

**PENGARUH KETERAMPILAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DAN  
BUDAYA ORGANISASI SEKOLAH TERHADAP ETOS KERJA GURU  
MADRASAH TSANAWIYAH SWASTA  
DI KECAMATAN SERPONG TANGERANG SELATAN**

**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:

**M. NASHAKHUDIN**

**NIM: 172520037**

**PROGRAM STUDI  
MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
KONSENTRASI MANAJEMEN PENDIDIKAN DASAR DAN MENENGAH ISLAM  
PROGRAM PASCASARJANA  
INSTITUT PTIQ JAKARTA  
2021 M/1443 H**



## ABSTRAK

**M. NASHAKHUDIN:** 172520037, Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi Sekolah Terhadap Etos Kerja Guru Madrasah Tsanawiyah Swasta di Kecamatan Serpong Tangerang Selatan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh keterampilan manajerial kepala sekolah dan budaya organisasi sekolah terhadap etos kerja guru, baik secara parsial maupun secara simultan. Penelitian ini menggunakan metode survei dengan alat pengumpul data menggunakan angket. Sementara itu, data dianalisis dengan menggunakan analisis deskriptif. Hal tersebut dilakukan untuk melihat sebaran sampel, tingkat perkembangan variabel penelitian, uji prasyarat analisis statistik, dan uji t (parsial) dan uji F (simultan) dalam analisis regresi linier berganda sebagai pembuktian hipotesis yang diajukan. Sampel pada penelitian ini adalah guru-guru Madrasah Tsanawiyah Swasta di Kecamatan Serpong Kota Tangerang Selatan, sebanyak 77 orang guru. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa:

*Pertama*, terdapat pengaruh positif dan signifikan pada keterampilan manajerial kepala sekolah terhadap etos kerja guru dengan besarnya pengaruh 10,6% dan sisanya yaitu 89,4% ditentukan oleh faktor lainnya. Arah pengaruh dapat dilihat dari hasil analisis regresi linear sederhana, yang menunjukkan persamaan regresi linear sederhana (*unstandardized coefficients B*)  $\hat{Y} = 95,762 + 0,309 X_1$ . Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan satu unit skor keterampilan manajerial kepala sekolah akan memberikan pengaruh terhadap peningkatan skor etos kerja guru sebesar 96,071.

*Kedua*, terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi sekolah terhadap etos kerja guru dengan besarnya pengaruh 15,4% dan sisanya yaitu 84,6% ditentukan oleh faktor lainnya. Arah pengaruh dapat dilihat dari hasil analisis regresi sederhana, yang menunjukkan persamaan regresi linear sederhana (*unstandardized coefficients B*)  $\hat{Y} = 88,693 + 0,326 X_2$ . Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan satu unit skor budaya organisasi sekolah akan memberikan pengaruh terhadap peningkatan skor etos kerja guru sebesar 89,019.

*Ketiga*, terdapat pengaruh positif dan signifikan keterampilan manajerial kepala sekolah dan budaya organisasi sekolah jika diuji secara bersama-sama atau simultan terhadap etos kerja guru dengan besarnya pengaruh 21,7% dan sisanya yaitu 78,3% ditentukan oleh faktor lainnya. Arah pengaruh dapat dilihat dari hasil analisis regresi linear berganda, yang menunjukkan persamaan regresi (*unstandardized coefficients B*)  $\hat{Y} = 66,853 + 0,243 X_1 + 0,282 X_2$ . Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan skor keterampilan manajerial kepala sekolah dan budaya organisasi sekolah

secara bersama-sama atau simultan akan memberikan pengaruh terhadap peningkatan etos kerja guru, sebesar 67,378.

Kata Kunci: *Keterampilan manajerial kepala sekolah, budaya organisasi sekolah dan etos kerja guru.*

## ABSTRACT

**M. NASHAKHUDIN:** 172520037, The Effect of Managerial Skills of Principals and School Organizational Culture on Teacher Work Ethic Private Madrasah Tsanawiyah in Serpong Subdistrict South Tangerang.

This research aims to find out the influence of the managerial skills of principals and school organizational culture on the work ethic of teachers, both partially and simultaneously. This study uses survey methods with data collection tools using questionnaires. Meanwhile, the data is analyzed using descriptive analysis. This method to look at the distribution of samples, the rate of development of research variables, the prerequisite test of statistical analysis, and the t(partial)test and the F(simultaneous) test in linear regression analysis as proof of the proposed hypothesis. The sample in this study are the teachers Madrasah Tsanawiyah in Serpong Subdistrict of South Tangerang, a total of 77 teachers. The results of this study show that:

*First*, there is a positive and significant influence on the managerial skills of the principal on the work ethic of the teacher with a magnitude of 10.6% influence and the remaining 89.4% is determined by other factors. The direction of influence can be seen from the results of a simple linear regression analysis, which shows a simple linear regression equation (*unstandardized coefficients B*)  $\hat{Y} = 95.762 + 0.309 X_1$ . This means that each increase in one unit of the principal's managerial skills score will have an effect on an increase in the teacher's work ethic score of 96,071.

*Second*, there is a positive and significant influence on the school's organizational culture against the work ethic of teachers with a magnitude of 15.4% influence and the remaining 84.6% determined by other factors. The point of effect can be seen from the results of a simple regression analysis, which shows a simple linear regression equation (*unstandardized coefficients B*)  $\hat{Y} = 88,693 + 0.326 X_2$ . This means that any increase in the school's organizational culture score unit will have an effect on improving the teacher's work ethic score by 89,019.

*Third*, there is a positive and significant influence on the managerial skills of the head of the school and the school's organizational culture if tested jointly or simultaneously on the work ethic of teachers with a magnitude of 21.7% influence and the remaining 78.3% determined by other factors. The point of effect can be seen from the results of a double-stranded linear regression analysis, which shows regression equations (*unstandardized coefficients B*)  $\hat{Y} = 66,853 + 0,243 X_1 + 0,282 X_2$ . This means that any increase in the principal's managerial skills score and school organizational culture together or simultaneously will have an effect on improving the teacher's work ethic, by 67,378.

Keywords: *The managerial skills of the principal, the school's organizational culture and the teacher's work ethic.*

## الملخص

محمد نصاح الدين: ١٧٢٥٢٠٠٣٧, تأثير المهارات الإدارية الرئيسية والثقافة التنظيمية للمدرسة على أخلاقيات عمل المعلم المدرسة الثانوية الخاصة في جميع منطقة سيربونج تانجيرانج الجنوبية.

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد تأثير المهارات الإدارية الرئيسية والثقافة التنظيمية للمدرسة لأخلاقيات عمل المعلم منفصلاً أو مترامناً. استخدم هذا البحث طريقة المسح بأدوات جمع البيانات باستخدام أداة جمع البيانات باستخدام استبيان. أثناء تحليل البيانات باستخدام التحليل الوصفي لمعرفة توزيع العينة، ومستوى تطور متغيرات البحث، اختبار متطلب التحليل الإحصائي والاختبار t (جزئياً) والاختبار F (مترامناً) في تحليل الانحدار الخطي المتعدد لإثبات الفرضية المقترحة. العينة في هذه الدراسة هي المعلم المدرسة الثانوية الخاصة في جميع منطقة سيربونج تانجيرانج الجنوبية ما يصل إلى ٧٧ معلمًا. نتائج هذه الدراسة تدل على:

أولاً، هناك تأثير إيجابي وهام للمهارات الإدارية الرئيسية وأخلاقيات عمل المعلم ١٠,٦% والباقي ٨٩,٤% تحددتها عوامل أخرى. اتجاه التأثير يُنظر إليه من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط, يدل على معادلة انحدار خطي بسيطة (*unstandardized*)  
$$\hat{Y} = 95,762 + 0,309 X_1$$
 (*coefficients B*) مما يعني أن كل زيادة واحدة من المهارات الإدارية الرئيسية ستؤثر على زيادة درجات أخلاقيات عمل المعلم عند 96,071.

ثانياً، هناك تأثير إيجابي وهام للثقافة التنظيمية المدرسية على أخلاقيات عمل المعلم ١٥,٤% والباقي ٨٤,٦% تحددتها عوامل أخرى. اتجاه التأثير يُنظر إليه من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط, يدل على معادلة انحدار خطي بسيطة (*unstandardized*)  
$$\hat{Y} = 88,693 + 0,326 X_2$$
 (*coefficients B*) مما يعني أن كل زيادة واحدة من الثقافة التنظيمية المدرسية ، ستؤثر على زيادة درجات أخلاقيات عمل المعلم عند 89.019.

ثالثاً، هناك تأثير إيجابي وهام على المهارات الإدارية الرئيسية والثقافة التنظيمية للمدرسة إذا تم اختباره بشكل مشترك أو في وقت واحد وفقاً لأخلاقيات عمل المعلم بتأثير كبير ٢١.٧% والباقي تحدها عوامل أخرى. اتجاه التأثير يُنظر إليه من نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعددة يدل على معادلة الانحدار  $\hat{Y} = 66,853 + 0,243 X_1 + 0,282 X_2$ . مما يعني أن كل زيادة في درجة واحدة في المهارات الإدارية الرئيسية والثقافة التنظيمية للمدرسة، ستؤثر على زيادة درجات أخلاقيات عمل المعلم عند 67,378

الكلمات المفتاحية: المهارات الإدارية الرئيسية، الثقافة التنظيمية للمدرسة، أخلاقيات عمل المعلم.

## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : M. Nashakhudin  
Nomor Induk Mahasiswa : 172520037  
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam  
Prodi : Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah Islam  
Judul Tesis : Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi Sekolah terhadap Etos Kerja Guru Madrasah Tsanawiya Swasta di Kecamatan Serpong Tangerang Selatan

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 kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan tesis ini adalah hasil jiplakan (plagiat), maka saya setuju menerima hukuman yang berlaku di Institut lingkungan PTIQ dan perundang-undangan yang berlaku.

Jakarta, 24 Desember 2021  
Yang membuat pernyataan,



M. Nashakhudin



## TANDA PERSETUJUAN TESIS

PENGARUH KETERAMPILAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DAN  
BUDAYA ORGANISASI SEKOLAH TERHADAP ETOS KERJA GURU  
MADRASAH TSANAWIYAH SWASTA  
DI KECAMATAN SERPONG TANGERANG SELATAN

### 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 : M. Nashakhudin

NIM : 172520037

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

Jakarta, 24 Desember 2021

Menyetujui :

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II



Dr. H. FF Junaedi Sastradiharja, M.Pd.



Dr. Khasnah Syaidah, M. Ag.

Mengetahui,  
Ketua Program Studi/Konsentrasi



Dr. H. Akhmad Shunhaji, M.Pd.



## TANDA PENGESAHAN TESIS

PENGARUH KETERAMPILAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DAN  
BUDAYA ORGANISASI SEKOLAH TERHADAP ETOS KERJA GURU  
MADRASAH TSANAWIYAH SWASTA  
DI KECAMATAN SERPONG TANGERANG SELATAN

Disusun oleh:

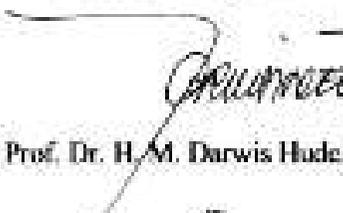
Nama : M. Nashakhudin  
Nomor Induk Mahasiswa : 172520037  
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam  
Prodi : Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah Islam

Telah diajukan pada sidang munaqasah pada tanggal:  
29 Desember 2021

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	Anggota/Penguji	
3.	Dr. H. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I	Anggota/Penguji	
4.	Dr. H. EE Junsedi Sastradiharja, M.Pd.	Anggota/Pembimbing	
5.	Dr. Khusnah Syuidah, M. Ag.	Anggota/Pembimbing	
6.	Dr. H. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I	Panitera/Sekretaris	

Jakarta, 29 Desember 2021

Mengetahui,  
Direktur Program Pascasarjana  
Institut PTIQ Jakarta,

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



## TRANSLITERASI HURUF ARAB KE LATIN

Pedoman Transliterasi Arab-Latin yang digunakan dalam penulisan karya ilmiah (desertasi atau tesis) di Institut PTIQ Jakarta didasarkan pada Keputusan Bersama (SKB) Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, Nomor: 158 Tahun 1987 dan Nomor : 0543b/U/1987.

Di bawah ini daftar huruf-huruf Arab dan transliterasinya dengan huruf latin.

### 1. Konsonan

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	Ba	B	Be
ت	Ta	T	Te
ث	Ṡa	Ṡ	Es (dengan titik di atas)
ج	Ja	J	Je
ح	Ḥa	Ḥ	Ha (dengan titik di bawah)
خ	Kha	Kh	Ka dan Ha
د	Dal	D	De
ذ	Ḍal	Ḍ	Zet (dengan titik di atas)
ر	Ra	R	Er
ز	Za	Z	Zet
س	Sa	S	Es
ش	Sya	SY	Es dan Ye
ص	Ṣa	Ṣ	Es (dengan titik di bawah)
ض	Ḍat	Ḍ	De (dengan titik di bawah)
ط	Ṭa	Ṭ	Te (dengan titik di bawah)
ظ	Ḍa	Ḍ	Zet (dengan titik di bawah)
ع	‘Ain	‘	Apostrof Terbalik
غ	Ga	G	Ge
ف	Fa	F	Ef
ق	Qa	Q	Qi
ك	Ka	K	Ka
ل	La	L	El
م	Ma	M	Em
ن	Na	N	En
و	Wa	W	We
هـ	Ha	H	Ha
ء	Hamzah	’	Apostrof
ي	Ya	Y	Ye

Hamzah (ء) yang terletak di awal kata mengikuti vokalnya tanpa diberi tanda apa pun. Jika hamzah (ء) terletak di tengah atau di akhir, maka ditulis dengan tanda (').

## 2. Vokal

Vokal bahasa Arab, seperti vokal bahasa Indonesia, terdiri atas vokal tunggal atau monoftong dan vokal rangkap atau diftong. Vokal tunggal bahasa Arab yang lambangnya berupa tanda atau harakat, transliterasinya sebagai berikut:

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
اَ	Fathah	A	A
اِ	Kasrah	I	I
اُ	Ḍammah	U	U

Vokal rangkap bahasa Arab yang lambangnya berupa gabungan antara harakat dan huruf, transliterasinya berupa gabungan huruf, yaitu:

Tanda	Nama	Huruf Latin	Nama
أَي	Fathah dan ya	Ai	A dan I
أَوْ	Fathah dan wau	Iu	A dan U

## 3. Maddah

*Maddah* atau vokal panjang yang lambangnya berupa harkat dan huruf, transliterasinya berupa huruf dan tanda, yaitu:

Harkat dan Huruf	Nama	Huruf dan Tanda	Nama
اَ اِي	Fathah dan alif atau ya	ā	a dan garis di atas
اِ اِي	Kasrah dan ya	ī	i dan garis di atas
اُ اِي	Ḍammah dan wau	ū	u dan garis di atas

## 4. Ta Marbūṭah

Transliterasi untuk *ta marbūṭah* ada dua, yaitu: *ta marbūṭah* yang hidup atau mendapat harkat *fathah*, *kasrah*, dan *ḍammah*, transliterasinya adalah [t]. Sedangkan *ta marbūṭah* yang mati atau mendapat harkat sukun, transliterasinya adalah [h].

Kalau pada kata yang berakhir dengan *ta marbūṭah* diikuti oleh kata yang menggunakan kata sandang al- serta bacaan kedua kata itu terpisah, maka *ta marbūṭah* itu ditransliterasikan dengan ha (h).

#### 5. **Syaddah (Tasydīd)**

*Syaddah* atau *tasydīd* yang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan sebuah tanda *tasydīd* ( ّ ), dalam transliterasi ini dilambangkan dengan perulangan huruf (konsonan ganda) yang diberi tanda *syaddah*.

Jika huruf ع ber- *tasydīd* di akhir sebuah kata dan didahului oleh huruf berharakat kasrah ( ِ ), maka ia ditransliterasi seperti huruf *maddah* (ī).

#### 6. **Kata Sandang**

Kata sandang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan huruf ل (alif lam ma‘arifah). Dalam pedoman transliterasi ini, kata sandang ditransliterasi seperti biasa, al-, baik ketika ia diikuti oleh huruf syamsiah maupun huruf qamariah. Kata sandang tidak mengikuti bunyi huruf langsung yang mengikutinya. Kata sandang ditulis terpisah dari kata yang mengikutinya dan dihubungkan dengan garis mendatar (-).

#### 7. **Hamzah**

Aturan transliterasi huruf hamzah menjadi apostrof (‘) hanya berlaku bagi hamzah yang terletak di tengah dan akhir kata. Namun, bila hamzah terletak di awal kata, ia tidak dilambangkan, karena dalam tulisan Arab ia berupa alif.

#### 8. **Penulisan Kata Arab yang Lazim digunakan dalam Bahasa Indonesia**

Kata, istilah atau kalimat Arab yang ditransliterasi adalah kata, istilah atau kalimat yang belum dibakukan dalam bahasa Indonesia. Kata, istilah atau kalimat yang sudah lazim dan menjadi bagian dari pembendaharaan bahasa Indonesia, atau sudah sering ditulis dalam tulisan bahasa Indonesia, tidak lagi ditulis menurut cara transliterasi di atas. Misalnya kata Alquran (dari *al-Qur‘ān*), sunnah, hadis, khusus dan umum. Namun, bila kata-kata tersebut menjadi bagian dari satu rangkaian teks Arab, maka mereka harus ditransliterasi secara utuh. Contoh:

#### 9. **Lafz al-Jalālah (الله)**

Kata “Allah” yang didahului partikel seperti huruf *jarr* dan huruf lainnya atau berkedudukan sebagai *muḍāf ilaih* (frasa nominal), ditransliterasi tanpa huruf hamzah.

Adapun *ta marbūṭah* di akhir kata yang disandarkan kepada *lafz al-jalālah*, ditransliterasi dengan huruf [t].

#### 10. **Huruf Kapital**

Walau sistem tulisan Arab tidak mengenal huruf kapital (*All*

*Caps*), dalam transliterasinya huruf-huruf tersebut dikenai ketentuan tentang penggunaan huruf kapital berdasarkan pedoman ejaan Bahasa Indonesia yang berlaku (EYD). Huruf kapital, misalnya, digunakan untuk menuliskan huruf awal nama diri (orang, tempat, bulan) dan huruf pertama pada permulaan kalimat. Bila nama diri didahului oleh kata sandang (al-), maka yang ditulis dengan huruf kapital tetap huruf awal nama diri tersebut, bukan huruf awal kata sandangnya. Jika terletak pada awal kalimat, maka huruf A dari kata sandang tersebut menggunakan huruf kapital (Al-). Ketentuan yang sama juga berlaku untuk huruf awal dari judul referensi yang didahului oleh kata sandang al-, baik ketika ia ditulis dalam teks maupun dalam catatan rujukan (CK, DP, CDK, dan DR).

