JMPIS: JURNAL MANAJEMEN PENDIDIKAN DAN ILMU SOSIAL
E-ISSN: 2716-375x
P-ISSN: 2716-3758
DINASTI REVIEW
https://dinastirev.org/JMPIS dinasti.info@gmail.com +62 811 7404 455

DOI: https://doi.org/10.38035/jmpis.v6i1
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/
Received: 29 November 2024 | **Revised:** 07 Januari 2025 | **Accepted:** 21 Januari 2025

Gaya Kepemimpinan dalam Menumbuhkan Iklim Organisasi Sekolah dan Motivasi Kerja Guru

Sumiatun[1*], Burhanuddin[2], Imron Arifin[3], Ali Imron[4]
[1]Universitas Negeri Malang, Jawa Timur, Indonesia, sumiatun.2301328@students.um.ac.id
[2]Universitas Negeri Malang, Jawa Timur, Indonesia, burhanuddin.fip@um.ac.id
[3]Universitas Negeri Malang, Jawa Timur, Indonesia, imron.arifin.fip@um.ac.id
[4]Universitas Negeri Malang, Jawa Timur, Indonesia, ali.imron.fip@um.ac.id

[*]Corresponding Author: sumiatun.2301328@students.um.ac.id

Abstract: *Leadership is a fundamental thing in the management of educational institutions, in which the dynamics of educational leaders are tasked with creating a conducive organizational climate together with their followers. Leaders also provide work motivation to teachers as an organized group to achieve the stated vision and mission. This study aims to describe the leadership style applied and contributes substantially to the school organizational climate and teacher work motivation. This study uses a qualitative approach by interviewing the Principal and five teachers at SMA Raudhatul Ulum Gondanglegi Malang Regency to explore information about the leadership style applied by the Principal in fostering a conducive school organizational climate and teacher work motivation. The results of the study indicate that the principal applies more distributive leadership style, with a situational approach, especially participation and delegation. This study proposes the application of a transformational leadership style at SMA Raudhatul Ulum as a recommendation for the Principal whose presence is greatly needed among his followers. The principal must know his subordinates well to provide guidance and support that is constructive in the performance of subordinates and encourage changes in the values and beliefs of subordinates to be more advanced in facing the future of the organization.*

Keywords: *Leadership Style, School Organizational Climate, Teacher Work Motivation*

Abstrak: Kepemimpinan menjadi sebuah hal yang fundamental dalam pengelolaan lembaga pendidikan, yang dalam dinamikanya pemimpin pendidikan bertugas menciptakan iklim organisasi yang kondusif bersama-sama pengikutnya. Pemimpin juga memberikan motivasi kerja kepada guru sebagai kelompok yang terorganisir untuk mencapai visi misi yang dicanangkan. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan gaya kepemimpinan yang diterapkan dan berkontribusi secara substansial terhadap iklim organisasi sekolah dan motivasi kerja guru. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan wawancara terhadap Kepala Sekolah dan lima orang guru di SMA Raudhatul Ulum Gondanglegi Kabupaten Malang untuk menggali informasi tentang gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Kepala Sekolah

dalam menumbuhkan kondusifitas iklim organisasi sekolah dan motivasi kerja guru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah lebih banyak menerapkan gaya kepemimpinan distributif, dengan pendekatan situasional terutama partisipasi dan delegasi. Penelitian ini mengusulkan diterapkannya gaya kepemimpinan transformasional di SMA Raudhatul Ulum sebagai rekomendasi untuk Kepala Sekolah yang sangat dibutuhkan kehadirannya di tengah-tengah pengikutnya. Kepala sekolah harus mengenal bawahan dengan baik untuk memberikan bimbingan dan dukungan yang bersifat membangun kinerja bawahan serta mendorong perubahan nilai-nilai dan keyakinan bawahan untuk lebih maju menatap masa depan organisasi.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Iklim Organisasi Sekolah, Motivasi Kerja Guru

PENDAHULUAN

Pembahasan dalam kajian-kajian ilmiah yang selalu menarik dan tidak pernah habis untuk diteliti adalah tentang kepemimpinan, karena kepemimpinan merupakan pusat organisasi yang menentukan sejauh mana organisasi mencapai visi, misi dan tujuan yang akan dicapai (Yadav & Dixit, 2017). Sebagai aspek utama, kepemimpinan tidak lagi bersifat tunggal melainkan dilaksanakan secara bersama-sama dan selalu ada perbaikan (Douglas et al., 2022). Dibutuhkan sebuah kerjasama yang baik antara pimpinan dan pengikut untuk membawa sekolah menjadi lembaga pendidikan yang modern dan memiliki visi besar. Semangat keberasamaan antar individu organisasi dalam meningkatkan kompetensi menjadi sangat baik dalam koridor organisasi pembelajaran sehingga pengembangan organisasi berjalan efektif dan efisien (Doss & Tosh, 2020).

Kemajuan, kesuksesan dan keberlangsungan sebuah lembaga pendidikan tidak lepas dari peran seorang pemimpin. Menurut Sagala, (2016), pemimpin di sekolah adalah kepala sekolah yaitu orang yang diberi tugas dan tangung jawab mengelola sekolah, menghimpun, memanfaatkan, dan menggerakan seluruh potensi sekolah secara optimal untuk mencapai tujuan. Pemimpin adalah sosok pusat dari masyarakat di sekolah sekaligus sebagai penentu kebijakan pendidikan dan arah organisasi di sekolah. Kepala sekolah memiliki peran penting dalam menggerakkan kehidupan sekolah. Adapun peran tersebut diantaranya adalah sebagai berikut ini: a) Kepala sekolah berperan sebagai kekuatan sentral yang menjadi kekuatan penggerak kehidupan sekolah b) Kepala sekolah harus memahami tugas dan fungsi mereka demi keberhasilan sekolah, serta memiliki kepedulian kepada staf dan siswa (Azkia & Rahman, 2022).

