

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN KYAI DAN DISIPLIN KERJA  
TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA GURU DI TARBIYATUL  
MUALLIMIN WAL MUALLIMAT AL-ISLAMİYAH (TMI)  
PONDOK PESANTREN DARUNNAJAH JAKARTA

TESIS

Diajukan Kepada Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam  
Sebagai Salah Satu Persyaratan Menyelesaikan Studi Strata Dua  
Untuk Memperoleh Gelar Magister Pendidikan (M.Pd.)



Oleh:  
MUKHLISIN  
NIM: 152520059

PROGRAM STUDI  
MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PROGRAM PASCASARJANA  
INSTITUT PTIQ JAKARTA  
2017 M /1439 H



## ABSTRAK

MUKHLISIN: 152520059, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kyai Dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Guru Di TMI Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta. Tesis: Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam Institut Perguruan Tinggi Ilmu Al-qur'an (PTIQ) Jakarta.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menguji data-data empirik terkait dengan gaya kepemimpinan kyai dan disiplin kerja terhadap produktivitas kerja guru secara terpisah maupun simultan. Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode survei, dengan teknik korelasional dan analisis regresi sederhana dan ganda. Sampel diambil dari populasi sebanyak 160 dari total 268 populasi guru TMI pondok pesantren Darunnajah. Teknik pengumpulan data menggunakan angket, observasi, dan studi dokumenter. Teknik analisa data yang digunakan model analisis Deskriptif, koefisien korelasi, analisis regresi sederhana dan regresi ganda. Jenis analisis yang digunakan adalah analisa korelasi dan regresi sederhana dan regresi ganda yang dijabarkan secara deskriptif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa:

*Pertama*, Terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan kyai terhadap produktivitas kerja guru di TMI pondok pesantren Darunnajah Jakarta. Hal ini dibuktikan dengan hasil nilai koefisien Korelasi sebesar 0,496 dan koefisien determinasi  $R^2$  sebesar 0,246. Regresi sederhana, menunjukkan persamaan regresi  $\hat{Y}=49,283+0,474 X_1$ , yang berarti bahwa setiap peningkatan satu unit skor gaya kepemimpinan kyai akan mempengaruhi peningkatan skor produktivitas kerja guru sebesar 0,474.

*Kedua*, Terdapat pengaruh positif dan signifikan disiplin kerja terhadap produktivitas kerja guru di TMI pondok pesantren Darunnajah Jakarta. Hal ini dibuktikan dengan hasil nilai koefisien korelasi (r) sebesar 0,447 dan koefisien determinasi  $R^2$  sebesar 0,199. Analisis regresi sederhana, menunjukkan persamaan regresi  $\hat{Y}=56,423+0,396X_2$ , yang berarti bahwa setiap peningkatan satu unit disiplin kerja akan mempengaruhi peningkatan skor produktivitas kerja guru sebesar 0,396.

*Ketiga*, Terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan kyai dan disiplin kerja secara bersama-sama terhadap produktivitas kerja guru di TMI pondok pesantren Darunnajah Jakarta. Hal ini dibuktikan dengan besarnya pengaruh koefisien determinasi  $R^2$  sebesar 0,272 dan analisis regresi ganda yang dilakukan secara bersama-sama, menunjukkan persamaan regresi  $\hat{Y}=44,624+0,341X_1+0,182X_2$  yang berarti bahwa setiap peningkatan satu unit skor gaya kepemimpinan kyai dan disiplin kerja akan mempengaruhi peningkatan skor produktivitas kerja guru sebesar 0,523.

**Kata kunci: Gaya Kepemimpinan Kyai, Disiplin Kerja dan Produktivitas Kerja Guru**



## ملخص

مخلصين: 152520059. تأثير أسلوب رئاسة الكياهي وانضباط العمل على إنتاجية عمل المدرس في تربية المعلمين الإسلامية بمعهد دار النجاح جاكرتا. البحث. قسم الماجستير تخصص إدارة التربية الإسلامية بجامعة علوم القرآن (PTIQ) جاكرتا.

يهدف هذا البحث لمعرفة واختبار البيانات التجريبية عن أسلوب رئاسة الكياهي وانضباط العمل على إنتاجية عمل المدرس على حدة أو متزامن. لجأ الباحث في كتابة هذا البحث إلى استخدام منهج الاستعراض، عن طريقة ارتباط متبادلو تحليل تراجع بسيط ومزدوج. تؤخذ العينة من السكان حوالي 160 من 268 مدرساً في معهد دار النجاح لتربية المعلمين الإسلامية. طريقة جمع البيانات تتم بالاستبيان والاستطلاع والدراسة الوثائقية. وطريقة تحليل البيانات تتم بنوع التحليل الوصفي ومعامل الارتباط، وتحليل تراجع بسيط وتراجع مزدوج. ونوع التحليل المستخدم هو تحليل الارتباط وتراجع بسيط وتراجع مزدوج الذي شُرح وصفاً. أما نتيجة هذا البحث تدل على:

أولاً، وجود التأثير الإيجابي ومهم لأسلوب رئاسة الكياهي على إنتاجية عمل المدرس في معهد دار النجاح لتربية المعلمين الإسلامية بجاكرتا. وتدل على ذلك نتيجة معامل الارتباط  $(0,496)$  ومعامل الإحاطة  $(0,246)$ . تراجع بسيط تدل على استواء التراجع  $(\hat{Y}=49,283+0,474 X_1)$  بمعنى أن كل ارتقاء وحدة إصابة أسلوب رئاسة الكياهي تؤثر على ارتقاء عمل المدرس  $(0,474)$ .

ثانياً، وجود تأثير إيجابي ومهم لانضباط العمل على إنتاجية عمل المدرس في معهد دار النجاح لتربية المعلمين الإسلامية بجاكرتا. وتدل على ذلك نتيجة معامل الارتباط  $(0,468)$  ومعامل الإحاطة  $(0,219)$ . وتحليل تراجع بسيط تدل على استواء التراجع  $(\hat{Y}=56,423+0,396 X_2)$  بمعنى أن كل ارتقاء وحدة إصابة انضباط العمل تؤثر على ارتقاء عمل المدرس  $(0,396)$ .

ثالثاً، وجود تأثير إيجابي ومهم لأسلوب رئاسة الكياهي وانضباط العمل على إنتاجية عمل المدرس في معهد دار النجاح لتربية المعلمين الإسلامية بجاكرتا. وتدل على ذلك كبار نتيجة معامل الإحاطة  $(0,272)$ . وتحليل تراجع مزدوج الذي يعمل في وقت واحد تدل على استواء التراجع  $(\hat{Y}=44,624+0,341 X_1+0,)$  بمعنى أن كل ارتقاء وحدة إصابة أسلوب رئاسة الكياهي وانضباط العمل تؤثر على ارتقاء وحدة إصابة عمل المدرس  $(0,523)$ .

الكلمة الرئيسية: أسلوب رئاسة الكياهي، انضباط العمل، إنتاجية عمل المدرس



## ABSTRAK

MUKHLISIN: 152520059, The Influence Of Kyai Leadership Style And Work Discipline Of Teacher Work Productivity At TMI Darunnajah Islamic boarding school Jakarta. Thesis: Islamic Education Management Studies Program College of Science Al-qur'an (PTIQ) Jakarta.

This study aims to identify and test empirical data related to the leadership style of kyai and work discipline on teacher work productivity separately and simultaneously. In this study the authors use survey methods, with correlation techniques and simple and multiple regression analysis. Samples were taken from a population of 160 out of a total of 268 teachers in the Darunnajah boarding school. Data collection techniques used questionnaires, observations, and documentary studies. Data analysis techniques used Descriptive analysis model, correlation coefficient, simple regression analysis and multiple regression. The type of analysis used is a simple correlation and regression analysis and multiple regression described descriptively. The results of this study indicate that:

*First*, There is a positive and significant influence of kyai leadership style on teacher work productivity at TMI Darunnajah Islamic boarding school Jakarta. This is evidenced by the correlation coefficient value of 0.496 and the coefficient of determination  $R^2$  of 0.246. The simple regression shows the regression equation  $\hat{Y} = 49,283 + 0,474 X_1$ , which means that each increase of one unit of kyai leadership style score will influence the increase of teacher work productivity score of 0.474.

*Second*, There is a positive influence and significant work discipline on teacher work productivity in TMI Darunnajah Islamic boarding school Jakarta. This is evidenced by the results of correlation coefficient ( $r$ ) value of 0.468 and the coefficient of determination  $R^2$  of 0.219. Simple regression analysis, showing regression equation  $\hat{Y} = 56,423 + 0,396 X_2$ , which means that every increase of one unit of work discipline will influence the increase of teacher work productivity score equal to 0,396.

*Third*, There is a positive and significant influence of kyai leadership style and work discipline collectively to the productivity of teachers in TMI Darunnajah boarding school Jakarta. This is evidenced by the magnitude of the effect of determination coefficient  $R^2$  of 0.272 and multiple regression analysis performed jointly, showing the regression equation  $\hat{Y} = 44,624 + 0,341 X_1 + 0,182 X_2$  which means that each increase of one unit score kyai leadership style and work discipline will affect increase in teacher work productivity score of 0,523.

**Keywords: Kyai Leadership Style, Work Discipline and Teacher Work Productivity**



## PERYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Mukhlisin  
Nomor Induk Mahasiswa : 152520059  
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam (MPI)  
Judul Tesis : Pengaruh Gaya Kepemimpinan kyai dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Guru Di Tarbiyatul Muallimin Wal Muallimat Al-Islamiah (TMI) Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta

Menyatakan bahwa:

1. Tesis ini adalah murni hasil karya sendiri. Apabila saya mengutip dari karya orang lain, maka saya akan mencantumkan sumbernya sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
2. Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan tesis ini hasil jiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi yang berlaku di lingkungan Institut PTIQ dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Jakarta, 10 September 2017

Yang membuat pernyataan,

  
  
Mukhlisin



## TANDA PERSTUJUAN TESIS

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN KYAI DAN DISIPLIN KERJA  
TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA GURU DI TARBIYATUL  
MUALLIMIN WAL MUALLIMAT AL-ISLAMIAH (TMI)  
PONDOK PESANTREN DARUNNAJAH JAKARTA

### TESIS

Diajukan Kepada Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam  
Sebagai Salah Satu Persyaratan Menyelesaikan Studi Strata Dua  
Untuk Memperoleh Gelar Magister Pendidikan (M.Pd.)

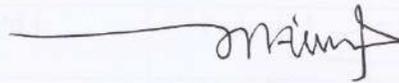
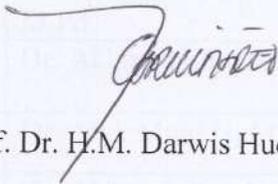
Disusun Oleh:  
Nama: Mukhlisin  
NIM: 152520059

Telah selesai dibimbing oleh kami, dan menyetujui untuk selanjutnya dapat  
diujikan

Jakarta, 27 September 2017  
Menyetujui:

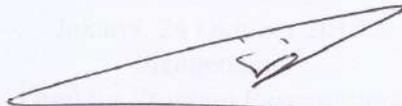
Pembimbing I,

Pembimbing II,



Prof. Dr. H.M. Darwis Hude, M.Si.    Dr. Ahmad Zain Sarnoto, M.A., M.Pd.

Mengetahui  
Ketua Program Studi



Dr. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I

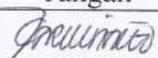
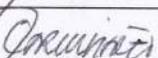
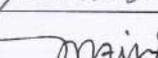
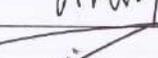
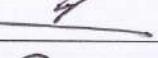
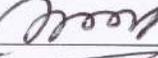


## TANDA PENGESAHAN TESIS

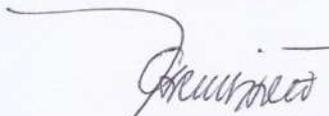
PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN KYAI DAN DISIPLIN KERJA  
TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA GURU DI TARBİYATUL  
MUALLIMIN WAL MUALLIMAT AL-ISLAMİYAH (TMI)  
PONDOK PESANTREN DARUNNAJAH JAKARTA

Nama : Mukhlisin  
Nomor Induk Mahasiswa : 152520059  
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam (MPI)  
Judul Tesis : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kyai  
Dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas  
Kerja Guru Di Tarbiyatul Muallimin Wal  
Muallimat Al-Islamiyah (TMI) Pondok  
Pesantren Darunnajah Jakarta.

Telah diajukan pada sidang munaqasah pada tanggal:  
24 Oktober 2017

No	Nama Penguji	Jabatan dalam TIM	Tanda Tangan
1	Prof. Dr. H.M. Darwis Hude, M.Si.	Ketua	
2	Prof. Dr. H.M. Darwis Hude, M.Si.	Pembimbing 1	
3	Dr. Ahmad Zain Sarnoto, M.A., M.Pd.	Pembimbing 2	
4	Dr. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I	Penguji 1	
5	Dr. Abd. Muid N, M.A.	Penguji 2	
6	Dr. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I	Sekretaris	

Jakarta, 24 Oktober 2017  
Mengetahui,  
Direktur Program Pascasarjana  
Institut PTIQ Jakarta,

  
Prof. Dr. H.M. Darwis Hude, M.Si



## PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN

No.	Huruf	Latin	No.	Huruf	Latin
1	ا	‘	17	ط	th
2	ب	b	18	ظ	zh
4	ت	t	19	ع	‘
5	ث	s	20	غ	gh
6	ج	j	21	ف	r
7	ح	h	22	ق	q
8	خ	kh	23	ك	k
9	د	d	24	ل	l
10	ذ	z	25	م	M
11	ر	r	26	ن	N
12	ز	Z	27	و	W
13	س	S	28	ه	H
14	ش	Sy	29	ع	‘
15	ص	Sh	30	ي	Y
16	ض	Dl	31	ة	T



## **KATA PENGANTAR**

Alhamdulillah, segala puji dan syukur penulis persembahkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya serta kekuatan lahir dan batin sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.

Shalawat dan salam semoga senantiasa dilimpahkan kepada Nabi akhir zaman, Rasulullah Muhammad SAW, begitu juga kepada keluarganya, para sahabatnya, para tabi'in dan tabi'ut tabi'in serta para umatnya yang senantiasa mengikuti ajaran-ajarannya. Amin.

Selanjutnya, penulis menyadari bahwa penyusunan Tesis ini tidak sedikit hambatan, rintangan, serta kesulitan yang dihadapi. Namun berkat bantuan dan motivasi serta bimbingan yang tidak ternilai dari berbagai pihak, akhirnya penulis dapat menyelesaikan Tesis ini.

Oleh karena itu, penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang tidak terhingga kepada:

1. Prof. Dr. Nasaruddin Umar, MA. Rektor Institut PTIQ Jakarta.
2. Prof. Dr. H.M. Darwis Hude, M.Si., Direktur Program Pascasarjana Institut PTIQ Jakarta.
3. Dr. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I., Ketua Prodi Magister Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Institut PTIQ Jakarta.

4. Dosen Pembimbing Prof. Dr. H.M. Darwis Hude, M.Si., dan Dr. Ahmad Zain Sarnoto, M.A.,M.Pd., yang telah menyediakan waktu, pikiran dan tenaganya untuk memberikan bimbingan, pengarahan dan petunjuknya kepada penulis dalam penyusunan Tesis ini.
5. Kepala perpustakaan beserta staf Institut PTIQ Jakarta.
6. Segenap Civitas Institut PTIQ Jakarta, para dosen yang telah banyak memberikan fasilitas, kemudahan dalam penyelesaian penulisan Tesis ini.
7. K.H. Dr. Sofwan Manaf M.Si., Pimpinan Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta.
8. Seluruh guru pondok pesantren Darunnajah Jakarta yang telah banyak memberikan informasi dan memberikan bantuan dalam menyelesaikan Tesis ini.
9. Ibunda tercinta yang selalu memberikan motivasi dan doanya sehingga penulis bisa menyelesaikan penulisan Tesis ini.
10. Kakak dan Adikku tercinta yang tak henti-hentinya memberikan motivasi baik moril maupun materil, serta doa sehingga menjadi dorongan positif dalam menyelesaikan Tesis.
11. Kepada teman-teman dan saudara-saudaraku yang telah memberikan waktu dan kesempatannya untuk membantu menyelesaikan penulisan Tesis.
12. Kepada teman-teman seperjuangan Ma'had A'ly Pondok pesantren Darunnajah Jakarta yang selalu mendoakan dan membantu dalam menyelesaikan penulisan Tesis.
13. Seluruh sahabatku, Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam yang telah memberikan doa, motivasi da telah banyak membantu serta saling bahu membahu dalam menuntut ilmu di kampus tercinta.

Hanya harapan dan doa, semoga Allah SWT memberikan balasan yang berlipat ganda kepada semua pihak yang telah berjasa dalam membantu menyelesaikan Tesis ini.

Akhirnya kepada Allah SWT jualah penulis serahkan segalanya dalam mengharapkan keridhaan, semoga tesis ini bermanfaat bagi masyarakat umumnya dan bagi penulis khususnya, serta anak dan keturunan penulis kelak. Aminn

Jakarta, 10 September 2017  
Yang membuat pernyataan,

Mukhlisin

## DAFTAR ISI

Judul .....	i
Abstrak.....	iii
Pernyataan Keaslian Tesis.....	ix
Halaman Persetujuan Pembimbing.....	xi
Halaman Pengesahan Penguji.....	xiii
Pedoman Transliterasi.....	xv
Kata Pengantar.....	xvii
Daftar Isi.....	xix
Daftar Singkatan.....	xxiii
Daftar Gambar dan Ilustrasi.....	xxv
Daftar Tabel.....	xxvii
Daftar Lampiran.....	xxix
<b>BAB I : PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah.....	13
C. Pembatasan Masalah dan Perumusan Masalah.....	15
D. Tujuan Penelitian.....	16
E. Manfaat Penelitian.....	17
F. Sistematika Penulisan .....	17
<b>BAB II: KAJIAN PUSTAKA DAN TINJAUAN TEORI.....</b>	<b>19</b>
A. Landasan Teori .....	19
1. Produktivitas Kerja .....	19
a. Hakikat Produktivitas kerja.....	19
b. Pengukuran Produktivitas .....	25
c. Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja.....	28

d. Indikator Produktivitas kerja.....	31
2. Gaya Kepemimpinan Kyai .....	32
a. Hakikat Gaya kepemimpinan Kyai.....	32
b. Macam-macam Gaya Kepemimpinan.....	42
c. Indikator Gaya Kepemimpinan Kyai .....	50
3. Disiplin Kerja .....	51
a. Hakikat Disiplin Kerja.....	51
b. Fungsi Disiplin Kerja.....	62
c. Tujuan Disiplin Kerja.....	63
d. Faktor–faktor yang mempengaruhi Disiplin Kerja .....	64
e. Indikator Disiplin Kerja.....	66
B. Penelitian Terdahulu yang Relevan .....	67
C. Asumsi, Paradigma, dan Kerangka Teori.....	70
1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kyai terhadap produktivitas Kerja.....	73
2. Pengaruh disiplin kerja terhadap produktivitas kerja .....	74
3. Pengaruh gaya kepemimpinan kyai dan disiplin kerja terhadap produktivitas kerja .....	76
D. Hipotesis .....	77
<b>BAB III: METODE PENELITIAN</b>	
A. Populasi dan Sampel.....	79
B. Sifat Data .....	81
C. Variabel Penelitian dan Skala Pengukuran.....	82
D. Instrumen Data .....	83
E. Jenis Data Penelitian .....	94
F. Sumber Data .....	94
G. Teknik Pengumpulan Data.....	95
H. Teknik Analisis Data .....	96
I. Waktu dan Tempat Penelitian.....	102
J. Jadwal Penelitian .....	102
K. Hipotesis Statistika.....	103
<b>BAB IV: DESKRIPSI DATA DAN UJI HIPOTESIS</b> .....	105
A. Tinjauan Umum Objek Penelitian.....	105
B. Uji Validitas dan Reliabilitas .....	110
1. Produktivitas Kerja guru .....	110
2. Gaya Kepemimpinan Kyai.....	111
3. Disiplin Kerja.....	112
C. Deskripsi Data Hasil Penelitian.....	114
1. Produktivitas Kerja guru.....	114
2. Gaya Kepemimpinan Kyai.....	117
3. Disiplin Kerja .....	120
D. Uji Prasyarat Analisis Data .....	122

1.	Uji linieritas Persamaan Regresi .....	122
2.	Uji Normalitas .....	124
3.	Uji Homogenitas .....	127
E.	Uji Hipotesis Penelitian .....	130
1.	Pengaruh Variabel $X_1$ Terhadap Y .....	131
2.	Pengaruh Variabel $X_2$ Terhadap Y).....	135
3.	Pengaruh Variabel $X_1$ dan $X_2$ Terhadap Y .....	139
4.	Analisis Butir .....	144
1.	Pembahasan Hasil Penelitian .....	183
2.	Keterbatasan Penelitian .....	193
BAB V:	PENUTUP .....	195
A.	Kesimpulan.....	195
B.	Implikasi Hasil Penelitian .....	196
C.	Saran.....	197
DAFTAR	PUSTAKA .....	199
LAMPIRAN-	LAMPIRAN .....	211



## DAFTAR SINGKATAN

- KTSP = kurikulum tingkat satuan pendidikan  
KMI = Kulliyatul Mu'allimin al-Islamiyah  
MGMP= Musyawarah Guru Mata Pelajaran  
MTs = Madrasah Syanawiyah  
MA = Madrasah Aliyah  
SMA = Sekolah Menengah Atas  
PM = Pengawas Madrasah  
PPM =Praktek pengabdian Masyarakat  
PTIQ = Perguruan Tinggi Ilmu Al-Quran  
RPP = Rencana Pelaksanaan Pembelajaran  
TMI = Tarbiyatul Muallimin wal Muallimat Al-Islamiyah  
TB = Tanpa Berita  
SDM = Sumber Daya Manusia  
STAIDA= Sekolah Tinggi Agama Islam Darunnajah  
SPSS = Statistical Package For The Social Sciences  
SLTA = Sekolah Lanjut Tingkat Atas



## DAFTAR GAMBAR

### Gambar

3.1 Kerangka Model Ganda Dua Variabel Independen .....	82
4.1 Histogram Skor Produktivitas Kerja Guru.....	117
4.2 Histogram Skor Gaya Kepemimpinan Kyai .....	119
4.3 Histogram Skor Disiplin Kerja .....	122
4.4 Heteroskedastisitas Y- $X_1$ .....	128
4.5 Heteroskedastisitas Y- $X_2$ .....	129
4.6 Heteroskedastisitas Y- $X_1$ dan $X_2$ .....	130



## DAFTAR TABEL

### Tabel

3.1 Jumlah Guru dan Sampel Penelitian .....	81
3.2 Skala Likert Sikap .....	83
3.3 Kisi-Kisi Instrumen Produktivitas Kerja Guru.....	85
3.4 Kisi-Kisi Instrumen Gaya Kepemimpinan Kyai.....	88
3.5 Kisi-Kisi Instrumen Disiplin Kerja.....	91
3.6 Jadwal Waktu Penelitian .....	102
4.1 Jumlah Tenaga Pengajar TMI Ponpes Darunnajah.....	108
4.2 Lulusan Tenaga Pendidik TMI Ponpes Darunnajah .....	108
4.3 Jumlah Guru dan Administrasi TMI Ponpes Darunnajah.....	109
4.4 Jumlah Santri TMI Ponpes Darunnajah .....	109
4.5 Sarana Penunjang Pendidikan TMI Ponpes Darunnajah .....	109
4.6 Skor Hasil Uji Validitas Produktivitas Kerja Guru .....	110
4.7 Skor Hasil Uji Validitas Gaya Kepemimpinan Kyai .....	111
4.8 Skor Hasil Uji Validitas Disiplin Kerja.....	113
4.9 Data Deskriptif Variabel Produktivitas Kerja Guru.....	114
4.10 Kriteria Taraf Perkembangan Variabel .....	115
4.11 Distribusi Frekuensi Skor Produktivitas Kerja Guru .....	116
4.12 Data Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan Kyai .....	117
4.13 Distribusi Frekuensi Skor Gaya Kepemimpinan Kyai.....	119
4.14 Data Deskriptif Variabel Disiplin Kerja .....	120
4.15 Distribusi Frekuensi Skor Disiplin Kerja .....	121
4.16 Anova Y atas $X_1$ .....	123
4.17 Anova Y atas $X_2$ .....	124
4.18 Uji Normalitas Galat Taksiran Y atas $X_1$ .....	125
4.19 Uji Normalitas Galat Taksiran Y atas $X_2$ .....	126
4.20 Uji Normalitas Galat Taksiran Y atas $X_1$ dan $X_2$ .....	127

4.21 Kekuatan Pengaruh $X_1$ atas Y .....	131
4.22 Arah Pengaruh $X_1$ atas Y .....	132
4.23 Uji Linieritas $X_1$ atas Y.....	133
4.24 Signifikansi Persamaan Regresi $X_1$ atas Y .....	133
4.25 Besarnya Pengaruh $X_1$ atas Y.....	134
4.26 Kekuatan Pengaruh $X_2$ atas Y .....	135
4.27 Arah Pengaruh $X_2$ atas Y.....	136
4.28 Uji linieritas $X_2$ atas Y.....	137
4.29 Signifikansi Persamaan Regresi $X_2$ atas Y .....	137
4.30 Besarnya Pengaruh $X_2$ atas Y .....	138
4.31 Kekuatan Pengaruh $X_1$ dan $X_2$ atas Y .....	139
4.32 Arah Pengaruh $X_1$ dan $X_2$ atas Y .....	140
4.33 Signifikansi Persamaan Regresi $X_2$ dan $X_2$ atas Y .....	141
4.34 Besarnya Pengaruh $X_1$ dan $X_2$ atas Y.....	142
4.35 Korelasi Antara $X_1$ Dan Y Dengan Mengontrol Pengaruh $X_2$ ....	143
4.36 Korelasi Antara $X_2$ Dan Y Dengan Mengontrol Pengaruh $X_1$ ....	144

## DAFTAR LAMPIRAN

### Lampiran

1. Uji Coba Instrumen Penelitian .....
2. Instrumen Penelitian .....
3. Jumlah Data Penelitian .....
4. Surat Ijin Penelitian .....
5. Surat Penugasan Pembimbing .....
6. Daftar Riwayat Hidup



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Lembaga pendidikan pondok pesantren telah berkiprah di tanah air Indonesia sejak ratusan tahun yang lalu, sampai saat ini terus tumbuh dan berkembang dengan pesat, pada umumnya pesantren-pesantren yang baru berdiri pada saat ini lebih mengembangkan pendidikan yang dapat memenuhi kebutuhan masa depan anak dalam bidang ilmu pengetahuan modern dan berdasar *akhlakul karimah* serta ketinggian hati nurani model pesantren. Dengan modal pendidikan model pesantren tersebut generasi muda pedesaan dapat menatap kehidupan masa depan berdasar kearifan tradisi leluhur bangsa Indonesia.<sup>1</sup>

Menurut Mastuhu dalam buku Ismail Suardi *Wekke Pesantren* adalah lembaga pendidikan tradisional Islam yang dimaksudkan untuk memahami, menghayati, dan mengamalkan ajaran agama Islam (*tafaqquh fi al-din*) dengan menekankan pentingnya moral agama Islam sebagai pedoman hidup di masyarakat sehari-hari. Penyelenggaraan lembaga pendidikan pesantren berbentuk asrama yang merupakan komunitas yang

---

<sup>1</sup> Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren, Studi Pandangan Hidup Kyai Dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia*, Jakarta : LP3ES, 2011, hal. 269.

khas di bawah pimpinan kyai atau ulama dibantu oleh beberapa ulama atau ustadz yang hidup di tengah-tengah para murid.<sup>2</sup>

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi telah membawa perubahan hampir di semua aspek kehidupan manusia dimana berbagai permasalahan hanya dapat dipecahkan kecuali dengan upaya penguasaan dan peningkatan ilmu pengetahuan dan teknologi. Agar mampu berperan dalam persaingan global, maka bangsa Indonesia terus mengembangkan dan meningkatkan kualitas serta produktivitas sumber daya manusia khususnya para guru sebagai pendidik para penerus bangsa. Peningkatan kualitas sumber daya manusia khususnya dalam dunia pendidikan merupakan kenyataan yang harus dilakukan secara terencana, terarah, intensif, efektif dan efisien agar tidak kalah bersaing dalam menjalani era globalisasi yang terus berkembang.

Kemajuan-kemajuan dalam proses pembangunan yang terus melaju masih dihindangi kesejangan fundamental yaitu kesenjangan yang terdapat pada manusia sendiri sebagai inti pembangunan nasional yaitu kesenjangan atau kritis produktivitas kualitas manusia. Produktivitas dalam arti keseluruhan proses penataan sumber daya untuk mencapai tujuan pembangunan khususnya pembangun pendidikan yang efektif dan efisien. Pemerintah sangat memperhatikan dan mengutamakan pendidikan. Hal itu kelihatan dalam penyediaan fasilitas di antaranya gedung SD, sekolah menengah, buku pelajaran, penyediaan guru, peningkatan gaji, dan penghargaan terhadap guru, bahkan pemerintah memberikan prioritas pembiayaan pendidikan yang tertinggi 20%.<sup>3</sup>

Tugas guru yang utama ialah mengajar dan mendidik murid, di dalam kelas maupun di luar kelas, maka dari itu, seorang guru mempunyai tugas yang sangat mulia, yaitu guru sebagai pendidik, guru sebagai pengajar, guru sebagai pejuang akademik, guru sebagai duta ilmu pengetahuan dan guru sebagai pencerdas bangsa.<sup>4</sup> menyampaikan pengetahuan dan keterampilan, serta mengembangkan sikap. Pengetahuan dan teknologi selalu berkembang, bahkan sangat cepat. Guru harus memahami perkembangan pengetahuan dan teknologi itu dengan belajar dari beragam media yang tersedia di lingkungannya, sehingga kemampuannya berkembang sesuai tuntunan zaman.

Guru merupakan bagian dari tenaga pendidik dan kependidikan yang mengemban tugas sebagai salah faktor penentu untuk mencapai tujuan dan meningkatkan mutu pendidikan suatu sekolah atau lembaga pendidikan, karena seorang guru akan berhubungan langsung dengan para

---

<sup>2</sup> Ismail Suardi Wekke, *Model Pembelajaran Bahasa Arab*, Yogyakarta: Deepublish, 2014, hal. 4.

<sup>3</sup> Engkoswara, *Administrasi Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2012, hal. 37.

<sup>4</sup> Mulyana A.Z., *Rahasia Menjadi Guru Hebat*, Jakarta: Grasindo, 2016, hal. 2.

siswa atau peserta didik, untuk membantu atau memberi bantuan yang pada akhirnya akan menghasilkan alumni atau lulusan (*output*) sesuai dengan visi dan misi yang diharapkan. Maka dari itu untuk mencapai produktivitas kerja guru yang maksimal maka perlu diadakan kegiatan penataan untuk bidang kepegawaian.<sup>5</sup> Mengingat pentingnya produktivitas kerja guru bagi kesuksesan sekolah atau Pesantren maka diperlukan manajemen tenaga kependidikan yang baik dan profesional, sehingga mampu meningkatkan produktivitas kerja guru dalam konteks mengajar dan mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhinya.

Produktivitas kerja merupakan salah satu faktor penting dalam mencapai tujuan organisasi atau lembaga pendidikan yaitu menciptakan alumni yang unggul dan menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang ditentukan dan sesuai kualitas dan kebutuhan yang diharapkan. Untuk meningkatkan produktivitas kerja, pemimpin atau kyai dalam sebuah pondok pesantren harus mengetahui apakah yang diharapkan oleh individu para guru maupun administratur sudah terpenuhi, karena akan mempengaruhi semangat dan kesungguhan para tenaga kerja dalam menjalankan tugasnya dalam organisasi. Dalam mendorong perkembangan organisasi secara optimal. Peningkatan produktivitas tenaga kerja merupakan tanggung jawab dari berbagai pihak organisasi menyediakan alat, sarana, fasilitas pelatihan, dan prasarana kerja lainnya, sementara karyawan berkewajiban untuk menampilkan etos kerja, disiplin yang baik, dan berinisiatif untuk melakukan perbaikan hasil kerja secara terus menerus.

Salah satu faktor yang mempengaruhi tercapainya produktivitas kerja adalah dengan mengatur manajemen tenaga pendidik dan kependidikan secara baik dan profesional agar tercipta tenaga pendidik dan kependidikan yang kreatif dan produktif. Guru yang profesional akan mampu membawa atau membimbing peserta didiknya sesuai dengan tujuan pendidikan nasional dan peka terhadap kebutuhan masyarakat. Untuk menjadi guru yang profesional tidaklah mudah, diperlukan beberapa usaha di antaranya pelatihan, pendidikan, Diklat maupun seminar, sehingga produktivitas kerja guru meningkat. Produktivitas kerja guru menurun ditandai dengan banyaknya kelemahan, yaitu sedikit menguasai metode saat mengajar, lemahnya dalam menggunakan sumber belajar, kurang terampil, tidak sesuai antara tugas yang diemban dengan latar pendidikan, pengalaman, minat, keahlian dan keterampilan yang dikuasai, sehingga persentase hasil kelulusan menurun.

Produktivitas kerja menunjukkan tingkat kemampuan guru maupun pegawai dalam mencapai hasil (*output*), terutama dilihat dari sisi kuantitasnya. Menurut Ravianto yang dikutip oleh Tjutju Yuniarsih dan

---

<sup>5</sup> H.M Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2010, hal. 30.

Suwatno menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja pegawai meliputi: pendidikan, keterampilan, disiplin, sikap dan etika kerja, motivasi, gaji, kesehatan, teknologi, manajemen, dan kesempatan berprestasi.<sup>6</sup> Oleh karena itu tingkat produktivitas setiap tenaga kependidikan atau pegawai bisa berbeda-beda, bisa tinggi atau bisa juga rendah, tergantung pada tingkat kegigihan dalam menjalankan tugasnya.<sup>7</sup>

“Mengenai prestasi Indonesia sejak dulu, ada pula berita buruknya,” ujar Menteri Pendidikan dan Kebudayaan (Mendikbud) [Anies Baswedan](#) pada acara silaturahmi dengan kepala Dinas Pendidikan, Senin (1/12/2014) mengatakan bahwa nilai rata-rata uji kompetensi guru yang diharapkan standarnya mencapai 70 belum terpenuhi. “Nilai rata-rata guru kita, yang kita harapkan 70, namun yang sekarang baru 44,5,” ujar Mendikbud.”<sup>8</sup>

“Kualitas pendidikan di Indonesia masih perlu ditingkatkan, sungguhpun sulit untuk menentukan karakteristik atau ukuran yang di gunakan untuk mengukur kualitas pendidikan, namun beberapa indikator dapat digunakan sebagai rambu-rambu pemberi sinyal mengenai kualitas pendidikan kita. Beberapa indikator itu yang penting ialah mutu guru yang masih rendah pada masa jenjang pendidikan, rasio guru-murid termasuk yang rendah di ASEAN”.<sup>9</sup>

Hal ini menunjukkan bahwa rendahnya kualitas hasil pendidikan atau produk (*output*) lembaga-lembaga pendidikan nasional yang menunjukkan hasil yang tidak optimal. Salah satu penyebab kurang optimalnya hasil pendidikan nasional tersebut ialah karena lemahnya sumber daya manusia dan kurangnya pelatihan guru profesional, “secara umum kualifikasi pendidikan para guru/dosen di Indonesia masih belum memadai.”<sup>10</sup> Seperti manajemen pendidik dan tenaga kependidikan.

Turunnya semangat dan kegairahan guru maupun pegawai bisa di akibatkan oleh hal-hal yang bersifat material maupun non material. Dengan menurunnya semangat dan kegairahan kerja maka akan berakibat banyak pekerjaan yang tertunda, tingginya perpindahan guru atau pegawai dan tingkat absensi yang tinggi. Jumlah absensi guru yang tinggi menunjukkan keadaan semangat dan gairah kerja guru maupun pegawai

<sup>6</sup> Tjutju Yuniarsih dan Suwatno, *Manajemen Sumbar Daya Manusia*, Bandung: Alfabeta, 2013, hal. 159.

<sup>7</sup> Tjutju Yuniarsih dan Suwatno, *Manajemen Sumbar Daya Manusia,...*, hal. 156.

<sup>8</sup> [http://edukasi.kompas.com/read/2014/12/02/18365971/Berita\\_Buruk\\_Pendidikan](http://edukasi.kompas.com/read/2014/12/02/18365971/Berita_Buruk_Pendidikan).

<sup>9</sup> H.A.R. Tilaar, *Manajemen Pendidikan Nasional*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2008, hal. 150-151.

<sup>10</sup> Eti Rochaety, Pontrorini Rahayuningsih, Prima Gusti Yanti. *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2010, hal. 60.

kurang baik, yang akhirnya akan mempengaruhi produktivitas kerja guru atau pegawai.

Pada dasarnya produktivitas guru akan dinilai oleh kepala sekolah, peserta didik, orang tua dan masyarakat, Jika kinerja guru baik maka produk yang dihasilkan tentunya akan baik pula. Di sekolah guru dituntut produktif dalam proses pembelajarannya dalam kaitan ini, Tisna Amidjaja yang dikutip oleh Uwes mengatakan bahwa hasil belajar yang salah satu sisinya ditampilkan dalam penguasaan bahan ajar dan memiliki kepribadian yang tanggap terhadap perubahan dan perkembangan iptek.<sup>11</sup> Semua lembaga pendidikan atau sekolah menginginkan alumni atau lulusan sekolahnya (*output*) mampu mengembangkan dan mengaplikasikan kepada masyarakat ilmu yang telah dipelajari selama dibangku sekolahnya. H.A.R Tilaar menyatakan “Salah satu program yang dapat menyiapkan dan merekayasakan arah perkembangan masyarakat Indonesia masa depan ialah pendidikan.<sup>12</sup> Manajemen kependidikan mempunyai tugas membuat keputusan, tetapi tugas ini merupakan aspek kritis yang menuntut kemampuan manajerial untuk mengintegrasikan dan mengembangkan berbagai elemen yang relevan ke dalam situasi lembaga pendidikan secara keseluruhan. Dalam menjalankan tugasnya pihak manajemen akan dihadapkan pada terbatasnya waktu, resiko yang mungkin akan mengancam stabilitas lembaga pendidikan, dan keputusan yang diambil harus dapat dikomunikasikan pada pihak pelaksana (petugas operasional), seperti pendidik dan tenaga kependidikan.<sup>13</sup>

Pendidikan akan selalu mengalami perkembangan, maka tidak heran jika ada bahasa ganti menteri pendidikan maka akan ganti kurikulum seperti yang terjadi di negara Indonesia, walaupun sebenarnya kurikulum tersebut menyesuaikan perkembangan pendidikan yang terus berkembang, seperti adanya perubahan kurikulum tingkat satuan pendidikan (KTSP) ke kurikulum 13, menyebabkan banyak polemik dan kecemasan para guru yang belum menguasai dan memahaminya, maka lembaga pendidikan yang mengadopsi kurikulum Negeri dan Kulliyatul Mu'allimin al-Islamiyah (KMI) Gontor, dan di pondok pesantren Darunnajah di namakan dengan Tarbiyatul Muallimin wal Muallimat Al-Islamiyah (TMI) setingkat dengan Madrasah Aliyah.<sup>14</sup> Untuk mengantisipasi masalah tersebut pondok pesantren Darunnajah

---

<sup>11</sup> Sanusi Uwes, *Manajemen Perkembangan Mutu Dosen*, Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1999, hal. 60.

<sup>12</sup> H.A.R. Tilaar, *Manajemen Pendidikan Nasional*, ... , hal. 77.

<sup>13</sup> Eti Rochaety, *et.al.*, *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan*, ..., hal. 27.

<sup>14</sup> Sri Nanang Setiono dan Abdul Haris qodir (ed.), *K.H., Mahrus Amin Dakwah Melalui Pondok Pesantren, Pengalaman Merintis dan Memimpin Darunnajah Jakarta*, Jakarta: Grup Dana, 2008, hal. 78.

mengadakan pelatihan kurikulum 13 dari tanggal 23–28 Juli 2016, yang bertujuan agar para guru dapat memahami dan menerapkan serta mampu membuat rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) dengan baik sebelum melakukan proses belajar mengajar dalam kurikulum 13. Setelah selesai pelatihan setiap guru pengajar mata pelajaran diwajibkan untuk membuat RPP, ternyata hasilnya dari jumlah guru yang memegang mata pelajaran sebanyak 250 guru, masih ada 50 guru yang belum menyelesaikan RPP.<sup>15</sup> Dengan alasan masih belum ada contohnya, belum faham pembuatan RPP dan ada juga yang sibuk dengan tugas pondok pesantren yang terlalu padat.<sup>16</sup>

Pesantren mendapat pengaruh dan penghargaan besar, karena mampu mempengaruhi seluruh lapisan kehidupan masyarakat. Dalam perkembangannya pesantren dimitoskan, sebab kharisma kyai dan dukungan besar santri yang tersebar di masyarakat. Corak kehidupan kyai dan santri semacam ini membuat kedudukan pesantren menjadi multi fungsi, Kyai dijadikan imam dalam bidang ubudiyah, upacara keagamaan dan sering di minta kehadirannya untuk menyelesaikan kesulitan-kesulitan yang menimpa masyarakat. Peran kyai semakin kuat di dalam masyarakat, ketika kehadirannya diyakini membawa berkah. Kyai tidak hanya dikategorikan sebagai elite agama, tetapi juga sebagai elite pesantren, yang memiliki otoritas tinggi dalam menyimpan dan menyebarkan pengetahuan keagamaan serta berkompeten mewarnai corak tipe pesantren. Tipe kharismatik yang melekat pada diri kyai menjadi tolok ukur kewibawaan pesantren.<sup>17</sup>

Kyai di pesantren adalah penerak dalam mengemban dan mengembangkan pesantren sesuai pola yang dikehendakinya, karena di tangan seorang kiai, pesantren tetap eksis sampai saat ini. Untuk sebab itu kiai dan pesantren merupakan dua sisi yang selalu berhubungan erat secara dinamis. Sebagai pemimpin pesantren, kebijakan-kebijakan kiai sangat berpengaruh, terhadap sistem, arah, visi dan misi pesantren, lebih lebih kiai yang memiliki kemampuan kepemimpinan yang amat disegani oleh para santri, alumni, simpatisan, dan masyarakat luas, sehingga dapat di pastikan kiai yang demikian memiliki garis komando yang sangat kuat dan ditaati oleh bawahannya.<sup>18</sup>

---

<sup>15</sup> Rapat Kamis Tanggal 11 Agustus 2016 Jam 11.00 Di Gedung Rektorat Lantai 3 Yang Di Sampaikan Oleh Kepala Biro Pendidikan Ust Hasyim Sya'ban.

<sup>16</sup> Wawancara Dengan Salah Satu Guru Pondok Pesantren Darunnajah Hari Jumat Jam 12.30 Di Baitul Waqif (BW)

<sup>17</sup> Sukanto, *Kepemimpinan Kiai Dalam Pesantren*, Jakarta: Pustaka LP3ES, 1999, hal. 13.

<sup>18</sup> Mustajab, *Masa Depan Pesantren, Telaah Atas Model Kepemimpinan Dan Manajemen Pesantren Salaf*, Yogyakarta: PT. LkiS Yogyakarta, 2015, hal. 3.

Dalam tradisi kepemimpinan pesantren tradisional, pimpinan pesantren atau biasanya kyai adalah pengasuh, pemimpin, dan sekaligus pemilik pesantren, hal ini berdampak pada pola kepemimpinan di pesantren, yang semuanya berpusat pada kyai. Sehingga ada yang menyebut pesantren itu mirip “dinasti” atau sebuah “kerajaan kecil” ketika kyai meninggal seluruh aset pesantren termasuk kepemimpinannya di warisi oleh turunannya. Dari sini lahir pandangan baru bahwa kepemimpinan pesantren masa depan tidak lagi bersifat dinasti dan individual. Penetapan seorang pemimpin hendaknya lebih di tentukan oleh faktor kelayakan ketimbang keturunan, sehingga seorang anak kyai tidak otomatis akan menjadi pimpinan pesantren, kecuali memenuhi standar kelayakan menjadi pimpinan. Demikian pula kasus pesantren-pesantren besar yang memiliki ratusan dan ribuan santri, pola kepemimpinan individu tidak lagi dapat berjalan efektif.<sup>19</sup>

Mengenai suksesi kepemimpinan, kyai adalah pemimpin seumur hidup selagi belum meninggal, kepemimpinan pesantren tetap dipegangnya. Pada masa waktu masih hidup kyai berupaya melakukan pengkaderan yang diharapkan sebagai penerusnya. Kyai memang mempunyai posisi serba menentukan kebijaksanaan di tengah masyarakat, sehingga cenderung menumbuhkan otoritas mutlak, yang akhirnya justru berakibat fatal. Namun profil kyai di atas pada umumnya hanyalah terbatas pada kyai pengasuh pondok pesantren-pesantren tradisional yang memegang wewenang (otoritas) mutlak dan tidak boleh digugat oleh pihak manapun. Sedangkan kiai pesantren modern tidaklah sedemikian otoriter. Mereka bersikap lebih demokrat dan memiliki wawasan yang luas tentang kelangsungan masa depan pesantren yang dipimpinnya. Kyai pengasuh pondok pesantren modern ini memiliki kecenderungan pada kepemimpinan kolektif melalui yayasan.<sup>20</sup>

Hasbullah dalam buku Zarkasyi mengungkapkan bahwa Pondok pesantren akan berkembang atau malah sebaliknya tergantung peran dari pimpinan pondok pesantren itu sendiri, karena kyai dalam hal ini memiliki peran esensial dalam pendirian, pertumbuhan, perkembangan, dan pengurusan sebuah pesantren. Sebagai pemimpin pesantren, keberhasilan pesantren banyak tergantung pada keahlian dan kedalaman ilmu, kharisma dan wibawa, serta keterampilan kyai. Dalam konteks ini, pribadi kyai sangat menentukan, sebab dia adalah tokoh sentral dalam pesantren.<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup> Abdullah Syukri Zarkasyi, *Manajemen Pesantren, Pengalaman Pondok Modern Gontor*, Ponorogo: Trimurti Press, 2005, hal. 203.

<sup>20</sup> Mujamil Qomar, *Pesantren Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokrasi Institusi*, Jakarta : Erlangga, t.th., hal. 41.

<sup>21</sup> Abdullah Syukri Zarkasyi, *Gontor dan Pembaharuan Pendidikan Pesantren*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2005, hal. 68.

Salah satu kegagalan dalam pengelolaan organisasi pada lembaga pemerintahan maupun organisasi adalah lemahnya pemimpin dalam menjalankan tugas yang diemban. Hal ini disebabkan oleh kurangnya peran serta seorang pemimpin dalam menentukan kebijakan yang diambil atau gaya kepemimpinannya tidak ideal dan juga kurang memahami kondisi mental dan fisik pegawai. Oleh karena itu, peran pemimpin sangat dibutuhkan, baik secara interen maupun kepada pihak luar.

Karakter pemimpin dalam sebuah perusahaan maupun lembaga pendidikan juga bisa berpengaruh pada produktivitas kerja. Pemimpin yang baik akan mampu memotivasi karyawannya untuk meningkatkan produktivitas mereka, bukan membuat produktivitas menjadi turun.<sup>22</sup>

Kepemimpinan yang baik adalah suatu kepemimpinan yang menunjukkan kombinasi antara hubungan pemimpin dengan anggotanya secara baik dengan tugas-tugas yang teratur, terstruktur dan kedudukan kekuasaan dimiliki oleh pemimpin. Kepemimpinan yang efektif dapat di klasifikasikan sebagai berikut:<sup>23</sup>

1. Gaya memberitahukan (*telling style*) yakni tugas tinggi hubungan rendah.
2. Gaya menjual (*selling style*) tugas tinggi hubungan tinggi, walau masih ada pengarahan tetapi sudah mulai ada komunikasi dua arah
3. Gaya partisipatif (*participating style*) tugas rendah hubungan tinggi.
4. Gaya pendelegasian (*delegating style*) hubungan rendah tugas rendah, yang di pimpin dipercaya mengambil inisiatif sendiri dalam melakukan tugasnya, karena hendaknya mereka telah matang.

Berbagai gaya kepemimpinan akan mewarnai perilaku seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya. Bagaimana gaya kepemimpinan seseorang tentunya akan diarahkan untuk kepentingan bersama yaitu kepentingan anggota dan organisasi. Dalam lembaga pendidikan atau pesantren, salah satu elemen yang berperan penting sebagai agen perubahan adalah pemimpin yang memimpin lembaga tersebut. Hal ini karena pemimpinlah yang menjadi pengemudi ke mana lembaga pendidikan atau pesantren yang di pimpinnya itu akan di bawa. Peran *key position* kemajuan dan perkembangan tidak salah bila di alamatkan kepada kepemimpinan kyai sebagai pemimpin pesantren. Begitu pentingnya sebuah kepemimpinan dalam kehidupan manusia, maka diwajibkan kepada setiap individu untuk tunduk kepada Allah dan Rasul-Nya serta Ulil Amri, di sebutkan dalam Al-qur'an sebagai berikut:

---

<sup>22</sup> Senja Nilasari, *Panduan Praktis Menyusun Sistem Penggajian Dan Benefit*, Jakarta: Raih Asa Sukses (Penebar Swadaya Grup), 2016, hal. 20.

<sup>23</sup> Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, Bandung : Alfabeta, 2013, Cet., 7 hal. 152.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِيَ الْأَمْرِ مِنْكُمْ  
فَإِنْ تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ  
وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴿٥٩﴾

*“Wahai orang-orang yang beriman! Taatilah Allah dan taatilah Rasul (Muhammad), dan Ulil Amri (pemegang kekuasaan) di antara kamu. Kemudian, jika kamu berbeda pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah kepada Allah (Al-Qur'an) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya”. (Q.S. An-Nisa'[004]:59)*

Pimpinan mempunyai peran yang sangat besar dalam mencapai tujuan organisasi, dengan pengelolaan sumber daya manusia (SDM) atau para karyawan yang berada di bawahnya. Karyawan akan mengikuti apa yang diarahkan oleh pimpinan mengenai hubungan para karyawan, memberikan rasa aman dan nyaman dalam bekerja, memberikan reward dan punishment secara objektif, memperlakukan karyawan secara adil, memberikan kebutuhan karyawan sesuai aturan dan memberikan contoh tingkah laku yang baik terhadap bawahannya. Apabila seorang pemimpin dapat memberikan dan melaksanakan hal-hal tersebut dengan baik maka kepuasan para karyawan akan tinggi dan akan berdampak pada peningkatan produktivitas kerja yang optimal.

Gaya kepemimpinan merupakan cara pendekatan untuk mengarahkan, mengimplementasikan rencana, dan memotivasi orang-orang yang ada dalam organisasi agar mampu bekerja dengan baik. Gaya kepemimpinan dalam mengemban tugas sebagai pemimpin menjadi sorotan bagi setiap pegawai, pimpinan yang memiliki kedekatan dengan pegawai, respon terhadap setiap permasalahan, komunikatif, ramah dan bijaksana cenderung lebih disukai daripada pimpinan yang kurang simpati, kurang ramah, dan merasa berkuasa. Pimpinan yang dekat dengan bawahan cenderung mudah mempengaruhi bawahan, sehingga bila pimpinan menghendaki peningkatan disiplin, maka pegawai akan mengikuti apa yang diharapkan oleh pimpinan

Dalam hal ini gaya kepemimpinan seorang di sekolah maupun pesantren dapat menentukan kinerja integritas dan kualitas kinerja guru di sekolah, karena bagaimanapun seorang atasan dalam sebuah organisasi memegang peranan penting dalam menentukan arah kerja bawahannya. Menurut Handoko gaya kepemimpinan dalam hubungannya dengan bawahannya yaitu: gaya yang berorientasi pada tugas, disini manajer harus

lebih memperhatikan pelaksanaan pekerjaan dan memberikan arahan serta mengawasi bawahan secara tertutup agar pelaksanaan tugas tersebut sesuai dengan keinginannya. Gaya yang berorientasi kepada karyawan dimana manajer memotivasi para karyawan agar bekerja.<sup>24</sup>

Faktor lain yang menentukan produktivitas adalah disiplin kerja, hilangnya disiplin kerja akan berpengaruh terhadap efisiensi kerja dan efektivitas tugas pekerjaan. Dengan adanya disiplin kerja yang tinggi diharapkan pekerjaan akan mencapai hasil yang maksimal, Jika kedisiplinan pegawai tidak ditegakkan kemungkinan tujuan yang telah ditetapkan tidak tercapai secara efektif dan efisien. Sondang P. Siagian mengatakan, Pendisiplinan pegawai adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku karyawan sehingga para karyawan tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para karyawan yang lain serta meningkatkan prestasi kerjanya.<sup>25</sup>

Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan maupun guru terhadap peraturan dan ketetapan lembaga pendidikan maupun perusahaan. Dengan demikian bila peraturan atau ketetapan yang ada dalam lembaga pendidikan maupun perusahaan itu diabaikan, atau sering dilanggar, maka guru atau karyawan mempunyai disiplin kerja yang buruk, sebaliknya bila guru atau karyawan tunduk pada ketetapan lembaga pendidikan atau perusahaan menggambarkan adanya kondisi disiplin yang baik.

Pegawai merupakan penerak dalam suatu instansi, dalam melakukan kegiatan pegawai memerlukan petunjuk kerja dari instansi agar pelaksanaannya sesuai dengan perencanaan dan harus disukung dengan peraturan kerja instansi sehingga akan tercipta disiplin kerja. Pelaksanaan disiplin kerja itu sendiri harus dikelola dengan baik oleh pegawainya karena dengan kurangnya kedisiplinan para pegawai akan bekerja kurang baik, kurang maksimal yang mengakibatkan kinerja instansi menjadi turun.

Disiplin kerja guru maupun pegawai merupakan salah satu hal yang harus diperhatikan karena merupakan salah satu kunci keberhasilan untuk mencapai tujuan organisasi yang efektif dan efisien. Disiplin kerja memiliki arti yang sangat penting bagi kelangsungan hidup sebuah lembaga pendidikan, dengan adanya disiplin yang tinggi akan menimbulkan tingginya rasa kepedulian guru terhadap pencapaian tujuan lembaga atau perusahaan tempat ia bekerja. Produktivitas sebuah instansi

---

<sup>24</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen*, Cet. 21, Yogyakarta: BPFE\_ Yogyakarta, hal. 299.

<sup>25</sup> Sondang P. Siagian. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cet., 22, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2014, hal. 305.

pemerintahan maupun lembaga pendidikan yang kurang baik karena tidak disiplin dalam bekerja. pegawai meraka dapat keluar kantor di saat jam kerja untuk melakukan kegiatan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan. Waktu kerja dan sistem kerja yang disiplin akan membuat karyawan terdorong untuk meningkatkan produktivitasnya.<sup>26</sup> Tingginya semangat dan gairah kerja serta inisiatif para karyawan dalam melakukan pekerjaan, besarnya rasa tanggung jawab para guru untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya akan meningkatkan produktivitas guru.

Ada beberapa hal yang menyebabkan guru atau pegawai tidak disiplin diantaranya adanya kesempatan melakukan indisipliner, budaya kerja yang tidak baik, pemberian sanksi yang tidak tegas, kurang adanya pengawasan terhadap guru, melihat contoh yang tidak baik, atasan yang tidak mau menegur, guru yang menganggap disiplin sebagai siksaan, moral kerja yang rendah dan guru yang tidak menyukai pekerjaannya.

Pegawai dengan semangat yang tinggi memberikan sikap yang positif, seperti kesetiaan, kegembiraan, kerja sama, kebanggaan dalam dinas dan ketaatan kepada kewajiban. Produktivitas dan efisiensi yang tinggi cenderung merupakan akibat sikap dan tindakan demikian. disiplin termasuk dalam sikap mental pegawai, yang dimaksud dalam sikap mental adalah sikap terhadap kerja itu sendiri, terhadap perlunya menghasilkan produk bermutu, terhadap pelayanan prima kepada pelanggan dan akhirnya terhadap integritas moral dan reputasi.<sup>27</sup> Dalam dunia pendidikan disiplin bagi guru sangat di utamakan karena dengan disiplin yang tinggi akan akan menjadi contoh para siswanya untuk di tiru, sehingga dalam mendidik siswa tidak hanya sekedar membuat aturan disiplin yang tertulis tapi yang lebih penting adalah memberikan contoh disiplin pribadi pada guru itu sendiri.

Seorang guru yang menghendaki peserta didiknya melaksanakan kedisiplinan, maka seharusnya guru juga harus menjalankan kedisiplinan terlebih dahulu. Kedisiplinan guru yang tinggi akan mampu meningkatkan kinerjanya. Hal ini dikarenakan dengan kedisiplinan tersebut guru akan memiliki kemampuan dalam mencermati aturan-aturan dan langkah-langkah strategis yang harus dalam melaksanakan kegiatan pendidikan dan pengajaran.<sup>28</sup> Tapi dalam kenyataan tidak jarang seorang guru atau pendidik hanya memberikan perintah berdisiplin kepada siswa untuk

---

<sup>26</sup> Senja Nilasari, *Panduan Praktis Menyusun Sistem Pengajaran Dan Benefit*, ... , hal. 20.

<sup>27</sup> Pandi Afandi, *Concept & Indicator Human Resources Management For Management Researth*, Yogyakarta: Deepublish (Grup Penerbit Cv Budi Utama) 2016, hal. 2-3

<sup>28</sup> Novan Ardy Wiyani, *Etika Profesi Keguruan*, Yogyakarta: Gava Media, 2015, hal. 50

datang tepat waktu, menyelesaikan tugas tepat waktu dan mentaati semua yang di tetapkan sekolah dan lain sebagainya. Tidak jarang juga guru hanya bisa memerintahkan tapi tidak bisa menjalankan apa yang di perintakkannya, dengan bukti tidak jarang banyak guru yang telat datang masuk sekolah, telat masuk kelas, guru pulang sebelum jam pulang sekolah, ada guru yang keluar kelas sebelum jam belajar selesai. bahkan banyak guru yang tidak masuk ke sekolah di hari pertama masuk sekolah.

Untuk mendisiplinkan para guru di pondok pesantren pimpinan banyak membuat aturan, seperti setiap guru dan pegawai harus melakukan absen setaip pagi dimulai dari jam 05-00 sampai 06-30 atau 06-45, begitu juga perpulangan harus absen karena akan dijadikan portofolio sebagai nilai tambahan gaji dan nilai raport tingkat kedisiplinan guru di akhir semester, walau pun sudah absen, bagian pengawas madrasah (PM) akan mengontrol atau mengabsen kehadiran guru di setiap kantor, guru mengajar di kelas setiap ganti jam pelajaran. Begitu juga setiap ada rapat di sediakan absen, begitu ketatnya aturan yang berlaku bertujuan untuk menjadikan para guru menjadi guru yang berdisiplin tinggi dan mentaati semua aturan yang telah ditetapkan oleh pondok pesantren. Walaupun aturan sedemikian ketatnya tetapi masih ada saja yang tidak mentaati aturan yang telah pimpinan tetapkan, permasalahan bisa terlihat dari banyaknya para guru yang telat masuk kantor maupun tanpa keterangan meninggalkan kantor dan tugasnya. hal ini seperti yang telah di sampaikan oleh ketua pengawas madrasah ust Muhsinin dalam setiap rapat kamisan, “masih ada beberapa guru yang meninggalkan jam pelajaran maupun meninggalkan kantor tanpa keterangan (TB) setiap harinya”.

Seharusnya para karyawan atau guru mengerti bahwa dengan memiliki disiplin kerja yang baik, berarti akan dicapai pula keuntungan yang berguna, baik bagi lembaga maupun diri karyawan maupun guru itu sendiri. Oleh karena itu, diperlukan kesadaran para karyawan maupun guru dalam mematuhi peraturan-peraturan yang berlaku. Selain itu, perusahaan sendiri harus mengusahakan agar peraturan bersifat jelas, mudah dipahami dan adil, yaitu berlaku bagi pimpinan yang tertinggi maupun bagi karyawan rendah. Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi karena tanpa dukungan disiplin personil yang baik maka lembaga maupun perusahaan akan sulit dalam mewujudkan tujuannya, jadi dapat dikatakan bahwa kedisiplinan merupakan kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah di tentukan.

Disiplin kerja yang telah dilakukan oleh yayasan pondok pesantren Darunnajah Jakarta berjalan dengan baik dan dilakukan dengan kesadaran diri dan penuh rasa tanggung jawab namun kurang optimal. Hal ini dapat dilihat dari adanya cara kerjanya yang rapi, penggunaan alat kantor yang sesuai dengan aturan dan pelaksanaan kerja sesuai dengan prosedur kerja

yang tepat. Namun masih terdapat penyimpangan yang dilakukan oleh para guru maupun pegawai misalnya masih kurang tertibnya guru maupun pegawai dalam menggunakan jam kerja serta masih adanya guru terlambat dalam menyelesaikan tugas dan kewajibannya serta masih adanya guru yang tidak mau mengikuti upacara mingguan maupun tidak menghadiri rapat yang sudah dijadwalkan dan tidak jarang juga guru datang terlambat masuk sekolah. Berdasarkan fakta tersebut maka hal ini diperlukan peran serta dari pimpinan untuk menumbuhkan disiplin kerja diantara para guru maupun pegawai lainnya, agar tujuan kantor atau instansi dapat berjalan lancar.

Selain mengajar di kelas, guru TMI Darunnajah juga turut membantu pondok pesantren darunnajah dalam menjalankan aktivitas sehari-hari. Di luar kelas mereka menjadi pembimbing di asrama santri (musrif), pembimbing pramuka, klub bahasa, olah raga dan kesenian. Beberapa Guru TMI darunnajah juga membantu bapak pimpinan pesantren dalam menjalankan unit-unit usahanya yang ada di darunnajah seperti koperasi, travel, rent car, penginapan, Baitul Mal (BMT), dan sebagainya. Sebagian besar juga guru TMI berstatus sebagai mahasiswa dan dosen Sekolah Tinggi Agama Islam Darunnajah (STAIDA) dan beberapa universitas sekitar.<sup>29</sup>

Dengan latar belakang yang telah disebutkan atas, maka penulis tertarik untuk meneliti bagaimana guru-guru dalam menghasilkan atau menyelesaikan pekerjaan yang telah amanahkan, apakah dalam hal ini pemimpin yang telah memberikan tanggungjawab kepada guru menjadi motivasi untuk menjalankan kewajibannya secara baik atau malah sebaliknya dan penelitian ini juga akan meneliti bagaimana disiplin guru dalam menjalankan aktivitas kerjanya apakah mengikuti aturan yang telah ditetapkan bersama atau sebaliknya guru-guru hanya mengikuti kemauanya dalam menyelesaikan pekerjaan dan tidak mengikuti aturan yang telah ditentukan. Maka dari itu peneliti tertarik untuk meneliti tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kyai Dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Guru Di Tarbiyatul Muallimin Wal Muallimat Al-Islamiah (TMI) Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, masalah penelitian dapat diidentifikasi sebagai berikut:

---

<sup>29</sup> Pondok Pesantren Darunnajah, *Buletin darunnajah 2017*, Edisi XXV, tt, 2017, hal.

1. Rendahnya kualitas hasil pendidikan atau produk (*output*) lembaga-lembaga pendidikan nasional yang menunjukkan hasil yang tidak optimal.
2. Produktivitas kerja guru merupakan dambaan semua pihak, karena guru yang bekerja secara produktif akan menghasilkan lulusan sekolah yang berkualitas. Namun kenyataannya masih banyak guru yang belum menunjukkan produktivitasnya dalam melaksanakan tugas sebagai guru maupun pendidik, karena masih banyak siswa yang nilainya dibawah standar atau rendah.
3. Rendahnya produktivitas kerja guru ditandai banyak kelemahan yaitu, menggunakan sedikit metode, lemah sumber belajar, kurang menguasai bahan ajar dan kurang terampil disebabkan kurangnya pelatihan maupun rendahnya pendidikan.
4. Lemahnya pemimpin dalam menjalankan tugas yang diemban, disebabkan oleh kurangnya peran serta seorang pemimpin dalam menentukan kebijakan yang diambil atau gaya kepemimpinannya tidak ideal dan juga kurang memahami kondisi mental dan fisik pegawai.
5. Kepemimpinan di pondok pesantren tradisional yang bersifat individu dan dinanti dengan jumlah santri yang ratusan sampai ribuan menyebabkan pesantren berjalan tidak efektif.
6. Kyai mempunyai peran yang sangat fungsional sehingga kemajuan sebuah pesantren biasanya di tandai dengan seberapa besar kiprah kyai di dalam memimpin pesantren.
7. Sebagian guru masih belum memahami bahkan belum mengerti tentang kurikulum pendidikan nasional (Diknas) sehingga ketika terjadi perbaikan kurikulum selalu menimbulkan polemik yang meresahkan guru pada umumnya.
8. Menurunnya semangat dan kegairahan kerja berakibat banyak pekerjaan yang tertunda, tingginya perpindahan guru atau pegawai dan tingkat absensi yang tinggi, pada akhirnya akan mempengaruhi produktivitas kerja guru atau pegawai.
9. Masih adanya guru yang belum memahami membuat RPP untuk persiapan akan mengajar.
10. Kurangnya pelatihan menyebabkan menurunnya kinerja bagi pegawai maupun guru dalam menyelesaikan tugas dan kewajibannya.
11. Kegagalan dalam pengelolaan organisasi pada lembaga pemerintahan maupun organisasi adalah lemahnya pemimpin dalam menjalankan tugas yang diembannya serta kurangnya peran serta seorang pemimpin dalam menentukan kebijakan yang diambil

atau gaya kepemimpinannya tidak ideal dan juga kurang memahami kondisi mental dan fisik pegawai.

12. Seorang guru yang menghendaki peserta didiknya melaksanakan kedisiplinan, maka seharusnya guru juga harus menjalankan kedisiplinan terlebih dahulu.
13. Guru atau pegawai tidak disiplin akan melakukan indisipliner, menciptakan budaya kerja yang tidak baik, menganggap disiplin sebagai siksaan, moral kerja yang rendah dan guru tidak menyukai pekerjaannya.
14. Adanya guru-guru datang telat maupun pulang sebelum jamnya kurang berdisiplin, tidak efektif dan efisien serta kurangnya interaksi antara guru yang satu dan yang lainnya disebabkan guru kurang berdisiplin.
15. Disiplin mempunyai peranan yang sangat penting dalam mengarahkan kehidupan manusia untuk meraih cita-citanya serta kesuksesan dalam bekerja, karena tanpa adanya kedisiplinan maka seseorang tidak mempunyai patokan tentang apa yang baik dan yang buruk dalam tingkah lakunya.

### **C. Pembatasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, agar penelitian lebih fokus pada masalah yang akan diteliti, serta mengingat adanya keterbatasan tempat, waktu, tenaga dan biaya, maka penelitian ini di batasi pada Tarbiyatul Muallimin wal Muallimat Al-Islamiah (TMI) pondok pesantren Darunnjah Jakarta dan pada masalah sebagai berikut:

1. Produktivitas kerja yang berhubungan dengan hasil kerja, baik berupa barang dan jasa, yang nantinya akan menjadi perhatian semua orang dan menjadikan sebuah ukuran lembaga maupun organisasi tersebut berkualitas atau tidak sehingga perlu untuk dikaji dan teliti.
2. Gaya kepemimpinan kyai yang berhubungan dengan perilaku maupun sikap pemimpin dalam mengarahkan dan membimbing para anggota bawahannya untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya secara baik, dengan gaya kepemimpinan yang tepat dan sesuai keadaan akan menjadikan para anggota bawahannya bergairah dan bersemangat dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien, yang pada akhirnya akan meningkatkan hasil yang memuaskan serta meningkatkan produktivitas kerja guru.
3. Disiplin kerja yang berhubungan dengan tanggung jawab dan ketepatan waktu seseorang dalam menjalankan kewajibanya

sebagai seorang guru yang segala perbutannya akan menjadi contoh bagi murid-muridnya, serta bagaimana tingkat mentaati aturan yang telah di tetapkan oleh lembaga maupun organisasi guna untuk mencapai tujuan yang ditelah rencanakan secara maksimal, maka mustahil akan berhasil dan mencapai hasil yang baik (maksimal) tanpa ada disiplin yang tinggi.

#### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah dan identifikasi masalah serta pembatasan masalah di atas maka dapat dirumuskan masalahnya yaitu:

1. Adakah pengaruh positif gaya kepemimpinan kyai terhadap produktivitas kerja guru di TMI pondok pesantren Darunnajah Jakarta ?
2. Adakah pengaruh positif disiplin kerja terhadap produktivitas kerja guru di TMI pondok pesantren Darunnajah Jakarta?
3. Adakah pengaruh positif antara gaya kepemimpinan kyai dan disiplin kerja secara bersama-sama terhadap produktivitas kerja guru di TMI pondok pesantren Darunnajah Jakarta?

#### **E. Tujuan Penelitian**

Dalam setiap penelitian selalu mempunyai tujuan tertentu yang dapat memberikan arah dalam pelaksanaan penelitian tersebut. Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah yang ada, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Tujuan Objektif
  - a. Untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antara gaya kepemimpinan kyai terhadap produktivitas kerja guru di TMI pondok pesantren Darunnajah Jakarta.
  - b. Untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antara disiplin kerja terhadap produktivitas kerja guru di TMI pondok pesantren Darunnajah Jakarta.
  - c. Untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antara gaya kepemimpinan kyai dan disiplin kerja terhadap produktivitas kerja guru di TMI pondok pesantren Darunnajah Jakarta.
2. Tujuan Subjektif
  - a. Untuk menambah wawasan dan pengetahuan penulis dalam hal gaya kepemimpinan kyai, disiplin kerja dan produktivitas kerja guru.
  - b. Untuk menerapkan ilmu yang telah dipelajari dengan kenyataan di lapangan mengenai gaya kepemimpinan kyai dan disiplin kerja.

- c. Untuk memperoleh data-data yang dibutuhkan dalam penulisan berbentuk Tesis.

## **F. Manfaat Penelitian**

Dari hasil penelitian ini, diharapkan dapat memberikan manfaat, sebagai berikut:

### **1. Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi wawasan ilmu pengetahuan dan wahana untuk pengembangan ilmu pendidikan dan dapat memberikan kontribusi dan bahan kajian/pemikiran untuk pengembangan manajemen pendidikan khususnya yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan kyai, disiplin kerja dan produktivitas kerja guru.

### **2. Manfaat Praktis**

- a. Bagi lembaga atau yayasan sebagai obyek penelitian untuk mengetahui pengaruh antara gaya kepemimpinan kyai dan disiplin kerja terhadap produktivitas kerja guru.
- b. Bagi para guru sebagai acuan untuk lebih meningkatkan rasa tanggung jawab dan disiplin kerja dalam menjalankan tugas-tugasnya.
- c. Bagi masyarakat, penelitian ini diharapkan mampu memberikan informasi mengenai pengaruh antara gaya kepemimpinan kyai dan disiplin kerja terhadap produktivitas kerja guru di pondok pesantren Darunnajah Jakarta.
- d. Bagi Akademisi di harapkan penelitian ini bisa menjadi bahan referensi dan menambah khazanah ilmu manajemen pendidikan dalam penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan masalah gaya kepemimpinan, disiplin kerja maupun produktivitas kerja guru.
- e. Bagi peneliti: untuk menambah wawasan dan pengalaman dalam dunia penelitian serta syarat untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd) pada Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam Program Pascasarjana Institut Perguruan Ilmu Al-Qur'an (PTIQ) Jakarta.

