PELAJARAN 2025-2026

- Menimbang :**
- Bahwa pelaksanaan kegiatan belajar mengajar semester ganjil Tahun Pelajaran 2025/2026 telah berlangsung mulai tanggal 14 Juli 2025
 - Bahwa untuk mengetahui kelancaran dan efektifitas di kelas perlu dilaksanakan supervisi mata pelajaran.
 - Bahwa agar kegiatan supervisi mata pelajaran berlangsung dengan baik, maka perlu dibuat Surat keputusan dan jadwal supervisi mata pelajaran semester ganjil tahun pelajaran 2025/2026
- Mengingat :**
- Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional;
 - Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2022 tentang Perubahan Peraturan Pemerintah Nomor 57 Tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan;
 - Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia No 20 Tahun 2016 tentang Standar Kompetensi Lulusan Pendidikan Dasar dan Menengah.
 - Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia No 21 Tahun 2016 tentang Standar Isi Pendidikan Dasar dan Menengah.
 - Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan RI Nomor 22 Tahun 2016 tentang Standar Proses Pendidikan Dasar dan Menengah.
 - Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan RI Nomor 23 Tahun 2016 tentang Standar Penilaian Pendidikan.
 - Peraturan Presiden Nomor 87 Tahun 2017 tentang Penguatan Pendidikan Karakter
 - Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 2020 tentang Rencana Setrategis Kementrian Pendidikan dan Kebudayaan Tahun 2020-2024
 - Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2022 tentang Standar

- Kompetensi Lulusan Pada Pendidikan Anak Usia Dini, Jenjang Pendidikan Dasar, dan Jenjang Pendidikan Menengah;
10. Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 8 Tahun 2024 tentang Standar Isi pada Pendidikan Anak Usia Dini, Jenjang Pendidikan Dasar, dan Jenjang Pendidikan Menengah;
 11. Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 21 Tahun 2022 tentang Standar Penilaian Pendidikan pada Pendidikan Anak Usia Dini, Jenjang Pendidikan Dasar dan Jenjang Pendidikan Menengah;
 12. Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomor 3211 Tahun 2022 Tentang Capaian Pembelajaran Pendidikan Agama Islam Dan Bahasa Arab Kurikulum Merdeka Pada Madrasah.
 13. Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, Dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2024 Tentang Kurikulum Pada Pendidikan Anak Usia Dini, Jenjang Pendidikan Dasar, Dan Jenjang Pendidikan Menengah.
 14. Keputusan Kepala Badan Standar, Kurikulum, Dan Asesmen Pendidikan Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, Dan Teknologi Nomor 031/H/KR/2024 Tentang Kompetensi Dan Tema Proyek Penguatan Profil Pelajar Pancasila.
 15. Keputusan Kepala Badan Standar, Kurikulum, Dan Asesmen Pendidikan Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, Dan Teknologi Nomor 032/H/KR/2024 Tentang Capaian Pembelajaran Pada Pendidikan Anak Usia Dini, Jenjang Pendidikan Dasar, Dan Jenjang Pendidikan Menengah Pada Kurikulum Merdeka.

MEMUTUSKAN

- Menetapkan** :
- Pertama** : Menunjuk nama-nama guru yang terlampir pada kolom, lampiran surat keputusan ini sebagai tim supervisi pada semester ganjil tahun pelajaran 2025/2026
- Kedua** : Tim supervisi mata pelajaran melaksanakan kegiatan supervisi sesuai dengan jadwal dan melaporkan hasil kegiatan supervisi kepada kepala Madrasah
- Ketiga** : Hal-hal yang belum diatur dalam keputusan ini akan ditetapkan kemudian
- Keempat** : Segala beban biaya akibat keputusan ini dibebankan pada anggaran yang relevan.
- Kelima** : Keputusan ini berlaku sejak tanggal ditetapkan dengan ketentuan bahwa bila terjadi kekeliruan dalam penetapan ini akan diadakan perbaikan sebagaimana mestinya.