Keberhasilan sekolah adalah keberhasilan Kepala Sekolah juga. Kepala sekolah berhasil apabila mereka memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks, serta mampu melaksanakan peranan kepala sekolah sebagai seseorang yang diberi tanggungjawab untuk memimpin sekolah. Untuk itu diperlukan strategi khusus dalam memimpin agar sesuai dengan keadaan dan kondisi yang dibutuhkan oleh seluruh komponen sekolah terutama guru yang bersentuhan langsung dengan para siswa. Kepala sekolah harus memahami gaya kepemimpinan yang cocok untuk diterapkan di sekolah agar tercipta iklim organisasi yang kondusif sehingga semua penghuni sekolah merasa nyaman dalam melaksanakan tugasnya. Kepala sekolah juga harus mampu memberikan motivasi kepada seluruh sumber daya manusia yang ada sehingga mereka dapat bekerja dengan baik sesuai dengan harapan.

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi orang lain. Dalam kajian ilmu organisasi, gaya kepemimpinan yang efektif ditenggarai melalui tiga pendekatan, yaitu pendekatan sifat (*Trait Theory*) , pendekatan perilaku (*Behaviour Theory*), dan pendekatan situasional (*Situational*

Theory) (Young et al., 2009). Fungsionalisasi gaya kepemimpinan dapat dilihat dari manfaat dan fungsinya memiliki ciri-ciri yaitu: (1) hubungan antara pimpinan dan bawahan; (2) pencapaian tujuan dan kinerja; (3) memiliki kualitas; (4) mampu mengintegrasikan dan mengkoordinasikan pekerjaan (Muijs et al., 2015). Hanya gaya kepemimpinan yang efektif yang dapat mencapai tujuan organisasi secara produktif karena gaya kepemimpinan sangat memengaruhi kinerja dan produktivitas karyawan (Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2014).

Sebuah lembaga pendidikan akan merekrut dan mempertahankan seorang pemimpin yang berkualitas baik dan mampu menciptakan iklim organisasi yang positif. Iklim organisasi adalah tentang bagaimana para pegawai memandang lingkungan kerja mereka dan bagaimana lingkungan tersebut membuat mereka merasa nyaman (Randhawa & Kaur, 2015). Iklim organisasi memiliki peran penting dalam keberhasilan dan efektivitas organisasi, perlu untuk mengeksplorasi faktor-faktor yang memengaruhinya untuk menciptakan nilai tambah bagi pengambil keputusan manajerial. Momeni, (2009); Gloeman et al., (2002) berpendapat bahwa perilaku dan kondisi emosional pemimpin merupakan faktor penting yang berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan, termasuk dalam menciptakan iklim organisasi yang positif. Dalam iklim organisasi yang positif, individu termotivasi, puas, memiliki harapan tinggi, dan berkomitmen terhadap lembaga dan visi misi serta tujuan lembaganya.

Pemimpin sekolah memiliki peran yang sangat penting dalam memotivasi guru dan menjadi prioritas utama agar mereka semangat untuk melakukan yang terbaik guna meningkatkan prestasi siswa. Ketika kepala sekolah memotivasi guru, guru menjadi lebih tertarik untuk menggunakan sumber daya dan kemampuan mereka dalam meningkatkan prestasi siswa (Anyim et al., 2012). Kepala sekolah perlu mengembangkan gaya kepemimpinan yang sesuai dalam memberikan motivasi terhadap guru. Dalam penelitiannya Yalçınkaya et al., (2021) menemukan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru terutama pada dimensi faktor internalnya. Dimensi faktor internal ini meliputi keuntungan moral dan material yang diberikan kepada mereka dan aplikasinya di sekolah tempat mereka mengajar, pengembangan bakat dan ketrampilan mereka, hati dan jiwa mereka mengenai profesinya, kewenangan untuk membuat keputusan dan mengambil inisiatif mereka sendiri, bagaimana perasaan mereka bekerja di lingkungan yang bebas, dan bagaimana perasaan mereka terhadap keberhasilannya dalam mengajar.

Dalam penelitian yang dilakukan Yalçınkaya et al., (2021) ditemukan dua dimensi yang lain yaitu faktor eksternal dan administratif. Untuk faktor eksternal meliputi keadaan yang terjadi di luar individu, rasa hormat yang diberikan masyarakat terhadap mereka, fasilitas purna tugas di akhir jabatan mereka, memiliki peralatan fisik yang cukup untuk melaksanakan tugas mereka, mengajar sesuai dengan bidangnya dan jaminan terhadap kesehatan dan sosialnya. Sedangkan faktor administratif meliputi sikap dan perilaku kepemimpinan kepala sekolah terhadap guru, bertukar pendapat antara guru dengan kepala sekolah dalam banyak hal, kepala sekolah yang lebih sensitif dan suka menolong, kepala sekolah mendukung dan menghargai pekerjaan guru, mendorong guru untuk melakukan studi baru, terciptanya lingkungan kerja yang damai, dan guru dan kepala sekolah saling mempercayai. Dalam penelitian lain yang dilakukan oleh Kheir-Faddul & Dănăiață, (2019) menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang paling dominan di sekolah dan terdapat korelasi positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan motivasi kerja sehingga dapat memperkuat dan mendorong mereka untuk menetapkan visi misi dan tujuan yang lebih tinggi.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus yang bertujuan untuk memahami gaya-gaya kepemimpinan Kepala Sekolah dalam

menumbuhkan iklim organisasi sekolah dan motivasi kerja guru. Penelitian ini dilakukan di SMA Raudhatul Ulum Gondanglegi yang beralamatkan di Jalan Sunan Ampel Nomor 12B Putukrejo Kecamatan Gondanglegi Kabupaten Malang. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara. Sebagai informan dalam wawancara adalah Kepala Sekolah dan lima orang guru di sekolah tersebut.