## **G. Sistematika Penulisan**

Dalam bagian ini, penulis mensistematisasikan bagian-bagian yang dibahas menjadi beberapa Bab yang saling terkait, tersistematis, terarah, serta mudah dimengerti, sehingga saling mendukung dan menjadi satu kesatuan yang bulat dan utuh. Adapun sistematika dalam penyusunan rencana penelitian penulisan tesis yang berjudul “pengaruh gaya

kepemimpinan kyai dan disiplin kerja terhadap produktivitas kerja guru di TMI pondok pesantren Darunnajah Jakarta” yang terdiri atas lima Bab adalah sebagai berikut:

#### BAB I Pendahuluan

Bab ini meliputi latar belakang masalah, identifikasi masalah, pembatasan dan perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

#### BAB II Kajian Pustaka dan Kajian Teori

Bab ini meliputi hakikat produktivitas kerja, penerapan produktivitas kerja dalam pendidikan, faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja, indikator produktivitas kerja guru. Hakikat gaya kepemimpinan kyai, macam-macam gaya kepemimpinan kyai, faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan, indikator gaya kepemimpinan kyai. Hakikat disiplin kerja, faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja, indikator disiplin kerja. kerangka hasil penelitian yang relevan, kerangka teori dan hipotesis penelitian.

#### BAB III Metode Penelitian

Bab III ini meliputi populasi dan sampel, sifat data, metode penelitian, variabel penelitian dan skala pengukuran, instrumen produktivitas kerja guru, definisi konseptual, definisi operasional, kisi-kisi instrumen, instrumen gaya kepemimpinan kyai, definisi konseptual, definisi operasional, kisi-kisi instrumen, instrumen disiplin kerja, definisi konseptual, definisi operasional, kisi-kisi instrumen, jenis-jenis data penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, hipotesis statistika, tempat dan waktu penelitian.

#### BAB IV Deskripsi Data dan Uji Hipotesis

Bab IV ini membahas hasil penelitian yang meliputi: gambaran umum pondok pesantren Darunnajah Jakarta, pengujian validitas dan penghitungan reliabilitas, deskripsi data, analisis butir data pengujian persyaratan analisis data, analisis inferensial, pengujian hipotesis, pembahasan hasil penelitian.

#### BAB V Kesimpulan dan Saran-saran

Bab ini meliputi kesimpulan dari hasil penelitian yang merupakan jawaban dari perumusan masalah. selanjutnya disajikan saran, daftar pustaka, lampiran-lampiran dan daftar riwayat hidup.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA DAN KAJIAN TEORI**

#### **G. Teori Penelitian**

Dalam teori penelitian ini akan membahas dasar-dasar untuk mendukung penelitian yang akan dilakukan, maka dari itu dalam sub bab. teori penelitian ini akan membahas teori tentang:

1. Produktivitas kerja guru yang terdiri dari hakikat produktivitas kerja, pengukuran produktivitas kerja, faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja guru, dan indikator produktivitas kerja guru
2. Gaya kepemimpinan kyai yang terdiri dari hakikat gaya kepemimpinan kyai, macam-macam gaya kepemimpinan kyai dan indikator gaya kepemimpinan
3. Disiplin kerja yang terdiri dari hakikat disiplin kerja, fungsi disiplin kerja, tujuan disiplin kerja, faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja dan indikator disiplin kerja. Akan diuraikan satu persatu dalam sub bab di bawah ini

#### **1. Produktivitas kerja Guru**

##### **a. Hakikat Produktivitas Kerja**

Produktivitas adalah keinginan dan upaya manusia untuk selalu meningkatkan kualitas kehidupan dan penghidupan disegala bidang. Sedangkan menurut Formulasi Nasional Productivity Bord (NPB) Singapore, dalam Sedarmayanti dinyatakan bahwa produktivitas adalah sikap mental yang mempunyai semangat untuk melakukan peningkatan perbaikan.



<sup>1</sup> Dalam buku produktivitas dan manajemen juga disebutkan bahwa produktivitas mengandung pengertian sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari kemarin.<sup>2</sup>

Produktivitas menurut Wirawan adalah istilah rasio keluaran (*output*) terhadap masukan (*input*) yang mengukur efektivitas dan efisiensi dari produksi.<sup>3</sup> Pada setiap proses terjadi transformasi input menjadi output, input terdiri dari tenaga kerja, bahan baku, metode kerja, alat kerja, modal kerja dan informasi. Output adalah barang-barang atau jasa yang memiliki nilai tambah.<sup>4</sup> Deskripsi lain tentang produktivitas adalah sebagai rasio keluaran barang dan jasa dibagi masukan atau sumber daya yang dipergunakan untuk memproduksi barang dan jasa tersebut, seperti rasio lainnya dapat di perbaiki dengan meningkatkan pengeluaran, menurunkan masukan atau kedua.<sup>5</sup> Produktivitas total ialah rasio output bruto riil dengan kombinasi tenaga kerja, moral, dan produk-produk yang dibeli dari luar perusahaan sebagai input.<sup>6</sup>

Secara umum produktivitas diartikan sebagai hubungan antara keluaran (barang-barang atau jasa dengan masukan (tenaga kerja bahan, bahan, uang). Produktivitas adalah ukuran efisiensi produktif, suatu perbandingan antara hasil keluaran dan masukan. Masukan sering dibatasi tenaga kerja, sedangkan keluaran diukur dalam kesatuan fisik, bentuk dan nilai.<sup>7</sup>

Menurut Bujang Rahman Produktivitas menunjukkan tingkat kemampuan pegawai dalam mencapai hasil (*output*), terutama dilihat dari sisi kuantitasnya. Produktivitas merupakan selisih positif antara masukan (*input*) dan keluaran (*output*).<sup>8</sup> Secara umum produktivitas mengandung pengertian perbandingan antara hasil yang dicapai

---

<sup>1</sup> Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Cet. 3, Bandung: CV. Mandar Maju, 2009, hal. 56.

<sup>2</sup> J. Javianto, *Produktivitas dan manajemen*, Seri Produktivitas Jakarta: Sarana Informasi Usaha dan Produktivitas (SIUP), 1985, hal. 19.

<sup>3</sup> Wirawan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori, Psikologi, Hukum Ketenagakerjaan, Aplikasi, Dan Penelitian: Aplikasi Dalam Organisasi Bisnis, Pemerintahan dan Pendidikan*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2015, hal. 477.

<sup>4</sup> Darsono dan Tjatjuk Siswandoko, *Manajemen Sumber Daya Manusia Abad 21*, hal. 168

<sup>5</sup> Wibowo, *Manajemen Kerja*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada 2012, hal. 111.

<sup>6</sup> Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi*, Cet. 8, Jakarta: Prenada Media Group, 2016, hal. 207.

<sup>7</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Kencana Prenada Media group, 2016, hal. 99

<sup>8</sup> Bujang Rahman, *Manajemen Mutu Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2013, hal. 68

(*output*) dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan (*input*). Produktivitas dapat diartikan sebagai ratio antara hasil karya nyata (*output*) dalam bentuk barang dan jasa, dengan masukan (*input*) sebenarnya.<sup>9</sup>

Produktivitas mempunyai arti penting dalam meningkatkan kesejahteraan nasional. Hal ini disebabkan karena produktivitas merupakan kekuatan untuk menghasilkan barang dan jasa. Peningkatan produktivitas juga berdampak pada peningkatan standar hidup. Secara umum produktivitas diartikan sebagai hubungan antara keluaran (*output*) dengan masukan (*input*), berarti dapat dikatakan bahwa produktivitas berkaitan dengan efisiensi penggunaan input dalam memproduksi output. Dalam hal ini Produktivitas adalah keinginan dan upaya manusia untuk selalu meningkatkan kualitas kehidupan dan penghidupan disegala bidang.<sup>10</sup>

Produktivitas berasal dari kata *Product* artinya hasil. Berarti yang dimaksud produktivitas kerja yaitu seseorang yang meningkatkan kualitas kerja. Untuk mencapai produktivitas kerja maka seseorang harus menambah wawasan keterampilan dan pengetahuan yang sesuai dengan pekerjaannya. Dalam ajaran agama setiap muslim dianjurkan untuk meningkatkan kemampuan kerja serta dituntut untuk selalu menambah wawasan ilmu pengetahuan, maka profesionalisme dalam bekerja merupakan sesuatu yang harus dimiliki untuk mewujudkan produktivitas kerja.<sup>11</sup>

Produktivitas kerja adalah kegunaan dan upaya manusia untuk selalu meningkatkan kualitas kehidupan dan penghidupan disegala bidang.<sup>12</sup> Dalam dunia pendidikan Produktivitas kerja berkaitan dengan keseluruhan penataan dan penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Produktivitas kerja dapat juga diartikan sebagai hasil kongkrit (produk) yang dihasilkan individu ataupun kelompok, selama satuan waktu tertentu dalam suatu proses kerja. Dalam hal ini semakin tinggi produk yang dihasilkan dalam waktu yang semakin singkat dapat dikatakan bahwa tingkat produktivitasnya mempunyai nilai yang tinggi.

Ajaran Islam dalam hal ini sangat menganjurkan kepada umatnya untuk bekerja dengan giat agar menjadi individu yang berkualitas dan berkuantitas, untuk menghasilkan sesuatu yang

---

<sup>9</sup> Tjutju Yuniarsih dan Suwatno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cet. 3, Bandung: Alfabeta, 2011, hal. 156-157

<sup>10</sup> Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*,..., hal. 56.

<sup>11</sup> Samsul Arifin, *Pendidikan Agama Islam*, Yogyakarta: Deepublish, 2014, hal. 75

<sup>12</sup> Pupuh Fathurrohman dan Aa Suryana, *Guru Profesional*, Bandung: PT. Refika Aditama, 2012, hal. 99.

bermanfaat baik untuk dirinya maupun untuk orang lain dan melarang untuk bermalas-malasan dalam bekerja, dalam artian bahwa Islam membenci sifat bermalas-malasan khususnya dalam bekerja. Pada dasarnya apapun yang dilakukan setiap manusia akan diperhatikan oleh sang pencipta maupun oleh makhluk ciptaannya, dijelaskan dalam surat At-Taubah yang berbunyi:

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ  
إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

“dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan” (Q.S. At-Taubah, [009] ayat : 105.)

Dari kosa kata ‘Amila inilah secara harfiah diartikan dengan “amal secara kontekstual dapat diartikan menjadi perbuatan, perilaku, atau pekerjaan seseorang yang dilakukan dalam kehidupan sehari-hari mereka. Kalau perbuatan itu sifatnya perbuatan ritual agama kata ‘Amila disitu berarti amal saleh, yang kan mendapat pahala nanti di akhirat dan mendapat balasan disisi Allah SWT. Sedangkan ‘Amila yang berkaitan dengan duniawi berarti pekerjaan, aktivitas, atau usaha yang akan mendatangkan manfaat bagi pelakunya di dunia ini.<sup>13</sup> Dalam hal ini, HAMKA juga menafsirkan ‘Amila dalam Tafsir Al-Azhar sebagai pekerjaan, usaha, perbuatan atau keaktifan hidup.<sup>14</sup>

Islam menyuruh berusaha secara halal dengan sekuat tenaga. Dilarang bermalas-malasan berpangku tangan. Dalam ayat di atas menegaskan keharusan berusaha, Islam membolehkan mempunyai harta kekayaan sesuai dengan hasil usaha setiap pribadi. Jadi tidak seperti sistem komunisme yang melarang memiliki kekayaan pribadi, serta berbeda dengan sistem kapitalisme dimana orang hanya memetingkan diri sendiri, tidak mau tahu kepentingan umum.<sup>15</sup> Dalam tafsir Al-Maraghi disebutkan bahwa berkerjalah kamu untuk duniamu dan akhiratmu, untuk dirimu dan bangsamu, karena kerja itulah kunci

<sup>13</sup> Muchlis M, Hanafi, *et.al*, Tafsir Al-Qur'an Tematik, Kerja dan Ketenagakerjaan, Jakarta: Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an, 2010, hal. 33.

<sup>14</sup> Abdul Malik Abdul Karim Amrullah, (HAMKA), Tafsir Al-Azhar Juz 10-12, Surabaya : Yayasan Latimojong, 1984, hal. 37.

<sup>15</sup> Oemar Bakry, Tafsir Rahmat, Jakarta: PT. Mutiara, 1983, hal. 383.

kebahagian, bukan sekedar alasan yang dikemukakan ketika tidak berbuat apa-apa, atau sekedar mengaku giat dan bekerja keras.<sup>16</sup>

Dalam surah At-Taubah ayat seratus lima (105) ini dengan tegas menyuruh kita mempertinggi produksi, dan tiap-tiap kita mestilah produktif, mengeluarkan hasil, dan tahu dimana tempat kita masing-masing. Tidak ada pekerjaan yang hina, asal halal dan asal tidak melepaskan diri dari pada ikatan dengan Tuhan.<sup>17</sup>

Konsep produktivitas kerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua dimensi, yaitu dimensi individu dan dimensi organisasi.<sup>18</sup> Dimensi individu tidak lain melihat produktivitas terutama dalam hubungannya dengan karakteristik-karakteristik individu, dalam hal ini berarti esensi produktivitas adalah sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan ini harus lebih baik dari hari kemarin dan hari esok hari lebih baik dari hari ini. Sedangkan ditinjau dari dimensi keorganisasian konsep produktivitas secara keseluruhan merupakan dimensi lain dari pada upaya mencapai kualitas dan kuantitas, sehingga berorientasi kepada bagaimana berfikir dan bertindak untuk mendayagunakan sumber masukan agar dapat yang optimum.<sup>19</sup>

Ada tiga aspek utama yang perlu ditinjau dalam meningkatkan produktivitas kerja yang tinggi, yaitu:

- 1) Aspek kemampuan manajemen tenaga kerja
- 2) Aspek efisiensi tenaga kerja
- 3) Aspek kondisi lingkungan kerja.

Ketiga aspek tersebut saling terkait dan terpadu dalam satu sistem dan dapat diukur dengan berbagai ukuran yang relatif sederhana.<sup>20</sup>

Produktivitas dalam dunia pendidikan berkaitan dengan keseluruhan proses penataan dan penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan pendidikan efektif dan efisien.<sup>21</sup> Lembaga pondok Pesantren dalam mencapai produktivitas yang tinggi perlu memperhatikan masalah pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, sikap, dan perilaku yang merupakan faktor pendorong dalam mencapai

<sup>16</sup> Ahmad Mushthafa Al-Maraghi, *Terjemah Tafsir Al-Maraghi Juz 5*, Semarang: Toha Putra, 1993. hal. 35.

<sup>17</sup> Abdul Malik Abdul Karim Amrullah, (HAMKA), *Tafsir Al-Azhar Juz 10-12,...*, hal. 38.

<sup>18</sup> Kadar Nurjaman, *Manajemen Personalia*, Bandung: CV Pustaka Setia, 2014, hal. 218.

<sup>19</sup> Pandi Afandi, *Concept & Indicator Human Resaourtes Management For Management Research*, Yogyakarta: CV Budi Utama, hal. 74-75.

<sup>20</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia,...*, hal. 101.

<sup>21</sup> E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi,*, Rosdakarya, Bandung, 2003, hal. 92.

produktivitas, karena dengan produktivitas yang tinggi akan dapat menjamin keeksisn suatu pesantren. Peningkatan produktivitas merupakan salah satu faktor kunci bagi perkembangan suatu perusahaan maupun lembaga pendidikan supaya dapat maju. Pengertian dari produktivitas itu sendiri adalah perbandingan kegiatan antara efektifitas keluaran (barang-barang atau jasa) dengan efesiensi masukan (tenaga kerja, bahan, uang).<sup>22</sup>

Produktivitas kerja terdiri dari tiga aspek yaitu pertama produktivitas adalah keluaran fisik perunit dari usaha produktif, kedua produktivitas merupakan tingkat keefektifan dari manajemen industri di dalam menggunakan fasilitas-fasilitas untuk produksi, dan ketiga produktivitas adalah keefektifan dari penggunaan tenaga dan peralatan. Tetapi pada intinya semua rasio dari hasil kerja dengan waktu yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk dari seorang tenaga kerja.<sup>23</sup>

Dalam bidang pendidikan produktivitas berkaitan dengan keseluruhan proses penataan dan penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Thomas dalam buku Mulyasa mengemukakan bahwa produktivitas pendidikan dapat ditinjau dari tiga dimensi yaitu:

- 1) Produktivitas sekolah dari segi keluaran administratif, yaitu seberapa besar dan seberapa baik layanan yang dapat diberikan dalam suatu proses pendidikan, baik oleh guru, kepala sekolah, maupun pihak lain yang berkepentingan.
- 2) Produktivitas dari segi keluaran perubahan perilaku, yaitu dengan melihat nilai-nilai yang diperoleh peserta didik sebagai suatu gambaran dari prestasi akademik yang telah dicapainya dalam priode belajar tertentu disekolah.
- 3) Produktivitas sekolah dari keluaran ekonomis yang berkaitan dengan pembiayaan layanan pendidikan di sekolah. Yang mencakup harga layanan yang diberikan dan perolehan yang ditimbulkan oleh layanan itu atau disebut “peningkatan nilai balik”<sup>24</sup>.

Produktivitas pendidikan berbeda dengan hasil produktivitas benda dan jasa yang mudah dihitung atau diukur. Produktivitas pendidikan berkaitan dengan bagaimana menghasilkan keluaran atau lulusan pendidikan baik secara kuantitas maupun kualitas, sehingga

---

<sup>22</sup> Muchtar .A.F, *Strategi Memenangkan Persaingan Usaha Dengan Menyusun Plan*, Jakarta: PT. Elex Media Komputindo Kompas Gramedia, 2010, hal. 102.

<sup>23</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia,...*, hal. 102.

<sup>24</sup> E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi*, Rosdakarya, Bandung, 2003, hal. 93-94.

pada akhirnya diperoleh lulusan yang berkualitas, sesuai dengan kebutuhan.

Engkoswara dalam Sedarmayanti menyatakan bahwa produktivitas kerja dalam dunia pendidikan berkaitan dengan keseluruhan proses penataan dan penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.<sup>25</sup> Jadi produktivitas kerja guru menunjukkan efisiensi produksi di bidang pengajaran dengan kata lain kemampuan seseorang guru untuk menggunakan kekuatannya dan mewujudkan segenap potensi pada dirinya. Menggunakan kemampuan atau mewujudkan segenap potensi guna mewujudkan kreatifitasnya.

Produktivitas seorang lulusan lembaga pendidikan atau pesantren akan tergantung kepada masukan yang telah diberikan pada waktu proses belajar mengajar dilaksanakan. Masukan tersebut berupa perlengkapan mengajar, ruangan, buku, kualifikasi pengajar, kurikulum dan silabus pelayanan pihak sekretariat dan sebagainya.

Secara umum produktivitas kerja karyawan diartikan sebagai efisiensi dan penggunaan sumber daya yang menghasilkan keluaran, sedangkan ukuran produktivitas kerja adalah ratio yang berhubungan dengan keluaran (barang dan jasa) terhadap satu atau lebih dari masukan (tenaga kerja, modal, energi) yang menghasilkan barang atau jasa (input)

Dari paparan di atas dapat diambil kesimpulan bahwasanya produktivitas kerja guru adalah kemampuan guru dalam menghasilkan produk barang maupun jasa dari berbagai sumber daya yang penggunaan untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan oleh suatu lembaga pendidikan dalam jangka waktu tertentu dengan menggunakan semua sumber daya yang ada secara efektif dan efisien.

## **b. Pengukuran Produktivitas**

Produktivitas secara total atau secara keseluruhan artinya keluaran yang dihasilkan di peroleh dari keseluruhan masukan yang ada dalam organisasi. Masukan atau faktor produksi dapat berupa tenaga kerja, capital, bahan, teknologi, dan energi, salah satu masukan seperti tenaga kerja dapat menghasilkan keluaran yang dikenal produktivitas individu<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, ..., hal. 62.

<sup>26</sup> Sedarmayanti, *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja*, ..., hal. 199.

Produktivitas kerja dapat diukur melalui faktor-faktor yang digunakan dalam pengukuran produktivitas kerja seperti pendapat Henry Simanora sebagai berikut:

- 1) Kuantitas kerja adalah hasil yang dicapai oleh karyawan dalam jumlah tertentu dengan perbandingan standar yang ditetapkan oleh perusahaan
- 2) kualitas kerja adalah suatu standar hasil yang berkaitan dengan mutu suatu produk yang dihasilkan karyawan dalam hal ini merupakan suatu kemampuan karyawan menyelesaikan pekerjaan secara teknis dengan perbandingan standar yang ditetapkan oleh perusahaan
- 3) ketepatan waktu adalah tingkat suatu aktivitas selesai pada awal waktu yang ditentukan, dilihat dari koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.<sup>27</sup>

Menurut Tjutju dan Swatno Produktivitas kerja dapat diukur dengan dua standar utama, yaitu produktivitas fisik dan produktivitas nilai. Secara fisik produktivitas kerja dapat diukur secara kuantitatif seperti banyaknya keluaran (panjang, berat, lamanya waktu dan jumlah). Sedangkan berdasarkan nilai, produktivitas kerja diukur atas dasar nilai-nilai kemampuan, sikap, perilaku, disiplin, motivasi dan komitmen terhadap pekerjaan atau tugas.<sup>28</sup>

Dewan Produktivitas Nasional dalam Hasibuan mengemukakan cara pengukuran produktivitas sebagai berikut:

$$\text{Produktivitas TK} = \frac{\text{Hasil sebenarnya}}{\text{Total hari kerja sebenarnya}}$$

Keterangan:

- 1) Hasil sebenarnya adalah hasil aktual per periode tertentu
- 2) Total hari kerja sebenarnya adalah merupakan hasil perkalian antara jumlah karyawan suatu periode tertentu dengan hari kerja aktif dalam periode yang bersangkutan.<sup>29</sup>

Secara umum, produktivitas dinyatakan sebagai rasio antara keluaran terhadap masukan, atau rasio hasil yang diperoleh terhadap

<sup>27</sup> Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: STIE YKPN, 2004, hal. 234-235.

<sup>28</sup> Tjutju Yuniarsih dan Suwatno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cet. 3, Bandung: Alfabeta, 2011, hal. 162.

<sup>29</sup> Malayu Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi*, Jakarta: Bumi Aksara, 2007, hal. 128.

sumber daya yang dipakai. Dalam bentuk persamaan dituliskan sebagai berikut:<sup>30</sup>

$$\text{Produktivitas} = \frac{\text{Keluaran}}{\text{Masukan}} = \frac{\text{Hasil yang diperoleh}}{\text{Sumber daya yang digunakan}}$$

Bila dalam rasio tersebut dimasukkan yang dipakai untuk menghasilkan keluaran dihitung seluruhnya, disebut sebagai produktivitas total, tetapi jika yang dihitung sebagai masukan hanya komponen tertentu saja maka disebut sebagai produktivitas parsial

$$\text{Produktivitas} = \frac{\text{Keluaran}}{(\text{tenaga kerja} + \text{mesin} + \text{material, dsb})}$$

$$\text{Produktivitas} = \frac{\text{Keluaran}}{\text{biaya tenaga kerja}} \text{ atau } \frac{\text{Keluaran}}{\text{jam kerja-orang}}$$

Produktivitas total digunakan untuk mengukur perubahan efisiensi dari kegiatan operasi, untuk mengukur perubahan produktivitas total dalam suatu periode waktu, semua faktor yang berkaitan dengan kuantitas keluaran dan masukan yang digunakan selama periode tadi diperhitungkan. Faktor ini meliputi manusia, mesin, modal, material, energi dan lainnya

Pengukuran Produktivitas parsial dapat dilakukan untuk setiap masukan secara terpisah atau secara total untuk keseluruhan masukan yang digunakan dalam menghasilkan keluaran.<sup>31</sup> Dalam hal ini yang paling banyak diamati ialah produktivitas tenaga kerja, yang sangat dipengaruhi oleh perubahan teknologi. Pertumbuhan teknologi yang tinggi apabila faktor lain tetap akan meningkatkan produktivitas tenaga kerja yang tinggi pula.

Menurut Muchdarsyah Sinungan Manfaat dari pengukuran produktivitas kerja adalah

- 1) Umpan balik pelaksanaan kerja untuk memperbaiki produktivitas kerja karyawan
- 2) Evaluasi produktivitas kerja digunakan untuk penyelesaian masalah
- 3) Keputusan penetapan
- 4) Kebutuhan latihan dan pengembangan
- 5) Perencanaan dan pengembangan karir
- 6) Mengetahui penyimpangan-penyimpangan proses staffing
- 7) Mengetahui ketidak akuratan informal

---

<sup>30</sup> Eddy Harjanto, *Manajemen Operasi*, Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia, t.th, hal. 12-13.

<sup>31</sup> Mulyadi, *Sistem Perencanaan Dan Pengendalian Manajemen Sistem Pelipat Ganda Kinerja Perusahaan*, Jakarta: Salemba Empat, 2007, hal. 382

- 8) Memberikan kesempatan kerja yang adil
- 9) Indikator produktivitas kerja.<sup>32</sup>

### c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Produktivitas kerja guru

Setiap lembaga pendidikan selalu berkeinginan agar tenaga kerja yang dimiliki mampu meningkatkan produktivitas yang tinggi. Dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja karyawan maupun guru pada suatu yayasan atau perusahaan perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja tersebut. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun faktor-faktor yang berhubungan dengan lingkungan dan kebijakan pemerintah secara keseluruhan.

Produktivitas kerja dalam suatu organisasi atau lembaga pendidikan merupakan faktor yang penting, terutama bila dihubungkan dengan masalah penggunaan sumber daya input. Menurut Muchdarsyah yang dikutip oleh Tjutju Yuniarsih menjelaskan bahwa produktivitas suatu organisasi dipengaruhi oleh manusia, modal, metode (*proses*), produksi, umpan balik, lingkungan internal organisasi, dan lingkungan eksternal (baik lokal, regional, nasional maupun internasional).<sup>33</sup>

Pada dasarnya bisa diklasifikasikan menjadi dua jenis faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas yaitu faktor yang berpengaruh secara langsung dan berpengaruh tidak langsung. Tenaga kerja atau pegawai merupakan faktor produksi yang dinamis, yang memiliki kemampuan berfikir dan motivasi kerja sehingga akan mempengaruhi langsung produktivitas kerja. Apa bila manajemen perusahaan mampu meningkatkan motivasinya, maka produktivitas akan meningkat.<sup>34</sup>

Menurut Senja Nilasari beberapa faktor yang dapat menentukan produktivitas kerja diantaranya:

- 1) Pekerjaan yang menarik
- 2) Keamanan dan perlindungan dalam pekerjaan
- 3) Penghayatan atas maksud dan makna pekerjaan
- 4) Lingkungan atau suasana kerja yang baik
- 5) Promosi dan pengembangan diri karyawan sejalan dengan perkembangan perusahaan
- 6) Terlibat dalam kegiatan organisasi

---

<sup>32</sup> Muchdarsyah Sinungan, *Produktivitas Apa dan Bagaimana*, Jakarta: Bumi Aksara, 2005, hal. 126.

<sup>33</sup> Tjutju Yuniarsih dan Suwatno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cet. 3, ..., hal, 39

<sup>34</sup> Kadar Nurjaman, *Manajemen Personalia*, Bandung: CV Pustaka Setia, 2014, hal. 225.

- 6) Adanya pengertian dan simpati terhadap persoalan pribadi
- 7) Kepemimpinan yang memotivasi dan loyal pada karyawan
- 8) disiplin kerja dan gaji/upah/imbalan.<sup>35</sup>

Pendapat Anoraga yang dikutip oleh Tjutju Yuniarsih menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja sebagai berikut:

- 1) Pekerjaan yang menarik
- 2) Upah yang baik
- 3) Keamanan dan perlindungan dalam pekerjaan
- 4) Penghayatan atas maksud dan makna pekerjaan
- 5) Lingkungan atau suasana kerja yang baik
- 6) Promosi dan perkembangan diri merasa sejalan dengan perkembangan perusahaan/organisasi
- 7) Merasa terlibat dalam kegiatan-kegiatan organisasi
- 8) Pengertian dan simpati atas persoalan-persoalan pribadi
- 9) Kesetiaan pimpinan pada diri si pekerja
- 10) Disiplin kerja yang keras.<sup>36</sup>

Menurut balai pengembangan produktivitas daerah dalam Sedarmayanti ada enam faktor utama yang menentukan produktivitas tenaga kerja:<sup>37</sup>

- 1) Sikap kerja, seperti: kesediaan untuk kerja secara bergiliran, dapat menerima tambahan tugas dan bekerja dalam suatu tim
- 2) Tingkat keterampilan, yang ditentukan oleh pendidikan dan pelatihan
- 3) Hubungan antara pegawai dan pimpinan organisasi yang terlihat dalam usaha bersama antara pimpinan organisasi dan pegawai untuk meningkatkan produktivitas melalui lingkaran pengawasan mutu (*quality control circles*)
- 4) Manajemen produktivitas, yaitu: manajemen yang efisien mengenai sumber dan sistem kerja untuk mencapai peningkatan produktivitas.
- 5) Efisien tenaga kerja, seperti: perencanaan tenaga kerja dan penambahan tugas
- 6) Kewiraswastaan, yang terlihat dalam pengambilan resiko, kreativitas dalam berusaha, dan berada pada jalur yang benar dalam berusaha.

---

<sup>35</sup> Senja Nilasari, *Panduan Praktis Menyusun Sistem Penggajian Dan Benefit*, Jakarta: Raih Asa Sukses, Penebar Swadaya Grup, 2016, hal. 15-20.

<sup>36</sup> Tjutju Yuniarsih dan Suwatno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cet. 3, ..., hal. 159-160.

<sup>37</sup> Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas kerja*, ..., hal. 71.

Selanjutnya menurut Simanjuntak yang di kutip oleh Edy Sutrisno memaparkan faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja,<sup>38</sup> diantaranya:

#### 1. Pelatihan

Pelatihan adalah kegiatan yang dirancang untuk meningkatkan kinerja pekerja dalam pekerjaan yang diserahkan kepada mereka.<sup>39</sup> Latihan kerja yang di maksud melengkapi karyawan dengan keterampilan dan cara-cara yang tepat untuk menggunakan peralatan kerja. Untuk itu, latihan kerja diperlukan bukan saja sebagai pelengkap akan tetapi sekaligus untuk memberikan dasar-dasar pengetahuan. Dengan adanya pelatihan akan memungkinkan karyawan untuk mengembangkan kompetensi kerjanya, mengetahui keahlian baru, mempelajari inovasi-inovasi baru yang berhubungan dengan pekerjaannya, meningkatkan produktivitas kerja dan meningkatkan etos kerja.<sup>40</sup> Maka dengan di adakannya pelatihan dimungkinkan menjadi sarana bagi para pekerja atau pegawai untuk menambah ilmu baru serta bermanfaat bagi perusahaan atau lembaga guna untuk meningkatkan produktivitas dan etos kerja para karyawan maupun pegawai.

#### 2. Mental dan kemampuan fisik karyawan

Keadaan mental dan fisik karyawan merupakan hal yang sangat penting untuk menjadi perhatian bagi organisasi, sebab keadan fisik dan mental karyawan mempunyai hubungan yang sangat erat dengan produktivitas kerja karyawan. Yang termasuk dalam sikap mental diantaranya: motivasi kerja, disiplin kerja dan etika kerja.<sup>41</sup>

#### 3. Hubungan antara atasan dan bawahan

Hubungan antara atasan dan bawahan yang saling membantu dan memberikan yang terbaik di antara keduanya akan menciptakan kerja sama yang solid dalam satu tujuan yang diinginkan, atasan yang memberikan sikap mmeperhatikan bawahannya dan melindungi hak-hak bawahan akan di cintai oleh bawahannya. Jika sikap seperti ini sudah terbentuk maka sikap saling jalin menjalin mampu mengerakkan para karyawan untuk berkerja secara totalitas yang pada akhirnya akan mampu meningkatkan produktivitas kerja karyawan dalam berkerja. Dengan diperlakukannya karyawan dengan baik,

---

<sup>38</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*,..., hal. 103

<sup>39</sup> Agus M. Harjana, *Training SDM yang Efektif*, Yogyakarta: Kanisius (Anggota IKAPI) 2001, hal. 12.

<sup>40</sup> Muhammad Lailatul Qodri Z. *Panduan lengkap Human Resources Divisuon (HRD) dan General Affair (GA)*, Jakarta: Raih Asa Sukses, 2014, hal 143.

<sup>41</sup> Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas kerja*,..., hal. 71.

maka karyawan tersebut akan berpartisipasi dengan baik pula dalam proses produksi sehingga akan berpengaruh pada tingkat produktivitas kerja.

Faktor kelompok yang mempengaruhi kerja karyawan perusahaan dapat di golongkan pada dua kelompok, yaitu:

- 1) Yang menyangkut kualitas dan kemampuan fisik karyawan yang meliputi: latihan, motivasi kerja, etos kerja, mental dan kemampuan fisik karyawan
- 2) Sarana pendukung, meliputi:
  - a) Lingkungan kerja, meliputi: produksi, sarana dan peralatan produksi, tingkat keselamatan, dan kesejahteraan kerja.
  - b) Kesejahteraan karyawan, meliputi: manajemen dan hubungan industri.<sup>42</sup>

#### **d. Indikator Produktivitas Kerja guru**

Produktivitas kerja guru merupakan sesuatu hal yang sangat penting bagi para guru maupun pegawai yang bekerja karena akan menentukan kualitas lembaga pendidikan pada khususnya, dengan adanya produktivitas kerja yang tinggi, lembaga pendidikan tersebut akan semakin mudah untuk mewujudkan visi dan misi serta tujuan yang telah direncanakan. Untuk mengukur produktivitas kerja diperlukan indikator, sebagai berikut:

- 1) Kemampuan
 

Mempunyai kemampuan untuk melaksanakan tugas. Kemampuan seorang guru sangat bergantung pada keterampilan yang di miliki serta profesionalisme mereka dalam bekerja.
- 2) Meningkatkan hasil yang dicapai
 

Berusaha untuk meningkatkan hasil yang dicapai. Hasil merupakan salah satu yang dapat dirasakan oleh baik yang mengerjakan maupun yang menikmati hasil pekerjaan tersebut.
- 3) Semangat kerja
 

Merupakan usaha untuk lebih baik dari hari kemarin. Indikator ini dapat dilihat dari etos kerja dan hasil yang dicapai dalam satu hari kemudian dibandingkan dengan hari sebelumnya.
- 4) Pengembangan diri

---

<sup>42</sup> Pandi Afandi, *Concept & Indicator Human Resaourtes Management For Management Research*,..., hal. 76

Mengembangkan diri dapat dilakukan dengan melihat tantangan dan harapan dengan apa yang akan dihadapi.

5) Mutu

Mutu merupakan hasil pekerjaan yang dapat menunjukkan kualitas kerja seorang pegawai.

6) Efisiensi

Perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan.<sup>43</sup>

Hasil produktivitas guru akan selalu dinilai oleh kepala sekolah, peserta didik, orang tua peserta didik dan masyarakat. Maka dari itu jika kinerja guru baik maka produk yang akan dihasilkan tentunya akan baik juga. Pada hakikatnya guru di anggap menjadi pribadi menarik jika ia mampu menghasilkan produk yang berkualitas.<sup>44</sup>

## 2. Gaya Kepemimpinan Kyai

### a. Hakikat Gaya Kepemimpinan Kyai

Pemimpin Pada hakikatnya adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan.<sup>45</sup> Pemimpin dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, keamanan, kualitas kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. pemimpin juga memainkan peranan kritis dalam membantu kelompok, organisasi atau masyarakat untuk mencapai tujuan mereka. Dalam praktik sehari-hari, sering diartikan sama antara pemimpin dan kepemimpinan padahal keduanya mempunyai arti yang berbeda. pemimpin adalah orang yang tugasnya memimpin, sedangkan kepemimpinan adalah bakat atau sifat yang harus dimiliki seorang pemimpin.<sup>46</sup> Maka dari itu ada, terdapat beberapa unsur dalam kepemimpinan diantaranya adalah 1) seni/Proses mempengaruhi, 2) Usaha/kegiatan, 3) Pencapaian tujuan.<sup>47</sup>

Hampir sama dengan yang diungkapkan oleh Ngalim Purwanto yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan adalah sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian, termasuk di dalamnya kewibawaan, untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka meyakinkan yang dipimpinya agar mereka mau dan dapat

---

<sup>43</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia,...*, hal. 104

<sup>44</sup> Mulya Az, *Rahasia Menjadi Guru Hebat*, Jakarta:Grasindo, 2010, hal. 22

<sup>45</sup> Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Cet. ke 3, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2003, hal. 88.

<sup>46</sup> Khaerul Umam, *Manajemen Organisasi*, Bandung: Pustaka Setia, 2015, hal. 22

<sup>47</sup> Moh. Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Cet. 5, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2014, hal. 63.

melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela, penuh semangat, ada kegembiraan batin serta merasa tidak terpaksa.<sup>48</sup>

Malayu Hasibuan mengungkapkan bahwa kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja produktif untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>49</sup> kepemimpinan adalah suatu proses, perilaku atau hubungan yang menyebabkan suatu kelompok dapat bertindak secara bersama-sama atau secara bekerja sama atau sesuai dengan aturan atau sesuai dengan tujuan bersama, sebaliknya pemimpin adalah orang yang melaksanakan proses, perilaku atau hubungan tersebut.<sup>50</sup> Kartono dalam Euis dan donni menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk mencapai tujuan yang direncanakan.<sup>51</sup>

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya, selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan keraja kelompok, perolehan dukungan dan kerjasama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi.<sup>52</sup>

Dalam arti yang lebih luas, kepemimpinan dapat di gunakan setiap orang dan tidak hanya terbatas perilaku dalam suatu organisasi atau kantor tertentu. Seperti telah dikemukakan, kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau seni mempengaruhi perilaku manusia, baik perseorangan maupun kelompok. Jadi, kepemimpinan dapat berlangsung tanpa harus terikat oleh aturan-aturan yang ada.<sup>53</sup>

Definisi kepemimpinan sebagaimana dikemukakan oleh Weshler dan Massarik dalam Wahjosumidjo “... *Leadership exercised in a situation, and directed, throught the communicationprocess,*

<sup>48</sup> M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Cet. 19, Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2009, hal. 26.

<sup>49</sup> Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Cet. 17, Jakarta : PT. Bumi Aksara, 2013, hal. 170.

<sup>50</sup> Sarlito Wirawan Sarwono, *Psikologi Sosial*, Cet. 3, Jakarta: Balai Pustaka 2005, hal. 40.

<sup>51</sup> Euis Karwati Dan Donni Juni Priannsa, *Kinerja Dan Profesionalisme Kepala Sekolah*, Cet. 1, Bandung : Alfabeta, 2012, hal. 163

<sup>52</sup> Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, Jakarta : Badan Litbang dan Diklat Kementerian Ri, 2010, hal. 15.

<sup>53</sup> Khaerul Umam, *Manajemen Organisasi*, Bandung: Pustaka Setia, 2015, hal. 22

*toward the attainment of a specific goal or goals ...*”<sup>54</sup> Kepemimpinan merupakan orang yang memiliki wewenang untuk memberi tugas, mempunyai wewenang untuk memberi tugas, mempunyai kemampuan untuk membujuk atau mempengaruhi orang lain (bawahan) melalui pola hubungan yang baik guna mencapai tujuan yang telah ditentukan.<sup>55</sup> Jadi Inti kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang lain, ini mempunyai maksud untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.<sup>56</sup>

Kepemimpinan dapat dipahami dalam dua pengertian yaitu sebagai kekuatan untuk menggerakkan dan mempengaruhi orang lain, kepemimpinan hanyalah sebuah alat, sarana atau proses untuk membujuk agar orang bersedia melakukan sesuatu secara suka rela/sukacita, ada beberapa faktor yang dapat menggerakkan orang yaitu karena ancaman, penghargaan, otoritas dan bujukan.<sup>57</sup>

Menurut Mulyasa, kepemimpinan merupakan kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang dan bahkan menghukum (bila perlu), serta membina dengan maksud agar manusia sebagai media manajemen mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan secara efektif efisien.<sup>58</sup> Di dalam Al-Quran menyebutkan :

وَجَعَلْنَاهُمْ أُمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِمْ فِعْلَ الْخَيْرَاتِ وَإِقَامَ  
الصَّلَاةِ وَإِيتَاءَ الزَّكَاةِ وَكَانُوا لَنَا عِبِيدِينَ ﴿٧٣﴾

“Dan Kami menjadikan mereka itu sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami dan Kami wahyukan kepada mereka agar berbuat kebaikan, melaksanakan salat dan menunaikan zakat, dan hanya kepada Kami mereka menyembah.” (Q.S. Al-'Anbya, [021] ayat: 73).

<sup>54</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2003, hal. 17.

<sup>55</sup> Amirullah Haris Budiyono, *Pengantar Manajemen*, Yogyakarta: Graham Ilmu, 2004, Hal. 245.

<sup>56</sup> Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan*, Bandung : PT. Refika Aditama, 2010, hal. 116.

<sup>57</sup> Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2003, hal. 3.

<sup>58</sup> E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, (Konsep, Strategi dan Implementasi)*, Rosdakarya, Bandung, 2003, hal. 107.

Surat An-Nisa ayat 59 menyebutkan:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِيَ الْأَمْرِ  
مِنْكُمْ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ  
تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴿٥٩﴾

“ Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. kemudian jika kamu berlainan Pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya” (Q.S. An-Nisa, [004] ayat: 59).

Dalam tafsir Ath-Thabari Abu Ja'far berkata pendapat yang tepat tentang *يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِيَ الْأَمْرِ* adalah yang mengatakan bahwa ayat tersebut menjelaskan tentang perintah dari Allah untuk metaati Rasul semasa hidupnya, taat dalam hal apa saja yang telah di perintahkan atau dilarang dan juga menaati segala perintah atau larangan setelah beliau wafat dengan mengikuti sunah beliau.<sup>59</sup> dan Abu Ja'far berkata pendapat yang tepat tentang *يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِيَ الْأَمْرِ* adalah yang mengatakan yang maksudnya adalah para pemimpin dan penguasa berdasarkan hadis shahih dari Rasulullah SAW. Yang memerintahkan kita untuk taat kepada perintah (yang mendatangkan kemaslahatan bagi kaum muslimin) para imam dan penguasa.<sup>60</sup> Dalam hal ini Al-Qurtubi katakan: dari riwayat Ali bin Abu Thalib RA. Bahwa ia berkata kewajiban seorang pemimpin adalah berhukum dengan adil dan menunaikan amanat, jika itu dilakukan maka wajib bagi kaum muslimin untuk menaatinya karena Allah SWT karena Allah memerintahkan kita untuk menunaikan amanat dan berlaku adil lalu memerintahkan kita untuk taat terhadap mereka.<sup>61</sup>

<sup>59</sup> Abu Ja'far Muhammad Bin Jarir Aththabari, *Tafsir Ath-Thabari*, Penerjemah Akhmad Afandi, Jakarta: Pustaka Azzam, 2008, hal. 252.

<sup>60</sup> Abu Ja'far Muhammad Bin Jarir Aththabari, *Tafsir Ath-Thabari*, Penerjemah Akhmad Afandi,....., 260.

<sup>61</sup> Al-Qurhtubi, *Tafsir Al-Qurhtubi*, Penerjemah Ahmad Rijali Kadir, Jakarta: Pustaka Azzam, 2008, hal. 614-615.

Pada dasarnya terdapat dua teori kepemimpinan, yaitu teori sifat kepemimpinan (*traits theory*) dan teori situasional (*situational theory*). Teori sifat kepemimpinan ini bertitik tolak dari suatu asumsi bahwa keberhasilan seseorang pemimpin di tentukan oleh sifat-sifat seseorang, sedangkan teori situasional berpendapat bahwa situasilah yang menyebabkan keberhasilan kepemimpinan seseorang, bukan sifat-sifatnya.<sup>62</sup> Ada beberapa Pendekatan yang dapat digunakan untuk melihat perkembangan teori kepemimpinan sampai saat ini, Pendekatan-pendekatan tersebut merupakan tinjauan mengenai kepemimpinan yang di pandang dari sudut tertentu. Pendekatan yang dimaksud adalah Pendekatan sifat, Pendekatan perilaku, Pendekatan situasional pendekatan baru kepemimpinan dan *dispersed theory*.<sup>63</sup>

Secara defiinisi, kepemimpinan memiliki berbagai perbedaan pada berbagai hal namun demikian yang pasti dari definisi kepemimpinan adalah adanya suatu proses dalam kepemimpinan untuk memberikan pengaruh secara sosial kepada orang lain, sehingga orang lain tersebut menjalankan suatu proses sebagaimana diinginkan oleh pemimpin<sup>64</sup>

Dari berbagai pengertian di atas, ditemukan beberapa unsur utama yang hampir ada disetiap pengertian kepemimpinan yaitu pertama adanya usaha mempengaruhi atau mengarahkan, kedua adanya subjek dan objek baik individu maupun organisasi yang mengarahkan dan diarahkan, dan ketiga adanya tujuan yang ingin dicapai dari usaha tersebut.<sup>65</sup> Maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah usaha, proses mempengaruhi yang dilakukan oleh pemimpin terhadap individu maupun organisasi yang diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu.

Setelah membicarakan kepemimpinan, selanjutnya dapat dibahas mengenai gaya kepemimpinan. Seperti kepemimpinan, para ahli juga mendefinisikan berbagai pengertian gaya kepemimpinan. Menurut Totosiswanto dan Atmodiwiro gaya kepemimpinan adalah sesuatu yang mendasari sikap seseorang dalam memotivasi perilaku pada berbagai

<sup>62</sup> Adam Ibrahim Indrawijaya, *Teori, Perilaku Dan Budaya Organisasi*, Bandung: PT. Refika Adita, 2014, hal. 134-136.

<sup>63</sup> Cipi Triatna, *Perilaku Organisasi dalam Pendidikan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2015, hal. 169.

<sup>64</sup> Muhaimin, Sutiah, Sugeng Listyo Prabowo, *Manajmen Pendidikan: Aplikasi Dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, Jakarta: Prenadamedia, 2015, hal. 29.

<sup>65</sup> Wibowo, *Periku Dalam Organisasi*, Cet. 2, Jakarta : PT. Rajagrafindo Persada, 2014, hal. 265.

situasi interpersonal.<sup>66</sup> Gaya kepemimpinan adalah cara yang dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya. Gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi anak buahnya, apa yang dipilih oleh pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompok.<sup>67</sup> Yang dimaksudkan dengan gaya kepemimpinan ialah cara pemimpin membawa diri sebagai pemimpin, cara ia “berlagak” dan tampil dalam menggunakan kekuasaannya<sup>68</sup>

Kartini Kartono mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu bentuk ciri seseorang dalam kondisi yang didasari oleh kapasitas atau kemampuan pribadi yaitu mampu mendorong dan mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu guna mencapai tujuan bersama.<sup>69</sup>

Menurut Panji Anaroga dalam bukunya yang berjudul psikologi kepemimpinan bahwa gaya kepemimpinan adalah ciri seorang pemimpin melakukan kegiatannya dalam membimbing, mengarahkan, mempengaruhi, mengerakkan, para pengikutnya dalam rangka mencapai tujuan bersama.<sup>70</sup> Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap yang diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.<sup>71</sup>

Gaya kepemimpinan merupakan norma atau dapat juga diartikan sebagai pola perilaku dalam memperagakan kepemimpinannya.<sup>72</sup> Para peneliti telah mengidentifikasi dua gaya kepemimpinan yaitu gaya dengan orientasi tugas (*task-oriented*) dan gaya dengan orientasi karyawan (*employee-oriented*). Manajer berorientasi tugas mengarahkan dan mengawasi bawahan secara tertutup untuk menjamin bahwa tugas dilaksanakan sesuai yang diinginkannya. Sedangkan manajer dengan gaya berorientasi karyawan

<sup>66</sup>Totosiswanto, dan Atmodiwirio, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Semarang: CV. Adi Waskita, 1991, hal. 6.

<sup>67</sup> H.M. Daryanto, *Administrasi Dan Manajemen Sekolah*, Jakarta: Rineka Cipta, 2003, hal. 103.

<sup>68</sup> J. Riberu, *Dasar-Dasar Kepemimpinan*, Jakarta : Cv. Pedoman Ilmu Jaya Jakarta, 1992, hal. 7.

<sup>69</sup> Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta : PT Grafindo Persada, 2004, hal. 163.

<sup>70</sup> Pandji Anaroga, *Psikologi Kepemimpinan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2004, hal. 7.

<sup>71</sup> Tampubolon, B. D, Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan dan Faktor Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Organisasi Yang Telah Menerapkan SNI 10-9001-2001, *Jurnal Standarisasi*. No. 9.

<sup>72</sup> Engkoswara & Aan Komariah, *Aministrasi Pendidikan*, Bandung, Alfabeta, 2012, hal. 180.

mencoba untuk lebih memotivasi bawahan di banding mengawasi mereka. Mereka mendorong para anggota kelompok untuk melaksanakan tugas-tugas dengan memberikan kesempatan bawahan untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan, menciptakan suasana persahabatan serta hubungan saling mempercayai dan menghormati dengan para anggota kelompok.<sup>73</sup>

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan.<sup>74</sup> Gaya kepemimpinan seorang pemimpin pada suatu lembaga sangatlah mempengaruhi gerak hasil dan hasil kerja bawahannya, perilaku seorang pemimpin yang positif dapat mendorong dan memotivasi untuk bekerja sama dalam mewujudkan tujuan organisasi. Secara umum tiga terdapat gaya kepemimpinan yaitu:

- 1) Gaya kepemimpinan otokratis (*direktif*) adalah seorang kepala sekolah sebagai sumber kebijakan
- 2) Gaya kepemimpinan demokratis (*partisipatif*) adalah condong menyajikan ruang kesetaraan dalam pendapat, sehingga guru, staff, dan lainnya memiliki hak yang sama
- 3) Gaya kepemimpinan laissez faire (*suportive*) adalah dengan memberikan kebebasan kepada guru, staff, dan pegawai lainnya.<sup>75</sup>

Dengan perjuangan yang sangat berat, nabi Muhammad Saw. telah berhasil menjalankan fungsi kepemimpinannya, nabi Muhammad membawa amanat untuk memperbaiki nasib dan keyakinan manusia, dari dunia perbudakan menuju ke alam kemerdekaan, dari kegelapan menuju ke alam terang, dari pandangan musrik ke jiwa tauhid. Nabi Muhammad menghembuskan nafas reformasi kepemimpinan bagi umat manusia di dunia, baik berkenaan dengan gaya kepemimpinan maupun sifat-sifat yang ditampilkannya. Dari berbagai tulisan mengenai sejarah rasul dapat disimpulkan bahwa model kepemimpinan Muhammad Saw. menampilkan sifat-sifat shidiq, amanah, fathanah dan tablig.<sup>76</sup>

Berbagai teori kepemimpinan yang dikemukakan oleh para guru *leadership* dapat ditemukan pada pribadi dan kepemimpinan Muhammad Saw. misalnya empat fungsi kepemimpinan yang di

---

<sup>73</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen*, Edisi ke 2, Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, hal. 299.

<sup>74</sup> Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam manajemen*, Jakarta:PT Raja Grafindo Persada, 1995, hal. 278.

<sup>75</sup> Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, Jakarta: CV. Pustaka Setia, 2012 hal. 178-179.

<sup>76</sup> Tjutju Yuniarsih dan Suwatno, *Manajemen Sumber Daya Manusia, ...*, hal. 170.

kemukakan oleh Stephen Covey, Konsep ini menekankan bahwa seorang pemimpin harus memiliki empat fungsi kepemimpinan yakni 1) Perintis (*pathfinding*) bagaimana upaya sang pemimpin memahami dan memenuhi kebutuhan utama *stakeholder*-nya misi dan nilai yang di anutnya serta berkaitan dengan visi dan strategi. Fungsi ini ditemukan pada diri nabi Muhammad Saw. karena beliau melakukan beberapa langkah dalam mengajak umat manusia ke jalan yang benar. 2) Penyelaras (*aligning*) bagaimana pemimpin menyelaraskan keseluruhan sistem dalam organisasi agar mampu bekerja dan saling sinergis, nabi Muhammad Saw mampu menyelaraskan berbagai strategi untuk mencapai tujuan dalam menyiarkan dalam menyiarkan ajaran islam dan membangun tatanan sosial. 3) Pemberdaya (*empowering*) upaya pemimpin dalam menumbuhkan lingkungan agar setiap organisasi mampu melakukan yang terbaik dan mempunyai komitmen yang kuat, sejarah kenabian menceritakan kecakapan Muhammad Saw. dalam mensinergikan berbagai potensi yang dimiliki oleh para pengikutnya dalam mencapai tujuan. 4) Panutan (*modeling*) bagaimana pemimpin dapat menjadi menjadi panutan bagi para pengikutnya, nabi Muhammad Saw. dikenal sangat kuat berpegang pada keputusan yang telah disepakati.<sup>77</sup>

Dalam pondok pesantren kyai mempunyai peran yang sangat fungsional sehingga kemajuan sebuah pesantren biasanya di tandai dengan seberapa besar kiprah kyai di dalam memimpin pesantren tersebut, Kyai adalah sebutan bagi alim ulama (cerdik pandai dalam agama Islam).<sup>78</sup> Pesantren dan kyai keduanya tak mungkin dapat dipisahkan ibarat dua sisi mata uang jika dilihat dari hubungannya, posisi kyai dalam lembaga pesantren adalah sangat menentukan, kemana arah perjalanan pesantren (kebijakan dan orientasi program pesantren) ditentukan kyai.<sup>79</sup> Secara termonologis menurut Manfred Ziemek dalam buku kiai kelana pengertian kiai adalah pendiri dan pemimpin sebuah pesantren yang sebagai muslim ‘terpelajar’ telah membaktikan hidupnya ‘demi Allah’ serta menyebar luaskan dan mendalami ajaran-ajaran dan pandangan Islam melalui kegiatan pendidikan Islam.<sup>80</sup>

---

<sup>77</sup> Muhammad Syafii Antonio, Muhammad Saw: *The Super Leader Super Manager*, Jakarta: ProLM Centre & Tazkia Publishing, 2009, hal. 22-25.

<sup>78</sup> Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Edisi II, Balai Pustaka, Jakarta, 1994, hal. 499.

<sup>79</sup> Jamaluddin Malik (Editor), *Pemberdayaan Pesantren Menuju Kemandirian Dan Profesionalisme Santri Dengan Metode Daurah Kebudayaan*, Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2005, hal. 6-7.

<sup>80</sup> Moch Ekhsan, *Kiai Kelana*, Biografi Kiai Muchith Muzadi, Yogyakarta: LKIS Yogyakarta, 2000, hal. 1.

Kyai adalah sebutan bagi alim ulama (cerdik pandai dalam agama Islam).<sup>81</sup> Arti lain, kyai adalah sentra utama lembaga pendidikan Islam yang dilaksanakan dengan sistem asrama (pondok) dan masjid sebagai pusat lembaganya.<sup>82</sup> Jadi, kepemimpinan kyai adalah kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang dan bahkan menghukum (bila perlu), serta membina dengan maksud agar manusia sebagai media manajemen mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan administrasi secara efektif dan efisien yang dilakukan oleh seorang alim (cerdik pandai dalam agama Islam) yang merupakan sentra utama bagi lembaga pendidikan Islam di pondok pesantren.

Istillah kyai lebih populer di kalangan masyarakat terutama untuk menyebut tokoh yang memiliki penguasaan ilmu agama yang mendalam dan akhlak yang mulia, lebih khusus kyai disandarkan kepada mereka yang memiliki pesantren.<sup>83</sup> kyai adalah orang yang memiliki lembaga pesantren dan menguasai pengetahuan agama serta secara konsisten menjalankan ajaran-ajaran agama. Tetapi ada lagi sebutan kiai tanpa pesantren yang menguasai ilmu-ilmu agama, kiai yang terakhir ini mengajarkan pengetahuan agama-agama dengan cara berceramah di desa-desa menyampaikan fatwa agama kepada masyarakat luas, karenanya diberikan julukan kyai teko atau kendi.<sup>84</sup>

Menurut Sayyid Abdullah bin Alawi Al-Haddad dalam kitabnya *An-Nashaihud Diniyah* sebagai mana di kutib dalam buku A. Mustofa Bisri mengemukakan sejumlah kriteria atau ciri-ciri kyai di antaranya ialah: Dia takut kepada Allah, bersikap zuhud pada dunia, merasa cukup (qana'ah) dengan rezeki yang sedikit dan menyedekahkan harta yang berlebih dari kebutuhan dirinya. Kepada masyarakat dia suka memberi nasehat, beramar ma'ruf nahi munkar dan menyayangi mereka serta suka membimbing ke arah kebaikan dan mengajak pada hidayah. Kepada mereka ia juga bersikap tawadhu", berlapang dada dan tidak tamak pada apa yang ada pada mereka serta tidak mendahulukan orang

---

<sup>81</sup> Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Edisi II, Balai Pustaka, Jakarta, 1994, hal. 499.

<sup>82</sup> Imron Arifin, *Kepemimpinan Kyai (Kasus Pondok Pesantren Tebu Ireng)*, Kalimasada Press, Malang, 1993, hal. 47.

<sup>83</sup> Muhammad Maksum, *Refleksi Pesantren, Otokritik Dan Prospekti*, Jakarta: Ciputat Institute, 2007, hal. 33.

<sup>84</sup> Sukanto, *Kepemimpinan Kiai Dalam Pesantren*, Jakarta: Pustaka LP3ES, 1999, hal. 85.

kaya dari pada yang miskin. Dia sendiri selalu bergegas melakukan ibadah, tidak kasar sikapnya, hatinya tidak keras dan akhlaknya baik.<sup>85</sup>

Pimpinan dalam pondok pesantren adalah kyai yang mengatur, mengendalikan, mengerakkan, dan mengerakkan, dan menggiatkan keseluruhan totalitas kehidupan pondok, baik keluar atau ke dalam.<sup>86</sup> Jadi, kepemimpinan kyai dalam pesantren adalah kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang dan bahkan menghukum (bila perlu), serta membina dengan maksud agar manusia sebagai media manajemen mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan administrasi secara efektif dan efisien yang dilakukan oleh seorang alim (cerdik pandai dalam agama Islam) yang merupakan sentra utama bagi lembaga pendidikan Islam di pondok pesantren.

Maka untuk mengatur dan mengembangkan pondok pesantren dibutuhkan seorang pimpinan yang mempunyai/kualifikasi sebagai berikut :

- 1) Ikhlas
- 2) Sungguh-sungguh
- 3) Semiliki wawasan pengalaman yang banyak dan matang, wawasan pemikiran, dan wawasan keilmuan
- 4) Memiliki nyali yang besar dan keberanian tinggi
- 5) Mampu bertindak tegas yang sesuai dengan sunnah dan disiplin pondok
- 6) Memiliki idealisme yang tinggi, bukan pragmatis
- 7) Memiliki pandangan yang jauh kedepan atau visioner
- 8) Selalu banyak mengambil inisiatif
- 9) Mampu membuat dan memanfaatkan jaringan kerja
- 10) Bisa di percaya karena bisa berbuat
- 11) Jujur serta transparan.<sup>87</sup>

Berdasarkan teori-teori di atas tentang pengertian gaya kepemimpinan dan kyai, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan kyai merupakan suatu sikap, cara, penampilan maupun perilaku yang dipergunakan pemimpin (kyai) dalam mempengaruhi, mendorong, mengarahkan dan mengerakkan para guru maupun administrator serta

---

<sup>85</sup> A. Mustofa Bisri, *Percik-percik Keteladanan Kyai Hamid Ahmad Pasuruan* (Rembang : Lembaga Informasi dan Studi Islam (L"Islam) Yayasan Ma"had as-Salafiyah. 2003), hal. Xxvi.

<sup>86</sup> Abdullah Syukri Zarkasyi, *Manajemen Pesantren, Pengalaman Pondok Modern Gontor*, Ponorogo: Trimurti Press, 2005, hal. 198.

<sup>87</sup> Abdullah Syukri Zarkasyi, *Manajemen Pesantren, Pengalaman Pondok Modern Gontor*,....., hal. 198-199.

pihak lain yang terkait dengan pondok pesantren untuk bekerja dan berperan serta mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

## b. Macam-macam Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan pelaksanaan dari keterampilan mengelola orang lain sebagai bawahannya. Mengelola sumber daya manusia dan sumber daya organisasi secara umum. Oleh karena itu, setiap pemimpin harus memiliki *managerial skill* yang sangat berpengaruh pada kekuasaan yang dimilikinya. Keahlian utama dari kepemimpinan adalah terampil mengendalikan situasi dan kondisi organisasi, yaitu dengan menentukan konsep masa depan organisasi dalam bentuk kerangka kerja visioner.<sup>88</sup>

Pondok pesantren Darunnajah memandang bahwa sebuah lembaga atau organisasi harus memiliki kader untuk masa depan karena berbahaya jika sebuah lembaga pendidikan khususnya pesantren tidak menyiapkan kader. Maka pondok pesantren khususnya Darunnajah tidak boleh berhenti dengan model kepemimpinan administratif atau kepemimpinan organisatif, tapi juga harus memiliki model kepemimpinan nilai. Dalam hal ini pondok pesantren khususnya Darunnajah tidak boleh kuat dari segi ekonomi dan dana saja tapi harus kuat dari segala ekonomi. Karena pesantren memiliki nilai-nilai luhur yang dibangun dari kekuatan nilai-nilai keikhlasan, kesederhanaan, kemandirian dan ukhuwah Islamiyah dan kebebasan berpikir.<sup>89</sup>

Setiap pemimpin mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda dalam kepemimpinannya pada organisasi. Gaya Kepemimpinan yang efektif dalam meningkatkan produktivitas melalui gaya kepemimpinan situasional. Menurut Miftah Toha dua bentuk perilaku tugas dan perilaku hubungan yang merupakan titik pusat dari konsep kepemimpinan situasional akan diberikan penjelasan sebagai berikut:

### 1). Perilaku tugas

Perilaku tugas adalah suatu perilaku seseorang pemimpin untuk mengatur dan merumuskan peranan-peranan dari anggota-anggota kelompok atau para pengikut; menerangkan kegiatan yang harus dikerjakan oleh masing-masing anggota, kapan dilakukan, dimana melaksanakannya, dan bagaimana tugas tugas itu harus dicapai.<sup>90</sup> Selanjutnya disifati

---

<sup>88</sup> Hikmat, *Manajemen Pendidikan*, Bandung: CV Pustaka Setia, 2009, hal. 250.

<sup>89</sup> Sofwan Manaf dan Ihwan Mahmudi, *Tak Lelah Menjaga Amanah*, tt, tp, 2015, hal. 69.

<sup>90</sup> Rediyono, *Putra Bangsa, Berani Berlayar Ditengah Badai Krisis*, Kalimantan Timur, Family Press, 2010, hal. 23.

oleh usaha-usaha untuk menciptakan pola organisasi yang mantap, jalur komunikasi yang jelas, dan cara-cara melakukan jenis pekerjaan yang harus dicapai. Manajer yang berorientasi pada perilaku tugas mengarahkan dan mengawasi secara ketat bawahan untuk menjamin agar tugas dilaksanakan secara memuaskan.<sup>91</sup>

## 2). Perilaku hubungan

Perilaku hubungan ialah suatu perilaku seorang pemimpin yang ingin memelihara hubungan-hubungan antar pribadi diantara dirinya dengan anggota-anggota kelompok atau para pengikut dengan cara membuka lebar-lebar jalur komunikasi, mendelegasikan tanggungjawab, dan memberikan kesempatan kepada para bawahan untuk menggunakan potensinya. Hasil semacam ini disifati oleh dukungan sosio emosional, kesetiakawanan dan kepercayaan bersama.<sup>92</sup>

Banyak macam gaya kepemimpinan yang dirumuskan oleh para ahli. Antara lain Bill Woods dalam Timpe memperagakan tiga gaya kepemimpinan, yaitu:<sup>93</sup>

### 1). Otokratis

Otoriter adalah gaya yang menekankan pada kekuasaan dan kepatuhan anggota secara mutlak.<sup>94</sup> Pemimpin otokratis membuat keputusan sendiri karena kekuasaan terpusatkan dalam diri satu orang. Ia memikul tanggung jawab dan wewenang penuh. Dalam gaya ini pemimpin bersikap sebagai penguasa dan yang di pimpinnya sebagai yang di kuasanya, sehingga pemimpin yang memilih gaya ini hanyalah memberi perintah, aturan dan larangan.<sup>95</sup> Gaya kepemimpinan ini hanya baik untuk situasi-situasi di mana keadaan betul-betul kritis, dimana keselamatan mereka yang dipimpin berada di bawah kekuasaan orang memimpin.

Pemimpin otokratis dapat menjadi otokrat kebabak-bapakan. Bawahan ditangani dengan efektif dan dapat memperoleh jaminan dan kepuasan. Otokrat yang kebabak-bapakan dapat saja hanya memberikan perintah, memberikan pujian dan

<sup>91</sup> Achmad S. Ruky, *Sukses Sebagai Manajer Profesional Tanpa Gelar MM atau MBA*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2002, Hal. 148.

<sup>92</sup> Miftah Toha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*. PT Raja Grafindo Persada Jakarta, 1983, hal. 77.

<sup>93</sup> Dale Timpe, *Seri Ilmu dan Seni Manajemen Bisnis Kepemimpinan*, Terj. Susanto Budidharmo, Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 1991, hal. 112.

<sup>94</sup> Engkoswara & Aan Komariah, *Aministrasi Pendidikan, ....*, hal 181.

<sup>95</sup> A.M. Mangunhardjana, *Kepemimpinan*, Yogyakarta: Kanisius, 1976, hal. 21.

menuntut loyalitas bahkan dapat membuat bawahan merasa mereka sebenarnya ikut serta dalam membuat keputusan walaupun mereka mengerjakan apa yang dikehendaki atasan.

## 2). Demokratis

Pemimpin yang demokratis (partisipatif) berkonsultasi dengan kelompok mengenai masalah yang menarik perhatian, Komunikasi berjalan dengan lancar, saran dibuat kedua arah, baik pujian maupun kritik digunakan. Beberapa tanggungjawab membuat keputusan masih tetap ada pada pemimpin. Bawahan ikut serta dalam penetapan sasaran dan pemecahan masalah. Keikutsertaan ini mendorong komitmen anggota pada keputusan akhir. Jadi kekuatan kepemimpinan demokrasi tidak terletak pada 'leader'-nya akan tetapi terletak pada partisipasi aktif dari setiap anggotanya.<sup>96</sup>

Pemimpin yang demokratis menciptakan situasi dimana individu dapat belajar, mampu memantau formula sendiri, memperkenankan bawahan untuk menetapkan sasaran yang menantang, menyediakan kesempatan untuk meningkatkan metode kerja dan pertumbuhan pekerjaan serta mengakui pencapaian dan membantu pegawai belajar dari kesalahan.

## 3) Kendali Bebas (Laissez-faire)

Pemimpin penganut kendali bebas memberi kekuasaan kepada bawahan, kelompok dapat mengembangkan sasarannya sendiri dan memecahkan masalahnya sendiri. Dalam kepemimpinan kendali bebas kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah di tentukan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan lebih banyak di serahkan kepada bawahan.<sup>97</sup> Gaya ini biasanya digunakan efektif untuk kelompok profesional yang bermotivasi tinggi.

Penekanan baru pada gaya demokratis memberi semangat kepada para manajer untuk mempelajari kembali gaya-gaya kepemimpinan mereka. Sebagai hasilnya banyak di antara mereka mengubah gaya dari otoriter menjadi demokratis dan memperoleh hasil yang lebih baik.

---

<sup>96</sup> M. Arafat Imam G. *et.al. LeaderUniversity Step by Step Leader*, t.t: Kim Ara Holdings Group, 2016, hal. 115.

<sup>97</sup> Soekarso dan Iskandar Putong, *Kepemimpinan Kajian Teori dan praktis*, 2015, t.tp.: Buku&Artikel Karya Iskandar Putong, hal. 86.

Sejalan dengan pendapat di atas White menyampaikan empat gaya kepemimpinan dan situasi yang tepat untuk menerapkan gaya tersebut, yaitu:<sup>98</sup>

1) Memberitahukan (*tell*)

Memberitahukan (*telling*) merupakan gaya kepemimpinan dengan ciri-ciri tinggi tugas dan rendah hubungan, pemimpin memberikan perintah khusus, pengawasan di lakukan dengan ketat dan pemimpin menerangkan kepada bawahan apa yang harus di kerjakan.<sup>99</sup> Terdapat tiga kesempatan bagi seorang pemimpin menggunakan gaya memberitahukan:

- a) Apabila terjadi sebuah krisis
- b) Bawahan mendapatkan tugas baru
- c) Terjadi perubahan negatif yang mendadak

2) Melatih (*Coaching*)

Gaya kepemimpinan melatih (*coaching*) tepat digunakan pada situasi dan kondisi di mana para karyawan telah memiliki pengalaman yang cukup dalam menyelesaikan pekerjaan, di samping itu memiliki motivasi yang cukup tinggi Dalam menyelesaikan pekerjaan.<sup>100</sup> Gaya kepemimpinan ini digunakan ketika pengikut telah mencapai beberapa tahapan kompetensi dan percaya diri. Ketika pemimpin memberikan “*What*” dan “*Why*” harus melibatkan pengikut dalam proses bagaimana melakukannya, meminta masukan dan mendengarkan beberapa pendapat yang diungkapkan, sehingga terjadi dialog yang serius tentang kesepakatan untuk melaksanakan sebuah tindakan.

3) Memberi Dukungan (*Supporting*)

Gaya kepemimpinan ini digunakan apabila pengikut mempunyai rasa percaya diri dan kompeten, yang bisa melakukan pekerjaan dengan baik. Pemimpin bisa menasehati bawahan tentang apa yang harus dilakukan dan menggap dan bahkan memberikan kepercayaan untuk menentukan bagaimana cara melakukannya. Gaya kepemimpinan memberi dukungan kepada bawahannya sekaligus melibatkan mereka dalam setiap pengambilan keputusan.<sup>101</sup>

4) Mendelegasikan Tanggung Jawab (*Delegating*)

---

<sup>98</sup>Rupert White, *The Effective Leader: 4 Bekal Sederhana Menjadi Pemimpin Profesional*. Terj. Dwi Ratnasari, Jogjakarta: DIVA Press, 2003, hal. 107-110.

<sup>99</sup> Hassel Nogi S. Tangkilisan, *Manajemen Publik*, Jakarta: Grasindo, 2007, hal. 239.

<sup>100</sup> Djoko Purwanto, *Komunikasi Bisnis*, Edisi ke 3, Jakarta: Erlangga, 2006 hal. 24.

<sup>101</sup> Malahayati, *Im The Boss*, Yogyakarta: Jogja Bangkit Publisher (Anggota IKAPI), 2010, hal. 25.

