

## Analisis Kepemimpinan Spiritual dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru di Madrasah Aliyah Se-Kecamatan Cimahi Utara

<sup>1</sup>Diding Nurdin dan Dwi Kusdianingsih<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Univeristas Pendidikan Indonesia

E-mail: <sup>1</sup> [didingnurdin@upi.edu](mailto:didingnurdin@upi.edu)

Received: 17 Juli 2022

Revised: 18 Agustus 2022

Aproved: 12 Oktober 2022

### Abstrak

*The findings of a preliminary study at three Islamic Senior High Schools in the North Cimahi District served as the foundation for this research. The results of the preliminary study have resulted in information about the condition of the teachers at three Islamic Senior High Schools. One characteristic that two of them have in common—the willingness to apply their personal knowledge into practice—leads to becoming teachers. Meanwhile, one other Islamic Senior High Schools has quite different conditions, namely in teaching, there are teachers who only give assignments to students without coming to school. The motivation of the teacher at work is one of the elements that may contribute to this condition. Motivation at work can impact teachers' actions in accomplishing educational objectives and producing high-quality learning. The Headmaster's leadership is one of the elements that affects teachers' work motivation. The goal of this research is to describe the efforts the Headmaster can make to improve teachers' work motivation by implementing spiritual leadership. Data collection is carried out through questionnaires distributed to teachers. The results of data processing show that the Head of Madrasah carries out spiritual leadership very well. Teacher motivation is also in the very good category. The headmaster can act to increase teacher motivation by building a feeling of group cohesion, sharing risks, giving teachers duties that will make them feel challenged, and listening to and responding to their needs.*

**Keywords:** *Spiritual Leadership, Teachers, Work Motivation*

### Abstrak

Penelitian ini dilatarbelakangi hasil studi pendahuluan pada tiga Madrasah Aliyah di Kecamatan Cimahi Utara. Berdasarkan hasil studi pendahuluan diketahui kondisi guru dalam mengajar pada tiga Madrasah Aliyah. Dua di antaranya, memiliki kondisi yang serupa, yaitu guru menjadi seorang pengajar didasarkan atas keinginan dalam diri untuk mengamalkan ilmu yang dimiliki. Sedangkan, Madrasah Aliyah lainnya memiliki kondisi yang cukup berbeda, yaitu dalam mengajar terdapat guru yang hanya memberikan tugas kepada siswa tanpa datang ke sekolah. Salah satu faktor yang diduga dapat mengakibatkan kondisi tersebut adalah motivasi kerja guru. Motivasi kerja dapat memengaruhi perilaku guru dalam mencapai tujuan sekolah dan menciptakan pembelajaran yang berkualitas. Salah satu faktor yang memengaruhi motivasi kerja guru adalah kepemimpinan Kepala Madrasah. Tujuan penelitian ini adalah mendeskripsikan upaya yang dapat dilakukan oleh Kepala Madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru melalui penerapan kepemimpinan spiritual. Pengumpulan data dilakukan melalui angket yang disebarakan kepada guru. Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa Kepala Madrasah menjalankan kepemimpinan spiritual dengan sangat baik. Motivasi guru pun berada pada kategori sangat baik. Dalam meningkatkan motivasi guru, upaya yang dapat dilakukan Kepala Madrasah adalah memperkuat rasa kesatuan kelompok, saling berbagi risiko, pemberian tugas yang memunculkan rasa tertantang dalam diri, mendengarkan dan memberi perhatian terhadap kebutuhan guru.