Teknik pengumpulan data tersebut dilakukan untuk menggali informasi tentang kondisi di situs penelitian mengenai gaya-gaya kepemimpinan apa saja yang digunakan Kepala Sekolah dalam menumbuhkan iklim organisasi sekolah dan motivasi kerja guru di SMA Raudhatul Ulum Gondanglegi Kabupaten Malang. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah: 1) kondensasi data yaitu menyaring dan merangkum data yang sesuai dengan rumusan masalah dan tujuan; 2) penyajiaan data yaitu menyederhanakan data yang diperoleh dari informan; dan 3) penarikan kesimpulan yaitu berisi laporan hasil penelitian (Miles&Huberman&Saldana, 2014). Sedangkan uji keabsahan data menggunakan uji kredibilitas yang meliputi triangulasi sumber dan teknik, serta konfirmabilitas.

HASIL DAN PEMBAHASAN

SMA Raudhatul Ulum Gondanglegi Kabupaten Malang adalah sebuah sekolah swasta berbasis pondok pesantren yang cukup diminati masyarakat, bukan hanya dalam lingkup satu kecamatan tetapi banyak siswa yang berasal dari lintas kabupaten/kota bahkan lintas provinsi. Meski 65% masih didominasi oleh siswa yang berasal dari Malang raya khususnya Malang selatan dan Malang timur sedangkan 35% sisanya dari kabupaten/kota lain. Karena berbasis pesantren maka sekolah ini memiliki ikatan keagamaan yang baik, dimana peran Kiai masih sangat mendominasi meskipun masih ada sekitar 30% siswa yang tidak tinggal di pondok pesantren. Pesantren dan Kiai merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan, yang mana karakter Kiai menentukan budaya Pesantren yang sekaligus membentuk karakter santri yang ada (Shiddiq et al., 2021). Nilai-nilai ketawadhu'an dan kepatuhan kepada Kiai selalu menjadi acuan dalam segala tindakan dan perilaku semua unsur di sekolah, termasuk siswa, guru, dan orang tua.

Pada kehidupan masyarakat, Kiai dianggap sebagai seseorang yang mampu memberikan pesan-pesan keagamaan sehingga dipandang memiliki kharismatik, integritas, kapasitas keilmuan yang lebih tinggi sehingga ia dipandang sebagai sosok yang ideal (Prasetyo et al., 2021) (Syafe'i, 2017). Pada umumnya gaya kepemimpinan yang diterapkan di pesantren adalah kepemimpinan karismatik. Orang-orang yang karismatik telah dinyatakan mudah menyesuaikan diri dengan situasi yang berbeda, dan secara efektif memahami minat, motivasi, dan emosi orang lain (Barbuto Jr, 2005) (Harris et al., 2013). Seorang Kiai memiliki modal sosial yang sudah dipercaya masyarakat mampu menginternalisasi nilai-nilai keislaman dalam kehidupan berorganisasi.

Gaya Kepemimpinan di SMA Raudhatul Ulum Kabupaten Malang

Dalam melaksanakan aktifitas sehari-hari kepala sekolah dituntut untuk tidak *stand by* di sekolah tetapi lebih harus membangun jaringan di luar sekolah dalam rangka pengembangan sekolah baik dengan orang tua, masyarakat pada umumnya maupun pemerintah. Hal ini dilakukan sebagai sarana perluasan jaringan dalam promosi sekolah, menambah fasilitas dan infrastruktur sekolah. Sehingga untuk menjalankan tugas kepemimpinannya kepala sekolah lebih banyak mendistribusikan kepada para stafnya yang terdiri dari wakil kepala sekolah, guru dan tenaga administrasi sekolah, meskipun kepala sekolah juga siap hadir jika dibutuhkan sewaktu-waktu. Di awal ajaran mereka melakukan koordinasi untuk membagi tugas kepada masing-masing staf, kemudian melakukan koordinasi setiap satu minggu sekali dan maksimal berkoordinasi dengan semua unsur sekolah setiap satu bulan sekali. Dalam forum inilah kepala sekolah mendapatkan informasi ataupun laporan pelaksanaan setiap program yang telah

direncanakan sehingga bisa membenahi, sekaligus memberikan intruksi terhadap hal-hal baru bagi kinerja sekolah. Dan di akhir waktu kepala sekolah melakukan monitoring dan evaluasi terhadap pelaksanaan setiap program, sejauh mana ketercapaian program tersebut, kendala-kendala yang dihadapi sebagai acuan untuk penyusunan program selanjutnya.

Sebagian besar sumber daya manusia yang ada adalah alumni sekolah dan pondok pesantren disini, bahkan siswanya sebagian adalah anak-anak dari para alumni. Karena sudah ada ikatan emosional yang terjalin antar individu maka hubungan semua komponen sekolah sangat mudah untuk dibangun. Meski terkadang kepala sekolah kurang control dalam mengambil keputusan tetapi sifat mengayomi terhadap bawahan sangat mendukung kinerja para guru dan karyawan. Kepala sekolah juga sangat perhatian terhadap orang-orang baru sehingga mereka bisa cepat beradaptasi, tegas dalam menyikapi setiap dinamika kinerja guru dan karyawan, serta sigap dalam menanggapi setiap informasi baik secara internal maupun eksternal. Disini para guru dan pegawai memiliki kesempatan yang luas dalam mengembangkan keilmuannya, baik yang didapat di pondok pesantren maupun yang diperoleh ketika di kampus, bisa banyak belajar sekaligus mengabdi untuk lembaga yang mereka cintai.