Mendelegasikan merupakan gaya kepemimpinan khusus untuk menghadapi level yang lebih tinggi dalam sebuah organisasi, ketika pemimpin mengharapkan bawahan bisa menjalankan bagian organisasi dimana mereka memiliki tanggung jawab, dan sedikit memberikan pengarahan atau dorongan. Gaya kepemimpinan pendelegasian tepat di gunakan pada situasi dan kondisi di mana karyawan telah memahami dengan baik tugas-tugas pekerjaan yang harus di selesaikan, meskipun telah mendelegasikan sebagian tugas dan pekerjaannya, seorang manajer harus tetap melakukan pemantuan atas kinerja karyawan.<sup>102</sup>

Untuk menentukan gaya mana yang paling tepat, maka perlu untuk mengenal tingkat kedewasaan anggota dalam suatu kelompok. Kedewasaan tugas ditegaskan sebagai derajat kesediaan dan kemampuan untuk memikul tanggung jawab.

- 1) Pada bawahan dengan derajat kedewasaan tugas rendah, Pendekatan *telling* adalah kemungkinan besar yang paling efektif.
- 2) Pada bawahan dengan derajat kedewasaan tugas rendah yang moderat, pendekatan *selling* adalah kemungkinan besar yang paling efektif.
- 3) Pada bawahan dengan derajat kedewasaan tugas tinggi yang moderat, pendekatan *participating* adalah kemungkinan besar yang paling efektif.
- 4) Pada bawahan dengan derajat kedewasaan tugas tinggi, Pendekatan *delegating* adalah kemungkinan besar yang paling efektif.<sup>103</sup>

Menurut teori Kepemimpinan situasional oleh Hersey dkk. Dalam Totosiswanto dan Atmodiwirio gaya kepemimpinan seseorang cenderung mengikuti situasi artinya seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya ditentukan oleh situasi tertentu, yang dimaksud dengan situasi adalah lingkungan kepemimpinan termasuk di dalamnya pengaruh nilai-nilai hidup, nilai-nilai budaya, situasi kerja dan tingkat kematangan bawahan.<sup>104</sup> Pendekatan kepemimpinan ini menggambarkan bahwa gaya yang digunakan tergantung dari

---

<sup>102</sup> Djoko Purwanto, *Komunikasi Bisnis,...*, hal. 26.

<sup>103</sup> Paul Hersey & Kenneth H. Blanchard, *Management Of Organization Behavior: Utilizing Human Resources, Manajemen Perilaku Organisasi, Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, Terj. Agus Dharma, Jakarta: Erlangga, 1992, hal. 180.

<sup>104</sup> Totosiswanto, dan Atmodiwirio, *Kepemimpinan Kepala Sekolah,...*, hal. 29-31.

pemimpinnya sendiri, dukungan pengikutnya dan situasi yang kondusif.<sup>105</sup>

Pendekatan ini menekankan pada pentingnya faktor-faktor kontekstual seperti sifat pekerjaan yang dilaksanakan oleh unit pemimpin, sifat lingkungan eksternal, dan karakteristik para pengikut. Teori-teori dalam kelompok ini sering diidentifikasikan ke dalam “teori kontijensi” yang dapat dikonstraskan dengan teori “universal” tentang kualitas umum kepemimpinan yang efektif.<sup>106</sup>

Dalam teori jalan-tujuan yang dikembangkan oleh Robert House yang dikutip oleh Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge dalam buku *Organizational Behavior* (perilaku organisasi) teori yang mengemukakan bahwa merupakan tugas pemimpin untuk membantu para pengikut dalam mencapai tujuan-tujuan mereka dan memberikan pengarahan yang dibutuhkan dan dukungan untuk memastikan bahwa tujuan-tujuan mereka selaras dengan tujuan umum kelompok atau organisasi. House mengidentifikasi empat perilaku kepemimpinan yaitu 1) pemimpin yang direktif memberi tahu para pengikut mengenai apa yang diharapkan dari mereka, menentukan pekerjaan mereka, memberi bimbingan untuk menyelesaikan tugas. 2) Pemimpin yang suportif pemimpin yang ramah dan memperhatikan kebutuhan para pengikutnya. 3) Pemimpin yang partisipatif berunding dengan para pengikutnya dan menerima saran-saran para mereka untuk mengambil keputusan. 4) Pemimpin yang berorientasi pencapaian menetapkan tujuan-tujuan yang besar dan mengharapkan para pengikutnya untuk bekerja dengan baik.<sup>107</sup>

Menurut kepemimpinan situasional, tidak ada satu pun cara yang terbaik untuk mempengaruhi orang lain. Gaya kepemimpinan mana yang harus digunakan terhadap individu atau kelompok tergantung pada tingkat kesiapan yang akan dipengaruhi.<sup>108</sup> Dengan memperhatikan tingkat kematangan bawahan, pemimpin dapat menentukan gaya kepemimpinannya sesuai dengan situasi yang dihadapi. Kecenderungan perilaku seorang pemimpin melaksanakan kepemimpinannya ditunjukkan dengan gambar berikut:<sup>109</sup>

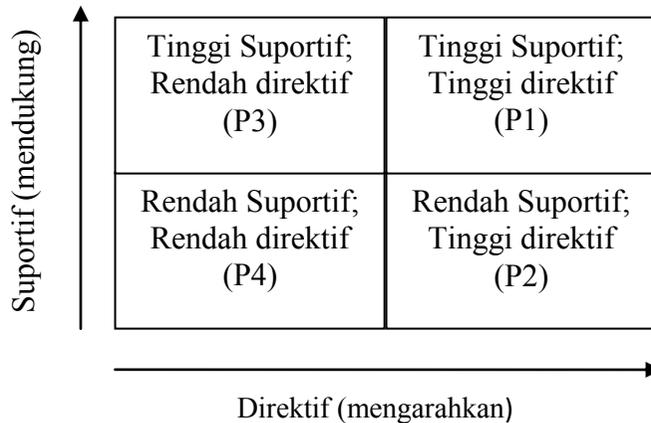
<sup>105</sup> Husaini Usman, *Manajemen Teori Praktik dan Riset Pendidikan*, Edisi 4, Jakarta: Bumi Aksara, 2014, hal, 358.

<sup>106</sup> Djokosantoso Moeljono, *12 Konsep Kepemimpinan*, Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2008, hal. 32.

<sup>107</sup> Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, *Organizational Behavior, Perilaku Organisasi*, Terj. Diana Angelica, et.al, Jakarta: Salemba Empat, 2008, hal. 68.

<sup>108</sup> Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia, ...*, hal. 173.

<sup>109</sup> Totosiswanto, dan Atmodiwirio, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, ...*, hal.31.



**Gambar 2.2 Pola Kecenderungan Perilaku Kepemimpinan**

Makin bergerak ke kanan dan ke atas makin tinggi tingkat perkembangannya, sebaliknya makin ke kiri dan ke bawah makin rendah tingkat perkembangannya. Tingkat perkembangan bawahan bersimbol P.

Tingkat P1, adalah bawahan yang berada dalam tingkat perkembangan yang rendah, artinya orang itu tidak memiliki kemauan dan kemampuan, sehingga gaya kepemimpinan yang tepat untuk tingkat P1 ini adalah gaya instruksional. Orang yang berada pada P1 masih membutuhkan instruksi dan komando.

Tingkat P2 adalah mereka yang memiliki kemauan tetapi tidak memiliki kemampuan. Gaya kepemimpinan yang cocok adalah gaya kepemimpinan konsultatif, yaitu pemimpin berusaha membimbing dan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengadakan konsultasi tentang pekerjaan atau masalah yang dihadapinya.

Tingkat P3, yaitu mereka yang memiliki kemampuan tetapi tidak memiliki kemauan. Dalam menghadapi bawahan semacam ini dapat dipergunakan gaya kepemimpinan partisipatif. Gaya kepemimpinan partisipatif memberikan kesempatan kepada bawahan untuk turut bertanggung jawab atas tugas-tugas yang di kerjakan. Mereka diajak bertanggung jawab mulai dari awal sampai akhir tugas pekerjaan, bersama-sama dengan atasannya. Diharapkan dengan gaya ini bawahan merasakan adanya pengakuan dari atasannya tentang kemampuan dan keterampilan pelaksanaan kerjanya.

Tingkat P4 merupakan tingkat yang paling matang. Mereka memiliki kemampuan dan kemauan, sehingga atasan cukup hanya membantu dan mendorong untuk melakukan tugasnya. Gaya kepemimpinan yang digunakan delegatif. Pada tingkat perkembangan ini seorang pemimpin dapat memberikan wewenang kepada bawahan,

artinya dengan penuh kepercayaan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk melakukan tugasnya tanpa pengawasan yang terus menerus.

Pada dasarnya setiap pemimpin melakukan empat gaya ini, hanya pada suatu saat tertentu pemimpin harus mampu mengambil gaya kepemimpinannya yang paling tepat agar kepemimpinannya efektif. Pada suatu gaya yang satu akan lebih menonjol dari gaya yang lainnya dan ini tergantung kepada bawahan dengan tingkat kedewasaan. Situasi disini berarti bahwa seorang pemimpin harus benar-benar memperhatikan tingkat perkembangan bawahannya.

Dengan memperhatikan hal ini, maka sebenarnya tidak ada gaya kepemimpinan yang terbaik, yang ada hanyalah kepemimpinan yang paling efektif hasilnya, yaitu kepemimpinan yang berhasil menggerakkan bawahan untuk menghasilkan suatu tujuan yang telah ditetapkan.

Dari keempat tipe gaya kepemimpinan tersebut, jika akan dinyatakan yang terbaik adalah tipe kepemimpinan yang dapat mengintegrasikan secara maksimal antara produktivitas dan kepuasan, pertumbuhan dan pengembangan manusia dalam semua situasi. Tetapi yang terpenting adalah bahwa keberhasilan pemimpin adalah apabila pemimpin dapat menyesuaikan tipe kepemimpinannya dengan situasi yang dihadapi.

Pengertian situasi dapat berarti juga mencakup: waktu, tuntutan pekerjaan, kemampuan bawahan, para pimpinan, teman sekerja, kemampuan dan harapan bawahan, tujuan organisasi maupun harapan bawahan. Sejauh mana seorang pemimpin harus memperhatikan situasi sangat tergantung pada apa yang disebut "Tingkat kematangan" bawahan. Kematangan bawahan tidak lain adalah:<sup>110</sup>

- 1) Bawahan yang mempunyai tujuan termasuk pula kemampuan untuk menentukan tugas.
- 2) Bawahan yang mempunyai rasa tanggungjawab, dalam arti bawahan memiliki kemauan (motivasi) dan kemampuan (kompetensi) untuk menentukan tujuan dan sebagainya.
- 3) Mempunyai pendidikan dan pengalaman.
- 4) Tingkat kematangan yang dimaksud, meliputi: kemauan dan pengetahuan teknis untuk melaksanakan tugas, dan rasa percaya diri sendiri dan harga diri terhadap dirinya

---

<sup>110</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*,..., hal. 32

### c. Indikator Gaya Kepemimpinan

Dimensi gaya kepemimpinan sebagaimana menurut Hersey & Blanchard adalah:

- 1) Perilaku tugas adalah kadar sejauh mana pemimpin menyediakan arahan kepada orang-orangnya: dengan memberitahukan mereka apa yang harus dilakukan, kapan melakukannya, dimana melakukannya, dan bagaimana melakukannya. Hal itu berarti bahwa pemimpin menyusun tujuan dan menetapkan peranan mereka.
- 2) Perilaku hubungan adalah kadar sejauh mana pemimpin melakukan hubungan dua arah dengan orang-orangnya: menyediakan dukungan, dorongan, sambaran-sambaran psikologis dan memudahkan perilaku. Ini berarti pemimpin secara aktif menyimak dan mendukung upaya orang-orangnya dalam pelaksanaan pekerjaan mereka.<sup>111</sup>

Berdasarkan konsep gaya kepemimpinan yang telah diuraikan di atas, dapat dirumuskan indikator-indikator tentang gaya kepemimpinan kyai sebagai berikut:

- 1) Gaya direktif (memberitahukan), meliputi: a) memberitahukan kepada bawahan mengenai apa yang harus dilakukan untuk menyelesaikan tugasnya, b) memberikan penjelasan kepada bawahan mengenai alasan perlu dilakukan suatu tindakan dalam penyelesaian tugas, c) memantau kinerja bawahan hasil pelaksanaan tugasnya, d) mengendalikan situasi untuk menghindari seseorang bawahan menjadi tidak termotivasi dan tidak kompeten.
- 2) Gaya konsultatif (melatih), meliputi: a) meminta pendapat dari bawahan tentang alternatif tindakan untuk menyelesaikan tugasnya, b) melibatkan bawahan dalam memutuskan tindakan yang harus dilakukan untuk melaksanakan tugas, c) melibatkan bawahan dalam pelaksanaan tindakan untuk menyelesaikan tugas, d) membimbing dan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk konsultasi tentang pelaksanaan tugasnya.
- 3) Gaya partisipatif (memberi dukungan), meliputi : a) mengarahkan bawahan untuk melaksanakan tugasnya dengan baik, b) memberikan kepercayaan kepada bawahan untuk menentukan langkah apa yang akan dilakukan dalam menyelesaikan tugasnya.

---

<sup>111</sup>Paul Hersey & Ken H. Blanchard, *Management Of Organization Behavior: Utilizing Human Resources, Manajemen Perilaku Organisasi Pendayagunaan Sumber Daya Manusia,...*, hal. 191.

- 4) Gaya delegatif (mendelegasikan), meliputi: a) memberikan tanggungjawab penuh kepada bawahan untuk melakukan tugasnya, b) memberikan sedikit bantuan kepada bawahan dalam pelaksanaan tugasnya.

### 3. Disiplin Kerja

#### a. Hakikat Disiplin Kerja

Disiplin adalah suatu mental yang tercermin dalam perbuatan, tingkah laku perorangan, kelompok atau masyarakat berupa kepatuhan atau ketaatan terhadap peraturan-peraturan, dan ketentuan-ketentuan yang ditetapkan pemerintah atau etik, norma, dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat untuk tujuan tertentu.<sup>112</sup> Dalam kehidupan sehari-hari peraturan sangat diperlukan karena akan membatasi setiap kegiatan dan perilakunya, namun sebaik apapun peraturan tidak akan berjalan tanpa adanya sebuah sanksi bagi yang melanggarnya.

Peraturan ditetapkan oleh sebuah lembaga atau organisasi bertujuan agar para anggotanya memiliki rasa disiplin dan tanggung jawab. Pada dasarnya peraturan dibuat adalah untuk di taati dan di laksanakan dengan kesadaran masing-masing anggota. Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang untuk mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Menurut Hasibuan “Kedisiplinan adalah fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan menjadi tolok ukur untuk mengukur atau mengetahui apakah fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia lainnya secara keseluruhan telah dilaksanakan dengan baik atau tidak.”<sup>113</sup>

Disiplin adalah sikap mental yang tercermin dalam perbuatan atau tingkah laku perorangan, kelompok, atau masyarakat yang berupa ketaatan terhadap peraturan yang ditetapkan etik, norma dan kaidah yang berlaku dimasyarakat untuk tujuan tertentu.<sup>114</sup> Dalam sejalan dengan apa yang di ungkapkan oleh Kopri dalam buku manajemen sekolah mengatakan disiplin adalah mematuhi atau mentaati setiap peraturan yang berlaku atau melaksanakan tugas sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Dimana disiplin di bagi menjadi tiga yaitu, disiplin pribadi, disiplin sosial dan disiplin nasional.<sup>115</sup>

---

<sup>112</sup> Soebagio Atmodiwirio, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta: PT. Ardadizya Jaya, 2000, hal. 235.

<sup>113</sup> Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*,..., hal. 198.

<sup>114</sup> Ambar Teguh Sulistyani (Editor), *Memahami Good Governance Dalam Perspektif Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Gaya Media, 2011, hal. 328.

<sup>115</sup> Kompri, *Manajemen Sekolah orientasi kemandirian kepala sekolah*: Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2015, hal. 199.

Disiplin merupakan sikap mental yang tercermin dalam perbuatan atau tingkah laku perorangan, kelompok, atau masyarakat berupa kepatuhan atau ketaatan terhadap peraturan dan ketentuan yang ditetapkan, baik oleh pemerintah, etika, norma dan kaidah yang berlaku di masyarakat untuk tujuan tertentu.<sup>116</sup> Disiplin dalam organisasi sangat dibutuhkan dan ditekankan karena disiplin adalah kegiatan untuk menjalankan standar-standar organisasional, yang akan menentukan organisasi kualitas organisasi tersebut. Pada dasarnya kegiatan pendisiplinan ada dua tipe kegiatan yaitu:

1). Disiplin preventif

Disiplin preventif adalah kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para karyawan agar mengikuti berbagai standar dan aturan sehingga penyelewengan-penyelewengan dapat dicegah. Sasaran pokoknya adalah untuk mendorong disiplin diri di antara para karyawan, preventif juga upaya mengerakkan pegawai untuk mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah di tetapkan oleh perusahaan.<sup>117</sup>

2). Disiplin korektif

Disiplin korektif adalah kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut. Kegiatan pendisiplinan korektif sering berupa suatu bentuk hukuman dan di sebut juga sebagai tindakan pendisiplinan. Berbagai sasaran tindakan pendisiplinan secara ringkas adalah untuk memperbaiki pelanggar untuk menghalangi para karyawan yang lain melakukan kegiatan-kegiatan yang serupa dan untuk menjaga berbagai standar kelompok tetap konsisten dan efektif.<sup>118</sup>

Poerbakawatja dalam Sagala yang dikutip oleh Kompri menyatakan bahwa disiplin adalah proses mengarahkan, mengabdikan kehendak-kehendak langsung, dorongan-dorongan, keinginan atau kepentingan-kepentingan, kepada suatu cita-cita, atau tujuan tertentu untuk mencapai efek yang lebih besar.<sup>119</sup> Prijodarminto dalam Barnawi dan Mohammad Arifin mengatakan bahwa “disiplin adalah suatu kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian

---

<sup>116</sup> Sedamayanti, *Tata Kerja Dan Produktivitas Kerja*,..., hal. 223.

<sup>117</sup> Topic Offirstson, *Mutu Pendidikan Madrasah Tsyhanawiyah*, t.tp: Deepublish, 2014 hal. 67

<sup>118</sup> T. Tani Handoko, *Manajemen Personalialia & Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 2014, hal. 208-209.

<sup>119</sup> Kompri, *Manajemen Sekolah Teori Dan Praktik* Cet. 1, Bandung: Alfabeta, 2014, hal. 58.

perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, dan ketertiban.<sup>120</sup>

Hamali mengungkapkan bahwa disiplin adalah suatu kekuatan yang berkembang di dalam tubuh karyawan dan menyebabkan karyawan dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada keputusan peraturaan dan nilai-nilai tinggi dari pekerjaan individu. Disiplin dalam arti sempit biasanya dihubungkan dengan hukuman, disiplin juga mengandung pengertian sebagai sikap hormat terhadap peraturan dan ketetapan, yang ada dalam diri karyawan, yang menyebabkan karyawan dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada peraturan dan ketetapan perusahaan. Karyawan yang sering melanggar atau mengabaikan peraturan perusahaan berarti karyawan tersebut mempunyai disiplin kerja buruk, sebaliknya karyawan yang tunduk pada ketetapan dan peraturan-peraturan perusahaan menggambarkan adanya kondisi disiplin yang baik.<sup>121</sup>

Disiplin yaitu suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sangsi-sangsinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.<sup>122</sup> Dalam hal ini dapat di fahami bahwa disiplin adalah suatu tata tertib yang dapat mengatur tatanan kehidupan mereka, Berdisiplin berarti mantaati peraturan tata tertib.<sup>123</sup>

Disiplin menurut Lemhanas adalah “kepatuhan untuk menghormati dan melaksanakan suatu sistem yang mengharuskan orang untuk tunduk pada keputusan, perintah atau peraturan yang diberlakukan bagi dirinya sendiri”.<sup>124</sup> Tu’u merumuskan bahwa “disiplin adalah sebuah upaya untuk mengikuti dan menaati peraturan, nilai, dan hukum yang berlaku, yang muncul karena adanya kesadaran diri bahwa ketaatan itu berguna bagi kebaikan dan keberhasilan dirinya”.<sup>125</sup> Penyesuaian diri dari tiap individu terhadap segala sesuatu yang ditetapkan kepadanya, akan menciptakan suatu masyarakat yang tertib dan bebas dari kekacauan. Demikian juga kehidupan dalam suatu

<sup>120</sup> Barnawi dan Mohammad Arifin, *Kinerja Guru Profesional*, Jakarta: Ar-Ruzz Media, 2012, hal. 110.

<sup>121</sup> Arif Yusuf Hamali, *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: CAPS, 2016, hal. 214.

<sup>122</sup> Suwatno, *Asas-Asas Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Suci Press, 2001, hal. 228.

<sup>123</sup> Kompri, *Manajemen Sekolah Teori Dan Praktik,...*, hal. 59.

<sup>124</sup> Lemhannas, *Disiplin Nasional*. Jakarta: Balai Pustaka, 1997, hal. 12.

<sup>125</sup> Tulus Tu’u, *Peran Disiplin pada Perilaku dan Prestasi Siswa*. Jakarta: Grasindo, 2004, hal. 33.

perusahaan maupun lembaga pendidikan akan sangat membutuhkan ketaatan dari anggota-anggotanya pada peraturan dan ketentuan yang berlaku pada perusahaan maupun lembaga tersebut. Dengan kata lain, disiplin kerja pada karyawan sangat dibutuhkan, karena apa yang menjadi tujuan perusahaan maupun lembaga pendidikan kan sukar dicapai bila tidak ada disiplin kerja.<sup>126</sup>

Menurut peraturan pemerintah Republik Indonesia No. 53 tahun 2010 yang mengatur tentang disiplin kerja guru dan pegawai negeri sipil lainnya, diterangkan bahwa disiplin kerja guru sebagai pegawai negeri sipil adalah kesanggupan pegawai negeri sipil atau guru untuk mentaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan peraturan kedisiplinan yang apa bila tidak ditaati atau dilanggar akan dijatuhi hukuman disiplin, pelanggaran disiplin adalah setiap ucapan, tulisan atau perbuatan guru sebagai PNS yang tidak mentaati kewajiban dan melanggar larangan ketentuan disiplin PNS, baik yang dilakukan di dalam maupun di luar jam kerja, hukuman disiplin adalah hukuman yang dijatuhkan kepada guru sebagai PNS karena melanggar peraturan disiplin PNS.

Disiplin kerja pegawai adalah peraturan yang mengatur kewajiban, larangan, dan sanksi apabila kewajiban tidak ditaati dan larangan dilanggar.<sup>127</sup> Kedisiplinan dalam kerja dapat diartikan jika pegawai selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik, mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Menurut Hasibuan dalam Sinambela yang di kutip oleh Barnawi & Mohammad Arifin, mengatakan bahwa disiplin kerja adalah kemampuan kerja seseorang secara teratur, tekun, terus menerus, bekerja sesuai dengan aturan-aturan yang berlaku dengan tidak melanggar aturan-aturan yang sudah ditetapkan. Sedangkan Aritonang menyatakan bahwa disiplin kerja adalah persepsi guru terhadap sikap pribadi guru dalam hal ketertiban dan keteraturan diri yang dimiliki oleh guru dalam bekerja di sekolah tanpa ada pelanggaran-pelanggaran yang merugikan dirinya, orang lain dan lingkungan<sup>128</sup>

Menurut El Widdah, *et.al.*, yang dikutip oleh Kompri menyatakan bahwa disiplin kerja adalah suatu tindakan yang mendidik pegawai atau guru agar bersikap dan bertingkah laku sesuai dengan

---

<sup>126</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ..., hal. 85.

<sup>127</sup> H.M Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2010, hal. 144.

<sup>128</sup> Barnawi Dan Mohammad Arifin, *Kinerja Guru Professional*, Jakarta:Ar-Ruzz Media 2012, hal. 112.

ketentuan atau pedoman yang telah ditetapkan.<sup>129</sup> Disiplin yang paling baik adalah disiplin diri. Kecendrungan orang normal adalah melakukan apa yang menjadi kewajibannya dan menepati aturan permainan.<sup>130</sup>

Organisasi atau perusahaan yang baik harus berupaya menciptakan peraturan atau tata tertib yang akan menjadi rambu-rambu yang harus dipatuhi oleh seluruh anggota atau karyawan dalam organisasi maupun perusahaan. Peraturan-peraturan yang akan berkaitan dengan disiplin dikutip dari Singodimedjo dalam buku Edy Sutrisno antara lain:

- 1) Peraturan jam masuk dan jam istirahat
- 2) Peraturan dasar tentang berpakaian, dan tingkah laku dalam pekerjaan
- 3) Peraturan cara-cara melakukan pekerjaan dan berhubungan dengan unit-unit lain
- 4) Peraturan apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh pegawai selama dalam organisasi dan sebagainya.<sup>131</sup>

Disiplin kerja adalah salah satu alat yang digunakan para manager untuk untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah perilaku serta serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang dalam memenuhi segala peraturan.<sup>132</sup>

Disiplin kerja sangat dibutuhkan oleh setiap pegawai sehingga perlu adanya fungsi disiplin kerja yang di antaranya menata kehidupan bersama, membangun kepribadian, melatih kepribadian, pemaksaan, hukuman dan menciptakan. Untuk mengkondisikan karyawan agar senantiasa bersikap disiplin, maka terdapat beberapa prinsip kedisiplinan di antaranya pendisiplinan di lakukan secara pribadi, bersifat membangun, pendisiplinan haruslah dilakukan oleh atasan langsung dan keadilan dalam pendisiplinan, pimpinan hendaknya tidak memberikan pendisiplinan pada waktu bawahan absen.<sup>133</sup>

Bentuk disiplin yang baik akan tercermin pada: 1) tingginya rasa kepedulian pegawai terhadap pencapaian tujuan perusahaan, 2) tingginya semangat dan gairah kerja dan inisiatif para pegawai dalam

<sup>129</sup> Kompri, *Manajemen Sekolah teori dan praktik, ...,* hal. 59.

<sup>130</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia, ...,* hal. 94.

<sup>131</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Cet. 8,* Jakarta: Kencana Prenada Media group, 2016, hal. 94.

<sup>132</sup> A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Perusahaan, Cet. 12.* Bandung: Remaja Rosdakarya, 2015, hal. 129.

<sup>133</sup> Pandi Afandi, *Concept & Indicator Human Resources Management For Management Research, ...,* hal. 5.

melakukan pekerjaan, 3) besarnya rasa tanggung jawab para pegawai untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya, 4) berkembangnya rasa memiliki dan rasa solidaritas yang tinggi di kalangan karyawan, 5) meningkatkan efisiensi dan prestasi kerja pegawai. Selanjutnya menurut Mulyasa disiplin merupakan sesuatu yang penting untuk:

- 1) Menanamkan rasa hormat terhadap kewenangan
- 2) Menanamkan kerja sama
- 3) Merupakan kebutuhan untuk berorganisasi serta
- 4) Untuk menanamkan rasa hormat terhadap orang lain.<sup>134</sup>

Disiplin kerja dapat dilihat sebagai sesuatu yang besar manfaatnya baik bagi kepentingan organisasi maupun kepentingan karyawan maupun guru dalam lembaga pendidikan. Bagi organisasi adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil yang optimal. Wardiman Djojonegoro mengatakan bahwa disiplin adalah suatu kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai kepatuhan, ketaatan, kesetiaan, keteraturan dan ketertiban”.<sup>135</sup> Adapun bagi karyawan akan diperoleh suasana kerja yang menyenangkan sehingga akan menambah semangat kerja dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya. Dengan demikian karyawan dapat melaksanakan tugasnya dengan penuh kesadaran serta dapat mengembangkan tenaga dan pikirannya semaksimal mungkin demi terwujudnya tujuan organisasi.

Pada dasarnya sikap disiplin berkerja pada karyawan yaitu bekerja dengan mentaati aturan-aturan yang ada pada organisasi atau sistem kerja yang telah ditetapkan oleh pondok pesantren Darunnajah di mana guru harus bekerja sesuai aturan. Seorang yang bisa bekerja secara disiplin berarti sudah dapat melaksanakan amanah yang telah diberikan oleh orang banyak dengan baik. Dimana seorang yang bekerja secara berorganisasi menghendaki akan perubahan dan mencapai tujuan yang telah direncanakan, sebagaimana yang terkandung dalam Al-Qur'an menyebutkan :

---

<sup>134</sup> Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*.: Raosdakarya, Bandung, 2004, hal. 118.

<sup>135</sup>Wardiman Djojonegoro, *Pelaksanaan Pedoman Disiplin Nasional dan Tata Tertib sekolah*, Jakarta: CV. Mini Jaya Abadi, 1998, hal. 20.

لَهُ مُعَقَّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ  
 اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ۗ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ  
 سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ ۗ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ ﴿١١﴾

*“bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah<sup>136</sup>. Sesungguhnya Allah tidak merubah Keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan<sup>137</sup> yang ada pada diri mereka sendiri. dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, Maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia”.* (QS. Ar-Rad, [013] ayat: 11)

Apabila manusia mengetahui bahwa di sampingnya ada malaikat-malaikat yang mencatat semua amal perbuatannya, maka patutlah dia selalu menjaga diri dari perbuatan maksiat karena khawatir akan dilihat malaikat-malaikat itu seperti kekhawatirannya perbuatan itu dilihat oleh orang yang disegani.<sup>138</sup> bahwasannya malaikat-malaikat sengaja disediakan oleh Allah untuk menjaga kita seluruh makhluk ini dengan giliran, maka tersebutlah dibeberapa hadits bahwasannya makhluk itu dijaga terus oleh malaikat. Kemudian sambungan ayat berikutnya mengatakan *“sesungguhnya Allah tidaklah akan mengubah apa yang ada pada suatu kaum, sehingga mereka mengubah apa pada diri mereka (sendiri)”*. Inilah ayat yang terkenal tentang kekuatan dan akal budi yang dianugerahkan Allah kepada manusia sehingga manusia itu dapat bertindak sendiri dan mengendalikan dirinya sendiri di bawah naungan Allah. Sebab itu maka manusia wajiblah berusaha sendiri menentukan garis hidupnya, jangan menyerah saja dengan tidak berikhtiar.<sup>139</sup>

Dalam ayat ini menjelaskan bahwasanya jika sebuah organisasi ingin memperoleh hasil yang baik, maka organisasi tersebut harus

<sup>136</sup> Bagi tiap-tiap manusia ada beberapa Malaikat yang tetap menjaganya secara bergiliran dan ada pula beberapa Malaikat yang mencatat amalan-amalannya. dan yang dikehendaki dalam ayat ini ialah Malaikat yang menjaga secara bergiliran itu, disebut Malaikat Hafazhah.

<sup>137</sup> Tuhan tidak akan merubah Keadaan mereka, selama mereka tidak merubah sebab-sebab kemunduran mereka.

<sup>138</sup> Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-quran dan Tafsirnya*, Yogyakarta: PT Dana Bhakti Wakaf (Milik Badan Wakaf UII), 1995, hal. 89.

<sup>139</sup> Abdul Malik Abdul Karim Amrullah, (HAMKA), *Tafsir Al-Azhar Juz 13-17,...*, hal. 70.

berusaha keras dan bersungguh-sungguh untuk mencapai apa yang mejadi tujuan organisasi tersebut. Bukan hanya menunggu keberhasilan tanpa sebuah usaha, tentunya dalam hal ini disiplin berkerja menjadi patokan yang utama untuk mencapai tujuan tersebut tanpa disiplin yang tinggi mustahil bisa tercapai apa yang dicita-citakan.

Disiplin adalah kepatuhan untuk menghormati dan melaksanakan suatu sistem yang mengharuskan orang untuk tunduk kepada keputusan perintah dan peraturan yang berlaku.<sup>140</sup> Dengan kata lain, disiplin adalah sikap mentaati peraturan dan ketentuan yang telah ditetapkan tanpa pamrih. Dalam ajaran Islam banyak ayat Al-Qur'an dan hadist yang memerintahkan disiplin dalam arti taat pada aturan yang telah ditetapkan, antara lain dalam surat An-Nisa ayat 59:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِيَ الْأَمْرِ  
مِنْكُمْ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ  
تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴿٥٩﴾

*“Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. kemudian jika kamu berlainan Pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya. (QS. An-Nisa, [004] ayat: 59)*

Para pakar Al-Quran menerangkan bahwa apabila perintah taat kepada Allah dan Rasul-Nya di gabung dengan menyebut hanya sekali perintah taat, maka hal itu mengisyaratkan bahwa ketaatan yang dimaksud adalah ketaatan yang diperintahkan Allah SWT. baik yang diperintahkan-Nya secara langsung dalam Al-Quran maupun perintah-Nya yang dijelaskan oleh Rasul melalui hadits-hadits beliau. Perintah taat kepada Rasul Saw. disini menyangkut hal-hal yang bersumber dari Allah SWT, bukan yang beliau perintahkan secara langsung. Maka di situ Rasul memiliki wewenang serta hak untuk ditaati walaupun tidak ada dasarnya dari Al-Quran. Itu sebabnya perintah taat kepada ulil amri tidak disertai dengan kata taatilah karena mereka tidak memiliki hak

---

<sup>140</sup> Andi Rasdiyanah, *Pendidikan Agama Islam*, Bandung :Lubuh Agung, 1995, hal, 28.

untuk ditaati bila ketaatan kepada mereka bertentangan dengan ketaatan kepada Allah Swt. atau Rasul Saw.<sup>141</sup>

Hubungan ayat di atas dengan disiplin kerja pada penelitian ini adalah bagaimana seorang guru atau pegawai dalam mentaati aturan yang telah ditetapkan oleh pimpinan, sehingga nantinya aturan tata tertib yang telah ditetapkan akan berjalan dengan baik dan menghasilkan produk-produk atau hasil yang berkualitas tinggi. Disisi lain juga Seorang muslim haruslah bersungguh-sungguh dan penuh semangat, atau dengan kata lain harus dengan etos kerja yang tinggi dalam menjalankan setiap pekerjaan. Karena Seorang muslim adalah seorang yang pekerja keras, mempunyai disiplin kerja yang tinggi, produktif, dan inovatif. Seorang muslim harus menyadari sepenuhnya bahwa pekerjaan yang dilakukan harus didorong oleh kesadaran untuk melaksanakan kewajiban yang diperintahkan Allah SWT.<sup>142</sup>

Disiplin adalah kunci sukses, sebab dalam disiplin akan tumbuh sifat yang teguh dalam menjaga prinsip, tekun dalam bekerja maupun rela berkorban untuk kepentingan agama dan jauh dari sifat putus asa. Betapa pentingnya disiplin dan betapa besar pengaruh kedisiplinan dalam kehidupan, baik dalam kehidupan pribadi, bermasyarakat berbangsa maupun kehidupan bernegara.

Al-Qur'an yang menjelaskan tentang disiplin kerja yaitu:

إِلَّا الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَّصُوا بِالحَقِّ وَتَوَّصُوا  
بِالصَّبْرِ ﴿٣﴾

*“kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh dan nasehat menasehati supaya mentaati kebenaran dan nasehat menasehati supaya menepati kesabaran.(QS. Al-Asr, [103] ayat: 3)*

Surah Ali-Imran ayat: 31 juga menjelaskan tentang disiplin yaitu:

قُلْ إِنْ كُنْتُمْ تُحِبُّونَ اللَّهَ فَاتَّبِعُونِي يُحْبِبْكُمُ اللَّهُ وَيَغْفِرْ لَكُمْ  
ذُنُوبَكُمْ ۗ وَاللَّهُ غَفُورٌ رَحِيمٌ ﴿٣١﴾

<sup>141</sup> M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah*, Vol. 2 Cet. 7, Tangerang: Lentera Hati 2006, hal. 483.

<sup>142</sup> Sindu Mulianto, Eko Ruddy Cahyadi, Muhammad Karebet Widjajakusuma, *Panduan Lengkap Supervisi Di Perkaya Perspektif Syariah*, Jakarta, PT. Elex Media Komputindo, 2006, hal. 180

*“Katakanlah: "Jika kamu (benar-benar) mencintai Allah, ikutilah Aku, niscaya Allah mengasihi dan mengampuni dosa-dosamu." Allah Maha Pengampun lagi Maha Penyayang. .(QS. Ali-Imran, [003] ayat : 31)*

Dalam dunia pendidikan disiplin kerja adalah ketaatan para pelaku pendidikan dan tanggungjawab yang sebaiknya merupakan cermin dari kesadaran dan amanah dalam menjalankan tugas sebagai pengabdian pada nilai-nilai kebenaran, baik untuk kepentingan negara, bangsa maupun atas dasar kepentingan hidup beragama. Salah satu aspek hubungan internal karyawan yang sulit untuk dilaksanakan adalah tindakan disiplin

Disiplin merupakan suatu kekuatan yang berkembang di dalam tubuh karyawan dan menyebabkan karyawan dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada keputusan peraturan, dan nilai-nilai tinggi dari pekerjaan dan perilaku. Disiplin dalam arti sempit biasanya dihubungkan dengan hukuman. Tindakan menghukum seseorang karyawan ini sebenarnya hanya merupakan sebagian dari persoalan disiplin, dan tindakan ini dilakukan bila mana usaha-usaha pendekatan secara konstruktif mengalami kegagalan.<sup>143</sup> Siswanto dalam hal ini berpendapat bahwa disiplin adalah suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.<sup>144</sup>

Menegakkan disiplin kerja adalah memberlakukan peraturan dan tata tertib kerja dengan menanamkan etika serta norma kerja sehingga tercipta suasana kerja yang tertib, aman, tenang, dan menyenangkan, akan menunjang tercapainya produktivitas dan efisiensi yang optimal.<sup>145</sup> Dalam menegakkan didisiplin hendaknya dilaksanakan dengan cara yang bijaksana sesuai dengan prinsip dan prosedur yang berlaku menurut tingkat pelanggaran dan klasifikasinya, berhasil tidaknya seseorang dalam melaksanakan kewajiban itu semua tergantung kepada kedisiplinan. Firman Allah Dalam surat Al-Imran ayat 114:

---

<sup>143</sup> Arif Yusuf Hamali, *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: CAPS (Center For Academic Publishing Service), 2016, hal. 214.

<sup>144</sup> Siswanto Sastrohadiwiryo, B. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administrasi dan Operasional*, Jakarta: Bumi Aksara. 2005, hal 129.

<sup>145</sup> Sindu Muliando, Eko Ruddy Cahyadi, Muhammad Karebet Widjajakusuma,...., hal. 171.

يُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَيُسْرِعُونَ فِي الْخَيْرَاتِ وَأُولَئِكَ مِنَ الصَّالِحِينَ ﴿١١٤﴾

*Mereka beriman kepada Allah dan hari akhir, mereka menyuruh kepada yang ma'ruf, dan mencegah dari yang munkar dan bersegeralah kepada (mengerjakan) berbagai kebajikan; mereka itu termasuk orang-orang yang saleh.*(QS. Al imran [03] : 114)

Disiplin itu lahir, tumbuh dan berkembang dari sikap seseorang pada sistem nilai budaya yang telah ada pada masyarakat, ada unsur yang membentuk disiplin yaitu sikap yang telah ada pada diri manusia dan sistem nilai budaya yang ada di dalam masyarakat. Disiplin dapat dibina melalui latihan-latihan pendidikan, penanaman kebiasaan dengan keteladanan-keteladanan tertentu. Seorang pimpinan dalam hal ini harus menyadari bahwa anak buah akan melihat dan mengamati tingkah laku pimpinan sebagai pedoman tingkah laku di tempat kerja. Jadi, jika pimpinan menginginkan anak buahnya berdisiplin dalam kerja, pimpinan pun harus memperlihatkan contoh konkrit dalam disiplin kerja, misalnya tidak datang terlambat, menyelesaikan tugas sesuai batas waktu atau jika mungkin sebelum batas waktu.<sup>146</sup>

Dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan praktek secara nyata dari para pegawai terhadap perangkat peraturan yang terdapat dalam suatu organisasi. Dalam hal ini disiplin tidak hanya dalam bentuk ketaatan saja melainkan juga tanggung jawab yang diberikan organisasi, berdasarkan pada hal tersebut diharapkan efektivitas pegawai akan meningkat, bersikap dan bertingkah laku disiplin. Dari pengertian tersebut dapat di ketahui bahwa disiplin kerja merupakan peraturan yang diberlakukan kepada karyawan guna memperbaiki sikap dan moral yang melekat pada diri individu dalam melakukan tugas-tugas yang telah diberikan.

Disiplin kerja guru perlu dikembangkan karena tidak hanya bermanfaat bagi sekolah, tetapi bagi guru itu sendiri, dengan adanya disiplin kerja guru, kegiatan di sekolah dapat dilaksanakan dengan tertib dan lancar, pembelajaran dapat dilaksanakan dengan tepat waktu sehingga target kurikulum dapat dicapai, Selain itu prestasi siswa juga dapat terwujud secara optimal, tidak ada lagi guru yang terlambat masuk dan tidak ada lagi guru yang mengajar tanpa persiapan.

---

<sup>146</sup> Sindu Muliando, Eko Ruddy Cahyadi, Muhammad Karebet Widjajakusuma,....., . hal. 10

Kedisiplinan suatu lembaga atau organisasi dikatakan baik, jika sebagian besar anggota atau karyawan mentaati peraturan-peraturan yang ada. Hukuman diperlukan dalam meningkatkan kedisiplinan dan mendidik karyawan supaya mentaati semua peraturan perusahaan. Pemberian hukuman harus adil dan tegas terhadap semua karyawan. Dengan keadilan dan ketegasan, sasaran pemberian hukuman tercapai. Peraturan tanpa diimbangi dengan pemberian hukuman yang tegas bagi pelanggarannya bukan menjadi alat pendidik bagi karyawan. Tanpa dukungan disiplin karyawan yang baik, sulit bagi perusahaan untuk mewujudkan tujuannya.

Dengan adanya disiplin kerja yang baik para guru, karyawan serta staf yang ada dalam organisasi maupun lembaga pendidikan maupun perusahaan akan menjalankan segala tugas dengan baik sesuai apa telah ditentukan oleh lembaga tersebut. Dalam hal ini disiplin adalah suatu alat atau sarana bagi organisasi maupun lembaga untuk mempertahankan eksistensinya. Dengan disiplin yang tinggi para anggota maupun pimpinan dalam mentaati semua peraturan yang ada, pada akhirnya pelaksanaan pekerjaan dapat sesuai dengan rencana yang telah ditentukan.<sup>147</sup>

Disiplin pada dasarnya merupakan tindakan manajemen, untuk mendorong agar para anggota organisasi dapat memenuhi berbagai ketentuan dan peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi yang di dalamnya mencakup: adanya tata tertib atau ketentuan-ketentuan, adanya kepatuhan para pengikut dan adanya sanksi bagi pelanggar.<sup>148</sup>

Dari teori-teori di atas dapat diambil kesimpulan bahwa disiplin kerja guru adalah sikap yang tercermin dari perbuatan atau tingkah laku seseorang berupa kepatuhan atau ketaatan terhadap peraturan dan ketentuan (tata tertib kerja) yang ditetapkan oleh lembaga maupun organisasi.

## **b. Fungsi Disiplin kerja**

Disiplin kerja sangat dibutuhkan oleh setiap pegawai, disiplin menjadi persyaratan bagi pembentukan sikap, perilaku, dan taat kehidupan berdisiplin yang akan membuat para pegawai mendapat kemudahan dalam bekerja, dengan begitu akan menciptakan suasana kerja yang kondusif dan mendukung usaha pencapaian tujuan. Fungsi disiplin antara lain :

---

<sup>147</sup> Sofan Amri, *Pengembangan & Model Pembelajaran dalam Kurikulum 2013*. Jakarta: Prestasi Pustakaraya, 2013, hal. 161-162.

<sup>148</sup> Alben Ambarita, *Kepemimpinan kepala sekolah*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2015, hal. 148

- 1) Menata kehidupan bersama dalam suatu organisasi
- 2) Membangun dan melatih kepribadian yang baik
- 3) Pemaksaan untuk mengikuti peraturan organisasi
- 4) Sanksi atau hukuman bagi yang melanggar disiplin.<sup>149</sup>

### c. Tujuan Disiplin Kerja

Apabila nilai-nilai disiplin tersebut telah tertanam dalam diri seseorang, sikap atau perbuatan yang dilakukannya tidak lagi dirasakan sebagai beban, melainkan suatu kebiasaan yang apabila tidak dilakukannya justru menjadi beban. Disiplin kerja pada prakteknya mencakup lima aspek yaitu : 1) Moralitas yaitu sikap, tingkah laku dan semangat untuk bekerja dan kemauan dari dalam diri sendiri, 2) pemahaman sikap mental tingkah laku, yang merupakan sikap untuk berbuat sesuatu secara sadar, 3) memahami system kerja berdasarkan aturan, norma, kriteria mekanisme kerja yang taati dan faham secara mendalam, 4) sikap tingkah laku yang tumbuh dari dalam diri sendiri untuk melakukan sesuai aturan yang berlaku, 5) kerja dihayati sebagai pengabdian dilakukan untuk kepentingan diri sendiri maupun orang banyak.<sup>150</sup>

Menegakkan disiplin tidak bertujuan mengurangi kebebasan dan kemerdekaan seseorang tetapi sebaliknya ingin memberikan kemerdekaan yang lebih besar kepada anggota organisasi dalam batas-batas kemampuannya. Secara umum dapat disebutkan bahwa tujuan utama disiplin kerja adalah demi kelangsungan organisasi atau perusahaan sesuai dengan motif organisasi atau perusahaan yang bersangkutan baik hari ini maupun hari esok. Menurut Wirawan beberapa tujuan disiplin adalah:

- 1) Memotivasi karyawan
- 2) Mempertahankan hubungan saling menghormati
- 3) Meningkatkan kinerja karyawan
- 4) Meningkatkan moril, semangat kerja, etos kerja, serta efektifitas dan efisiensi kerja
- 5) Meningkatkan kedamaian industrial dan kewargaan organisasi.<sup>151</sup>

---

<sup>149</sup> Pandi Afandi, *Concept & Indicator Human Resources Management For Management Researth*, ..., hal. 3.

<sup>150</sup> Topic Offirstson, *Mutu Pendidikan Madrasah Tsyawiyah*, ..., hal. 75

<sup>151</sup> Wirawan, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, Salemba Empat, Jakarta, 2009, hal. 7.

#### d. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Asumsi bahwa pemimpin mempunyai pengaruh langsung atas sikap kebiasaan yang diperoleh karyawan. Kebiasaan itu ditentukan oleh pemimpin baik dengan iklim atau suasana kepemimpinan maupun melalui contoh diri pribadi. Karena itu untuk mendapatkan disiplin yang baik maka pemimpin harus memberikan kepemimpinan yang baik pula.

Menurut Hasibuan banyak faktor yang mempengaruhi tingkat pendisiplinan karyawan pada suatu organisasi atau perusahaan diantaranya:

##### 1) Tujuan dan Kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai jelas dan ditetapkan secara lokal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan pada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan yang bersangkutan, agar dia bekerja dengan sungguh-sungguh dan disiplin dalam menjalankannya.

##### 2) Teladan Pemimpin

Teladan pemimpin berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pemimpin dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatannya, kedisiplinan bawahanpun ikut baik. Jika teladan pemimpin kurang baik, maka para karyawanpun akan kurang disiplin.

##### 3) Balas Jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan kecintaan karyawan terhadap perusahaan atau pekerjaannya. Untuk balas jasa atas dasar berat ringannya pekerjaan, perlu ditetapkan tugas dan tanggung jawab apa saja yang akan dijadikan kriteria pemberian imbalan.<sup>152</sup> Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula.

##### 4) Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa

---

<sup>152</sup> Budi W. Soetjipto, *Kisah Sukses Para Kampium SDM*, Jakarta: Salemba Empat, 2008, hal. 36.

dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya.

5) Pengawasan Melekat

Waskat adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja karyawan dan karyawan pun merasa mendapat perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan, dan pengawasan dari atasannya.

6) Sanksi/hukuman

Sanksi/hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan, dengan sanksi yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap dan perilaku indisipliner.

7) Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani tegas, bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Pimpinan yang berani bertindak tegas menerapkan hukuman bagi karyawannya yang indisipliner akan disegani dan diakui kepemimpinannya.<sup>153</sup>

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kedisiplinan karyawan atau pegawai suatu organisasi seperti yang di ungkapkan oleh Pandi Afandi dalam buku *concept & indicator* di antaranya:

- 1) Faktor kepemimpinan
- 2) Faktor sistem penghargaan
- 3) Faktor kemampuan
- 4) Faktor balas jasa
- 5) Faktor keadilan
- 6) Faktor pengawasan melekat
- 7) Faktor sanksi hukuman
- 8) Faktor ketegasan
- 9) Faktor hubungan manusia.<sup>154</sup>

Menurut Singodimedjo yang dikutip dalam buku Edi Sutrisno mengatakan bahwa faktor yang mempengaruhi disiplin pegawai di antaranya:

- 1) Besar kecilnya pemberian kompensasi
- 2) Ada tidaknya keteladan pemimpin dalam perusahaan

---

<sup>153</sup> Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia....*, hal. 197.

<sup>154</sup> Pandi Afandi, *Concept & Indicator Human Resources Management For Management Research....*, hal. 5.

- 3) Ada tidaknya aturan yang pasti yang dapat di jadikan pegangan
- 4) Ada tidaknya pengawasan pimpinan
- 5) Ada tidaknya perhatian kepada karyawan
- 6) Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.<sup>155</sup>

#### e. Indikator Disiplin kerja

karyawan yang mempunyai disiplin kerja yang tinggi akan merasa riskan meninggalkan pekerjaan jika belum selesai, bahkan akan merasa senang jika diselesaikan tepat waktu, dia mempunyai target dalam menyelesaikan suatu pekerjaan sehingga sehingga memprioritaskan pekerjaan mana yang perlu diselesaikan terlebih dahulu. Maka dalam hal ini dimensi dan indikator disiplin kerja dapat dilaksanakan oleh semua pegawai atau anggota yang bekerja pada suatu organisasi sebagai berikut:<sup>156</sup>

dimensi ketaatan waktu dengan indikator:

- 1) Masuk kerja tepat waktu
- 2) Penggunaan waktu secara efektif
- 3) Tidak pernah mangkir/tidak bekerja

dimensi tanggungjawab kerja dengan indikator:

- 1) Mematuhi semua peraturan organisasi atau perusahaan
- 2) Target pekerjaan
- 3) Membuat laporan kerja harian

Menurut Veithzal Rivai A.F.M. disiplin kerja memiliki beberapa komponen indikator seperti:

- 1) Kehadiran

Hal ini menjadi indikator yang mendasar untuk mengukur kedisiplinan, dan biasanya karyawan yang memiliki disiplin kerja rendah terbiasa untuk terlambat dalam bekerja.

- 2) Ketaatan pada peraturan kerja

Karyawan yang taat pada peraturan kerja tidak akan melalaikan prosedur kerja dan akan selalu mengikuti pedoman kerja yang ditetapkan oleh perusahaan.

- 3) Ketaatan pada standar kerja

Hal ini dapat dilihat melalui besarnya tanggung jawab karyawan terhadap tugas yang diamanahkan kepadanya.

- 4) Tingkat kewaspadaan tinggi

---

<sup>155</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*,..., hal. 89-93.

<sup>156</sup> Pandi Afandi, *Concept & Indicator Human Resources Management For Management Research*,..., hal. 10.

Karyawan memiliki kewaspadaan tinggi akan selalu berhati-hati, penuh perhitungan dan ketelitian dalam bekerja, serta selalu menggunakan sesuatu secara efektif dan efisien.

5) Bekerja etis

Beberapa karyawan mungkin melakukan tindakan yang tidak sopan ke pelanggan atau terlibat dalam tindakan yang tidak pantas. Hal ini merupakan salah satu bentuk tindakan indisipliner, sehingga bekerja etis sebagai salah satu wujud dari disiplin kerja karyawan.<sup>157</sup>

## H. Penelitian Relevan

Penelitian yang relevan dengan penelitian yang akan di lakukan oleh peneliti adalah penelitian yang dilakukan oleh Anwar Khoiruddin, penelitannya yang berjudul *Pengaruh Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan, Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan, Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Intervening Pada Unit Usaha PT Brantas Abipraya Di Jakarta*, di mana salah satu tujuannya penelitiannya menyebutkan untuk mengetahui dan menganalisis kepuasan kerja terhadap karyawan terhadap produktivitas kerja karyawan, untuk menganalisis lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan dan untuk menganalisis gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja karyawan. Jumlah responden berjumlah 192 yang diambil dari para karyawan PT. Brantas Abipraya dengan menggunakan metode *Proportionate stratified random sampling*. Data yang di analisis adalah data primer, yang diperoleh melalui survey dengan teknik kuisioner dan selanjutnya hipotesis di uji dengan analisis jalur (*Path Analysis*). Dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan begitu juga dengan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.<sup>158</sup>

Penelitian yang telah dilakukan oleh Naflun Nik'mah dengan judul pengaruh *Gaya Kepemimpinan Islam Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Koperasi Pondok Pesantren (Studi Kasus Di Pondok Pesantren Az Zahra Semarang) Tahun 2010*. Alat analisis yang di gunakan adalah regresi linier sederhana dengan menggunakan metode asumsi klasik, koefisien determinasi, uji t parsial dan uji f secara simultan, hasil dalam

---

<sup>157</sup> Veithzal Rivai, *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan,...*, hal. 444.

<sup>158</sup> Anwar Khoiruddin, "Pengaruh Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan, Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan, Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Intervening Pada Unit Usaha PT Brantas Abipraya Di Jakarta" *Tesis*, Jember: Universitas Jember, 2016.

penelitian ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan Islam mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan yang dilihat dari  $t_{hitung} (2,872) > t_{tabel} (2,034)$  dan hasil uji secara bersama-sama menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan islam mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan  $t_{hitung} (5,333) > t_{tabel} (1,464)$ . Sedangkan hasil uji persamaan regresi  $Y=1,939+0,424X$ .<sup>159</sup>

Dalam penelitian yang sekarang ini memiliki persamaan yaitu sama-sama meneliti produktivitas kerja, gaya kepemimpinan dan sama-sama meneliti di pondok pesantren, perbedaannya dengan penelitian yang akan diteliti sekarang adalah adanya penambahan variabel disiplin kerja serta pada variabel gaya kepemimpinan Islam menjadi gaya kepemimpinan kyai dan menggunakan metode regresi linier sederhana dan regresi ganda

Penelitian yang telah dilakukan oleh Rizal Bima Bayuaji, dengan judul *Pengaruh Pelatihan, Disiplin Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Studi Pada Otoritas Jasa Keuangan Regional 3 Surabaya Tahun 2015*. Penelitian ini menggunakan metode purposive sampling dengan jumlah sampel 93 orang dari populasi karyawan otoritas jasa keuangan regional 3 surabaya. Dengan metode analisis regresi linier ganda, mendapatkan hasil persamaan regresi sebesar  $Y = 0.499 X_1 + 0.426 X_2 + 0.355 X_3$ . Variabel yang paling besar yaitu variabel pelatihan sebesar 0.499 sedangkan variabel yang paling kecil yaitu variabel kepemimpinan sebesar 0.355. hasil penelitian menyatakan bahwa seluruh variabel independen berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependen.<sup>160</sup>

Penelitian yang telah dilakukan oleh Safitri Indriani yang berjudul *Pengaruh Pelatihan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT Paradise Island Furniture Tahun 2015*. Penelitian ini termasuk penelittian asosiatif kausal dengan menggunakan pendekatan kuantitatif, sampel dalam penelitian adalah seluruh karyawan PT paradese island furniture sebanyak 155 orang. Dengan teknik regresi berganda. Hasil penelitian terdapat pengaruh positif dan signifikan pelatihan kerja terhadap produktivitas kerja, dengan koefisien sebesar beta 0.070. serta terdapat pengaruh positif dan signifikan disiplin kerja terhadap produktivitas kerja dengan koefisien beta sebesar 0.321. terdapat

---

<sup>159</sup> Naflun Nik'mah, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Islam Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Koperasi Pondok Pesantren Studi Kasus Di Pondok Pesantren Az-Zahra Semarang," *Skripsi*, Semarang: IAIN WALisongo, 2010.

<sup>160</sup>Rizal Bima Bayuaji, "Pengaruh Pelatihan, Disiplin Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Studi Pada Otoritas Jasa Keuangan Regional 3 Surabaya," *Skripsi*, Semarang: Universitas Diponegoro, 2015.

pengaruh positif dan signifikan pelatihan kerja dan disiplin kerja terhadap produktivitas kerja pada PT Paradise Island Furniture, dibuktikan dengan hasil statistik uji regresi diperoleh pelatihan kerja dengan koefisien beta sebesar 0.263 dan disiplin kerja sebesar 0.284 berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.<sup>161</sup>

Dalam penelitian yang sekarang ini memiliki persamaan yaitu sama-sama meneliti produktivitas kerja, gaya kepemimpinan dan produktivitas kerja serta menggunakan analisis regresi ganda, perbedaannya dengan penelitian yang akan diteliti sekarang adalah adanya pengurangan variabel pelatihan dan tempat penelitian

Penelitian yang pernah dilakukan oleh Idham dengan judul, *Hubungan Antara Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Disiplin Kerja Dengan Produktivitas Kerja Guru Di Smp An-Nur Darunnajah 8 Cidokom, Bogor, Jawa Barat Tahun 2015*, Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif. Pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan populasi tenaga pendidik (guru) SMP An-Nur Darunnajah 8 Cidokom, Bogor. sebanyak 26 tenaga pendidik (guru), adapun teknik pengumpulan data yakni menggunakan angket. Teknik analisis data yang digunakan yaitu koefisien korelasi dan regresi linier berganda. hasil penelitian terdapat hubungan positif yang signifikan antara Manajemen Sumber Daya Manusia ( $X_1$ ) dengan Produktivitas Kerja Guru (Y) di SMP An-Nur Darunnajah 8 Cidokom, terbukti dengan  $r_{yx1} = 0,530 > r_{tabel} = 0,388$ . Begitu juga terdapat hubungan positif yang signifikan antara Disiplin Kerja ( $X_2$ ) dengan Produktivitas Kerja Guru (Y) di SMP An-Nur Darunnajah 8 Cidokom, terbukti dengan  $r_{yx2} = 0,470 > r_{tabel} = 0,388$ . Dan terdapat hubungan positif antara Manajemen Sumber Daya Manusia ( $X_1$ ) dan Disiplin Kerja ( $X_2$ ) secara simultan (bersama-sama) dan signifikan dengan Produktivitas Kerja Guru di SMP An-Nur Darunnajah 8 Cidokom, Bogor. Terbukti dengan  $r_{y.x1x2} = 0,628 > r_{tabel} 0,388$  dan koefisiensi determinasinya sebesar 39,4%.<sup>162</sup>

Penelitian yang dilakukan oleh Husna Purnama, 2012 “*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Bengkel Pada CV Mitra Denso Di Bandar Lampung*” hasil penelitian ini adalah gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan bagian bengkel pada CV. Mitra Denso di bandarlampung. Dalam peneliitian ini menggunakan alat analisis kuantitatif dengan uji Chi-

---

<sup>161</sup> Safitri Indriani, “Pengaruh Pelatihan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT Paradise Island Furniture,” *Skripsi*, Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta, 2015.

<sup>162</sup> Idham, “Hubungan Antara Manajemen Sumber Daya Manusia dan Disiplin Kerja dengan Produktivitas Kerja Guru di SMP An-Nur Darunnajah 8 Cidokom, Bogor, Jawa Barat” *Skripsi*, Jakarta: STAI Darunnajah Jakarta, 2015.

kuadrat dan analisis kualitatif dengan menggunakan konsep manajemen personalia.

Dalam penelitian yang sekarang ini memiliki persamaan yaitu sama-sama meneliti produktivitas kerja, produktivits kerja serta menggunakan analisis regresi ganda, perbedaannya dengan penelitian yang akan di teliti sekarang adalah pada variabel gaya kepemimpinan kyai dan populasi sampel pada penelitian sebelumnya menggunakan sampel populasi tetapi pada penelitian sekarang menggunakan sampling random dengan menggunakan rumus Solvin untuk menentukan jumlah sampel.

Dalam penelitian gaya kepemimpinan kyai ini lebih banyak membahas tentang gaya kepemimpinan secara umum karena penulis memandang bahwa gaya kepemimpinan di pesantren dan perusahaan hampir sama, dalam mencapai tujuan kepemimpinannya yaitu bagaimana mengarahkan dan mendorong bawahannya untuk bekerja secara maksimal, hanya nantinya akan berbeda dalam hasil dan tujuan pesantren dan perusahaan. Di dalam pesantren seorang kyai mengarahkan para guru bukan hanya sekedar bekerja menyelesaikan pekerjaan tetapi lebih kepada keikhlasan pengabdian untuk umat, bangsa dan negara.

Dalam penelitian ini juga memandang bahwa produkktivitas kerja guru adalah bagaimana guru dalam menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan hasil pekerjaan memenuhi standar, hasil kerja guru dari waktu ke waktu semangkin baik serta guru memiliki kedewasaan dalam berkomunikasi. Jadi priduktivitas kerja guru dalam hal ini bukan hanya di lihat dari hasil kelulusan siswa tetapi dipandang dari sisi bagaimana guru-guru menyelesaikan tanggungjawab kerjanya.

## **I. Asumsi, Paradigma dan Kerangka Penelitian**

Paradima lama yang sudah berkembang di pandangan masyarakat maupun dunia kerja yang menganggap bahwa jika ingin produktivitas kerja karyawan baik maka karyawan atau pekerja harus diberi gaji yang besar, padahal naik turunnya produktivitas kerja bukan hanya terletak di gaji yang tinggi terhadap karyawan masih banyak faktor lain yang mempengaruhi. Misalnya yang diungkapkan Anoraga yang dikutip oleh Tjutju Yuniarwih menyatakan di antara faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja sebagai berikut: 1) Pekerjaan yang menarik, 2) Upah yang baik, 3) Kesetiaan pimpinan pada diri si pekerja, 4) Disiplin kerja yang keras. Sedangkan menurut Ravianto dalam buku Tjutju Yuniarsih menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja pegawai salah satunya adalah disiplin dan gaji,<sup>163</sup> dalam hal membuktikan

---

<sup>163</sup> Tjutju Yuniarsih dan Suwatno, *Op.cit.*, hal. 159 – 160.

bahwa gaji bukanlah satu-satunya yang menjadi penyebab produktivitas kerja menjadi baik tetapi masih ada faktor lain.

Penafsiran yang keliru bahwa produktivitas karyawan atau pegawai yang rendah karena terbatasnya sumber daya yang dimiliki perusahaan atau lembaga atau pendapat bahwa ketidakpuasan karyawan dipicu oleh upah atau gaji rendah, tetapi jika dikaji secara mendalam ternyata semangat kerja jauh lebih besar peranannya dan pengaruhnya terhadap produktivitas kerja. Semangat kerja dapat bergerak dari rendah ke tinggi atau sebaliknya tergantung faktor-faktor yang mempengaruhi dan pembinaan yang dilaksanakan terus menerus dan berkelanjutan.<sup>164</sup>

Perusahaan atau lembaga pendidikan yang mampu membina dan memelihara semangat kerja pegawai yang tinggi tentu memperoleh banyak keuntungan, yaitu disiplin pegawai meningkat, komitmen dan kerja sama karyawan meningkat, sehingga tercapainya kepuasan kerja, jika semangat meningkat, akan ada korelasi positif terhadap peningkatan produktivitas karyawan.

Asumsi bahwa pemimpin mempunyai pengaruh langsung atas sikap kebiasaan yang diperoleh karyawan. Kebiasaan itu ditentukan oleh pemimpin baik dengan iklim atau suasana kepemimpinan maupun melalui contoh diri pribadi. Karena itu untuk mendapatkan disiplin yang baik maka pemimpin harus memberikan kepemimpinan yang baik pula.

Pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya akan membuat para bawahannya untuk bekerja dengan gigih dan semangat, maka dalam hal ini tugas terpenting bagi pemimpin yang sukses adalah membantu membina serta menemukan bakat-bakat dan potensi, menjaganya dan mengarahkan untuk kepentingan individu kemudian kepentingan perusahaan.<sup>165</sup> Sehingga dibutuhkan jiwa pemimpin yang benar-benar mempunyai jiwa kepemimpinan guna untuk mempengaruhi para bawahannya. Jika, seorang pemimpin memberikan rasa aman dan melindungi para bawahannya, tidak secara langsung akan membuat para bawahan bekerja dengan sungguh-sungguh dan merasa segan jika berkerja tidak sungguh-sungguh. Dengan tercipta kerja sama antara atasan dan bawahan, bawahan akan merasa nyaman berkerja dan pimpinan puas dengan semangat pekerjaan pegawainya, tidak menutup kemungkinan pekerjaan yang di hasilkan pun akan maksimal dan produktivitas kerja para pegawai akan menjadi baik dan meningkat.

Gaya kepemimpinan kyai dalam lembaga pondok pesantren sangat menentukan kebijakan dan kelanjutan pondok pesantren, seorang kyai

---

<sup>164</sup> Jumadi Subur, *Employee Revolution*, Jakarta: Raih Asa Sukses, 2011, hal. 49.

<sup>165</sup> Thariq Muhammad A-Suwaikan dan Faisal Umar Basyarahil, *Shina'atul Qa'id: Melahirkan Pemimpin Masa Depan*, Terj. M. Habiburrahim, Jakarta: Gema Insani, 2005, hal. 72.

dalam dunia pesantren sangat di hormati dan memiliki kharismatik di mata para santri maupun masyarakat, sehingga dalam perkembangannya tidak jarang pondok pesantren tergantung bagaimana kyai itu sendiri, jika kyainya memiliki kemampuan dan memiliki jaringan yang luas dalam memimpin pondok pesantren maka pondok tersebut akan berkembang dan mengalami kemajuan yang pesat dan melahirkan lulusan santri yang berkualitas.

Dengan demikian kepemimpinan yang terjalin dengan baik antara atasan dan bawahan akan membawa dampak meningkatnya produktivitas kerja, dengan gaya kepemimpinan situasional (menyesuaikan yang di pimpin) akan menjadikan karyawan merasa diperhatikan sehingga dalam bekerja akan lebih semangat dan sungguh-sungguh dalam menyelesaikan pekerjaannya dan kepemimpinan yang memperhatikan dan mengayumi bawahan akan membuat bawahan merasa malu jika tidak bisa menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

Disiplin pada umumnya banyak menjadi sorotan pemberitaan di media sosial banyak para pegawai yang melanggar tata tertib yang telah di tentukan, dan masih banyak para pegawai yang telat masuk kantor bahkan meninggalkan kantor pada jam kerja, jika hal ini dibiarkan berlarut-larut akan berdampak pada perusahaan maupun lembaga dalam menghasilkan sebuah produk maupun jika dalam lembaga pendidikan akan menyebabkan para siswa menjadi terlantar, bahkan akan menjadi contoh yang tidak baik bagi siswa, sehingga hasil pendidikan yang seharusnya ditanamkan disiplin tinggi malah jadi sebaliknya berdisiplin rendah.

Disiplin dapat secara positif dikaitkan dengan kinerja, dimana hal ini bertentangan dengan angapan orang-orang bahwa disiplin dapat merusak perilaku. Para karyawan bisa saja menolak tindakan disiplin yang tidak adil dari manajemennya, namun tindakan yang diambil untuk mempertahankan standar yang sudah ditetapkan bisa mendorong adanya norma kelompok dan menghasilkan peningkatan kinerja dan rasa keadilan. Dengan adanya peningkatan kinerja yang tinggi pada akhirnya akan menjadikan produktivitas kerja para karyawan akan meningkat seiring dengan dengan tingkat disiplin yang tinggi.

Dengan ditanangkanya disiplin kerja yang tinggi akan menghasilkan hasil yang maksimal karena mustahil usaha akan berhasil maksimal tanpa disiplin yang tinggi, dengan disiplin kerja tinggi akan menjadikan sebuah lembaga berkembang pesat dan menghasilkan para alumni yang berkualitas dan berdaya saing karena kunci kesuksesan adalah berdisiplin tinggi.

Kerangka teori merupakan sebuah sistem konsep abstrak yang mengidentifikasi adanya hubungan antar variabel-variabel yang hendak diteliti. Komponen utama dalam kerangka penelitian ini terdiri dari

satu variabel terikat yaitu Produktivitas kerja guru (variabel Y) dan dua variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan kyai (variabel  $X_1$ ) dan disiplin kerja (variabel  $X_2$ ) Selanjutnya kedua variabel tersebut diduga mempunyai hubungan dengan produktivitas kerja guru. Hubungan dari kedua variabel bebas (*independen*) terhadap variabel terikat (*dependen*) dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengaruh gaya kepemimpinan kyai terhadap produktivitas kerja guru.

Gaya kepemimpinan adalah cara yang dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya. Gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi anak buahnya, apa yang dipilih oleh pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompok, dalam hal ini seorang pemimpin pada suatu lembaga sangatlah mempengaruhi gerak hasil dan hasil kerja bawahannya, perilaku seorang pemimpin yang positif dapat mendorong dan memotivasi untuk bekerja sama dalam mewujudkan tujuan organisasi serta menghasil tujuan secara maksimal

Dalam sebuah lembaga atau organisasi sangat membutuhkan seorang pemimpin yang mampu memotivasi, dan membangkitkan semangat kerja serta mengkoordinasikan para bawahannya (guru dalam hal ini) ke dalam kelompok kerja untuk mengintegrasikan ke dalam satu tujuan organisasi yang menjadi tujuan bersama mereka sehingga akan terjalin kerja sama yang solid. Dengan gaya kepemimpinan yang disukai dan cocok dengan keadaan situasi bawahannya diharapkan mampu untuk meningkatkan produktivitas kerja para guru di pesantren. Sedangkan jika gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang kyai dalam pondok pesantren tidak disenangi/disukai maka bukan hal yang mustahil produktivitas kerja guru akan menurun karena guru akan merasa tidak nyaman, kerja terpaksa dan merasa terbebani disebabkan gaya yang di terapkan pimpinan yang tidak cocok (tidak di senangi).

Salah satu faktor terciptanya produktivitas kerja yang tinggi adalah peran pemimpin yang mampu menampilkan kepemimpinannya secara profesional. Dalam paradigma lama kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan dan kesiapan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain, dengan memotivasi, mengerakkan, mengarahkan, mengajak menuntun, dan kalau perlu memaksa mereka untuk melakukan hal sesuatu. Dalam paradigma baru, kepemimpinan dimaknai secara lebih luas, bukan sekedar kemampuan mempengaruhi, yang lebih penting adalah kemampuan memberi inspirasi kepada pihak lain, agar mereka secara proaktif terdugah

untuk melakukan berbagai tindakan demi tercapainya visi, misi dan tujuan organisasi.<sup>166</sup>

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang kuat terhadap produktivitas kerja. Peranan faktor manusia senantiasa memperhatikan keinginan dan kemampuan setiap tenaga kerja (guru). Setiap tenaga kerja (guru) di dalam organisasi ataupun lembaga harus senantiasa dipelihara dan dikembangkan kemampuannya untuk menumbuhkan kemauan dan kemampuan tenaga kerja (guru) adalah tugas pemimpin dalam mengidentifikasi dan mengaktifkan motivasi guru agar dapat berprestasi dengan baik yang akhirnya akan meningkatkan produktivitas kerja.

