



PERAN KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS DAN IKLIM PSIKOLOGIS DALAM MOTIVASI OTONOMI GURU DAN KETERLIBATAN KERJA

Siti Fatimatun¹, Heni Puspitasari², Slamet³

^{1,2} Prodi Magister Pendidikan, Universitas Ivet, Semarang, Indonesia

³ Prodi PJJ PVTM, Universitas Ivet, Semarang Indonesia

e-mail : siti.fatimatun@gmail.com

Diterima: 20/7/2026; Direvisi: 3/9/2026; Diterbitkan: 6/9/2026

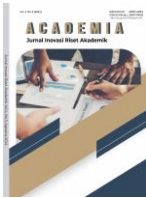
ABSTRAK

Keberhasilan transformasi pendidikan sangat bertumpu pada dedikasi pendidik, namun fenomena penurunan antusiasme kerja dan kejenuhan profesional guru masih menjadi persoalan krusial di lingkungan sekolah. Penelitian kualitatif deskriptif ini bertujuan untuk mengeksplorasi secara mendalam peran kepemimpinan demokratis kepala sekolah serta iklim psikologis dalam menumbuhkan motivasi otonom dan keterlibatan kerja guru. Pendekatan studi kasus ganda diterapkan untuk mengkaji realitas interaksi kerja pada lingkungan sekolah dasar dan menengah. Pengumpulan data dilaksanakan melalui wawancara mendalam yang terstruktur, observasi partisipatif langsung, serta analisis dokumentasi kelembagaan yang relevan. Analisis data dilakukan secara sistematis melalui kondensasi data, penyajian data tematik, serta penarikan kesimpulan kredibel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kepemimpinan demokratis yang mengedepankan komunikasi terbuka dan pengambilan keputusan partisipatif mampu menciptakan iklim psikologis yang aman dan memberdayakan. Suasana suportif ini memicu pemenuhan kebutuhan dasar psikologis yang mentransformasi motivasi ekstrinsik menjadi motivasi otonom berkelanjutan. Implikasinya, guru memperlihatkan dedikasi tinggi, daya serap kerja optimal, dan keterlibatan aktif dalam pengajaran. Praktik kepemimpinan partisipatif menjadi landasan strategis peningkatan mutu pendidikan.

Kata Kunci: *Guru, Iklim psikologis, Kepemimpinan demokratis, Keterlibatan kerja, Motivasi otonom*

ABSTRACT

The success of educational transformation relies heavily on educator dedication, yet declining work enthusiasm and professional burnout remain critical issues in schools. This descriptive qualitative study aims to explore the role of principals' democratic leadership and psychological climate in fostering teachers' autonomous motivation and work engagement. A multi-case study approach was used to examine work interactions in primary and secondary schools. Data collection was conducted through in-depth interviews, participatory observation, and institutional documentation analysis. Data analysis was carried out through data condensation, thematic data display, and drawing credible conclusions. The results indicate that democratic leadership emphasizing open communication and participatory decision-making fosters a psychologically safe and empowering climate. This supportive atmosphere fulfills basic psychological needs, transforming extrinsic motivation into sustainable autonomous motivation. Consequently, teachers demonstrate high dedication, optimal absorption, and active work engagement. Participatory leadership serves as a strategic foundation for sustainable educational quality improvement.



Keywords: *Autonomous motivation, Democratic leadership, Psychological climate, Teachers, Work engagement*

PENDAHULUAN

Guru memegang peran sentral sebagai pilar utama dalam menentukan keberhasilan proses pembelajaran dan mutu pendidikan di sekolah. Kinerja pendidik yang optimal sangat dipengaruhi oleh tingkat keterlibatan kerja (*work engagement*) yang mencerminkan dedikasi, energi, dan penyerapan penuh terhadap tugas profesional (Amelia et al., 2025). Sayangnya, realitas di lapangan menunjukkan masih banyak guru yang mengalami kelelahan emosional, penurunan semangat mengajar, dan minimnya komitmen kerja harian (Supeno et al., 2017). Rendahnya keterlibatan kerja ini kerap berakar dari kurangnya motivasi otonom, di mana guru bekerja semata-mata karena dorongan eksternal atau kepatuhan administratif (Ikhsan & Nurjadin, 2024). Oleh karena itu, penumbuhan motivasi intrinsik dan otonomi pendidik menjadi kebutuhan mendesak guna membangun keterlibatan kerja yang berkelanjutan di era transformasi pendidikan.