**Kata kunci:** Guru, Kepemimpinan Spiritual, Motivasi Kerja

## PENDAHULUAN

Pendidikan adalah hak yang dimiliki oleh setiap warga negara. Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana guna mengembangkan potensi yang dimiliki oleh manusia. Pendidikan yang diselenggarakan dapat sesuai dengan tujuan pendidikan tidak terlepas dari peran guru atau tenaga pendidik. Kinerja guru berkaitan dengan motivasi kerja guru. Menurut hasil studi pendahuluan pada penelitian yang dilakukan oleh Dwiyani & Sarino (2018), diketahui bahwa kinerja guru belum optimal. Hal itu tercermin dari perolehan skor penilaian kinerja guru yang masih berada di bawah standar perolehan skor. Kondisi tersebut diduga disebabkan oleh salah satu faktor, yaitu motivasi kerja guru. Selain itu, pada latar belakang penelitian yang dilakukan oleh Danial, Damopolii, & Syamsudduha (2019), diketahui masih terdapat beberapa guru yang kurang memiliki motivasi kerja. Hal ini ditandai dengan masih terdapatnya beberapa guru yang tidak datang mengajar pada saat jam pelajaran berlangsung atau hanya sekedar menitipkan buku paket kepada peserta didik untuk dicatat pada jam pelajaran tersebut, kemudian penjelasannya menyusul pada pertemuan berikutnya.

Motivasi kerja memberikan guru kemauan dan semangat untuk memenuhi tujuan pendidikan. Mc. Donald (dalam Sitorus, 2020), mengemukakan bahwa: “Motivasi adalah perubahan energi dalam diri (pribadi) seseorang yang ditandai dengan timbulnya perasaan dan reaksi untuk mencapai tujuan.” Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Sumartono, dkk. (2017), dikatakan bahwa “Terdapat pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru. Semakin baik kepemimpinan kepala sekolah, maka motivasi guru dalam bekerja akan semakin meningkat karena kepemimpinan merupakan kemampuan untuk memengaruhi kelompok/orang lain.”

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kecerdasan yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam menggerakkan anggotanya untuk bekerja sama. Berkaitan dengan kepemimpinan, terdapat salah satu model kepemimpinan, yaitu kepemimpinan spiritual. Dalam buku yang berjudul “Moderasi Kepemimpinan Spiritual” karya Putra, I. B. U (2020), dikatakan bahwa “Kepemimpinan spiritual merupakan hubungan interaksi antara pemimpin dan bawahan dengan mengedepankan kerohanian mencakup keyakinan dan nilai-nilai yang lebih luas

untuk mendapatkan makna yang lebih besar dalam organisasi, sehingga apa yang menjadi tujuan organisasi dapat tercapai secara bersama-sama.” Penelitian yang berkaitan dengan kepemimpinan dan motivasi kerja dilakukan oleh Nasrun (2016), menunjukkan hasil bahwa “kepemimpinan yang dimiliki kepala sekolah berpengaruh positif terhadap motivasi kerja guru. Jika kepemimpinan kepala sekolah tinggi, maka motivasi kerja guru tinggi.”

Pada penelitian ini, peneliti mengambil lokasi di Madrasah Aliyah Se-Kecamatan Cimahi Utara. Di Kecamatan Cimahi Utara terdapat enam sekolah, yaitu: 1) Madrasah Aliyah Al-Farisy; 2) Madrasah Aliyah Al-Musdaryah II; 3) Madrasah Aliyah Miftahussa’adah; 4) Madrasah Aliyah Misbahunnur; 5) Madrasah Aliyah Multiteknik Asih Putera; dan 6) Madrasah Aliyah Nurul Iman. Sebagai data awal, peneliti melakukan studi pendahuluan di tiga sekolah, yaitu Madrasah Aliyah Multiteknik Asih Putera, Madrasah Aliyah Al-Farisy, dan Madrasah Aliyah Miftahussa’adah.

Berdasarkan hasil wawancara, menurut Kepala Madrasah Multiteknik Asih Putera, motivasi utama mengajar para guru di Madrasah Aliyah Multiteknik Asih Putera adalah ingin mengamalkan ilmu yang dimiliki melalui pengajaran dan pendidikan yang diberikan kepada peserta didik. Selanjutnya, berdasarkan wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah Al-Farisy, dalam keseharian, Kepala Madrasah dan para guru cenderung menciptakan suasana kerja yang kekeluargaan. Para guru mengajar tidak semata-mata hanya mencari nafkah, tetapi berdasar pada keinginan dalam diri setiap guru untuk mendidik. Kepala Madrasah dan para guru memiliki ikatan yang kuat satu sama lain, Kepala Madrasah memperlakukan guru bukan sebagai bawahan, melainkan setara. Oleh karena itu, para guru di Madrasah Aliyah Al-Farisy memiliki perasaan saling memiliki dalam organisasi.