## 2. Pengaruh disiplin kerja terhadap produktivitas kerja guru

Disiplin kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja, maka keberadaan disiplin kerja sangat diperlukan oleh TMI pondok pesantren Darunnajah, karena dalam suasana disiplinlah guru dapat melaksanakan program-program kerjanya untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Dalam kenyataannya disiplin kerja di pondok pesantren masih perlu ditingkatkan, dimana masih terdapat beberapa guru yang datang terlambat, sering absen, dan pulang lebih awal dan lain-lainnya. Dalam usaha meningkatkan produktivitas kerja guru TMI pondok pesantren Darunnajah salah satu cara yang dapat dilakukan yaitu dengan memperhatikan disiplin kerja guru.

Disiplin adalah sikap kesedian dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati segala norma peraturan yang berlaku di organisasi. Disiplin karyawan yang baik akan mempercepat pencapaian tujuan organisasi, sedangkan disiplin yang merosot akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan organisasi. Peraturan disiplin dibuat untuk mengatur tata hubungan kerja yang berlaku tidak saja dalam perusahaan-perusahaan besar atau kecil, tetapi juga digunakan untuk organisasi-organisasi yang banyak memperkerjakan sumber daya manusia untuk melaksanakan pekerjaan.

Dengan diterapkannya disiplin pada setiap pegawai maka akan tercipta suatu keadaan tertib dimana pegawai akan melaksanakan pekerjaan dan kewajiban-kewajibannya dengan perasaan senang tanpa paksaan. Selain itu perlu pula diimbangi dengan pemenuhan sarana

---

<sup>166</sup> Tjutu Yuniarsih dan Swatno, *Manajemen Sumber Daya Manusia,...*, hal. 165.

untuk bekerja serta peningkatan kesejahteraan pegawai agar pegawai terdorong untuk berdisiplin dalam melaksanakan pekerjaannya.

Kegiatan pendisiplinan yang dilaksanakan untuk mendorong para karyawan agar mengikuti berbagai standar dan aturan yang telah ditetapkan, sehingga penyelewengan-penyelewengan dapat dicegah. Sasaran pokoknya adalah untuk mendorong disiplin diri di antara para karyawan untuk datang di kantor tepat waktu. Dengan datang ke kantor tepat waktu dan melaksanakan tugas sesuai dengan tugasnya, maka diharapkan produktivas kerja meningkat.<sup>167</sup> Disiplin kerja merupakan faktor penting dalam pencapaian produktivitas kerja. Disiplin kerja termasuk salah satu yang mempengaruhi produktivitas kerja. Maka disiplin kerja sangat dibutuhkan oleh suatu organisasi atau lembaga pendidikan, karena dalam keadaan disiplinlah organisasi dapat menjalankan program-program kerjanya untuk mencapai tujuan atau visi dan misinya yang telah disepakati bersama. Dengan demikian dari penjelasan di atas dapat dipahami bahwa dalam usaha meningkatkan produktivitas kerja guru salah satu cara yang dapat dilaksanakan yaitu dengan memperhatikan disiplin kerja guru.

Guru akan mengerjakan tugasnya dengan baik dan penuh rasa tanggung jawab apabila guru tersebut memiliki disiplin kerja yang tinggi. Agar terbinanya sikap disiplin kerja yang tinggi, maka diperlukan peraturan dan hukuman dalam organisasi tersebut. Disiplin kerja adalah salah satu syarat untuk dapat membantu guru bekerja secara produktif yang akan membantu meningkatkan produktivitas kerja.

Disiplin kerja guru TMI pondok pesantren Darunnajah dapat terwujud apabila guru TMI pondok pesantren Darunnajah bersikap sadar atau memiliki kerelaan dalam melaksanakan tugas dan peraturan pondok pesantren, mematuhi norma-norma yang berlaku tentang peraturan apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para guru selama dalam pesantren. Seseorang akan melaksanakan tugasnya dengan baik dan penuh rasa tanggung jawab bila guru TMI pondok pesantren Darunnajah tersebut memiliki disiplin kerja yang tinggi. Untuk mengusahakan selalu terbinanya sikap disiplin kerja yang tinggi, maka diperlukan peraturan dan hukuman dalam pesantren tersebut. Disiplin kerja adalah salah satu syarat untuk dapat membantu guru TMI pondok pesantren Darunnajah bekerja secara produktif yang akan membantu peningkatan produktivitas kerja.

---

<sup>167</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*,..., hal. 97.

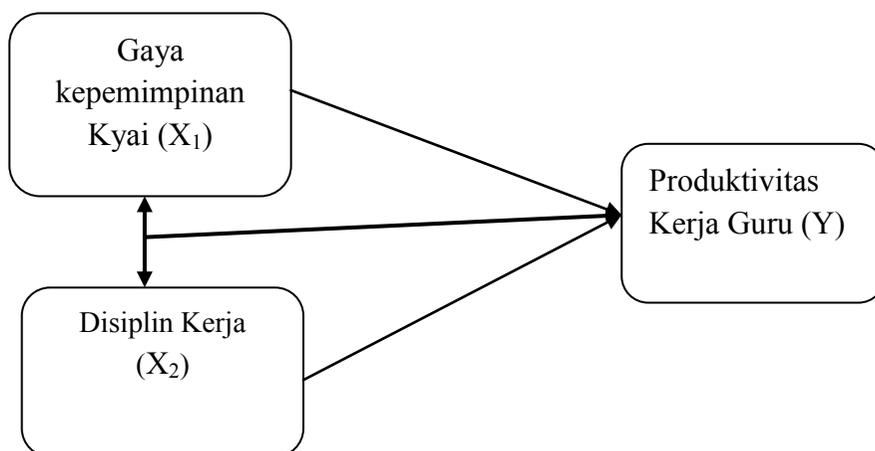
3. Pengaruh gaya kepemimpinan kyai dan disiplin kerja dengan produktivitas kerja guru.

Gaya kepemimpinan merupakan suatu proses dimana seseorang mempengaruhi orang lain atau kelompok dalam usahanya untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai. Dalam hal ini setiap pemimpin mempunyai gaya kepemimpinan sendiri dalam mempengaruhi orang lain. Dimana seorang pemimpin yang baik, sangat tergantung pada kemampuan yang dimiliki pemimpin dalam menyesuaikan dan memilih gaya kepemimpinan pada situasi kerja yang dihadapinya.

Selain gaya kepemimpinan disiplin kerja juga bisa mempengaruhi produktivitas karena disiplin atau kedisiplinan merupakan kesadaran dalam mentaati aturan organisasi maupun norma yang berlaku. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Dengan disiplin yang baik akan mendorong gairah kerja, semangat kerja dan terwujudnya cita-cita bersama maupun pribadi. tanpa disiplin yang baik sulit bagi perusahaan maupun lembaga pendidikan untuk mewujudkan tujuannya. Jadi kedisiplinan adalah kunci keberhasilan khususnya lembaga pendidikan dalam mencapai tujuannya. melalui disiplin yang tinggi maka produktivitas kerja para guru akan meningkat.

Telah dijelaskan bahwa secara sendiri-sendiri variabel gaya kepemimpinan kyai dan disiplin kerja diduga memiliki pengaruh yang kuat terhadap produktivitas kerja guru. dengan demikian jika variabel ini dihubungkan secara bersama-sama dengan produktivitas kerja guru maka akan diperoleh dampak yang lebih tinggi. Apabila gaya kepemimpinan kyai dan disiplin kerja tinggi maka akan meningkatkan produktivitas yang tinggi pula sebaliknya jika variabel gaya kepemimpinan kyai dan Disiplin kerja semangkin rendah maka semangkin rendah pula produktivitas kerja guru.

Dengan kerangka teori di atas maka pengaruh gaya kepemimpinan kyai (Variabel  $X_1$ ) dan disiplin kerja (Variabel  $X_2$ ) terhadap produktivitas kerja guru (Variabel  $Y$ ) dapat di lihat seperti gambar di bawah ini



Keterangan:

-  = Pengaruh secara simultan antara variabel independen terhadap variabel dependen
-  = Pengaruh secara individual antara variabel independen terhadap variabel dependen.

## J. Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah pernyataan atau dugaan sementara yang masih lemah kebenarannya, maka perlu diuji kebenarannya.<sup>168</sup> Hipotesis adalah suatu dugaan jawaban yang paling memungkinkan walaupun masih harus dibuktikan dengan penelitian. Kegunaannya memberikan arah kepada penelitian dan memberikan suatu pernyataan hubungan yang langsung dapat diuji dalam penelitian.<sup>169</sup>

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Adapun hipotesis penelitian dalam penelitian, berdasarkan deskripsi teoritis dan hasil penelitian yang relevan di atas, dapat dipahami hipotesis penelitian yang merupakan jawaban sementara dari masalah penelitian yang telah dirumuskan, yaitu sebagai berikut:

<sup>168</sup> Syofian Siregar, *Metode Penelitian Kuantitatif*, Jakarta: Kencana Prenadamedia Group, 2013, hal. 38.

<sup>169</sup> Taniredja, Tukiran dan Hidayati Mustafidah, *Penelitian Kuantitatif*, Bandung: Alfabeta, 2011, hal. 28.

1. Terdapat pengaruh positif antara gaya kepemimpinan kyai terhadap produktivitas kerja guru di TMI pondok pesantren Darunnajah Jakarta.
2. Terdapat pengaruh positif antara disiplin kerja dengan produktivitas kerja guru di TMI pondok pesantren Darunnajah Jakarta
3. Terdapat Pengaruh positif antara gaya kepemimpinan kerja dan disiplin kerja secara bersama-sama terhadap produktivitas kerja guru di TMI pondok pesantren Darunnajah Jakarta



### **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

Metode penelitian adalah cara yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data penelitian.<sup>199</sup> Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif, metode survei, menggunakan teknik korelasi dan analisis regresi sederhana dan ganda. Dalam penelitian ini terdapat tiga variabel, yaitu gaya kepemimpinan kyai (variabel  $X_1$ ), disiplin kerja (variabel  $X_2$ ) dan produktivitas kerja guru (variabel Y) yang akan dicari korelasinya.

#### **A. Populasi dan Sampel**

Menurut Sugiono menyatakan bahwa “populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.”<sup>200</sup> Adapun populasi menurut Sutrisno Hadi, adalah keseluruhan objek-objek penelitian yang terdiri dari manusia, benda, tumbuh-tumbuhan dan peristiwa sebagai sumber data yang memiliki karakteristik tertentu dalam seluruh penelitian.<sup>201</sup> Dari definisi tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa populasi adalah keseluruhan objek dan subjek penelitian yang memiliki karakteristik

---

<sup>199</sup> Etta Mamang Sangadji dan Sopiah, *Metodelogi Penelitian “Pendekatan Praktis Dalam Penelitian*, Yogyakarta: C.V Andi Offset, 2010, hal. 154.

<sup>200</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R dan D*, Cet. 16, Bandung: Alfabeta, 2014, hal. 119.

<sup>201</sup> Sutrisno Hadi, *Metodologi Research*, Yogyakarta: Andi Offset, 1990, Cet. Ke-2, hal. 3.

tertentu yang digunakan dalam sebuah penelitian. Adapun yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru Tarbiyatul Muallimin Wal Muallimat Al-Islamiyah (TMI) pondok pesantren Darunnajah Jakarta yang berjumlah 268 guru.

Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Menurut Iskandar sampel adalah sebagian dari populasi yang diambil secara representatif atau mewakili populasi yang bersangkutan bagian kecil yang diamati.<sup>202</sup> Ukuran sampel yang diambil menjadi persoalan penting karena karena jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian yang menggunakan analisis kuantitatif.<sup>203</sup> Adapun sampel dalam penelitian ini adalah sebagian dari populasi guru TMI pondok pesantren Darunnajah Jakarta sebagai wakil dari populasi, Karena anggota populasi dianggap tidak homogen dan berstrata proporsional karena guru TMI Darunnajah berlatar pendidikan yang berbeda-beda dari S3 sampai SLTA, maka peneliti melakukan atau menentukan sampel meliputi strata pendidikan yang diambil cara acak (random), menggunakan teknik *Probability sampling; proportionate stratified random sampling* dalam menentukan pengambilan sampel. Untuk memudahkan dalam penelitian ini peneliti menghitung besaran sampel menggunakan teknik Slovin dengan batas kesalahan 5% (0,05). Adapun rumus slovin sebagai berikut.<sup>204</sup>

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan

- n = ukuran sampel atau jumlah responden  
 N = ukuran populasi atau jumlah populasi  
 e = Error (% yang ditoleransi dengan ketidaktepatan penggunaan sampel sebagai pengganti populasi)

Maka untuk mengetahui jumlah sampel penelitian, dilakukan perhitungan sebagai berikut:

$$n = \frac{268}{1 + 268 (0,05)^2} \quad n = \frac{268}{1 + 268(0,0025)} \quad n = \frac{268}{1 + 0,67}$$

$$n = \frac{268}{1,67} = 160$$

---

<sup>202</sup> Iskandar, *Metodologi Penelitian Pendidikan Dan Sosial, "Kuantitatif Dan Kualitatif"* Cet. 2, Jakarta: Gaung Persada Press, 2009, hal. 69.

<sup>203</sup> Deni Darmawan, *Metode Penelitian Kuantitatif*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2013, hal. 142.

<sup>204</sup> Syofian Siregar, *Metode Penelitian Kuantitatif*, Jakarta: Prenada Media Group, 2013, hal. 34.

Berdasarkan hasil perhitungan di atas yang menjadi responden (sampel) dalam penelitian ini berjumlah 160 dari jumlah populasi guru TMI pondok pesantren Darunnajah Jakarta dengan jumlah rincian sebagai berikut :

**Tabel 3.1**  
**Jumlah Guru Dan Sampel Penelitian**

No	Pendidikan	Jumlah guru	Jumlah Sampel	Jumlah Sampel <sup>205</sup>
1	S3/sedang S3	5	2,98	3
2	S2/sedang S2	22	13,13	13
3	S1/sedang S1	215	128,35	128
4	SLTA	26	15,52	16
5	Jumlah	268	159.98	160

## B. Sifat Data

Data dapat diartikan sebagai hasil pengukuran atau observasi yang sudah dicatat guna suatu keperluan tertentu.<sup>206</sup> Jika dilihat berdasarkan sifatnya data dapat dikelompokkan kedalam dua bagian yaitu data kuantitatif dan kualitatif, data kuantitatif adalah data yang berbentuk angka atau bilangan yang dapat diolah atau dianalisis menggunakan teknik perhitungan matematika atau statistik. Adapun data kualitatif adalah data yang berhubungan dengan kategorisasi atau karakteristik dalam bentuk sifat bukan angka yang tidak dapat diukur besar kecilnya. Maka dalam penelitian ini akan menggunakan data yang bersifat kuantitatif karena data-data yang diolah berbentuk angka-angka.

Penelitian yang berjudul Pengaruh gaya kepemimpinan kyai dan disiplin kerja terhadap produktivitas kerja guru di TMI pondok pesantren Darunnajah Jakarta, data yang digunakan juga bersifat data kontinum,<sup>207</sup>

<sup>205</sup> Jumlah yang di belakang ada koma di bulatkan

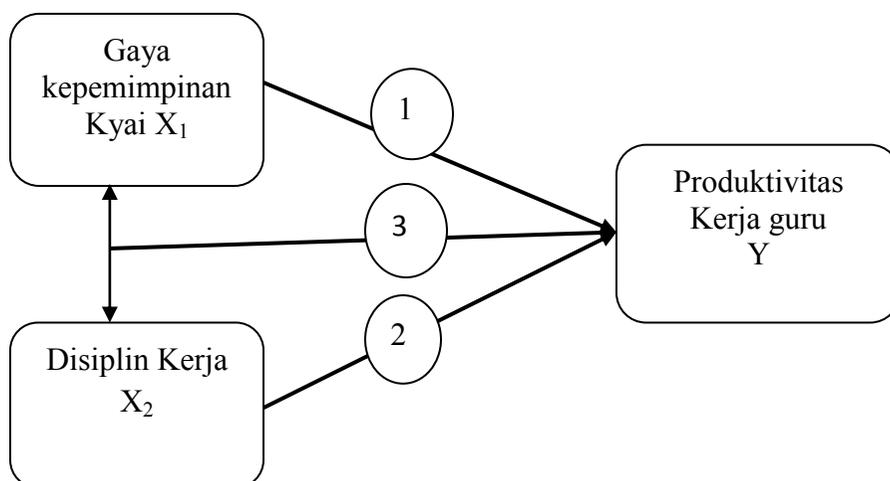
<sup>206</sup> Soeratno dan Lincoln Arsyad, *Metodologi Penelitian untuk Ekonomi dan Bisnis*, Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 2003, hal. 72-73.

<sup>207</sup> Data yang di peroleh dari hasil pengukuran. Data ini terdiri atas data ordinal, interval dan rasio. Nanang Martono, *Statistik sosial: teori dan aplikasi program SPSS*, Yogyakarta: Gaya Media, 2010, hal. 7.

karena pengumpulan datanya dilakukan dengan cara mengukur dengan alat ukur yang menggunakan skala tertentu.<sup>208</sup>

### C. Variabel Penelitian dan Skala Pengukuran

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian diambil kesimpulan.<sup>209</sup> Variabel Dalam penelitian ini terdapat tiga variabel, yaitu variabel bebas (variabel independen) gaya kepemimpinan kyai dilambangkan dengan  $X_1$  dan disiplin kerja dilambangkan dengan  $X_2$ , sedangkan variabel terikat (variabel dependen) produktivitas kerja guru dilambangkan dengan  $Y$ . Maka penelitian ini gambarkan dengan model ganda dua variabel independen seperti gambar di bawah ini:



**Gambar 3.1**  
**Kerangka Model Ganda Dua Variabel Independen**

Model hubungan variabel dengan dua variabel independen  $X_1$  dan  $X_2$ , dan satu variabel dependen  $Y$ . No. 1 menunjukkan pengaruh Variabel gaya kepemimpinan kyai ( $X_1$ ) terhadap variabel Produktivitas kerja guru ( $Y$ ), No. 2 menunjukkan pengaruh variabel disiplin kerja ( $X_2$ ) produktivitas kerja guru ( $Y$ ) sedangkan No. 3 menunjukkan pengaruh secara simultan atau bersama-sama antara variabel gaya kepemimpinan kyai ( $X_1$ ) dan

<sup>208</sup> S, Eko Putro Widoyoko, *Teknik Penyusunan Instrument Penelitian*, Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2013, Cet. 2, hal. 29.

<sup>209</sup> Sugiono, *Metode Penelitian Kombinasi*, Bandung Alfabeta 2014, ...., hal. 64.

varaibel disiplin kerja ( $X_2$ ) terhadap variabel Produktivitas kerja guru (Y).

Skala pada penelitian ini yang digunakan adalah model skala Liker. Model skala Liker digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok tentang kejadian atau gejala sosial,<sup>210</sup> dengan menggunakan model skala Liker maka variabel yang akan di ukur dijabarkan menjadi dimensi, dimensi dijabarkan menjadi sub variabel kemudian di jabarkan lagi menjadi indikator-indikator yang akan di ukur.<sup>211</sup> Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan. selanjutnya responden diminta untuk memberikan jawaban “selalu”, “sering”, “kadang-kadang”, “pernah”. “tidak pernah”. maka jawaban yang diperoleh dari angket akan diberikan bobot seperti terlihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 3.2**  
**Skala Likert Sikap**

Pernyataan	Selalu	Sering	Kadang-Kadang	Pernah	Tidak Pernah
Positif	5	4	3	2	1
Negatif	1	2	3	4	5

Setelah itu keseluruhan skor yang dikumpulkan, akan dijumlahkan. Selanjutnya dilakukan perhitungan untuk mencari hubungan variabel.

#### **D. Instrumen Data**

Instrumen adalah alat yang digunakan untuk memperoleh atau mengumpulkan data dalam memecahkan suatu masalah penelitian dan juga merupakan alat yang digunakan untuk peneliti memecahkan masalah dalam sebuah penelitian.<sup>212</sup> Instrumen pengumpulan data merupakan alat bantu yang dipilih dan digunakan oleh peneliti dalam kegiatannya mengumpulkan data agar kegiatan tersebut menjadi sistematis dan dipermudah olehnya.<sup>213</sup> Sedangkan Ibnu Hadjar berpendapat bahwa instrument merupakan alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan

<sup>210</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2012, hal.134

<sup>211</sup> Riduwan, *Skala Pengukuran Variabel-variabel Penelitian*, Bandung: Alfa Beta 2013, hal. 12.

<sup>212</sup> Ninit Alfianika, *Metode Penelitian Bahasa Indonesia*, Yogyakarta: Deepublish, 2016, hal. 117.

<sup>213</sup> Sumadi Suryabrata, *Metodologi Penelitian*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2008, hal. 52.

informasi kuantitatif tentang variasi karakteristik variabel secara objektif.<sup>214</sup> Jadi dalam penelitian ini instrumen diartikan alat bantu yang digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan informasi data kuantitatif tentang variabel yang sedang diteliti.

### 1. Produktivitas kerja guru (Y)

#### a. Definisi Konseptual

Produktivitas kerja guru adalah kemampuan guru dalam menghasilkan produk barang maupun jasa dari berbagai sumber daya yang digunakan untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan oleh suatu lembaga maupun perusahaan dalam jangka waktu tertentu dengan menggunakan semua sumber daya yang ada secara efektif dan efisien.

#### b. Definisi Operasional

Produktivitas kerja guru adalah skor kemampuan guru di TMI pondok pesantren Darunnajah Jakarta, dalam menghasilkan produk dan pencapaian target kerja dalam jangka waktu tertentu dengan menggunakan semua sumber daya yang dipergunakan untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas pekerjaan para guru secara efektif dan efisien. Dapat di ukur dengan dimensi:

- 1) Memenuhi kualifikasi kerjaan dengan indikator, menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, memahami pekerjaan dengan baik, berprestasi dan meningkatkan diri
- 2) Meningkatkan hasil yang dicapai dengan indikator bekerja dengan baik, meningkatkan kualitas kerja
- 3) Semangat kerja dengan indikator semangat gairah kerja, tekun dan berkemauan kerja keras
- 4) Kedewasaan dengan indikator bertanggung jawab dalam bekerja, dan berpengalaman dan professional
- 5) Bergaul dengan efektif dengan indikator berkomunikasi secara efektif dan antusias dalam berkerja

#### c. Kisi-kisi Instrumen

**Tabel 3.3**  
**Kisi-kisi Instrumen Produktivitas Kerja Guru**

Variabel	Dimensi	Indikator	No. Pernyataan		Jumlah		
			+	-	+	-	Σ
Produktivitas Kerja Guru	Kualifikasi	Bekerja dengan cepat kompeten dan kreatif	1,2 3,5	4	4	1	5

<sup>214</sup> Ibnu Hadjar, *Dasar-dasar Metodologi Penelitian Kuantitatif dalam Pendidikan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1996, hal.160

		Memahami pekerjaan dengan baik	6,7	8	2	1	3
		Berprestasi dan meningkatkan diri	9,10 11	12	3	1	4
Meningkatkan hasil yang dicapai		Berkerja dengan baik	13,14 16,17 18	15	5	1	6
		Meningkatkan kualitas kerja	19,20 21,22		4		4
Semangat kerja		Gairah kerja	23,24 25		3		3
		Tekun dan berkemauan kerja	26,27 30	28	3	1	4
Kedewasaan		Bertanggung jawab	30,31 32		3		3
		Pengalaman dan profesional	33,34		2		2
Dapat bergaul dengan efektif		Berkomunikasi secara efektif	35,36		2		2
		Antusias dalam bekerja	37	38	1	1	2
Jumlah					23	13	37

#### d. Validitas

Uji Validitas ini bertujuan untuk mengetahui tingkat kebenaran angket yang akan disebarakan kepada responden sebagai pengumpulan data. Suatu angket dikatakan valid jika pertanyaan pada angket mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan di ukur oleh angket tersebut. Uji signifikansi dilakukan dengan membandingkan nilai  $r_{hitung}$  dengan  $r_{tabel}$  untuk degree of freedom (df) = n-k. Dalam hal ini n merupakan jumlah sampel sedangkan k adalah variabel independen. Dikatakan valid jika:  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , maka

angket dinyatakan valid. Jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$ , maka angket dinyatakan tidak valid.<sup>215</sup>

Rumus yang digunakan untuk uji validitas adalah teknik korelasi *Product moment*, dan dihitung dengan bantuan program SPSS 20 yaitu:

$$r = \frac{N \sum xy - (\sum x) (\sum y)}{\sqrt{[N \sum x^2 - (\sum x)^2][N \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

keterangan

N = Jumlah responden

X = Skor variabel

Y = Skor total dari variabel

Untuk menentukan r-tabel dapat dikonfirmasi pada tabel nilai-nilai *r product moment*. Kemudian nilai r-butir dihitung dengan rumus *Pearson Product Moment Correlations* ( $r_{xy}$ ) dengan menggunakan bantuan SPSS 20. Kriteria validitas dapat ditentukan dengan melihat nilai *pearson correlation sig. (2-tailed)*. jika nilai *pearson correlation* > nilai pembandingan berupa r-kritis, maka nilai tersebut valid. Atau jika nilai *sig. (2tailed)* < 0,05 berarti item tersebut valid dan berlaku sebaliknya. R-kritis bisa menggunakan *tabel r* atau *uji-t*.

#### e. Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten, sehingga hasil pengukuran dapat dipercaya.<sup>216</sup> Teknik atau rumus yang digunakan menguji reliabilitas instrumen penelitian ini adalah menggunakan teknik *Alpha Cronbach*<sup>217</sup>. Koefisien yang diukur akan beragam antara 0 hingga 1. Nilai koefisien yang kurang dari 0,6 menunjukkan bahwa keandalan konsistensi internal yang tidak reliabel.<sup>218</sup> Selanjutnya nantinya dihitung menggunakan bantuan program *Statistical Package For The Social Sciences (SPSS) 20*. Syofien Siregar dalam bukunya menyebutkan Kriteria suatu instrumen penelitian dikatakan reliabel dengan dengan teknik ini, bila koefisien realibilitas ( $r_{11}$ ) >

<sup>215</sup> Imam Ghazali, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2011, hal. 52-53.

<sup>216</sup> Anas Sudijono, *Pengantar Statistik Pendidikan*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 1995, hal.146

<sup>217</sup> Metode ini digunakan untuk menghitung realibilitas suatu tes yang tidak mempunyai pilihan 'benar' atau salah maupun 'Ya' atau 'tidak' melainkan digunakan untuk menghitung realibilitas suatu tes yang mengukur sikap atau perilaku.

<sup>218</sup> Arikunto, *Prosedur penelitian: suatu pendekatan praktik*, Jakarta: Rineka Cipta, 2010, Hal, 193

0,6.<sup>219</sup> Tahapan perhitungan uji reliabilitas dengan menggunakan *Alpha Cronbach* yaitu:

- 1). Menentukan nilai varians setiap butir pernyataan

$$\sigma_{i.}^2 = \frac{\sum i. - \frac{(\sum x_i)^2}{n}}{n}$$

- 2). Menentukan nilai varians total

$$\sigma_t^2 = \frac{\sum x^2 - \frac{(\sum x)^2}{n}}{n}$$

- 3). Menentukan reliabilitas instrumen

$$r_{11} = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \sigma_{b.}^2}{\sigma_t^2} \right]$$

keterangan

$r_{11}$  = Koefisien reliabilitas instrumen

$k$  = Jumlah butir pertanyaan

$\sum \sigma_{b.}^2$  = Jumlah varian butir

$\sigma_t^2$  = Varian total

$\sum$  = Total jawaban responden untuk setiap butir pertanyaan

Nilai reliabilitas diperoleh dengan melihat pada kotak output perhitungan nilai *Alpha Cronbach* yang dihasilkan, lalu tinggal ditafsirkan sesuai dengan kriteria pembandingan<sup>220</sup> yang digunakan. sebagai tafsiran umum, jika nilai reliabilitas ( $r_{11} > 0,6$ ) dapat dikatakan bahwa instrument yang digunakan sudah reliable.

## 2. Gaya Kepemimpinan Kyai (X<sub>1</sub>)

### a. Definisi Konseptual

Gaya kepemimpinan kyai merupakan suatu sikap, cara, penampilan maupun perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi anak buahnya (bawahannya), apa yang dipilih oleh pemimpin untuk dikerjakan dan cara pemimpin bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompoknya.

### b. Definisi Operasional

Gaya kepemimpinan kyai adalah skor persepsi guru TMI pondok pesantren Darunnajah Jakarta terhadap gaya kepemimpinan kyai dalam pada saat mempengaruhi dan mengarahkan para guru di pondok pesantren Darunnajah untuk mencapai tujuan dan target yang telah ditetapkan, dalam hal ini dapat di ukur dengan dimensi

<sup>219</sup> Syofian Siregar, *Metode Penelitian Kuantitatif*, ..., hal. 57

<sup>220</sup> Di konsultasikan dengan tabel r priduct miment

- 1) Direktif dengan indikator, menjelaskan cara mengerjakan tugas, meminta bawahan mengikuti standar kerja, melakukan pengawasan ketat dan penilaian berdasarkan hasil kerja
- 2) Konsultif dengan indikator, bermusyawarah, menerima konsultasi bawahan
- 3) Partisipatif dengan indikator mengarahkan bawahan dalam melaksanakan tugas dan memberikan kepercayaan kepada bawahan
- 4) Delegatif dengan indikator, memberikan tanggungjawab penuh kepada bawahan, sedikit memberi bantuan kepada bawahan.

c. Kisi-kisi Instrumen

**Tabel 3.4**  
**Kisi-kisi Instrumen Gaya Kepemimpinan Kyai**

Variabel	Dimensi	Indikator	No. Pernyataan		Jumlah		
			+	-	+	-	$\Sigma$
Gaya Kepemimpinan Kyai	Direktif	Menjelaskan cara mengerjakan tugas	1,2 3	4	3	1	4
		Meminta bawahan mengikuti standar kerja	5,6 8	7	3	1	3
		Melakukan pengawasan ketat	9,11	10	2	1	3
		Penilaian berdasarkan hasil kerja	12, 14,15	13	3	1	4
	Konsultif	Bermusyawarah	16,17 18,19	20	4	1	5
		Menerima konsultasi bawahan	21,22 23		3		3
	Partisipatif	Mengarahkan bawahan dalam melaksanakan tugas	24,26	25, 27	2	2	4
		Memberikan kepercayaan kepada bawahan	28,29	30	2	1	3

	Delegatif	Memberikan tanggungjawab penuh kepada bawahan	31,32	33	2	1	3
		Sedikit memberi bantuan kepada bawahan	34,36	35	2	1	3
Jumlah					26	10	36

#### d. Validitas

Uji Validitas ini bertujuan untuk mengetahui tingkat kebenaran angket yang akan disebarkan kepada responden sebagai pengumpulan data. Suatu angket dikatakan valid jika pertanyaan pada angket mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh angket tersebut. Uji signifikansi dilakukan dengan membandingkan nilai  $r_{hitung}$  dengan  $r_{tabel}$  untuk degree of freedom (df) = n-k. Dalam hal ini n merupakan jumlah sampel sedangkan k adalah variabel independen. Dikatakan valid jika:  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , maka angket dinyatakan valid.  $r_{hitung} < r_{tabel}$ , maka angket dinyatakan tidak valid.<sup>221</sup>

Rumus yang digunakan untuk uji validitas adalah teknik korelasi *Product moment*, dengan bantuan program SPSS 20 yaitu:

$$r = \frac{N \sum xy - (\sum x) (\sum y)}{\sqrt{[N \sum x^2 - (\sum x)^2][N \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

keterangan

N = Jumlah responden

X = Skor variabel

Y = Skor total dari variabel

Untuk menentukan r-tabel dapat dikonfirmasi pada tabel nilai-nilai  $r$  *product moment*. Kemudian nilai r-butir dihitung dengan rumus *Pearson Product Moment Correlations* ( $r_{xy}$ ) dengan menggunakan bantuan SPSS 20. Kreteria validitas dapat ditentukan dengan melihat nilai *pearson correlation sig. (2-tailed)*. jika nilai *pearson correlation* > nilai pembanding berupa

<sup>221</sup> Imam Ghozali, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19, ...,* hal, 52-53.

r-kritis , maka nilai tersebut valid. Atau jika nilai *sig. (2-tailed)* < 0,05 berarti item tersebut valid dan berlaku sebaliknya. R-kritis bisa menggunakan *tabel r* atau *uji-t*

e. Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten, sehingga hasil pengukuran dapat dipercaya. Teknik atau rumus yang digunakan menguji reliabilitas instrumen penelitian ini adalah menggunakan teknik *Alpha Cronbach*. Koefisien yang diukur akan beragam antara 0 hingga 1. Nilai koefisien yang kurang dari 0,6 menunjukkan bahwa keandalan konsistensi internal yang tidak reliabel. Dengan rumus yang nantinya dihitung menggunakan bantuan program SPSS 20. Syofien Siregar dalam bukunya juga menyebutkan bahwa Kriteria suatu instrumen penelitian dikatakan reliabel dengan dengan teknik ini, bila koefisien realibilitas ( $r_{11}$ ) > 0,6.<sup>222</sup> Tahapan perhitungan uji reliabilitas dengan menggunakan *Alpha Cronbach* yaitu:

1) Menentukan nilai varians setiap butir pernyataan

$$\sigma_{i.}^2 = \frac{\sum i. - \frac{(\sum x_i)^2}{n}}{n}$$

2) Menentukan nilai varians total

$$\sigma_t^2 = \frac{\sum x^2 - \frac{(\sum x)^2}{n}}{n}$$

3) Menentukan reliabilitas instrumen

$$r_{11} = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \sigma_{b.}^2}{\sigma_t^2} \right]$$

keterangan

$r_{11}$  = Koefisien reliabilitas instrument

k = Jumlah butir pertanyaan

$\sum \sigma_{b.}^2$  = Jumlah varian butir

$\sigma_t^2$  = Varian total

$\sum$  = Total jawaban responden untuk setiap butir pertanyaan

Nilai reliabilitas diperoleh dengan melihat pada kotak output perhitungan nilai *Alpha Cronbach* yang dihasilkan, lalu tinggal ditafsirkan sesuai dengan kriteria pembandingan yang digunakan.<sup>223</sup> sebagai tafsiran umum, jika nilai reliabilitas ( $r_{11}$  >

<sup>222</sup> Syofian Siregar, *Metode Penelitian Kuantitatif*, ..., hal. 57

<sup>223</sup> Bisa di lihat dalam buku Suharsini Arikunto, *Penelitian Tindakan Kelas*, Jakarta: Bumi Aksara, 2008, hal.100.

0,6) dapat dikatakan bahwa instrument yang digunakan sudah reliable.

### 3. Disiplin Kerja ( $X_2$ )

#### a. Definisi Konseptual

Disiplin kerja adalah sikap yang tercermin dari perbuatan atau tingkah laku seseorang berupa kepatuhan atau ketaatan terhadap peraturan dan ketentuan (tata tertib kerja) yang ditetapkan oleh lembaga maupun organisasi.

#### b. Definisi Operasional

Disiplin kerja adalah skor sikap kesediaan dan kerelaan guru TMI pondok pesantren Darunnajah Jakarta untuk mematuhi tata tertib yang berlaku di dalam lembaga maupun organisasi yang dapat diukur dengan dimensi

- 1) Ketaatan waktu dengan indikator: masuk kerja tepat waktu dan penggunaan waktu secara efektif
- 2) Tanggungjawab kerja dengan indikator: mematuhi peraturan organisasi, menyelesaikan target pekerjaan dan membuat laporan kerja.

#### c. Kisi-kisi Instrumen

**Tabel 3.5**  
**Kisi-Kisi Instrumen Disiplin Kerja**

Variabel	Dimensi	Indikator	No. Pernyataan		Jumlah		
			+	-	+	-	$\Sigma$
Disiplin kerja	Ketaatan waktu	Masuk dan pulang kerja tepat waktu	1,3	2,4,5	2	3	5
		Penggunaan waktu secara efektif	6 7,9, 12	8 10, 11	4	3	7
		Ketaatan peraturan kerja	14,15 16,17	13, 18	4	2	6
	Tanggungjawab kerja	Mematuhi semua peraturan organisasi	19,20 21 23,24	22	5	1	6

	Target pekerjaan	25,26 27,28	29	4	1	5
	Membuat laporan	30,31 34	32,33	3	2	5
<b>Jumlah</b>				22	12	34

#### d. Validitas

Uji Validitas ini bertujuan untuk mengetahui tingkat kebenaran angket yang akan disebarkan kepada responden sebagai pengumpulan data. Suatu angket dikatakan valid jika pertanyaan pada angket mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh angket tersebut. Uji signifikansi dilakukan dengan membandingkan nilai  $r_{hitung}$  dengan  $r_{tabel}$  untuk degree of freedom (df) = n-k. Dalam hal ini n merupakan jumlah sampel sedangkan k adalah variabel independen. Di katakan valid jika:  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , maka angket dinyatakan valid.  $r_{hitung} < r_{tabel}$ , maka angket dinyatakan tidak valid.<sup>224</sup>

Rumus yang digunakan untuk uji validitas adalah teknik korelasi *Product moment*, dengan bantuan program SPSS 20 yaitu:

$$r = \frac{N \sum xy - (\sum x) (\sum y)}{\sqrt{[N \sum x^2 - (\sum x)^2][N \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

keterangan

N = Jumlah responden

X = Skor variabel

Y = Skor total dari variabel

Untuk menentukan r-tabel dapat dikonfirmasi pada tabel nilai-nilai r *product moment*. Kemudian nilai r-butir dihitung dengan rumus *Pearson Product Moment Correlations* ( $r_{xy}$ ) dengan menggunakan bantuan SPSS 20. Kreteria validitas dapat ditentukan dengan melihat nilai *pearson correlation sig. (2-tailed)*. jika nilai *pearson correlation* > nilai pembanding berupa r-kritis, maka nilai tersebut valid. Atau jika nilai *sig. (2-tailed)* < 0,05 berarti item tersebut valid dan berlaku sebaliknya. R-kritis bisa menggunakan *tabel r* atau *uji-t*

<sup>224</sup> Imam Ghazali, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*, ..., hal. 52-53.

e. Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten, sehingga hasil pengukuran dapat dipercaya. Teknik atau rumus yang digunakan menguji reliabilitas instrumen penelitian ini adalah menggunakan teknik *Alpha Cronbach*. Koefisien yang diukur akan beragam antara 0 hingga 1. Nilai koefisien yang kurang dari 0,6 menunjukkan bahwa keandalan konsistensi internal yang tidak reliabel. Dengan rumus yang nantinya dihitung menggunakan bantuan program SPSS 20. Syofien Siregar dalam bukunya juga menyebutkan bahwa Kriteria suatu instrumen penelitian dikatakan reliabel dengan dengan teknik ini, bila koefisien realibilitas ( $r_{11}$ ) > 0,6.<sup>225</sup> Tahapan perhitungan uji reliabilitas dengan menggunakan *Alpha Cronbach* yaitu:

- 1) Menentukan nilai varians setiap butir pernyataan

$$\sigma_{i.}^2 = \frac{\sum i. - \frac{(\sum x_i)^2}{n}}{n}$$

- 2) Menentukan nilai varians total

$$\sigma_t = \frac{\sum x^2 - \frac{(\sum x)^2}{n}}{n}$$

- 3) Menentukan reliabilitas instrumen

$$r_{11} = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \sigma_{b.}^2}{\sigma_{t.}^2} \right]$$

keterangan

$r_{11}$  = Koefisien reliabilitas instrumen

k = Jumlah butir pertanyaan

$\sum \sigma_{b.}^2$  = Jumlah varian butir

$\sigma_{t.}^2$  = Varian total

$\sum$  = Total jawaban responden untuk setiap butir pertanyaan

Nilai reliabilitas diperoleh dengan melihat pada kotak output perhitungan nilai *Alpha Cronbach* yang dihasilkan, lalu tinggal ditafsirkan sesuai dengan kriteria pembandingan yang digunakan<sup>226</sup>. sebagai tafsiran umum, jika nilai reliabilitas ( $r_{11} > 0,6$ ) dapat dikatakan bahwa instrument yang digunakan sudah reliabel.

<sup>225</sup> Syofien Siregar, *Metode Penelitian Kuantitatif*, ..., hal. 57

<sup>226</sup> Di konsultasikan dengan tabel r *product moment*

## E. Jenis Data Penelitian

Jenis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah data yang berupa atau berwujud angka-angka dari hasil observasi maupun hasil dari jawaban penyebaran angket atau kuesioner, sehingga jenis data penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan Pendekatan statistik. Berkaitan dengan jenis penelitian ini Sugiono mengatakan bahwa jenis data penelitian kuantitatif yaitu data yang berbentuk angka atau data kualitatif yang di angkakan, sedangkan statistik inferensial adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi berdasarkan data suatu sampel.<sup>227</sup>

Melihat jenis data dalam penelitian ini adalah jenis data interval. Angka-angka pada data skala interval bersifat linear dengan jarak yang pasti. Serta dalam penelitian ini menggunakan perhitungan statistik parametrik karena dalam perhitungan berkecenderungan sentral skor yang bersifat deskriptif (mean, simpangan baku, dan lain-lainya), sampai pengujian berbagai hipotesis seperti uji perbedaan, uji korelasi, dan regresi dan lain-lainya.<sup>228</sup>

## F. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian adalah subjek darimana data diperoleh, apabila peneliti menggunakan angket atau wawancara dalam pengumpulan datanya, maka sumber data tersebut disebut responden, yaitu orang yang merespon atau menjawab pertanyaan-pertanyaan peneliti.<sup>229</sup> Dalam hal ini data dibagi menjadi dua yaitu data primer dan data sekunder.

Data primer adalah data yang dikumpulkan sendiri oleh peneliti langsung dari sumbernya pertama atau objek penelitian yang dilakukan.<sup>230</sup> Abdul Kadir mendefinisikan sumber data primer adalah data empiris yang diperoleh langsung dari sumber data, jadi bukan olahan orang lain<sup>231</sup>. Data primer disebut juga sebagai data asli atau data baru yang memiliki sifat *up to date*. Untuk mendapatkan data primer, peneliti harus

<sup>227</sup> Sugiono, *Statistic Untuk Penelitian*, Bandung: Alfabeta, 2000, hal. 170.

<sup>228</sup> Burhan Nurgiyantoro, Gunawan & Marzuki, *Statistik Terapan: Untuk Ilmu Penelitian Ilmi-Ilmu Sosial*, Yogyakarta: Gadjah Mada Universitas Press, 2012, hal. 29-30.

<sup>229</sup> S, Eko Putro Widoyoko, *Teknik Penyusunan Instrument Penelitian*: Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2013, Cet. 2, hal, 29.

<sup>230</sup> Syofian Siregar, *Metode Penelitian Kuantitatif*, Jakarta : Prenadamedia Group 2013, hal.16.

<sup>231</sup> Abdul Kadir, *Hukum dan Penelitian Hukum*, Bandung : PT. Citra Aditya Bakti. 2004, hal. 17.

mengumpulkannya secara langsung. Teknik yang dapat digunakan peneliti untuk mengumpulkan data primer antara lain observasi, wawancara, diskusi terfokus (*focus grup discussion* – FGD) dan penyebaran kuesioner. Salah satu yang digunakan peneliti untuk mengumpulkan data primer dalam penelitian ini adalah menyebarkan angket atau kuesioner yang akan dijawab oleh responden.

Data sekunder adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan peneliti dari berbagai sumber yang telah ada (peneliti sebagai tangan kedua). Data sekunder dapat diperoleh dari berbagai sumber seperti Biro Pusat Statistik (BPS), buku, laporan, jurnal, dan lain-lain

## G. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan angket, observasi, wawancara dan studi dokumenter. Angket merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan tertulis kepada responden untuk diberikan respon sesuai dengan permintaan pengguna.<sup>232</sup> Angket yang digunakan adalah angket tertutup, artinya responden menjawab pertanyaan dengan jawaban yang sudah tersedia.

Observasi atau pengamatan langsung adalah kegiatan pengumpulan data dengan melakukan penelitian langsung terhadap kondisi lingkungan objek penelitian yang mendukung kegiatan penelitian, sehingga didapat gambaran secara jelas tentang kondisi objek penelitian tersebut.<sup>233</sup> Peneliti dalam hal ini melakukan observasi langsung untuk mendapatkan gambaran secara langsung tentang gaya kepemimpinan kyai, disiplin kerja dan produktivitas kerja guru pondok pesantren Darunnajah Jakarta.

Wawancara adalah cara pengumpulan data dengan mengadakan tanya jawab langsung kepada objek yang diteliti atau kepada perantara yang mengetahui persoalan dari objek yang diteliti.<sup>234</sup> dengan tujuan penjelasan atau pemahaman tentang orang tersebut dalam hal tertentu. Informasi yang diperoleh dari hasil wawancara dapat menjelaskan tentang suatu fenomena yang diangkat oleh peneliti.

Dokumentasi dilakukan untuk memperoleh data langsung dari tempat penelitian, meliputi buku-buku relevan, peraturan-peraturan, laporan, foto-foto, film dokumenter serta data yang relevan dengan

---

<sup>232</sup> S, Eko Putro Widoyoko, *Teknik Penyusunan Instrument Penelitian*,..., hal. 33.

<sup>233</sup> Syofian Siregar, *Metode Penelitian Kuantitatif*,..., hal., 19.

<sup>234</sup> Misbahuddin Dan Iqbal Hasan, *Analisis Data Penelitian Dengan Statistik*, Edisii Ke-2, Jakarta: Bumi Aksara, 2013, hal. 27.

penelitian.<sup>235</sup> Cara ini digunakan untuk mencari informasi untuk dijadikan bahan referensi dalam penelitian yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan kyai, disiplin kerja dan produktivitas kerja guru.

## H. Teknik Analisis Data

Teknik inferensial atau teknik statistika yang memungkinkan atau memudahkan mengambil kesimpulan atau membuat generalisasi, prediksi dari data yang sedikit (sampel) untuk data yang lebih banyak (populasi). Jadi statistik inferensial adalah statistika yang digunakan untuk membuat kesimpulan tentang sesuatu yang besar (populasi) berdasarkan pengamatan atas sesuatu lebih kecil (sampel) yang dipandang mewakilinya.<sup>236</sup>

Penggunaan statistik inferensial terutama statistik parametrik mensyaratkan atau mengasumsikan data berdistribusi normal, oleh karena itu, analisis tentang distribusi normal merupakan analisis pendahuluan dan menjadi prasyarat apakah suatu teknik analisis statistika dapat digunakan untuk menguji hipotesis.

Untuk menguji hipotesis penelitian, perlu dilakukan analisa data, tahapan analisa data meliputi, mendeskripsikan data untuk setiap variabel penelitian, melakukan uji persyaratan analisis, menguji hipotesis dan analisis butir.

### 1. Analisis Deskripsi Data

Analisis deskriptif adalah analisis yang menggambarkan suatu data yang akan dibuat baik sendiri maupun secara kelompok<sup>237</sup> bentuk analisis data penelitian untuk menguji generalisasi hasil penelitian berdasarkan satu sampel. Uji statistik dalam analisis deskriptif bertujuan untuk menguji hipotesis (pernyataan sementara) dari peneliti yang bersifat deskriptif (hanya membuat gambaran sistematis data yang faktual dan akurat mengenai fakta-fakta serta hubungan fenomena yang diselidiki).<sup>238</sup> Deskriptif data diperoleh dari hasil analisis frekuensi untuk masing-masing variabel, dalam bentuk pengelompokan data rata-rata hitung, modus, median dan simpangan baku serta varians.

---

<sup>235</sup> Riduwan, *Skala Pengukuran variabel-variabel penelitian*, Bandung: Alfabeta, hal. 31, 2013

<sup>236</sup> Kadir, *Statistik Terapan*, Edisi kedua, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2015 hal. 119.

<sup>237</sup> Riduwan & Sunarto, *Pengantar Statistika: Untuk Penelitian Pendidikan, Sosial, Ekonomi, Komunitas dan Bisnis*, Bandung: Alfabeta, 2013, hal. 38.

<sup>238</sup> Syofian Seregar, *Metode Penelitian Kuantitatif, ...*, hal. 100.

Langkah-langkah yang digunakan dalam menganalisis data tersebut adalah menyajikan jumlah responden (N) mencari harga rata-rata (mean), rata-rata kesalahan standar (standard error of mean), median dan modus (mode), simpang baku (standar deviation), varian, (variance), rentang (range, skor terendah (minimum skor), skor tertinggi (maksimum skor), dan distribusi frekuensi yang di sertai grafik histogram dari ketiga variabel penelitian tersebut. dapat dilakukan dengan bantuan program SPSS 20 (Data analisis deskriptif statistik), dengan langkah-langkah sebagaimana dikemukakan oleh C. Trihendradi.<sup>239</sup> Selanjutnya dibuat tabel frekuensi dan gambar histogram masing-masing ketiga variabel tersebut.

## 2. Uji Persyaratan Analisis

Teknik analisis yang dipergunakan untuk menguji hipotesis-hipotesis tentang pengaruh gaya kepemimpinan kyai ( $X_1$ ), dan disiplin kerja ( $X_2$ ), terhadap produktivitas kerja guru (Y), baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama adalah teknik analisis korelasi sederhana dan berganda serta teknik regresi sederhana dan berganda.

Untuk dapat menggunakan teknik analisis korelasi dan regresi tersebut di atas, maka diperlukan terpenuhinya persyaratan analisis yaitu syarat analisis korelasi sederhana (Y atas  $X_1$  dan  $X_2$ ,) secara sendiri-sendiri maupun secara simultan/bersama-sama, maka persamaan regresi harus *linier*. Sedangkan syarat analisis regresi sederhana dan berganda adalah galat taksiran (*error*) ketiga variabel harus *berdistribusi normal* serta varians kelompok ketiga variabel harus *homogen*. Adapun uji independensi ketiga variabel bebas tidak dilakukan, karena ketiga variabel bebas tersebut diasumsikan telah independen. Dihitung dengan menggunakan bantuan program SPSS 20. Uji persyaratan analisis data di perlukan sebagai uji hipotesis dengan korelasi atau analisis regresi pada statistik parametrik. Uji persyaratan data meliputi

### a. Uji linieritas persamaan regresi

Linieritas adalah keadaan dimana hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen bersifat linier ( garis lurus) dalam range vaariabel independen tertentu.

Uji linieritas dilakukan dengan mencari persamaan regresi variabel bebas  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap variabel terikat Y. berdasarkan

---

<sup>239</sup> C. Trihendradi, *Step by Step SPSS 18 Analisis Data Statistik*, Yogyakarta: Andi Offset, 2010, hal. 41-50.

garis regresi yang telah dibuat, selanjutnya diuji keberartian koefisien garis regresi serta linieritasnya, di hitung menggunakan bantuan program SPSS 20. Hasil analisis yang di perhatikan pada harga koefisien signifikansi, pada baris *deviation from linierity*. Interpretasi hasil analisis dilakukan dengan:

- Menyusun hipotesis  
Ho: model regresi linier  
H<sub>1</sub>: model regresi tidak linier
- Menetapkan taraf signifikansi ( misal  $\alpha=0,05$ )
- Membandingkan signifikansi yang di tetapkan dengan signifikansi yang di peroleh dari analisis (Sig.)  
Bila  $\alpha < \text{Sig.}$  maka Ho di terima berarti regresi linier  
Bila  $\alpha > \text{Sig.}$  maka H<sub>1</sub> di terima berarti regresi tidak linier

b. Uji Normalitas Distribusi Galat Taksiran

Pengujian normalitas dilakukan untuk mengetahui normal tidaknya suatu distribusi data.<sup>240</sup> Normal artinya data yang dihubungkan berdistribusi normal. Untuk menguji apakah data sampel yang sedang diteliti berasal dari populasi berdistribusi normal atau tidak, dilakukan uji normalitas dengan menggunakan *one-sampel kolmogorov-smirnov Test* maka dasar pengambilan keputusannya adalah apabila nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* > dari nilai alpha (5%) maka berarti data berasal dari populasi yang berdistribusi normal, sebaliknya apabila nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* < dari nilai alpha (5%) maka berarti data berasal dari populasi yang tidak normal. Uji normalitas di hitung menggunakan bantuan program SPSS 20.

c. Uji Homogenitas Varians Kelompok

Dalam suatu model regresi sederhana dan ganda, perlu diuji homogenitas varians kelompok atau uji asumsi *heteroskedastisitas*. Model regresi yang baik adalah jika tidak terjadi *heteroskedastisitas* (kesamaan varians dari residual pada satu pengamatan ke pengamatan lainnya) atau dengan kata lain model regresi yang baik bila varians dari pengamatan ke pengamatan lainnya homogen.

### 3. Pegujian Hipotesis Penelitian

Dalam penelitian ini menggunakan analisis statistik inferensial parametris, yang akan dihitung menggunakan bantuan program SPSS 20. Analisa didasarkan pada data yang di peroleh dari

---

<sup>240</sup> Supardi, *Aplikasi Statistika Dalam Penelitian*. Cetakan 2, Jakarta: Change Publication, 2013, hal. 129.

responden melalui angket yang telah di sebar. Pengujian hipotesis dalam penelitian menggunakan metode analisis regresi linier sederhana dan berganda (*multiple regression linier*). Model ini di pergunakan untuk mengetahui pengaruh variabel-variabel bebas terhadap variabel terikatnya baik secara parsial maupun simultan. Analisis ini digunakan untuk menjawab pertanyaan yang sudah dirumuskan dalam perumusan masalah. Tahapan-tahapan pengujian hipotesis:

a. Regresi sederhana

1) Koefisien korelasi antara X dan Y

$$r_{xy} = \frac{\sum xy}{\sqrt{(\sum x^2 + \sum y^2)}}$$

Keterangan:

$r_{xy}$  = Angka indeks korelasi *Product Moment*

X = Jumlah skor X

Y = Jumlah skor Y

XY = Jumlah skor perkalian X dengan Y

$\sum X^2$  = Jumlah skor yang dikuadratkan dalam sebaran X

$\sum Y^2$  = Jumlah skor yang dikuadratkan dalam sebaran Y

2) Uji Signifikansi koefisien korelasi X dan Y

$$H_0 : \rho \leq 0$$

$$H_1 : \rho > 0$$

$$t_{hitung} = \frac{r_{xy} \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2 \cdot xy}}$$

3) Koefisien Determinasi

$$R_{xy} = r^2 \times 100 \%$$

b. Regresi Ganda

Regresi merupakan ramalan, penaksiran, dan pendugaan. Garis regresi dengan variabel bebas dapat dinyatakan dengan rumus persamaan regresi linier tiga variabel, yaitu:<sup>241</sup>

1) Menentukan persamaan regresi linier ganda Y atas  $X_1$  dan  $X_2$ <sup>242</sup>

$$\hat{Y} = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2$$

Keterangan:

---

<sup>241</sup> Analisis regresi ganda ini mengikuti buku karangan Kadir, judul bukunya Statistik Terapan Edisi kedua, 2015

<sup>242</sup> Kadir, Statistik Terapan, Edisi kedua, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2015, hal. 189-191

$\hat{Y}$  = Variabel terikat       $b_0$  = Konstanta untuk sampel

$X_1$  = Variabel bebas 1     $b_1$  = Koefisien regresi  $X_1$

$X_2$  = Variabel bebas 2     $b_2$  = Koefisien regresi  $X_2$

Untuk mengetahui nilai besaran  $b_0$ ,  $b_1$ , dan  $b_2$  dengan rumus:

$$b_1 = \frac{(\sum x_2^2)(\sum x_1 y) - (\sum x_1 x_2)(\sum x_2 y)}{(\sum x_1^2)(\sum x_2^2) - (x_1 x_2)^2}$$

$$b_2 = \frac{(\sum x_1^2)(\sum x_2 y) - (\sum x_1 x_2)(\sum x_1 y)}{(\sum x_1^2)(\sum x_2^2) - (x_1 x_2)^2}$$

$$b_0 = \hat{Y} - b_1 \bar{X}_1 - b_2 \bar{X}_2$$

Keterangan:

$$\sum x_1^2 = \sum x_1^2 - \frac{(\sum x_1)^2}{n}$$

$$\sum x_2^2 = \sum x_2^2 - \frac{(\sum x_2)^2}{n}$$

$$\sum y^2 = \sum Y^2 - \frac{(\sum y)^2}{n}$$

$$\sum x_1 y = \sum x_1 Y - \frac{(\sum x_1)(\sum Y)}{n}$$

$$\sum x_2 y = \sum x_2 Y - \frac{(\sum x_2)(\sum Y)}{n}$$

$$\sum x_1 x_2 = \sum x_1 x_2 - \frac{(\sum x_1)(\sum x_2)}{n}$$

- 2) Uji Signifikansi Persamaan Regresi Ganda Y atas  $X_1$  dan  $X_2$   
Menggunakan langkah sebagai berikut:<sup>243</sup>
  - a) Menghitung jumlah kuadrat (JK) Beberapa sumber varians  
 $JK(T) = \sum Y^2$   
 $JK(Reg) = b_1 \sum x_1 y + b_2 \sum x_2 y$   
 $JK(Reg) = JK(T) - JK(Res)$
  - b) Menghitung Derajat Bebas (DB) Beberapa sumber varians  
 $db(T) = n-1$   
 $db(Reg) = k-2$   
 $db(Res) = n-k-1$
  - c) Menghitung rata-rata Jumlah Kuadrat (RJK)  
 $RJK(Reg) = \frac{JK(Reg)}{db(Reg)}$   
 $RJK(Sisa) = \frac{JK(Res)}{db(Res)}$
  - d) Menghitung  $F_{hitung}$   
 Uji signifikansi Regresi Y atas  $X_1$  dan  $X_2$   
 $H_0 : \beta \leq 0$  (Regresi tak berarti)  
 $H_1 : \beta > 0$  (Regresi berarti)  
 $F_{hitung}(Reg) = \frac{RJK(Reg)}{RJK(Sisa)}$
  - e) Menyusun Tabel Anava Regresi

---

<sup>243</sup> Kadir, Statistik Terapan, ..., hal. 191-192.

a. Uji Signifikansi Koefisien Regresi Ganda Y atas  $X_1$  dan  $X_2$ <sup>244</sup>

1) Koefisien Korelasi Ganda

$$R_{y12}^2 = (JK (Reg)) / (\Sigma Y^2)$$

2) Uji Signifikansi Koefisien Korelasi Ganda

$$F_{hitung} = \frac{R^2 (n-k-1)}{k (1-R^2)}$$

3) Koefisien Determinasi

$$R_{y12}^2 = R_{y12}^2 \times 100 \%$$

b. Uji signifikansi Koefisien Persamaan Regresi Ganda.<sup>245</sup>

1) Menghitung Galat Buku Taksiran ( $S_{y12}$ )

$$S_{y12}^2 = \frac{RJK (S)}{(n-k-1)}$$

2) Menghitung  $R_1^2$

$$R_1 = \frac{\Sigma x_1 x_2}{\sqrt{(\Sigma x_1^2)(\Sigma x_2^2)}}$$

3) Mengitung  $S_{b1}^2$

$$S_{b1}^2 = \frac{S_{y12}^2}{\Sigma X_1^2 (1-R_1^2)}$$

Selanjutnya:

$$S_{b2}^2 = \frac{S_{y12}^2}{\Sigma X_2^2 (1-R_2^2)}$$

4) Menghitung Statistik Uji-t

Uji Signifikansi Koefisien  $X_1$  ( $b_1$ )

$$t_1 = \frac{b_1}{S_{b1}}$$

Uji Signifikansi Koefisien  $X_2$  ( $b_2$ )

$$t_2 = \frac{b_2}{S_{b2}}$$

c. Korelasi Parsial dan Uji Signifikansi Korelasi Parsial.<sup>246</sup>

$$1) r_{y1} = \frac{\Sigma x_1 y}{\sqrt{(\Sigma x_1^2)(\Sigma y^2)}}$$

$$2) r_{y2} = \frac{\Sigma x_2 y}{\sqrt{(\Sigma x_2^2)(\Sigma y^2)}}$$

$$3) r_{12} = \frac{\Sigma x_1 x_2}{\sqrt{(\Sigma x_1^2)(\Sigma x_2^2)}}$$

a) Koefisien korelasi antara  $X_1$  dan Y dengan mengontrol pengaruh  $X_2$  ( $r_{y1.2}$ ):

$$R_{y1.2} = \frac{ry1 - ry2.r12}{\sqrt{(1-r^2y2)(1-r^212)}}$$

<sup>244</sup> Kadir, Statistik Terapan, ..., hal. 192-193.

<sup>245</sup> Kadir, Sstatistik Terapan, ..., hal. 193-195.

<sup>246</sup> Kadir, Statistik Terapan, ..., hal. 195-196.





2.  $H_0 = \rho_{y.2} \leq 0$   
Ha =  $\rho_{y.2} > 0$   
 $H_0$  = Tidak terdapat hubungan disiplin kerja dengan produktivitas kerja guru  
Ha = Terdapat hubungan disiplin kerja dengan produktivitas kerja guru
3.  $H_0 = \rho_{y.12} \leq 0$   
Ha =  $\rho_{y.12} > 0$   
 $H_0$  = Tidak terdapat pengaruh gaya kepemimpinan kyai dan disiplin kerja secara bersama-sama dengan produktivitas kerja guru  
Ha = Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan kyai terhadap dan disiplin kerja secara bersama-sama dengan produktivitas kerja guru.

## **BAB IV**

### **DESKRIPSI DATA DAN UJI HIPOTESIS**

Pada Bab IV ini disajikan secara rinci Tujuh bagian hasil penelitian, yakni: (1) tinjauan umum objek penelitian (2) deskripsi data hasil penelitian, (3) pengujian persyaratan analisis, (4) pengujian hipotesis penelitian, (5) hasil analisis butir instrumen (6) pembahasan hasil penelitian (7) keterbatasan penelitian.

#### **A. Tinjauan Umum Objek Penelitian**

Dalam tinjauan umum objek penelitian ini akan menjelaskan tentang sejarah pondok pesantren Darunnajah, visi dan misi pondok pesantren Darunnajah, pola dasar pendidikan pesantren Darunnajah dan Tabiyatul Mu'allimin wal Mu'allimat Al-Islamiah (TMI) Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta.

##### **1. Sejarah Pondok Pesantren Darunnajah**

Pondok Pesantren Darunnajah adalah lembaga pendidikan Islam swasta (non-pemerintah). Dirintis sejak 1942, didirikan Pondok Pesantren pada tanggal 1 April 1974 oleh (Alm) KH. Abdul Manaf Mukhayyar dan dua rekannya (Alm) KH. Qomaruzzaman dan KH. Mahrus Amin, dengan sistem kurikulum yang terpadu, pendidikan

berasrama serta pengajaran bahasa Arab dan Inggris secara intensif serta pendidikan karakter untuk para santri.<sup>248</sup>

Pondok Pesantren Darunnajah terletak di Jalan Ulujami Raya, nomor 86, Kelurahan Ulujami, Kecamatan Pesanggrahan, Kota Jakarta Selatan, Provinsi DKI Jakarta. Lokasi pesantren sangat menguntungkan karena berada di pinggiran ibukota, yang mana hal tersebut memudahkan komunikasi, baik dengan instansi pemerintah maupun dengan masyarakat luas.

Dengan didukung oleh lingkungan yang asri, Pondok Pesantren Darunnajah berupaya untuk mencetak manusia yang *muttafaqoh fiddin* untuk menjadi kader pemimpin umat/bangsa, selalu mengupayakan terciptanya pendidikan santri yang memiliki jiwa keikhlasan, kesederhanaan, kemandirian, ukhuwah Islamiyah, kebebasan berfikir dan berperilaku atas dasar Al-Quran dan Sunnah Rasulullah SAW untuk meningkatkan taqwa kepada Allah SWT.

Di Pondok Pesantren Darunnajah, pengelolaan pendidikan dan pengajaran serta kegiatan santri sehari-hari dilaksanakan oleh para guru/ustadz dengan latar belakang pendidikan dari berbagai perguruan tinggi dan pesantren modern, yang sebagian besar tinggal di asrama dan secara penuh mengawasi serta membimbing santri dalam proses kegiatan belajar mengajar dan kepengasuhan santri.

## 2. Visi dan Misi Pondok Pesantren Darunnajah

### a. Visi dan Misi Pondok Pesantren Darunnajah

- 1) Mencetak manusia yang *muttafaqoh fiddin* untuk menjadi kader pemimpin umat/bangsa.
- 2) Mendidik kader-kader umat dan bangsa, yang *bertafaquh fiddin*, para *ulama*, *Zuama* dan *aghniya*, cendekiawan muslim yang bertaqwa, berakhlak mulia, berpengetahuan luas, jasmani yang sehat, terampil dan ulet

### b. Misi Pondok Pesantren Darunnajah

- 1) Mencetak manusia yang; beriman dan bertaqwa, berakhlak mulia, berpengetahuan luas, sehat dan kuat, terampil dan ulet, mandiri, mampu bersaing, kritis, problem solver, jujur, komunikatif dan berjiwa pejuang.
- 2) Merintis dan memelopori berdirinya pondok pesantren di seluruh Indonesia sebagai lembaga sosial keagamaan yang bergerak di bidang pendidikan dan dakwah.

## 3. Pola Dasar Pendidikan Pesantren Darunnajah

---

<sup>248</sup> Sofwan Manaf, *Khuthbatul 'Arsy Kedua*, Edisi Revisi, Jakarta: Darunnajah Press, 2016, hal. 50.

Dalam upaya tercapainya pendidikan, Pesantren Darunnajah menerapkan pola dasar pendidikan yang meliputi :

a. Panca Jiwa

Panca Jiwa adalah pendidikan yang ditanamkan kepada setiap santri untuk membentuk dan melandasi kepribadiannya;

- 1) Jiwa Keikhlasan
- 2) Jiwa Kesederhanaan
- 3) Jiwa Mandiri
- 4) Jiwa Ukhuwah Islamiyah
- 5) Jiwa Bebas Merdeka

b. Panca Bina

Panca bina merupakan arah pembinaan santri yang akan melahirkan sikap hidup yang nyata dalam langkah dan amaliah sehari-hari

- 1) Bertaqwa kepada Allah SWT
- 2) Berakhlak Mulia
- 3) Berbadan Sehat
- 4) Berwawasan Luas
- 5) Kreatif dan Terampil

c. Panca Dharma

Panca darma adalah bakti santri sebagai makhluk, anggota masyarakat dan warga negara, sehingga keberadaan santri tidak hanya bermanfaat bagi dirinya, tetapi juga bagi orang lain dan alam sekitarnya;

- 1) Ibadah
- 2) Ilmu yang berguna di masyarakat
- 3) Kader umat
- 4) Dakwah Islamiyah
- 5) Cinta tanah air dan berwawasan Nusantara

3. Tabiyatul Mu'allimin wal Mu'allimat Al-Islamiyah (TMI) Pondok Pesantren Darunnajah

Tabiyatul Mu'allimin wal Mu'allimat Al-Islamiyah (TMI) adalah salah satu lembaga di bawah biro pendidikan Darunnajah. TMI menaungi beberapa tahap pendidikan, yaitu ; Madrasah Tsanawiyah (MTs, Madrasah Aliyah (MA), dan Sekolah Menengah Atas (SMA). Kegiatan belajar TMI di sekolah mulai pukul 06.45 WIB sampai 14.10 WIB. Kegiatan lain di luar sekolah (ekstra kurikuler) diantaranya adalah; Shalat jama'ah 5 Waktu, Mengulang Pelajaran, Ta'lim, Pengajian, Olahraga, Kursus Keterampilan, Praktek Ibadah, Latihan Pidato (Muhadhoroh), Pramuka, Percakapan Bahasa Arab dan Inggris (Muhadatsah), Organisasi Santri, Silat, Tilawatil Quran, Tahfidz Al-Quran (Pilihan), Puasa Sunnah (Senin-Kamis), Praktek Mengajar,

Praktik Pengabdian Masyarakat (PPM), Jurnalistik, Study Tour, dan lain-lain.

Lama pendidikan di TMI Darunnajah adalah enam (6) tahun. Adapun TMI berdiri tahun 1974. Selain itu TMI Darunnajah memiliki kurikulum yang mengambil dari hasil kolaborasi Kulliyatul Mu'allimin Al-Islamiyah (KMI) Gontor, TMI Darunnajah dan Kurikulum Pendidikan Nasional.

Adapun tenaga pengajar TMI Darunnajah berasal dari alumni pondok pesantren Darunnajah, pondok modern Gontor dan berbagai lembaga pendidikan lain. Beberapa guru Darunnajah merupakan alumni Strata-1, Strata-2 dan Strata-3 dari berbagai universitas dalam dan luar negeri. Kegiatan yang rutin yang selalu dijalankan pada program TMI yaitu rapat mingguan seperti rapat wali kelas, musyawarah guru mata pelajaran (MGMP) dan evaluasi guru.

a. Pendidikan Tenaga Pengajar

Pendidikan tenaga pengajar TMI pondok pesantren Darunnajah Jakarta terdiri dari SLTA – S3 dari dalam dan luar Negeri, sebagai mana seperti tabel di bawah ini:

**Tabel 4.1**  
**Jumlah Tenaga Pengajar TMI Pondok Pesantren Darunnajah**

No	Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
1	S3/sedang S3	5	1.9
2	S2/sedang S2	22	8.2
3	S1/sedang S1	215	80.2
4	SLTA	26	9.7
5	Jumlah	268	100

b. Lulusan Tenaga Pengajar

**Tabel 4.2**  
**Lulusan Tenaga Pendidik TMI Pondok Pesantren Darunnajah**

No	Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
1	TMI Darunnajah	103	38.4
2	KMI Gontor	99	36.9
3	Pesantren/sekolah lain	66	24.6
4	Jumlah	268	100

c. Jumlah Guru dan Administrasi TMI Darunnajah

**Tabel 4.3**  
**Jumlah Guru dan Administrasi TMI Pondok Darunnajah<sup>249</sup>**

No	Ustadz	Ustazah	Jumlah
1	142	132	274

d. Jumlah santri/santriwati Darunnajah

**Tabel 4.4**  
**Jumlah Santri/Santriwati Pondok Pesantren Darunnajah**

No	Kelas	Putra	Putri	Jumlah
1	I	238	241	479
2	II	256	22	458
3	III	202	189	391
4	IV IPA	60	79	139
5	IV IPS	73	75	148
6	IV MAK	32	33	65
7	V IPA	31	59	90
8	V IPS	80	71	151
9	V MAK	36	19	55
10	VI IPA	57	61	118
11	VI IPS	51	57	108
12	VI MAK	24	38	62
13	INT	71	55	126
Jumlah		1211	1179	2390

d. Fasilitas Penunjang

Fasilitas penunjang pendidikan TMI Darunnajah Jakarta memiliki sarana pendidikan sebagai berikut:

**Tabel 4.5**  
**Sarana Pendidikan TMI Pondok Pesantren Darunnajah**

No	Sarana
1	Ruang kelas ber-AC
2	Laboratorium Komputer
3	Laboratorium Biologi
4	Laboratorium Fisika
5	Laboratorium Kimia

<sup>249</sup> Data di peroleh dari kantor Tabiyatul Mu'allimin wal Mu'allimat Al-Islamiyah (TMI) Pondok Pesantren Darunnajah 10 Agustus 2017 Jam 08.30 Wib.