Gaya kepemimpinan kepala sekolah berperan penting dalam mengarahkan iklim kerja dan membangkitkan komitmen profesional para pendidik (Relaksa et al., 2024). Pendekatan kepemimpinan demokratis yang melibatkan guru dalam proses pengambilan keputusan terbukti efektif dalam memicu inisiatif dan tanggung jawab bersama (Rachmadhani et al., 2023). Gaya kepemimpinan yang partisipatif ini secara langsung membentuk iklim psikologis sekolah yang suportif, aman, dan kondusif bagi pengembangan diri guru (Ngabdi et al., 2025). Interaksi yang harmonis antara kepemimpinan demokratis dan iklim kerja positif tersebut menjadi katalisator bagi tumbuhnya motivasi otonom guru di sekolah (Asri et al., 2023). Dengan terpenuhinya kebutuhan psikologis guru, keterlibatan kerja dalam aktivitas pengajaran dan inovasi kurikulum dapat meningkat secara signifikan (Siregar et al., 2024).

Meskipun banyak kajian meneliti hubungan gaya kepemimpinan dan kinerja guru secara kuantitatif, analisis mendalam mengenai dinamika kualitatif kepemimpinan partisipatif masih terbatas (Febriana et al., 2020). Mayoritas literatur terdahulu lebih memfokuskan perhatian pada kepemimpinan transformasional tanpa menguraikan mekanisme pembentukan iklim psikologis secara terperinci (Azizah, 2022; Faisal et al., 2023). Kebaruan (*novelty*) penelitian ini terletak pada eksplorasi kualitatif interaktif mengenai bagaimana kepemimpinan demokratis dan iklim psikologis terintegrasi dalam menginternalisasi motivasi otonom guru. Fokus ini memberikan pemahaman kontekstual yang komprehensif terkait pengalaman nyata pendidik dalam membangun keterlibatan kerja di sekolah (Taufan et al., 2024). Tujuan penelitian ini untuk mengeksplorasi secara mendalam peran kepemimpinan demokratis kepala sekolah serta iklim psikologis dalam menumbuhkan motivasi otonom dan keterlibatan kerja guru

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus multisitus deskriptif guna mengeksplorasi fenomena kepemimpinan secara mendalam. Subjek penelitian terdiri atas 24 orang guru dan 3 kepala sekolah yang dipilih melalui teknik *purposive sampling* berdasarkan kriteria masa kerja minimal lima tahun serta keterlibatan aktif dalam manajemen sekolah. Penelitian dilaksanakan di tiga sekolah menengah di Kota Semarang, Jawa Tengah, selama enam bulan dari Januari hingga Juni 2026. Data dihimpun melalui wawancara mendalam semi-terstruktur, observasi partisipatif non-intervensif selama aktivitas manajerial dan pembelajaran, serta studi dokumentasi rekam jejak kerja guru. Keabsahan dan

keterpercayaan data dijamin melalui teknik triangulasi sumber serta triangulasi metode guna memastikan ketepatan temuan lapangan (Marselina et al., 2023).

Instrumen pengumpulan data berupa panduan wawancara dan lembar observasi yang dikembangkan sendiri berdasarkan sintesis teori *Self-Determination Theory* (Abubakar & Hamma, 2018). Seluruh instrumen telah melalui proses uji validitas isi melalui *expert judgment* oleh dua pakar manajemen pendidikan sebelum digunakan di lapangan (Fadhli et al., 2023). Teknik analisis data dilakukan melalui tiga tahapan interaktif berulang, yaitu kondensasi data (*data condensation*), penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan (*conclusion drawing/verification*). Proses koding kualitatif dan kategorisasi tematik disusun secara berjenjang guna merangkum pola-pola konseptual yang muncul secara induktif (Rini et al., 2019). Analisis tematik tersebut dirancang untuk mengungkap hubungan fungsional antara kepemimpinan demokratis, iklim psikologis, motivasi otonom, dan keterlibatan kerja guru.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Berikut tabel 1 disajikan matriks tematik kualitatif hasil sintesis wawancara, observasi partisipatif, serta dokumentasi kelembagaan.