Berdasarkan wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah Miftahussa’adah, dalam kesehariannya terdapat guru yang murni ingin mendidik siswa dan terdapat guru yang hanya sebatas menjalankan kewajiban mengajarnya. Selain itu, dalam hal komitmen dan tanggung jawab, masih terdapat guru yang terkadang hanya memberikan tugas kepada siswa tanpa datang ke sekolah dan

terdapat guru yang tidak datang ke sekolah dan tidak memberikan tugas kepada siswa.

## **KAJIAN TEORI**

### **Kepemimpinan Spiritual**

Menurut Putra, I. B. U (2020), dalam konteks organisasi kepemimpinan spiritual adalah hubungan interaksi antara pemimpin dan bawahan dengan mengedepankan kerohanian mencakup keyakinan dan nilai-nilai yang lebih luas untuk mendapatkan makna yang lebih besar dalam organisasi, sehingga apa yang menjadi tujuan organisasi dapat tercapai secara bersama-sama. Kepemimpinan spiritual adalah kepemimpinan yang mampu mengilhami, membangkitkan, memengaruhi, dan menggerakkan melalui keteladanan, pelayanan, kasih sayang dan implementasi nilai dan sifat ketuhanan lainnya dalam tujuan, proses, budaya, dan perilaku kepemimpinan (Rafsanjani, 2017). Kepemimpinan spiritual adalah gaya kepemimpinan yang tidak hanya menggerakkan kelompok untuk mencapai tujuan bersama, tetapi juga kepemimpinan yang menciptakan budaya kerja yang jujur, solid, dan perasaan saling menghargai antaranggota. Menurut Usman (2019), kepemimpinan spiritual menggambarkan cara pemimpin untuk meningkatkan motivasi intrinsik pengikut dengan menciptakan kondisi yang meningkatkan perasaan makna spiritual pengikut di tempat kerja. Pemimpin spiritual memotivasi dan menginspirasi anggotanya melalui visi yang kuat. Tujuan seorang pemimpin spiritual adalah untuk memenuhi kebutuhan fundamental, maupun kebutuhan moral para pengikutnya (Smith, Minor, & Brashen, 2018). Sementara itu, menurut Yang & Fry (2018), tujuan kepemimpinan spiritual adalah untuk menciptakan keselarasan visi dan nilai individu, memberdayakan tim, dan organisasi untuk mendorong tingkat kesejahteraan, komitmen, dan produktivitas anggota yang lebih tinggi.

Menurut Fry (dalam Jeon & Choi, 2020; Kawiana, 2019) kualitas kepemimpinan spiritual terdiri atas tiga dimensi, yaitu vision, altruistic love, dan hope/faith. Visi dapat diartikan sebagai tujuan di masa mendatang yang akan dicapai. Visi memberi arah bagi setiap organisasi dalam melaksanakan kegiatan. Melalui visi, kegiatan setiap orang dalam organisasi dapat dikordinasikan dengan tepat. Indikator dari dimensi visi yaitu 1) pemahaman visi, 2) pernyataan visi, 3)

inspirasi visi, 4) visi yang jelas. Indikator seseorang yang memiliki iman/harapan adalah 1) memiliki keyakinan, 2) melaksanakan keyakinan, 3) gigih, melakukan usaha yang lebih, dan 4) bersemangat menghadapi tantangan dan kesulitan dalam mencapai tujuan. Seorang pemimpin dengan kepemimpinan spiritual akan berusaha untuk menumbuhkan harapan/iman kepada setiap anggota organisasi sehingga visi atau tujuan organisasi dapat tercapai.