6	Laboratorium Matematika
7	Laboratorium Bahasa Arab
8	Perpustakaan
9	Darunnajah School Teater
10	Gor dan Sarana Olah Raga
11	Studio Band
12	Training Center

## B. Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dilakukan di pondok Pesantren Darunnajah Jakarta, dan Soal Test diujikan kepada guru-guru TMI pondok Darunnajah Jakarta yang nantinya tidak terpilih menjadi peserta uji penelitian. Uji validitas dan reliabilitas dilaksanakan mulai pada hari Selasa 24 Juli 2017 sampai Senin 31 Juli 2017 dengan jumlah responden 26 guru. Hasil uji validitas dan realibilitas dari variabel produktivitas kerja guru (Y), Gaya kepemimpinan Kyai ( $X_1$ ) dan disiplin kerja ( $X_2$ ) tersebut akan dijelaskan satu persatu sebagai berikut:

### 1. Produktivitas Kerja Guru (Y)

#### a. Validitas Produktivitas Kerja Guru (Y)

Hasil skor uji validitas variabel produktivitas kerja guru (Y) akan disajikan dalam sebuah tabel di bawah ini

**Tabel 4.6**  
**Skor Hasil Uji Validitas Produktivitas Kerja Guru<sup>250</sup>**

No.	r hit.	R tab.	Ket.	No.	R hit.	r tab.	Ket.	No.	r hit.	r tab.	Ket.
1	0.46	0.388	Valid	14	0.66	0.388	Valid	27	0.45	0.388	Valid
2	0.46		Valid	15	0.14		Tidak	28	0.41		Valid
3	0.46		Valid	16	0.55		Valid	29	0.37		Tidak
4	0.51		Valid	17	0.52		Valid	30	0.44		Valid
5	0.18		Tidak	18	0.48		Valid	31	0.45		Valid
6	0.41		Valid	19	0.63		Valid	32	0.44		Valid
7	0.46		Valid	20	0.39		Valid	33	0.49		Valid
8	0.02		Tidak	21	0.39		Valid	34	0.59		Valid

<sup>250</sup> Data diolah di pondok pesantren Darunnajah Jakarta pada Selasa, 1 Agustus 2017 jam 09.00 WIB.

9	0.43	Valid	22	0.28	Tidak	35	0.44	Valid
10	0.36	Tidak	23	0.57	Valid	36	0.61	Valid
11	0.51	Valid	24	0.56	Valid	37	0.48	Valid
12	-0.1	Tidak	25	0.41	Valid	38	0.61	Valid
13	0.47	Valid	26	0.39				

Hasil uji sampel penelitian yang diujikan kepada guru TMI pondok pesantren Darunnajah Jakarta sebanyak 26 guru, dengan menggunakan tes tiga puluh delapan (38) butir soal pernyataan produktivitas kerja guru, diperoleh hasil tujuh (7) butir soal dinyatakan tidak valid yaitu nomor 5, 8, 10, 12, 15, 22 dan 29 dikarenakan nilai  $r_{hit.} < r_{tab.}$  ( $r_{tab.} = 0,388$ ), dengan demikian ketujuh instrument tersebut tidak bisa dijadikan uji penelitian, selanjutnya akan dihapus. Sedangkan ke tiga puluh satu (31) butir instrumen yang valid tersebut, bisa digunakan untuk uji penelitian produktivitas kerja guru selanjutnya.

#### b. Reliabilitas Produktivitas Kerja Guru

Hasil uji realibilitas variabel produktivitas kerja guru (Y) diperoleh nilai sebesar 0,884.<sup>251</sup> berarti instrument dinyatakan reliabel atau dapat dipercaya karena  $0,884 > 0,6$ .<sup>252</sup> Karena berdasarkan uji coba instrumen ini valid dan reliabel seluruh butirnya, maka instrumen dapat digunakan untuk pengukuran dalam rangka pengumpulan data.

## 2. Gaya Kepemimpinan Kyai ( $X_1$ )

### a. Validitas Kepemimpinan Kyai ( $X_1$ )

Hasil uji validitas variabel gaya kepemimpinan kyai ( $X_1$ ) di sajikan dalam sebuah tabel di bawah ini

**Tabel 4.7**  
**Skor Hasil Uji Validitas Gaya Kepemimpinan Kyai<sup>253</sup>**

No.	$r_{hit.}$	$R_{tab.}$	Ket.	No.	$R_{hit.}$	$r_{tab.}$	Ket.	No.	$r_{hit.}$	$r_{tab.}$	Ket.
1	0.65	0.388	Valid	14	0.31	0.388	Tidak	27	0.64	0.388	Valid
2	0.57		Valid	15	0.63		Valid	28	0.62		Valid

<sup>251</sup> Data diolah di pondok pesantren Darunnajah Jakarta pada Kamis, 3 Agustus 2017 jam 09.00 WIB.

<sup>252</sup> Syofian Siregar, *Metode Penelitian Kuantitatif*, ..., hal. 57.

<sup>253</sup> Data diolah di pondok pesantren Darunnajah Jakarta pada Selasa, 1 Agustus 2017 jam 09.00 WIB.

3	0.28	Tidak	16	0.71	Valid	29	0.46	Valid
4	0.48	Valid	17	0.24	Valid	30	0.48	Valid
5	0.40	Valid	18	0.40	Valid	31	0.42	Valid
6	0.36	Tidak	19	0.42	Valid	32	0.49	Valid
7	0.48	Valid	20	0.61	Valid	33	0.30	Tidak
8	0.54	Valid	21	0.61	Valid	34	0.46	Valid
9	0.33	Tidak	22	0.32	Tidak	35	0.62	Valid
10	0.48	Valid	23	0.51	Valid	36	0.63	Valid
11	0.42	Valid	24	0.69	Valid			
12	0.42	Valid	25	0.38	Tidak			
13	0.42	Valid	26	0.63	Valid			

Hasil uji sampel penelitian yang diujikan kepada guru TMI pondok pesantren Darunnajah sebanyak 26 guru, dengan menggunakan tes tiga puluh enam (36) butir soal pernyataan gaya kepemimpinan kyai. Diperoleh hasil delapan (8) butir soal dinyatakan tidak valid yaitu nomor 3, 6, 9, 14, 18, 22, 25 dan 33 dikarenakan nilai  $r_{hit} < r_{tab} = 0,388$ . dengan demikian kedelapan instrument tersebut tidak bisa dijadikan uji penelitian, selanjutnya akan dihapus. Sedangkan ke dua puluh delapan (28) butir instrumen yang valid tersebut, akan digunakan untuk uji penelitian gaya kepemimpinan kyai ( $X_1$ ) selanjutnya.

#### b. Reliabilitas Gaya Kepemimpinan Kyai

Hasil uji realibilitas variabel gaya kepemimpinan kyai ( $X_1$ ) diperoleh nilai sebesar 0,905.<sup>254</sup> berarti instrument dinyatakan reliabel atau dapat dipercaya karena reliabilitas  $0,905 > 0,6$ .<sup>255</sup> Karena berdasarkan uji coba instrumen ini sudah valid dan reliabel seluruh butirnya, maka instrumen dapat digunakan untuk pengukuran dalam rangka pengumpulan data.

### 3. Disiplin Kerja ( $X_2$ )

#### a. Validitas Disiplin Kerja( $X_2$ )

Hasil uji validitas variabel disiplin kerja ( $X_2$ ) disajikan dalam sebuah tabel di bawah ini

<sup>254</sup> Data diolah di pondok pesantren Darunnajah Jakarta pada kamis, 3 agustus 2017 jam 09.00 WIB.

<sup>255</sup> Syofian Siregar, *Metode Penelitian Kuantitatif*, ..., hal. 57.

**Tabel 4.8**  
**Skor Hasil Uji Validitas Disiplin Kerja**<sup>256</sup>

No.	r hit.	R tab.	Ket.	No.	R hit.	r tab.	Ket.	No.	r hit.	r tab.	Ket.
1	0.51	0,388	Valid	14	0.55	0,388	Valid	27	0.40	0,388	Valid
2	0.44		Valid	15	0.45		Valid	28	0.43		Valid
3	0.22		Tidak	16	0.30		Tidak	29	0.46		Valid
4	0.40		Valid	17	0.59		Valid	30	0.63		Valid
5	0.54		Valid	18	0.48		Valid	31	0.42		Valid
6	0.71		Valid	19	0.55		Valid	32	0.48		Valid
7	-0.1		Tidak	20	0.44		Valid	33	0.43		Valid
8	0.32		Tidak	21	0.62		Valid	34	0.37		Tidak
9	0.43		Valid	22	0.43		Valid				
10	0.55		Valid	23	0.32		Tidak				
11	0.39		Valid	24	0.19		Tidak				
12	0.41		Valid	25	0.66		Valid				
13	0.48		Valid	26	0.52		Valid				

Hasil uji sampel penelitian yang diujikan kepada guru TMI pondok pesantren Darunnajah sebanyak 26 guru, dengan menggunakan tes tiga puluh empat (34) butir soal pernyataan disiplin kerja. Diperoleh hasil tujuh (7) butir soal dinyatakan tidak valid yaitu nomor 3, 7, 8, 18, 23, 24 dan 34 dikarenakan nilai  $r_{hit.} < r_{tab.} = 0,388$ . Dengan demikian ketujuh instrument tersebut tidak bisa dijadikan uji penelitian, selanjutnya akan dihapus. Sedangkan kedua puluh tujuh (27) butir instrumen yang valid tersebut, akan digunakan untuk uji penelitian disiplin kerja ( $X_2$ ) selanjutnya.

#### b. Reliabilitas Disiplin Kerja

Hasil uji realibilitas variabel disiplin kerja ( $X_2$ ) diperoleh nilai sebesar 0,702.<sup>257</sup> berarti instrument dinyatakan reliabel atau dapat dipercaya karena reliabilitas  $0,702 > 0,6$ <sup>258</sup>. Karena berdasarkan uji

<sup>256</sup> Data diolah di pondok pesantren Darunnajah Jakarta pada Selasa, 1 Agustus 2017 jam 09.00 WIB.

<sup>257</sup> Data diolah di pondok pesantren Darunnajah Jakarta pada Kamis, 3 Agustus 2017 jam 09.00 WIB.

<sup>258</sup> Syofian Siregar, *Metode Penelitian Kuantitatif*, ..., hal. 57.

coba instrumen ini sudah valid dan reliabel seluruh butirnya, maka instrumen dapat digunakan untuk pengukuran dalam rangka pengumpulan data.

### C. Deskripsi Data Hasil Penelitian

Data yang dijadikan dasar deskripsi hasil penelitian ini adalah skor produktivitas kerja guru (Y), gaya kepemimpinan kyai ( $X_1$ ), disiplin kerja ( $X_2$ ). Data tersebut, diolah dengan menggunakan perangkat lunak SPSS 20 untuk menyajikan statistik deskriptif, sehingga dapat diketahui beberapa data deskriptif antara lain: jumlah responden ( $N$ ), harga rata-rata (*mean*), rata-rata kesalahan standar (*Standard Error of Mean*), median atau nilai tengah, modus (*mode*) atau nilai yang sering muncul, simpang baku (*Standard Deviation*), varians (*Variance*), rentang (*range*), skor terendah (*minimum scor*), skor tertinggi (*maksimum scor*) yakni sebagai berikut:

#### 1. Variabel Produktivitas Kerja Guru (Y)

##### a. Data Deskriptif

Data deskriptif adalah data yang diperoleh dari data penelitian (angket) yang telah dilakukan guna untuk mendeskripsikan kualitas data penelitian tersebut. Data yang telah diolah menggunakan SPSS 20 tersebut akan disajikan dalam tabel di bawah ini:

**Tabel 4.9**  
**Data Deskriptif Variabel Produktivitas Kerja Guru (Y)**

No.	Aspek Data	Y
1	Jumlah Responden ( $N$ )Valid	160
	Missing	0
2.	Rata-rata ( <i>mean</i> )	93.71
3.	Rata-rata kesalahan standar ( <i>Std. Error of Mean</i> )	.887
4.	Median (Nilai tengah)	95.00
5.	Modus ( <i>mode</i> )	103
6.	Simpang baku ( <i>Std. Deviation</i> )	11.226

7.	Varian (rata-rata kelompok)	126.017
8.	Rentang ( <i>range</i> )	46
9.	Skor Minimum (skor terkecil)	71
10.	Skor Maksimum (skor terbesar)	117
11.	Sum (jumlah)	14994

Berdasarkan tabel 4.9 di atas, maka data deskriptif variabel produktivitas kerja guru (Y) yang diperoleh dari hasil penelitian, menunjukkan bahwa jumlah responden sebanyak 160 responden, skor rata-rata 93,71, skor rata-rata kesalahan standar 0,887 median 95,00, modus 103 simpang baku 11,226, varians 126,017, rentang skor 46, skor terendah 71, skor tertinggi 117.

Memperhatikan skor rata-rata produktivitas kerja guru yaitu 93,71 atau sama dengan  $93,71 : 130^{259} \times 100\% = 72,08\%$  dari skor idealnya yaitu 130. Data ini dapat ditafsirkan sebagai tingkat atau taraf perkembangan variabel tersebut dengan kriteria sebagai berikut:<sup>260</sup>

**Tabel. 4.10**  
**Kriteria Taraf Perkembangan Variabel**

No.	Tingkat %	Keterangan
1	90% - 100%	Sangat tinggi
2	80% - 89%	Tinggi
3	70% - 79%	Cukup tinggi
4	60% - 69%	Sedang
5	50% - 59%	Rendah
6	40% ke bawah	Sangat rendah

Merujuk pada kriteria tersebut di atas, maka variabel produktivitas kerja guru berada pada taraf **cukup tinggi (72,08%)**.

<sup>259</sup> Di dapat dari jumlah soal di kali jumlah jumlah jawaban misal  $26 \times 5 = 150$

<sup>260</sup> Moch.Idochi Anwar, Pengaruh Iklim Organisasi Sekolah dan Kepuasan Kerja Terhadap Performance Kerja Guru, Bandung: *Tesis*, FPS IKIP Bandung, 1984, ha.l. 101

Hal ini menunjukkan bahwa guru-guru telah melaksanakan kewajiban dan menyelesaikan pekerjaannya secara baik, sehingga produktivitas yang dihasilkan memuaskan.

b. Tabel Frekuensi

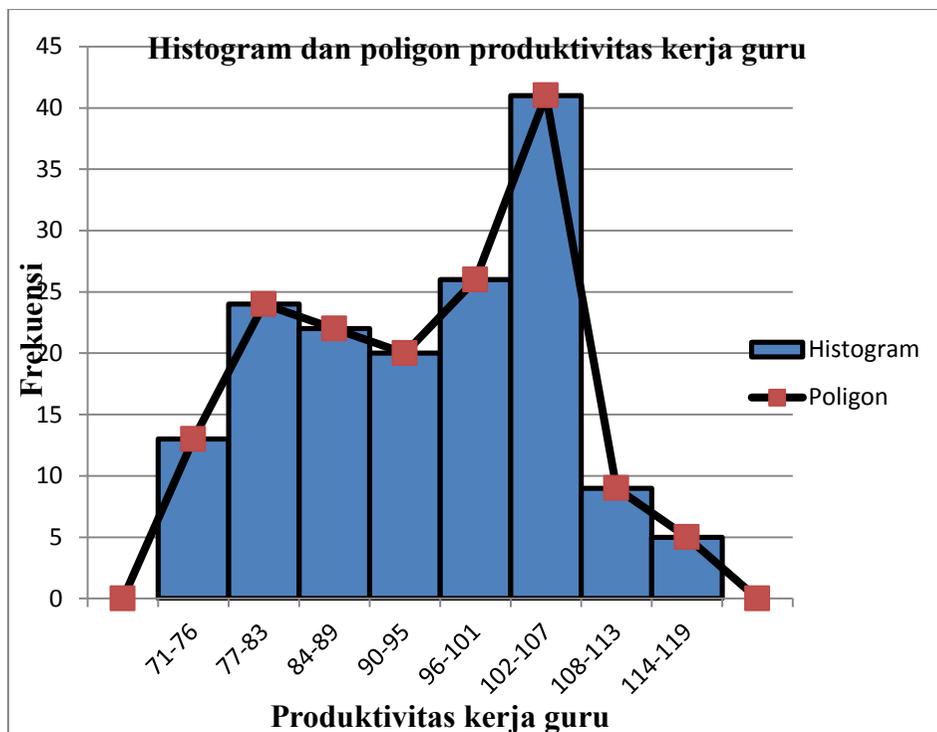
Adapun tabel distribusi frekuensi dari tabel produktivitas kerja guru (Y) adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.11**  
**Distribusi Frekuensi Skor Produktivitas kerja guru (Y)**

No	Kelas Interval	F	Frekuensi Kumulatif	Frekuensi (%)	Frekuensi Kumulaif
1	71 - 76	13	13	8.125	8
2	77 - 83	24	37	15	23
3	84 - 89	22	59	13.75	37
4	90 - 95	20	79	12.5	49
5	96 - 101	26	105	16.25	66
6	102 - 107	41	146	25.63	91
7	108 - 113	9	155	5.625	97
8	114 - 119	5	160	3.125	100
Jumlah		160		100	

c. Gambar Histogram

Adapun gambar histogram dari tabel produktivitas kerja guru (Y) adalah sebagai berikut:



**Gambar 4.1**  
**Histogram Skor Produktivitas Guru (Y)**

## 2. Gaya Kepemimpinan Kyai ( $X_1$ )

### a. Data Deskriptif

Data deskriptif adalah data yang diperoleh dari data penelitian (angket) yang telah dilakukan guna untuk mendeskripsikan kualitas data penelitian tersebut. Data yang telah diolah menggunakan SPSS 20 tersebut akan disajikan dalam tabel di bawah ini:

**Tabel 4.12**  
**Data Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan Kyai ( $X_1$ )**

No.	Aspek Data	$X_1$
1	Jumlah Responden ( $N$ )Valid	160
	Missing	0
2.	Rata-rata ( <i>mean</i> )	93.66
3.	Rata-rata kesalahan standar ( <i>Std. Error of Mean</i> )	.929
4.	Median (Nilai tengah)	95.00

5.	Modus ( <i>mode</i> )	100
6.	Simpang baku ( <i>Std. Deviation</i> )	11.747
7.	Varian (rata-rata kelompok)	137.988
8.	Rentang ( <i>range</i> )	55
9.	Skor Minimum (skor terkecil)	63
10.	Skor Maksimum (skor terbesar)	118
11.	Sum (jumlah)	14985

Berdasarkan tabel 4.12 di atas, maka data deskriptif variabel gaya kepemimpinan kyai ( $X_1$ ) yang diperoleh dari hasil penelitian, menunjukkan bahwa jumlah responden sebanyak 160 responden, skor rata-rata 93,66, skor rata-rata kesalahan standar 0,929, median 95, modus 100, simpang baku 11,747 varians 137,988 rentang skor 55, skor terendah 63, skor tertinggi 118.

Memperhatikan skor rata-rata gaya kepemimpinan kyai yaitu 93,18 atau sama dengan  $93,66 : 130 \times 100\% = 72,04\%$  dari skor idealnya yaitu 130. Data ini dapat ditafsirkan sebagai tingkat atau taraf perkembangan variabel tersebut dengan kriteria sebagai berikut:<sup>261</sup>

Merujuk pada tabel 10 di atas kriteria tersebut di atas, maka variabel gaya kepemimpinan kyai berada pada taraf **cukup tinggi (72,04%)**. Hal ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan pimpinan mampu mempengaruhi guru-guru pondok pesantren untuk semangat menjalankan tugasnya.

#### b. Tabel Frekuensi

Adapun tabel distribusi frekuensi dari tabel gaya kepemimpinan kyai ( $X_1$ ) adalah sebagai berikut:

---

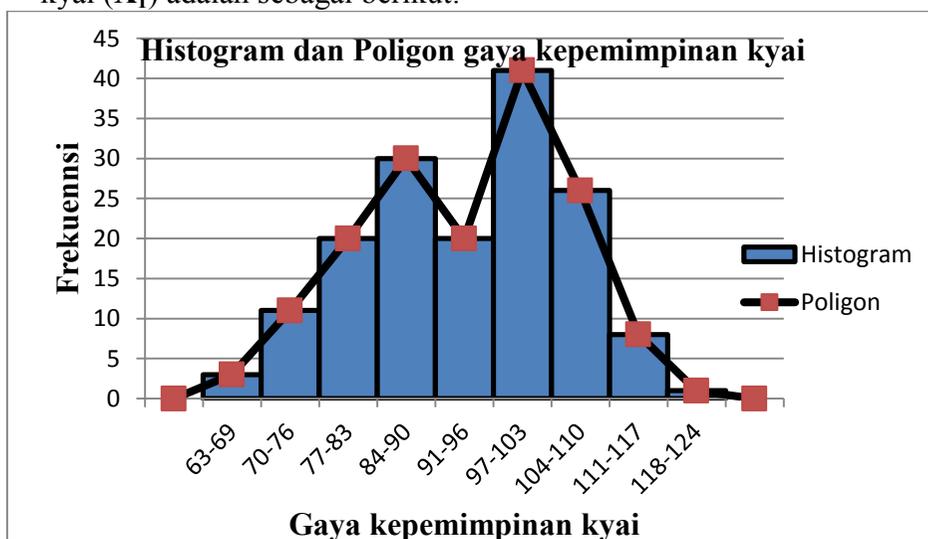
<sup>261</sup>Moch.Idochi Anwar, Pengaruh Iklim Organisasi Sekolah dan Kepuasan Kerja Terhadap Performance Kerja Guru, Bandung: *Tesis*, FPS IKIP Bandung, 1984, ha.l. 101

**Tabel 4.13**  
**Distribusi Frekuensi**  
**Skor Gaya kepemimpinan Kyai ( $X_1$ )**

No	Kelas Interval	F	Frekuensi Kumulatif	Frekuensi (%)	Frekuensi Kumulatif
1	63 - 69	3	3	1.88	2
2	70 - 76	11	14	6.88	9
3	77 - 83	20	34	12.50	21
4	84 - 90	30	64	18.75	40
5	91 - 96	20	84	12.50	53
6	97 - 103	41	125	25.63	78
7	104 - 110	26	151	16.25	94
8	111 - 117	8	159	5	99
8	118 - 124	1	160	0.63	100
Jumlah		160		100	

c. Gambar Histogram

Adapun gambar histogram dari tabel gaya kepemimpinan kyai ( $X_1$ ) adalah sebagai berikut:



**Gambar 4.2**  
**Histogram Skor Gaya Kepemimpinan Kyai ( $X_1$ )**

2. Disiplin Kerja ( $X_2$ )

## a. Data Deskriptif

Data deskriptif adalah data yang diperoleh dari data penelitian (angket) yang telah dilakukan guna untuk mendeskripsikan kualitas data penelitian tersebut. Data yang telah diolah menggunakan SPSS 20 tersebut akan disajikan dalam tabel di bawah ini:

**Tabel 4.14**  
**Data Deskriptif Variabel Disiplin Kerja ( $X_2$ )**

No.	Aspek Data	$X_2$
1.	Jumlah Responden ( $N$ )Valid	160
	Missing	0
2.	Rata-rata ( <i>mean</i> )	94.07
3.	Rata-rata kesalahan standar ( <i>Std. Error of Mean</i> )	1.034
4.	Median (Nilai tengah)	95.00
5.	Modus ( <i>mode</i> )	104
6.	Simpang baku ( <i>Std. Deviation</i> )	13.077
7.	Varian (rata-rata kelompok)	171.008
8.	Rentang ( <i>range</i> )	50
9.	Skor Minimum (skor terkecil)	70
10.	Skor Maksimum (skor terbesar)	120
11.	Sum (jumlah)	15051

Berdasarkan tabel 4.14 di atas, maka data deskriptif variabel Disiplin kerja ( $X_2$ ) yang diperoleh dari hasil penelitian, menunjukkan bahwa jumlah responden sebanyak 160, skor rata-rata 94,07 skor rata-rata kesalahan standar 1,034 median 95,00 modus 104, simpang baku 13,077 varians 171,008, rentang skor 50, skor terendah 70, skor tertinggi 120.

Memperhatikan skor rata-rata disiplin kerja yaitu 94,07 atau sama dengan  $94,07 : 130 \times 100\% = 72,36\%$  dari skor idealnya yaitu

130. Data ini dapat ditafsirkan bahwa sebagai tingkat atau taraf perkembangan variabel tersebut dengan kriteria sebagai berikut:<sup>262</sup>

Merujuk pada tabel 4.10 di atas kriteria tersebut di atas, maka variabel produktivitas kerja guru berada pada taraf **cukup tinggi (72,36%)**. Hal ini menunjukkan bahwa guru-guru telah.

b. Tabel Frekuensi

Adapun tabel distribusi frekuensi dari tabel disiplin kerja ( $X_2$ ) adalah sebagai berikut:

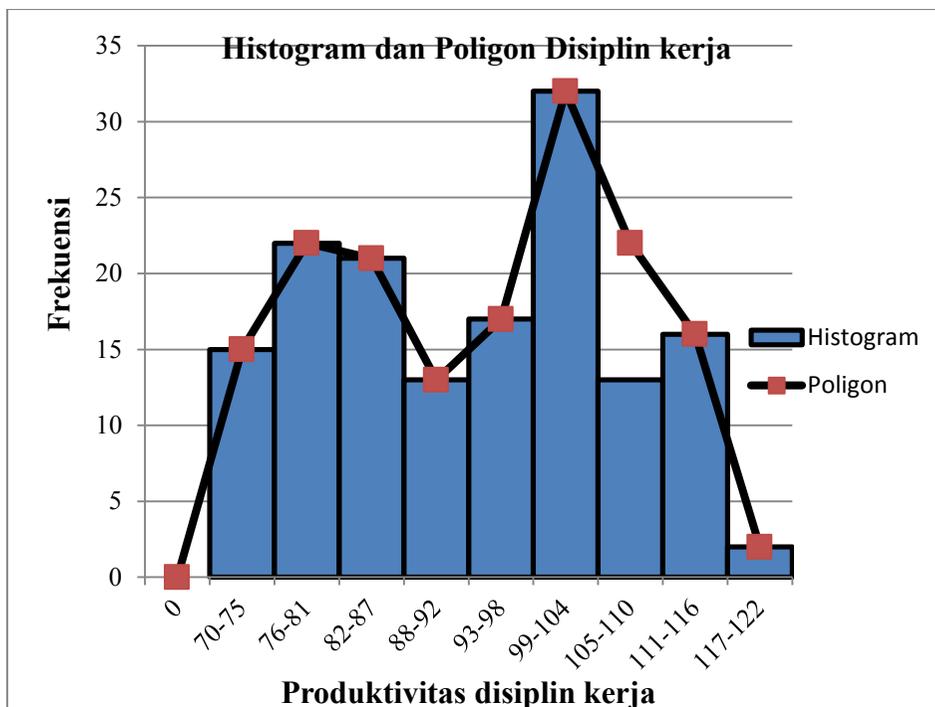
**Tabel 4.15**  
**Distribusi Frekuensi**  
**Skor Disiplin Kerja ( $X_2$ )**

No	Kelas Interval			F	Frekuensi Kumulatif	Frekuensi i (%)	Frekuensi Kumulatif
1	70	-	75	15	15	9	9
2	76	-	81	22	37	14	23
3	82	-	87	21	58	13	36
4	88	-	92	13	71	8	44
5	93	-	98	17	88	11	55
6	99	-	104	32	120	20	75
7	105	-	110	22	142	14	89
8	111	-	116	16	158	10	99
9	117		122	2	160	1	100
Jumlah				160		100	

c. Gambar Histogram

Adapun gambar histogram dari tabel disiplin kerja ( $X_2$ ) adalah sebagai berikut:

<sup>262</sup>Moch.Idochi Anwar, Pengaruh Iklim Organisasi Sekolah dan Kepuasan Kerja Terhadap Performance Kerja Guru, Bandung: *Tesis*, FPS IKIP Bandung, 1984, ha.l. 101



**Gambar 4.3**  
**Histogram Skor Disiplin Kerja (X<sub>2</sub>)**

#### D. Pengujian Persyaratan Analisis Hipotesis Penelitian

Sebelum melakukan pengujian hipotesis maka terlebih dahulu dilakukan pengujian persyaratan analisis yakni uji linieritas persamaan regresi, uji normalitas distribusi galat taksiran, uji homogenitas varians kelompok atau uji asumsi heteroskedas-tisitas regresi, dari ketiga persyaratan hipotesis penelitian tersebut akan dijabarkan satu persatu di bawah ini

##### 1. Uji Linieritas Persamaan Regresi

Untuk menguji linieritas persamaan regresi akan dihitung menggunakan SPSS statistic dengan langkah-langkah sebagaimana yang di kemukakan C. Trihendradi.<sup>263</sup> Adapun uji linieritas persamaan regresi ketiga variabel penelitian adalah sebagai berikut ini:

- a. Pengaruh gaya kepemimpinan kyai (X<sub>1</sub>) terhadap produktivitas kerja guru (Y).

<sup>263</sup> Trihendradi C., *Step by Step SPSS 18 Analisis Data Statistik*, Yogyakarta, Andi Offset, 2010, hal. 139-233

Hipotesis Statistik

$H_0: Y = A + BX_1$ , artinya regresi produktivitas kerja guru atas gaya kepemimpinan kyai adalah *linier*.

$H_1: Y \neq A + BX_1$ , artinya regresi produktivitas kerja guru atas gaya kepemimpinan kyai adalah *tidak linier*.

**Tabel 4.16**  
**ANOVA (Y atas  $X_1$ )<sup>264</sup>**  
**ANOVA Table**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Produktivitas Kerja Guru * Gaya Kepemimpinan Kyai	(Combined)	9619.08	46	209.11	2.26	.00
	Between Groups	4937.55	1	4937.55	53.57	.00
	Deviation from Linearity	4681.53	45	104.03	1.12	.30
	Within Groups	10417.69	113	92.192		
	Total	20036.77	159			

Dari tabel 4.16 di atas, maka untuk persamaan regresi Y atas  $X_1$  menunjukkan nilai P Sig = 0,300 > 0,05 (5%) atau  $F_{hitung} = 1.128$  dan  $F_{tabel}$  dengan dk pembilang 45 dan dk penyebut 113 dan pada taraf kepercayaan (signifikansi)  $\alpha = 0,05$  adalah 1.46 ( $F_{hitung} 1.128 < F_{tabel} 1,46$ ), yang berarti  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak. Dengan demikian, maka dapat diinterpretasikan atau ditafsirkan bahwa persyaratan *linearitas* terpenuhi atau model persamaan regresi  $\hat{Y}$  atas  $X_1$  adalah *linear*.

b. Pengaruh disiplin kerja ( $X_2$ ) terhadap produktivitas kerja guru (Y).

Hipotesis Statistik

$H_0: Y = A + BX_1$ , artinya regresi produktivitas kerja guru atas disiplin kerja guru adalah *linier*.

$H_1: Y \neq A + BX_1$ , artinya regresi produktivitas kerja guru atas disiplin kerja adalah *tidak linier*.

<sup>264</sup> Data uji persamaan linieritas diolah di pondok pesantren Darunnajah Jakarta, pada jam 18.30 hari Sabtu, 26 Agustus 2017

**Tabel 4.17**  
**ANOVA (Y atas X<sub>2</sub>)<sup>265</sup>**  
**ANOVA Table**

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Produktivitas Kerja Guru * Disiplin Kerja	(Combined)	8861.456	45	196.921	2.009	.002
	Betw een Gro ups	3995.636	1	3995.636	40.760	.000
	Linearity Deviation from Linearity	4865.820	44	110.587	1.128	.302
	Within Groups	11175.319	114	98.029		
	Total	20036.775	159			

Dari tabel 4.17 di atas, maka untuk persamaan regresi Y atas X<sub>2</sub> menunjukkan nilai P Sig = 0,302 > 0,05 (5%) atau F<sub>hitung</sub> = 1.128 dan F<sub>tabel</sub> dengan dk pembilang 44 dan dk penyebut 114 dan pada taraf kepercayaan (signifikansi)  $\alpha = 0,05$  adalah 1,49 (F<sub>hitung</sub> 1.128 < F<sub>tabel</sub> 1,49), yang berarti H<sub>0</sub> diterima dan H<sub>1</sub> di tolak. Dengan demikian, maka dapat diinterpretasikan atau ditafsirkan bahwa persyaratan *linearitas* terpenuhi atau model persamaan regresi  $\hat{Y}$  atas X<sub>2</sub> adalah *linear*

## 2. Uji Normalitas Distribusi Galat Taksiran/Uji Kenormalan

Adapun uji normalitas distribusi galat taksiran ketiga variabel penelitian dapat dilakukan dengan melalui SPSS Statistik, dengan langkah-langkah sebagaimana dikemukakan oleh C. Trihedradi.<sup>266</sup> sebagai berikut ini:

- a. Pengaruh gaya kepemimpinan kyai (X<sub>1</sub>) terhadap produktivitas kerja guru (Y).

Hipotesis yang akan diuji dalam kasus ini

Ho: Distribusi populasi normal, jika Probabilitas > 0,05, H<sub>0</sub> diterima

<sup>265</sup> Data uji persamaan linieritas diolah di pondok pesantren Darunnajah Jakarta, pada jam 19.30 hari Sabtu, 26 Agustus 2017

<sup>266</sup> Trihendradi C., *Step by Step SPSS 18 Analisis Data Statistik*, hal. 221-233

$H_1$ : Distribusi populasi tidak normal, jika Probabilitas  $\leq 0,05$ ,  $H_0$  ditolak

Yang berarti bahwa:

$H_0$ : Galat taksiran produktivitas kerja guru atas gaya kepemimpinan kyai adalah *normal*

$H_1$ : Galat taksiran produktivitas kerja guru atas gaya kepemimpinan kyai adalah *tidak normal*

**Tabel 4.18<sup>267</sup>**  
**Uji Normalitas Galat Taksiran Y atas  $X_1$**   
**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		160
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	0E-7
	Std. Deviation	9.74493011
Most Extreme Differences	Absolute	.040
	Positive	.030
	Negative	-.040-
Kolmogorov-Smirnov Z		.510
Asymp. Sig. (2-tailed)		.957

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Dari tabel 4.18 di atas, maka galat taksiran untuk persamaan regresi  $\hat{Y}$  atas  $X_1$  menunjukkan *Asymp. Sig (2-tailed)* atau nilai  $P = 0,957 > 0,05$  (5%) atau  $Z_{hitung}$  0.510 dan  $Z_{tabel}$  pada taraf kepercayaan/signifikansi  $\alpha = 0,05$  adalah 1,960 ( $Z_{hitung}$  0.510 <  $Z_{tabel}$  1,960), yang berarti  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak. Dengan demikian dapat diinterpretasikan atau ditafsirkan bahwa persyaratan normalitas distribusi galat taksiran terpenuhi dengan kata lain galat taksiran persamaan regresi  $\hat{Y}$  atas  $X_1$  adalah berdistribusi normal.

b. Pengaruh disiplin kerja ( $X_2$ ) terhadap produktivitas kerja guru (Y).

Hipotesis yang akan diuji dalam kasus ini

$H_0$ : Distribusi populasi normal, jika Probabilitas  $> 0,05$ ,  $H_0$  diterima

<sup>267</sup> Data Uji Normalitas Galat Taksiran diolah di pondok pesantren Darunnajah Jakarta, pada jam 21.00 hari Sabtu, 26 Agustus 2017

$H_1$ : Distribusi populasi tidak normal, jika Probabilitas  $\leq 0,05$ ,  $H_0$  ditolak

Yang berarti bahwa:

$H_0$ : Galat taksiran produktivitas kerja guru atas disiplin kerja adalah *normal*

$H_1$ : Galat taksiran produktivitas kerja guru atas disiplin kerja adalah *tidak normal*

**Tabel 4.19<sup>268</sup>**  
**Uji Normalitas Galat Taksiran Y atas  $X_2$**   
**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		160
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	0E-7
	Std. Deviation	10.04428528
Most Extreme Differences	Absolute	.041
	Positive	.041
	Negative	-.033-
Kolmogorov-Smirnov Z		.517
Asymp. Sig. (2-tailed)		.952

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Dari tabel 4.19 di atas, maka galat taksiran untuk persamaan regresi  $\hat{Y}$  atas  $X_2$  menunjukkan *Asymp. Sig (2-tailed)* atau nilai  $P = 0,952 > 0,05$  (5%) atau  $Z_{hitung} 0,517$  dan  $Z_{tabel}$  pada taraf kepercayaan/signifikansi  $\alpha = 0,05$  adalah 1,960 ( $Z_{hitung} 0,517 < Z_{tabel} 1,960$ ), yang berarti  *$H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak*. Dengan demikian dapat diinterpretasikan/ditafsirkan bahwa persyaratan normalitas distribusi galat taksiran terpenuhi dengan kata lain galat taksiran persamaan regresi  $\hat{Y}$  atas  $X_2$  adalah berdistribusi normal.

c. Pengaruh gaya kepemimpinan kyai dan disiplin kerja terhadap produktivitas kerja guru

Hipotesis yang akan diuji dalam kasus ini

$H_0$ : Distribusi populasi normal, jika Probabilitas  $> 0,05$ ,  $H_0$  diterima

<sup>268</sup> Data Uji Normalitas Galat Taksiran diolah di pondok pesantren Darunnajah Jakarta, pada jam 22.00 hari Sabtu, 26 Agustus 2017

$H_1$ : Distribusi populasi tidak normal, jika Probabilitas  $\leq 0,05$ ,  
 $H_0$  ditolak

Yang berarti bahwa:

$H_0$ :Galat taksiran produktivitas kerja guru atas gaya kepemimpinan kyai dan disiplin kerja adalah *normal*

$H_1$ :Galat taksiran produktivitas kerja guru atas gaya kepemimpinan kyai dan disiplin kerja adalah *tidak normal*

**Tabel 4.20<sup>269</sup>**  
**Uji Normalitas Galat Taksiran Y atas  $X_1$  dan  $X_2$**   
**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		160
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	0E-7
	Std. Deviation	9.57825924
Most Extreme Differences	Absolute	.033
	Positive	.025
	Negative	-.033-
Kolmogorov-Smirnov Z		.413
Asymp. Sig. (2-tailed)		.996

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Dari tabel 4.20 di atas, maka galat taksiran untuk persamaan regresi  $\hat{Y}$  atas  $X_1$  dan  $X_2$  menunjukkan *Asymp. Sig (2-tailed)* atau nilai  $P = 0,996 > 0,05$  (5%) atau  $Z_{hitung}$  0,413 dan  $Z_{tabel}$  pada taraf kepercayaan atau signifikansi  $\alpha = 0,05$  adalah 1,960 ( $Z_{hitung}$  0,413  $<$   $Z_{tabel}$  1,960), yang berarti  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak. Dengan demikian dapat diinterpretasikan atau ditafsirkan bahwa persyaratan normalitas distribusi galat taksiran terpenuhi dengan kata lain galat taksiran persamaan regresi  $\hat{Y}$  atas  $X_1$  dan  $X_2$  adalah berdistribusi normal.

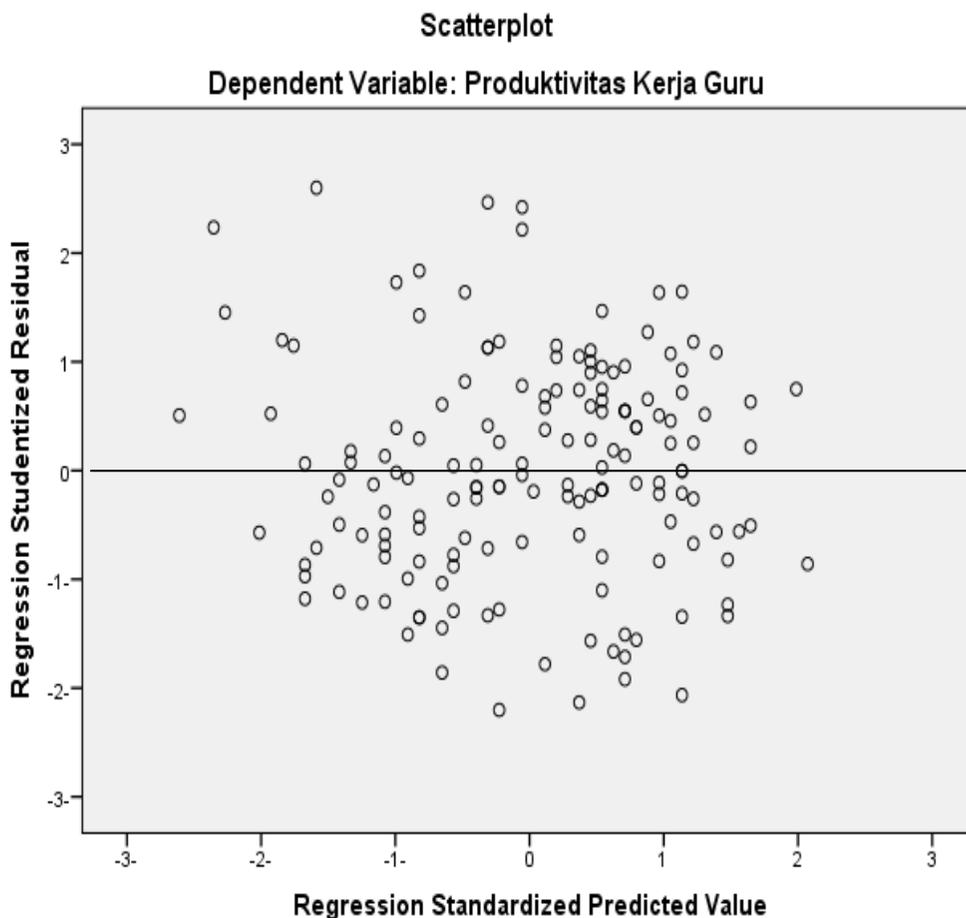
### 3 Uji Homogenitas Varians Kelompok atau Uji Asumsi Heteroskedas-tisitas Regresi

Dalam suatu model regresi sederhana dan ganda, perlu diuji homogenitas varians kelompok atau uji asumsi

<sup>269</sup> Data Uji Normalitas Galat Taksiran diolah di pondok pesantren Darunnajah Jakarta, pada jam 22.30 hari Sabtu, 26 Agustus 2017

*heteroskedastisitas*. Model regresi yang baik adalah jika tidak terjadi *heteroskedastisitas* (kesamaan varians dari residual pada satu pengamatan ke pengamatan lainnya) atau dengan kata lain model regresi yang baik bila varians dari pengamatan ke pengamatan lainnya homogen.

- a. Uji asumsi *heteroskedastisitas* regresi produktivitas kerja guru (Y) atas gaya kepemimpinan kyai ( $X_1$ ).



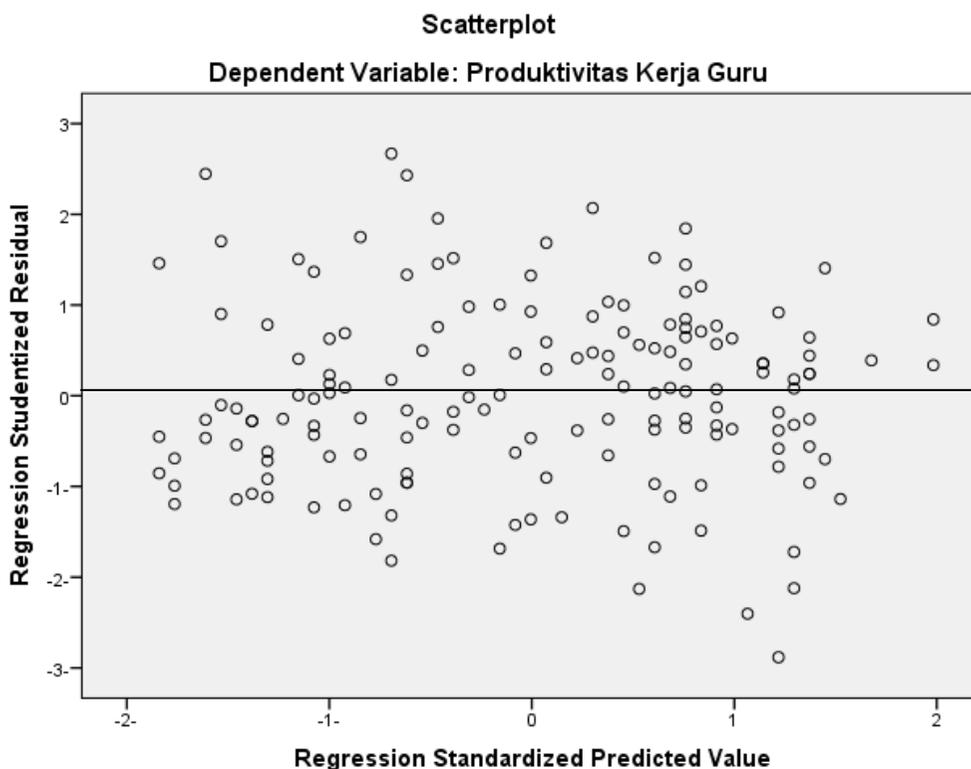
**Gambar 4.4**  
**Heteroskedastisitas ( $Y_1-X_1$ )<sup>270</sup>**

---

<sup>270</sup> Data Uji Homogenitas diolah di pondok pesantren Darunnajah Jakarta, pada jam 13.00 hari Minggu, 27 Agustus 2017

Berdasarkan gambar di atas, ternyata titik-titik menyebar di atas dan bawah titik nol pada sumbu Y, dan tidak membuat pola tertentu. Dengan demikian, dapat diinterpretasikan/ditafsirkan bahwa tidak terjadi *heteroskedastisitas* atau dengan kata lain varian kelompok adalah *homogen*.

- b. Uji asumsi *heteroskedastisitas* regresi produktivitas kerja guru (Y) atas disiplin kerja ( $X_2$ ).



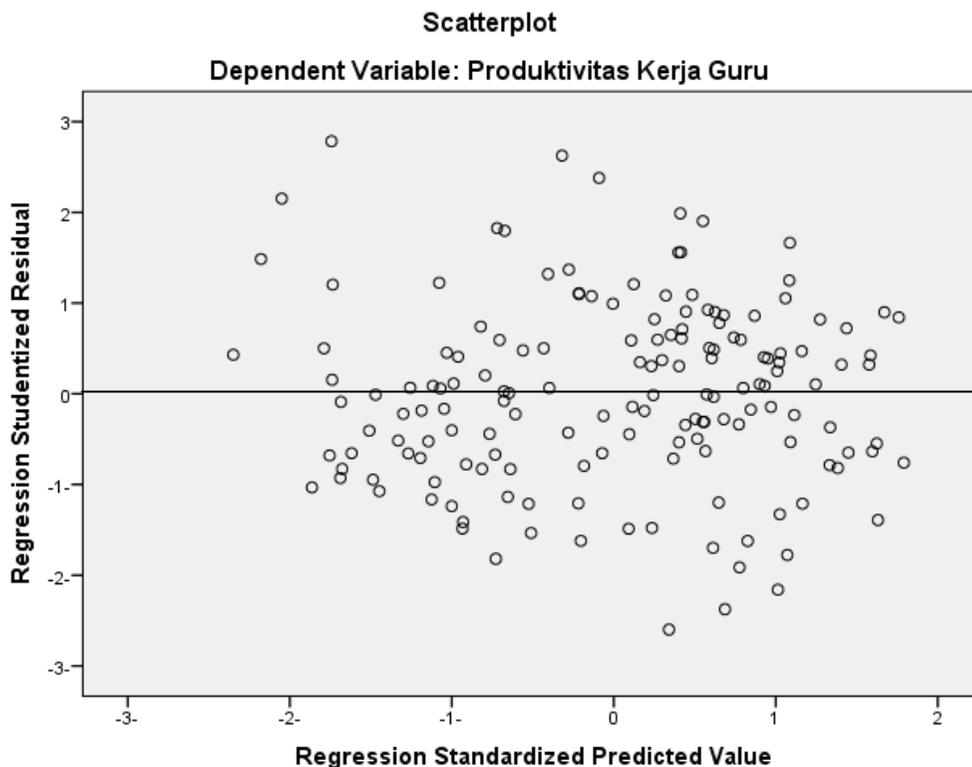
**Gambar 4.5**  
**Heteroskedastisitas ( $Y_1-X_2$ )<sup>271</sup>**

Berdasarkan gambar di atas, ternyata titik-titik menyebar di atas dan bawah titik nol pada sumbu Y, dan tidak membuat pola tertentu. Dengan demikian, dapat diinterpretasikan/ditafsirkan bahwa tidak terjadi *heteroskedastisitas* atau dengan kata lain varian kelompok adalah *homogen*.

---

<sup>271</sup> Data Uji Homogenitas diolah di Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta, pada jam 13.00 hari Minggu, 27 Agustus 2017

- c. Uji asumsi *heteroskedastisitas* regresi produktivitas kerja guru (Y) atas gaya kepemimpinan kyai ( $X_1$ ) dan disiplin kerja ( $X_2$ ).



**Gambar 4.6**  
**Heteroskedastisitas ( $Y_1$ -  $X_1$  dan  $X_2$ )<sup>272</sup>**

Berdasarkan gambar di atas, ternyata titik-titik menyebar di atas dan bawah titik nol pada sumbu Y, dan tidak membuat pola tertentu. Dengan demikian, dapat diinterpretasikan/ditafsirkan bahwa tidak terjadi *heteroskedastisitas* atau dengan kata lain varian kelompok adalah *homogen*.

### E. Pengujian Hipotesis Penelitian

Tujuan penelitian sebagaimana ditulis dalam Bab I di atas, adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan kyai dan disiplin kerja guru terhadap produktivitas kerja guru, baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama.

---

<sup>272</sup> Data Uji Homogenitas diolah di Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta, pada jam 13.00 hari Minggu, 27 Agustus 2017

Untuk membuktikannya, maka penelitian ini mengajukan tiga hipotesis yang pembuktiannya perlu diuji secara empirik. Ketiga hipotesis tersebut adalah merupakan dugaan sementara tentang pengaruh gaya kepemimpinan kyai ( $X_1$ ), disiplin kerja ( $X_2$ ) baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama terhadap produktivitas kerja guru ( $Y$ ). Oleh karena itu, di bawah ini secara lebih rinci masing-masing hipotesis akan diuji sebagai berikut:

1. Pengaruh gaya kepemimpinan kyai ( $X_1$ ) terhadap produktivitas kerja guru ( $Y$ )

Hipotesis Penelitian

$H_0$ :  $\rho_{y.1} \leq 0$  artinya tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan kyai terhadap produktivitas kerja guru.

$H_1$   $\rho_{y.1} > 0$  artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan kyai terhadap produktivitas kerja guru.

**Tabel 4.21**  
**Kekuatan Pengaruh (Koefisien Korelasi)( $\rho_{y1}$ )<sup>273</sup>**  
**Correlations**

		Produktivitas Kerja Guru	Gaya Kepemimpinan Kyai
Produktivitas Kerja Guru	Pearson Correlation	1	.496**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	160	160
Gaya Kepemimpinan Kyai	Pearson Correlation	.496**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	160	160

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Hasil *Correlations* variabel gaya kepemimpinan kyai ( $X_1$ ) dengan produktivitas kerja ( $Y$ ). nilai yang diperoleh sebesar 0,496 tingkat hubungan yang rendah antara variabel disiplin kerja dan produktivitas kerja guru.

---

<sup>273</sup> Data Koefisien Korelasi diolah di pondok pesantren Darunnajah Jakarta, pada jam 15.00 hari Minggu, 27 Agustus 2017

Berdasarkan tabel 4.21 tentang pengujian hipotesis  $\rho_{y_1}$  di atas, menunjukkan bahwa pada tingkat kepercayaan 99% ( $\alpha = 0,01$ ) diperoleh nilai Sig. (2-tailed) sebesar 0,000 di banding dengan nilai Probalitas 0,01 ternyata nilai probalitas 0,01 lebih besar dari nilai probalilitas 2-tailed lebih besar ( $0,01 > 0,00$ ) dan hasil nilai koefisien variabel gaya kepemimpinan kyai ( $X_1$ ) dengan produktivitas kerja ( $Y$ ) di peroleh nilai *Pearson correlation* ( $r_{y_1}$ ) sebesar 0,496. Dengan demikian, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, yang artinya signifikan. terbukti bahwa terdapat pengaruh positif gaya kepemimpinan kyai ( $X_1$ ) dengan produktivitas kerja guru ( $Y$ ).

a) Persamaan Regresi Linear

**Tabel 4.22**  
**Arah Pengaruh (Koefisien Determinasi)**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	49.283	6.229		7.912	.000
1 Gaya Kepemimpinan Kyai	.474	.066	.496	7.188	.000

a. Dependent Variable: Produktivitas Kerja Guru

Dari output SPSS di atas, konstanta dan koefisien persamaan regresi linear diperoleh dari kolom B, sehingga persamaan regresi:  $\hat{Y} = 49,283 + 0,474 X$ . Dari hasil analisis diperoleh  $t_{hit} = 7,188$  dan  $p\text{-value} = 0,00 < 0,05$  atau  $H_0$  ditolak. Dengan demikian, gaya kepemimpinan kyai berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja.

Memperhatikan hasil analisis regresi diatas, menunjukkan persamaan regresi (*unstandardized coefficients B*)  $\hat{Y} = 49,283 + 0,474 X_1$ , berarti bahwa setiap peningkatan satu unit gaya kepemimpinan kyai akan mempengaruhi peningkatan skor produktivitas kerja guru sebesar 0,474.

b) Uji linearitas dan signifikansi persamaan regresi

Pengujian linearitas dan signifikansi persamaan regresi ditentukan berdasarkan ANOVA Table dan ANOVA<sup>a</sup>, sebagai berikut:

**Tabel 4.23**  
**Uji Linearitas  $X_1$  atas Y**  
**ANOVA Table**

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Produktivitas Kerja Guru * Gaya Kepemimpinan Kyai	(Combined)	9619,082	46	209,110	2,268	,000
	Between Groups	4937,553	1	4937,553	53,557	,000
	Deviation from Linearity	4681,530	45	104,034	1,128	,300
	Within Groups	10417,693	113	92,192		
	Total	20036,775	159			

Hipotesis Statistik:

$H_0$ :  $Y = \alpha + \beta X$  (regresi linear)

$H_1$ :  $Y \neq \alpha + \beta X$  (regresi tak linear)

Uji linearitas persamaan garis regresi diperoleh dari baris *Deviation from linearty* yaitu  $F_{hit}(TC) = 1,128$  dengan p-value =  $0,300 > 0,05$  hal ini berarti  $H_0$  diterima atau persamaan regresi Y atas  $X_1$  adalah linear atau berupa garis linear

**Tabel 4.24**  
**Signifikansi Persamaan Regresi**  
**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
-------	----------------	----	-------------	---	------

1	Regressi on	4937,553	1	4937,553	51,667	,000 <sup>b</sup>
	Residual	15099,222	158	95,565		
	Total	20036,775	159			

a. Dependent Variable: Produktivitas Kerja Guru

b. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan Kyai

Hipotesis Statistik:

$H_0: \beta = 0$  (regresi tak berarti)

$H_1: \beta \neq 0$  (regresi berarti)

Uji signifikansi persamaan garis regresi diperoleh dari baris *Regression* yaitu  $F_{hit} = 51,667$  dan p-value  $0,00 < 0,05$  atau  $H_0$  ditolak. Dengan demikian regresi Y atas  $X_1$  adalah signifikansi atau gaya kepemimpinan kyai berpengaruh terhadap produktivitas kerja guru.

c) Uji Signifikansi Koefisien Korelasi  $X_1$  atas Y

Hipotesis Statistik

$H_0: \rho = 0$

$H_1: \rho \neq 0$

**Tabel 4.25**  
**Besarnya Pengaruh (Koefisien Determinasi)<sup>274</sup>**

**Model Summary**

Mo del	R	R Squa re	Adju sted R Squa re	Std. Error of the Estim ate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,496 <sup>a</sup>	,246	,242	9,776	,246	51,667	1	158	,000

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan Kyai

Uji signifikansi koefisien korelasi diperoleh dari tabel *Model Summary*. Terlihat pada baris pertama koefisien korelasi ( $r_{xy}$ ) = 0,496 dan  $F_{hit}$  ( $F_{change}$ ) = 51,667, dengan p-value  $0,00 <$

<sup>274</sup>Data Koefisien Determinasi diolah di pondok pesantren Darunnajah Jakarta, pada jam 15.15 hari Minggu, 27 Agustus 2017

0,05. Hal ini berarti  $H_0$  ditolak. Dengan demikian, koefisien X dan Y adalah berarti atau signifikan

Pada bagian ini juga ditampilkan nilai  $R = 0,496$ , dan koefisien determinasi  $R^2$  (*R square*) sebesar 0,246 (adalah pengkuadratan dari koefisien korelasi atau  $0,496 \times 0,496 = 0,246$ ). Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kyai ( $X_1$ ) memberikan pengaruh terhadap produktivitas kerja guru (Y) sebesar 24,6% sedangkan sisanya 75,4 ( $100\% - 24,6\% = 75,4\%$ ) ditentukan oleh faktor-faktor yang lainnya.

2. Pengaruh disiplin kerja ( $X_2$ ) terhadap produktivitas kerja guru (Y)  
 $H_0 \rho_{y2} \leq 0$  artinya tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan disiplin kerja guru terhadap produktivitas kerja guru.  
 $H_1 \rho_{y2} > 0$  artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan disiplin kerja terhadap produktivitas kerja guru.

**Tabel 4.26**  
**Kekuatan Pengaruh (Koefisien Korelasi)( $\rho_{y2}$ )<sup>275</sup>**  
**Correlations**

		Produktivitas Kerja Guru	Disiplin Kerja
Produktivitas Kerja Guru	Pearson Correlation	1	.468**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	142	142
Disiplin Kerja	Pearson Correlation	.468**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	142	142

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Hasil *correlations* variabel disiplin kerja ( $X_2$ ) dengan produktivitas kerja (Y). nilai yang diperoleh sebesar 0,468 tingkat hubungan yang rendah antara variabel disiplin kerja dan produktivitas kerja guru.

Berdasarkan tabel 4.26 tentang pengujian hipotesis  $\rho_{y2}$  di atas, menunjukkan bahwa pada tingkat kepercayaan 99% ( $\alpha = 0,01$ ) diperoleh nilai Sig. (2-tailed) sebesar 0,00 di banding dengan nilai

<sup>275</sup> Data Koefisien Korelasi diolah di pondok pesantren Darunnajah Jakarta, pada jam 16.00 hari Minggu, 27 Agustus 2017

Probabilitas 0,01 ternyata nilai probabilitas 0,01 lebih besar dari nilai probabilitas 2-tailed lebih besar ( $0,01 > 0,00$ ) dan hasil nilai *koefisien* variabel disiplin kerja ( $X_2$ ) dengan produktivitas kerja ( $Y$ ) di peroleh nilai *Pearson correlation* ( $r_{y2}$ ) sebesar 0,468. Dengan demikian, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, yang artinya signifikan. terbukti bahwa terdapat pengaruh positif disiplin kerja ( $X_2$ ) terhadap produktivitas kerja guru ( $Y$ ).

a) Persamaan regresi linear

**Tabel 4.27**  
**Arah Pengaruh (Koefisien Determinasi)<sup>276</sup>**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	56.423	5.970		9.450	.000
Disiplin Kerja	.396	.063	.468	6.258	.000

a. Dependent Variable: Produktivitas Kerja Guru

Dari output SPSS di atas, konstanta dan koefisien persamaan regresi linear diperoleh dari kolom B, sehingga persamaan regresi:  $\hat{Y} = 56,423 + 0,396 X_2$ . Dari hasil analisis diperoleh  $t_{hit} = 6,258$  dan  $p\text{-value} = 0,00 < 0,05$  atau  $H_0$  ditolak. Dengan demikian, disiplin kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja.

Memperhatikan hasil analisis regresi sederhana, menunjukkan persamaan regresi (*unstandardized coefficients B*)  $\hat{Y} = 56,423 + 0,396 X_2$ , yang berarti bahwa setiap peningkatan satu unit disiplin kerja akan mempengaruhi peningkatan skor produktivitas kerja guru sebesar 0,396.

<sup>276</sup> Data Koefisien Determinasi diolah di pondok pesantren Darunnajah Jakarta, pada jam 17..00 hari Minggu, 27 Agustus 2017

## b) Uji Linearitas Dan Signifikansi Persamaan Regresi

Pengujian linearitas dan signifikansi persamaan regresi ditentukan berdasarkan ANOVA Table dan ANOVA<sup>a</sup>, sebagai berikut:

**Tabel 4.28**  
**Uji Linearitas**  
**ANOVA Table**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Produktivitas Kerja Guru * Disiplin Kerja	(Combined)	8861,456	45	196,921	2,009	,002
	Linearity	3995,636	1	3995,636	40,760	,000
	Deviation from Linearity	4865,820	44	110,587	1,128	,302
	Within Groups	11175,319	114	98,029		
Total		20036,775	159			

Hipotesis Statistik:

$H_0$ :  $Y = \alpha + \beta X$  (regresi linear)

$H_1$ :  $Y \neq \alpha + \beta X$  (regresi tak linear)

Uji linearitas persamaan garis regresi diperoleh dari baris *Deviation from linearty* yaitu  $F_{hit}(TC) = 1,128$  dengan p-value =  $0,302 > 0,05$  hal ini berarti  $H_0$  diterima atau persamaan regresi Y atas  $X_2$  adalah linear atau berupa garis linear

**Tabel 4.29**  
**Signifikansi Persamaan Regresi**  
**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	3995,636	1	3995,636	39,356	,000 <sup>b</sup>

Residual	16041,139	158	101,526		
Total	20036,775	159			

- a. Dependent Variable: Produktivitas Kerja Guru  
 b. Predictors: (Constant), Disiplin Kerja

Hipotesis Statistik:

$H_0: \beta = 0$  (regresi tak berarti)

$H_1: \beta \neq 0$  (regresi berarti)

Uji signifikansi persamaan garis regresi di peroleh dari baris *regression* yaitu  $F_{hit} = 39,356$  dan  $p\text{-value } 0,00 < 0,05$  atau  $H_0$  ditolak. Dengan demikian regresi Y atas  $X_1$  adalah signifikansi atau disiplin kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja guru.

- c) Uji Signifikansi Koefisien Korelasi  $X_2$  atas Y

Hipotesis Statistik

$H_0: \rho = 0$

$H_1: \rho \neq 0$

**Tabel 4.30**  
**Besarnya Pengaruh (Koefisien Determinasi)<sup>277</sup>**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df	df2	Sig. F Change
1	,447 <sup>a</sup>	,199	,194	10,076	,199	39,356	1	158	,000

- a. Predictors: (Constant), Disiplin Kerja

Uji signifikansi koefisien korelasi diperoleh dari tabel *Model Summary*. Terlihat pada baris pertama koefisien korelasi ( $r_{xy}$ ) = 0,447 dan  $F_{hit}$  ( $F_{change}$ ) = 39,356, dengan  $p\text{-value } 0,00 < 0,05$ . Hal ini berarti  $H_0$  ditolak. Dengan demikian, koefisien  $X_2$  dan Y adalah berarti atau signifikan

Hasil dari tabel Model Summary, pada bagian ini ditampilkan nilai  $R = 0,447$ , Adapun koefisien determinasi  $R^2$  ( $R$

<sup>277</sup>Data Koefisien Determinasi diolah di pondok pesantren Darunnajah Jakarta, pada jam 15.15 hari Minggu, 27 Agustus 2017

*square*) sebesar 0,199 (adalah pengkuadratan dari koefisien korelasi atau  $0,447 \times 0,447 = 0,199$ ). Hal ini menunjukkan bahwa disiplin kerja ( $X_2$ ) memberikan pengaruh terhadap produktivitas kerja guru (Y) sebesar 19,9% sedangkan sisanya 80,1% ( $100\% - 19,9 = 80,1\%$ ) ditentukan oleh faktor-faktor yang lainnya

3. Pengaruh gaya kepemimpinan kyai ( $X_1$ ) dan disiplin kerja guru ( $X_2$ ) terhadap produktivitas kerja guru (Y)

Hipotesis Statistik

$H_0 \rho_{y1.2} \leq 0$  artinya tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya pemimpin kyai dan disiplin kerja terhadap produktivitas kerja guru.

$H_1 \rho_{y1.2} > 0$  artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan kyai dan disiplin kerja produktivitas kerja guru

**Tabel 4.31**  
**Kekuatan Pengaruh (Koefisien Korelasi)( $\rho_{y1.2}$ )<sup>278</sup>**  
**Correlations**

		Produktivitas Kerja Guru	Disiplin Kerja	Gaya Kepemimpinan Kyai
Produktivitas Kerja Guru	Pearson Correlation	1	.447**	.496**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	160	160	160
Disiplin Kerja	Pearson Correlation	.447**	1	.657**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	160	160	160
Gaya Kepemimpinan Kyai	Pearson Correlation	.496**	.657**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	160	160	160

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Berdasarkan tabel 4.31 tentang pengujian hipotesis  $\rho_{y1.2}$  di atas, menunjukkan bahwa pada tingkat kepercayaan 99% ( $\alpha =$

<sup>278</sup> Data Koefisien Korelasi diolah di pondok pesantren Darunnajah Jakarta, pada jam 19.30 hari Minggu, 27 Agustus 2017

0,01) diperoleh koefisien korelasi *Pearson correlation* ( $r_{y1.2}$ ) adalah 0,496 dan 0,657 Dengan demikian, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, yang berarti bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan kyai dan disiplin kerja terhadap produktivitas kerja guru.

a) Persamaan Linear Ganda dan Uji Signifikansi Koefisien Persamaan Regresi

**Tabel 4.32**  
**Arah Pengaruh (Koefisien Determinasi)<sup>279</sup>**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	44.624	6.455		6.913	.000
1 Disiplin Kerja	.182	.078	.212	2.348	.020
Gaya Kepemimpinan Kyai	.341	.086	.357	3.956	.000

a. Dependent Variable: Produktivitas Kerja Guru

Dari tabel *coefficients* diatas, pada kolom B diperoleh konstanta  $b_0 = 44,624$  koefisien regresi  $b_1 = 0,341$  dan  $b_2 = 0,182$  sehingga persamaan regresi linear ganda (*unstandardized coefficients B*)  $\hat{Y} = 44,624 + 0,341 X_1 + 0,182 X_2$  yang berarti bahwa setiap peningkatan satu unit skor gaya kepemimpinan kyai dan disiplin kerja akan mempengaruhi peningkatan skor produktivitas kerja guru sebesar 0,523.

Hipotesis:

$H_0: \beta_1 \leq 0$  vs  $H_1: \beta_1 > 0$

$H_0: \beta_2 \leq 0$  vs  $H_1: \beta_2 > 0$ .

Dari hasil analisis seperti pada tabel di atas menunjukkan harga statistik untuk koefisien variabel  $X_1$  yaitu  $t_{hit} = 0,357$  dan  $p\text{-value} = 0,00 < 0,05$  (uji pihak kanan),

<sup>279</sup> Data Koefisien Korelasi diolah di pondok pesantren Darunnajah Jakarta, pada jam 20.00 hari Minggu, 27 Agustus 2017

atau  $H_0$  ditolak. yang bermakna gaya kepemimpinan kyai berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja guru. Selanjutnya harga statistik untuk koefisien variabel  $X_2$  yaitu  $t_{hit} = 0,212$  dan  $p\text{-value} = 0,020/2 = 0,010 < 0,05$  (uji pihak kanan)  $H_0$  ditolak yang bermakna disiplin kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja guru.

b) Uji signifikansi Persamaan Regresi Ganda

**Tabel 4.33**  
**Signifikansi Persamaan Regresi Ganda<sup>280</sup>**  
**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	5449,630	2	2724,815	29,327	,000 <sup>b</sup>
Residual	14587,145	157	92,912		
Total	20036,775	159			

a. Dependent Variable: Produktivitas Kerja Guru

b. Predictors: (Constant), Disiplin Kerja, Gaya Kepemimpinan Kyai

Hipotesis

$H_1 : \beta_1 = \beta_2$  atau  $H_1 : \beta_1 = \beta_2 = 0$

$H_0 : \beta_1 \neq \beta_2$  atau  $H_1 : \beta_1 \neq \beta_2 = 0$

Dari analisis yang disarikan pada tabel ANOVA diatas diperoleh, harga statistik  $F$  yaitu  $F_{hit} = 29,327$ , dan  $p\text{-value} = 0.000 < 0,05$  atau hal ini berarti  $H_0$  ditolak. Artinya terdapat pengaruh linear variabel gaya kepemimpinan kyai dan disiplin kerja dengan produktivitas kerja guru. Hal ini juga bermakna terdapat pengaruh secara bersama-sama (simultan) gaya kepemimpinan kyai dan produktivitas kerja guru.

c) Uji Signifikansi Koefisien Korelasi Ganda  
Hipotesis Statistik

<sup>280</sup> Data Uji Signifikansi diolah di pondok pesantren Darunnajah Jakarta, pada jam 20.00 hari Minggu, 27 Agustus 2017

Ho  $\rho_{y1.2} \leq 0$  artinya tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan kyai dan disiplin kerja terhadap produktivitas kerja guru.

H1  $\rho_{y1.2} > 0$  artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan kyai dan disiplin kerja terhadap produktivitas kerja guru

**Tabel 4.34**  
**Besarnya Pengaruh (Koefisien Determinasi)<sup>281</sup>**  
**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,522 <sup>a</sup>	,272	,263	9,639	,272	29,327	2	157	,000

a. Predictors: (Constant), Disiplin Kerja, Gaya Kepemimpinan Kyai

Uji signifikansi koefisien korelasi ganda di peroleh hasil dari tabel Model Summary di atas, terlihat pada baris pertama bahwa koefisien korelasi ganda  $(R_{1,2}) = 0,522$  dan  $F_{hit} (F_{change}) = 29,327$ , serta p-value  $0,000 < 0,05$  atau  $H_0$  ditolak. Dengan demikian, koefisien korelasi ganda antara  $X_1$  dan  $X_2$  dengan Y adalah berarti atau signifikan. Adapun koefisien determinasi di tunjukkan oleh  $R^2 (R\ square)$  sebesar 0,272 (adalah pengkuadratan dari koefisien korelasi atau  $0,522 \times 0,522 = 0,272$ ) yang mengandung makna bahwa 27,2% variabilitas variabel produktivitas kerja dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan kyai dan disiplin kerja. Hal ini dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan kyai ( $X_1$ ) dan disiplin kerja ( $X_2$ ) secara bersama-sama memberikan pengaruh terhadap produktivitas kerja guru

<sup>281</sup> Data Uji Signifikansi diolah di pondok pesantren Darunnajah Jakarta, pada jam 20.00 hari Minggu, 27 Agustus 2017

(Y) sebesar 27,2% sedangkan sisanya 78,8% ( $100\% - 27,2\% = 72,8\%$ ) ditentukan oleh faktor-faktor yang lainnya

d) Uji Signifikansi Koefisien Korelasi Parsial

- 1) Korelasi antara  $X_1$  dan Y dengan mengontrol pengaruh  $X_2$  ( $r_{1.2}$ )

**Tabel 4.35<sup>282</sup>**  
**Korelasi antara  $X_1$  dan Y dengan mengontrol pengaruh  $X_2$**   
**Correlations**

Control Variables		Produkti vitas Kerja Guru	Gaya Kepemi mpinan Kyai
Produktivitas Kerja Guru	Correlation	1,000	,301
	Significance (2-tailed)	.	,000
	Df	0	157
Disiplin Kerja	Correlation	,301	1,000
	Significance (2-tailed)	,000	.
	Df	157	0

Dari analisis pada tabel di atas di peroleh ( $r_{1.2}$ ) = 0,301 dan p-value = 0,00 < 0,05 atau  $H_0$  ditolak. Dengan demikian, koefisienn korelasi antara  $X_1$  dan Y dengan mengontrol  $X_2$  adalah signifikan.