Pada prakteknya kepala sekolah memiliki tuntutan harus mengembangkan jaringan di luar sekolah, sehingga kepala sekolah lebih banyak mendelegasikan tugas –tugas kepemimpinannya kepada staf terutama para wakil kepala sekolah yang terdiri dari empat komponen, yaitu wakil kepala sekolah bidang kurikulum, bidang kesiswaan, bidang sarana prasarana dan kehumasan. Salah satu tipe kepemimpinan yang saat ini sangat hangat untuk diterapkan di sekolah adalah kepemimpinan distributif, karena hampir semua kepala sekolah disibukkan dengan tugas-tugas administratif (Wahyuni et al., 2020). Kepemimpinan distributif mengenalkan dinamika baru dalam peran, tanggungjawab dan hubungan yang melibatkan kombinasi dari beragam keahlian dan ketrampilan. (Elmore, 2000) dalam (Wahyuni et al., 2020) mendefinisikan kepemimpinan distributif sebagai tugas kepemimpinan secara bersama untuk meningkatkan kesuksesan sebuah organisasi, dan saling bertanggung jawab ke arah suatu tujuan yang sama. Kepemimpinan distributif merupakan kepemimpinan berdasarkan pada pengambilan keputusan yang kolaboratif atau bersama, pemecahan masalah, negosiasi dan refleksi yang diputuskan secara bersama dalam kelompok. Konsep ini merujuk pada suatu rangkaian fungsi dan kualitas yang dibagi kepada angggota masyarakat sekolah yang terdiri dari guru, pegawai tata usaha, serta professional lain baik secara internal maupun eksternal.

Sehingga kepemimpinan distributif adalah tipe kepemimpinan yang meningkatkan kemampuan sekolah untuk meningkatkan mutu sekolah yang berkelanjutan. Mayoritas penelitian saat ini membahas praktik efektivitas kepemimpinan melalui peran kepala sekolah. MacBeath, Oduro, & Waterhouse (2004) menyajikan laporan tentang kepemimpinan distributif dimana mereka menggambarkan kepemimpinan distributif sebagai model untuk mempertahankan dan mengembangkan kepemimpinan. Kepemimpinan distributif merupakan kepemimpinan yang penting dalam wacana pendidikan saat ini (Eilis, 2010). Selain itu, Boardman (2001) telah mempelajari proses kepemimpinan distributif di sekolah-sekolah di Tasmania dan menemukan bahwa para pemimpin lebih termotivasi untuk mempraktikkan model kepemimpinan dengan guru-guru terpilih. Terdapat bukti yang menunjukkan intensifikasi kapasitas kepemimpinan distributif di sekolah menjadi inti utama untuk mencapai keberhasilan dan memperkuat organisasi (Blase & Blase, 2000; Harris, 2008; Lumby, 2013).

Di AS dan Inggris, banyak penelitian berfokus pada hubungan antara kepemimpinan distributif dan prestasi serta keunggulan sekolah (Harris, 2009; Spillane, Halverson, & Diamond, 2004; Spillane & Shere, 2004) dan temuannya menunjukkan adanya hubungan antara kepemimpinan distributif dengan tingkat keunggulan sekolah (Harris, 2013). Temuan ini mendukung penelitian Hall dan Wallence (1996) yang menemukan bahwa terdapat hubungan antara praktik kepemimpinan kolaboratif antara pemimpin dan anggota organisasi dengan peningkatan hubungan kolaboratif. Penelitian tersebut juga membuktikan bahwa

praktik kepemimpinan distributif dapat meningkatkan kinerja organisasi (Blase & Blase, 2000; Harris, 2008). Dengan demikian, kepemimpinan distributif dipandang sebagai pedoman bagi pemimpin sekolah untuk mengidentifikasi spesifikasi pekerjaan sehari-hari, berpikir strategis, dan mengembangkan keahlian guru (Gronn, 2008; Spillane, 2006). Praktik kepemimpinan distributif telah menjadi pendekatan kepemimpinan terbaik yang dapat mengembangkan sistem pendidikan dan penerapan gagasan kepemimpinan distributif di sekolah (Coleman & Earley, 2005; Yukl 2002; Yusof & Yahzanon, 2013).

Untuk mengoptimalkan peran kepemimpinannya kepala sekolah mencoba memadukan gaya kepemimpinan distributif dengan melakukan pendekatan situasional. Dimana kepala sekolah berusaha menyesuaikan potensi yang dimiliki oleh para guru dan pegawai dengan tugas-tugas yang didelegasikan kepada mereka. Teori kepemimpinan situasional berfokus pada kesiapan pengikut karena pemimpin bertanggungjawab atas perkembangan anggotanya dalam menyesuaikan gaya kepemimpinannya (Robbins & Judge, 2012). Kesiapan itu meliputi seberapa jauh bawahan memiliki kemampuan, kepercayaan dan keinginan untuk menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik (McKee et al., 2012). Hersey dan Blanchard (1988) dalam Burhanuddin. dkk, (2020) mengembangkan empat situasi yaitu Intruksi, Konsultasi, Partisipasi dan Delegasi. Intruksi adalah gaya kepemimpinan yang digunakan dalam situasi saat anggota tidak memiliki kemampuan, keinginan dan keyakinan untuk melaksanakan pekerjaannya. Pelaku memiliki orientasi tugas tinggi tapi hubungan rendah. Konsultasi adalah gaya kepemimpinan dalam situasi anggota tidak memiliki kemampuan tetapi memiliki kemauan dan keyakinan dapat menyelesaikan tugas-tugasnya. Pelaku memiliki orientasi tugas tinggi dan hubungan tinggi. Selanjutnya partisipasi adalah gaya kepemimpinan yang cocok diterapkan dalam situasi anggota memiliki kemampuan dalam menjalankan tugas-tugasnya tetapi tidak mempunyai kemampuan dan tidak yakin dapat menyelesaikan tugas-tugas itu. Pelaku berorientasi pada tugas rendah tapi hubungan tinggi. Dan delegasi merupakan gaya kepemimpinan yang cocok diterapkan pada situasi anggota merasa memiliki kemampuan, kemauan dan keyakinan bahwa mereka bisa melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik. Orientasi pelaku adalah tugas rendah dan hubungan tinggi.