#### Motivasi Kerja

Motivasi merupakan akar kata dari bahasa Latin *movore* yang berarti gerak atau dorongan untuk bergerak atau yang menggerakkan (Sitorus, 2020). Motivasi merupakan suatu proses yang dilandasi oleh suatu dorongan (Triatna, 2016). Menurut Uno (2016), motivasi adalah dorongan dasar yang menggerakkan seseorang bertindak. Motivasi kerja adalah hal penting yang harus dimiliki oleh seorang setiap anggota organisasi. Menurut Nurussalami (2018) motivasi kinerja adalah proses psikologis yang terjadi pada diri seseorang akibat adanya interaksi antara sikap, kebutuhan, keputusan, dan persepsi seorang dalam lingkungannya. Pada organisasi pendidikan, salah satunya adalah Madrasah Aliyah, dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab, guru memerlukan dorongan atau motivasi kerja, baik dari kepala madrasah maupun lingkungan kerjanya.

Terdapat faktor yang dapat memengaruhi motivasi kerja. Menurut Pasolong (dalam Hasim, 2019), faktor yang memengaruhi motivasi terdiri dari faktor ekstern dan faktor intern. Faktor ekstern, meliputi 1) kepemimpinan, 2) lingkungan kerja yang menyenangkan, 3) kompensasi yang memadai, 4) adanya penghargaan (imbalan/reward) atas prestasi, 5) status dan tanggung jawab, dan 6) peraturan yang berlaku. Faktor intern, meliputi 1) kematangan pribadi, 2) tingkat pendidikan, 3) keinginan dan harapan pribadi, 4) kebutuhan terpenuhi, 5) kelelahan dan kebosanan, dan 6) kepuasan kerja. Menurut Ishak & Hendri (dalam Pianda, 2018), manfaat motivasi kerja yang utama adalah terciptanya semangat dalam diri individu yang mampu meningkatkan produktivitas kerja.

## METODE

Penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif diarahkan untuk memberikan gejala-gejala, fakta-fakta atau kejadian secara sistematis dan akurat mengenai sifat-sifat populasi atau daerah tertentu. Pada penelitian deskriptif cenderung tidak perlu mencari atau menerangkan saling hubungan dan menguji hipotesis (Hardani, dkk., 2020). Responden pada penelitian ini adalah guru tidak tetap (GTT)/non-PNS di Madrasah Aliyah Se-Kecamatan Cimahi Utara yang berjumlah 61 orang. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan angket. Pengolahan data dilakukan dengan mengolah hasil angket yang telah disebar menggunakan perhitungan rata-rata tertimbang (weighted mean score).

## HASIL/TEMUAN

Berdasarkan hasil pengolahan data, diketahui kecenderungan umum skor menggunakan rata-rata tertimbang (Weighted Mean Score) dan dikonsultasikan pada tabel konsultasi hasil perhitungan rata-rata tertimbang.

**Tabel 1.** Konsultasi Hasil Perhitungan Rata-rata Terimbang

Rentang Nilai	Kriteria
4,01 – 5,00	Sangat Baik
3,01 – 4,00	Baik
2,01 – 3,00	Cukup
1,01 – 2,00	Kurang Baik
0,01 – 1,00	Sangat Tidak Baik
Rentang Nilai	Kriteria

Berikut ini adalah hasil perhitungan kecenderungan umum skor menggunakan rata-rata tertimbang Kepemimpinan Spiritual.