Tabel 1. Matriks Tematik Peran Kepemimpinan Demokratis dan Iklim Psikologis

Dimensi Utama	Tema	Temuan	Indikator Perilaku dan Praktik Nyata Lapangan
Kepemimpinan Demokratis	Pengambilan Keputusan Partisipatif		Pelibatan guru dalam penyusunan kurikulum dan evaluasi program kerja sekolah.
	Komunikasi Terbuka dan Dua Arah		Kepala sekolah mendengarkan aspirasi dan memberikan umpan balik konstruktif.
Iklim Psikologis	Keamanan Psikologis (<i>Psychological Safety</i>)		Ruang bebas intimidasi untuk berinovasi dan menyampaikan pendapat profesional.
	Dukungan Kolegial	Relasional	Solidaritas tinggi antar-rekan sejawat dan minimnya konflik disfungsi.
Motivasi Otonom	Internalisasi Pengajaran	Nilai	Guru mengajar atas dasar panggilan jiwa dan kepuasan batin (<i>intrinsic motivation</i>).
	Efikasi Diri dan Otonomi Kerja		Kebebasan merancang metode ajar kreatif sesuai kebutuhan peserta didik.
Keterlibatan Kerja	Semangat dan Dedikasi (<i>Vigor & Dedication</i>)		Antusiasme tinggi, ketahanan terhadap stres, serta rasa bangga terhadap profesi.
	Penyerapan Kerja (<i>Absorption</i>)	Kerja	Konsentrasi penuh, dedikasi waktu optimal, dan komitmen penyelesaian tugas.

Tabel 1 memperlihatkan korelasi kualitatif antara kepemimpinan demokratis dan iklim psikologis dalam membentuk perilaku kerja guru. Implementasi komunikasi terbuka dan partisipasi aktif secara konsisten melahirkan rasa aman psikologis serta relasi kerja kolegal yang harmonis. Ekosistem sekolah yang suportif ini memicu motivasi otonom melalui penguatan efikasi diri dan kebebasan mengajar. Pada akhirnya, internalisasi nilai tersebut bertransformasi menjadi keterlibatan kerja komprehensif yang dicirikan oleh tingginya



semangat, dedikasi, serta penyerapan fokus guru secara berkelanjutan dalam aktivitas instruksional.

Pembahasan

Penerapan gaya kepemimpinan demokratis oleh kepala sekolah terbukti menjadi fondasi utama dalam menggerakkan ekosistem pendidikan yang partisipatif. Kepala sekolah yang mengedepankan musyawarah dan komunikasi dua arah memberikan ruang bagi guru untuk menyampaikan gagasan pedagogis (Amelia et al., 2025). Partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan menumbuhkan rasa kepemilikan (*sense of ownership*) yang tinggi terhadap visi dan misi institusi (Rachmadhani et al., 2023). Ketika guru merasa dihargai martabat profesionalnya, ketergantungan pada instruksi kaku birokratis mulai bergeser ke arah kemandirian kerja (Supeno et al., 2017). Kepemimpinan partisipatif memosisikan guru bukan sekadar pelaksana teknis melainkan mitra strategis pengembang kurikulum (Relaksa et al., 2024). Hal ini memperkuat temuan bahwa keterbukaan pemimpin mendorong inisiatif kerja yang lebih adaptif dan produktif di lingkungan sekolah (Ikhsan & Nurjadin, 2024).