- 2) Korelasi antara  $X_2$  dan Y dengan mengontrol pengaruh  $X_1$  ( $r_{2.1}$ )

---

<sup>282</sup> Data Uji Signifikansi Koefisien Korelasi Parsial diolah di pondok pesantren Darunnajah Jakarta, pada jam 20.00 hari Minggu, 27 Agustus 2017

**Tabel 4.36<sup>283</sup>**  
**Korelasi antara X<sub>2</sub> dan Y dengan mengontrol pengaruh X<sub>1</sub>**  
**Correlations**

Control Variables		Produktivitas Kerja Guru	Disiplin Kerja
Gaya Kepemimpinan Kyai	Correlation	1,000	,184
	Significance (2-tailed)	.	,020
	Df	0	157
	Correlation	,184	1,000
	Significance (2-tailed)	,020	.
	Df	157	0

Dari analisis pada tabel di atas di peroleh  $(r_{2.1}) = 0,184$  dan  $p\text{-value} = 0,020 < 0,05$  atau  $H_0$  ditolak. Dengan demikian, koefisien korelasi antara X<sub>2</sub> dan Y dengan mengontrol X<sub>1</sub> adalah signifikan.

### E. Analisis Butir

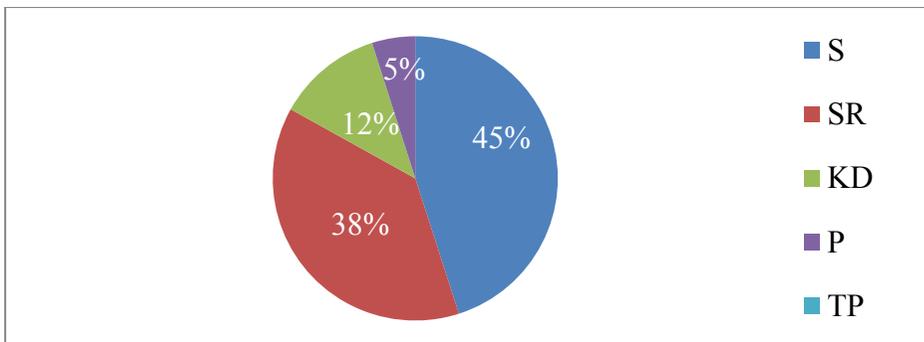
Untuk mengetahui prosentase jawaban responden pada setiap butir instrumen penelitian, maka dilakukan analisis butir instrumen penelitian mulai dari variabel Produktivitas kerja guru (Y), Gaya kepemimpinan kyai (X<sub>1</sub>) dan disiplin kerja (X<sub>2</sub>) sebagai berikut:

#### 1. Produktivitas Kerja Guru

1. Saya menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sesuai yang di minta pimpinan.

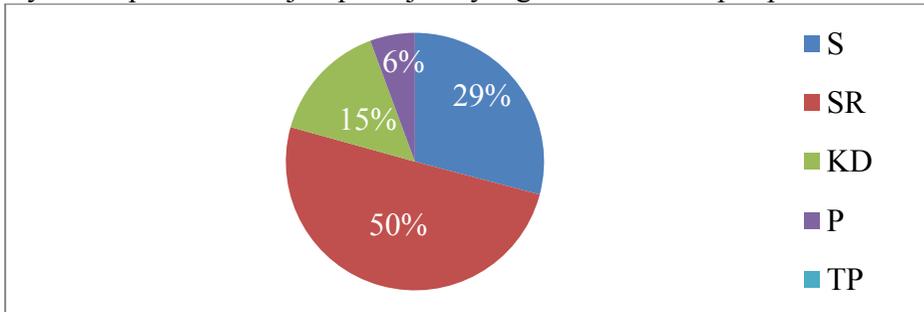
---

<sup>283</sup> Data Uji Signifikansi Koefisien Korelasi Parsial diolah di pondok pesantren Darunnajah Jakarta, pada jam 20.00 hari Minggu, 27 Agustus 2017



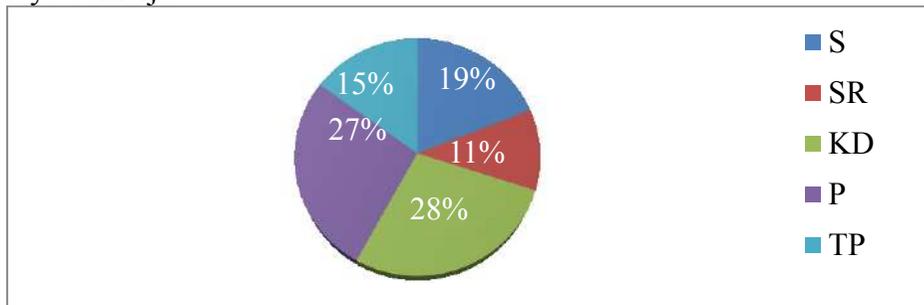
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (45%) guru TMI pondok pesantren Darunnajah selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sesuai yang di minta pimpinan, 38% guru sering menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, 12% guru kadang-kadang menyelesaikan pekerjaan tidak tepat waktu, dan sebagian kecil (5%) guru pernah tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai yang diminta pimpinan. Dengan banyaknya guru yang menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sesuai permintaan pimpinan secara terus menerus maka akan meningkatkan produktivitas kerja guru di TMI pondok pesantren Darunnajah.

2. Saya memprioritaskan job pekerjaan yang diamanahkan pimpinan.



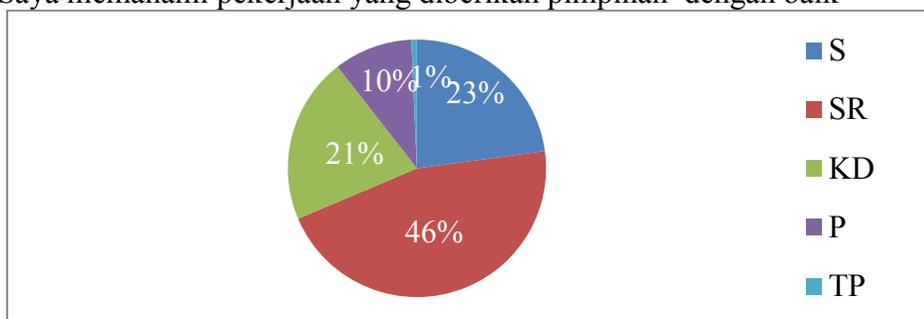
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa 50% guru TMI pondok pesantren Darunnajah memprioritaskan job pekerjaan yang diamanahkan pimpinan dan tidak ada guru yang tidak memprioritaskan job pekerjaan artinya bahwa guru telah memiliki pekerjaan masing-masing yang harus di selesaikan tepat waktu yang sudah menjadi tanggung jawabnya terbukti 50% guru memprioritaskan job pekerjaannya. Dengan adanya job pekerjaan maka masing-masing guru akan berlomba untuk menyelesaikan pekerjaan tanpa mengandalkan dari orang lain

3. Pekerjaan saya selesai tepat waktu jika pimpinan mengawasi langsung saya berkerja



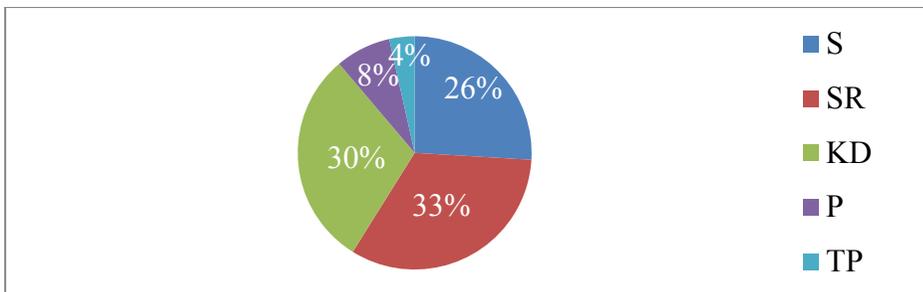
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (28%) kadang-kadang guru TMI pondok pesantren Darunnajah menyelesaikan Pekerjaan tepat waktu kalau pimpinan mengawasi langsung berarti kesadaran untuk menyelesaikan pekerjaan masih di pengaruhi oleh pimpinan sedangkan 19% guru dalam menyelesaikan pekerjaan tepat waktu jika diawasi pimpinan dan 15% guru menyelesaikan pekerjaan tanpa dipengaruhi oleh pimpinan, pekerjaan akan selesai tepat waktu baik di awasi oleh pimpinan maupun tidak diawasi pimpinan.

4. Saya memahami pekerjaan yang diberikan pimpinan dengan baik



Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (46%) guru TMI pondok pesantren Darunnajah sering memahami pekerjaan yang diberikan pimpinan dengan baik, 23% selalu memahami pekerjaan yang diberikan pimpinan dengan baik, dengan memahami pekerjaan dengan baik maka hasil yang diperoleh akan baik pula dan hanya 1% guru yang tidak pernah memahami pekerjaan yang diberikan pimpinan dengan baik.

5. Saya berkerja sesuai dengan keahlian yang saya miliki

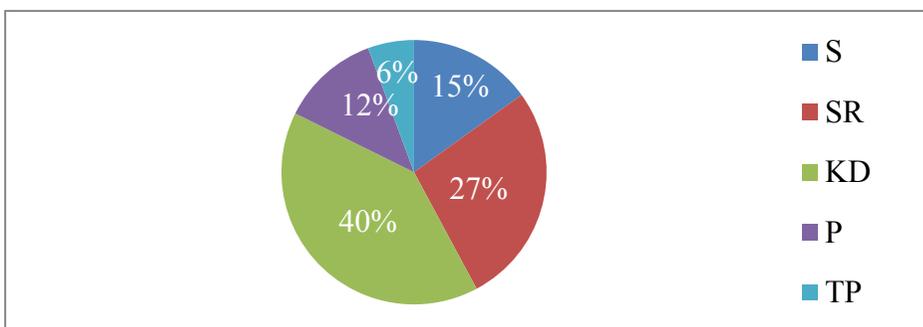


Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa 26% guru TMI pondok pesantren Darunnajah selalu bekerja sesuai dengan keahliannya dan 30% sering bekerja sesuai dengan keahliannya sedangkan 1% tidak pernah berkerja sesuai dengan keahliannya. Dengan banyaknya guru yang berkerja sesuai keahliannya maka hasil perkerjaan guru-guru TMI pondok pesantren Darunnajah akan baik dan hasilnya memuaskan

وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ  
أُولَئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا ﴿٣٦﴾

“Dan janganlah kamu mengatakan apa yang kamu tidak mempunyai pengetahuan tentangnya. Sesungguhnya pendengaran, penglihatan dan hati, semuanya itu akan diminta pertanggungan jawabnya” (Q.S. Al-Isra [017] : 36)

Mengatakan disini mengandung makna sikap maupun tindak tanduk, maka dalam menentukan pekerjaan ataupun profesi yang kita kerjakan hendaknya kita fahami dan sesuai dengan keahlian yang kita miliki sehingga nantinya akan memperoleh hasil yang maksimal dan



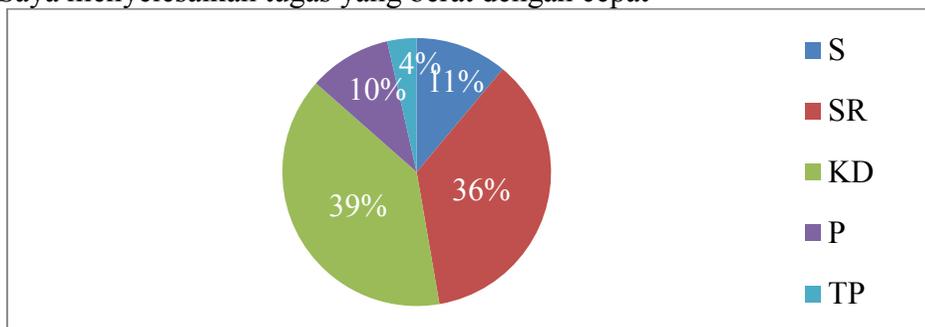
memuaskan.

6. Saya mencatat pekerjaan yang telah dan akan dikerjakan

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa 15% guru TMI pondok pesantren Darunnajah mencatat pekerjaan yang telah dan akan dikerjakan sedangkan sebagian besar (40%) kadang-kadang

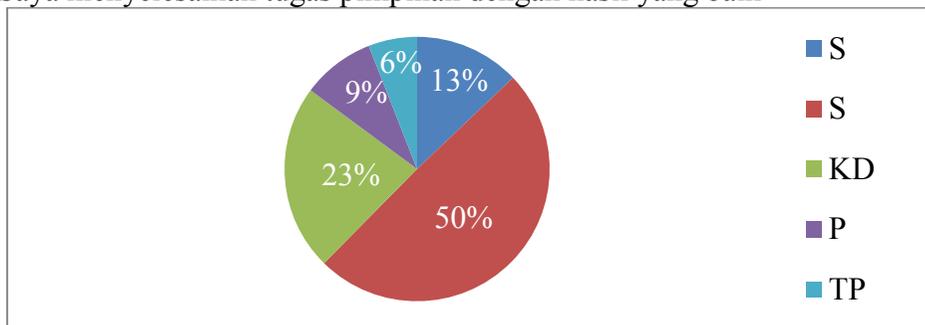
mencatat pekerjaan yang telah dan akan dikerjakan dan masih ada 6% guru tidak pernah mencatat pekerjaan yang telah dan akan dikerjakan.

7. Saya menyelesaikan tugas yang berat dengan cepat



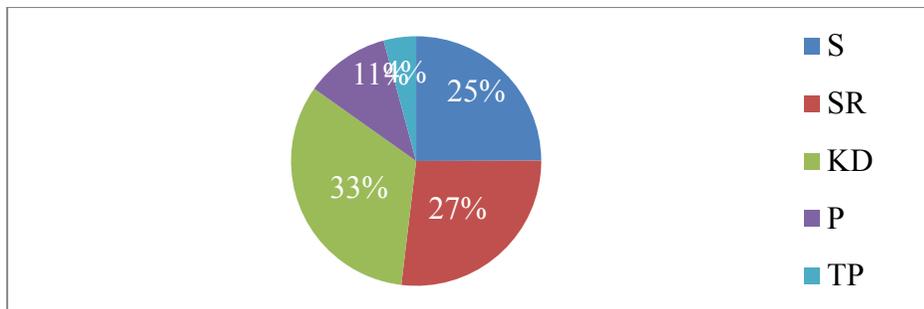
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (39%) guru TMI pondok pesantren Darunnajah menyelesaikan tugas yang berat dengan cepat dan 11% selalu menyelesaikan tugas yang berat dengan cepat sedangkan 4% guru tidak pernah menyelesaikan tugas yang berat dengan cepat.

8. Saya menyelesaikan tugas pimpinan dengan hasil yang baik



Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (50%) guru TMI pondok pesantren Darunnajah menyelesaikan tugas pimpinan dengan hasil yang baik dan 6% selalu menyelesaikan tugas pimpinan dengan hasil yang baik sedangkan 4% guru tidak pernah menyelesaikan tugas pimpinan dengan hasil yang baik. Dengan sebagian besar guru TMI pondok pesantren menyelesaikan tugas pimpinan dengan hasil yang baik ini membuktikan bahwa produktivitas kerja guru telah baik.

9. Saya kerja lembur untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.



Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa 25% guru TMI pondok pesantren Darunnajah selalu kerja lembur untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik, 27% guru sering lembur untuk menyelesaikan pekerjaan dan 33% kadang-kadang kerja lembur untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik sedangkan 4% guru tidak pernah kerja lembur untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

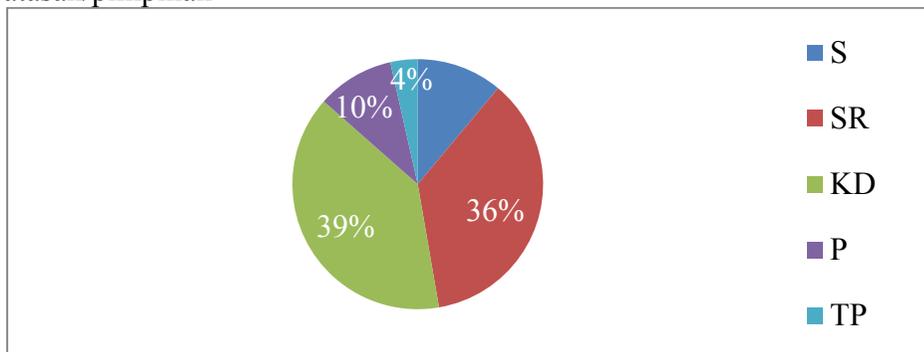
Kegiatan seperti ini dilakukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan yang memang harus selesai tepat waktu dan memperoleh hasil yang baik. Hal ini menggambarkan bahwa usaha itu akan dipengaruhi kesungguhan mengerjakan dan niatnya. Sesuai firman Allah dalam Al-Qur'an surat An-Najm sebagai berikut:

وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى ﴿٣٩﴾

“dan bahwasanya seorang manusia tiada memperoleh selain apa yang telah diusahakannya” (Q.S. An-Najm [053] : 39)

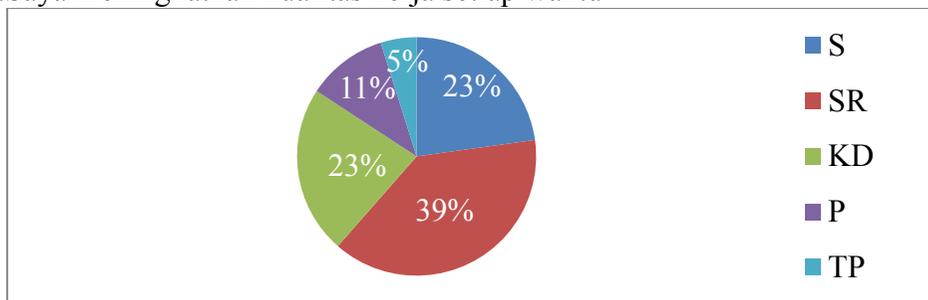
Dengan keterangan ayat di atas jelaslah bahwa manusia mempunyai keharusan untuk berusaha sungguh-sungguh dan bekerja keras dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga akan memperoleh hasil yang maksimal dan memuaskan. Jika berusaha dengan baik serta diiringi dengan hati yang ikhlas karena Allah maka hal itu termasuk ibadah dan perbuatan yang berpahala.

10. Saya bersedia memperbaiki kesalahan dengan sukarela tanpa diperintah atasan/pimpinan



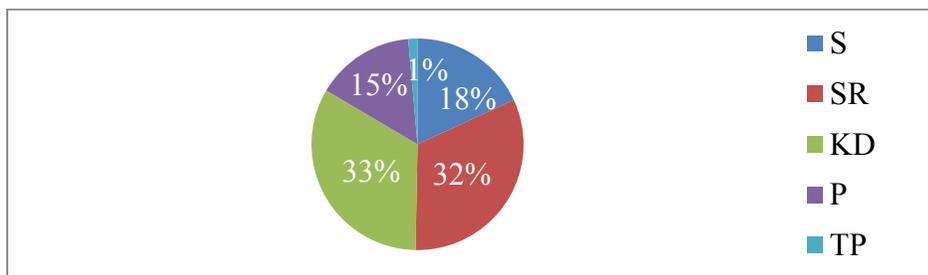
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (34%) guru TMI pondok pesantren Darunnajah sering memperbaiki kesalahan dengan sukarela tanpa diperintah atasan/pimpinan dan 11% guru pernah memperbaiki kesalahan dengan sukarela tanpa diperintah atasan/pimpinan 4% guru tidak pernah bersedia memperbaiki kesalahan dengan sukarela tanpa diperintah atasan/pimpinan. hal ini membuktikan bahwa kesadaran guru untuk menghasilkan pekerjaan yang baik telah tertanam dengan baik

11. Saya meningkatkan kualitas kerja setiap waktu



Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (39%) guru TMI pondok pesantren Darunnajah sering meningkatkan kualitas kerja setiap waktu dan 11% guru pernah meningkatkan kualitas kerja setiap waktu 5% guru tidak pernah meningkatkan kualitas kerja setiap waktu. Dengan adanya 23% guru yang selalu meningkatkan kualitas kerja setiap waktu, hal ini membuktikan bahwa guru TMI pondok pesantren Darunnajah memiliki kualitas kerja yang tinggi.

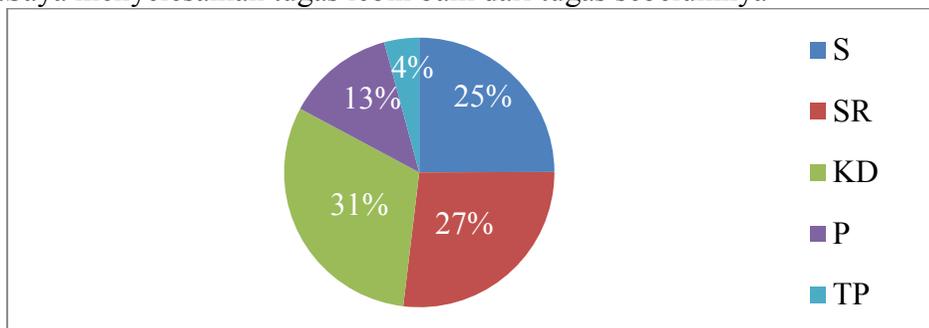
12. Saya menyerahkan tugas laporan sebelum batas waktu yang di tentukan habis



Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa 18% guru TMI pondok pesantren Darunnajah menyerahkan tugas laporan sebelum batas waktu yang di tentukan habis, 33% guru TMI pondok pesantren Darunnajah kadang-kadang menyerahkan tugas

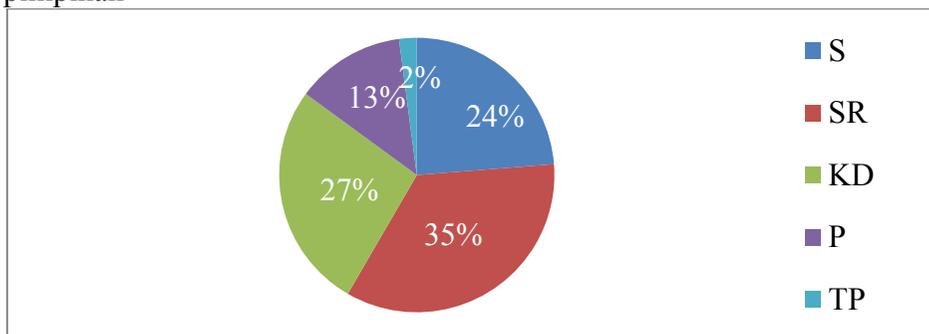
laporan sebelum batas waktu yang di tentukan habis dan 1% guru tidak pernah menyerahkan tugas laporan sebelum batas waktu yang di tentukan habis.

13. Saya menyelesaikan tugas lebih baik dari tugas sebelumnya



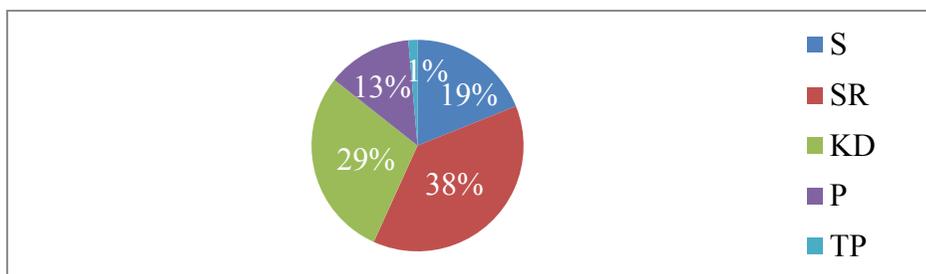
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa 25% guru TMI pondok pesantren Darunnajah selalu menyelesaikan tugas lebih baik dari tugas sebelumnya, 22% guru sering menyelesaikan tugas lebih baik dari tugas sebelumnya dan 31% guru kadang-kadang menyelesaikan tugas lebih baik dari tugas sebelumnya 4% guru tidak pernah menyelesaikan tugas lebih baik dari tugas sebelumnya

14. Saya senang mengerjakan tugas sekolah tanpa menunggu perintah pimpinan



Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa 24% guru TMI pondok pesantren Darunnajah selalu senang mengerjakan tugas sekolah tanpa menunggu perintah pimpinan, 35% guru sering senang mengerjakan tugas sekolah tanpa menunggu perintah pimpinan dan 27% guru kadang-kadang senang mengerjakan tugas sekolah tanpa menunggu perintah pimpinan sedangkan 13% guru senang mengerjakan tugas sekolah tanpa menunggu perintah pimpinan 4% guru tidak pernah mengerjakan tugas sekolah tanpa menunggu perintah pimpinan

15. Saya mengerjakan tugas yang lain jika tugasnya telah selesai dikerjakan



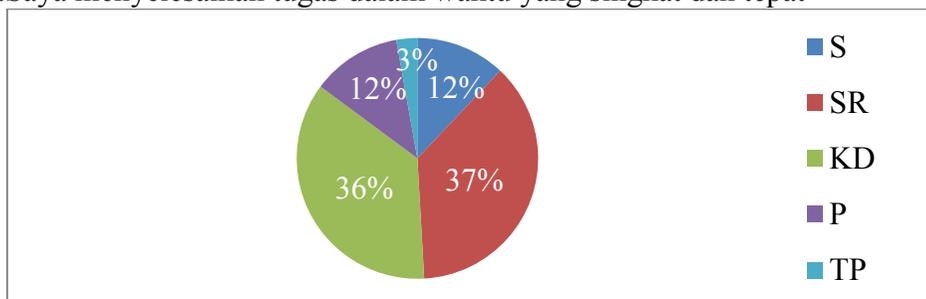
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa 19% guru TMI pondok pesantren Darunnajah selalu mengerjakan tugas yang lain jika tugasnya telah selesai dikerjakan, sebagian besar (38%) guru TMI pondok pesantren Darunnajah sering mengerjakan tugas yang lain jika tugasnya telah selesai dikerjakan, 29% guru kadang-kadang mengerjakan tugas yang lain jika tugasnya telah selesai dikerjakan dan sebagian kecil (1%) guru tidak pernah mengerjakan tugas yang lain jika tugasnya telah selesai dikerjakan.

Sebagian besar 38% guru mengerjakan tugas yang lain jika pekerjaan telah selesai, hal ini menunjukkan bahwa guru telah mengatur waktu untuk mengerjakan pekerjaan sehingga tidak ada waktu terbuang, memaksimalkan nilai waktu, baik untuk urusan kerja maupun urusan yang lainnya. Hal ini sesuai dengan firman Allah dalam surah Al-Insyiroh ayat 6

فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ ﴿٦﴾

“Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain” (Q.S. Al-Insyiroh [094]: 7)

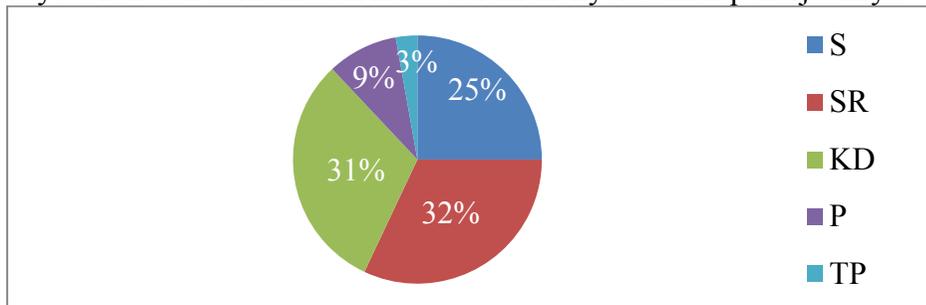
16. Saya menyelesaikan tugas dalam waktu yang singkat dan tepat



Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (37%) guru TMI pondok pesantren Darunnajah sering

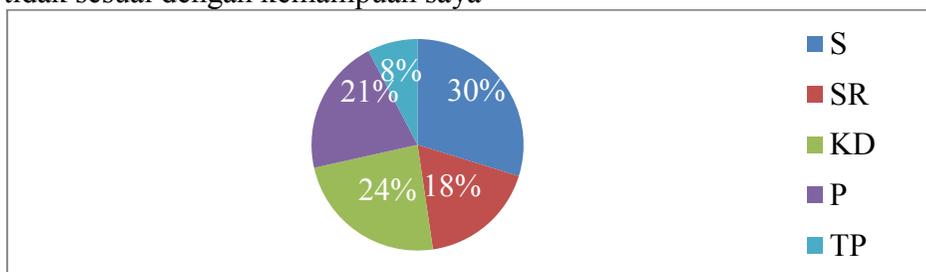
menyelesaikan tugas dalam waktu yang singkat dan tepat dan 3% guru tidak pernah menyelesaikan tugas dalam waktu yang singkat dan tepat. Dengan adanya 12 % guru yang selalu menyelesaikan tugas dalam waktu yang singkat dan tepat, hal ini membuktikan bahwa guru TMI pondok pesantren Darunnajah memiliki kemampuan untuk menyelesaikan tugas dengan baik.

17. Saya tekun dan berkemauan keras dalam menyelesaikan pekerjaannya



Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa 25% guru TMI pondok pesantren Darunnajah selalu tekun dan berkemauan keras dalam menyelesaikan pekerjaannya dan 32% guru sering tekun dan berkemauan keras dalam menyelesaikan pekerjaannya. 31% guru kadang-kadang tekun dan berkemauan keras dalam menyelesaikan pekerjaannya dan sebagian kecil (3%) guru tidak pernah tekun dan berkemauan keras dalam menyelesaikan pekerjaannya, dimana guru ini memerlukan perhatian khusus dan motivasi supaya kemauan kerasnya dalam menyelesaikan pekerjaan terpenuhi sehingga memiliki produktivitas yang tinggi

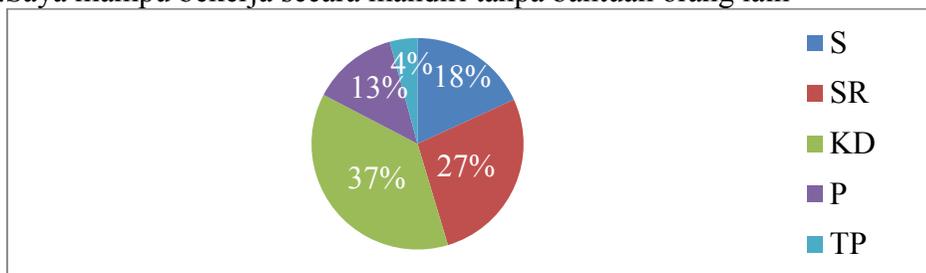
18. Saya akan mengerjakan pekerjaan semau saya, jika pekerjaan tersebut tidak sesuai dengan kemampuan saya



Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa masih 30% guru TMI pondok pesantren Darunnajah selalu mengerjakan pekerjaan semauya, jika pekerjaan tersebut tidak sesuai dengan kemampuan guru, yang seharusnya jika tidak sesuai kemampuan maka guru harus belajar dan berusaha dan 8% guru tidak pernah mengerjakan

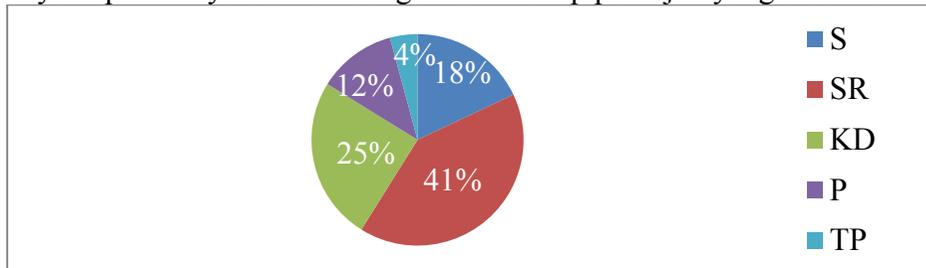
pekerjaan semanya, jika pekerjaan tersebut tidak sesuai dengan kemampuan guru

19. Saya mampu bekerja secara mandiri tanpa bantuan orang lain



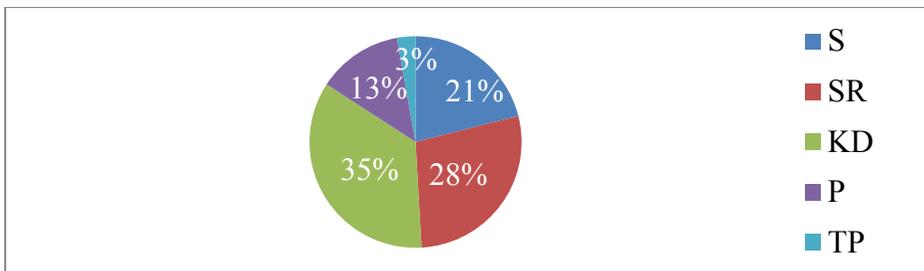
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa 18% guru TMI pondok pesantren Darunnajah selalu mampu bekerja secara mandiri tanpa bantuan orang lain dan 27% guru sering mampu bekerja secara mandiri tanpa bantuan orang lain. 37% guru kadang-kadang mampu bekerja secara mandiri tanpa bantuan orang lain dan sebagian kecil (4%) guru tidak pernah mampu bekerja secara mandiri, dengan banyaknya guru mandirinya dalam berkerja maka menunjukkan bahwa guru telah memiliki kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaannya masing-masing

20. Saya dapat menyelesaikan dengan baik setiap pekerjaan yang diberikan



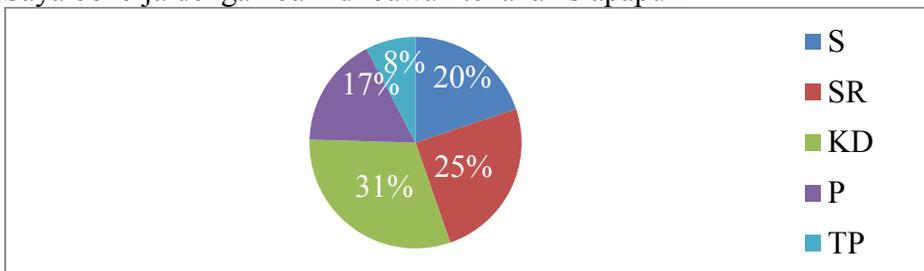
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa 18% guru TMI pondok pesantren Darunnajah selalu tekun dan berkemauan keras dalam menyelesaikan pekerjaannya dan 32% guru sering tekun dan berkemauan keras dalam menyelesaikan pekerjaannya. 31% guru kadang-kadang tekun dan berkemauan keras dalam menyelesaikan pekerjaannya dan sebagian kecil (3%) guru tidak pernah tekun dan berkemauan keras dalam menyelesaikan pekerjaannya, dimana guru ini memerlukan perhatian khusus dan motivasi supaya kemauan kerasnya dalam menyelesaikan pekerjaan terpenuhi sehingga memiliki produktivitas yang tinggi

21. Saya berpengalaman dalam menghadapi berbagai masalah pekerjaan



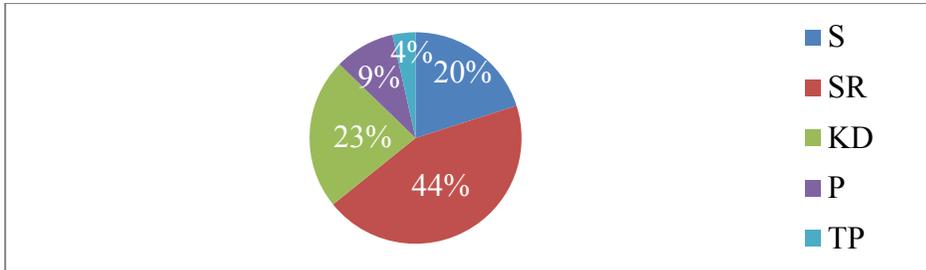
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa 21% guru TMI pondok pesantren Darunnajah selalu berpengalaman dalam menghadapi berbagai masalah pekerjaan dan 28% guru sering berpengalaman dalam menghadapi berbagai masalah pekerjaan. 35% guru kadang-kadang berpengalaman dalam menghadapi berbagai masalah pekerjaan dan sebagian kecil (3%) guru tidak pernah berpengalaman dalam menghadapi berbagai masalah pekerjaan, dimana guru 3% ini memerlukan perhatian khusus dan pelatihan berpengalaman dalam menghadapi berbagai masalah pekerjaan sehingga memiliki kualitas kerja yang tinggi.

#### 22. Saya bekerja dengan baik di bawah tekanan siapapun



Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa 20% guru TMI pondok pesantren Darunnajah selalu bekerja dengan baik di bawah tekanan siapapun, dan 29% guru sering bekerja dengan baik di bawah tekanan siapapun, 31% guru kadang-kadang bekerja dengan baik di bawah tekanan siapapun. Dan 8% guru tidak pernah bekerja dengan baik di bawah tekanan siapapun, dimana kedewasaan seseorang akan mampu menempatkan dirinya dimanapun dan dalam keadaan apapun, sehingga hasil pekerjaan tidak terpengaruh oleh keadaan dan dapat menghasilkan pekerjaan yang maksimal

#### 23. Saya dapat bergaul dengan baik dengan atasan maupun teman sejawat



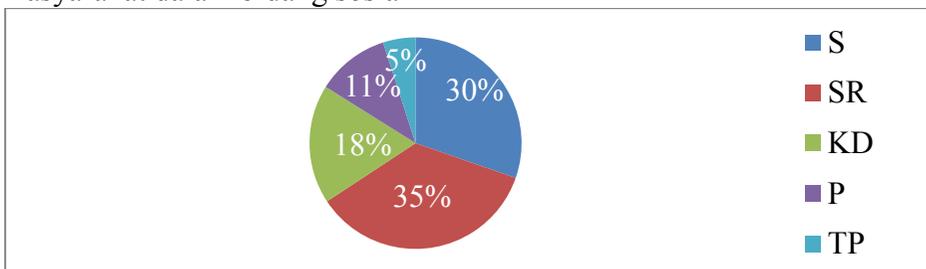
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (44%) guru TMI pondok pesantren Darunnajah sering bergaul dengan baik dengan atasan maupun teman sejawat, 20% guru selalu bergaul dengan baik dengan atasan maupun teman sejawat, 4% guru tidak pernah bergaul dengan baik dengan atasan maupun teman sejawat, dengan tingginya tingkat kedewasaan seseorang maka akan mampu bergaul dengan siapapun khususnya dengan atasan, dengan banyak bergaul dengan atasan maka tidak menutup kemungkinan hasil pekerjaan yang di hasilkan akan baik.

Didalam kehidupan khususnya didalam pondok sangat menekankan untuk untuk saling tolong-menolong dalam kebaikan dan menyambung ukhuwah islamiyah untuk memperkuat hubungan persaudaraan. Firman Allah menyebu

وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ ﴿٢٠٥﴾

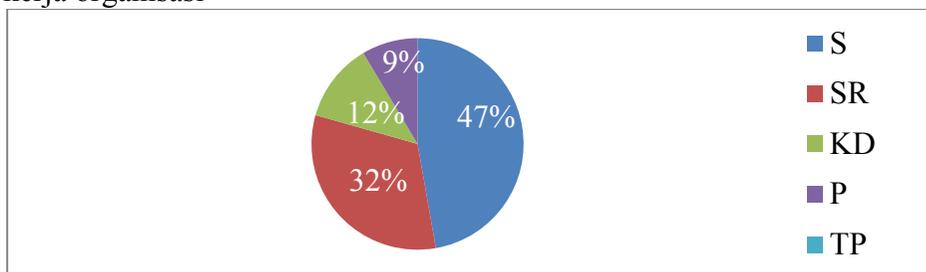
Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. Dan bertakwalah kamu kepada Allah, sesungguhnya Allah amat berat siksa-Nya (QS. Al-Maidah [005] : 2)

24. Saya dapat menjalin hubungan dengan baik bersama teman maupun masyarakat dalam bidang sosial



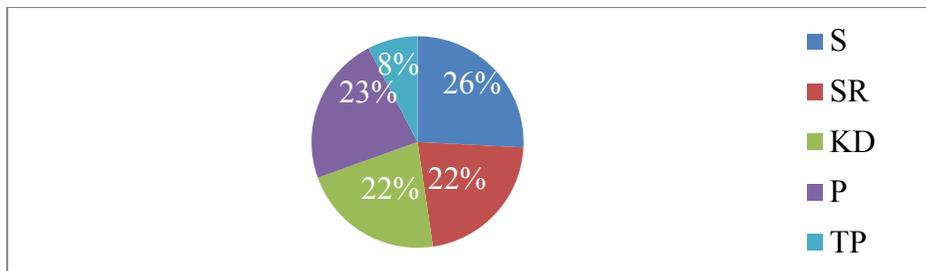
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (35%) guru TMI pondok pesantren Darunnajah sering menjalin hubungan dengan baik bersama teman maupun masyarakat dalam bidang sosial, 30% guru selalu menjalin hubungan dengan baik bersama teman maupun masyarakat dalam bidang sosial, 5% guru tidak pernah menjalin hubungan dengan baik bersama teman maupun masyarakat dalam bidang sosial, dengan tingginya tingkat kedewasaan seseorang maka akan mampu berhubungan dengan siapapun pun dan memahami pentingnya menjalin persahabatan, karena dengan banyaknya berhubungan lingkungan sekitar maka segala kesulitan akan mudah teratasi khususnya jika ada permasalahan pekerjaan yang tidak di fahami, dengan tingginya kedewasaan seseorang maka tidak menutup kemungkinan hasil pekerjaan yang di hasilkan akan baik.

25. Saya sanggup bekerja secara Tim untuk meningkatkan produktivitas kerja organisasi



Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (47%) guru TMI pondok pesantren Darunnajah selalu bekerja secara Tim untuk meningkatkan produktivitas kerja organisasi, 32 % sering bekerja secara Tim untuk meningkatkan produktivitas kerja organisasi, 12 % guru kadang-kadang bekerja secara Tim untuk meningkatkan produktivitas kerja organisasi dan 0% guru tidak pernah bekerja secara Tim untuk meningkatkan produktivitas kerja organisasi. dengan kesadaran guru bekerja secara Tim untuk meningkatkan produktivitas kerja organisasi maka setiap pekerjaan akan terselesaikan dengan baik dan pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas kerja guru di TMI pondok pesantren Darunnajah.

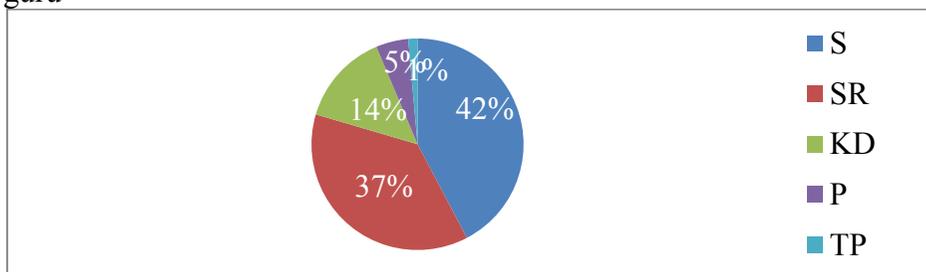
26. Saya hanya memperhatikan pimpinan dalam bekerja jika saya tidak di ajak untuk membantu



Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa 26% guru TMI pondok pesantren Darunnajah selalu memperhatikan pimpinan dalam bekerja jika guru tidak di ajak untuk membantu, 22% sering memperhatikan pimpinan dalam bekerja jika saya tidak di ajak untuk membantu, 22% guru kadang-kadang memperhatikan pimpinan dalam bekerja jika guru tidak di ajak untuk membantu dan 8% guru tidak pernah memperhatikan pimpinan dalam bekerja jika saya tidak di ajak untuk membantu.

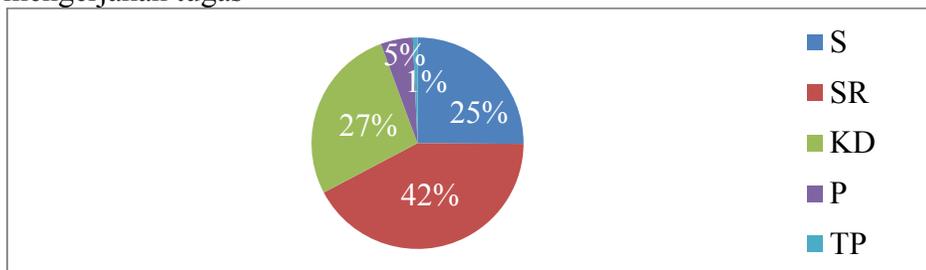
## 2. Gaya Kepemimpinan Kyai

### 1. Pimpinan pesantren menjelaskan cara mengerjakan tugas baru kepada guru



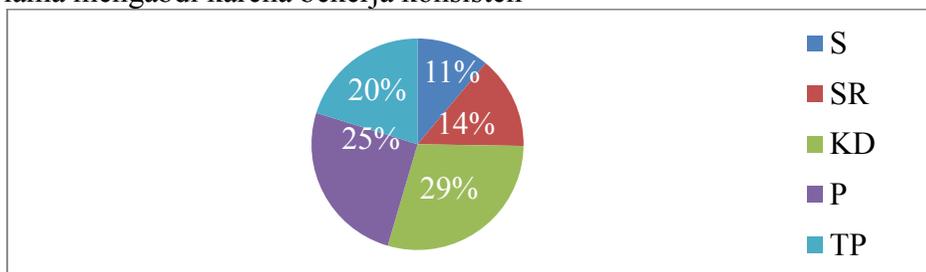
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa 42% Pimpinan pesantren pondok pesantren Darunnajah menjelaskan cara mengerjakan tugas baru kepada guru, 37% Pimpinan pesantren sering menjelaskan cara mengerjakan tugas baru kepada guru, 14% Pimpinan pesantren kadang-kadang menjelaskan cara mengerjakan tugas baru kepada guru dan sebagian kecil (5%) Pimpinan pesantren tidak pernah menjelaskan cara mengerjakan tugas baru kepada guru. Dengan menjelaskan cara mengerjakan tugas kepada guru ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan kyai (pimpinan Pesantren) bersifat direktif (memberi tahu cara kerja kepada bawahan) dengan hasil analisis sebagian besar (42%) pimpinan pesantren menjelaskan cara mengerjakan tugas.

2. Pimpinan pesantren memberikan bimbingan kepada guru yang kesulitan mengerjakan tugas



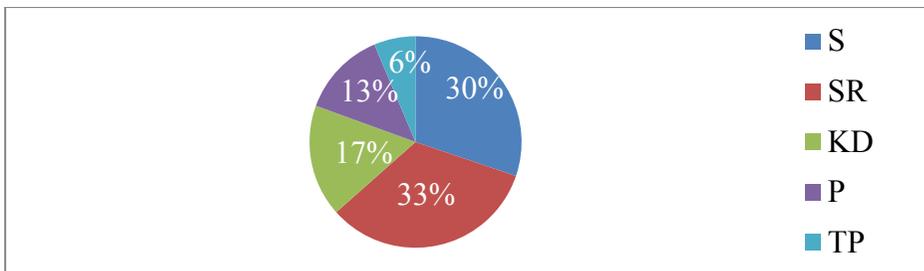
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa 25% Pimpinan pesantren selalu memberikan bimbingan kepada guru yang kesulitan mengerjakan tugas, 42% Pimpinan pesantren sering memberikan bimbingan kepada guru yang kesulitan mengerjakan tugas, 27% Pimpinan pesantren kadang-kadang memberikan bimbingan kepada guru yang kesulitan mengerjakan tugas (5%) Pimpinan pesantren pernah memberikan bimbingan kepada guru yang kesulitan mengerjakan tugas. Dan 1% Pimpinan pesantren tidak memberikan bimbingan kepada guru yang kesulitan mengerjakan tugas.

3. Pimpinan pesantren memberikan pengarahan kepada guru yang sudah lama mengabdikan karena bekerja konsisten



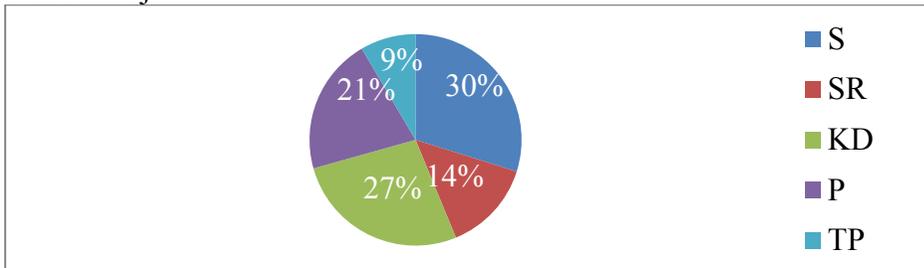
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa 11 % Pimpinan pesantren pondok pesantren Darunnajah selalu Pimpinan pesantren memberikan pengarahan kepada guru yang sudah lama mengabdikan karena bekerja konsisten, 25% Pimpinan pesantren kadang-kadang memberikan pengarahan kepada guru yang sudah lama mengabdikan karena bekerja konsisten 20% Pimpinan pesantren tidak pernah Pimpinan pesantren memberikan pengarahan kepada guru yang sudah lama mengabdikan karena bekerja konsisten.

4. Pimpinan pesantren meminta guru untuk mengikuti standar kerja yang telah ditetapkan



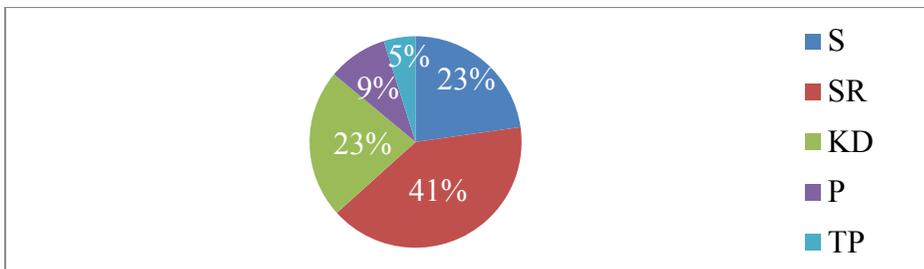
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa 30% Pimpinan pesantren selalu Pimpinan pesantren meminta guru untuk mengikuti standar kerja yang telah ditetapkan, 33% Pimpinan pesantren sering meminta guru untuk mengikuti standar kerja yang telah ditetapkan, 17% Pimpinan pesantren kadang-kadang meminta guru untuk mengikuti standar kerja yang telah ditetapkan dan (6%) Pimpinan pesantren tidak pernah meminta guru untuk mengikuti standar kerja yang telah ditetapkan. Dengan minta kepada bawahan untuk mengikuti standar kerja yang berlaku hal ini menunjukkan bahwa pimpinan menerapkan gaya kepemimpinan afektif dengan hasil analisis 30% selalu menerapkan penilaian kerja.

5. Pimpinan pesantren memberikan sanksi kepada guru yang mengikuti standar kerja



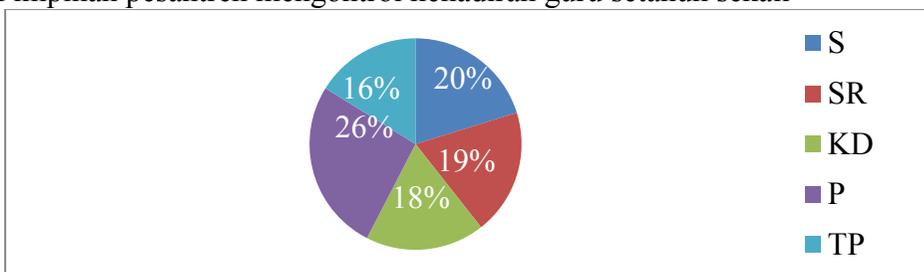
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (30)% Pimpinan pesantren memberikan sanksi kepada guru yang mengikuti standar kerja, dan 27% Pimpinan pesantren kadang-kadang memberikan sanksi kepada guru yang mengikuti standar kerja sedangkan (9%) Pimpinan pesantren tidak pernah memberikan sanksi kepada guru yang mengikuti standar kerja

6. Guru akan diberikan reward oleh pimpinan jika hasil kerjanya memuaskan dan memenuhi standar kerja



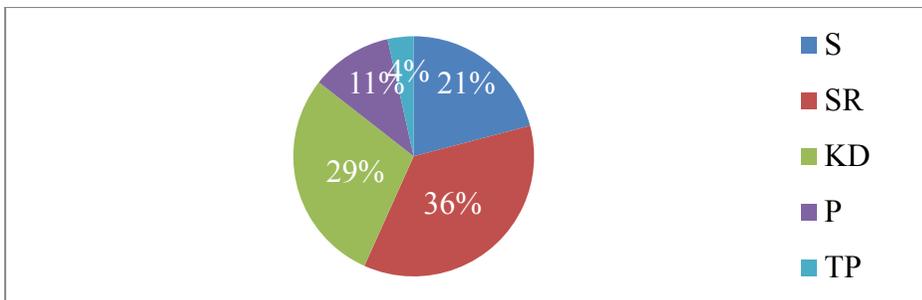
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (41)% guru sering diberikan reward oleh pimpinan jika hasil kerjanya memuaskan dan memenuhi standar kerja, 23% Guru selalu diberikan reward oleh pimpinan jika hasil kerjanya memuaskan dan memenuhi standar kerja dan 23% guru kadang-kadang diberikan reward oleh pimpinan jika hasil kerjanya memuaskan dan memenuhi standar kerj, 9% guru pernah diberikan reward oleh pimpinan jika hasil kerjanya memuaskan dan memenuhi standar kerja, sedangkan (5%) Guru tidak pernah diberikan reward oleh pimpinan jika hasil kerjanya memuaskan dan memenuhi standar kerja.

#### 7. Pimpinan pesantren mengontrol kehadiran guru setahun sekali



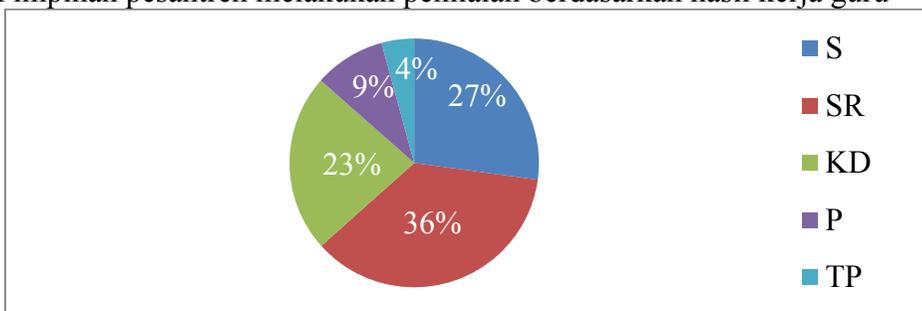
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa 20% Pimpinan pesantren selalu mengontrol kehadiran guru setahun sekali, 23% Pimpinan pesantren sering mengontrol kehadiran guru setahun sekali, dan 18% Pimpinan pesantren kadang-kadang mengontrol kehadiran guru setahun sekali, 26% Pimpinan pesantren pernah mengontrol kehadiran guru setahun sekali, dan (16%) Pimpinan pesantren tidak pernah mengontrol kehadiran guru setahun sekali. Dengan aktifnya pimpinanam mengontrol kehadiran guru diharapkan akan memotivasi kepada guru untuk aktif dalam berkerja dan ini menunjukkan bahwa pimpinanan mmelakukan pengawasan ketat.

#### 8. Pimpinan pesantren meninjau langsung tempat kerja guru



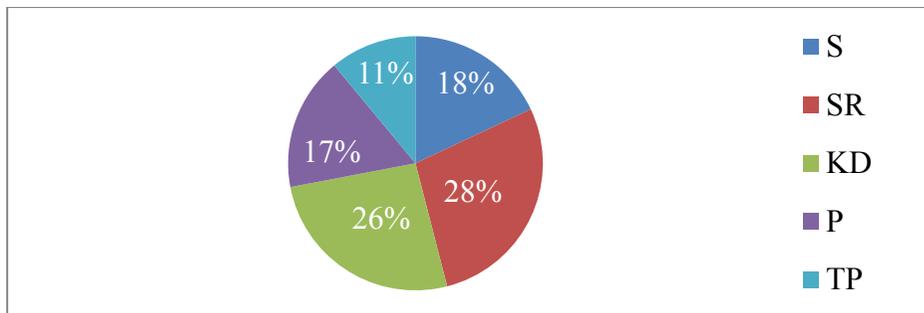
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa 21% Pimpinan pesantren selalu meninjau langsung tempat kerja guru, 36% Pimpinan pesantren sering meninjau langsung tempat kerja guru dan 23% Pimpinan pesantren kadang-kadang meninjau langsung tempat kerja guru, 11% Pimpinan pesantren pesantren meninjau langsung tempat kerja guru, sedangkan (4%) Pimpinan pesantren meninjau langsung tempat kerja guru.

9. Pimpinan pesantren melakukan penilaian berdasarkan hasil kerja guru



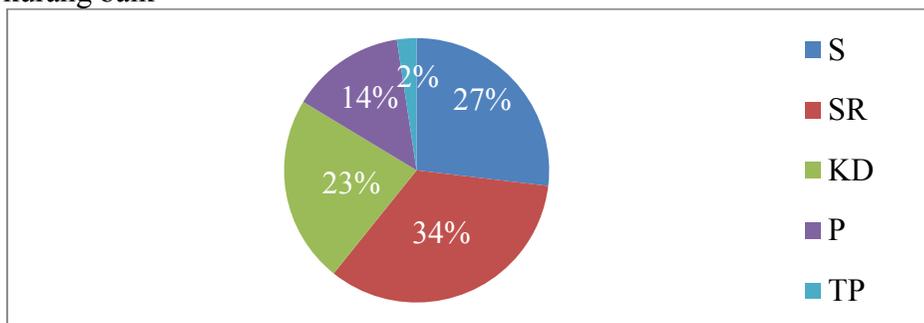
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa 27% Pimpinan pesantren selalu melakukan penilaian berdasarkan hasil kerja guru, 36% Pimpinan pesantren sering melakukan penilaian berdasarkan hasil kerja guru, dan 23% Pimpinan pesantren kadang-kadang melakukan penilaian berdasarkan hasil kerja guru, 9% Pimpinan pesantren pernah melakukan penilaian berdasarkan hasil kerja guru, dan (16%) Pimpinan pesantren tidak pernah melakukan penilaian berdasarkan hasil kerja guru. Dalam melakukan penilaian berdasarkan hasil kerja ini menunjukkan bahwa pimpinan pesantren berlaku adil dan ini menunjukkan gaya kepemimpinannya.

10. Pimpinan pesantren melakukan penilaian kerja guru secara objektif jika bukan keluarga yayaan/pemilik



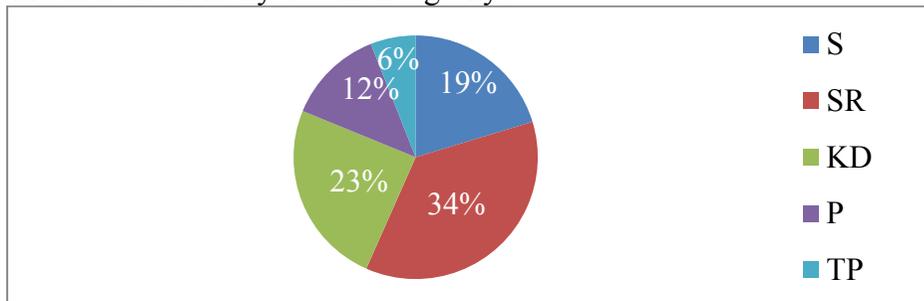
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa 18% Pimpinan pesantren selalu melakukan penilaian kerja guru secara objektif jika bukan keluarga yayasan/pemilik, 28% Pimpinan pesantren pernah melakukan penilaian kerja guru secara objektif jika bukan keluarga yayasan/pemilik dan 26% Pimpinan pesantren kadang-kadang melakukan penilaian kerja guru secara objektif jika bukan keluarga yayasan/pemilik, 17% Pimpinan pesantren pernah melakukan penilaian kerja guru secara objektif jika bukan keluarga yayasan/pemilik dan 11% Pimpinan pesantren tidak pernah melakukan penilaian kerja guru secara objektif jika bukan keluarga yayasan/pemilik

#### 11. Pimpinan pesantren memberikan teguran terhadap pekerjaan guru yang kurang baik



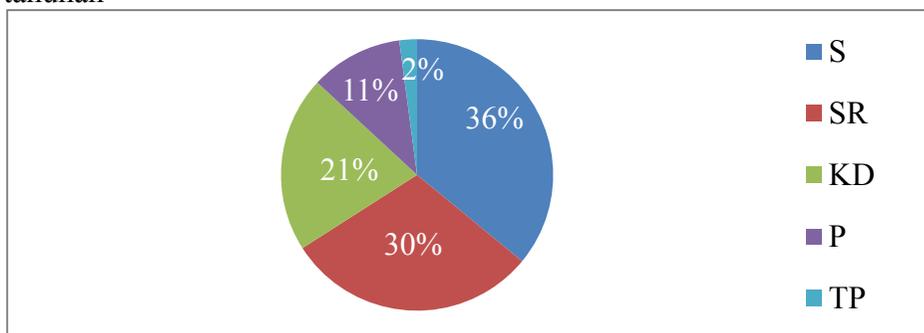
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa 17% Pimpinan pesantren selalu memberikan teguran terhadap pekerjaan guru yang kurang baik, 34% Pimpinan pesantren pernah memberikan teguran terhadap pekerjaan guru yang kurang baik dan 23% Pimpinan pesantren kadang-kadang memberikan teguran terhadap pekerjaan guru yang kurang baik, 14% Pimpinan pesantren pernah memberikan teguran terhadap pekerjaan guru yang kurang baik dan 2% Pimpinan pesantren tidak pernah memberikan teguran terhadap pekerjaan guru yang kurang baik

12. Pimpinan pesantren meminta pendapat dari guru tentang alternatif tindakan untuk menyelesaikan tugasnya



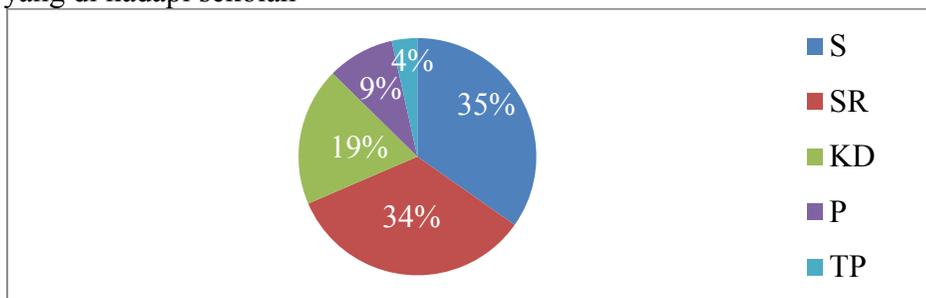
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa 19% Pimpinan pesantren selalu meminta pendapat dari guru tentang alternatif tindakan untuk menyelesaikan tugasnya, 34% Pimpinan pesantren pernah meminta pendapat dari guru tentang alternatif tindakan untuk menyelesaikan tugasnya dan 23% Pimpinan pesantren kadang-kadang meminta pendapat dari guru tentang alternatif tindakan untuk menyelesaikan tugasnya, 12% Pimpinan pesantren pernah meminta pendapat dari guru tentang alternatif tindakan untuk menyelesaikan tugasnya dan 6% Pimpinan pesantren tidak pernah meminta pendapat dari guru tentang alternatif tindakan untuk menyelesaikan tugasnya.

13. Pimpinan bermusyawarah dengan guru dalam menyusun program tahunan



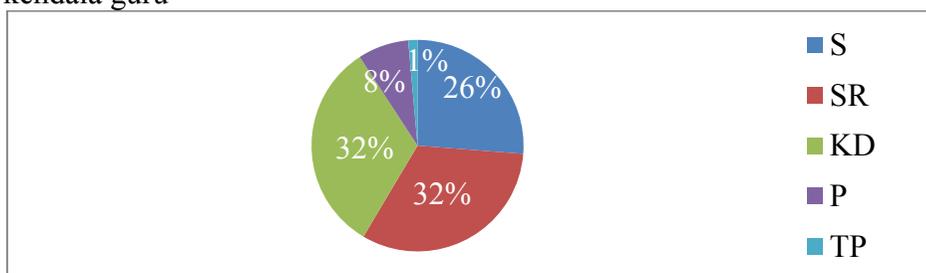
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa 36% Pimpinan pesantren selalu bermusyawarah dengan guru dalam menyusun program tahunan, 30% Pimpinan pesantren pernah meminta pendapat dari guru tentang alternatif tindakan untuk menyelesaikan tugasnya dan 21% Pimpinan pesantren kadang-kadang meminta pendapat dari guru tentang alternatif tindakan untuk menyelesaikan tugasnya, 11% Pimpinan pesantren pernah meminta pendapat dari guru tentang alternatif tindakan untuk menyelesaikan tugasnya dan 2% Pimpinan pesantren tidak pernah meminta pendapat dari guru tentang alternatif tindakan untuk menyelesaikan tugasnya.

14. Pimpinan pesantren melibatkan guru dalam menyelesaikan permasalahan yang di hadapi sekolah



Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa 35% Pimpinan pesantren selalu melibatkan guru dalam menyelesaikan permasalahan yang di hadapi sekolah, 34% Pimpinan pesantren sering melibatkan guru dalam menyelesaikan permasalahan yang di hadapi sekolah, dan 19% Pimpinan pesantren kadang-kadang melakukan penilaian berdasarkan hasil kerja guru melibatkan guru dalam menyelesaikan permasalahan yang di hadapi sekolah, 9% Pimpinan pesantren pernah melibatkan guru dalam menyelesaikan permasalahan yang di hadapi sekolah, dan 4% Pimpinan pesantren tidak pernah melibatkan guru dalam menyelesaikan permasalahan yang di hadapi sekolah. Dalam menyelesaikan permasalahan yang di hadapi sekolah pimpinan melibatkan para guru sebagai gaya kepemimpinan dalam menyelesaikan permasalahan.

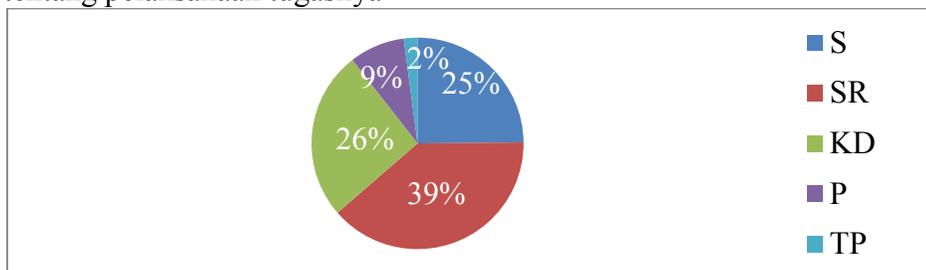
15. Pimpinan pesantren menerima konsultasi semua permasalahan dan kendala guru



Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa 26% Pimpinan pesantren selalu menerima konsultasi semua permasalahan dan kendala guru, 32% Pimpinan pesantren sering menerima konsultasi semua permasalahan dan kendala guru, dan 32% Pimpinan pesantren kadang-kadang menerima konsultasi semua permasalahan dan kendala guru, 8% Pimpinan pesantren pernah menerima konsultasi semua permasalahan dan kendala guru, dan 1%

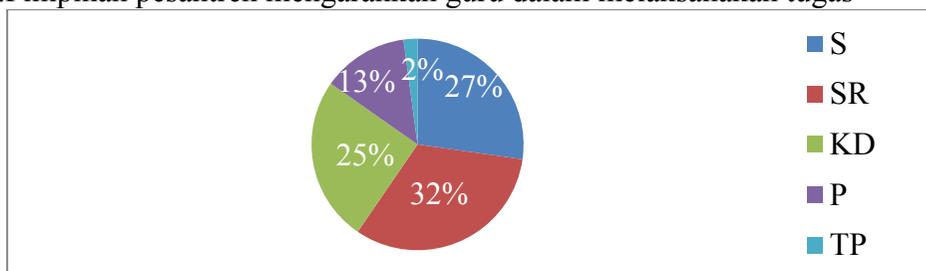
Pimpinan pesantren tidak pernah menerima konsultasi semua permasalahan dan kendala guru.