**Tabel 2. Skor Kecenderungan Umum Kepemimpinan Spritual**

Indikator	Sub Indikator	Skor Rata-rata
A. Dimensi Visi		4,40
Pemahaman visi	Pemahaman terhadap visi organisasi	4,61
	Komitmen terhadap visi organisasi	4,57
Pernyataan visi	Organisasi memiliki visi yang mengarahkan untuk melakukan yang terbaik	4,31
Inspirasi visi	Organisasi memiliki visi yang menginspirasi untuk melakukan yang terbaik	4,31
Visi yang Jelas	Kejelasan visi organisasi	4,39
B. Harapan/Iman		4,29
Memiliki Keyakinan	Kesedian melakukan apapun untuk mencapai tujuan	4,36
Melaksanakan Keyakinan	Menunjukkan keyakinan membantu organisasi mencapai tujuan	4,36
Gigih	Melakukan upaya lebih untuk mencapai tujuan	4,28
Tujuan Yang Menantang	Penetapan tujuan yang menantang dalam pekerjaan	4,15
C. Cinta Altruistik		4,29
Bekerja sesuai dengan yang dibicarakan	Pemimpin bertindak sesuai perkataan	4,18
Jujur, Percaya dan Setia	Kejujuran Pemimpin	4,38
Kepedulian	Pemimpin mengutamakan kepentingan anggotanya	4,38
Keberanian	Pemimpin terbuka terhadap kesalahan anggotanya	4,30
<b>Rata-Rata Skor Kepemimpinan Spritual</b>		<b>4,33</b>

Berdasarkan tabel di atas, diketahui nilai kepemimpinan spiritual secara keseluruhan adalah 4,33. Menurut tabel konsultasi hasil perhitungan rata-rata tertimbang, kepemimpinan spiritual berada pada kategori sangat baik. Hal tersebut menunjukkan bahwa Kepala Madrasah di Madrasah Aliyah Se-Kecamatan menerapkan kepemimpinan spiritual dengan sangat baik. Dimensi visi adalah dimensi yang memperoleh skor tertinggi di antara dimensi lainnya, yaitu sebesar 4,40.

Indikator	Sub Indikator	Skor Rata-rata
Tanggung Jawab	Memiliki Kesadaran tanggung jawab dalam melaksanakan tugas	4,33
	Memiliki Kesadaran tanggung jawab dalam melaksanakan tugas	4,33
Prestasi	Memiliki dorongan untuk sukses dan unggul	4,15
	Memiliki dorongan untuk mencapai target	4,11
Pengembangan Diri	Memiliki dorongan untuk maju dan meningkatkan keterampilan diri	4,38
Kemandirian	Mandiri dalam bekerja	4,30
	Menyukai tantangan	4,28
	Melakukan upaya lebih untuk mencapai tujuan	4,28
<b>Rata-Rata Skor Motivasi Kerja</b>		<b>4,28</b>

**Tabel 3. Skor Kecenderungan Umum Motivasi Kerja**

Berdasarkan tabel di atas, diketahui nilai motivasi kerja secara keseluruhan adalah 4,28. Menurut tabel konsultasi hasil perhitungan rata-rata tertimbang, motivasi kerja berada pada kategori sangat baik. Hal tersebut menunjukkan bahwa guru-guru di Madrasah Aliyah Se- Kecamatan memiliki motivasi kerja yang sangat baik. Indikator motivasi kerja, yaitu pengembangan diri memperoleh skor tertinggi sebesar 4,38. Sedangkan, indikator motivasi kerja, yaitu prestasi memperoleh skor terendah dengan rata-rata 4,13.

## **PEMBAHASAN**

### **Kepemimpinan Spiritual Kepala Madrasah**

Berdasarkan hasil analisis data, secara keseluruhan kepemimpinan spiritual berada pada kategori sangat baik. Hal tersebut menandakan bahwa pada kondisi nyata di madrasah, Kepala Madrasah di Madrasah Aliyah Se-Kecamatan Cimahi Utara menerapkan kepemimpinan spiritual dengan sangat baik. Sejalan dengan hal tersebut, menurut Fry (dalam Putra, I. B. U, 2020), kepemimpinan spiritual membutuhkan beberapa hal yang salah satunya adalah visi organisasi di mana para pemimpin dan pengikut mengalami rasa keterpangilan (calling) sehingga hidup mereka memiliki tujuan, makna, dan membuat perbedaan.