Dalam penerapannya pemimpin harus dapat memadukan tingkat kesiapan pengikut dengan karakteristik model kepemimpinan yang dipilih sesuai situasi yang dihadapi. Gaya kepemimpinan situasional sudah banyak digunakan dalam banyak organisasi dan program pelatihan manajemen multinasional (Burhanuddin dkk). Kelebihannya adalah banyak mengakomodir berbagai potensi individu dan mengembangkan gaya tersebut sebagai landasan riil karena sangat menghargai keterbatasan dan kekurangan pada masing-masing anggota. Anggota yang memiliki kelebihan dalam bakat dan minat dalam pekerjaannya mendapat banyak kesempatan untuk mengaktualisasikan kemampuannya dan meraih prestasi tinggi, sedangkan anggota yang memiliki kemampuan rendah dalam hal motivasi dan ketrampilan kerja masih mendapatkan peluang untuk mengembangakan potensinya. Penerapan gaya kepemimpinan menjadi salah satu indikator pelaksanaan fungsi kepemimpinan sebagai *leader* yang akan menjadi tolok ukur keberhasilan kepemimpinan di sekolah (Burhanuddin, 2004).

Robbins & Judge, (2012) menyajikan dua teori kepemimpinan kontemporer yaitu kepemimpinan karismatik dan kepemimpinan transformasional. Keduanya memandang pemimpin sebagai individu yang dapat memberikan inspirasi pengikut melalui kata-kata, ide, dan perilaku mereka. Kepemimpinan karismatik adalah kepemimpinan yang menyatakan bahwa pengikut memberikan atribut kemampuan kepemimpinan yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku tertentu. Sedangkan pemimpin transformasional menginspirasi pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan dapat memiliki efek luar biasa pada pengikut mereka. Dari hasil penelitian Moslehpour et al., (2018) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan iklim organisasi dan mengembangkan moral organisasi dan meningkatkan efektivitas karyawan.

Iklim Organisasi di SMA Raudhatul Ulum Kabupaten Malang

Lingkungan yang bersih, ramah, nyaman dan aman juga menambah semangat mereka dalam memberikan pelayanan terbaik kepada siswa dan masyarakat. Hubungan baik juga dibangun antara kepala sekolah dengan guru, guru dengan guru, guru dengan pegawai, guru dengan orang tua dan masyarakat sekitar. Salah satu sarana komunikasi yang digunakan untuk membangun hubungan baik dengan orangtua adalah adanya komunitas kelas secara langsung melalui group-group whatsapp yang diwakili oleh walikelas, sehingga setiap informasi dari sekolah bisa diterima orangtua dengan cepat. Begitu juga ketika ada masalah pada siswa maka bisa segera diselesaikan dengan baik. Sarana prasarana yang tersedia juga sangat memadai untuk mendukung seluruh aktifitas sekolah yang *include* dengan pondok pesantren. Semua guru dan pegawai mengetahui dan melaksanakan aturan organisasi dengan baik, serta memiliki rasa keterbukaan dalam organisasinya. Memiliki jiwa persahabatan dalam interaksi dengan teman sejawat, memahami adanya perbedaan pendapat dalam organisasi dan merasa ikut memiliki organisasi menjadikan suasana lebih ceria sehingga menambah kenyamanan seluruh penghuni sekolah.

Salah satu kelebihan SMA Raudhatul Ulum Kabupaten Malang adalah berada dalam lingkungan pondok pesantren sehingga internalisasi nilai-nilai keislaman sudah sangat mendalam kepada seluruh *civitas* yang ada, terutama adalah penekanan pada nilai adab dan akhlak. Tujuan Pendidikan yang tercantum dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional yaitu mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab. Pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam tertua dan unik di Indonesia didasari dari kearifan dan budaya nusantara. Setiap pesantren memiliki ciri dan keunikannya sendiri-sendiri karena adanya perbedaan selera kiai dalam memimpin pesantren dan keadaan sosial budaya serta sosial geografis disekitar pesantren, dan dapat mempengaruhi terbentukanya iklim organisasi yang ada di pesantren tersebut baik secara langsung maupun tidak (Safitri et al., 2018). Di pesantren setiap guru dituntut memiliki kompetensi spriritual keagamaan untuk menyesuaikan dengan budaya yang dibangun dan agar dapat menghasilkan siswa yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, (Victorynie, 2018). Begitu juga dalam pasal 1 ayat 2 Undang-undang Nomor 20 tahun 2003 ditegaskan bahwa "Pendidikan Nasional adalah pendidikan yang berakar pada nilai-nilai agama, kebudayaan nasional Indonesia yang tanggap terhadap tuntutan perubahan jaman" (Muhtarom, 2018).

Ghifar et al., (2019) mengatakan bahwa iklim organisasi sangat penting karena menunjukkan cara hidup suatu organisasi serta dapat menimbulkan pengaruh yang sangat besar terhadap motivasi, perilaku, prestasi, komitmen dan kepuasan kerja karyawan sehingga kinerja setiap anggota organisasi akan meningkat serta mereka merasa nyaman apabila iklim organisasinya kondusif dan berjalan dengan baik. Sehubungan dengan hal tersebut maka iklim organisasi yang baik dapat tercipta apabila semua sumber daya manusia yang ada di sekolah memiliki pemahaman agama atau spiritual yang baik, dimana pemahaman tersebut diterapkan dalam pembiasaan perilaku Islami sehari-hari. Dengan pembiasaan Islami seperti itu diharapkan akan tercipta lingkungan organisasi yang nyaman di antara warga sekolah terutama guru dalam menjalankan tugas profesionalnya sebagai pemimpin pembelajaran. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Zaini et al., (2022) bahwa guru adalah bagian dari organisasi sekolah yang diharapkan memiliki komitmen terhadap organisasi sekolah. Komitmen organisasi tersebut ditampilkan ketika seorang guru melakukan tugas-tugas keguruannya dan tugasnya sebagai bagian organisasi sekolah.