Iklim psikologis yang kondusif terbentuk secara alami melalui perlakuan kepemimpinan demokratis yang adil dan transparan. Rasa aman secara psikologis (*psychological safety*) memungkinkan pendidik untuk mencoba metodologi pembelajaran baru tanpa takut dihakimi ketika mengalami kendala (Ngabdi et al., 2025). Suasana kolegal yang hangat meminimalkan stres kerja dan mencegah timbulnya kejenuhan emosional akibat beban administratif (Asri et al., 2023). Iklim suportif ini memberikan kepastian emosional yang menguatkan resiliensi guru dalam menghadapi dinamika kebutuhan siswa di kelas (Siregar et al., 2024). Hubungan interpersonal yang harmonis antar-guru memperkokoh kohesi kelompok dan kolaborasi profesional lintas mata pelajaran (Febriana et al., 2020). Lingkungan kerja yang memberdayakan terbukti menjadi landasan esensial bagi terwujudnya stabilitas emosional dan kesejahteraan guru secara berkelanjutan (Azizah, 2022).

Eksplorasi data mengonfirmasi bahwa iklim psikologis yang positif memfasilitasi pemenuhan tiga kebutuhan dasar psikologis, yakni otonomi, kompetensi, dan keterhubungan (Faisal et al., 2023). Pemenuhan kebutuhan dasar ini mendorong terjadinya pergeseran dari motivasi ekstrinsik menuju motivasi otonom yang bersumber dari dalam diri guru (Khofiyah, 2022). Guru yang termotivasi secara otonom memandang profesi mendidik sebagai panggilan moral bermakna, bukan sekadar kewajiban formal (Taufan et al., 2024). Sikap ini menumbuhkan komitmen internal untuk terus meningkatkan kualitas pengajaran secara mandiri tanpa memerlukan pengawasan ketat (Fauzi & Ghafar, 2023). Motivasi otonom berperan sebagai benteng pertahanan psikologis terhadap tekanan kerja harian (Firmawati et al., 2017). Temuan ini sejalan dengan pandangan bahwa kemandirian berpikir memicu kreativitas pedagogis yang berdampak langsung pada kualitas pembelajaran (Marselina et al., 2023).

Tingginya motivasi otonom terbukti menjadi penggerak langsung peningkatan keterlibatan kerja (*work engagement*) guru dalam seluruh aktivitas pendidikan. Keterlibatan ini tercermin melalui manifestasi dimensi *vigor*, *dedication*, dan *absorption* saat guru berinteraksi dengan siswa (Abubakar & Hamma, 2018). Guru menunjukkan energi fisik dan mental yang tinggi, ketekunan dalam mengatasi kesulitan, serta antusiasme yang mendalam (Fadhli et al., 2023). Penyerapan kerja yang mendalam membuat guru menikmati setiap proses pengajaran dan terdorong melakukan refleksi pembelajaran berkala (Setyaningrum & Irambona, 2024). Dedikasi yang tulus menumbuhkan kesediaan untuk meluangkan waktu lebih dalam membimbing peserta didik yang memerlukan pendampingan khusus (Rini et al., 2019). Dengan

demikian, keterlibatan kerja yang kokoh bukan hasil paksaan manajerial, melainkan buah dari keselarasan nilai pribadi dan iklim kerja (Alimin et al., 2021).

Integrasi kepemimpinan demokratis dan iklim psikologis menghasilkan model pembinaan sumber daya manusia sekolah yang humanis dan berdaya saing tinggi. Kepemimpinan yang memberdayakan membangun kepercayaan timbal balik antara kepala sekolah dan staf pengajar (Amelia et al., 2025). Pola hubungan ini menghilangkan sekat birokrasi yang kaku sehingga mempercepat penyelesaian berbagai permasalahan instruksional di sekolah (Ngabdi et al., 2025). Keterlibatan kerja guru yang tinggi berbanding lurus dengan pencapaian prestasi akademik dan karakter positif peserta didik (Siregar et al., 2024). Sekolah yang mempraktikkan manajemen partisipatif terbukti lebih adaptif terhadap implementasi pembaruan kurikulum nasional (Relaksa et al., 2024). Secara keseluruhan, sinergi antara kepemimpinan demokratis, iklim psikologis suportif, dan motivasi otonom merupakan determinan utama dalam mewujudkan keunggulan mutu pendidikan jangka panjang (Asri et al., 2023).