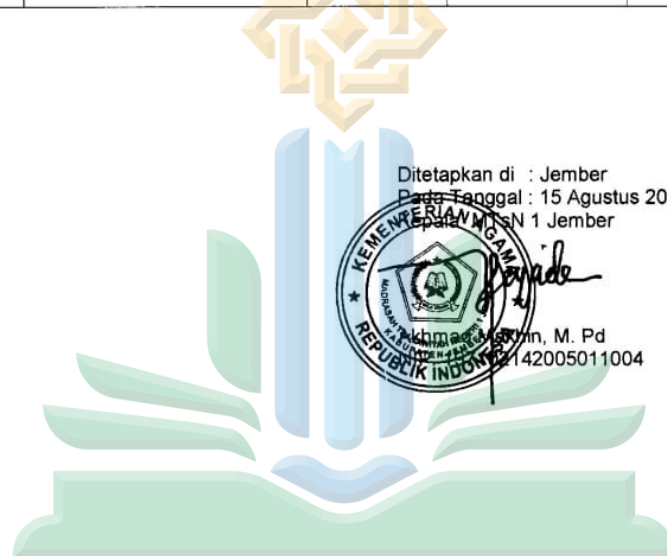
Ditetapkan di : Jember
Pada Tanggal : 15 Agustus 2025
Kepala MTsN 1 Jember

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
JEMBER



Lampiran 1 : Keputusan Kepala MTs Negeri 1 Jember
 Nomor : Nomor : 38 Tahun 2025
 Tanggal : 15 Agustus 2025
 Tentang : Tiern Pelaksana Supervisi Administrasi dan Supervisi Pelaksanaan Pembelajaran di Kelas Tenaga Kependidikan Semester Ganjil Tahun Pelajaran 2025/2026

NO	NAMA	GOL/ RUANG	JABATAN	TUGAS
1	Akhmad Makhin, M. Pd NIP. 197102142005011004	Pembina TK 1 IV/b	Kepala Madrasah	Penanggung Jawab
2	Sri Chikmawati, M. PdI NIP. 197103041996032001	Pembina TK 1 IV/b	Waka Kurikulum	Koordinator
3	ZAINUL HASAN, S. Pd NIP. 197006191999031002	Pembina TK 1 IV/b	Guru	Anggota



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
 KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
 J E M B E R

Lampiran 2 : Keputusan Kepala MTs Negeri 1 Jember
 Nomor : Nomor : 38 Tahun 2025
 Tanggal : 15 Agustus 2025
 Tentang : Jadwal Supervisi Administrasi Tenaga Kependidikan
 Semester Ganjil Tahun Pelajaran 2025/2026

**JADWAL SUPERVISI ADMINISTRASI PERANGKAT KBM
 TENAGA PENDIDIK SEMESTER GANJIL
 TAHUN PELAJARAN 2025 / 2026**

NO	NAMA	HARI	TANGGAL	SUPERVESOR
1	Sri Chikmawati, M.Pd.I	Selasa	19 Agustus 2025	Kepala
2	Maria Ulfa, S.Pd			
3	Adi Sucipto, S.Pd			
4	Abdul Bari, S.Pd, M.Pd			
5	Vonda Silvia, S.Pd	Rabu	20 Agustus 2025	Kepala
6	Maliana Muhimma, S. Pd. I			
7	Farhan Aziz, S. Pd			
8	Henri Rosida P, SS			
9	H. Abdul Ghofur, S. Pd. I	Kamis	21 Agustus 2025	Kepala
10	Moch. Fajri Ainun Nabeli, S.Pd			
11	Dewi Azzahra Puspita, S.Si			
12	Fadilatul Janna, S.Ag			
13	Muhammad Idris, S.Pd	Jumat	22 Agustus 2025	Kepala
14	Misrai Farauk, S.Pd			
15	Muhammad Farhan Fu'adi, S. Ag			
16	Dimas Pangestu Hidayatullah, S. Hum			
17	Mulik Siswandani, S.Pd	Senin	25 Agustus 2025	Kepala
18	Agus Luky Budi Santoso, S. Pd			
19	Siti Nur Aini, S. E			
20	Inten Widi Partiyasari, S.Kom			
21	Bagus Wicaksono, S. Pd	Selasa	26 Agustus 2025	Kepala
22	Ika Indriyati Rahayu, S.Pd			
23	Intan Shelly Amanda, S. Pd			
24	Ela Yaumil Afiana, S.Pd			
25	Siti Alfiah, S.Pd. M.Si	Rabu	27 Agustus 2025	Kepala
26	Mutamimah, S.Pd			
27	Muhammad Tantowi, S.Pd. I, M.Pd. I			
28	Moh. Badrus Sholeh, S. Pd. I, M.Pd. I			
29	Ach. Ramli, S. Ag.	Kamis	28 Agustus 2025	Kepala
30	Azizah Wahyuni, S.Pd			
31	Sriamah, S.Pd			