Hasil skor kecenderungan umum menunjukkan perolehan rata-rata dimensi harapan/iman yang berada pada kategori sangat baik. Hal tersebut menunjukkan bahwa penerapan dimensi harapan/iman oleh Kepala Madrasah di Madrasah Aliyah Se-kecamatan Cimahi Utara dilakukan dengan sangat baik. Sejalan dengan hal tersebut, menurut Fry (dalam Kawiana, 2019:16), pemimpin yang memiliki harapan/iman dengan indikator 1) memiliki keyakinan; 2) melaksanakan keyakinan; 3) gigih, melakukan usaha yang lebih; dan 4) tujuan yang menantang dalam visinya akan bersemangat dalam menghadapi hambatan, menanggung kesulitan dan penderitaan dalam mencapai tujuan mereka. Dengan kata lain, harapan/iman menambahkan keyakinan, kepercayaan, dan aksi untuk pelaksanaan pekerjaan dalam mencapai visi.

### **Motivasi Kerja**

Berdasarkan hasil analisis data, motivasi kerja guru di Madrasah Aliyah Se- Kecamatan Cimahi Utara secara keseluruhan berada pada kategori sangat

baik. Hal tersebut menandakan bahwa pada kondisi nyata di madrasah, guru-guru di Madrasah Aliyah Se-Kecamatan Cimahi Utara memiliki motivasi yang sangat baik dalam bekerja. Menurut Uno (dalam Sahir, dkk., 2022), tanggung jawab dalam melakukan pekerjaan adalah suatu sikap yang timbul untuk siap dan menerima suatu kewajiban atau tugas yang diberikan. Berdasarkan hasil perhitungan kecenderungan umum dengan rata-rata tertimbang, indikator motivasi kerja, yaitu tanggung jawab berada pada kategori sangat baik.

Tanggung jawab guru di Madrasah Aliyah Se-Kecamatan Cimahi Utara dalam bekerja dapat dilihat dari sub indikatornya, yaitu 1) memiliki kesadaran tanggung jawab dalam melaksanakan tugas dan 2) bekerja keras pada setiap tugas yang dilakukan. Kedua sub indikator tersebut berada pada kategori sangat baik. Hal itu menunjukkan bahwa guru di Madrasah Aliyah Se-Kecamatan Cimahi Utara memiliki kesadaran tanggung jawab yang sangat baik dan bekerja keras pada setiap tugas yang dilakukan. Sejalan dengan hal tersebut, guru yang memiliki motivasi kerja tinggi adalah guru yang bertanggung jawab terhadap tugasnya. Tiadanya tanggung jawab menunjukkan lemahnya motivasi kerja. Guru yang bertanggung jawab adalah guru yang melaksanakan kewajibannya dengan penuh dedikasi, amanah, tuntas, dan tanpa pamrih (Pianda, 2018).

Berdasarkan hasil perhitungan kecenderungan umum dengan rata-rata tertimbang, indikator motivasi kerja, yaitu prestasi berada pada kategori sangat baik. Hal itu menunjukkan bahwa guru di Madrasah Aliyah Se-Kecamatan Cimahi Utara sangat memiliki dorongan atau keinginan untuk sukses dan unggul. Dalam bekerja pun guru di Madrasah Aliyah Se-Kecamatan Cimahi Utara sangat memiliki dorongan untuk mencapai target. Sejalan dengan hal tersebut, guru yang bermotivasi kerja tinggi adalah guru yang berorientasi kepada prestasi. Tiadanya orientasi prestasi adalah karakteristik orang yang lemah motivasi kerjanya. Guru yang berorientasi prestasi menyenangi tugas mengajar, berusaha meraih kemajuan, memperkuat harga diri, mengutamakan tugas, menjaga ketepatan waktu, dan proaktif menjalankan tugas (Pianda, 2018).

Berdasarkan hasil perhitungan kecenderungan umum dengan rata-rata tertimbang, indikator motivasi kerja, yaitu pengembangan diri berada pada kategori sangat baik. Hal tersebut menunjukkan bahwa guru-guru di Madrasah

Aliyah Se-Kecamatan Cimahi Utara memiliki dorongan yang sangat baik untuk maju dan meningkatkan keterampilan diri. Sejalan dengan hal tersebut, menurut Danumiharja (2014) suatu kompetensi ditunjukkan oleh penampilan atau unjuk kerja yang dapat dipertanggungjawabkan (rasional) dalam upaya mencapai tujuan. Berdasarkan hasil perhitungan kecenderungan umum dengan rata-rata tertimbang, indikator motivasi kerja, yaitu kemandirian berada pada kategori sangat baik.