## **KATA PENGANTAR**

Alhamdulillah, segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya serta karunianya penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Dan Budaya Organisasi Sekolah Terhadap Etos Kerja Guru Madrasah Tsanawiyah Swasta Di Kecamatan Serpong Kota Tangerang Selatan

Shalawat dan salam semoga tetap dilimpahkan kepada penghulu para nabi dan utusan Rasulullah Muhammad SAW, begitu juga kepada keluarganya, sahabatnya, semoga limpahannya sampai kepada umatnya yang senantiasa mengikuti ajaran-ajarannya. Amin.

Tesis ini dibuat dalam rangka memenuhi persyaratan menyelesaikan program magister untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan. Selanjutnya, penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tesis ini banyak sekali hambatan dan kesulitan yang dihadapi. Namun berkat bantuan, motivasi, arahan dan bimbingan dari berbagai pihak, segala kendala dapat teratasi hingga akhirnya penulis dapat menyelesaikan tesis ini.

Untuk itu, dengan segala kerendahan hati, penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang tidak terhingga kepada:

1. Prof. Dr. H. 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 Dr. H. EE Junaedi Sastradiharja, M.Pd. dan Dr. Khasnah Syaidah, M. Ag., yang telah menyediakan waktu, pikiran dan

tenaganya untuk memberikan bimbingan, pengarahan dan petunjuknya kepada penulis dalam penyusunan tesis ini.

5. Segenap Civitas Institut PTIQ Jakarta, baik staf maupun tenaga kependidikan para dosen yang telah memberikan bantuan dalam penyelesaian penulisan tesis ini.
6. Kepala MTs. Nurul Falah Lengkong Gudang Serpong, Kepala MTs. Nurul Falah Ciater Serpong, Kepala MTs. Serpong Serpong, dan Kepala MTs. Nur As-Sholihat Lengkong Wetan Serpong beserta Dewan Guru dan Staffnya atas partisipasi dan dukungannya.
7. Orang tua tersayang Parihah (almh) dan Aripin (alm). Inilah persembahan bakti saya semoga menjadi amal shaleh dalam kehidupan yang abadi.
8. Terakhir kepada istri tercinta, Sadini yang selalu mendukung dan menyemangati penulis dalam segala aktivitas.

Semoga Allah yang Maha Rahman dan Rahim membalas kebaikan semua pihak yang telah membantu penulis menyelesaikan tesis ini.

Akhirnya kesempurnaan hanya milik Allah semata dan kekurangan adalah milik penulis sebagai manusia biasa. Saran dan masukan selalu penulis perlukan untuk perbaikan penelitian ini.

Jakarta, 24 Desember 2021



M. Nashakhudin

## DAFTAR ISI

Judul .....	i
Abstark .....	iii
Pernyataan Keaslian Tesis .....	ix
Halama Persetujuan Pembimbing .....	xi
Halaman Pengesahan Penguji .....	xiii
Pedoman Transliterasi .....	xv
Kata Pengantar .....	xix
Daftar Isi .....	xxi
Daftar Tabel .....	xxv
Daftar Gambar .....	xxvii
Daftar Lampiran .....	xxix
<b>BAB I. PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi Masalah .....	10
C. Pembatasan dan Perumusan Masalah .....	11
D. Tujuan Penelitian .....	11
E. Manfaat Penelitian .....	11
<b>BAB II. KAJIAN PUSTAKA DAN TINJAUAN TEORI .....</b>	<b>13</b>
A. Etos Kerja Guru .....	13
1. Hakikat Etos Kerja Guru .....	13
2. Karakteristik Etos Kerja Guru .....	21
3. Faktor yang Mempengaruhi Etos Kerja Guru .....	32
B. Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah .....	38
1. Hakikat Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah .....	38
2. Kirteria Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah .....	44

3. Efektivitas Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah .	48
4. Unsur-Unsur Manajemen Yang Dikelola Kepala Sekolah .....	52
C. Budaya Organisasi Sekolah .....	59
1. Hakikat Budaya Organisasi Sekolah.....	59
2. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi Sekolah.....	66
3. Peran Budaya Organisasi Sekolah .....	71
D. Penelitian Terdahulu Yang Relevan .....	80
E. Asumsi, Paradigma, dan Kerangka Penelitian .....	83
F. Hipotesis .....	85
<b>BAB III. METODE PENELITIAN.....</b>	<b>87</b>
A. Populasi dan Sampel .....	88
1. Populasi .....	88
2. Sampel .....	88
B. Sifat Data .....	91
C. Variabel Penelitian dan Skala Pengukuran .....	91
D. Instrumen Pengumpulan Data .....	93
E. Jenis Data Penelitian .....	93
F. Sumber Data .....	94
G. Teknik Pengumpulan Data .....	94
H. Kisi-Kisi Instrumen.....	95
1. Variabel Etos Kerja Guru (Y) .....	95
2. Variabel Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah (X <sub>1</sub> )....	96
3. Variabel Budaya Organisasi Sekolah (X <sub>2</sub> ) .....	97
I. Uji Coba dan Kalibrasi Instrumen Penelitian .....	98
1. Uji Coba Instrumen .....	98
2. Kalibrasi Instrumen Penelitian .....	99
J. Teknik Analisis Data dan Pengujian Hipotesis.....	105
K. Hipotesis Statistik .....	112
L. Waktu dan Tempat Penelitian .....	114
M. Jadwal Penelitian .....	114
<b>BAB IV. DESKRIPSI DATA DAN UJI HIPOTESIS.....</b>	<b>117</b>
A. Tinjauan Umum Objek Penelitian .....	117
B. Analisis Butir Instrumen Penelitian .....	121
C. Analisa Deskriptif Data Hasil Penelitian.....	144
D. Uji Prasyarat Analisa Statistik Inferensial .....	155
E. Pengujian Hipotesis Penelitian .....	162
F. Pembahasan Hasil Penelitian .....	172
G. Keterbatasan Penelitian.....	177

BAB V. PENUTUP .....	179
A. Kesimpulan Hasil Penelitian .....	179
B. Implikasi Hasil Penelitian .....	180
C. Saran .....	182
DAFTAR PUSTAKA .....	185
LAMPIRAN	
DAFTAR RIWAYAT HUDUP	



## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Sebaran Sampel dan Populasinya.....	91
Tabel 3.2	Skala Likert Sikap .....	93
Tabel 3.3	Matrik Variabel, Indikator dan Kisi-Kisi Instrumen Etos Kerja Guru .....	96
Tabel 3.4	Matrik Variabel, Indikator dan Kisi-Kisi Instrumrn Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah.....	97
Tabel 3.5	Matrik Variabel, Indikator dan Kisi-Kisi Instrumen Budaya Orga nisasi Sekoah.....	98
Tabel 3.6	Rekapitulasi Hasl Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Etos Kerja Guru (Y) .....	100
Tabel 3.7	Rekapitulasi Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah (X <sub>1</sub> ) .....	102
Tabel 3.8	Rakapitulasi Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Budaya Organisasi Sekolah (X <sub>2</sub> ) .....	103
Tabel 3.9	Tahap Kegiatan Penyusunan Tesis.....	114
Tabel 4.1	Analisis Butir Instrumen Berdasarkan Data Hasil Penelitian Variabel Etos Kerja Guru (Y) .....	121
Tabel 4.2	Analisis Butir Instrumen Berdasarkan Data Hasil Penelitian Variabel Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah (X <sub>1</sub> ) ...	128
Tabel 4.3	Analisis Butir Instrumen Berdasarkan Data Hasil Penelitian Variabel Budaya Organisasi Sekolah (X <sub>2</sub> ) .....	136
Tabel 4.4	Data Deskriptif Variabel Etos Kerja (Y) .....	145
Tabel 4.5	Distribusi Frekuensi Skor Etos erja Guru (Y).....	146
Tabel 4.6	Data Deskriptif Variabel Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah (X <sub>1</sub> ) .....	148
Tabel 4.7	Distribusi Frekuensi Skor Keterampilan Manajerial Kepala	

Sekolah ( $X_1$ ) .....	149
Tabel 4.8 Data Deskriptif Variabel Budaya Organisasi Sekolah .....	151
Tabel 4.9 Distribusi Frekuensi Skor Variabel Budaya Organisasi Sekolah .....	152
Tabel 4.10 Rekapitulasi Data Deskriptif Variabel Y, $X_1$ , $X_2$ .....	155
Tabel 4.11 Uji Normalitas Galat Taksiran Y dan $X_1$ .....	156
Tabel 4.12 Uji Normalitas Galat Taksiran Y dan $X_2$ .....	157
Tabel 4.13 Rekapitulasi Hasil Uji Normalitas Galat Taksiran .....	158
Tabel 4.14 ANOVA (Y atas $X_1$ ) .....	158
Tabel 4.15 ANOVA (Y atas $X_2$ ) .....	159
Tabel 4.16 Rekapitulasi Hasil Uji Linearitas Persamaan Regresi Y atas $X_1$ , $X_2$ .....	160
Tabel 4.17 Rekapitulasi Hasil Uji Homogenitas Varian Variabel Y atas $X_1$ dan $X_2$ .....	161
Tabel 4.18 Uji t Parsial Dalam Analisis Regresi Linear Berganda Uji Pengaruh $X_1$ terhadap Y .....	163
Tabel 4.19 Besarnya Pengaruh (Koefisien Determinasi) ( $\rho_{y.1}$ ) .....	164
Tabel 4.20 Arah pengaruh (Koefisien Regresi Sederhana) ( $\rho_{y.1}$ ) .....	165
Tabel 4.21 Uji t Parsial Dalam Analisis Regresi Linear Berganda Uji Pengaruh $X_1$ terhadap Y .....	166
Tabel 4.22 Besarnya Pengaruh (Koefisien Determinasi) .....	167
Tabel 4.23 Arah Pengaruh (Koefisien Regresi Sederhana) ( $\rho_{y.2}$ ) ...	168
Tabel 4.24 Uji F Simultan ( $H_{ju}$ F) Dalam Analisis Regresi Linear Berganda $X_1$ , $X_2$ , Terhadap Y .....	170
Tabel 4.25 Besar Pengaruh (Koefisien Determinasi Ganda) ( $R_{y.1.2}$ ) ...	170
Tabel 4.26 Arah Pengaruh (Koefisien Regresi Ganda) ( $R_{y.1.2}$ ) .....	171
Tabel 4.27 Rekapitulasi Uji t Parsial dan Uji F Simultan Dalam Analisa Regresi Linear Berganda .....	172