Iklim organisasi berhubungan erat dengan orang-orang yang melaksanakan tugas organisasi agar tercapai tujuan organisasi. Iklim sekolah sangat mempengaruhi kinerja personil

sekolah seperti kepala sekolah, guru, dan staf sekolah lainnya, hal ini dikarenakan iklim sekolah dapat menjadikan para personil sekolah tersebut berprestasi baik, atau sebaliknya menyebabkan personil sekolah kurang efektif dalam bekerja sama dalam mencapai tujuan sekolah (Sumarsono, 2012). Iklim organisasi juga berhubungan erat dengan pandangan individu terhadap lingkungan sosial organisasi dan perilaku anggota organisasi (Susanty, 2013). Menurut Jung et al. dalam Moslehpour et al., (2018) menyatakan bahwa iklim organisasi yang baik berarti tempat kerja yang nyaman, sehingga hubungan gaya kepemimpinan dan iklim organisasi menjadi sangat penting karena para pemimpin bertugas menciptakan situasi sekolah yang memuaskan. Dengan adanya gaya kepemimpinan yang sesuai keadaan sekolah dan iklim organisasi yang baik, harapannya akan meningkatkan motivasi kerja guru.

Motivasi Kerja Guru di SMA Raudhatul Ulum Kabupaten Malang

Penghargaan yang diberikan kepala sekolah juga menjadi motivasi besar para guru dan pegawai dalam menjalankan tugasnya, meski hanya sebuah pujian atas kinerja mereka. Mereka merasa memiliki harga diri, harapan pribadi, keinginan dan kebutuhan dalam melaksanakan pengabdian mereka terhadap sekolah maupun pondok pesantren. Kepuasan kerja adalah tujuan utama mereka sehingga prestasi yang dihasilkan juga semakin baik. Jenis dan sifat pekerjaan, kelompok kerja dimana mereka bergabung, organisasi tempat mereka bekerja, situasi lingkungan kerja bahkan gaji sudah tidak lagi menjadi beban bagi para guru dan pegawai karena mereka sudah merasa nyaman dengan jiwa-jiwa pengabdian mereka seperti yang diajarkan oleh figur utama organisasi yaitu Kiai yang selalu memberikan ajaran-ajaran tentang keberkahan dalam pekerjaan. Perjuangan dan pengabdian yang tidak ada ujungnya, selalu melakukan kebaikan dalam setiap langkah adalah amanah dari Kiai dan inilah yang menjadi motivasi utama dalam mereka bekerja.

Motivasi kerja guru menurut Kastawi et al., (2021) adalah semangat yang mendorong seorang guru menjalankan tugasnya dengan baik dan penuh dedikasi. Guru dengan motivasi kerja tinggi akan memenuhi tugasnya dengan ikhlas dan penuh tanggungjawab, tetapi guru yang motivasi kerjanya rendah akan menjalankan tugas dengan sekedarnya saja. Motivasi kerja dapat timbul dari dalam diri sendiri ataupun dari lingkungan tempat kerja guru. Siagian, (2002) mengatakan, motivasi kerja adalah semua proses pemberian motif bekerja kepada bawahan sehingga mereka mau bekerja dengan baik dan ikhlas untuk mencapai tujuan. Salah satu motivasi dari dalam diri seseorang adalah karena kebutuhan hidup yang diperlukan baik kebutuhan primer maupun sekunder. Jika kebutuhan hidup terpenuhi, maka seseorang akan semangat dalam bekerja dan tperus meningkatkan motivasi kerjanya.

Motivasi merupakan energi yang menggerakkan diri untuk mencapai tujuan organisasi secara baik dan terarah. Siagian, (2002) juga menjelaskan bahwa motivasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Faktor internal diantaranya adalah: 1) persepsi seseorang mengenai diri sendiri; 2) harga diri; 3) harapan pribadi; 4) kebutuhan; 5) keinginan; 6) kepuasan kerja; 7) prestasi kerja yang dihasilkan. Sedangkan faktor eksternal antara lain: 1) jenis dan sifat pekerjaan; 2) kelompok kerja dimana seseorang bergabung; 3) organisasi tempat orang bekerja; 4) situasi lingkungan kerja; dan 5) gaji.
Motivasi kerja seseorang dapat menurun karena beberapa faktor diantaranya; sikap mental dari guru yang bersangkutan, rasa malas sehingga sering menunda pekerjaan, persaingan antar pegawai yang kurang baik, iklim organisasi yang tidak kondusif, perlakuan diskriminatif kepala sekolah, pembagian tugas tambahan tidak proporsional, sekolah tidak memperhatikan kesejahteraan guru, sekolah tidak memperhatikan jenjang karir guru, dan guru mengajar tidak sesuai dengan bidang keahliannya.

Setiap orang memiliki motivasi kerja yang berbeda-beda, salah satunya tergantung pada kuat lemahnya motivasi dalam dirinya. Berikut adalah contoh ciri-ciri motivasi pada diri seseorang diantaranya: tekun menghadapi tugas dan bekerja dalam waktu yang lama, ulet

menghadapi kesulitan dan tidak lekas putus asa, siap menghadapi bermacam- macam masalah, lebih senang bekerja sendiri, cepat bosan pada tugas-tugas yang rutin yang bersifat mekanis, berulang-ulang begitu saja, sehingga kurang kreatif, dan kuat dalam mempertahankan pendapatnya. (Mangkunegara, 2011) mengemukakan bahwa karakteristik seseorang yang mempunyai motivasi kerja tinggi adalah memiliki tingkat kemauan yang tinggi, tanggung jawab terhadap setiap pekerjaan, berani mengambil resiko dan komitmen untuk merealisasikan rencana kerja yang telah dibuatnya.