#### Upaya Meningkatkan Motivasi Kerja Guru

Pada hasil pengolahan data, dimensi visi adalah dimensi yang memiliki skor rata-rata tertinggi. Hal ini tentunya perlu ditingkatkan dan dipertahankan agar guru-guru di sekolah memiliki rasa keterpanggilan (calling) dan merasa pekerjaannya berharga. Menurut Ordwey Tead (dalam Suwatno, 2018), terdapat metode kepemimpinan yang salah satunya adalah memperkuat rasa kesatuan kelompok. Kepala Madrasah perlu memperkuat rasa kerja sama antarguru melalui kegiatan-kegiatan di sekolah, mulai dari kegiatan kecil hingga kegiatan besar.

Dimensi harapan/iman dan dimensi cinta altruistik memiliki skor rata-rata yang sama dan berada pada kategori sangat baik. Meskipun begitu, dua dimensi tersebut adalah dimensi yang memiliki skor terendah. Dimensi harapan/iman memberikan keyakinan dan kepercayaan pada setiap anggota organisasi bahwa visi dapat tercapai. Dimensi cinta altruistik membentuk budaya dalam organisasi melalui nilai-nilai cinta altruistik yang membuat anggota merasa berharga dan menjadi bagian dari organisasi tempat mereka bekerja. Dalam upaya meningkatkan dan mempertahankan penerapan dimensi haran/iman dan dimensi cinta altruistik, Kepala Madrasah perlu saling berbagi risiko bersama guru dengan tetap mengutamakan kebutuhan guru di atas kebutuhan pribadi. Pemberian pekerjaan atau tugas yang menantang perlu diperhatikan tingkat kesulitannya dan dipertimbangkan berdasarkan bakat dan minat guru.

Berdasarkan hasil analisis data, indikator motivasi kerja, yaitu pengembangan diri memperoleh skor rata-rata tertinggi di antara indikator lainnya. Sedangkan, prestasi memperoleh skor rata-rata terendah. Rasa dorongan untuk meningkatkan kemampuan dan keinginan untuk berprestasi yang muncul dalam diri guru perlu dipertahankan dan ditingkatkan. Upaya untuk meningkatkan motivasi dapat dilakukan melalui fungsi seorang pemimpin. Menurut Suwatno

(2018), seorang pemimpin memiliki dua fungsi, yaitu fungsi tugas dan fungsi pemeliharaan. Fungsi tugas berhubungan dengan sesuatu yang harus dilaksanakan untuk memilih dan mencapai tujuan secara rasional.

## **PENUTUP**

Kepala Madrasah di Madrasah Aliyah Se-Kecamatan Cimahi Utara menerapkan kepemimpinan spiritual dengan sangat baik. Kepala Madrasah menerapkan dimensi visi, dimensi harapan/iman, dan dimensi cinta altruistik dengan sangat baik. Kondisi guru pun berada pada kategori sangat baik. Hal ini tentunya harus dipertahankan agar motivasi guru tidak mengalami penurunan dan ditingkatkan agar guru merasa nyaman, tidak ada rasa keterpaksaan sehingga guru dapat bekerja dengan lebih baik lagi. Upaya yang dapat dilakukan oleh Kepala Madrasah, yaitu dengan memperkuat rasa kesatuan kelompok, saling berbagi risiko, pemberian tugas yang memunculkan rasa tertantang dalam diri, mendengarkan dan memberi perhatian terhadap kebutuhan guru.