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1	Gambar Konstelasi Variabel Penelitian .....	92
Gambar 4.1	Histogram Variabel Etos Kerja Guru (Y) .....	147
Gambar 4.2	Posisi Skor Empirik Terhadap Skor Teritorik Variabel Etos Kerja Guru (Y) .....	148
Gambar 4.3	Histogram Variabel Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah ( $X_1$ ) .....	150
Gambar 4.4	Posisi Skor Empirik Terhadap Skor Teoritik Variabel Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah ( $X_1$ ) .....	151
Gambar 4.5	Histogram Variabel Budaya Organisasi Sekolah ( $X_2$ ) ...	154
Gambar 4.6	Skor Empirik Terhadap Skor Teoritik Variabel Budaya Organisasi Sekolah ( $X_2$ ) .....	154
Gambar 4.7	Heteroskedastisitas ( $Y-X_1$ ) .....	160
Gambar 4.8	Heteroskedastisitas ( $Y-X_2$ ) .....	161
Gambar 4.9	Kurva Regresi Linear $X_1$ -Y .....	164
Gambar 4.10	Diagram Pancar Persamaan Regresi Y atas $X_1$ .....	165
Gambar 4.11	Kurva Regresi Linear $X_1$ -Y .....	167
Gambar 4.12	Diagram Pancar Persamaan Regresi Y atas $X_2$ .....	168



## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran A : Instrumen Penelitian
- Lampiran B : Tabulasi Pengujian Validitas Berdasarkan Data Hasil Uji  
Coba
- Lampiran C : Tabulasi Data Hasil penelitian
- Lampiran D : Tabel T
- Lampiran E : Tabel F
- Lampiran F : Tabel Z
- Lampiran G : Tabel R
- Lampiran H : Surat Penugasan Pembimbing
- Lampiran I : Permohonan Penelitian
- Lampiran J : Surat Jawaban Penelitian



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sangat dinamis dari masa ke masa, berakibat pada kebutuhan akan tersedianya sumber daya manusia yang berkualitas dimasa kini dan pada masa yang akan datang. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang memunculkan modernisasi dan globalisasi di berbagai bidang yang bisa mempersempit batas ruang dan waktu. Modernisasi melahirkan perubahan tata cara dalam melakukan pekerjaan dari sederhana menjadi kompleks, dari manual menjadi berbasis teknologi dan komputerisasi, yang menuntut penguasaan pengetahuan dan keterampilan dengan berbagai inovasi. Untuk dapat menyiapkan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi dan mampu berkompetisi secara di era global bukan suatu hal mudah. Perlu kerja ekstra keras dari semua komponen bangsa.

Upaya menyiapkan sumber daya manusia tidak dapat dilakukan dalam waktu singkat, tetapi perlu waktu yang lama dan proses yang panjang dan terencana. Untuk merealisasikannya, dibutuhkan lembaga-lembaga penyelenggara pendidikan yang berkualitas, didukung pendidik dan tenaga kependidikan yang berkualitas pula. Pendidikan merupakan sarana untuk menyediakan sumber daya manusia yang menjadi modal untuk bisa menentukan masa depan suatu negara. Salah satu indikator kemajuan suatu negara dapat dilihat dari kualitas pendidikan dan sumber daya manusia yang dihasilkannya. Indikator kualitas pendidikan ditandai dengan keberhasilannya dalam menghasilkan dan menyediakan sumberdaya manusia.

Dalam kaitan ini, pemerintah Republik Indonesia merespon peningkatan kualitas pendidikan dengan menyiapkan sistem pendidikan dan menerbitkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Disebutkan bahwa pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta ketrampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.<sup>1</sup> Secara alamiah, anak dilahirkan ke dunia disertai dengan potensi-potensi yang tumbuh kembangnya mengikuti pertumbuhan dan perkembangan fisiknya. Pertumbuhan fisik dan perkembangan motoriknya pada masa balita dibantu dan diawasi oleh orang tuanya. Memasuki usia sekolah mulai dari pra sekolah, pendidikan dasar dan menengah, perkembangan potensi anak dibimbing dan diawasi oleh pendidik pada lembaga-lembaga pendidikan. Dalam kaitan ini, Langeveld sebagaimana dikutip Muhammad Kristiawan menjelaskan bahwa pendidikan adalah setiap usaha, pengaruh, perlindungan, dan bantuan yang diberikan kepada anak tertuju kepada pendewasaan anak itu, atau lebih tepat membantu anak agar cukup cakap melaksanakan tugas hidupnya sendiri.<sup>2</sup> Dengan demikian dapat dipahami bahwa pendidikan merupakan suatu kegiatan untuk menyiapkan peserta didik melalui transfer ilmu atau pengetahuan, diberikan oleh orang dewasa (pendidik) kepada anak (peserta didik) melalui kegiatan belajar mengajar, bimbingan, pembiasaan, dan latihan. Melalui proses pendidikan, peserta didik diharapkan akan memiliki pengetahuan dan keterampilan yang dapat dikembangkan serta kepribadian yang baik.

Pengembangan potensi peserta didik akan maksimal apabila prosesnya dilakukan dalam lembaga pendidikan yang berkualitas. Kualitas lembaga pendidikan dipengaruhi oleh sumber daya manusia yang mengelola pendidikan tersebut, dan didukung oleh suasana lingkungan belajar yang kondusif. Tolak ukur kualitasnya secara faktual dapat dibuktikan dari lulusan (*out put*) yang dihasilkan mampu berkompetisi baik di dunia kerja, beradaptasi di lingkungan pendidikan pada tingkat selanjutnya, maupun di lingkungan masyarakat yang merupakan tempat bersosialisasi, mempraktekkan, mengamalkan, dan memanfaatkan pengetahuan dan kemampuan yang dimilikinya.

Indonesia akan menghadapi bonus demografi. Tepatnya pada era tahun 2045 dimana jumlah penduduk usia produktif 15-64 tahun, lebih

---

<sup>1</sup> Sekretaris Negara Republik Indonesia, *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003, Tentang Sistem Pendidikan Nasional*, Pasal 1 Ayat 1, hal. 1.

<sup>2</sup> Muhammad Kristiawan, *at. al., Manajemen Pendidikan*, Yogyakarta: Deepublis, 2017. hal. 2.

besar dibandingkan penduduk usia tidak produktif di bawah 15 tahun dan di atas 64 tahun. Jika tidak dipersiapkan dengan baik keadaan ini berpotensi menimbulkan persoalan. Persoalan-persoalan yang timbul dapat dipecahkan bersama-sama dengan berkolaborasi antar elemen. Menyikapi bonus deografi, bidang pendidikan menjadi faktor penting karenanya pendidikan yang bermutu harus terus diupayakan oleh semua pihak. Guru merupakan sumber daya manusia yang dominan dalam lembaga pendidikan, karena gurulah yang berperan dan berhubungan langsung dengan anak (peserta didik) dalam menyelenggarakan pembelajaran. Guru adalah kunci, mereka adalah mutiaranya agen perunagah (*agent of change*), pelaku perubahan agar menghasilkan manusia Indonesia yang religius, cerdas, produktif, andal dan komprehensif melalui layanan pembelajaran yang prima terhadap peserta didiknya, sehingga terwujud generasi emas tahun 2045.<sup>3</sup>

Guru merupakan profesi bukan pekerjaan biasa yang dapat dilakukan oleh semua orang. Diperlukan persyaratan dan keahlian khusus untuk biasa melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Tanggung jawab guru dalam melaksanakan profesinya tidaklah ringan, karena tugasnya untuk menyelenggarakan proses pembelajaran. Pembelajaran akan berkualitas didukung oleh penguasaan guru akan materi pembelajaran, pemilihan metode dan model pembelajaran, pemilihan alat bantu dan evaluasi pembelajaran, yang sesuai dengan materi dan kondisi peserta didiknya. Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.<sup>4</sup> Selain tugas tersebut, guru mempunyai kewajiban untuk melengkapi perangkat administrasi guru, sebagai persiapan dan pendukung penyelenggaraan proses belajar mengajar. Untuk itu, dibutuhkan etos kerja dan komitmen yang tinggi dalam menjalankan tugas profesinya. Guru yang memiliki etos kerja selalu berusaha untuk mandiri, mengembangkan dirinya, dan meningkatkan kualitas kerjanya.

Untuk menyelenggarakan proses belajar mengajar yang kondusif dan membantu mengembangkan potensi peserta didik dengan maksimal, guru harus memiliki kompetensi. Standar kompetensi guru adalah parameter yang telah ditetapkan bagi seorang guru berupa kemampuan yang harus dikuasai supaya layak untuk menyandang profesi sebagai

---

<sup>3</sup> Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, *Peta Jalan Generasi Emas Indonesia 2045*, <https://paska.kemdikbud.go.id> . diakses pada 26 Oktober 2021, 04:05.