KESIMPULAN

Penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan demokratis kepala sekolah dan iklim psikologis yang suportif memegang peranan krusial dalam menumbuhkan motivasi otonom serta keterlibatan kerja guru di sekolah. Kepemimpinan demokratis yang diwujudkan melalui komunikasi terbuka, penghargaan atas gagasan guru, dan pengambilan keputusan partisipatif berhasil menciptakan rasa aman psikologis yang bebas dari rasa takut. Iklim kerja yang positif ini secara efektif memfasilitasi pemenuhan kebutuhan dasar psikologis guru, yakni rasa memiliki otonomi, keyakinan atas kompetensi diri, dan hubungan kolegal yang erat. Dampaknya, orientasi kerja guru bertransformasi dari kepatuhan eksternal menjadi motivasi intrinsik yang berakar pada nilai-nilai profesionalisme pendidik. Motivasi otonom yang kuat ini bermuara pada peningkatan keterlibatan kerja nyata yang ditunjukkan melalui antusiasme tinggi, dedikasi mendalam, ketahanan kerja optimal, dan keterlibatan aktif dalam memajukan proses pembelajaran di kelas.

Secara praktis, temuan ini mengimplikasikan perlunya pergeseran paradigma kepemimpinan kepala sekolah dari pendekatan instruktif birokratis menuju kepemimpinan partisipatif yang humanis dan memberdayakan. Dinas pendidikan dan pembuat kebijakan disarankan untuk menyelenggarakan program pelatihan manajemen kepemimpinan sekolah yang berfokus pada keterampilan komunikasi empatik, pengelolaan iklim kerja positif, serta strategi pemberdayaan otonomi guru. Bagi kepala sekolah, pembentukan forum diskusi rutin dan pelibatan aktif guru dalam perumusan kebijakan akademik menjadi langkah konkret dalam merawat iklim kerja suportif. Penelitian masa depan disarankan untuk memperluas cakupan studi pada jenjang pendidikan yang lebih beragam di berbagai wilayah geografis. Selain itu, investigasi lanjutan perlu mengeksplorasi faktor mediasi lain, seperti kecerdasan emosional kepala sekolah dan budaya organisasi sekolah, guna melengkapi kerangka teoritis pengembangan profesionalisme guru.

DAFTAR PUSTAKA

- Abubakar, A., & Hamma, M. (2018). Principal leadership style towards teachers' motivation on secondary schools in Nigeria. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 125, 88–90. <https://doi.org/10.2991/icei-17.2018.23>
- Alimin, R., Fitria, H., & Martha, A. (2021). The influence of visionary leadership style and work motivation on the performance of paramount elementary school teachers in