Menurut teori motivasi yang dikembangkan oleh Herberg yang dikenal dengan " Model Dua Faktor" dari motivasi, yaitu faktor motivasional dan faktor *hygiene* atau "pemeliharaan". Faktor motivasional adalah hal-hal yang mendorong berprestasi yang bersifat intrinsik, bersumber dalam diri seseorang, sedangkan faktor *hygiene* atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik, yang bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang. Menurut Herzberg, yang termasuk faktor motivasional antara lain ialah pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam karier dan pengakuan orang lain. Sedangkan faktor-faktor hygiene atau pemeliharaan mencakup antara lain status seseorang dalam organisasi, hubungan individu dengan atasannya, hubungan seseorang dengan rekan-rekan kerjanya, teknik penyeliaan yang diterapkan oleh para penyelia, kebijakan organisasi, sistem administrasi dalam organisasi, kondisi kerja dan sistem imbalan yang berlaku (Sudrajat, 2008). Disiplin, semangat kerja, ambisi, kompetisi dan kerja keras adalah rangsangan untuk melakukan aktivitas atau kegiatan di tempat kerja untuk mencapai tujuan, baik berasal dari dalam diri maupun dari luar diri (Hamalik, 2006). Sedangkan menurut Uno, (2023) seorang yang memiliki motivasi kerja akan tampak melalui tanggung jawab dalam melakukan kerja, prestasi yang dicapainya, pengembangan diri, dan kemandirian dalam bertindak.

Berdasarkan uraian di atas motivasi kerja adalah dorongan seseorang baik dari dalam diri sendiri maupun lingkungan sekitar sebagai suatu kebutuhan agar seseorang semangat dalam mencapai harapan dan tujuan dalam bekerja, maka penelitian ini mengambil dua dimensi tentang motivasi kerja yaitu motivasi yang timbul dari dalam diri guru sendiri disebut motivasi intrinsik dan motivasi karena faktor lingkungan disebut motivasi ekstrinsik. Indikator motivasi intrinsik meliputi: tanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan, melaksanakan pekerjaan dengan target yang jelas, memiliki tujuan yang jelas dan menantang, terdapat umpan balik terhadap pekerjaan, memiliki perasaan senang dalam bekerja. Sedangkan indikator motivasi ekstrinsik meliputi: selalu berusaha berkompetisi dalam pekerjaan, mengutamakan prestasi kerja, berusaha memenuhi kebutuhan hidup dan kebutuhan kerja, senang memperoleh pujian, senang memperoleh penghargaan, dan bekerja dengan harapan memperoleh perhatian dari teman.

KESIMPULAN

Gaya kepemimpinan yang dominan digunakan oleh Kepala Sekolah dalam menumbuhkan iklim organisasi sekolah dan motivasi kerja guru di SMA Raudhatul Ulum Gondanglegi adalah gaya kepemimpinan distributif, karena tugas administratif kepala sekolah sangat banyak, belum lagi kepala sekolah harus melaksanakan tugas-tugas di luar sekolah. Sehingga kepala sekolah harus mendistribusikan tugas-tugasnya kepada staf sekolah yaitu para wakil kepala sekolah dan tenaga administrasi sekolah. Kepala sekolah memberikan kepercayaan penuh kepada para staf bahwa mereka mampu menyelesaikan tugas-tugasnya, tetapi kepala sekolah tetap memantau kinerja para guru, staf baik secara langsung maupun tidak langsung. Hal ini dapat berjalan dengan baik karena didukung oleh kondisi lingkungan sekolah yang berbasis pondok pesantren sehingga nilai-nilai keislaman sudah menjadi kebiasaan seluruh warga sekolah. Sifat pengayoman dari pimpinan, nasehat-nasehatnya, penghargaannya

menjadi motivasi utama para guru dan pegawai untuk dapat melaksanakan tugas dengan optimal, baik ketika ada pimpinan di sekolah maupun pimpinan berada di luar sekolah.

REFERENSI

Anyim, C. F., Chidi, O. C., & Badejo, A. E. (2012). Motivation and Employees' Performance in The Public and Private Sectors in Nigeria. *International Journal of Business Administration*, *3*(1), 31.

Azkia, L., & Rahman, I. K. (2022). Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru. *Risalah, Jurnal Pendidikan dan Studi Islam*, *8*(4), 1499–1507.

Barbuto Jr, J. E. (2005). Motivation and Transactional, Charismatic, and Transformational Leadership: A Test of Antecedents. *Journal Of Leadership & Organizational Studies*, *11*(4), 26–40.

Burhanuddin. Dkk. (2020). *Kepemimpinan Staf (Staff Leadership)*. Penerbit: Universitas Negeri Malang.

Burhanuddin. (2004). *Kepemimpinan Berbasis Sekolah in Maisyaroh, Burhanuddin & A. Imron (Eds.), Perspektif Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah.* Penerbit Universitas Negeri Malang.

Doss, C. J., & Tosh, K. (2020). *Perceptions Of School Leadership: Implications For Principal Effectiveness*.

Douglas, S., Merritt, D., Roberts, R., & Watkins, D. (2022). Systemic Leadership Development: Impact on Organizational Effectiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, *30*(2), 568–588.

Elmore, R. F. (2000). Building A New Structure for School Leadership. *Albert Shanker Institute*.

Ghifar, R., Yusuf, A. E., Sumardi, S., & Wulandari, F. (2019). Peningkatan Kreativitas Guru Melalui Pengembangan Supervisi Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, *7*(2), 790–799.