32	Yuli Astutik, S.Pd			
33	Mukmina, S.Pd			
34	Muhammad Sodik, S.Ag	Jumat	29 Agustus 2025	Kepala
35	Yazirul Aziz, S. Pd. I			
36	Hafsah Hasan, S.Pd			
37	Santono, S.Pd.I,M.Pd.I			
38	Zaenul Hasan, S.Pd	Senin	1 September 2025	Kepala
39	Zulfa Insiyah, S.Pd			
40	Endang Yuana, S. Pd. M. Pd			
41	Hariningsih, S.Pd			
42	Buari, S.Pd	Selasa	2 September 2025	Kepala
43	Tutik Susiyana, S.Pd			
44	Dra. Budiarti			
45	Nurhasanah K, S.Pd			
46	Delvi Amalia Reda Anisah, S. Psi	Rabu	3 September 2025	Kepala
47	Umi Rohmaniyah, S.Pd			
48	Dra. Amyanah			

15 Agustus 2025
Kepala MTs Negeri 1 Jember

[Signature]
Achmad Makhin, M. Pd
NIP. 197202142005011004



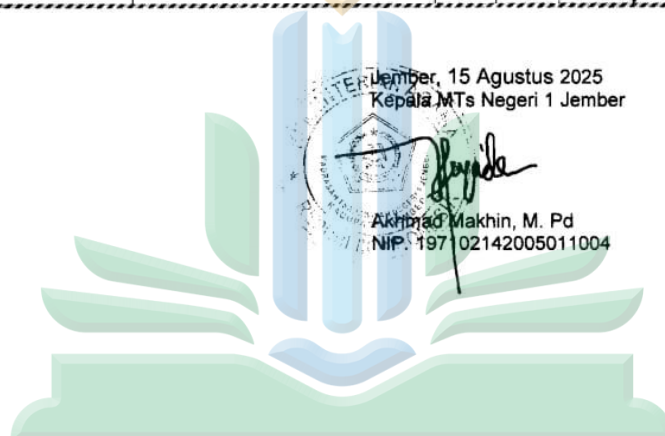
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Lampiran 3 : Keputusan Kepala MTs Negeri 1 Jember
 Nomor : Nomor : 38 Tahun 2025
 Tanggal : 15 Agustus 2025
 Tentang : Jadwal Supervisi Kelas Tenaga Kependidikan
 Semester Ganjil Tahun Pelajaran 2025/2026