16.Pimpinan pesantren memberikan waktu kepada guru untuk berkonsultasi tentang pelaksanaan tugasnya



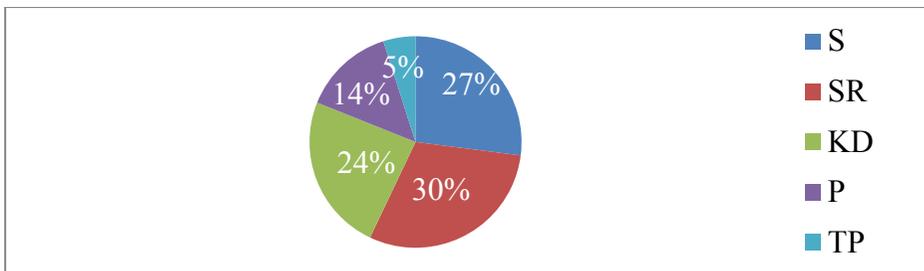
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa 25% Pimpinan pesantren selalu memberikan waktu kepada guru untuk berkonsultasi tentang pelaksanaan tugasnya, 39% Pimpinan pesantren sering memberikan waktu kepada guru untuk berkonsultasi tentang pelaksanaan tugasnya, dan 26% Pimpinan pesantren kadang-kadang memberikan waktu kepada guru untuk berkonsultasi tentang pelaksanaan tugasnya, 9% Pimpinan pesantren pernah memberikan waktu kepada guru untuk berkonsultasi tentang pelaksanaan tugasnya dan 2% Pimpinan pesantren tidak pernah memberikan waktu kepada guru untuk berkonsultasi tentang pelaksanaan tugasnya

17.Pimpinan pesantren mengarahkan guru dalam melaksanakan tugas



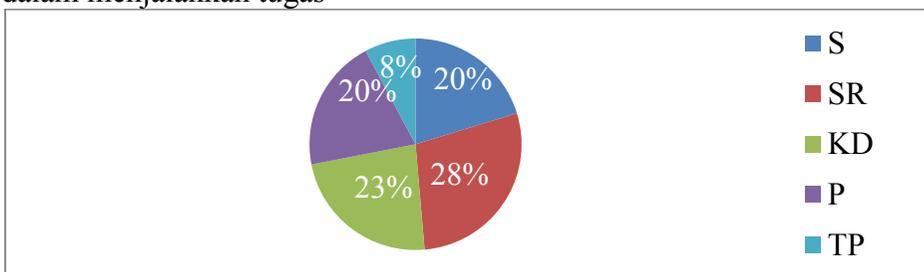
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa 27% Pimpinan pesantren selalu mengarahkan guru dalam melaksanakan tugas, 32% Pimpinan pesantren sering mengarahkan guru dalam melaksanakan tugas, dan 25% Pimpinan pesantren kadang-kadang mengarahkan guru dalam melaksanakan tugas, 13% Pimpinan pesantren pernah mengarahkan guru dalam melaksanakan tugas dan 2% Pimpinan pesantren tidak mengarahkan guru dalam melaksanakan tugas

18.Pimpinan pesantren memberikan motivasi kepada guru untuk menyelesaikan tugasnya dengan baik



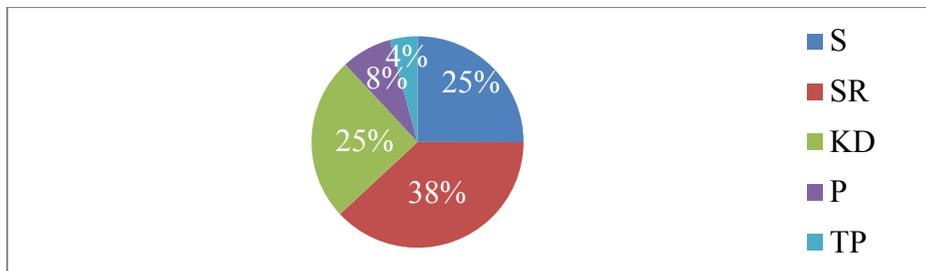
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa 27% Pimpinan pesantren selalu memberikan motivasi kepada guru untuk menyelesaikan tugasnya dengan baik, 30% Pimpinan pesantren sering memberikan motivasi kepada guru untuk menyelesaikan tugasnya dengan baik, dan 24% Pimpinan pesantren kadang-kadang memberikan motivasi kepada guru untuk menyelesaikan tugasnya dengan baik, 14% Pimpinan pesantren pernah memberikan motivasi kepada guru untuk menyelesaikan tugasnya dengan baik dan 5% Pimpinan pesantren memberikan motivasi kepada guru untuk menyelesaikan tugasnya dengan baik

19. Pimpinan akan memberi sanksi yang berat kepada guru yang gagal dalam menjalankan tugas



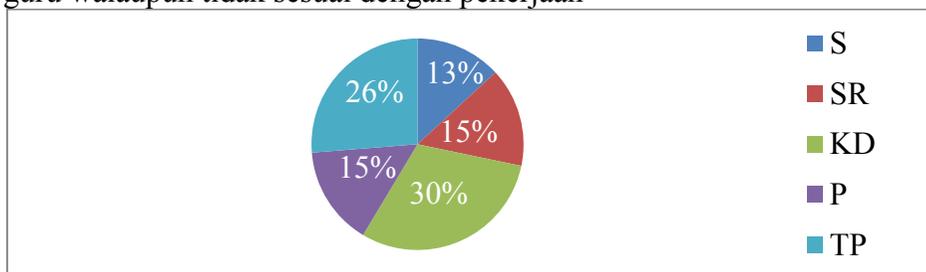
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa 20% Pimpinan pesantren selalu memberi sanksi yang berat kepada guru yang gagal dalam menjalankan tugas, 28% Pimpinan pesantren sering memberi sanksi yang berat kepada guru yang gagal dalam menjalankan tugas, dan 23% Pimpinan pesantren kadang-kadang memberi sanksi yang berat kepada guru yang gagal dalam menjalankan tugas, 20% Pimpinan pesantren pernah memberi sanksi yang berat kepada guru yang gagal dalam menjalankan tugas dan 8% Pimpinan pesantren tidak pernah memberi sanksi yang berat kepada guru yang gagal dalam menjalankan tugas

20. Pimpinan pesantren memberikan kepercayaan kepada guru untuk melaksanakan tugas penting



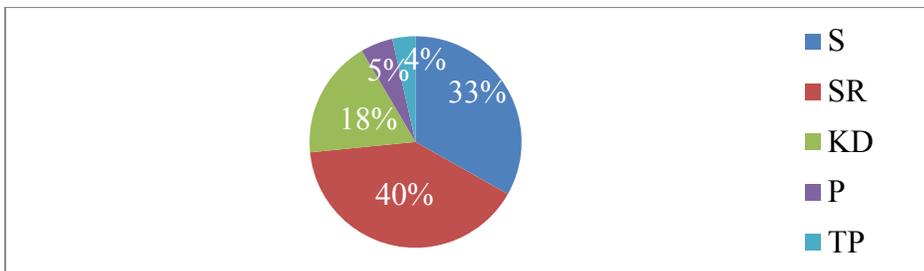
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa 25% Pimpinan pesantren selalu memberikan kepercayaan kepada guru untuk melaksanakan tugas penting, 38% Pimpinan pesantren sering memberikan kepercayaan kepada guru untuk melaksanakan tugas penting, dan 25% Pimpinan pesantren kadang-kadang memberikan kepercayaan kepada guru untuk melaksanakan tugas penting, 8% Pimpinan pesantren pernah memberikan kepercayaan kepada guru untuk melaksanakan tugas penting dan 4% Pimpinan pesantren tidak pernah memberikan kepercayaan kepada guru untuk melaksanakan tugas penting

21. Pimpinan pesantren menentukan langkah-langkah penyelesaian tugas guru walaupun tidak sesuai dengan pekerjaan



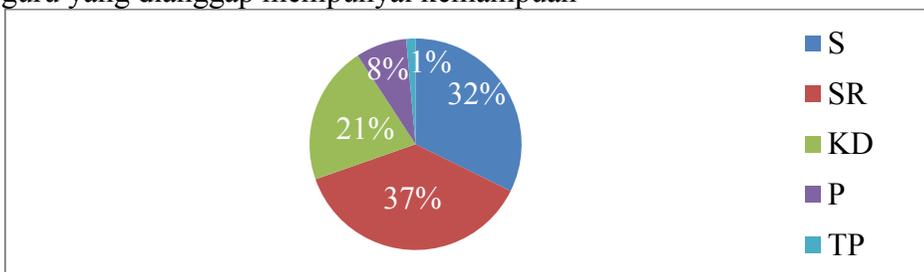
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa 13% Pimpinan pesantren selalu menentukan langkah-langkah penyelesaian tugas guru walaupun tidak sesuai dengan pekerjaan, 15% Pimpinan pesantren sering menentukan langkah-langkah penyelesaian tugas guru walaupun tidak sesuai dengan pekerjaan, dan 30% Pimpinan pesantren kadang-kadang menentukan langkah-langkah penyelesaian tugas guru walaupun tidak sesuai dengan pekerjaan, 15% Pimpinan pesantren pernah menentukan langkah-langkah penyelesaian tugas guru walaupun tidak sesuai dengan pekerjaan dan 26% Pimpinan pesantren tidak pernah menentukan langkah-langkah penyelesaian tugas guru walaupun tidak sesuai dengan pekerjaan

22. Pimpinan pesantren memberikan tanggungjawab penuh kepada guru dalam melaksanakan tugasnya



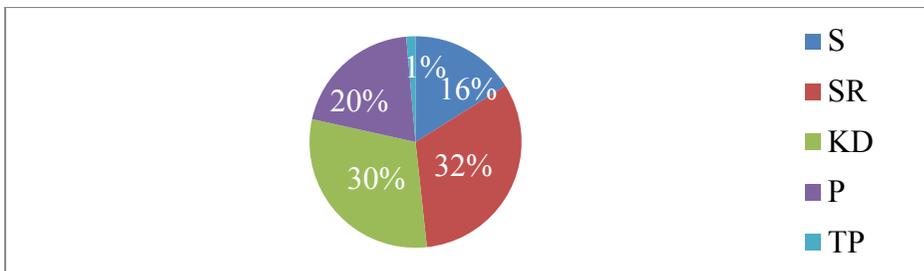
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa 33% Pimpinan pesantren selalu memberikan tanggungjawab penuh kepada guru dalam melaksanakan tugasnya, 40% Pimpinan pesantren sering memberikan tanggungjawab penuh kepada guru dalam melaksanakan tugasnya, dan 18% Pimpinan pesantren kadang-kadang memberikan tanggungjawab penuh kepada guru dalam melaksanakan tugasnya, 5% Pimpinan pesantren pernah memberikan tanggungjawab penuh kepada guru dalam melaksanakan tugasnya dan 4% Pimpinan pesantren tidak pernah memberikan tanggungjawab penuh kepada guru dalam melaksanakan tugasnya

23. Pimpinan pesantren mempercayakan tugas bagian kantor kepada setiap guru yang dianggap mempunyai kemampuan



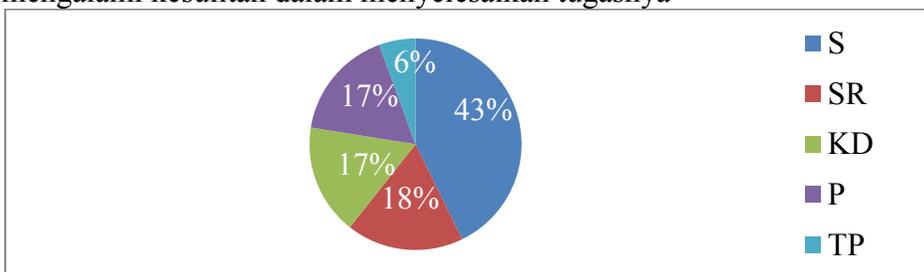
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa 32% Pimpinan pesantren selalu mempercayakan tugas bagian kantor kepada setiap guru yang dianggap mempunyai kemampuan, 37% Pimpinan pesantren sering mempercayakan tugas bagian kantor kepada setiap guru yang dianggap mempunyai kemampuan, dan 21% Pimpinan pesantren kadang-kadang mempercayakan tugas bagian kantor kepada setiap guru yang dianggap mempunyai kemampuan, 8% Pimpinan pesantren pernah mempercayakan tugas bagian kantor kepada setiap guru yang dianggap mempunyai kemampuan dan 1% Pimpinan pesantren tidak pernah mempercayakan tugas bagian kantor kepada setiap guru yang dianggap mempunyai kemampuan

24. Pimpinan pesantren sedikit memberi bantuan kepada guru untuk melaksanakan tugasnya



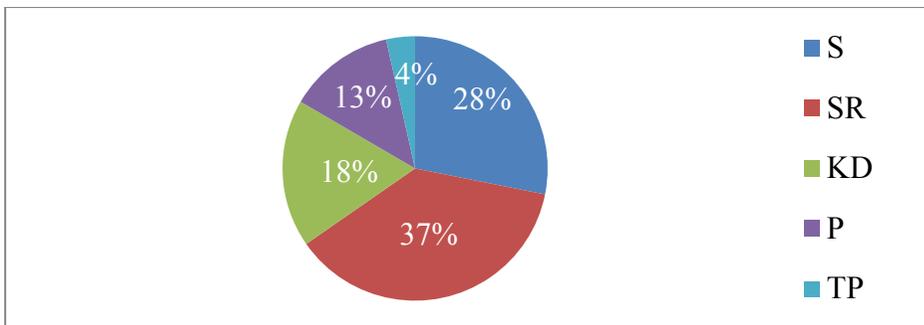
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa 16% Pimpinan pesantren selalu sedikit memberi bantuan kepada guru untuk melaksanakan tugasnya, 32% Pimpinan pesantren sering sedikit memberi bantuan kepada guru untuk melaksanakan tugasnya, dan 30% Pimpinan pesantren kadang-kadang sedikit memberi bantuan kepada guru untuk melaksanakan tugasnya, 8% Pimpinan pesantren pernah sedikit memberi bantuan kepada guru untuk melaksanakan tugasnya dan 1% Pimpinan pesantren tidak pernah mempercayakan tugas bagian kantor kepada setiap guru yang dianggap mempunyai kemampuan sedikit memberi bantuan kepada guru untuk melaksanakan tugasnya

25. Pimpinan pesantren hanya diam saja melihat guru senior yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan tugasnya



Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa 43% Pimpinan pesantren selalu hanya diam saja melihat guru senior yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan tugasnya, 18% Pimpinan pesantren sering hanya diam saja melihat guru senior yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan tugasnya, dan 17% Pimpinan pesantren kadang-kadang hanya diam saja melihat guru senior yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan tugasnya, 17% Pimpinan pesantren pernah hanya diam saja melihat guru senior yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan tugasnya dan 6% Pimpinan pesantren tidak pernah hanya diam saja melihat guru senior yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan tugasnya

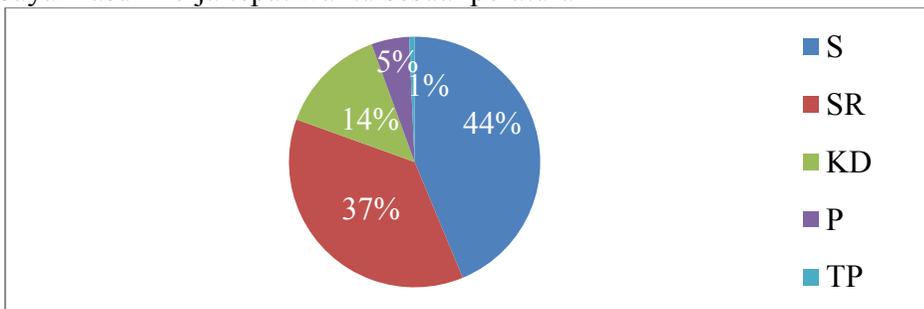
26. Pimpinan pesantren memberikan motivasi kepada guru yang mengalami kesulitan



Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa 28% Pimpinan pesantren selalu memberikan motivasi kepada guru yang mengalami kesulitan, 37% Pimpinan pesantren sering memberikan motivasi kepada guru yang mengalami kesulitan, dan 18% Pimpinan pesantren kadang-kadang memberikan motivasi kepada guru yang mengalami kesulitan, 13% Pimpinan pesantren pernah memberikan motivasi kepada guru yang mengalami kesulitan dan 4% Pimpinan pesantren tidak pernah memberikan motivasi kepada guru yang mengalami kesulitan.

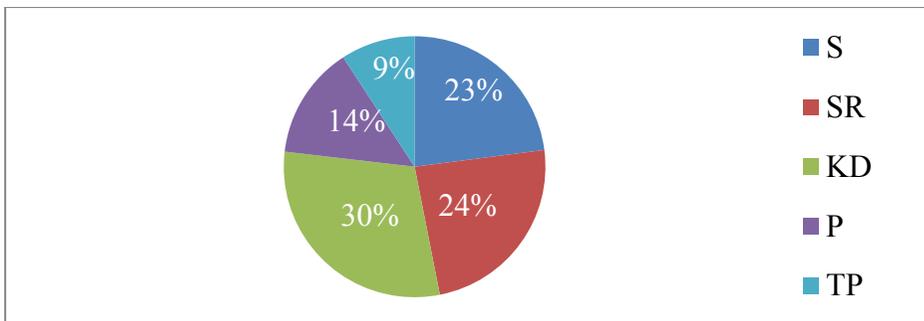
### 3. Disiplin Kerja

#### 1. Saya masuk kerja tepat waktu sesuai peraturan



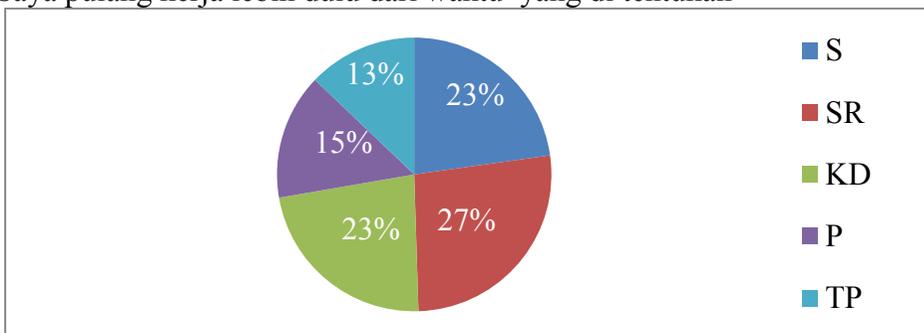
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (44%) guru TMI pondok pesantren Darunnajah selalu masuk kerja tepat waktu sesuai peraturan, 37% guru sering masuk kerja tepat waktu sesuai peraturan, dan 14% guru kadang-kadang masuk kerja tepat waktu sesuai peraturan, 5% guru pernah masuk kerja tepat waktu sesuai peraturan dan 1% guru tidak pernah masuk kerja tepat waktu sesuai peraturan.

#### 2. Masuk kerja tepat waktu bukan hal penting bagi saya, yang terpenting saya hadir



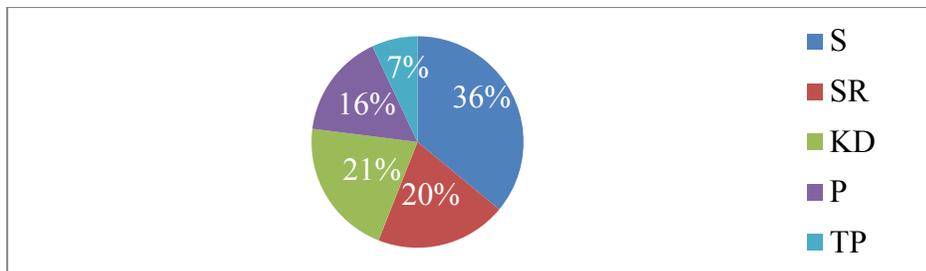
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa 23% guru TMI pondok pesantren Darunnjah selalu Masuk kerja tepat waktu bukan hal penting bagi guru, yang terpenting guru hadir, 24% guru sering Masuk kerja tepat waktu bukan hal penting bagi guru, yang terpenting guru hadir dan 30 % guru kadang-kadang masuk kerja tepat waktu bukan hal penting bagi guru, yang terpenting guru hadir, 14% guru pernah beranggapan Masuk kerja tepat waktu bukan hal penting bagi guru, yang terpenting guru hadir dan 9% guru tidak pernah Masuk kerja tepat waktu bukan hal penting bagi guru, yang terpenting guru hadir

3. Saya pulang kerja lebih dulu dari waktu yang di tentukan



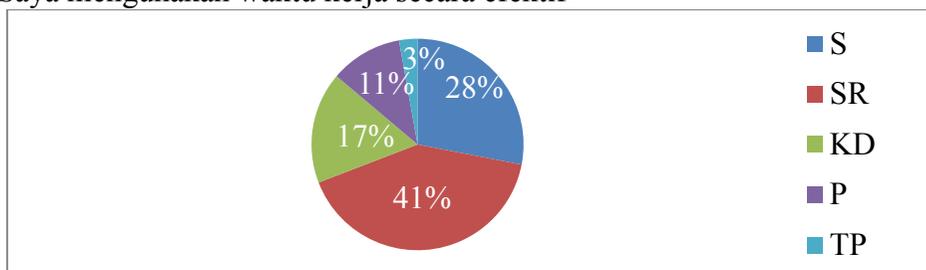
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa 23% Saya selalu pulang kerja lebih dulu dari waktu yang di tentukan, 27% Saya sering pulang kerja lebih dulu dari waktu yang di tentukan, dan 23% Saya kadang-kadang pulang kerja lebih dulu dari waktu yang di tentukan, 15% Saya pernah pulang kerja lebih dulu dari waktu yang di tentukan dan 9% Saya tidak pernah pulang kerja lebih dulu dari waktu yang di tentukan

4. Saya masuk dan pulang kerja semau saya karena saya tidak mau tepat waktu.



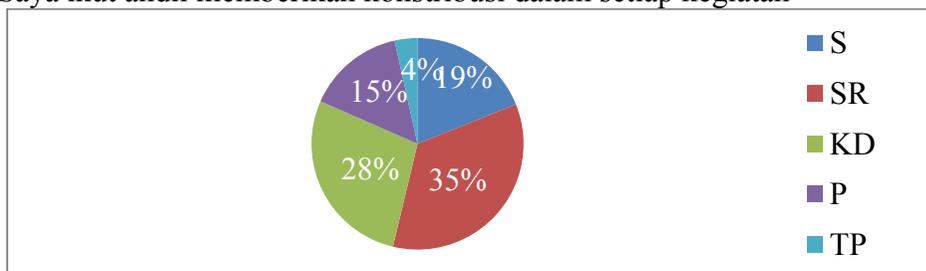
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa 36% Saya selalu masuk dan pulang kerja semau saya karena saya tidak mau tepat waktu, 20% Saya sering masuk dan pulang kerja semau saya karena saya tidak mau tepat waktu, dan 21% Saya kadang-kadang masuk dan pulang kerja semau saya karena saya tidak mau tepat waktu, 16% Saya pernah masuk dan pulang kerja semau saya karena saya tidak mau tepat waktu dan 7% saya tidak pernah masuk dan pulang kerja semau saya karena saya tidak mau tepat waktu.

5. Saya menggunakan waktu kerja secara efektif



Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa 28% Saya selalu menggunakan waktu kerja secara efektif, 41% Saya sering menggunakan waktu kerja secara efektif, dan 17% Saya kadang-kadang menggunakan waktu kerja secara efektif, 11% Saya pernah menggunakan waktu kerja secara efektif dan 3% saya tidak pernah menggunakan waktu kerja secara efektif.

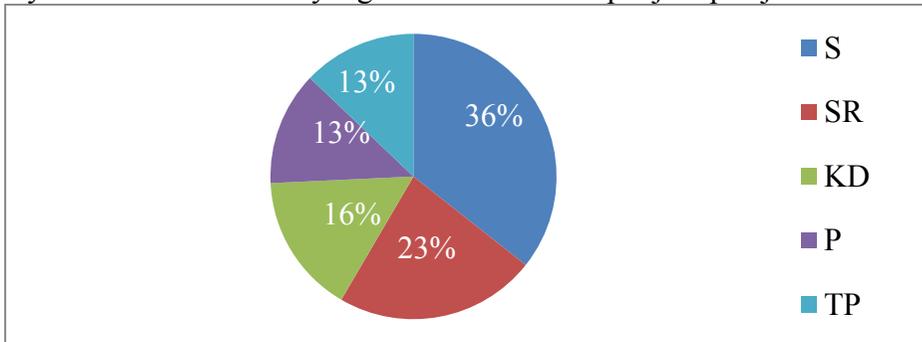
6. Saya ikut andil memberikan kontribusi dalam setiap kegiatan



Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa 19% Saya selalu ikut andil memberikan kontribusi dalam setiap kegiatan

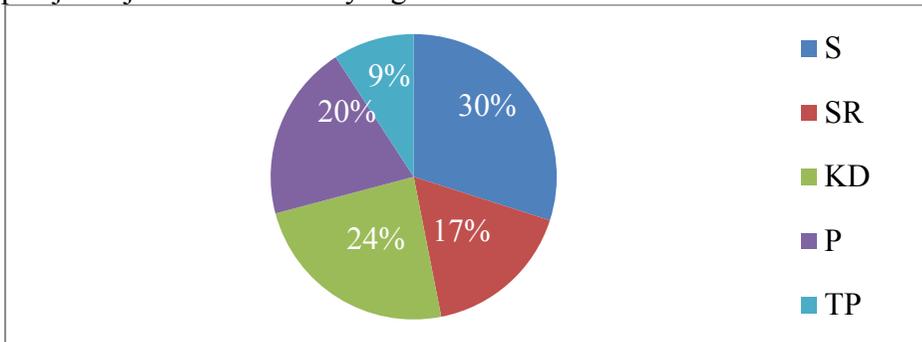
kegiatan, 35% Saya sering ikut andil memberikan kontribusi dalam setiap kegiatan, dan 28% Saya kadang-kadang ikut andil memberikan kontribusi dalam setiap kegiatan, 15% Saya pernah ikut andil memberikan kontribusi dalam setiap kegiatan dan 4% saya tidak pernah ikut andil memberikan kontribusi dalam setiap kegiatan

7. Saya membiarkan siswa yang tidur di kelas sampai jam pelajaran selesai



Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa 36% Saya selalu membiarkan siswa yang tidur di kelas sampai jam pelajaran selesai, 23% Saya sering membiarkan siswa yang tidur di kelas sampai jam pelajaran selesai dan 16% Saya kadang-kadang membiarkan siswa yang tidur di kelas sampai jam pelajaran selesai, 13% Saya pernah ikut andil memberikan kontribusi dalam setiap kegiatan membiarkan siswa yang tidur di kelas sampai jam pelajaran selesai dan 13% saya tidak pernah membiarkan siswa yang tidur di kelas sampai jam pelajaran selesai

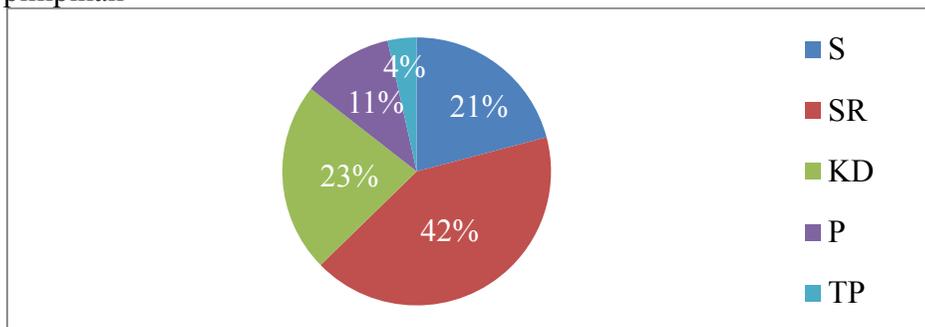
8. Saya memberikan jam tambahan kepada siswa yang belum faham materi pelajaran jika ada imbalan yang menarik



Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa 30% Saya selalu memberikan jam tambahan kepada siswa yang belum faham materi pelajaran jika ada imbalan yang menarik, 17% Saya sering memberikan jam tambahan kepada siswa yang belum faham materi pelajaran jika ada imbalan yang menarik dan 24% Saya kadang-kadang memberikan jam tambahan kepada siswa yang belum faham materi

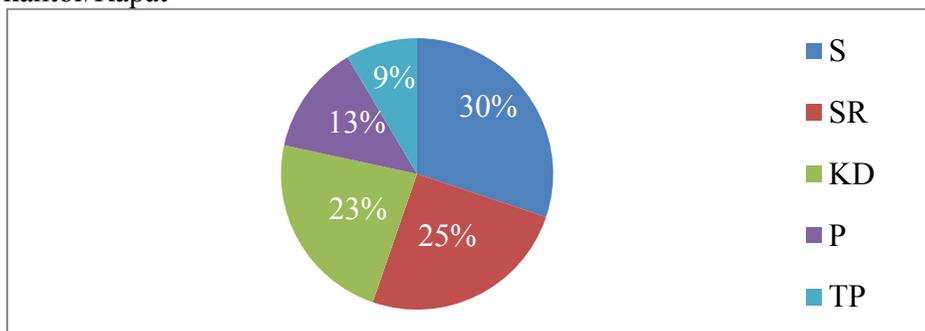
pelajaran jika ada imbalan yang menarik, 20% Saya pernah memberikan jam tambahan kepada siswa yang belum faham materi pelajaran jika ada imbalan yang menarik dan 13% saya tidak pernah memberikan jam tambahan kepada siswa yang belum faham materi pelajaran jika ada imbalan yang menarik.

9. Saya menyelesaikan tugas yang lain selain tugas pokok yang diberikan pimpinan



Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa 21% Saya selalu menyelesaikan tugas yang lain selain tugas pokok yang diberikan pimpinan, 42% Saya sering menyelesaikan tugas yang lain selain tugas pokok yang diberikan pimpinan dan 23% Saya kadang-kadang menyelesaikan tugas yang lain selain tugas pokok yang diberikan pimpinan, 11% Saya pernah menyelesaikan tugas yang lain selain tugas pokok yang diberikan pimpinan dan 4% saya tidak pernah menyelesaikan tugas yang lain selain tugas pokok yang diberikan pimpinan.

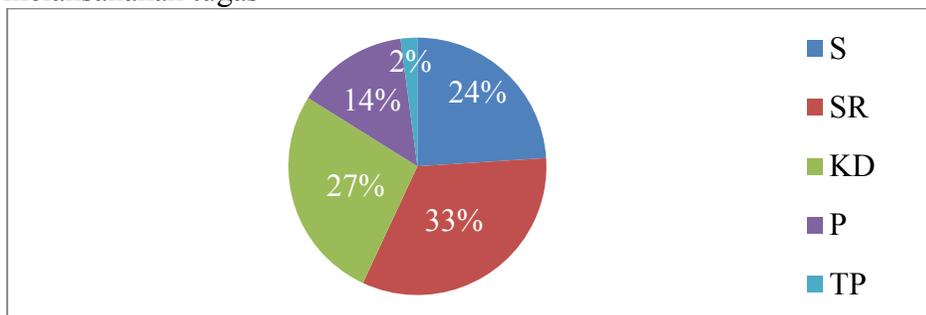
10. Saya titip tanda tangan/absen jika saya datang terlambat masuk kantor/Rapat



Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa 30% Saya selalu titip tanda tangan/absen jika saya datang terlambat masuk kantor/Rapat, 25% Saya sering titip tanda tangan/absen jika saya datang terlambat masuk kantor/Rapat dan 23% Saya kadang-kadang titip tanda tangan/absen jika saya datang terlambat masuk kantor/Rapat, 13% Saya pernah titip tanda tangan/absen jika saya datang terlambat masuk

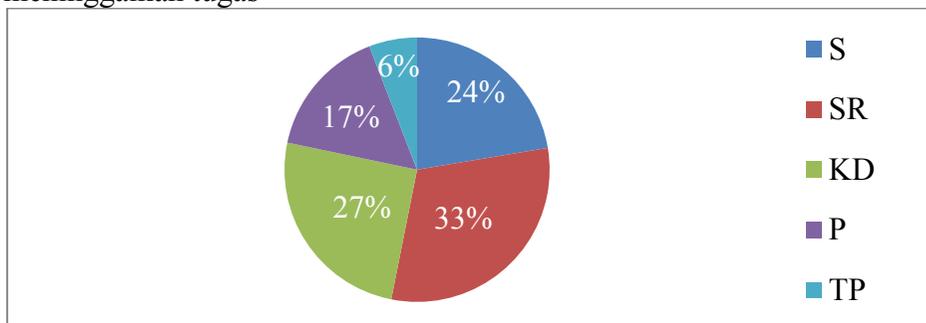
kantor/Rapat dan 9% saya tidak titip tanda tangan/absen jika saya datang terlambat masuk kantor/Rapat

11. Saya memakai pakain seragam yang sudah di tentukan ketika sedang melaksanakan tugas



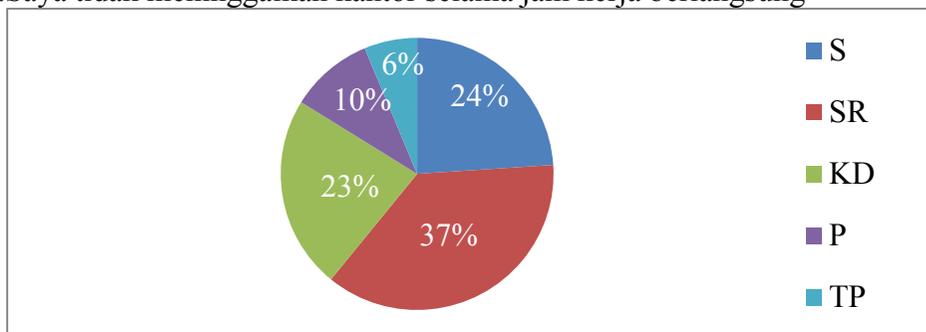
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa 24% Saya selalu memakai pakain seragam yang sudah di tentukan ketika sedang melaksanakan tugas, 33% Saya sering memakai pakain seragam yang sudah di tentukan ketika sedang melaksanakan tugas dan 27% Saya kadang-kadang memakai pakain seragam yang sudah di tentukan ketika sedang melaksanakan tugas, 14% Saya pernah titip memakai pakain seragam yang sudah di tentukan ketika sedang melaksanakan tugas dan 2% saya tidak pernah memakai pakain seragam yang sudah di tentukan ketika sedang melaksanakan tugas.

12. Saya mengajukan ijin tidak masuk kerja sehari sebelum saya meninggalkan tugas



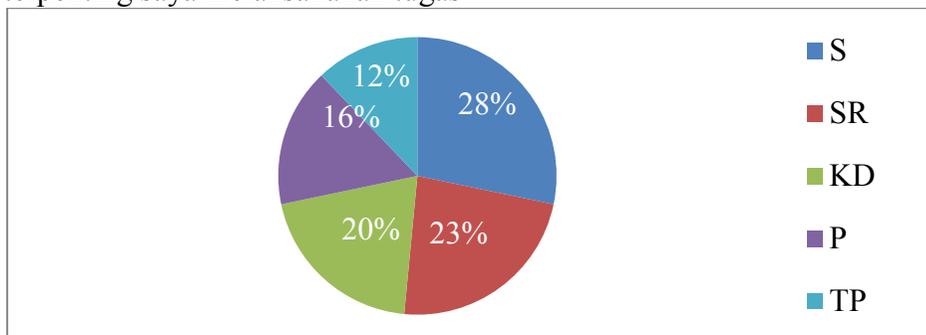
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa 24% Saya selalu mengajukan ijin tidak masuk kerja sehari sebelum saya meninggalkan tugas, 33% Saya sering mengajukan ijin tidak masuk kerja sehari sebelum saya meninggalkan tugas dan 27% Saya kadang-kadang mengajukan ijin tidak masuk kerja sehari sebelum saya meninggalkan tugas, 17% Saya pernah mengajukan ijin tidak masuk kerja sehari sebelum saya meninggalkan tugas dan 6% saya tidak pernah mengajukan ijin tidak masuk kerja sehari sebelum saya meninggalkan tugas

13. Saya tidak meninggalkan kantor selama jam kerja berlangsung



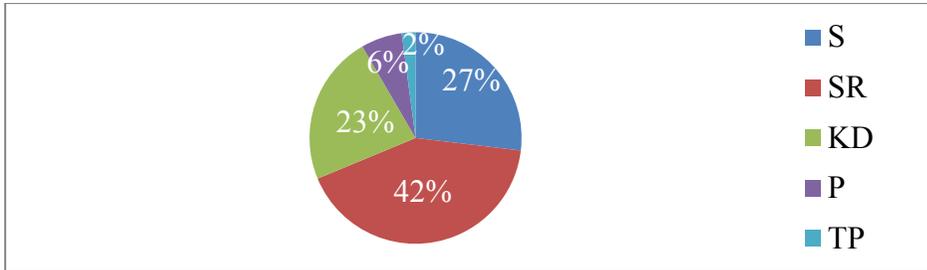
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa 24% Saya selalu tidak meninggalkan kantor selama jam kerja berlangsung 37% Saya sering tidak meninggalkan kantor selama jam kerja berlangsung dan 23% Saya kadang-kadang tidak meninggalkan kantor selama jam kerja berlangsung, 10% Saya pernah tidak meninggalkan kantor selama jam kerja berlangsung dan 6% saya tidak pernah meninggalkan kantor selama jam kerja berlangsung.

14. Saya tidak memperhatikan prosedur kerja yang telah di tentukan, yang terpenting saya melaksanakan tugas



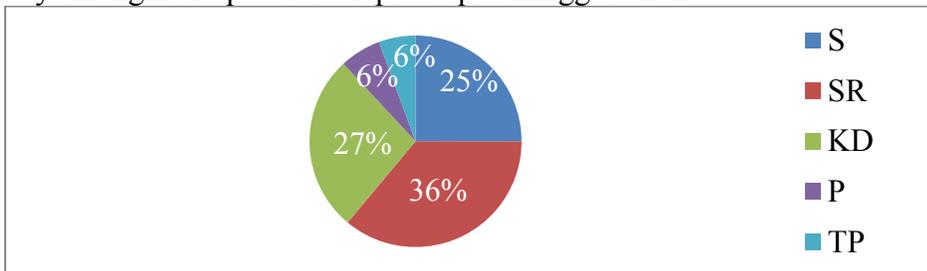
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa 28% Saya selalu tidak memperhatikan prosedur kerja yang telah di tentukan, yang terpenting saya melaksanakan tugas 23% Saya sering tidak memperhatikan prosedur kerja yang telah di tentukan, yang terpenting saya melaksanakan tugas dan 20% Saya kadang-kadang tidak memperhatikan prosedur kerja yang telah di tentukan, yang terpenting saya melaksanakan tugas 16% Saya pernah tidak memperhatikan prosedur kerja yang telah di tentukan, yang terpenting saya melaksanakan tugas dan 12% saya tidak pernah tidak meninggalkan kantor selama jam kerja berlangsung.

15. Saya mematuhi semua peraturan organisasi



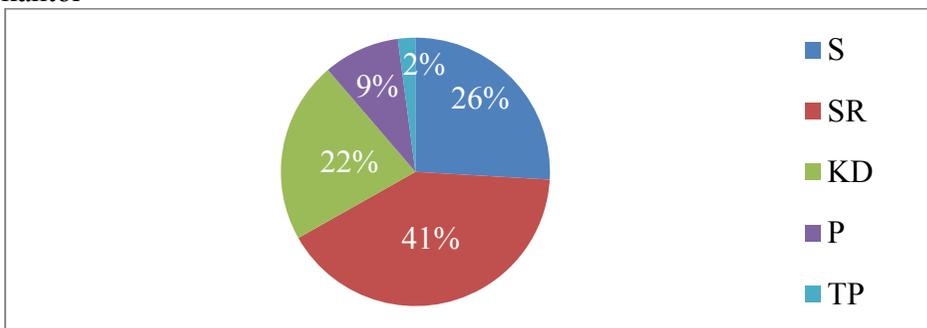
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa 27% Saya selalu mematuhi semua peraturan organisasi 42% Saya sering mematuhi semua peraturan organisasi dan 23% Saya kadang-kadang mematuhi semua peraturan organisasi 6% Saya pernah mematuhi semua peraturan organisasi dan 2% saya tidak pernah tidak mematuhi semua peraturan organisasi

16. Saya mengikuti upacara setiap setiap seminggu sekali



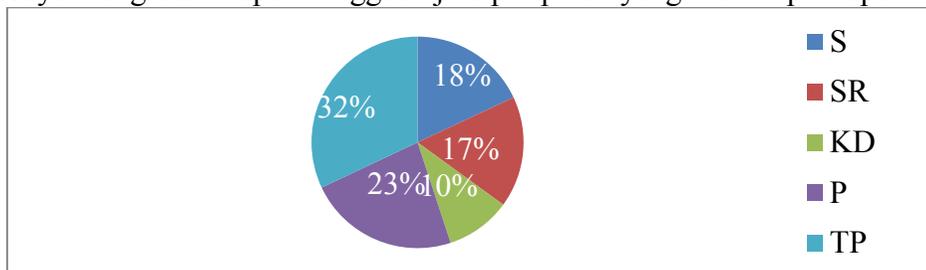
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa 25% Saya selalu mengikuti upacara setiap setiap seminggu sekali 36% Saya sering mengikuti upacara setiap setiap seminggu sekali dan 27% Saya kadang-kadang mematuhi mengikuti upacara setiap setiap seminggu sekali 6% Saya pernah mengikuti upacara setiap setiap seminggu sekali dan 6% saya tidak pernah tidak mematuhi semua peraturan organisasi

17. Saya mengembalikan tempatnya semula setelah memakai peralatan kantor



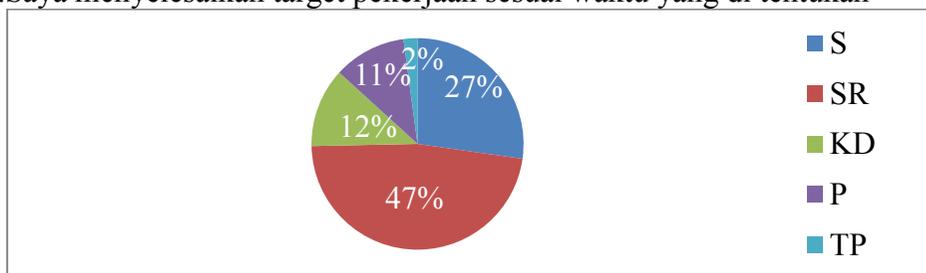
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa 26% Saya selalu mengembalikan tempatnya semula setelah memakai peralatan kantor, 41% Saya sering mengembalikan tempatnya semula setelah memakai peralatan kantor dan 22% Saya kadang-kadang mengembalikan tempatnya semula setelah memakai peralatan kantor 9% Saya pernah mengembalikan tempatnya semula setelah memakai peralatan kantor dan 6% saya tidak pernah mengembalikan tempatnya semula setelah memakai peralatan kantor

18. Saya menghadiri rapat mingguan jika pimpinan yang memimpin rapat



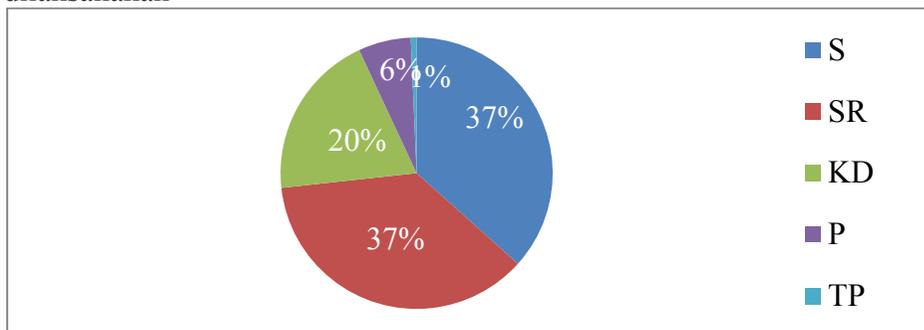
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa 18% Saya selalu menghadiri rapat mingguan jika pimpinan yang memimpin rapat, 17% Saya sering menghadiri rapat mingguan jika pimpinan yang memimpin rapat dan 10% Saya kadang-kadang menghadiri rapat mingguan jika pimpinan yang memimpin rapat 23% Saya pernah menghadiri rapat mingguan jika pimpinan yang memimpin rapat dan 32% saya tidak pernah menghadiri rapat mingguan jika pimpinan yang memimpin rapat

19. Saya menyelesaikan target pekerjaan sesuai waktu yang di tentukan



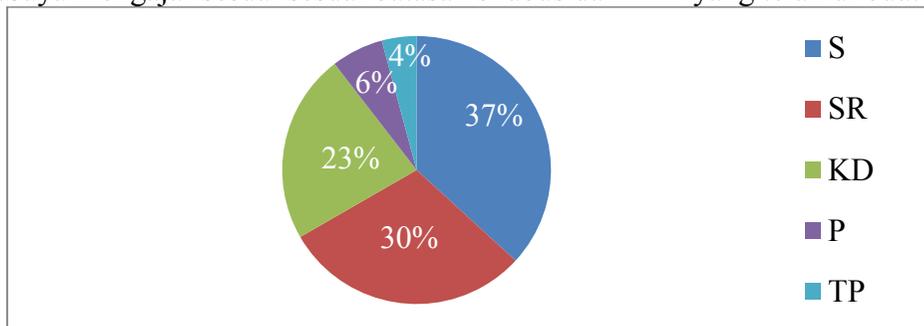
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa 27% Saya selalu menyelesaikan target pekerjaan sesuai waktu yang di tentukan 47% Saya sering menyelesaikan target pekerjaan sesuai waktu yang di tentukan dan 12% Saya kadang-kadang menyelesaikan target pekerjaan sesuai waktu yang di tentukan 11% Saya pernah menyelesaikan target pekerjaan sesuai waktu yang di tentukan dan 2% saya tidak pernah menyelesaikan target pekerjaan sesuai waktu yang di tentukan

20. Saya menyampaikan materi pelajaran sesuai silabus sebelum ujian dilaksanakan



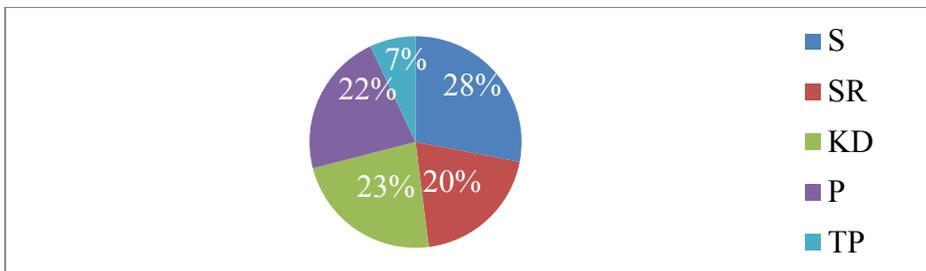
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa 37% Saya selalu menyampaikan materi pelajaran sesuai silabus sebelum ujian dilaksanakan 37% Saya sering menyampaikan materi pelajaran sesuai silabus sebelum ujian dilaksanakan dan 20% Saya kadang-kadang menyampaikan materi pelajaran sesuai silabus sebelum ujian dilaksanakan, 6% Saya pernah menyampaikan materi pelajaran sesuai silabus sebelum ujian dilaksanakan dan 2% saya tidak pernah menyampaikan materi pelajaran sesuai silabus sebelum ujian dilaksanakan.

21. Saya mengajar sesuai sesuai batasan silabus dan RPP yang telah di buat



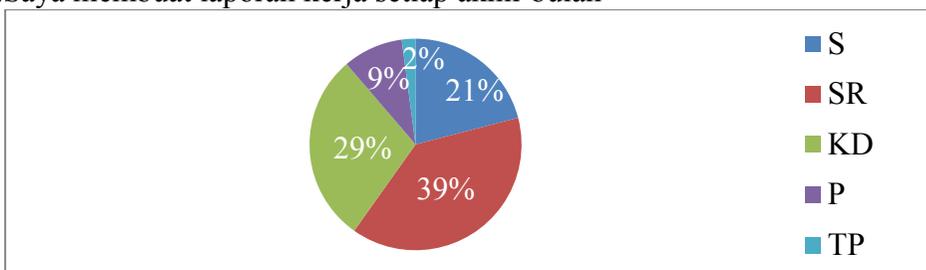
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa 37% Saya selalu mengajar sesuai sesuai batasan silabus dan RPP yang telah di buat, 30% Saya sering mengajar sesuai sesuai batasan silabus dan RPP yang telah di buat dan 23% Saya kadang-kadang mengajar sesuai sesuai batasan silabus dan RPP yang telah di buat, 6% Saya pernah mengajar sesuai sesuai batasan silabus dan RPP yang telah di buat dan 4% saya tidak pernah mengajar sesuai sesuai batasan silabus dan RPP yang telah di buat

22. Saya menyelesaikan tugas kapan saja yang terpenting tugas selesai



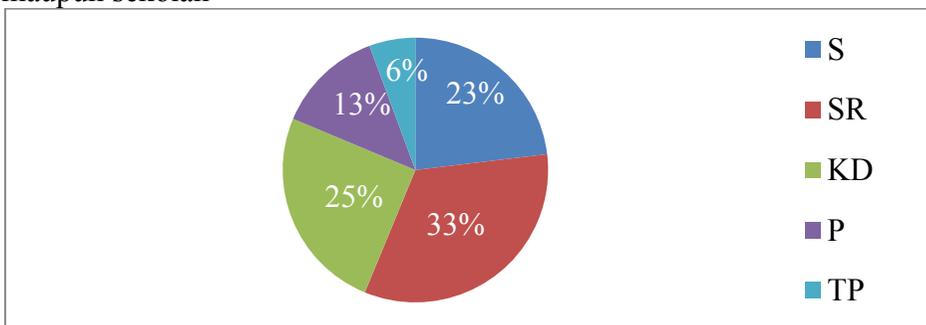
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa 28% Saya selalu menyelesaikan tugas kapan saja yang terpenting tugas selesai, 20% Saya sering menyelesaikan tugas kapan saja yang terpenting tugas selesai dan 23% Saya kadang-kadang menyelesaikan tugas kapan saja yang terpenting tugas selesai, 22% Saya pernah menyelesaikan tugas kapan saja yang terpenting tugas selesai dan 4% saya tidak pernah menyelesaikan tugas kapan saja yang terpenting tugas selesai

23. Saya membuat laporan kerja setiap akhir bulan



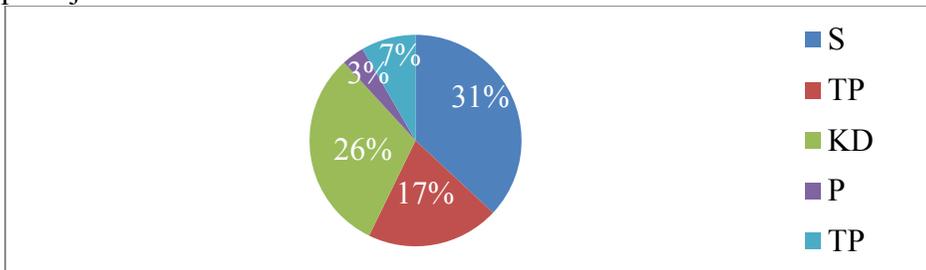
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa 21% Saya selalu membuat laporan kerja setiap akhir bulan, 39% Saya sering membuat laporan kerja setiap akhir bulan dan 29% Saya kadang-kadang membuat laporan kerja setiap akhir bulan, 9% Saya pernah membuat laporan kerja setiap akhir bulan dan 2% saya tidak pernah membuat laporan kerja setiap akhir bulan.

24. Saya membuat laporan setelah selesai melaksanakan kegiatan pondok maupun sekolah



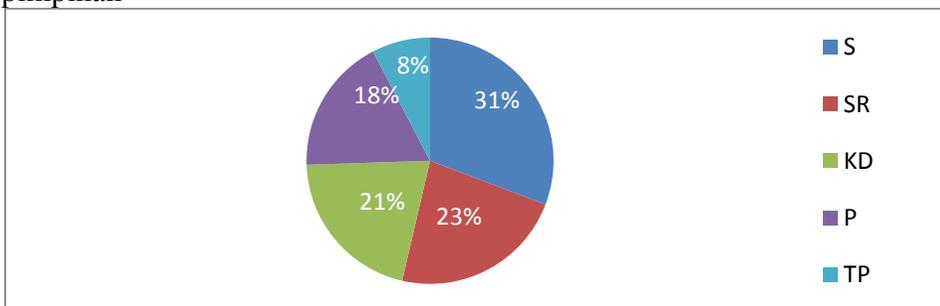
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa 23% Saya selalu membuat laporan setelah selesai melaksanakan kegiatan pondok maupun sekolah, 33% Saya sering membuat laporan setelah selesai melaksanakan kegiatan pondok maupun sekolah dan 25% Saya kadang-kadang membuat laporan setelah selesai melaksanakan kegiatan pondok maupun sekolah, 13% Saya pernah membuat laporan setelah selesai melaksanakan kegiatan pondok maupun sekolah dan 6% saya tidak pernah membuat laporan setelah selesai melaksanakan kegiatan pondok maupun sekolah

25. Saya menganggap membuat laporan hanya menambah waktu dan pekerjaan



Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa 31% Saya selalu menganggap membuat laporan hanya menambah waktu dan pekerjaan, 17% Saya sering menganggap membuat laporan hanya menambah waktu dan pekerjaan dan 26% Saya kadang-kadang menganggap membuat laporan hanya menambah waktu dan pekerjaan, 3% Saya pernah menganggap membuat laporan hanya menambah waktu dan pekerjaan dan 7% saya tidak pernah menganggap membuat laporan hanya menambah waktu dan pekerjaan

26. Saya terpaksa membuat laporan program per semester jika diminta pimpinan



Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa 31% Saya selalu terpaksa membuat laporan program per semester jika diminta pimpinan, 23% Saya sering terpaksa membuat laporan program

per semester jika diminta pimpinan dan 21% Saya kadang-kadang terpaksa membuat laporan program per semester jika diminta pimpinan, 18% Saya pernah terpaksa membuat laporan program per semester jika diminta pimpinan dan 8% saya tidak pernah terpaksa membuat laporan program per semester jika diminta pimpinan

## F. Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis sebagaimana telah diuraikan di atas, maka secara keseluruhan temuan dalam penelitian ini, dapat dibahas dengan cara mengkonfirmasi terhadap teori-teori yang sudah ada, sebagaimana telah dikemukakan pada Bab II, jadi dalam pembahasan penelitian ini akan diuraikan hasil temuan penelitian dan menguraikan hasil uji hipotesis beserta teori-teori yang telah diungkapkan sebelumnya.

Dari hasil analisis deskriptif variabel penelitian variabel produktivitas kerja dilihat dari skor rata-rata disiplin kerja yaitu 93,71 atau sama dengan  $93,71 : 130 \times 100\% = 72,08\%$  dari skor idealnya yaitu 130. Pada kriteria taraf cukup tinggi sebesar 72,08%, hal ini dapat ditafsirkan bahwa para guru-guru TMI pondok pesantren Darunnajah telah melaksanakan pekerjaan secara produktif dan tanggungjawabnya dengan baik dalam berkerja, untuk variabel gaya kepemimpinan kyai dilihat dari skor rata-rata gaya kepemimpinan kyai yaitu 93,66 atau sama dengan  $93,66 : 130 \times 100\% = 72,04\%$  dari skor idealnya yaitu 130, Pada kriteria taraf cukup tinggi sebesar 72,04, hal ini dapat ditafsirkan bahwa pimpinan pesantren telah menerapkan gaya kepemimpinan yang baik dan sesuai dengan situasi sehingga mampu mempengaruhi para guru-guru dalam melaksanakan tugasnya masing-masing. Sedangkan variabel disiplin kerja dilihat dari skor rata-rata disiplin kerja yaitu 94,07 atau sama dengan  $94,07 : 130 \times 100\% = 72,36\%$  dari skor idealnya yaitu 130, pada taraf cukup tinggi sebesar 72,36 hal ini menunjukkan bahwa guru-guru TMI pondok pesantren Darunnajah telah memiliki disiplin yang baik dalam mentaati dan menjalankan aturan yang telah ditetapkan pondok pesantren Darunnajah.

Sedangkan hasil uji persyaratan hipotesis penelitian telah terpenuhi, yakni uji linieritas persamaan regresi  $\hat{Y}$  atas  $X_1$  dengan hasil  $P \text{ Sig} = 0,300 > 0,05$  (5%) atau  $F_{\text{hitung}} = 1,128$  dan  $F_{\text{tabel}}$  dengan dk pembilang 45 dan dk penyebut 113 dan pada taraf kepercayaan (signifikansi)  $\alpha = 0,05$  adalah 1,46 ( $F_{\text{hitung}} 1,128 < F_{\text{tabel}} 1,46$ ) berarti  $\hat{Y}$  atas  $X_1$  adalah *linear* dan persamaan regresi  $Y$  atas  $X_2$  menunjukkan nilai  $P \text{ Sig} = 0,302 > 0,05$  (5%) atau  $F_{\text{hitung}} = 1,128$  dan  $F_{\text{tabel}}$  dengan dk pembilang 44 dan dk penyebut 114 dan pada taraf

kepercayaan (signifikansi)  $\alpha = 0,05$  adalah 1,49 ( $F_{hitung} 1,128 < F_{tabel} 1,49$ ) yang berarti  $\hat{Y}$  atas  $X_2$  adalah linear. Sedangkan untuk uji normalitas persamaan regresi  $\hat{Y}$  atas  $X_1$  dan  $X_2$  menunjukkan *Asymp. Sig (2-tailed)* atau nilai  $P = 0,996 > 0,05$  (5%) atau  $Z_{hitung} 0,413$  dan  $Z_{tabel}$  pada taraf kepercayaan atau signifikansi  $\alpha = 0,05$  adalah 1,960 ( $Z_{hitung} 0,413 < Z_{tabel} 1,960$ ) yang berarti  $\hat{Y}$  atas  $X_1$  dan  $X_2$  adalah *linear*.

Untuk selanjutnya akan menguraikan hasil uji hipotesis beserta teori-teori yang telah diungkapkan sebelumnya.

**Pertama**, hasil penelitian ini sejalan dengan teori kepemimpinan yang dikemukakan oleh Mulyasa yang mengatakan bahwa kepemimpinan kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang dan bahkan menghukum (bila perlu), serta membina dengan maksud agar manusia sebagai media manajemen mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan secara efektif efisien.<sup>284</sup> Di dalam Al-Quran mensebutkan :

وَجَعَلْنَاهُمْ أئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِمْ فِعْلَ الْخَيْرَاتِ وَإِقَامَ  
الصَّلَاةِ وَإِيتَاءَ الزَّكَاةِ وَكَانُوا لَنَا عَابِدِينَ ﴿٧٢﴾

“Dan Kami menjadikan mereka itu sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami dan Kami wahyukan kepada mereka agar berbuat kebaikan, melaksanakan salat dan menunaikan zakat, dan hanya kepada Kami mereka menyembah.” (Q.S. Al-'Anbya, [021] ayat: 73).

Sedangkan gaya kepemimpinan adalah suatu bentuk ciri seseorang dalam kondisi yang didasari oleh kapasitas atau kemampuan pribadi yaitu mampu mendorong dan mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu guna mencapai tujuan bersama.<sup>285</sup> Sejalan dengan pendapat penelitian ini Ruper White menyampaikan empat gaya kepemimpinan situasi yang tepat yaitu:<sup>286</sup>

1) Memberitahukan (*tell*)

Memberitahukan (*telling*) merupakan gaya kepemimpinan dengan ciri-ciri tinggi tugas dan rendah hubungan, pemimpin

<sup>284</sup> E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, (Konsep, Strategi dan Implementasi)*, Rosdakarya, Bandung, 2003, hal. 107.

<sup>285</sup> Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta : PT Grafindo Persada, 2004, hal. 163.

<sup>286</sup> Rupert White, *The Effective Leader: 4 Bekal Sederhana Menjadi Pemimpin Profesional*. Terj. Dwi Ratnasari, Yogyakarta: DIVA Press, 2003, hal. 107-110.

memberikan perintah khusus, pengawasan dilakukan dengan ketat dan pemimpin menerangkan kepada bawahan apa yang harus dikerjakan.<sup>287</sup>

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa 42% Pimpinan pesantren pondok pesantren Darunnajah selalu menjelaskan cara mengerjakan tugas baru kepada guru, 37% Pimpinan pesantren sering menjelaskan cara mengerjakan tugas baru kepada guru, 14% Pimpinan pesantren kadang-kadang menjelaskan cara mengerjakan tugas baru kepada guru dan sebagian kecil (5%) Pimpinan pesantren tidak pernah menjelaskan cara mengerjakan tugas baru kepada guru. Dengan menjelaskan cara mengerjakan tugas kepada guru ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan kyai (pimpinan Pesantren) bersifat direktif (memberi tahu cara kerja kepada bawahan) dengan hasil analisis sebagian besar (42%) pimpinan pesantren menjelaskan cara mengerjakan tugas.

## 2) Melatih (*Coaching*)

Gaya kepemimpinan melatih (*coaching*) tepat digunakan pada situasi dan kondisi di mana para karyawan telah memiliki pengalaman yang cukup dalam menyelesaikan pekerjaan, di samping itu memiliki motivasi yang cukup tinggi Dalam menyelesaikan pekerjaan.<sup>288</sup> Gaya kepemimpinan ini digunakan ketika pengikut telah mencapai beberapa tahapan kompetensi dan percaya diri. Ketika pemimpin memberikan “*What*” dan “*Why*” harus melibatkan pengikut dalam proses bagaimana melakukannya, meminta masukan dan mendengarkan beberapa pendapat yang diungkapkan, sehingga terjadi dialog yang serius tentang kesepakatan untuk melaksanakan sebuah tindakan.

Gaya kepemimpinan ini telah dilakukan oleh pimpinan pondok pesantren Darunnajah Jakarta, sebagaimana dibuktikan dengan hasil analisis butir pada instrumen menunjukkan bahwa 25% Pimpinan pesantren selalu memberikan bimbingan kepada guru yang kesulitan mengerjakan tugas, 42% Pimpinan pesantren sering memberikan bimbingan kepada guru yang kesulitan mengerjakan tugas.

## 3) Memberi Dukungan (*Supporting*)

Gaya kepemimpinan ini digunakan apabila pengikut mempunyai rasa percaya diri dan kompeten, yang bisa melakukan pekerjaan dengan baik. Pemimpin bisa menasehati bawahan tentang apa yang harus dilakukan dan bahkan memberikan kepercayaan untuk menentukan bagaimana cara melakukannya. Gaya kepemimpinan

<sup>287</sup> Hassel Nogi S. Tangkilisan, *Manajemen Publik*, Jakarta: Grasindo, 2007, hal.

<sup>288</sup> Djoko Purwanto, *Komunikasi Bisnis*, Edisi ke 3, Jakarta: Erlangga, 2006 hal. 24.

memberi dukungan kepada bawahannya sekaligus melibatkan mereka dalam setiap pengambilan keputusan.<sup>289</sup>

#### 4) Mendelegasikan Tanggungjawab (*Delegating*)

Mendelegasikan merupakan gaya kepemimpinan khusus untuk menghadapi level yang lebih tinggi dalam sebuah organisasi, ketika pemimpin mengharapkan bawahan bisa menjalankan bagian organisasi dimana mereka memiliki tanggungjawab dan sedikit memberikan pengarahan atau dorongan. Gaya kepemimpinan pendelegasian tepat digunakan pada situasi dan kondisi dimana karyawan telah memahami dengan baik tugas-tugas pekerjaan yang harus diselesaikan, meskipun telah mendelegasikan sebagian tugas dan pekerjaannya, seorang manajer harus tetap melakukan pemantuan atas kinerja karyawan.<sup>290</sup>

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa 33% Pimpinan pondok pesantren Darunnjah selalu memberikan tanggungjawab penuh kepada guru dalam melaksanakan tugasnya, 40% Pimpinan pesantren sering memberikan tanggungjawab penuh kepada guru dalam melaksanakan tugasnya.

Pada dasarnya setiap pemimpin melakukan empat gaya ini, hanya pada suatu saat tertentu pemimpin harus mampu mengambil gaya kepemimpinannya yang paling tepat agar kepemimpinannya efektif. Pada suatu gaya yang satu akan lebih menonjol dari gaya yang lainnya dan ini tergantung kepada bawahan dengan tingkat kedewasaan. Situasi disini berarti bahwa seorang pemimpin harus benar-benar memperhatikan tingkat perkembangan bawahannya.

**Kedua,** Dalam pondok pesantren kyai mempunyai peran yang sangat fungsional sehingga kemajuan sebuah pesantren biasanya ditandai dengan seberapa besar kiprah kyai di dalam memimpin pesantren tersebut, Kyai adalah sebutan bagi alim ulama (cerdik pandai dalam agama Islam).<sup>291</sup> Hasbullah dalam buku Zarkasyi mengungkapkan bahwa Pondok pesantren akan berkembang atau malah sebaliknya tergantung peran dari pimpinan pondok pesantren itu sendiri, karena kyai dalam hal ini memiliki peran esensial dalam pendirian, pertumbuhan, perkembangan, dan pengurusan sebuah pesantren. Sebagai pemimpin pesantren, keberhasilan pesantren banyak tergantung pada keahlian dan kedalaman ilmu, kharisma

---

<sup>289</sup> Malahayati, *Im The Boss*, Yogyakarta: Jogja Bangkit Publisher (Anggota IKAPI), 2010, hal. 25

<sup>290</sup> Djoko Purwanto, *Komunikasi Bisnis,...*, hal. 26.

<sup>291</sup> Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Edisi II, Balai Pustaka, Jakarta, 1994, hal. 499.

dan wibawa, serta keterampilan kyai. Dalam konteks ini, pribadi kyai sangat menentukan, sebab dia adalah tokoh sentral dalam pesantren.<sup>292</sup>

Kepemimpinan pondok pesantren khususnya pondok pesantren Darunnajah Jakarta, pimpinan pesantren (kyai) sangat menentukan kemajuan dan aktivitas kegiatan pesantren, hal ini dikarena peran seorang pimpinan pesantren (kyai) yang sangat penting khususnya dalam menentukan kebijakan-kebijakan yang berkaitan dengan pesantren walaupun pada dasarnya pimpinan pesantren memberikan tanggungjawab penuh kepada setiap instansi (biro) untuk mengelola dan mengembangkan masing-masing biro tetapi setiap biro wajib untuk meminta persetujuan dari pimpinan pesantren ketika akan melaksanakan program-program yang direncanakan dan akan dilaksanakan. Inilah salah satu cara pimpinan pesantren memberikan dan menjadikan setiap biro, yang di dalamnya terdiri dari beberapa guru agar mereka menjadi aktif dan produktif untuk menyelesaikan setiap tanggungjawab yang embannya, dengan rasa sukarela karena sudah menjadi tanggungjawabnya secara penuh.

Disamping memberikan tanggungjawab penuh kepada para kepala biro pimpinan juga memberikan pelatihan kepada para dewan guru untuk meningkatkan kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan dan memberikan kesempatan kepada guru untuk berkonsultasi jika ada dewan guru yang kesulitan dalam menyelesaikan tanggung jawab yang di embannya. Disisi yang lain pimpinan pesantren selalu memberikan motivasi kepada dewan guru untuk selalu bersemangat dalam menjalankan tugas dan kewajibannya. Dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan pimpinan pesantren terbukti dapat mempengaruhi semangat kerja guru untuk bekerja dengan baik dan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dengan hasil yang maksimal. Hal ini dibuktikan dengan hasil koefisien determinasi yang diambil dari *model summary* yang menunjukkan nilai  $R^2$  (*R square*) sebesar 0,246 Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan kyai ( $X_1$ ) memberikan pengaruh terhadap peningkatan produktivitas kerja guru ( $Y$ ) sebesar 24,6%. Begitu juga hasil perhitungan persamaan regresi sederhana yang menunjukkan  $\hat{Y} = 49,283 + 0,474 X_1$ , berarti bahwa setiap peningkatan satu unit skor gaya kepemimpinan kyai akan mempengaruhi peningkatan skor produktivitas kerja guru sebesar 0,474 atau konstanta sebesar 49,283 menyatakan bahwa jika tidak ada peningkatan gaya kepemimpinan kyai maka produktivitas kerja 49.283

**Ketiga,** Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja guru pada TMI pondok pesantren Darunnajah Jakarta dibuktikan dengan hasil

---

<sup>292</sup> Abdullah Syukri Zarkasyi, *Gontor dan Pembaharuan Pendidikan Pesantren*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2005, hal. 68.

analisis regresi sederhana, menunjukkan persamaan regresi (*unstandardized coefficients B*)  $\hat{Y} = 56,423 + 0,396 X_2$ , yang berarti bahwa setiap peningkatan satu unit disiplin kerja akan mempengaruhi peningkatan skor produktivitas kerja guru sebesar 0,396 dan koefisien determinasi  $R^2$  (*R square*) sebesar 0,199 (adalah pengkuadratan dari koefisien korelasi atau  $0,447 \times 0,447 = 0,199$ ). Hal ini menunjukkan bahwa disiplin kerja ( $X_2$ ) memberikan pengaruh terhadap produktivitas kerja guru ( $Y$ ) sebesar 19,9 % sedangkan sisanya ( $100\% - 19,9\% = 80,1\%$ ) ditentukan oleh faktor-faktor yang lain di antaranya kepemimpinan, sistem penghargaan, kemampuan, sangsi hukuman dan pengawasan dan lain-lainnya. Menurut Sinungan disiplin kerja adalah sikap mental yang tercermin dalam perbuatan atau tingkah laku seseorang, kelompok, atau masyarakat berupa ketaatan terhadap peraturan-peraturan atau ketentuan yang ditetapkan pemerintah atau etika norma dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat. Sikap pentingnya ketaatan terhadap peraturan pemerintah maupun pemimpin masyarakat tergambar dalam Al-Qur'an Surat An-Nisa ayat 59 sebagai berikut;

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِيَ الْأَمْرِ مِنْكُمْ  
فَإِنْ تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ  
وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴿٥٩﴾

*“Wahai orang-orang yang beriman! Taatilah Allah dan taatilah Rasul (Muhammad), dan Ulil Amri (pemegang kekuasaan) di antara kamu. Kemudian, jika kamu berbeda pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah kepada Allah (Al-Qur'an) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya”.* (Q.S. An-Nisa'[004] : 59)

Pada dasarnya sikap disiplin kerja pada guru yaitu bekerja dengan mentaati aturan-aturan yang ada pada organisasi atau sistem kerja yang telah ditetapkan oleh pondok pesantren dimana guru harus bekerja sesuai peraturan. Hal ini bila dipandangan Islam seseorang yang bisa bekerja disiplin berarti sudah dapat melaksanakan amanah yang telah diberikan oleh orang banyak dengan baik. Dimana seseorang yang bekerja secara bersama-sama (berorganisasi) pastinya menghendaki perubahan dan mencapai tujuan yang telah direncanakan. Hal ini sesuai dengan firman Allah dalam Al-Qur'an surat Ar-Ra'd ayat 11 menyebutkan:

لَهُ مُعَقَّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ  
 اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ  
 سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ ﴿١١﴾

“Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia” (Q.S. Ar-Rad [013] : 11)

Disiplin adalah sikap mental untuk bisa mematuhi peraturan secara suka rela. Disiplin juga suatu sikap mentaati peraturan dan ketentuan yang telah ditentukan tanpa pamrih. Kedisiplinan dapat diartikan baik jika para guru TMI pondok pesantren Darunnajah datang dan pulang tepat waktunya, mengerjakan pekerjaan semua pekerjaan dengan baik, mematuhi semua peraturan dan norma–norma sosial yang telah di tetapkan oleh pondok pesantren Darunnajah. Dalam menegakkan kedisiplinan pondok pesantren Darunnajah diperlukan peraturan dan hukuman karena peraturan sangat diperlukan untuk memberikan bimbingan dan penyuluhan bagi para guru dalam menciptakan tata terbit yang baik bagi pesantren. Peraturan telah ditetapkan hendaknya konsisten untuk dijalankan dan dipatuhi bersama Hal ini sesuai denga firman Allah dalam surat Hud ayat 112 sebagai berikut:

فَأَسْتَقِمَّ كَمَا أَمَرْتُ وَمَنْ تَابَ مَعَكَ وَلَا تَطْغَوْا إِنَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ

﴿١١٢﴾

“Maka tetaplah kamu pada jalan yang benar, sebagaimana diperintahkan kepadamu dan (juga) orang yang telah taubat beserta kamu dan janganlah kamu melampaui batas. Sesungguhnya Dia Maha Melihat apa yang kamu kerjakan” (QS. Hud [011]:112)

Dengan adanya tata tertib yang baik dan semangat kerja para guru tinggi, produktivitas kerja guru TMI pondok pesantren Darunnajah akan meningkat. Disiplin kerja pondok pesantren dikatakan baik, jika sebagian besar guru mentaati peraturan-peraturan yang telah ditetapkan pondok pesantren. Hukuman diperlukan dalam meningkatkan disiplin dan mendidik guru supaya mentaati semua peraturan pondok pesantren. Dalam

memberikan hukuman harus adil dan tegas kepada guru tidak pilih kasih. Dengan keadilan dan ketegasan dalam menegakkan kedisiplinan kepada semua guru maka tujuan penegakkan hukuman akan tercapai yaitu guru akan berdisiplin tinggi. Tanpa adanya dukungan disiplin kerja yang tinggi maka sulit bagi TMI pondok pesantren Darunnajah untuk mewujudkan tujuannya.

Menegakkan disiplin kerja adalah memberlakukan peraturan dan tata tertib kerja dengan menanamkan etika serta norma kerja sehingga tercipta suasana kerja yang tertib, aman, tenang dan menyenangkan akan menunjang tercapainya produktivitas dan efisiensi kerja yang optimal. Dalam usaha meningkatkan produktivitas kerja guru TMI pondok pesantren Darunnajah salah satunya adalah dengan memperhatikan disiplin kerja. Seseorang akan melaksanakan tugas dengan baik dan dengan rasa penuh tanggungjawabnya jika guru tersebut memiliki disiplin kerja yang tinggi. Maka untuk mengusahakan dan terbinannya sikap disiplin kerja yang baik di TMI pondok pesantren Darunnajah, diperlukan peraturan dan hukuman yang adil dan tegas di TMI pondok pesantren Darunnajah. Disiplin kerja dapat terwujud apabila seorang bersikap sadar atau memiliki kerelaan dalam melaksanakan tugas dan peraturan pondok pesantren, seperti kehadiran berkaitan dengan keberadaan guru ditempat kerja untuk bekerja dan mampu memanfaatkan dan menggunakan perlengkapan dengan baik. Mengenai kehadiran tepat waktu guru dipondok pesantren Darunnajah dapat dilihat dari hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (44%) guru TMI pondok pesantren Darunnajah selalu masuk kerja tepat waktu sesuai peraturan, 37% guru sering masuk kerja tepat waktu sesuai peraturan, dan 14% guru kadang-kadang masuk kerja tepat waktu sesuai peraturan, 5% guru pernah masuk kerja tepat waktu sesuai peraturan dan 1% guru tidak pernah masuk kerja tepat waktu sesuai peraturan. Dari analisis butir tersebut sebagian besar guru pondok pesantren Darunnajah telah hadir tepat waktu sebagaimana aturan yang telah diterapkan guru harus hadir minimal 15 menit sebelum jam kerja di mulai.