<sup>4</sup> Kementerian Hukum Dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia, *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen*, hal. 2.

guru.<sup>5</sup> Kompetensi yang harus dimiliki guru sebagai tenaga profesional adalah kemampuan atau keterampilan guru untuk mengelola suatu proses pembelajaran atau interaksi belajar mengajar dengan peserta didik (kompetensi pedagogik), karakter yang mencerminkan kepribadian seorang guru (kompetensi kepribadian), keterampilan komunikasi, bersikap dan berinteraksi secara umum, baik itu dengan peserta didik, sesama guru, tenaga kependidikan, orang tua siswa, hingga masyarakat secara luas (kompetensi sosial), dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi. Dengan kualifikasi akademik yang dimiliki dan standar kompetensi yang dikuasai seorang guru diharapkan mampu melaksanakan tugasnya dengan baik dan penuh tanggung jawab dengan hasil sesuai yang diharapkan. Dalam menjalankan pekerjaannya, guru dituntut untuk mampu bekerja dengan maksimal sebagai wujud etos kerja, sehingga tujuan pendidikan yang ingin dicapai dapat terwujud.

Harapan yang tinggi masyarakat akan keberhasilan anaknya di sekolah terhadap guru, menjadi beban tersendiri bagi guru. Guru sering kali disalahkan atas perilaku kurang baik yang dilakukan oleh peserta didiknya. Kegagalan beberapa peserta didiknya, gurupun menjadi tumpuan kesalahan. Padahal banyak upaya-upaya lain yang sudah dilakukan oleh guru dalam melaksanakan proses mengajar dan mendidik. Disisi lain, guru memiliki tanggung jawab terhadap ekonomi keluarga, sementara kesejahteraan yang didapatkan apabila hanya bertugas di satu sekolah tidak dapat menutup kebutuhan keluarganya. Banyak guru yang terpaksa harus bertugas di beberapa sekolah demi untuk mencukupi kebutuhannya. Keadaan ini menjadi kendala bagi guru dan berpotensi mengurangi etos kerja guru

Terdapat sejumlah data dari beberapa madrasah tsanawiyah swasta di Kecamatan Serpong tentang prosentase guru rangkap tugas. Madrasah Tsanawiyah Serpong jumlah guru 36 orang dan guru yang rangkap tugas ada 16 orang, artinya 44% guru mempunyai rangkap tugas. Madrasah Tsanawiyah Nurul Falah Lengkong Gudang jumlah guru 18 orang dan guru yang rangkap tugas sejumlah 15 orang, artinya 83% guru menjalani rangkap tugas. Madrasah Tsanawiyah Nurul Falah Ciater jumlah guru 22 orang dan guru yang rangkap tugas ada 17 orang, berarti 77% guru yang mempunyai rangkap tugas. Madrasah Tsanawiyah Nur As-Sholihat Lengkong Wetan jumlah guru 31 orang dan guru yang rangkap tugas ada 13 orang, yang berarti pula 42% guru yang mempunyai rangkap tugas.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup>Daryanto, *Standar Kompetensi dan Penilaian Kinerja Guru Profesional*, Yogyakarta: Gava Media, 2013, hal. 146

<sup>6</sup>Hasil wawancara dengan Kepala MTs. Nur As-Sholihat, Kepala MTs. Nurul Falah Lengkong, Wakil kepala MTs. Nurul Falah Ciater, Wakil Kepala MTs. Serpong tanggal, 13 dan 14 Oktober 2021

Secara keseluruhan 57 % guru madrasah tsanawiyah di Kecamatan Serpong bertugas sekurang-kurangnya pada dua sekolah.

Rangkap tugas yang dijalani guru dalam upaya memenuhi kebutuhan ekonomi berakibat berkurangnya tenaga guru dan berkurangnya kualitas pembelajaran yang dilakukan guru. Guru melaksanakan kegiatan belajar mengajar tidak sesuai dengan alokasi waktu yang telah ditetapkan, masih adanya sebagian guru yang menjadikan mengajar hanya sebagai kewajiban saja tanpa memikirkan kepentingan siswa dan kepentingan sekolah, kurang adanya inisiatif guru berupa kreatifitas dalam kegiatan pembelajaran, sebagian guru yang mementingkan kepentingan pribadi diatas kepentingan sekolah. Anita Zagoto menyimpulkan hasil penelitian yang dilakukan di Sekolah Menengah Atas Swasta Kampus Telukdalam bahwa ada pengaruh positif antara kompensasi terhadap etos kerja guru sebesar 36.2 %.<sup>7</sup> Penelitian lain dilakukan oleh Candra Fadillah di SMP Islam Ruhama Cirendeui. Penelitian menghasilkan kesimpulan yang menunjukkan bahwa ada pengaruh antara tingkat pendapatan dengan etos kerja guru sebesar 23 %.<sup>8</sup> Dari dua penelitian ini dapat dipahami bahwa beban ekonomi yang ditanggung guru-guru yang mengajar di sekolah-sekolah swasta menjadi faktor yang mempengaruhi etos kerja mereka. Guru harus mencari sumber pendapatan lain untuk menutupi kebutuhannya. Sebagian guru melakukan dengan cara mengajar di sekolah yang berbeda, sebagian lainnya memilih jenis pekerjaan lain yang berbeda dengan profesinya sebagai guru.

Akibat lain, capaian hasil belajar peserta didik tidak sesuai dengan yang diharapkan. Salah satu indikasinya adalah capaian rerata nilai hasil Ujian Nasional (UN) tahun pelajaran 2017/2018 dan 2018/2019 empat madrasah tsanawiyah di Kecamatan Serpong masih berada di bawah kisaran nilai 55. Madrasah Tsanawiyah Serpong tahun 2018 capaian rerata nilai UN 48.92, tahun 2019 capaian rerata nilai UN 52.40. Madrasah Tsanawiyah Nur As-Sholihat tahun 2018 rerata nilai UN 43.82, tahun 2019 capaian nilai UN 45.93. Madrasah Tsanawiyah Nurul Falah Lengkong Gudang tahun 2018 capaian rerata nilai UN 41.22, tahun 2019 capaian rerata nilai UN 42.10. Madrasah Tsanawiyah Nurul Falah Ciater tahun 2018 capaian rerata nilai UN 42.96, tahun 2019 capai rerata nilai

---

<sup>7</sup> Anita Zagoto, "Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Etos Kerja Guru Di SMA Swasta Kampus Telukdalam," dalam *Jurnal Education and development* Institut Pendidikan Tapanuli Selatan, Vol.8 No.3 Tahun 2020, hal. 929.

<sup>8</sup> Candra Fadillah, "Tingkat pendapatan dan pengaruhnya terhadap etos kerja guru dalam mengajar (studi kasus di SMP Islam Ruhama)," dalam *Skripsi* UIN Syarif Hidayatullah Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Jakarta Tahun 2010, hal. 90.

UN 44.94.<sup>9</sup> Realitas ini meskipun bukan merupakan indikator mutlak, setidaknya menggambarkan kurangnya etos kerja guru. Sebagian guru beranggapan mengajara sekedar untuk memenuhi kewajiban tanpa memperhatikan kebutuhan peserta didiknya, lebih mengutamakan kepentingan pribadinya, dan melaksanakan kegiatan belajar mengajar hanya sekedarnya saja. Yang utama adalah upaya untuk pemenuhan kebutuhan.

Faktor lain yang mempengaruhi etos kerja guru adalah kepemimpinan kepala sekolah. Kepemimpinan (*leadership*) merupakan topik yang sering menjadi bahan diskusi dalam kaitannya dengan manajemen. Semua orang pada dasarnya memiliki potensi untuk menjadi seorang pemimpin namun potensi tersebut tidak sama antara individu dengan individu lainnya, dikarenakan ada perbedaan karakter yang dimilikinya. Gaya kepemimpinan yang menjadi pilihan oleh seorang pemimpin seringkali mencerminkan kepribadian dari orang yang menjadi pemimpin. Salah satu faktor yang mendukung keberhasilan seorang pemimpin adalah kemampuannya dalam bidang manajemen. Manajemen menurut Hadari Nawawi dikutip Shunhaji dan Hartono merupakan kegiatan yang dilakukan oleh manajer dalam mengatur organisasi, lembaga, maupun perusahaan.<sup>10</sup> Manajemen merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasi, melaksanakan dan mengevaluasi usaha para anggota organisasi serta memberdayakan seluruh sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.<sup>11</sup> Bidang keterampilan yang harus dikuasai oleh seorang pemimpin adalah kemampuan dalam mengelola seluruh aktifitas dan sumber daya di lingkungan yang dipimpin yang disebut dengan ketrampilan manajerial.