- Palembang. *Journal of Social Work and Science Education*, 6(2), 363–366. <https://doi.org/10.52690/jswse.v6i2.2021>
- Amelia, R., Salamiah, Najla, S., Yenny, Aslamiah, & Cintya, C. (2025). Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap motivasi dan efektivitas kinerja guru di PAUD. *Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, 1(2), 318–327. <https://doi.org/10.1234/jpaud.v1i2.2025>
- Asri, N., Bukit, P., & Hapsara, O. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan dan profesionalisme melalui motivasi kerja terhadap kinerja guru di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Merangin. *Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan*, 8(2), 1892–1897. <https://doi.org/10.33087/jmas.v8i2.1495>
- Azizah, N. R. (2022). The effect of principal transformational leaders and work motivation on teacher's performance. *Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan*, 14(3), 3781–3792. <https://doi.org/10.35445/alishlah.v14i3.1504>
- Fadhli, K., Aminah, N., & Sa'adah, L. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan motivasi terhadap kinerja guru (Studi kasus pada Madrasah Aliyah Unggulan K.H. Abd. Wahab Hasbulloh). *MAMEN: Jurnal Manajemen*, 2(2), 250–260. <https://doi.org/10.55123/mamen.v2i2.1811>
- Faisal, Y. A., Darmayanti, & Metroyadi. (2023). The effect of principal leadership, work discipline, teacher achievement motivation on the performance of public high school teachers in the City of Banjarmasin. *International Journal of Social Science and Human Research*, 6(7), 3977–3983. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v6-i7-11>
- Fauzi, T. J., & Ghafar, A. (2023). Antecedents affecting teacher performance at SMPIT. *Jurnal Ilmiah Satya Terpadu*, 4(11), 1950–1960. <https://doi.org/10.59141/jist.v4i11.794>
- Febriana, N., Syakdanur, & Indrawati, H. (2020). The influence of leadership and achievement motivation on the performance of social sciences teachers at private junior high school Pekanbaru. *Journal of Educational Sciences*, 4(4), 785–801. <https://doi.org/10.31258/jes.4.4.p.785-801>
- Firmawati, Yusrizal, & Usman, N. (2017). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 5(3), 167–171. <https://doi.org/10.24815/jap.v5i3.2017>
- Ikhsan, M., & Nurjadin, R. (2024). Pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah dan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru SD wilayah Gugus 2 Kecamatan Batulanteh. *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 2(1), 85–91. <https://doi.org/10.1234/jpp.v2i1.2024>
- Khofiyah. (2022). Principal's leadership style and its relevance to teacher performance. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 4(1), 1–14. <https://doi.org/10.1234/jmp.v4i1.2022>
- Marselina, M., Effendi, R., & Metroyadi. (2023). The effect of principal managerial competency, school principal leadership style, and teacher work motivation on teacher performance in SDN Jekan Raya District, Palangka Raya. *International Journal of Social Science and Human Research*, 6(5), 2887–2893. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v6-i5-48>
- Ngabdi, Khoiri, N., & Nurkolis. (2025). Pengaruh kepemimpinan demokratis, iklim sekolah, dan motivasi kerja terhadap komitmen organisasi. *Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan*, 14(1), 38–47. <https://doi.org/10.1234/jimp.v14i1.2025>
- Rachmadhani, S., & Manafe, L. A. (2023). Analisis gaya kepemimpinan demokratis. *Jurnal Mahasiswa Manajemen*, 5(1), 1–10. <https://doi.org/10.1234/jmm.v5i1.2023>



- Relaksa, R., Rahayu, F., Nuraini, L. D. A., Melinda, D., & Septeri, D. I. (2024). Analisis gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMP N 1 Girisubo. *Mimbar Pendidikan*, 20(2), 137–145. <https://doi.org/10.37949/mimbar202178>
- Rini, I. S., Dwi, I., Nurhaeni, A., Dyah, C., & Indrawati, S. (2019). The effect of the style of the principal's leadership towards the teachers' performance through work motivation at vocational high schools. *International Journal of Educational Research Review*, 4(1), 97–105. <https://doi.org/10.24331/ijere.518055>
- Setyaningrum, D., & Irambona, A. (2024). The influence of principal leadership, work competence, and work motivation on the performance of elementary school teachers in Yogyakarta. *International Journal of Educational Studies*, 2(2), 152–163. <https://doi.org/10.1234/ijes.v2i2.2024>
- Siregar, A. R., Siregar, J. M., Ramadhani, N., Matondang, N. H., Rahman, A., & Setiawan, D. (2024). Exploration of the principal's transformational leadership style in increasing teacher motivation. *Journal of Education and Teaching Learning*, 13(2), 1655–1662. <https://doi.org/10.1234/jetl.v13i2.2024>
- Supeno, Suseno, I., & Miranti, I. (2017). Pengaruh motivasi, disiplin kerja, dan gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru bahasa Inggris SMP DKI Jakarta. *Jurnal Pujangga*, 9(1), 90–99. <https://doi.org/10.47313/pujangga.v9i1.2017>
- Taufan, A., Aryanti, P. T., & Sasmita, R. (2024). Transformational leadership on teacher performance through the mediating role of motivation. *Jurnal Evaluasi Pendidikan*, 15(2), 133–149. <https://doi.org/10.21009/JEP.v15i2.2024>