Gloeman, D., Boyatzis, R. E., & Mckee, A. (2002). *The New Leaders: Transforming The Art of Leadership into The Science Of Results*. Time Warner Paperbacks.

Hamalik, O. (2006). Pendidikan Guru Berdasarkan Pendekatan Kompetensi, Jakarta: PT. *Bumi Aksara*.

Harris, A., Day, C., Hopkins, D., Hadfield, M., Hargreaves, A., & Chapman, C. (2013). *Effective Leadership for School Improvement*. Routledge.

Kastawi, N. S., Nugroho, A., & Miyono, N. (2021). Kontribusi Motivasi Kerja dan Peran Kepala Sekolah Terhadap Profesionalisme Guru SMA. *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*, *8*(1), 77–93.

Kheir-Faddul, N., & Dănăiaţă, D. (2019). The Influence of Leadership Style in Teachers'job Motivation and Satisfaction in The Druze Sector of Israel. *Timisoara Journal of Economics & Business*, *12*(1).

Mangkunegara, A. A. A. P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*.

Matthew B. Miles, A. Michael Huberman, J. S. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (Third Edit). Arizona State University. SAGE Publications, Inc.

Mckee, A., Kemp, T., & Spence, G. (2012). *Management: A Focus on Leaders*. Pearson Higher Education AU.

Momeni, N. (2009). The Relation Between Managers' Emotional Intelligence And The Organizational Climate They Create. *Public Personnel Management*, *38*(2), 35–48.

Moslehpour, M., Altantsetseg, P., Mou, W., & Wong, W.-K. (2018). Organizational Climate And Work Style: The Missing Links For Sustainability of Leadership And Satisfied Employees. *Sustainability*, *11*(1), 125.

Muhtarom, M. (2018). Islamic Behavior Habits As A Cultural School (Case Study In SMAN 3 Bojonegoro). *Studia Religia: Jurnal Pemikiran Dan Pendidikan Islam*, *2*(2).

Muijs, D., Reynolds, D., & Kyriakides, L. (2015). The Scientific Properties of Teacher Effects/Effective Teaching Processes. In *The Routledge International Handbook Of Educational Effectiveness And Improvement* (Pp. 100–123). Routledge.

Nanjundeswaraswamy, T. S., & Swamy, D. R. (2014). Leadership Styles. *Advances In Management*, *7*(2), 57.

Prasetyo, M. A. M., Bashori, B., & Rahmi, A. (2021). The Adiwiyata Islamic Boarding School Management (A Study Of Participatory Leadership Style). *AL-TA'LIM JOURNAL*, *8*(2), 104–116.

Randhawa, G., & Kaur, K. (2015). An Empirical Assessment of Impact of Organizational Climate on Organizational Citizenship Behaviour. *Paradigm*, *19*(1), 65–78.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). *Organizational Behavior 15th Edition*. Prentice Hall.

Safitri, L., Supriyanto, A., & Sultoni, S. (2018). Iklim Organisasi dan Kinerja Pegawai di Sekolah Berbasis Pondok Pesantren. *Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan*, *1*(2), 222–230.

Sagala, S. (2016). *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan, Alfabeta*.

Shiddiq, A., Ulfatin, N., Imron, A., Arifin, I., & Ubaidillah, A. F. (2021). How The Transformational-Collective Leadership Shapes A Religious-Based Educational Organizational Culture. *International Journal of Health Sciences*, 718–736.

Siagian, S. P. (2002). Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja. *Jakarta: Rineka Cipta*.

Sudrajat, A. (2008). Teori-Teori Motivasi. *Tersedia Juga Dalam Http://Akhmadsudrajat. Wordpress. Com/2008/02/06/Teori-Teori-Motivasi/[Diakses Di Bandung: 9 Oktober 2012]*.

Sumarsono, R. B. (2012). Iklim Sekolah, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Guru. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, *23*(6), 532–539.

Susanty, E. (2013). Iklim Organisasi: Manfaatnya Bagi Organisasi. *Semnas Fekon: Optimisme Ekonomi Indonesia 2013, Antara Peluang Dan Tantangan*, *1*(2), 230–239.

Syafe'i, I. (2017). Pondok Pesantren: Lembaga Pendidikan Pembentukan Karakter. *Al-Tadzkiyyah: Jurnal Pendidikan Islam*, *8*(1), 61–82.

Uno, H. B. (2023). *Teori Motivasi Dan Pengukurannya: Analisis di Bidang Pendidikan*. Bumi Aksara.

Victorynie, I. (2018). Kompetensi Spiritual Guru Dalam Mencapai Tujuan Pendidikan Yang Komprehensif. *Syntax Literate*, *101*.

Wahyuni, I., Nuruzzaman, M., Usman, H., & Darmono, D. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Mutu Dan Distributif Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Melalui 8 Standar Nasional Pendididkan (SNP). *Jurnal Pendidikan Teknik Sipil*, *2*(2), 159–174.

Yadav, N., & Dixit, S. (2017). A Conceptual Model Of Learning Agility And Authentic Leadership Development: Moderating Effects Of Learning Goal Orientation And Organizational Culture. *Journal Of Human Values*, *23*(1), 40–51.

Yalçınkaya, S., Dağlı, G., Altınay, F., Altınay, Z., & Kalkan, Ü. (2021). The Effect Of Leadership Styles And Initiative Behaviors Of School Principals On Teacher Motivation. *Sustainability*, *13*(5), 2711.

Young, M. D., Crow, G. M., Murphy, J., & Ogawa, R. T. (2009). *Handbook Of Research On The Education Of School Leaders*. Routledge New York, NY.

Zaini, A. W., Rusdi, N., Suhermanto, S., & Ali, W. (2022). Internalisasi Nilai-Nilai Pendidikan Agama Di Sekolah: Perspektif Manajemen Pendidikan Islam. *Journal Of Educational Management Research*, *1*(2), 82–94.