Ada beberapa bidang pekerjaan dan sumber daya sekolah dengan karakteristiknya masing-masing yang dikelola kapala sekolah sebagai manajer. Dibutuhkan ketrampilan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah untuk mendukung pelaksanaan tugasnya. Katz mengemukakan bahwa setiap manajer membutuhkan minimal tiga keterampilan dasar. *Pertama*, keterampilan untuk membuat konsep, ide, dan gagasan atau keterampilan untuk membuat rencana kerja disebut keterampilan konseptual (*conceptional skill*). *Kedua*, keterampilan untuk berkomunikasi atau

---

<sup>9</sup>Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, *Pusat Penilaian Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan*, <https://hasilun.puspendik.kemdikbud.go.id/> diakses 11:54 27 Oktober 2021

<sup>10</sup> Akhmad Sunhaji dan Dodi Hartono, "Karakteristik Manajemen Organisasi Santri: (Studi Kasus pada Islamic Boarding Darunnajah Jakarta)," dalam *Jurnal Statement* Vol. 10, No. 2 Tahun 2020, hal. 11

<sup>11</sup>Wahyudi, *Kepemmpinan Kelala Sekolah Dalam Organosasi Pembelajaran*, Bandung: Alfabeta, 2009, hal. 64.

berhubungan dengan orang lain (*humanity skill*). *Ketiga*, keterampilan untuk menjalankan suatu pekerjaan tertentu, yang disebut keterampilan teknis (*technical skill*).<sup>12</sup> Dengan ketrampilan tersebut memungkinkan kepala sekolah untuk menyusun visi misi, tujuan pendidikan, dan rencana kerja strategis sebagai landasan pengelolaan sekolah. Menempatkan dan memberikan tugas kepada guru sesuai dengan kompetensinya, mengelola sarana prasarana sekolah dengan tepat guna, dan mengkomunikasikan keseluruhan program dengan segenap warga sekolah secara keseluruhan untuk mendapatkan dukungan, sehingga tujuan pendidikan dapat tercapai secara optimal.

Kepala sekolah memiliki tanggung jawab dalam penyelenggaraan pendidikan berkaitan dengan berjalannya proses belajar mengajar, penertiban administrasi sekolah, pembinaan peningkatan kemampuan pendidik dan tenaga kependidikan, serta pengkondisian sarana dan prasarana yang dapat menunjang terciptanya kenyamanan. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional nomor 13 tahun 2007 menetapkan dimensi kompetensi manajerial kepala sekolah diantaranya adalah: 1) Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan, 2) Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan, 3) Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal, 4) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif, 5) Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik, 6) Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal, dan 7) Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.<sup>13</sup> Dengan kompetensi manajerial kepala sekolah idealnya mampu memberikan bimbingan dan motivasi yang dapat menumbuhkan etos kerja guru. Namun realitasnya, pengaruhnya masih kurang.

Diperoleh data dari beberapa madrasah tsanawiyah di Kecamatan Serpong tentang guru satmikal dan non satmikal sebagai berikut: Madrasah Tsanawiyah Serpong jumlah guru 36 orang, guru non satmikal 11 orang (31%). Madrasah Tsanawiyah Nurul Falah Ciater jumlah guru 22 orang, guru non satmikal 10 orang (45%). Madrasah Tsanawiyah Nurul Falah Lengkong Gudang jumlah guru 18 orang, guru non satmikal 8 orang (44%). Madrasah Tsanawiyah Nur As-Sholihat jumlah guru 31

---

<sup>12</sup> Setyabudi Indartono, *Pengantar Manajemen: Character Inside*, Yogyakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta, t.th., hal. 112

<sup>13</sup> Kementerian Pendidikan Nasional Republik Indonesia, *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional nomor 13 Tahun 2007*, Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, hal. 5

orang, guru non satmikal 13 orang (42%). Guru non satmikal rata-rata belum membuat dan memenuhi administrasi guru. Sementara guru yang satmikal meskipun memiliki dan membuat administrasi guru namun sekedar untuk keperluan supervisi saja, karena sebagian administrasi guru masih dalam bentuk soft copy.<sup>14</sup> Fenomena ini menunjukkan belum maksimalnya implementasi ketrampilan manajerial kepala sekolahnya. Hal ini kemungkinan disebabkan karena proses rekrutmen kepala sekolah tidak berdasarkan kriteria yang disepakati bersama. Pengangkatan kepala sekolah hanya berdasarkan hubungan kekerabatan atau persahabatan tanpa mempertimbangkan kompetensinya, atau karena pemberian penghargaan terhadap masa kerja yang sudah dijalani oleh calon kepala sekolah.

Hal lain yang berkontribusi terhadap tinggi rendahnya etos kerja guru adalah budaya organisasi sekolah. Sekolah merupakan sebuah organisasi karena di dalamnya ada guru, siswa, dan kelompok masyarakat yang mempercayakan putra-putrinya untuk belajar serta memiliki tujuan yang sama yaitu perubahan. Tujuan akan dapat dicapai apabila didalam organisasi tersebut terdapat ketentuan-ketentuan, sistem, dan kebiasaan-kebiasaan yang disepakati dan diyakini bersama telah tertanam dalam jiwa seluruh anggota organisasi dan dilaksanakan secara konsisten. Organisasi sebagai salah satu lingkungan individu juga mempunyai karakteristik antara lain keteraturan yang diwujudkan dalam susunan hierarki, pekerjaan-pekerjaan, tugas-tugas, wewenang dan tanggung jawab, sistem penggajian, dan juga sistem pengendalian.<sup>15</sup> Karakteristik organisasi sebagai suatu budaya organisasi pada sekolah sangat berperan dalam pencapaian tujuan pendidikan. Kondusif tidaknya budaya dalam organisasi sekolah dipengaruhi oleh kemampuan kepala sekolah dalam merumuskan visi misi dan tujuan sekolah, mengatur dan mengelola sumber daya manusia yang ada di sekolah sesuai dengan potensi yang dimilikinya.

Budaya organisasi merupakan pengetahuan dasar bagi organisasi yang memuat keyakinan, norma, dan nilai bersama yang menjadi sebuah karakteristik utama tentang tata cara melakukan segala sesuatu dalam organisasi. Sedangkan budaya organisasi sekolah sebagai pola makna yang diteruskan secara turun temurun yang meliputi norma, nilai, kepercayaan, tradisi, dan mitos yang dipahami, mungkin dalam semua level, oleh anggota warga sekolah. Organisasi sekolah adalah artefak,

---

<sup>14</sup> Hasil wawancara dengan Kepala MTs. Nur As-Sholihat, Kepala MTs. Nurul Falah Lengkong, Wakil kepala MTs. Nurul Falah Ciater, Wakil Kepala MTs. Serpong tanggal, 13 dan 14 Oktober 2021

<sup>15</sup> Viethzal Rivai Zainal, *at.al.*, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: Rajawali Pers, 2017, cet.12, hal. 230.

nilai, keyakinan, asumsi dasar, tradisi, filosofi, ideologi, prasarana, harapan, sikap, renstra, yang mengangkat kebersamaan dan menjadi ciri khas sekolah.<sup>16</sup> Keyakinan, norma, dan nilai tersebut dijadikan pegangan oleh semua sumber daya dalam berorganisasi. Budaya organisasi di sebuah sekolah dapat mempengaruhi semangat guru dalam menjalankan tugasnya. .

Implementasi budaya organisasi di sekolah dipengaruhi oleh perbedaan sifat-sifat individu yang berada di lingkungan sekolah. Perbedaan sifat itu terdapat pada perilaku dan kemampuan, kebutuhan, pemikiran dan pilihan bertindak tentang masa depan, pemahaman tentang lingkungan dan hubungannya dengan masa lalu, serta raksi-reaksi dengan hubungannya dengan senang atau tidak senang.<sup>17</sup> Perbedaan tersebut merupakan modal yang apabila dikelola dengan efektif akan mempercepat terciptanya budaya organisasi sekolah. Pengelolaan budaya organisasi sekolah yang efektif membutuhkan kemampuan komunikasi yang baik yang dimiliki oleh kepala sekolah. Komunikasi dimaksud dapat dilakukan melalui rapat-rapat rutin, penyampaian informasi tertulis baik berupa pengumuman atau faksimili, dan komunikasi verbal. Komunikasi yang dilakukan dalam organisasi dapat dikategorikan menjadi tiga bentuk yaitu komunikasi pimpinan kepada bawahannya, atau sebaliknya komunikasi bawahan dengan pimpinannya, dan komunikasi antar orang yang setara kedudukannya dalam organisasi.<sup>18</sup> Kedudukan yang setara dalam organisasi sekolah adalah sesama pendidik dan sesama pejabat dalam struktur organisasi sekolah.

Kurangnya pengertian dan pemahaman kepala sekolah tentang ketrampilan manajerial dan implementasinya berakibat pada kurangnya komunikasi dan kontrol kepala sekolah dengan bagian kurikulum dan jajaran dewan guru. Rendahnya prosentase kepemilikan guru akan administrasi guru sebagai bukti budaya organisasi sekolah yang belum maksimal. Kepala sekolah memprogramkan supervisi tetapi tidak konsisten dalam pelaksanaannya. Rapat-rapat bulana kepala sekolah dengan guru, wali kelas ataupun staff dilakukan ketika ada keperluan tertentu saja dan tidak dilakukan secara berkala. Imbasnya guru dan staff kurang termotivasi untuk berprestasi, dan merasa nyaman ketika melanggar kedisiplinan.

---

<sup>16</sup>Husaini Usman, *Administrasi, Manajemen, dan Kepemimpinan Pendidikan Teori dan Praktik*, Jakarta: Bumi Aksara, 2019, hal. 112.

<sup>17</sup>Miftah Toha, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2016, hal. 36.

<sup>18</sup>Yosal Iriantara dan Usep Syarifudin, *Komunikasi Pendidikan*, Bandung: Simbiosis Rekatama Media, cet. 2, 2018, hal. 51

Memperhatikan fenomena yang ada, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang bagaimana kualitas ketrampilan manajerial kepala sekolah dan kondisi budaya organisasi sekolah serta pengaruhnya terhadap peningkatan dan kualitas etos kerja guru dalam menjalankan profesinya secara profesional. Guru yang profesional dan memiliki etos kerja yang tinggi kinerjanya menjadi lebih baik dan dapat memberi pengaruh yang signifikan terhadap perkembangan, kemajuan, dan kualitas pendidikan.