**JADWAL SUPERVISI KELAS TENAGA PENDIDIK
 SEMESTER GANJIL TAHUN PELAJARAN 2025 / 2026**

NO	HARI /TANGGAL	NAMA	KELAS	JAM KE	MAPEL	SUPERVESOR
1	Senin 08-09- 2025	1. Farhan Aziz, S. Pd	7G	1,2	BIN	Akhmad Makhin, M. Pd
		2. Maliana Muhimma, S. Pd. I	9A	3,4	AKH	Akhmad Makhin, M. Pd
2	Selasa 09-09- 2025	1. Misrai Farauk, S.Pd	9A	5,6	IPA	Sri Chikmawati, M.Pd.I
		2. Intan Shelly Amanda, S. Pd	8C	7,8	BIG	Sri Chikmawati, M.Pd.I
3	Rabu 10-09- 2025	1. Mulik Siswandani, S.Pd	8E	5,6	BIN	Akhmad Makhin, M. Pd
		2. Muhammad Sodiq, S.Ag	8C	3,4	BAR	Akhmad Makhin, M. Pd
4	Kamis 11-09- 2025	1. Siti Nur Aini, S. E	8A	3,4	IPS	Sri Chikmawati, M.Pd.I
		2. Mukmina, S.Pd	9B	5,6	PKn	Akhmad Makhin, M. Pd
5	Senin 15-09- 2025	1. Siti Alfiah, S.Pd. M.Si	9A	1,2	MTK	Akhmad Makhin, M. Pd
		2. Ach. Ramli, S. Ag	7E	3,4	AQH	Akhmad Makhin, M. Pd
6	Selasa 16-09- 2025	1. Ika Indriyati Rahayu, S.Pd	7D	1,2	IPS	Akhmad Makhin, M. Pd
		2. Maria Ulfa, S.Pd.	9A	3,4	PJOK	Akhmad Makhin, M. Pd
7	Rabu 17-09- 2025	1. Sriamah, S.Pd	8A	3,4	MTK	Akhmad Makhin, M. Pd
		2. Santono, S.Pd.I., M.Pd.	8B	5,6	SKI	Akhmad Makhin, M. Pd
8	Kamis 18-09- 2025	1. Muhammad Tantowi, S.Pd.I. M.Pd.I	9A	3,4	TA'LIM	Akhmad Makhin, M. Pd
		2. Moh. Badrus S, S.Pd. I, M.Pd.I	8E	5,6	FIQIH	Akhmad Makhin, M. Pd
9	Jum'at 19-09- 2025	1. Yazirul Aziz, S. Pd. I	7G	3,4	BAR	Akhmad Makhin, M. Pd
		2. Fadlatul Jannah, S.Ag.	8H	5,6	AQH	Zainul Hasan, S.Pd
10	Senin 22-09- 2025	1. Yuli Astutik, S.Pd	7F	1,2	IPS	Akhmad Makhin, M. Pd
		2. Mutamimah, S.Pd.	7C	3,4	BIN	Akhmad Makhin, M. Pd
11	Selasa 23-09- 2025	1. Dewi Azzahra Puspita, S.Si	8D	3,4	IPA	Sri Chikmawati, M.Pd.I
		2. Ella Yaumul Afiana, S. Pd	8H	7,8	IPA	Sri Chikmawati, M.Pd.I
12	Rabu 24-09- 2025	1. Inten Widi Partyasari, S.Kom	9A	1,2	INF	Zainul Hasan, S.Pd
		2. Adi Sucipto,S.Pd	8F	5,6	IPA	Akhmad Makhin, M. Pd
13	Kamis 25-09- 2025	1. Hafsa Hasan, S.Pd	7E	3,4	IPA	Akhmad Makhin, M. Pd
		2. Zulfa Insiyah, S.Pd	8G	5,6	BIG	Akhmad Makhin, M. Pd
14	Senin 13-10- 2025	1. Azizah Wahyuni, S.Pd	7H	1,2	BIG	Akhmad Makhin, M. Pd
		2. Hariningsih, S.Pd	7B	3,4	MTK	Akhmad Makhin, M. Pd
15	Selasa	1. Abdul Bari, S.Pd,M.Pd	8E	1,2	MTK	Akhmad Makhin, M. Pd