## **REFERENSI**

- Danumiharja, M. (2014). *Profesi Tenaga Kependidikan*. Sleman: Deepublish.
- Danial, Damopolii, M., & Syamsudduha. (2019). Hubungan antara Iklim dan Budaya Madrasah dengan Motivasi Kerja Guru Pada Madrasah Tsanawiyah di Kecamatan Sinjai Barat Kabupaten Sinjai. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 14(1), 60-71. Diakses dari <https://journals.ums.ac.id/index.php/jmp/article/view/8357>.
- Dwiyani, D & Sarino, A. (2018). Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru Sebagai Determinan Kinerja Guru. *Jurnal Manajemen dan Sistem Informasi*, 3(4), 83-94. Diakses dari <https://ejournal.upi.edu/index.php/manajerial/article/view/9763>
- Hardani. dkk. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*. Yogyakarta: CV. Pustaka Ilmu Group Yogyakarta.
- Hasim, D. (2019). *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kesejahteraan Sosial Kabupaten Biank Numfor*. Surabaya: CV. Penerbit Qiara Media.
- Jeon, K. S & Choi, B. K. (2020). A Multidimensional Analysis of Spiritual Leadership, Affective Commitment and Employees' Creativity in South Korea. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(8), 1035-1052. Diakses dari <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2019-0352>
- Kawiana, I. P. (2019). *Spiritual Leadership Membangun Kinerja Organisasi*. Bali: UNHI Press.
- Nasrun. (2016). *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Guru*. *Jurnal Kajian Teori dan Praktik Kependidikan*,

- 1(2), 63-70. Diakses dari  
<http://dx.doi.org/10.17977/um027v1i22016p063>.
- Nurussalami. (2018). Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Kinerja Guru Pada SD Negeri Siem Kecamatan Darussalam Aceh Besar. *Bunayya: Jurnal Pendidikan Anak*, 4(1), 1-12. Diakses dari  
<https://jurnal.ar-raniry.ac.id/index.php/bunayya/article/viewFile/4513/2971>
- Pianda, D. (2018). *Kinerja guru (Kompetensi Guru, Motivasi Kerja, Kepemimpinan Kepala Sekolah)*. Kab, Sukabumi: CV. Jejak.
- Putra, I. B. U. (2020). *Moderasi Kepemimpinan Spiritual*. Surabaya: Scopindo.
- Rafsanjani, H. (2017). Kepemimpinan Spiritual (spiritual Leadership). *Jurnal Masharif al-Syariah: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah*, 2(1), 1-17. Diakses dari  
<http://103.114.35.30/index.php/Mas/article/download/968/685>
- Sahir. dkk. (2022). *Kepemimpinan dan Budaya Organisasi*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Sitorus, R. M. T. (2020). *Pengaruh Komunikasi Antarpribadi Pimpinan Terhadap Motivasi Kerja*. Surabaya: Scopindo Media Pustaka.
- Susanto, A. (2016). *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru Konsep, Strategi, dan Implementasinya*. Jakarta: Prenada Media.
- Suwatno. (2018). *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Triatna, C. (2016). *Perilaku Organisasi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Smith, G., Minor, M., & Brashen, H. (2018). Spiritual Leadership: A Guide To A Leadership Style That Embraces Multiple Perspectives. *Journal of Instructional Research*, 7, 80-89. Diakses dari  
<https://eric.ed.gov/?id=EJ1188325>
- Sumartono, M. B., Karta, W. S., & Setiadi, D. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Pemberian Kompensasi Kerja Terhadap Motivasi Guru SMK di Kecamatan Lingsar. *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan*, 2(2), 164-176. Diakses dari  
<https://jipp.unram.ac.id/index.php/jipp/article/view/62/61>
- Uno, H. B. (2016). *Teori Motivasi dan Pengukurannya: Analisis di Bidang Pendidikan*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Usman, H. (2019). *Kepemimpinan Efektif: Teori, Penelitian, dan Praktik*.
- Yang, M & Fry, L. W. (2018). The Role Of Spiritual Leadership in Reducing Healthcare Worker Burnout. *Journal of Management, Spirituality, & Religion*, 15(4), 1-20. Diakses dari  
<https://doi.org/10.1080/14766086.2018.1482562>