Berdasarkan uraian diatas, peneliti memandang perlunya mengetahui tentang pengaruh keterampilan manajerial kepala sekolah dan budaya organisasi sekolah terhadap etos kerja guru di Madrasah Tsanawiyah Swasta (MTs.S) dengan harapan bahwa hasil yang diperoleh dapat memberikan informasi yang penting dalam dunia pendidikan khususnya dalam hal etos kerja guru agar dapat meningkatkan mutu pendidikan. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi Sekolah Terhadap Etos Kerja Guru Madrasah Tsanawiyah Swasta di Kecamatan Serpong Tangerang Selatan”**

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan di atas, maka masalahnya dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Masih banyaknya guru yang kurang disiplin dalam melaksanakan tugasnya.
2. Tingkat kehadiran guru masih belum optimal.
3. Masih banyaknya guru yang bekerja sungguh-sungguh apabila diawasi oleh kepala sekolah.
4. Budaya organisasi sekolah yang kurang kondusif dan belum mampu memotifasi guru untuk melaksanakan tugas.
5. Budaya organisasi sekolah belum mencerminkan terciptanya etos kerja guru yang baik.
6. Belum optimalnya ketrampilan manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan etos kerja guru.
7. Ketrampilan manajerial kepala sekolah belum mampu mengelola sumber daya manusia yang memiliki etos kerja tinggi.
8. Kepala sekolah belum menunjukkan kepiawaiannya dalam mengelola sekolah yang berkualitas.

### **C. Pembatasan dan Perumusan Masalah**

#### 1. Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas agar peneliti lebih fokus pada pokok penelitian, serta terbatasnya waktu pelaksanaan dan biaya dalam penelitian, maka pada penelitian ini akan dibatasi hanya pada masalah yang berkaitan dengan hal-hal sebagai berikut:

- a. Etos kerja guru Madrasah Tsanawiyah Swasta di Kecamatan Serpong.
- b. Keterampilan manajerial kepala sekolah Madrasah Tsanawiyah Swasta di Kecamatan Serpong.
- c. Budaya organisasi Madrasah Tsanawiyah Swasta di Kecamatan Serpong.

#### 2. Perumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah yang telah diuraikan di atas, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut :

- a. Apakah terdapat pengaruh keterampilan manajerial kepala sekolah terhadap etos kerja guru Madrasah Tsanawiyah Swasta di Kecamatan Serpong?
- b. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi sekolah terhadap etos kerja guru Madrasah Tsanawiyah Swasta di Kecamatan Serpong?
- c. Apakah terdapat pengaruh keterampilan manajerial kepala sekolah dan budaya organisasi sekolah secara simultan terhadap etos kerja guru Madrasah Tsanawiyah Swasta di Kecamatan Serpong?

### **D. 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. Untuk mengetahui pengaruh keterampilan manajerial kepala sekolah terhadap etos kerja guru.
2. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi sekolah terhadap etos kerja guru.
3. Untuk mengetahui pengaruh keterampilan manajerial kepala sekolah dan budaya organisasi sekolah secara simultan terhadap etos kerja guru.

### **E. 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 atau pemikiran untuk pengembangan pendidikan khususnya yang berkaitan dengan ketrampilan manajerial kepala sekolah dan budaya organisasi sekolah terhadap etos kerja guru.

### 2. Manfaat Praktis

- a. Bagi lembaga atau yayasan sebagai obyek penelitian untuk mengetahui pengaruh ketrampilan manajerial kepala sekolah dan budaya organisasi sekolah terhadap etos kerja guru.
- b. Bagi para guru sebagai acuan untuk lebih meningkatkan etos kerja dalam meningkatkan kualitas pembelajaran.
- c. Bagi masyarakat, penelitian ini diharapkan mampu memberikan informasi mengenai pengaruh ketrampilan manajerial kepala sekolah dan budaya organisasi sekolah terhadap etos kerja guru di sebuah lembaga pendidikan.
- d. Bagi Akademisi di harapkan penelitian ini bisa menjadi bahan referensi dan menambah wawasan tentang pelaksanaan proses pembelajaran di madrasah dalam penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan masalah pengaruh ketrampilan manajerial kepala sekolah dan budaya organisasi sekolah terhadap etos kerja guru.
- e. Bagi peneliti, untuk menambah wawasan dan pengalaman dalam dunia penelitian serta sebagai 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.

## **BAB II**

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

#### **A. Etos Kerja Guru**

##### **1. Hakikat Etos Kerja Guru**

Etos kerja tersusun dari dua kata yaitu etos dan kerja. Etos berasal dari bahasa Yunani (*ethos*) yang berarti sikap, kepribadian, watak, karakter, serta keyakinan atas sesuatu yang tidak hanya dimiliki oleh individu, tetapi juga oleh kelompok bahkan masyarakat. Dari kata etos muncul kosa kata *etika*, *etiket* yang mempunyai arti hampir sama dengan akhlak atau nilai-nilai baik buruk (moral).<sup>1</sup> Menurut Arifin sebagaimana disadur Sono menjelaskan etos ialah karakteristik dan sikap, kebiasaan, serta kepercayaan dan seterusnya yang bersifat khusus tentang seseorang individu atau sekelompok manusia.<sup>2</sup> Dapat diambil pemahaman bahwa etos merupakan watak, kepribadian dan sikap yang didasari oleh nilai-nilai kebaikan sebagai karakteristik seseorang dalam bekerja. Kerja dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia dijelaskan kerja adalah kegiatan melakukan sesuatu.<sup>3</sup> Taufik Abdulah sebagaimana dikutip Yulianto menjelaskan kerja dapat diartikan sebagai usaha komersial yang menjadi suatu keharusan demi hidup, atau sesuatu

---

<sup>1</sup>Toto Tasmara, *Membudayakan Etos Kerja Islami*, Jakarta: Gema Insani, 2004, cet. 4, hal. 15.

<sup>2</sup>Nanda Hidayan Sono, *at all*, "Etos Kerja Islam Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja," dalam *Prosiding Seminar Nasional dan Call For Paper Ekonomi dan Bisnis*, (SNAPER-EBIS 2017) Tahun 2017 hal. 414.

<sup>3</sup>Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) Online, <https://kbbi.web.id> > kerja diakses 12 Desember 2021, 08:45

imperatif datang dari dirinya sendiri maupun sesuatu yang terkait pada identitas diri yang telak bersifat sentral.<sup>4</sup> El-Qussy sebagaimana dikutip Saifullah mengatakan bahwa kerja adalah perbuatan yang berhubungan dengan mental, yang mempunyai ciri kepentingan, yaitu untuk mencapai maksud atau mewujudkan tujuan tertentu.<sup>5</sup> Melakukan aktifitas khusus dengan cara-cara tertentu dan maksud tertentu untuk menghasilkan suatu produk baik berupa benda maupun jasa itulah kerja. Seseorang melakukan suatu pekerjaan mendatangkan hasil yang bermanfaat, karena mempunyai keyakinan bahwa apa yang dikerjakan itu berguna bagi dirinya dan juga orang lain.

Etos kerja menurut Mochtar Bukhori artinya ialah sikap terhadap kerja, pandangan terhadap kerja, ciri-ciri atau sifat mengenai cara bekerja, yang dimiliki seseorang, suatu golongan atau suatu bangsa.<sup>6</sup> Tinggi rendahnya etos kerja seseorang tergantung bagaimana pandangannya terhadap suatu pekerjaan. Apabila pekerjaan dipandang sebagai sesuatu yang mulia dan bermakna maka etos kerja akan tinggi meskipun pekerjaan itu terlihat sederhana. Sebaliknya sikap dan pandangan terhadap kerja sebagai sesuatu yang bernilai rendah meskipun sebenarnya pekerjaan itu mulia, maka etos kerja dengan sendirinya akan rendah. Anoraga sebagaimana dikutip Ferry memberikan pengertian bahwa etos kerja merupakan suatu pandangan dan sikap suatu bangsa atau umat terhadap kerja.<sup>7</sup> Dari beberapa uraian di atas dapat dipahami bahwa etos kerja merupakan sikap, keyakinan dan pandangan yang dijadikan landasan seseorang untuk menilai pekerjaan yang menjadi pilihannya. Keyakinan yang kuat disertai dengan kesadaran yang tinggi akan memotivasi seseorang untuk konsisten dalam bekerja dan konsistensinya menjadi ciri tersendiri bagi cara kerjanya.

Ukuran kemuliaan suatu pekerjaan akan realistis jika parameternya mengacu pada ajaran agama, khususnya agama islam. Secara implisist islam membahas tentang etos kerja malalui perintah dan anjuran untuk bekerja yang terdapat pada sumber-sumber ajarannya serta tertulis dalam ayat-ayat al-quran maupun hadis-hadis. Berdasar

---

<sup>4</sup>Agus Budi Yulianto, "Kontribusi Komunikasi Interpersonal Kepala Sekolah, Budaya Organisasi Dan Etos Kerja Terhadap Motivasi Kerja Guru," dalam *e-Journal*, Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha Program Studi Administrasi Pendidikan, Singaraja, Vol. 5 Tahun 2014, hal. 5

<sup>5</sup>Saifullah, "Etos Kerja Dalam Perspektif Islam," dalam *Jurnal Sosial Humaniorah*, Institut Teknologi Surabaya, Vol 3 No.1 Tahun 2010, hal. 55

<sup>6</sup>Mochtar Bukhori, *Pendidikan dalam Pembangunan*, Yogyakarta : Tiara Wacana, 1994, hal. 40.