16	Rabu	1. Heni Rosida P, S.S.	8 I	1,2	BIN	Sri Chikmawati, M.Pd.I
	15-10- 2025	2. H. Abdul Ghofur, S. Pd. I	8G	5,6	SKI	Sri Chikmawati, M.Pd.I
17	Kamis	1. Vonda Silvia, S.Pd	7F	1,2	PJOK	Akhmad Makhin, M. Pd
	16-10- 2025	2. Agus Luky Budi Santoso, S. Pd	8F	3,4	PJOK	Akhmad Makhin, M. Pd
18	Senin	1. Muhammad Idris, S.Pd	7 I	1,2	FIKIH	Zainul Hasan, S.Pd
	20-10- 2025	2. Bagus Wicaksono, S. Pd	8B	3,4	PKn	Zainul Hasan, S.Pd
19	Selasa	1. Moch. Fajri Ainun Nabeli, S.Pd	9G	3,4	BAR	Zainul Hasan, S.Pd
	21-10- 2025	2. Dimas Pangestu H. S. Hum	8E	5,6	TA'LIM	Zainul Hasan, S.Pd
20	Rabu	1. Dra. Amyanah			BK	Akhmad Makhin, M. Pd
	22-10- 2025	2. Nurhasanah K, S.Pd			BK	Akhmad Makhin, M. Pd
21	Kamis	1. Buari, M. Pd	9E	1,2	MTK	Akhmad Makhin, M. Pd
	23-10- 2025	2. Muhammad Farhan Fu'adi, S.Ag	8D	3,4	AQH	Zainul Hasan, S.Pd
22	Jum'at	1. Delvi Amalia Reda A, S. Psi			BK	Akhmad Makhin, M. Pd
	24-10- 2025	2. Umi Rohmaniyah, S.Pd			BK	Akhmad Makhin, M. Pd
23	Senin	1. Tutik Susiyana, S.Pd	8H	5,6	MTK	Akhmad Makhin, M. Pd
	25-10- 2025	2. Dra. Budiarti	9G	1,2	IPS	Akhmad Makhin, M. Pd



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

LAMPIRAN 9

SK PENETAPAN PANITIA WORKSHOP MTSN 1 JEMBER



SURAT KEPUTUSAN
KEPALA MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 1 JEMBER
Nomor : 26 Tahun 2025

Tentang

PENETAPAN PANITIA WORKSHOP
PEDAGOGI BERMAKNA, KEPRIBADIAN MENGINSPIRASI:
MEMBANGUN HUBUNGAN EDUKATIF YANG AUTENTIK
MTs NEGERI 1 JEMBER
TAHUN PELAJARAN 2024-2025

Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Jember

- Menimbang: a. Bahwa dalam rangka Workshop peningkatan kompetensi guru 2024/2025, Maka dipandang perlu menetapkan dan membentuk panitia pelaksana demi kelancaran acara tersebut.
- Mengingat: a. Undang-undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang sistem Pendidikan Nasional (lembaran Negara Tahun 2003 Nomor 78, Tambahan Lembaran Negara Nomor 4301)
- b. Permendikbud RI Nomor 20 Tahun 2016 tentang standar penilaian pendidikan dasar dan menengah
- c. Permendikbud RI Nomor 21 Tahun 2016 tentang Standar Isi Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah
- d. Permendikbud RI Nomor 22 Tahun 2016 tentang Standar Proses Pendidikan dasar dan menengah
- e. Permendikbud RI Nomor 23 Tahun 2016 tentang Standar Penilaian Pendidikan dasar dan menengah
- f. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 24 Tahun 2016 tentang Kompetensi Inti dan Kompetensi Dasar Pelajaran pada Kurikulum 2013 pada Pendidikan Dasar dan Pendidikan Menengah sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 37 Tahun 2018 tentang perubahan atas Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 24 Tahun 2016 tentang Kompetensi Inti dan Kompetensi Dasar Pelajaran pada Kurikulum 2013 pada Pendidikan dan Pendidikan Menengah.

Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan oleh Balai Besar Sertifikasi Elektronik (BSrE), Badan Siber dan Sandi Negara

- g. Keputusan Menteri Agama Nomor 183 Tahun 2019 tentang Pedoman Kurikulum Pendidikan Agama Islam dan Bahasa Arab di Madrasah
- h. Keputusan Menteri Agama Nomor 184 Tahun 2019 tentang Implementasi Kurikulum pada Madrasah
- i. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru
- j. DIPA MTsN 1 Jember SP DIPA- 025.04.2.297126/2025 tanggal 02 Desember 2024 MAK 521211 D dan 522151 D

MEMUTUSKAN

Menetapkan : KEPUTUSAN KEPALA MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 1 JEMBER TENTANG PEDAGOGI BERMAKNA, KEPERIBADIAN MENGINSPIRASI: MEMBANGUN HUBUNGAN EDUKATIF YANG AUTENTIK

KESATU : Bahwa yang namanya tersebut dalam lampiran Surat Keputusan ini terhitung mulai tanggal ditetapkan sebagai panitia.