Disiplin kerja juga dapat dilihat dari sikap guru yang mematuhi norma-norma yang berlaku tentang peraturan apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para guru selama dalam pondok pesantren dan sebagai acuan dalam bersikap, seperti mematuhi peraturan ditentukan pondok pesantren dan mengikuti cara kerja yang ditentukan pondok pesantren. Rasa bertanggungjawab juga merupakan indikator dari disiplin kerja. Seorang guru yang bertanggungjawab akan dapat menjalankan tugas dan peraturan dalam pondok Pesantren, dapat menyelesaikan pekerjaan pada waktu yang ditentukan, sehingga produktivitas kerja guru dapat tercapai.

Penelitian ini sejalan dan mendukung penelitian Safitri Indriani yang berjudul pengaruh pelatihan kerja dan disiplin kerja terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT Paradise Island Furniture tahun 2015. Penelitiannya mengatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan disiplin kerja terhadap produktivitas kerja dengan koefisien beta sebesar 0.321. terdapat pengaruh positif dan signifikan pelatihan kerja dan disiplin kerja terhadap produktivitas kerja dibuktikan dengan hasil statistik uji regresi diperoleh pelatihan kerja dengan koefisien beta sebesar 0.263 dan disiplin kerja sebesar 0.284 berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.

**Ketiga**, hasil penelitian ini mendukung teori produktivitas kerja sebagaimana dikemukakan Sedarmayanti<sup>293</sup> mengemukakan faktor sikap mental yang mencakup motivasi berprestasi, disiplin kerja dan etika kerja dapat mempengaruhi produktivitas kerja seseorang. Guru yang memiliki sikap mental yang baik akan berkerja dengan penuh kesungguhan dan motivasi yang tinggi. Setiap orang yang bekerja dengan motivasi tinggi, maka disiplin kerjanya pun akan baik. Motivasi kerja tinggi ditunjang oleh disiplin kerja baik dan dilaksanakan dengan etika kerja yang santun tentunya akan menghasilkan produktivitas kerja yang tinggi. Sedangkan faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja diantaranya: Pekerjaan yang menarik, Upah yang baik, Keamanan dan perlindungan dalam pekerjaan, Penghayatan atas maksud dan makna pekerjaan, Lingkungan atau suasana kerja yang baik, Promosi dan perkembangan diri merasa sejalan dengan perkembangan perusahaan/organisasi, Merasa terlibat dalam kegiatan-kegiatan organisasi, Pengertian dan simpati atas persoalan-persoalan pribadi, Kesetiaan pimpinan pada diri si pekerja.

**Keempat**, Penelitian ini sejalan dan mendukung terhadap hasil penelitian sebelumnya khususnya yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan dan disiplin kerja seperti yang telah dilakukan oleh Rizal Bima Bayuaji,<sup>294</sup> dengan judul Pengaruh pelatihan, disiplin kerja dan gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja karyawan studi pada otoritas jasa keuangan regional 3 surabaya tahun 2015. Penelitian ini menggunakan metode purposive sampling dengan jumlah sampel 93 orang dari populasi karyawan otoritas jasa keuangan regional 3 surabaya. Dengan metode analisis regresi linier ganda, mendapatkan hasil persamaan regresi sebesar  $Y = 0.499 X_1 + 0.426 X_2 + 0.355 X_3$ . Variabel yang paling besar yaitu variabel pelatihan sebesar 0.499 sedangkan variabel yang paling kecil yaitu variabel kepemimpinan sebesar 0.355. Sedangkan penelitian yang

---

<sup>293</sup> Sedarmayanti, *Sumberdaya Manusia dan Produktivitas Kerja ...*, hal. 72-76

<sup>294</sup> Rizal Bima Bayuaji, "Pengaruh Pelatihan, Disiplin Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Studi Pada Otoritas Jasa Keuangan Regional 3 Surabaya," *Skripsi*, Semarang: Universitas Diponegoro, 2015.

sekarang memperoleh hasil persamaan regresi sebesar  $\hat{Y} = 44,624 + 0,341 X_1 + 0,182 X_2$ , dimana gaya kepemimpinan kyai memiliki pengaruh lebih besar di banding disiplin kerja, begitu juga hasil uji koefisien korelasi parsial yang menunjukkan  $(r_{1,2}) = 0,301$  dan  $p\text{-value} = 0,00 < 0,05$  dan  $(r_{2,1}) = 0,184$  dan  $p\text{-value} = 0,020 < 0,05$ , variabel gaya kepemimpinan kyai lebih besar pengaruhnya di banding variabel disiplin kerja. Dalam hal ini menyatakan bahwa seluruh variabel independen berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependen. Berdasarkan penelitian ini maka dapat diambil kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan kyai dan disiplin kerja dapat berpengaruh terhadap produktivitas kerja.

**Kelima** memperhatikan persamaan regresi dari hasil pengujian hipotesis yang dilakukan secara bersama-sama menunjukkan persamaan regresi  $\hat{Y} = 44,624 + 0,341 X_1 + 0,182 X_2$ , artinya bahwa gaya kepemimpinan kyai dan disiplin kerja dapat mempengaruhi produktivitas kerja guru dan gaya kepemimpinan kyai merupakan faktor yang paling berpengaruh terhadap produktivitas kerja guru dibanding dengan disiplin kerja. Hal yang sama untuk uji signifikansi koefisien korelasi parsial, yakni koefisien parsial yang lebih besar lebih besar juga akan memberikan pengaruh yang lebih besar terhadap kriteria. Dimana koefisien korelasi parsial variabel gaya kepemimpinan kyai  $r_{1,2} = 0,301$  sedangkan variabel disiplin kerja  $r_{1,2} = 0,184$ . Dari hasil uji signifikansi koefisien korelasi parsial menunjukkan bahwa peringkat pertama keeratan hubungan atau pengaruh antara variabel bebas dan variabel terikat dimiliki oleh variabel gaya kepemimpinan kyai dan peringkat kedua adalah variabel disiplin kerja. Hal ini juga berimplikasi bahwa apabila produktivitas kerja guru ingin ditingkatkan maka faktor pertama yang perlu diperbaiki adalah gaya kepemimpinan kyai baru kemudian faktor disiplin kerja. Hal ini dapat dipahami bahwa gaya kepemimpinan kyai yang yang mampu menyesuaikan keadaan dan kondisi guru akan diterima dengan baik. Ketika sudah terjalin hubungan yang baik antara pimpinan dan guru, guru merasa nyaman dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan serta akan terjalin kerja sama yang solid dan baik, pada akhirnya dengan kerja yang baik akan mampu menumbuhkan semangat kerja yang tinggi pada diri guru, sehingga akan meningkatkan produktivitas kerja guru. Kerja sama yang baik antara pimpinan pesantren dan guru sebagai bawahan sangat diperlukan karena tanpa kerja sama yang baik mustahil tujuan pendidikan yang telah disepakati akan terwujud (tercapai). Allah berfirman:

وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ ﴿٢﴾

“Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. Dan bertakwalah kamu kepada Allah, sesungguhnya Allah amat berat siksa-Nya” (QS. Al-Maidah [055] : 2)

Al-Qur’an menuntun umat manusia sebagai makhluk sosial yang termasuk dalam lingkungan pendidikan untuk senantiasa saling tolong-menolong dalam mengerjakan kebajikan, yakni segala bentuk dan segala macam hal yang membawa kemaslahatan duniawi atau ukhrawi. Dan tolong menolong dalam ketakwaan, yakni segala upaya yang dapat menghindarkan bencana duniawi atau ukhrawi dan jangan tolong menolong dalam dosa dan pelanggaran.<sup>295</sup>

## G. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini hanya membahas gaya kepemimpinan kyai dan disiplin kerja dalam mempengaruhi produktivitas kerja guru padahal masih banyak lagi faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja guru di antaranya pendidikan, lingkungan kerja, pengalaman kerja. Sumber daya manusia (SDM) dan lainnya di karenakan keterbatas waktu dan tempat. Dalam penelitian ini kedua variabel gaya kepemimpinan dan disiplin kerja memberikan konstibusi dalam mempengaruhi produktivitas kerja guru sebesar 27,2% dan sisanya 72,8% ditentukan oleh faktor-faktor yang lain. Walaupun segala upaya untuk menjaga kemurnian penelitian ini telah dilakukan, namun masih ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dan merupakan keterbatasan penelitian ini, antara lain

1. Instrumen penelitian untuk mengumpulkan data tentang gaya kepemimpinan kyai dan disiplin kerja menggunakan kuesioner dengan lima alternatif pilihan dan hanya diberikan kepada guru, sedangkan pimpinan pondok pesantren Darunnjah Jakarta itu sendiri tidak ditanya. Dengan demikian, kelemahan mungkin terjadi karena faktor subjektivitas pribadi guru dapat turut berintervensi dalam menilai dirinya sendiri.
2. Keterbatasan dalam penelitian ini bisa juga terjadi disebabkan jumlah variabel yang diteliti terdiri dari lima variabel dan setiap

---

<sup>295</sup> M. Quraish Shihab, Tafsir al-Misbah: Pesan, kesan dan Keserasian Al-Qur’an, Jakarta: Lentera hati, 2002, Vol. 3, hal. 10

variabel dijabarkan ke dalam 26 (*dua puluh enam*) pernyataan, sehingga jumlah pernyataan yang harus dijawab guru mencapai 76 (*Tujuh Puluh Enam*) item pernyataan, ada kemungkinan kuesioner terlalu banyak, guru merasa lelah dalam menjawabnya ataupun guru sibuk dengan kerjaan dan tanggungjawabnya sehingga memberikan jawaban dengan jawaban yang diberikan kurang objektif menggambarkan data yang sesungguhnya.

3. Guru dalam menjawab pernyataan kuesioner produktivitas kerja berkaitan dengan dirinya sendiri, bisa juga terjadi bahwa guru tidak menjawab sesuai dengan keadaan sebenarnya, sehingga skor pada setiap aspek yang dijawab tidak menggambarkan yang sebenarnya.
4. Penelitian ini hanya meneliti gaya kepemimpinan kyai dan disiplin kerja saja, akan lebih mendalam lagi jika faktor yang lain dapat mempengaruhi produktivitas kerja guru, misalnya seperti pelatihan kerja, kompensasi, kemampuan kerja maupun dukungan sumber daya yang bisa digunakan untuk menunjang kelancaran pelaksanaan tugas.
5. Keterbatasan penelitian ini, juga sering terjadi karena adanya kekeliruan dalam perhitungan saat melakukan analisis data, walaupun peneliti telah berusaha untuk memperkecil bahkan menghilangkan terjadinya kekeliruan tersebut dengan cara menggunakan *software* SPSS Statistik.
6. Penelitian ini hanya dilakukan kepada guru-guru TMI pondok pesantren darunnajah Jakarta dengan menggunakan metode *random sampling*. Oleh karenanya, keterbatasan bisa juga terjadi dalam kesalahan pengambilan sampel.
7. keterbatasan penelitian ini juga bisa terjadi karena kurangnya pengalaman peneliti dalam memahami setiap variabel yang diteliti, dari penggunaan teori yang sesuai sampai penggunaan metode yang kurang tepat.

Oleh karena masih adanya kemungkinan keterbatasan atau kelemahan-kelemahan dalam penelitian ini, baik secara konseptual maupun teknis, maka hasil penelitian ini perlu dilanjutkan dengan penelitian-penelitian serupa, terutama mengenai produktivitas kerja dalam kaitannya dengan variabel-variabel devenden lainnya.

## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, uji hipotesis dan pembahasan maka dapat diambil beberapa kesimpulan di antaranya sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan kyai terhadap produktivitas kerja guru di TMI pondok pesantren Darunnajah Jakarta. Hal ini dibuktikan dengan hasil nilai *koefisien korelasi* ( $r$ ) variabel gaya kepemimpinan kyai ( $X_1$ ) dengan variabel produktivitas kerja ( $Y$ ) di peroleh nilai *Pearson correlation* ( $ry_1$ ) sebesar 0,496 dan koefisien determinasi  $R^2$  (*R square*) sebesar 0,246. Sedangkan hasil analisis regresi sederhana, menunjukkan persamaan regresi (*unstandardized coefficients B*)  $\hat{Y} = 49,283 + 0,474 X_1$ , yang berarti bahwa setiap peningkatan satu unit skor gaya kepemimpinan kyai akan mempengaruhi peningkatan skor produktivitas kerja guru sebesar 0,474.
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan disiplin kerja terhadap produktivitas kerja guru di TMI pondok pesantren Darunnajah Jakarta. Hal ini dibuktikan dengan hasil nilai *koefisien* variabel disiplin kerja ( $X_2$ ) dengan produktivitas kerja ( $Y$ ) diperoleh nilai *Pearson correlation* ( $ry_2$ ) sebesar 0,447 dan koefisien determinasi  $R^2$  (*R square*) sebesar 0,199. Sedangkan hasil analisis regresi sederhana, menunjukkan persamaan regresi (*unstandardized*

*coefficients B*)  $\hat{Y} = 56,423 + 0,396 X_2$ , yang berarti bahwa setiap peningkatan satu unit disiplin kerja akan mempengaruhi peningkatan skor produktivitas kerja guru sebesar 0,396.

3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan kyai dan disiplin kerja secara bersama-sama terhadap produktivitas kerja guru di TMI pondok pesantren Darunnajah Jakarta. Hal ini di buktikan dengan besarnya pengaruh yang dapat dilihat dari hasil koefisien determinasi  $R^2$  (*R square*) sebesar 0,272 dan hasil analisis regresi ganda yang dilakukan secara bersama, menunjukkan persamaan regresi (*unstandardized coefficients B*)  $\hat{Y} = 44,624 + 0,341 X_1 + 0,182 X_2$  serta hasil uji koefisien korelasi parsial yang menunjukkan  $(r_{1,2}) = 0,301$  dan  $p\text{-value} = 0,00 < 0,05$  dan  $(r_{2,1}) = 0,184$  dan  $p\text{-value} = 0,020 < 0,05$  yang berarti signifikan. Maka dapat disimpulkan bahwa setiap peningkatan satu unit skor gaya kepemimpinan kyai dan disiplin kerja akan mempengaruhi peningkatan skor produktivitas kerja guru sebesar 0,523.

## B. Implikasi Hasil Penelitian

Gaya kepemimpinan kyai merupakan sikap, cara maupun perilaku yang digunakan pimpinan dalam mempengaruhi para guru untuk bekerja dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dimana seorang pimpinan menerapkan gaya direktif, konsultif, partisipatif dan delegatif, Gaya kepemimpinan yang menyesuaikan situasi (keadaan) dan kondisi guru, dalam hal ini pimpinan pesantren mampu membaca situasi guru sehingga dalam memberikan tugas dan tanggungjawab, pimpinan telah menyesuaikan dengan kemampuan setiap guru, Dalam hal ini pimpinan tidak memaksakan kehendak dan kemauanya sendiri tetapi lebih memahami situasi guru dan menerima masukan dari para guru. pemimpin yang mampu menerapkan gaya seperti ini tidak mustahil akan diterima dengan baik oleh semua guru, ketika gaya kepemimpinannya telah diterima dengan baik maka akan terjalin kerja sama yang baik. Adanya kerja sama yang baik antara guru dan pimpinan pesantren maka akan menghasilkan pekerjaan yang baik, serta segala pekerjaan terselesaikan sesuai target. Dengan adanya hasil pekerjaan yang baik dan semua pekerjaan terselesaikan sesuai target maka pada akhirnya berpengaruh kepada peningkatan produktivitas kerja guru khususnya pimpinan pesantren di TMI pondok Pesantren Darunnajah Jakarta yang telah menerapkan gaya direktif, konsultif, partisipatif dan delegatif.

Disiplin kerja sikap yang tercermin dari perbuatan atau tingkah laku seseorang berupa kepatuhan atau ketaatan terhadap peraturan dan ketentuan (tata tertib kerja) yang ditetapkan oleh lembaga maupun

organisasi. Dengan disiplin kerja yang tinggi seseorang akan mematuhi semua peraturan yang telah ditetapkan serta melaksanakan tugas dengan penuh rasa tanggung jawab. Begitu juga seorang guru TMI pondok pesantren Darunnajah yang berdisiplin kerja tinggi akan mematuhi peraturan yang telah ditetapkan lembaga serta menjalankan tugas dan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dengan penuh rasa tanggungjawab, sehingga ketika pekerjaan telah dilaksanakan dengan baik dan penuh rasa tanggungjawab maka hasilnya akan berkualitas tinggi dan mampu berdaya saing, dengan hasil yang berkualitas tinggi berarti telah meningkatkan produktivitas kerja guru.

### C. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan dan kesimpulan yang diperoleh, maka saran yang dapat diberikan sebagai berikut

1. Pimpinan pesantren disarankan untuk selalu memberikan motivasi kepada guru dalam menjalankan tugas dan kewajibannya serta pimpinan pesantren tetap mempertahankan sikap yang tidak pernah mengabaikan pendapat dari para guru (bawahannya) karena sikap yang selalu mengabaikan pendapat dari bawahannya merupakan ciri-ciri dari gaya kepemimpinan otokratis yang dapat menurunkan produktivitas kerja guru.
2. Terkait dengan disiplin kerja seluruh guru di TMI pondok pesantren Darunnajah Jakarta, disarankan untuk tetap menjaga peraturan yang sudah ada, mempertahankan dan melaksanakan disiplin kerja oleh semua guru TMI pondok pesantren Darunnajah Jakarta tanpa terkecuali, serta dikelola dalam pengawasan sebuah manajemen personalia yang lebih baik lagi agar tidak terjadi kelengahan, sehingga produktivitas kerja guru akan terus meningkat.
3. Disarankan juga kepada guru-guru untuk terus meningkatkan hasil kerjanya dan terus meningkatkan kompetensi guru jangan merasa cukup dengan hasil yang sudah diraih, karena dunia pendidikan akan terus berkembang seiring dengan kemajuan teknologi yang berkembang pesat, maka guru-guru mau tidak mau harus mampu mengikuti perkembangan supaya hasil pendidikannya memiliki kualitas yang berdaya saing tinggi. Jika guru-guru pondok pesantren khususnya pondok pesantren Darunnajah tidak meningkatkan kemampuan kompetensi yang dimilikinya bisa jadi hasil produktivitas kerja guru akan rendah dan tidak mampu berdaya bersaing dengan dunia luar.
4. Disarankan untuk peneliti selanjutnya dapat mengembangkan penelitian ini dengan menggunakan metode dan model yang lain

dalam meneliti gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap produktivitas kerja guru. Misalnya dengan wawancara mendalam terhadap responden, sehingga informasi yang diperoleh lebih mendalam.

5. Disarankan untuk peneliti selanjutnya apabila ingin meneliti guru dengan menggunakan angket kuesioner untuk lebih mempersiapkan waktunya dengan matang. Pengisian kuesioner membutuhkan waktu yang cukup lama karena guru juga sibuk dengan aktivitasnya sehingga terkadang tidak ada waktu untuk mengisi kuesioner yang telah disediakan maupun karena banyaknya berkas yang diurus sehingga angket yang dibagikan hilang atau tercampur dengan berkas yang lain.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, Pandi. *Concept Dan Indicator Human Resaourtes Management For Management Research*. Yogyakarta: CV Budi Utama, 2016.
- Alfianika, Ninit. *Metode Penelitian Bahasa Indonesia*. Yogyakarta: Deepublish, 2016.
- Ambarita, Alben. *Kepemimpinan kepala sekolah*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2015
- Amri, Sofan. *Pengembangan & Model Pembelajaran dalam Kurikulum 2013*. Jakarta: Prestasi Pustakaraya, 2013.
- Amrullah, Abdul Malik Abdul Karim. *Tafsir Al-Azhar Juz 10-12*. Surabaya : Yayasan Latimojong, 1984.
- Anaroga, Pandji. *Psikologi Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta, 2004.
- Antonio, Muhammad Syafii. Muhammad Saw: *The Super Leader Super Manager*. Jakarta: ProLM Centre & Tazkia Publishing, 2009.
- Arikunto. Suharsini *Prosedur penelitian: suatu pendekatan praktik*, Jakarta: Rineka Cipta, 2010
- , Suharsini. *Penelitian Tindakan Kelas*, Jakarta: Bumi Aksara, 2008

- Arifin, Imron. *Kepemimpinan Kyai: Studi Kasus Pondok Pesantren Tebu Ireng*. Malang: Kalimasada Press, 1993.
- Arifin, Samsul. *Pendidikan Agama Islam*, Yogyakarta: Deepublish, 2014.
- Arifin, Barnawi dan Mohammad. *Kinerja Guru Profesional*. Jakarta: Ar-Ruzz Media, 2012.
- Arsyad, Soeratno dan Lincolin. *Metodologi Penelitian untuk Ekonomi dan Bisnis*, Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 2003.
- Aththabari, Abu Ja'far Muhammad Bin Jarir. *Tafsir Ath-Thabari*, Penerjemah Akhmad Afandi, Jakarta: Pustaka Azzam, 2008.
- Atmodiwirio. Soebagio *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta: PT. Ardadizya Jaya, 2000.
- Atmodiwirio, dan Totosiswanto. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Semarang: CV. Adi Waskita, 1991.
- Bakry, Oemar. *Tafsir Rahmat*, Jakarta: PT. Mutiara, 1983.
- Bayuaji, Rizal Bima. Pengaruh Pelatihan. "Disiplin Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Studi Pada Otoritas Jasa Keuangan Regional 3 Surabaya." *Skripsi*, Surabaya: Univesitas Dipenogoro, 2015.
- Basyarahil, Thariq Muhammad A-Suwaidan dan Faisal Umar. *Shina'atul Qa'id: Melahirkan Pemimpin Masa Depan*, Terj. M. Habiburrahim, Jakarta: Gema Insani, 2005.
- Bisri, A. Mustofa. *Percik-percik Keteladanan Kyai Hamid Ahmad Pasuruan*. Rembang: Lembaga Informasi dan Studi Islam (L"Islam) Yayasan Ma"had as –Salafiyah, 2003.
- Budiyono, Amirullah Haris. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Graham Ilmu, 2004.
- Darmawan, Deni. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2013.
- Daryanto, H.M. *Administrasi Pendidikan*. Cet. 6, Jakarta: Renika Cipta, 2010.
- , *Administrasi Dan Manajemen Sekolah*, Jakarta: Rineka Cipta, 2003

- Departemen Agama Republik Indonesia. *Al-quran dan Tafsirnya*. Yogyakarta: PT Dana Bhakti Wakaf, 1995.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Edisi II, Balai Pustaka, Jakarta, 1994.
- Dhofier, Zamakhsyari, *Tradisi Pesantren, Studi Pandangan Hidup Kyai Dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia*, Jakarta : LP3ES, 2011.
- Djojonegoro, Wardiman. *Pelaksanaan Pedoman Disiplin Nasional dan Tata Tertib sekolah*, Jakarta: CV. Mini Jaya Abadi, 1998.
- Dunggio, Mardjan. “Semangat Dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan.” Dalam *Jurnal EMBA*, Vol. 1 No. 4, 2013.
- Ekhsan, Moch. *Kiai Kelana, Biografi Kiai Muchith Muzadi*. Yogyakarta: LKIS Yogyakarta, 2000.
- Engkoswara. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2012.
- Fatah, Nanang. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Cet. ke 3, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2003.
- Ghozali, Imam. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2011.
- Hadi, Sutrisno. *Metodologi Research*, Yogyakarta: Andi Offset, 1990.
- Hadjar, Ibnu. *Dasar-dasar Metodologi Penelitian Kuantitatif dalam Pendidikan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1996.
- Hamali, Arif Yusuf. *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS (Center For Academic Publishing Service), 2016.
- Hanafi, Muchlis M, *et.al. Tafsir Al-Qur'an Tematik, Kerja dan Ketenagakerjaan*, Jakarta: Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an, 2010.
- Handoko, T. Hani. *Manajemen Personalia dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE, 2014
- . *Manajemen*. Edisi ke 2, Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 2011.
- Hanggraeni, Dewi. *Manajemen Sumber Daya Manusia* cetakan 1, Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, 2012.

- Harjanto, Eddy. *Manajemen Operasi*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia, t.th.
- Harjana, Agus M. *Training SDM yang Efektif*, Yogyakarta: Kanisius (Anggota IKAPI) 2001.
- Hasan, Misbahuddin dan Iqbal. *Analisis Data Penelitian Dengan Statistik*. Edisi Ke-2, Jakarta: Bumi Aksara, 2013.
- Hasibuan, Malayu. *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta: Bumi Aksara, 2007 hal.128.
- , *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Cet. 17, Jakarta : PT. Bumi Aksara, 2006.
- Hikmat. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: CV Pustaka Setia, 2009.
- Idham, “Hubungan Antara Manajemen Sumber Daya Manusia dan Disiplin Kerja dengan Produktivitas Kerja Guru di SMP An-Nur Darunnajah 8 Cidokom, Bogor, Jawa Barat.” *Sripsi*. Jakarta: STAI darunnajah, 2015.
- Imam, M. Arafat G. *et.al. Leader University Step by Step Leader*, t.tp.: Kim Ara Holdings Group, 2016.
- Indrawijaya. Adam Ibrahim. *Teori, Perilaku Dan Budaya Organisasi*, Bandung: PT. Refika Adita, 2014.
- Indriani, Safitri. “Pengaruh Pelatihan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT Paradise Island Furniture,” *Skripsi*, Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta, 2015.
- Iskandar. *Metodologi Penelitian Pendidikan Dan Sosial*, “Kuantitatif Dan Kualitatif.” Cet. 2, Jakarta: Gaung Persada Press, 2009.
- Javianto, J. *Produktivitas dan manajemen*, Seri Produktivitas Jakarta: Sarana Informasi Usaha dan produktivitas (SIUP), 1985
- Judge, Stephen P. Robbins, Timothy A. *Organizational Behavior, Perilaku Organisasi*, Terj. Diana Angelica, *et.al*, Jakarta: Salemba Empat, 2008.
- Kadir, *Statistik Terapan*, Edisi kedua, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2015.

- Kadir, Abdul. *Hukum dan Penelitian Hukum*, Bandung : PT. Citra Aditya Bakti. 2004
- Kartono, Kartin. *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta : PT Grafindo Persada, 2004.
- Khoiruddin, Anwar. “Pengaruh Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan, Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan, Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Intervening Pada Unit Usaha PT Brantas Abipraya Di Jakarta” *Tesis*, Jember: Universitas Jember, 2016.
- Engkoswara & Aan Komariah, *Aministrasi Pendidikan*, Bandung, Alfabeta, 2012.
- Kompri. *Manajemen Sekolah orientasi kemandirian kepala sekolah.*: Yogyakarta : Pustaka Belajar, 2015.
- Lemhannas, *Disiplin Nasional*. Jakarta: Balai Pustaka, 1997
- , *Manajemen Sekolah Teori dan praktek*. Bandung: Alfabeta, 2014.
- Mahmudi, Sofwan Manaf dan Ihwan. *Tak Lelah Menjaga Amanah*, tt, tp, 2015
- Maksum, Muhammad. *Refleksi Pesantren, Otokritik Dan Prospekti*. Jakarta: Ciputat Institute, 2007.
- Malahayati. *Im The Boss*, Yogyakarta: Jogja Bangkit Publisher (Anggota IKAPI), 2010.
- Malik, Jamaluddin (ed.). *Pemberdayaan Pesantren Menuju Kemandirian Dan Profesionalisme Santri Dengan Metode Daurah Kebudayaan*. Yogyakarta : Pustaka Pesantren, 2005.
- Manaf, Sofwan. *Khuthbatul ‘Arsy Kedua*, Edisi Revisi, Jakarta: Darunnjah Press, 2016
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Cet.12, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010.
- Mangunhardjana, A.M. *Kepemimpinan*, Yogyakarta: Kanisius, 1976.
- Nanang Martono, *Statistik sosial: teori dan aplikasi program SPSS*, Yogyakarta: Gaya Media,2010.

- Maraghi, Ahmad Mushthafa. *Terjemah Tafsir Al-Maraghi Juz 5*. Semarang:: Toha Putra, 1993.
- Marzuki, Burhan Nurgiyantoro, Gunawan. *Statistik Terapan: Untuk Ilmu Penelitian Ilmi-Ilmu Sosial*, Yogyakarta: Gadjah Mada Universitas Press, 2012.
- Moeljono, Djokosantoso. *12 Konsep Kepemimpinan*, Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2008.
- Muchlis M, Hanafi, *et.al*, *Tafsir Al-Qur'an Tematik, Kerja dan Ketenagakerjaan*, Jakarta: Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an, 2010.
- Muchtar.A.F. *Strategi Memenangkan Persaingan Usaha Dengan Menyusun Plan*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo Kompas Gramedia, 2010.
- Mulyadi. *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Dalam Mengembangkan Budaya Mutu*. Jakarta : Badan Litbang dan Diklat Kementerian Ri, 2010.
- , *Sistem Perencanaan Dan Pengendalian Manajemen Sistem Pelipat Ganda Kinerja Perusahaan*, Jakarta: Salemba Empat, 2007
- Mulyasa. *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi*, Rosdakarya. Bandung, 2003.
- Mulyana, A. Z. *Rahasia Menjadi Guru Hebat*. Jakarta: Grasindo, 2016.
- Mursi, Abdul Hamid. *Sumber Daya Manusia Yang Produktif: Pendekatan Al-Qur'an dan Sains*. Jakarta: Gema Insani Press, 1997.
- Mustafidah, Taniredja, Tukiran dan Hidayati. *Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Alfabeta, 2011.
- Mustajab. *Masa Depan Pesantren, Telaah Atas Model Kepemimpinan Dan Manajemen Pesantren Salaf*. Yogyakarta: PT LkiS Yogyakarta, 2015.
- Nata, Abuddin. *Tafsir Ayat-Ayat Pendidikan (Tafsir Al-Ayat Al-Tarbawiy)*. Jakarta: Pt Raja Grafindo Persada, 2002.
- Nik'mah, Naflun. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Islam Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Koperasi Pondok Pesantren Studi Kasus Di Pondok Pesantren Az-Zahra Semarang." *Skripsi*. Semarang: Institut Agama Islam Negeri Walisongo, 2010.

- Nilasari, Senja. *Panduan Praktis Menyusun Sistem Penggajian Dan Benefit*. Jakarta: Raih Asa Sukses, Penebar Swadaya Grup, 2016.
- Nurjaman, Kadar. *Manajemen Personalia*. Bandung: CV Pustaka Setia, 2014.
- Offirstson, Topic. *Mutu Pendidikan Madrasah Tsyanaawiyah*, t.tp: Deepublish, 2014.
- Prabowo, Muhaimin, Sutiah, Sugeng Listyo. *Manajmen Pendidikan: Aplikasi Dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, Jakarta: Prenadamedia, 2015.
- Priannsa, Euis Karwati Dan Donni Juni. *Kinerja Dan Profesionalisme Kepala Sekolah*. Bandung : Alfabeta, 2012.
- Purwanto, M. Ngalim. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Cet. 19., Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2009.
- Purwanto, Djoko. *Komunikasi Bisnis*, Edisi ke 3, Jakarta: Erlangga, 2006.
- Putong, Soekarso dan Iskandar. *Kepemimpinan Kajian Teori dan praktis*, t.tp.: Buku&Artikel Karya Iskandar Putong, 2015.
- Pondok Pesantren Darunnajah, *Buletin darunnjah 2017*, Edisi XXV, tt, 2017.
- Qodir, Sri Nanang Setiono dan Abdul Haris (ed.). *K.H.Mahrus Amin Dakwah Melalui Pondok Pesantren, Pengalaman Merintis dan Memimpin Darunnajah Jakarta*. Jakarta: Grup Dana, 2008.
- Qodri, Muhammad Lailatul, Z. *Panduan lengkap Human Resources Divisuon (HRD) dan General Affair (GA)*, Jakarta: Raih Asa Sukses, 2014
- Qomar, Mujamil. *Pesantren Dari Tranformasi Metodologi Menuju Demokrasi Institusi*. Jakarta: Erlangga, t.th.
- Qurhtubi, *Tafsir Al-Qurhtubi*, Penerjemah Ahmad Rijali Kadir, Jakarta: Pustaka Azzam, 2008
- Rahman, Bujang. *Manajemen Mutu Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2013.
- Rasdiyanah, Andi. *Pendidikan Agama Islam*, Bandung :Lubuh Agung, 1995
- Rediyono, *Putra Bangsa, Berani Berlayar Ditengah Badai Krisis*, Kalimantan Timur, Family Press, 2010

- Riberu, J. *Dasar-Dasar Kepemimpinan*. Jakarta : Cv. Pedoman Ilmu Jaya Jakarta, 1992.
- Riduwan, *Skala Pengukuran Variabel-variabel Penelitian*, Bandung: Alfa Beta, 2013.
- Rivai, Veithzal. *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005.
- , *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2003.
- Robbins, Stephen P. *Perilaku Organisasi*, Jilid 1, Jakarta: Prehalindo, t.th.
- Ruky, Achmad S. *Sukses Sebagai Manajer Profesional Tanpa Gelar MM atau MBA*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2002.
- Saefullah. *Manajemen Pendidikan Islam*. Jakarta: CV. Pustaka Setia, 2012.
- Sanusi Uwes. *Manajemen Perkembangan Mutu Dosen*. Jakarta : Logos Wacana Ilmu, 1999.
- Sagala, Syaiful. *Administrasi Pendidikan Kontempore*. Bandung : Alfabeta, 2013.
- Sarwono, Sarlito Wirawan. *Psikologi Sosial*. Cet. 3, Jakarta: Balai Pustaka 2005.
- Sastrohadiwiryono, B. Siswanto. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administrasi dan Operasional*, Jakarta: Bumi Aksara. 2005, hal 129.
- Sedarmayanti. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja* Cet. 3 Bandung: CV. Mandar Maju, 2009.
- , *Tata Kerja Dan Produktivitas Kerja*, Bandung : CV. Mandar Maju, 2011.
- Siregar, Syofian. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Cet. 2, Jakarta: Kencana Prenadamedia Group, 2014.
- Shihab, M. Quraish. *Tafsir Al-Misbah*. Vol. 2 Cet., 7, Tangerang: Lentera Hati 2006.
- , *Al-Lubab, Makna, Tujuan dan Pelajaran dari Surah-surah Al-Qur'an*, Ciputat: Lentera Hati, 2012.

- Siagian, Sondang P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cet. 22, Jakarta: Bumi Aksara, 2014.
- Simamora, Henry. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN, 2004.
- Sinungan, Muchdarsyah. *Produktivitas Apa dan Bagaimana*. Jakarta: Bumi Aksara, 2005.
- Siregar, Syofian. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Kencana Prenadamedia Group, 2013.
- Siswandoko, Darsono dan Tjatjuk. *Manajemen Sumber Daya Manusia Abad 21*.
- Sopiah, Etta Mamang Sangadji dan. *Metodelogi Penelitian Pendekatan Praktis Dalam Penelitian*. Yogyakarta: C.V Andi Offset, 2010.
- Soetjipto, Budi W. *Kisah Sukses Para Kampium SDM*, Jakarta: Salemba Empat, 2008.
- Subur, Jumadi. *Employee Revolution*, Jakarta: Raih Asa Sukses, 2011.
- Sudijono, Anas. *Pengantar Statistik Pendidikan*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 1995
- Sugiono. *Statistik Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta, 2000.
- . *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R dan D* Cet. 16, Bandung: Alfabeta, 2014.
- . Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2012.
- Suharsaputra, Uhar. *Administrasi Pendidikan*. Bandung : PT. Refika Aditama, 2010.
- Sukamto. *Kepemimpinan Kiai Dalam Pesantren*. Jakarta: Pustaka LP3ES, 1999.
- Sulhan, Hasbiyallah Dan Moh. *Hadis Tarbawi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2015.
- Sulistiyani, Ambar Teguh (ed.). *Memahami Good Governance Dalam Perspektif Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gaya Media, 2011.

- Sunarto, Riduwan. *Pengantar Statistika: Untuk Penelitian Pendidikan, Sosial, Ekonomi, Komunitas dan Bisnis*, Bandung: Alfabeta, 2013
- Supardi, *Aplikasi Statistika Dalam Penelitian*. Cetakan 2, Jakarta: Change Publication, 2013.
- Suryabrata. Sumadi, *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2008.
- Suryana, Pupuh Fathurrohman dan Aa. *Guru Profesional*. Bandung: PT. Refika Aditama, 2012.
- Sutrisno, Edy. *Budaya Organisasi*. Cet. 4, Jakarta: Prenada Media Group, 2015.
- , *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cet. 8, Jakarta: Kencana Prenada Media group, 2016.
- Suwatno. *Asas-Asas Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Suci Press, 2001.
- Suwatno, Tjutju Yuniarsih &. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cet. 3, Bandung: Alfabeta, 2011.
- Taufik, Ali Muhammad. *Praktik Manajemen Berbasis Al-Qur'an*. Jakarta: Gema Insani Press, 2004.
- Tangkilisan, Hassel Nogi S, *Manajemen Publik*, Jakarta: Grasindo, 2007.
- Thoha, Miftah. *Kepemimpinan dalam manajemen*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1995.
- Tika, Moh. Pabundu. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Cet. 5, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2014
- Tilaar, H.A.R. *Manajemen Pendidikan Nasional*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2008.
- Timpe, A Dale. *Seri Ilmu dan Seni Manajemen Bisnis Kepemimpinan*, Terj. Susanto Budidharmo, Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 1991
- Triatna, Cepi. *Perilaku Organisasi dalam Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2015.
- Trihendradi, C. *Step by Step SPSS 18 Analisis Data Statistik*. Yogyakarta: Andi Offset, 2010.

- Tulus Tu'u, *Peran Disiplin pada Perilaku dan Prestasi Siswa*. Jakarta: Grasindo, 2004
- Umam, Khaerul. *Manajemen Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia, 2015.
- Usman, Husaini. *Manajemen Teori Praktik dan Riset Pendidikan*, Edisi 4, Jakarta: Bumi Aksara, 2014.
- Uwes, Sanusi. *Manajemen Perkembangan Mutu Dosen*. Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1999.
- Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2003.
- Warnanti, Asri. "Gaya kepemimpinan, Disiplin kerja Dan Lingkungan Kerja Pengaruhnya Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan." *Jurnal Paradigma*, Vol. 12. No. 02, 2015.
- Wekke, Ismail Suardi. *Model Pembelajaran Bahasa Arab*. Yogyakarta: Deepublish, 2014.
- White, Rupert. *The Effective Leader: 4 Bekal Sederhana Menjadi Pemimpin Profesional*. Terj. Dwi Ratnasari, Yogyakarta: DIVA Press, 2003.
- Wibowo. *Manajemen Kerja*, Jakarta: PT Raja grafindo persada 2012.
- . *Periku Dalam Organisasi*. Cet. 2, Jakarta : PT. Rajagrafindo Persada, 2014
- Widjajakusuma. Sindu Muliando, Eko Ruddy Cahyadi, Muhammad Karebet. *Panduan Lengkap Supervisi Di Perkaya Perspektif Syariah*. Jakarta, PT. Elex Media Komputindo, 2006.
- Widoyoko, S, Eko Putro. *Teknik Penyusunan Instrument Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2013.
- Wirawan. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat, 2009
- . *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia, Teori, Psikologi, Hukum Ketenagakerjaan, Aplikasi, Dan Penelitian: Aplikasi Dalam Organisasi Bisnis, Pemerintahan dan Pendidikan*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2015
- Wiyani, Novan Ardy. *Etika Profesi Keguruan*. Yogyakarta: Gava Media, 2015.

Yanti, Eti Rochaety, Pontrorini Rahayuningsih, Prima Gusti. *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2010.

Ya'qub, Hamzah. *Etos Kerja Islami: Petunjuk Pekerjaan Yang Halal Dan Haram Dalam Syariat Islam*. Jakarta: Pedoman Ilmu Jaya, 2001.

Zarkasyi, Abdullah Syukri. *Gontor dan Pembaharuan Pendidikan Pesantren*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2005.

-----. Abdullah Syukri. *Manajemen Pesantren, Pengalaman Pondok Modern Gontor*. Ponorogo: Trimurti Press, 2005.

Zuhaily, Wahbah. *Fiqh Al-Islami Wa Adillatuhu*, Bairut: Dar Al-Fikr, 1984.

## Lampiran 1

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN KYAI DAN DISIPLIN KERJA  
TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA GURU**

No	Pernyataan	Jawaban				
		S	S R	K D	P	T P
	<b>Produktivitas kerja</b>					
	<b>Memenuhi kualifikasi pekerjaan</b>					
	<b>Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu</b>					
1	Saya menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sesuai yang di minta pimpinan					
2	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan apa yang diharapkan pimpinan					
3	Saya memprioritaskan job pekerjaan yang diamanahkan pimpinan					
4	Pekerjaan saya selesai tepat waktu jika pimpinan mengawasi langsung saya berkerja					
5	Saya berkerja dengan sungguh-sungguh untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang di berikan					
	<b>Memahami pekerjaan dengan baik</b>					
6	Saya memahami pekerjaan yang diberikan pimpinan dengan baik					
7	Saya berkerja sesuai dengan keahlian yang saya miliki					
8	Saya menunda pekerjaan kantor jika pimpinan tidak meminta laporan					
	<b>Berprestasi dan meningkatkan diri</b>					
9	Saya mencatat pekerjaan yang telah dan akan dikerjakan					
10	Saya meningkatkan diri untuk memperoleh hasil yang lebih baik					
11	Saya menyelesaikan tugas yang berat dengan cepat					
12	Prestasi pekerjaan saya baik karena tidak mengikuti prosedur yang di tetapkan pimpinan.					
	<b>Meningkatkan hasil yang dicapai</b>					
	<b>Bekerja dengan baik</b>					

13	Saya menyelesaikan tugas pimpinan dengan hasil yang baik				
14	Saya kerja lembur untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik				
15	Saya membiarkan pekerjaan yang tidak sesuai dengan keahlian yang saya miliki				
16	Saya bersedia memperbaiki kesalahan dengan sukarela tanpa diperintah atasan/pimpinan				
17	Saya merasa puas jika sudah melaksanakan pekerjaan dengan baik				
18	Saya bekerja dengan tekun dan konsisten dalam menyelesaikan tugas kantor				
	<b>Meningkatkan kualitas kerja</b>				
19	Saya meningkatkan kualitas kerja setiap waktu				
20	Saya menyerahkan tugas laporan sebelum batas waktu yang di tentukan habis				
21	Saya menyelesaikan tugas lebih baik dari tugas sebelumnya				
22	Saya melanjutkan ke pendidikan yang lebih tinggi untuk mengembangkan keahlian yang saya miliki				
	<b>Semangat kerja</b>				
	<b>Gairah kerja</b>				
23	Saya senang mengerjakan tugas sekolah tanpa menunggu perintah pimpinan				
24	Saya mengerjakan tugas yang lain jika tugasnya telah selesai dikerjakan				
25	Saya menyelesaikan tugas dalam waktu yang singkat dan tepat				
	<b>Tekun dan berkemauan kerja keras</b>				
26	Saya tekun dan berkemauan keras dalam menyelesaikan pekerjaannya				
27	Saya bekerja dengan sungguh-sungguh dan pantang putus asa				
28	Saya akan mengerjakan pekerjaan semau saya, jika pekerjaan tersebut tidak tidak sesuai dengan kemauan saya				
29	Saya meninggalkan pekerjaan jika hanya dalam kondisi saya kurang sehat atau ada keperluan				

	mendesak					
<b>Kedewasaan</b>						
<b>Bertanggung jawab dalam bekerja</b>						
30	Saya mampu bekerja secara mandiri tanpa bantuan orang lain					
31	Saya dapat menyelesaikan dengan baik setiap pekerjaan yang diberikan					
32	Saya dapat menyesuaikan diri dengan perubahan di kantor tempat bekerja					
<b>Berpengalaman dan profesional</b>						
33	Saya sudah berpengalaman dalam menghadapi berbagai masalah pekerjaan					
34	Saya dapat bekerja dengan baik di bawah tekanan siapapun					
<b>Bergaul dengan efektif</b>						
<b>Berkomunikasi secara baik</b>						
35	Saya dapat bergaul dengan baik dengan atasan maupun teman sejawat					
36	Saya dapat menjalin hubungan dengan baik bersama teman maupun masyarakat dalam bidang social					
<b>Antusias dalam bekerja</b>						
37	Saya sanggup bekerja secara Tim untuk meningkatkan produktivitas kerja organisasi					
38	Saya hanya memperhatikan pimpinan dalam bekerja jika saya tidak di ajak untuk membantu					
<b>Gaya Kepemimpinan Kyai</b>						
<b>Direktif</b>						
<b>Menjelaskan cara mengerjakan tugas</b>						
1	Pimpinan pesantren menjelaskan cara mengerjakan tugas baru kepada guru					
2	Pimpinan pesantren memberikan bimbingan kepada guru yang kesulitan mengerjakan tugas					
3	Pimpinan pesantren memberikan instruksi dengan jelas kepada guru yang mendapatkan tugas baru					
4	Pimpinan pesantren memberikan pengarahan kepada guru yang sudah lama mengabdikan karena bekerja konsisten					
<b>Meminta bawahan mengikuti standar kerja</b>						
5	Pimpinan pesantren meminta guru untuk					

	mengikuti standar kerja yang telah ditetapkan					
6	Pimpinan pesantren mengutamakan penyelesaian tugas tepat pada waktunya					
7	Pimpinan pesantren memberikan sanksi kepada guru yang mengikuti standar kerja					
8	Guru akan diberikan reward oleh pimpinan jika hasil kerjanya memuaskan dan memenuhi standar kerja					
	<b>Melakukan pengawasan ketat</b>					
9	Pimpinan pesantren mengawasi guru dalam melaksanakan tugasnya					
10	pimpinan pesantren mengontrol kehadiran guru dalam setahun sekali					
11	Pimpinan pesantren meninjau langsung tempat kerja guru					
	<b>Penilaian berdasarkan hasil kerja</b>					
12	Pimpinan pesantren melakukan penilaian berdasarkan hasil kerja guru					
13	Pimpinan pesantren melakukan penilaian kerja guru secara objektif jika bukan keluarga yayasan/pemilik					
14	Pimpinan pesantren memberikan reward kepada guru yang menjalankan tugas dengan baik					
15	Pimpinan pesantren memberikan teguran terhadap pekerjaan guru yang kurang baik					
	<b>Konsultif</b>					
	<b>Bermusyawarah</b>					
16	Pimpinan pesantren meminta pendapat dari guru tentang alternatif tindakan untuk menyelesaikan tugasnya					
17	Pimpinan bermusyawarah dengan guru dalam menyusun program tahunan					
18	Pimpinan bekerja sama dengan para guru dalam mengerjakan laporan tahunan					
19	Pimpinan pesantren melibatkan guru dalam menyelesaikan permasalahan yang di hadapi sekolah					
20	Pengambilan keputusan berdasarkan keinginan pimpinan tanpa bermusyawarah					
	<b>Menerima konsultasi bawahan</b>					
21	Pimpinan pesantren menerima konsultasi semua					

	permasalahan dan kendala guru					
22	Pimpinan pesantren memberikan kesempatan kepada para guru untuk mendiskusikan masalah-masalah individual					
23	Pimpinan pesantren memberikan waktu kepada guru untuk berkonsultasi tentang pelaksanaan tugasnya					
<b>Partisipatif</b>						
	<b>Mengarahkan bawahan dalam melaksanakan tugas</b>					
24	Pimpinan pesantren mengarahkan guru dalam melaksanakan tugas					
25	Pimpinan pesantren memberikan perhatian kepada guru yang tidak sukses mengerjakan tugas jika guru tersebut masih keluarga yayasan					
26	Pimpinan pesantren memberikan motivasi kepada guru untuk menyelesaikan tugasnya dengan baik					
27	Pimpinan akan memberi sanksi yang berat kepada guru yang gagal dalam menjalankan tugas					
	<b>Memberikan kepercayaan kepada bawahan</b>					
28	Pimpinan pesantren memberikan kepercayaan kepada guru untuk melaksanakan tugas penting					
29	Pimpinan pesantren menggunakan partisipasi dari guru untuk melancarkan komunikasi antar pegawai					
30	Pimpinan pesantren menentukan langkah-langkah penyelesaian tugas guru walaupun tidak sesuai dengan pekerjaan					
<b>Delegatif</b>						
	<b>Memberikan tanggungjawab penuh kepada bawahan</b>					
31	Pimpinan pesantren memberikan tanggungjawab penuh kepada guru dalam melaksanakan tugasnya					
32	Pimpinan pesantren mempercayakan tugas bagian kantor kepada setiap guru yang dianggap mempunyai kemampuan					
33	Tanggungjawab penuh hanya di pegang pimpinan pesantren, karena menganggap bawahan					

	hanya pekerja/membantu					
	<b>Sedikit memberi bantuan kepada bawahan</b>					
34	Pimpinan pesantren sedikit memberi bantuan kepada guru untuk melaksanakan tugasnya					
35	Pimpinan pesantren hanya diam saja melihat guru senior yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan tugasnya					
36	Pimpinan pesantren memberikan motivasi kepada guru yang mengalami kesulitan					
	<b>Disiplin Kerja</b>					
	<b>Ketaatan waktu</b>					
	<b>Masuk dan pulang kerja tepat waktu</b>					
1	Saya masuk kerja tepat waktu sesuai peraturan					
2	Masuk kerja tepat waktu bukan hal penting bagi saya, yang terpenting saya hadir					
3.	Saya datang lebih awal dari waktu yang ditentukan					
4	Saya pulang kerja lebih dulu dari waktu yang di tentukan					
5	Saya masuk dan pulang kerja semau saya karena saya tidak mau tepat waktu.					
	<b>Penggunaan waktu secara efektif</b>					
6	Saya menggunakan waktu kerja secara efektif					
7	Saya mengisi kelas yang kosong ketika ada guru yang tidak bisa hadir mengajar					
8	Saya keluar kelas sebelum bel pelajaran selesai					
9	Saya ikut andil memberikan kontribusi dalam setiap kegiatan					
10	Saya membiarkan siswa yang tidur di kelas sampai jam pelajaran selesai					
11	Saya memberikan jam tambahan kepada siswa yang belum faham materi pelajaran jika ada imbalan yang menarik					
12	Saya menyelesaikan tugas yang lain selain tugas pokok yang diberikan pimpinan					
	<b>Ketaatan peraturan kerja</b>					
13	Saya titip tanda tangan/absen jika saya datang terlambat masuk kantor/Rapat					
14	Saya memakai pakain seragam yang sudah di tentukan ketika sedang melaksanakan tugas					
15	Saya mengajukan ijin tidak masuk kerja sehari					

	sebelum saya meninggalkan tugas					
16	Saya hadir di tempat kerja 10 menit sebelum jam kerja di mulai					
17	Saya tidak meninggalkan kantor selama jam kerja berlangsung					
18	Saya tidak memperhatikan prosedur kerja yang telah di tentukan, yang terpenting saya melaksanakan tugas					
<b>Tanggungjawab kerja</b>						
<b>Mematuhi peraturan organisasi</b>						
19	Saya mematuhi semua peraturan organisasi					
20	Saya mengikuti upacara setiap setiap seminggu sekali					
21	Saya mengembalikan ketempatnya semula setelah memakai peralatan kantor					
22	saya menghadiri rapat mingguan jika pimpinan yang memimpin rapat					
23	Saya membuat dan memeriksakan I'dat, RPP kepada penanggung jawab sebelum mengajar di kelas					
24	Saya mengenakan tanda pengenal (pin) sebagai tanda seorang pendidik di pesantren					
<b>Menyelesaikan Target pekerjaan</b>						
25	Saya menyelesaikan target pekerjaan sesuai waktu yang di tentukan					
26	Saya menyampaikan materi pelajaran sesuai silabus sebelum ujian dilaksanakan					
27	Saya menjelaskan materi pelajaran sampai siswa benar-benar faham					
28	Saya mengajar sesuai sesuai batasan silabus dan RPP yang telah di buat					
29	Saya menyelesaikan tugas kapan saja yang terpenting tugas selesai					
<b>Membuat laporan kerja</b>						
30	Saya membuat laporan kerja setiap akhir bulan					
31	Saya membuat laporan setelah selesai melaksanakan kegiatan pondok maupun sekolah					
32	Saya menganggap membuat laporan hanya menambah waktu dan pekerjaan					
33	Saya terpaksa membuat laporan program per semester jika diminta pimpinan					

34	Saya membuat laporan hasil belajar siswa setiap akhir semester					
----	--	--	--	--	--	--

Terima kasih atas bantuan yang telah diberikan. Mohon diperiksa kembali untuk memastikan tidak ada Pernyataan yang belum terjawab

## Lampiran 2

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN KYAI DAN DISIPLIN KERJA  
TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA GURU**

No	Pernyataan	Jawaban				
		S	S R	K D	P	T P
	<b>Produktivitas kerja</b>					
	<b>Memenuhi kualifikasi pekerjaan</b>					
	<b>Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu</b>					
1	Saya menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sesuai yang di minta pimpinan					
2	Saya memprioritaskan job pekerjaan yang diamanahkan pimpinan					
3	Pekerjaan saya selesai tepat waktu jika pimpinan mengawasi langsung saya berkerja					
	<b>Memahami pekerjaan dengan baik</b>					
4	Saya memahami pekerjaan yang diberikan pimpinan dengan baik					
5	Saya berkerja sesuai dengan keahlian yang saya miliki					
	<b>Berprestasi dan meningkatkan diri</b>					
6	Saya mencatat pekerjaan yang telah dan akan dikerjakan					
7	Saya menyelesaikan tugas yang berat dengan cepat					
	<b>Meningkatkan hasil yang dicapai</b>					
	<b>Bekerja dengan baik</b>					
8	Saya menyelesaikan tugas pimpinan dengan hasil yang baik					
9	Saya kerja lembur untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik					
10	Saya bersedia memperbaiki kesalahan dengan sukarela tanpa diperintah atasan/pimpinan					
	<b>Meningkatkan kualitas kerja</b>					
11	Saya meningkatkan kualitas kerja setiap waktu					

12	Saya menyerahkan tugas laporan sebelum batas waktu yang di tentukan habis					
13	Saya menyelesaikan tugas lebih baik dari tugas sebelumnya					
<b>Semangat kerja</b>						
	<b>Gairah kerja</b>					
14	Saya senang mengerjakan tugas sekolah tanpa menunggu perintah pimpinan					
15	Saya mengerjakan tugas yang lain jika tugasnya telah selesai dikerjakan					
16	Saya menyelesaikan tugas dalam waktu yang singkat dan tepat					
	<b>Tekun dan berkemauan kerja keras</b>					
17	Saya tekun dan berkemauan keras dalam menyelesaikan pekerjaannya					
18	Saya akan mengerjakan pekerjaan semau saya, jika pekerjaan tersebut tidak sesuai dengan kemampuan saya					
<b>Kedewasaan</b>						
	<b>Bertanggung jawab dalam bekerja</b>					
19	Saya mampu bekerja secara mandiri tanpa bantuan orang lain					
20	Saya dapat menyelesaikan dengan baik setiap pekerjaan yang diberikan					
	<b>Berpengalaman dan profesional</b>					
21	Saya sudah berpengalaman dalam menghadapi berbagai masalah pekerjaan					
22	Saya dapat bekerja dengan baik di bawah tekanan siapapun					
<b>Bergaul dengan efektif</b>						
	<b>Berkomunikasi secara baik</b>					
23	Saya dapat bergaul dengan baik dengan atasan maupun teman sejawat					
24	Saya dapat menjalin hubungan dengan baik bersama teman maupun masyarakat dalam bidang social					
	<b>Antusias dalam bekerja</b>					
25	Saya sanggup bekerja secara Tim untuk meningkatkan produktivitas kerja organisasi					

26	Saya hanya memperhatikan pimpinan dalam bekerja jika saya tidak di ajak untuk membantu					
<b>Gaya Kepemimpinan Kyai</b>						
<b>Direktif</b>						
<b>Menjelaskan cara mengerjakan tugas</b>						
1	Pimpinan pesantren menjelaskan cara mengerjakan tugas baru kepada guru					
2	Pimpinan pesantren memberikan bimbingan kepada guru yang kesulitan mengerjakan tugas					
3	Pimpinan pesantren memberikan pengarahan kepada guru yang sudah lama mengabdikan karena bekerja konsisten					
<b>Meminta bawahan mengikuti standar kerja</b>						
4	Pimpinan pesantren meminta guru untuk mengikuti standar kerja yang telah ditetapkan					
5	Pimpinan pesantren memberikan sanksi kepada guru yang mengikuti standar kerja					
6	Guru akan diberikan reward oleh pimpinan jika hasil kerjanya memuaskan dan memenuhi standar kerja					
<b>Melakukan pengawasan ketat</b>						
7	pimpinan pesantren mengontrol kehadiran guru setahun sekali					
8	Pimpinan pesantren meninjau langsung tempat kerja guru					
<b>Penilaian berdasarkan hasil kerja</b>						
9	Pimpinan pesantren melakukan penilaian berdasarkan hasil kerja guru					
10	Pimpinan pesantren melakukan penilaian kerja guru secara objektif jika bukan keluarga yayasan/pemilik					
11	Pimpinan pesantren memberikan teguran terhadap pekerjaan guru yang kurang baik					
<b>Konsultif</b>						
<b>Bermusyawarah</b>						
12	Pimpinan pesantren meminta pendapat dari guru tentang alternatif tindakan untuk menyelesaikan tugasnya					
13	Pimpinan bermusyawarah dengan guru dalam menyusun program tahunan					
14	Pimpinan pesantren melibatkan guru dalam					

	menyelesaikan permasalahan yang di hadapi sekolah					
	<b>Menerima konsultasi bawahan</b>					
15	Pimpinan pesantren menerima konsultasi semua permasalahan dan kendala guru					
16	Pimpinan pesantren memberikan waktu kepada guru untuk berkonsultasi tentang pelaksanaan tugasnya					
	<b>Partisipatif</b>					
	<b>Mengarahkan bawahan dalam melaksanakan tugas</b>					
17	Pimpinan pesantren mengarahkan guru dalam melaksanakan tugas					
18	Pimpinan pesantren memberikan motivasi kepada guru untuk menyelesaikan tugasnya dengan baik					
19	Pimpinan akan memberi sanksi yang berat kepada guru yang gagal dalam menjalankan tugas					
	<b>Memberikan kepercayaan kepada bawahan</b>					
20	Pimpinan pesantren memberikan kepercayaan kepada guru untuk melaksanakan tugas penting					
21	Pimpinan pesantren menentukan langkah-langkah penyelesaian tugas guru walaupun tidak sesuai dengan pekerjaan					
	<b>Delegatif</b>					
	<b>Memberikan tanggungjawab penuh kepada bawahan</b>					
22	Pimpinan pesantren memberikan tanggungjawab penuh kepada guru dalam melaksanakan tugasnya					
23	Pimpinan pesantren mempercayakan tugas bagian kantor kepada setiap guru yang dianggap mempunyai kemampuan					
	<b>Sedikit memberi bantuan kepada bawahan</b>					
24	Pimpinan pesantren sedikit memberi bantuan kepada guru untuk melaksanakan tugasnya					
25	Pimpinan pesantren hanya diam saja melihat guru senior yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan tugasnya					
26	Pimpinan pesantren memberikan motivasi kepada guru yang mengalami kesulitan					
	<b>Disiplin Kerja</b>					
	<b>Ketaatan waktu</b>					

	<b>Masuk dan pulang kerja tepat waktu</b>					
<b>1</b>	Saya masuk kerja tepat waktu sesuai peraturan					
<b>2</b>	Masuk kerja tepat waktu bukan hal penting bagi saya, yang terpenting saya hadir					
<b>3</b>	Saya pulang kerja lebih dulu dari waktu yang di tentukan					
<b>4</b>	Saya masuk dan pulang kerja semau saya karena saya tidak mau tepat waktu.					
	<b>Pengunaan waktu secara efektif</b>					
<b>5</b>	Saya menggunakan waktu kerja secara efektif					
<b>6</b>	Saya ikut andil memberikan kontribusi dalam setiap kegiatan					
<b>7</b>	Saya membiarkan siswa yang tidur di kelas sampai jam pelajaran selesai					
<b>8</b>	Saya memberikan jam tambahan kepada siswa yang belum faham materi pelajaran jika ada imbalan yang menarik					
<b>9</b>	Saya menyelesaikan tugas yang lain selain tugas pokok yang diberikan pimpinan					
	<b>Ketaatan peraturan kerja</b>					
<b>10</b>	Saya titip tanda tangan/absen jika saya datang terlambat masuk kantor/Rapat					
<b>11</b>	Saya memakai pakain seragam yang sudah di tentukan ketika sedang melaksanakan tugas					
<b>12</b>	Saya mengajukan ijin tidak masuk kerja sehari sebelum saya meninggalkan tugas					
<b>13</b>	Saya tidak meninggalkan kantor selama jam kerja berlangsung					
<b>14</b>	Saya tidak memperhatikan prosedur kerja yang telah di tentukan, yang terpenting saya melaksanakan tugas					
	<b>Tanggungjawab kerja</b>					
	<b>Mematuhi peraturan organisasi</b>					
<b>15</b>	Saya mematuhi semua peraturan organisasi					
<b>16</b>	Saya mengikuti upacara setiap setiap seminggu sekali					
<b>17</b>	Saya mengembalikan tempatnya semula setelah memakai peralatan kantor					
<b>18</b>	saya menghadiri rapat mingguan jika pimpinan yang memimpin rapat					
	<b>Menyelesaikan Target pekerjaan</b>					

19	Saya menyelesaikan target pekerjaan sesuai waktu yang di tentukan					
20	Saya menyampaikan materi pelajaran sesuai silabus sebelum ujian dilaksanakan					
21	Saya mengajar sesuai sesuai batasan silabus dan RPP yang telah di buat					
22	Saya menyelesaikan tugas kapan saja yang terpenting tugas selesai					
	<b>Membuat laporan kerja</b>					
23	Saya membuat laporan kerja setiap akhir bulan					
24	Saya membuat laporan setelah selesai melaksanakan kegiatan pondok maupun sekolah					
25	Saya menganggap membuat laporan hanya menambah waktu dan pekerjaan					
26	Saya terpaksa membuat laporan program per semester jika diminta pimpinan					

Terima kasih atas bantuan yang telah diberikan. Mohon diperiksa kembali untuk memastikan tidak ada Peryataan yang belum terjawab

## Lampiran 3

## JUMLAH DATA ANGGKET PENELITIAN

No	Variabel			No	Variabel			No	Variabel			No	Variabel		
	Y	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>		Y	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>		Y	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>		Y	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>
1	80	91	102	41	102	103	109	81	80	86	70	121	88	71	79
2	97	103	95	42	110	106	105	82	86	80	86	122	103	100	112
3	98	95	99	43	109	113	104	83	81	84	86	123	88	87	87
4	71	91	110	44	97	112	111	84	81	81	75	124	90	111	114
5	104	106	104	45	107	84	89	85	85	77	78	125	99	102	88
6	102	106	111	46	102	103	90	86	85	74	75	126	75	98	108
7	104	105	98	47	90	89	82	87	83	102	105	127	105	104	112
8	75	74	101	48	103	102	74	88	90	89	81	128	95	72	112
9	95	73	77	49	97	118	106	89	92	89	90	129	110	75	73
10	78	87	71	50	93	98	92	90	99	99	97	130	98	113	110
11	76	84	76	51	103	90	94	91	78	75	77	131	107	88	83
12	92	84	79	52	95	91	81	92	74	83	84	132	102	66	80
13	89	81	86	53	91	91	97	93	82	81	81	133	84	63	76
14	75	79	75	54	76	86	92	94	79	83	93	134	107	102	94
15	87	78	83	55	97	100	102	95	85	88	80	135	115	105	86
16	84	84	80	56	98	97	93	96	82	87	86	136	98	105	104
17	99	88	70	57	85	90	95	97	91	87	81	137	111	104	88
18	85	84	74	58	98	108	103	98	92	82	85	138	103	102	92
19	76	74	77	59	94	99	102	99	91	105	91	139	96	90	87
20	77	70	82	60	93	97	102	100	80	107	94	140	105	82	107
21	76	84	80	61	90	98	89	101	77	95	85	141	83	103	111
22	80	81	77	62	86	100	103	102	112	110	120	142	111	100	95
23	81	79	73	63	89	100	94	103	92	94	110	143	94	108	110
24	83	76	73	64	115	93	113	104	91	91	112	144	105	99	105
25	88	82	80	65	103	108	100	105	107	107	120	145	94	97	104
26	73	74	71	66	102	100	102	106	94	93	113	146	106	98	106
27	75	77	71	67	93	93	99	107	105	96	104	147	95	100	90
28	76	81	70	68	103	102	109	108	94	111	106	148	104	100	106
29	83	87	83	69	103	90	109	109	106	99	88	149	87	93	93
30	72	86	85	70	109	107	110	110	95	106	106	150	112	108	102
31	84	81	76	71	102	99	103	111	104	91	86	151	95	100	104
32	96	86	82	72	99	101	106	112	87	107	102	152	101	93	104
33	106	96	100	73	105	113	103	113	112	117	104	153	79	102	111
34	89	89	81	74	89	111	99	114	95	67	74	154	116	90	98
35	98	107	112	75	102	96	101	115	101	95	111	155	100	107	99
36	106	101	99	76	106	100	104	116	79	90	84	156	81	99	77
37	97	105	100	77	95	100	107	117	116	107	104	157	81	101	100
38	117	93	85	78	103	84	112	118	100	95	95	158	88	78	89
39	100	107	98	79	96	110	110	119	81	77	96	159	103	98	79
40	106	109	116	80	107	99	112	120	81	102	86	160	88	83	105

Lampiran 4



**YAYASAN PENDIDIKAN AL-QUR'AN  
INSTITUT PTIQ JAKARTA  
PROGRAM PASCASARJANA**

Jalan Lebak Bulus Raya No. 2 Cilandak, Lebak Bulus, Jakarta Selatan 12440  
Telp. 021-7600901, 75916961 Ext. 104 Fax. 021-75904826, www.ptiq.ac.id, email: pascasarjana@ptiq.ac.id  
Bank Syariah Mandiri : Rek. 7013903144, BNI : Rek. 000173.779.78, NPWP : 01.399.090.8.016.000

Nomor : PTIQ/059/PPs/C.1.3/VI/2017  
Lamp. :-  
Hal : Rekomendasi Penelitian

Kepada  
Yth. Pimpinan Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta  
di -  
Tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Yang bertanda tangan di bawah ini Direktur Program Pascasarjana Institut PTIQ Jakarta memberikan rekomendasi kepada Mahasiswa/Mahasiswi di bawah ini :

**N a m a** : Mukhlisin  
**N I M** : 152520059  
**Program Studi** : Magister Pendidikan Islam  
**Konsentrasi** : Manajemen Pendidikan Islam

Untuk melakukan perolehan dan pengumpulan data/ informasi dalam rangka penelitian penulisan tesis.

Sehubungan dengan itu, kami mohon Bapak/Ibu dapat membantu penelitian mahasiswa kami demi terlaksananya maksud tersebut di atas.

Demikian, atas perhatian dan kerjasamanya kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Jakarta, 12 Juni 2017

Direktur Program Pascasarjana  
Institut PTIQ Jakarta  
  
Prof. Dr. H. M. Darwis Huda, M. Si.

Lampiran 5



**YAYASAN PENDIDIKAN AL-QUR'AN  
INSTITUT PTIQ JAKARTA  
PROGRAM PASCASARJANA**

Jalan Lebak Bulus Raya No. 2 Cilandak, Lebak Bulus, Jakarta Selatan 12440  
Telp. 021-7690901, 75916961 Ext.104 Fax 021-75904826, www.ptiq.ac.id, email: pascasarjana@ptiq.ac.id  
Bank Syariah Mandiri : Rek. 7013903144, BNI : Rek. 000173 779 78, NPPWF : 01 394 090 8 016 000

**SURAT PENUGASAN PEMBIMBING**  
Nomor : PTIQ/074/PPs/C.1.1/IV/2017

Atas dasar usulan Ketua Program Studi Pendidikan Islam. Maka Direktur Pascasarjana Institut PTIQ menugaskan kepada :

1. **N a m a** : Prof. Dr. H.M. Darwis Hude, M.Si.  
Jabatan Akademik : Guru Besar  
Pembimbing I,
2. **N a m a** : Dr. Ahmad Zain Sarnoto, M.A., M.Pd.  
Jabatan Akademik : Lektor  
Sebagai Pembimbing II,

Untuk melaksanakan bimbingan Tesis sebagai pembimbing mahasiswa berikut ini:

- N a m a** : Mukhlisin  
**Nomor Induk Mahasiswa** : 152520059  
**Program Studi** : Magister Pendidikan Islam  
**Konsentrasi** : Manajemen Pendidikan Islam  
**Judul Tesis** : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kyai dan Disiplin Kerja terhadap Produktivitas Kerja Guru di Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta.

Waktu bimbingan kepada yang bersangkutan diberikan jangka waktu selama 8 (delapan) bulan sejak tanggal penugasan.

Demikian, atas kerjasamanya dihaturkan terima kasih.

Jakarta, 08 April 2017

Direktur Program Pascasarjana  
Institut PTIQ Jakarta  
  
Dr. H.M. Darwis Hude, M.Si.

**Lampiran 6**  
**DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

Nama : Mukhlisin  
TTL : Cahaya Timur, 27-11-1986  
Agama : Islam  
Status : Lajang  
Pekerjaan : Mahasiswa  
Email : [mukhlisin.addin@yahoo.co.id](mailto:mukhlisin.addin@yahoo.co.id)  
No. HP : 0853-1394-2209  
Alamat : Jl. Ulujami Raya No. 86 Pesanggrahan Jakarta Selatan

Riwayat Pendidikan:

1. SD. Negeri 26 Cahaya Timur, Kec. Batu Ampar, Kab. Kubu Raya, Kalimantan Barat.
2. MTs. Serba Guna Bangun Harjo, Kec. Batu Ampar, Kab. Kubu Raya, Kalimantan Barat.
3. MA. Pondok Pesantren Darul Ulum, Sui Raya, Kab. Kubu Raya, Kalimantan Barat.
4. S1. Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Darunnajah Jakarta.
5. S2. Pasca Sarjana Institut Perguruan Tinggi Ilmu Al-Qur'an (PTIQ) Jakarta.

Riwayat Pekerjaan:

1. Staf Tata Usaha (TU) pondok pesantren Darunnajah Jakarta.
2. Staf Perpustakaan Pondok pesantren Darunnajah Jakarta.
3. Staf Tabungan Santri (TAS) pondok pesantren Darunnajah Jakarta.
4. Staf Perpustakaan Sekolah Tinggi Agama Islam Darunnajah Jakarta
5. Tenaga Pendidik pondok pesantren Darunnajah Jakarta.

Demikian daftar riwayat hidup ini saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta, 10 September 2017

Mukhlisin