KEDUA : Dalam melaksanakan tugas kepanitiaan, panitia sebagaimana tercantum dalam lampiran surat keputusan ini bertanggung jawab kepada Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Jember.

KETIGA : Semua anggaran terkait dengan tugas kepanitiaan dibebankan kepada dana DIPA madrasah dan sumber lain yang terkait dengan pelaksanaan kegiatan tersebut.

KEEMPAT : Surat keputusan ini berlaku sejak tanggal ditetapkan dengan ketentuan apabila terdapat kekeliruan dalam surat keputusan ini akan diadakan perbaikan sebagaimana mestinya.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B

Ditetapkan di : Jember
Pada tanggal : 16 Juni 2025
Kepala



AKHMAD MAKHIN

Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan oleh Balai Besar Sertifikasi Elektronik (BSrE), Badan Siber dan Sandi Negara

Lampiran 1 : Keputusan Kepala MTs Negeri 1 Jember

Nomor : 26 Tahun 2025

Tanggal : 16 Juni 2025

**PANITIA WORKSHOP
MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 1 JEMBER
TAHUN 2025**

Hari : Sabtu s.d Minggu
Tanggal : 26-27 Juli 2025
Agenda : Workshop

NO	NAMA	JABATAN PANITIA	KETERANGAN
1	Akhmad Makhin, M.Pd.	Penanggung Jawab	Kepala Madrasah
2	Endang Yuana, S.Pd., M.Pd.	Pengarah	Waka Kurikulum
3	Misrai Farauk, S.Pd.	Ketua	Guru
4	Inten Widi Partiyasari, S.Kom	Sekretaris	Guru
5	Nikmatul Masykuroh, S.Ag	Anggota	Tata Usaha
6	Heni Rosida Puspitasari, S.S	Anggota	Guru
7	Sri Chikmawati, S.Ag., M.Pd.I	Anggota	Guru
8	Abdul Bari, M.Pd.	Anggota	Guru
9	Syafik Ridwan	Anggota	Tata Usaha

Kepala
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
JEMBER
AKHMAD MAKHIN



*Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik
yang diterbitkan oleh Balai Besar Sertifikasi Elektronik (BSrE), Badan Siber dan Sandi Negara*

DOKUMENTASI YANG MENGGAMBARKAN SUASANA WORK-LIFE BALANCE

[illegible]

LAMPIRAN 11**DOKUMENTASI WAWANCARA****Wawancara dengan Bapak Akhmad Makhin, M.Pd., Kepala Madrasah
MTsN 1 Jember****Wawancara dengan Ibu Sri Chikmawati, S.Ag., M.Pd., Waka Kurikulum
MTsN 1 Jember**

Wawancara dengan Kepala Tata Usaha Ibu Nikmatul Masykuroh, S.Ag.



Wawancara dengan Guru MTsN 1 jember

Bapak Abdul Bari, M.Pd.

Bapak Muhammad Shodiq, S.Ag.



Bapak Abdul Ghofur, S.Pd.I.

Bapak Bagus wicaksono, S.Pd.



LAMPIRAN 12**BIODATA PENULIS****DATA PRIBADI**

Nama : MOHAMMAD ZEN AMRULLAH
 Tempat, Tanggal Lahir : Probolinggo, 19 Juli 2003
 Jenis Kelamin : Laki-Laki
 Agama : Islam
 Nomor Induk Mahasiswa : 212101030078
 Program studi : Manajemen Pendidikan Islam
 Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
 Alamat : Dusun Tengah, Desa Besuk Kidul, Kecamatan Besuk, Kabupaten Probolinggo
 No. Hp : 081259398762
 E-mail : zenamrullah6@gmail.com

PENDIDIKAN

R.A Nurul Huda : 2007-2009
 MI Bahrul Ulum : 2009-2015
 MTs Syafi'iyah : 2015-2018
 MAN 2 Kabupaten Probolinggo : 2018-2021
 UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember : 2021-2025