<sup>7</sup>Ferry Novliadi, "Hubungan Antara Organization-Based Self-Esteem Dengan Etos Kerja," dalam *USU e-Repository* Tahun 2009, hal. 5.

pada sumber-sumber tersebut, para ahli mendefinisikan pengertian tentang etos kerja perspektif Islam. Nurcholish Madjid mengemukakan etos kerja dalam Islam adalah hasil suatu kepercayaan seorang muslim, bahwa kerja mempunyai kaitan dengan tujuan hidupnya, yaitu memperoleh perkenan Allah SWT.<sup>8</sup> Agama Islam mengajarkan umatnya untuk bermuamalah mencari rizki guna memenuhi kebutuhan hidupnya dengan bekerja. Abdul Razak memberikan pengertian etos kerja berdasarkan tinjauan ajaran Islam bahwa etos kerja dalam Islam merupakan manifestasi kepercayaan bahwa kerja memiliki kaitan dengan tujuan hidupnya, yaitu memperoleh perkenan atau ridha Allah.<sup>9</sup> Kerja bisa bernilai ibadah apabila diniatkan untuk mencari ridha Allah SWT. Sebagaimana firman Allah SWT dalam Al-Quran Surat al-Jumu'ah/62:10 sebagai berikut:

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ  
وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴿١٠﴾

*Apabila telah ditunaikan shalat, maka bertebaranlah kamu di muka bumi; dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung.* (al-Jumu'ah/62:10)

Ada beberapa istilah yang digunakan dalam al-quran untuk mengungkapkan nilai kerja, diantaranya adalah *ibtigha* yang berarti mencari. Al-Qur'an memerintahkan manusia untuk mencari karunia Tuhan yang dianugerahkan kepadanya, setelah manusia selesai menunaikan kewajiban ibadah.<sup>10</sup> Pada ayat tersebut dijelaskan bahwa bekerja dengan mengerahkan daya dan upaya untuk mencari sesuatu yang dibutuhkan dalam rangka memenuhi kebutuhan hidup disertai dengan niat untuk medapatka rizki yang halal dan baik sesuai dengan ketetapan Allah. Ini menunjukkan bahwa etos kerja diajarkan dalam Islam karena ada nilai dan keyakinan yang mendasari seorang muslim dalam bekerja. Rasulullah SAW menguatkan penjelasan tentang etos kerja bagi seorang muslim dengan mengukuhkan niat dalam bekerja sebagaimana sabdanya:

---

<sup>8</sup>Mohammad Irham , “Etos Kerja Dalam Perspektif Islam,” dalam *Jurnal Substantia*, Universitas Ar-Raniry, Vol. 14, No. 1 Tahun 2012,hal. 15.

<sup>9</sup>Abdul Rozak, “*Etos Kerja Mendorong Produktivitas Umat*” *Beragama di Abad Dua Satu*, Jakarta: Zikrul Hakim, 1997, Cet. 1, hal.. 208

<sup>10</sup> Ahmad Munir, “Kerja Perspektif Al-Qur'an,” dalam *Jurnal Al-Tahrir*, Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Ponorogo, Vol. 11, No. 1 Tahun 2011, hal. 110

عَنْ أَمِيرِ الْمُؤْمِنِينَ أَبِي حَفْصِ عُمَرَ بْنِ الْخَطَّابِ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ: *إِنَّمَا الْأَعْمَالُ بِالنِّيَّاتِ وَإِنَّمَا لِكُلِّ امْرِئٍ مَا نَوَى فَمَنْ كَانَتْ هِجْرَتُهُ إِلَى اللَّهِ وَرَسُولِهِ فَهَجْرَتُهُ إِلَى اللَّهِ وَرَسُولِهِ وَمَنْ كَانَتْ هِجْرَتُهُ لِدُنْيَا يُصِيبُهَا أَوْ امْرَأَةٍ يَنْكِحُهَا فَهَجْرَتُهُ إِلَى مَا هَاجَرَ إِلَيْهِ ...* <sup>11</sup> (رواه البخارى و مسلم).

*Dari Amirul Mukminin Abu Hafsh Umar bin Khathab radhiyallahu 'anhu, ia berkata: "Sesungguhnya amal itu tergantung pada niatnya, sedangkan setiap orang akan mendapatkan sesuai dengan yang diniatkannya. Maka, barangsiapa yang hijrahnya kepada Allah dan Rasul-Nya maka hijrahnya kepada Allah dan Rasul-Nya, dan barangsiapa yang hijrahnya kepada dunia yang ingin diraih atau wanita yang ingin dinikahi maka hijrahnya kepada apa yang dia berhijrah kepadanya".* (HR. Bukhari dan Muslim dari Umar bin Khattab ra.)

Hadis ini mengandung pengertian bahwa bekerja merupakan aktifitas duniawi yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan hidup. Jika diniatkan hanya demi keperluan ekonomis yang diperoleh manfaat ekonomis saja. Namun, apabila diniatkan karena Allah untuk melaksanakan kewajiban, melindungi keluarga dari ketertinggalan dan mendapatkan kecukupan untuk bekal ibadah maka jadilah pekerjaan itu sebagai ibadah. Orang yang memiliki keyakinan bekerja adalah ibadah tidak akan bermalas-malasan dalam bekerja, dan menunjukkan semangat bekerja sebagai manifestasi dari etos kerjanya.

Adapun yang dimaksud dengan guru dalam Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Bab IV pasal 8 dan 9 guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.<sup>12</sup> Sebagai pendidik, guru memiliki kepribadian yang baik saja yang dapat menjadi figur sentral dan teladan bagi peserta didiknya. Guru menanamkan pengetahuan yang dibutuhkan sebagai bekal peserta didiknya, mengarahkan dan membimbing peserta didiknya dengan

<sup>11</sup>Syarofuddin An-Nawawi, *Al-Arba'in An-Nawawiyah fil Ahaditsis Shahihah An-Nabawiyah*, diterjemahkan oleh Abu Zur'ah ath-Thaybi, *Hadis Arbain Nawawi Matan dan Terjemah*, Surabaya: Pustaka S yabab, 2012, hal. 5.

<sup>12</sup>Republik Indonesia, *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005, Tentang Guru dan Dosen*, hal. 2

pembiasaan melalui latihan-latihan. Tugas yang berat itu, jika tidak dilandasi dengan keyakinan akan sebuah nilai tidak dapat dilaksanakan dengan baik dan sepenuh hati. Berdasarkan uraian diatas dapat diambil pengertian bahwa etos kerja guru adalah pandangan dan sikap, keyakinan, nilai-nilai yang dimiliki oleh seseorang guru terhadap pekerjaan yang menjadi dasar dalam merencanakan dan melaksanakan tugas yang berkaitan dengan profesinya yaitu melaksanakan proses pembelajaran.

Jabatan sebagai guru adalah jabatan profesional karenanya tidak semua orang mampu mengemban jabatan tersebut karena adanya beberapa syarat yang harus dipenuhi. Ciri-ciri profesionalisme guru secara garis besar dapat dikelompokkan menjadi tiga. *Pertama*, guru menguasai dan memahami materi-materi bidang ilmu pengetahuan yang akan diajarkannya dengan baik, dan juga selalu mengembangkan pengetahuannya agar dapat mengikuti perkembangan zaman. *Kedua*, guru memiliki kemampuan menyampaikan ilmu pengetahuan dalam rangka proses *transfer of knowlage* kepada peserta didiknya secara efektif dan efisien. *Ketiga*, guru berpegang teguh kepada kode etik profesi yang menitik beratkan pada akhlakul karimah.<sup>13</sup> Guru harus melengkapi dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari berbagai pengetahuan, mengasah ketrampilan mengajar, dan memiliki akhlak mulia yang dapat dijadikan teladan dalam melaksanakan tugas. Persyaratan lain sebagai ciri profesionalitas guru adalah dimilikinya kompetensi akademik yang berupa kemampuan untuk:

- a. Mengetahui peserta didik lebih dekat dan memiliki visi yang jelas tentang tahapan perkembangan tujuan pendidikan yang utuh.
- b. Menguasai aspek-aspek bidang studi yang diampu secara menyeluruh sebagai dasar perencanaan dan penyelenggaraan pembelajaran.
- c. Menyelenggarakan pembelajaran yang berkualitas melalui serangkaian tahapan dengan hasil yang dapat digunakan untuk perbaikan dan tindak lanjut perkembangannya.
- d. Melakukan komunikasi dengan peserta didik, teman sejawat, orang tua dan masyarakat dilandasi dengan semangat kekeluargaan dan persaudaraan.<sup>14</sup>

Dari ciri dan persyaratan di atas dapat diperoleh gambaran bahwa untuk dapat mengajarkan materi dengan baik kepada peserta didiknya, guru harus memiliki pengetahuan yang lebih luas dari matri

---

<sup>13</sup> Abuddin Nata, *Manajemen Pendidikan Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam Di Indonesia*, Jakarta: Prenada Media, 2003, hal. 142.

<sup>14</sup> Daryanto, *Standar Kompetensi dan Penilaian Kinerja Guru Profesional*, Yogyakarta: Gava Media, 2013, hal. 72

pokok yang ditentukan dalam kurikulum. Cara penyampaiannya dengan memilih model pembelajaran, metode dan alat bantu yang disesuaikan dengan kebutuhan peserta didiknya, sehingga dapat mengikuti proses pembelajaran dalam suasana belajar yang kondusif dengan hasil optimal.

Islam menjabarkan guru yang profesional adalah yang berilmu, mengamalkan ilmunya, dan mengajarkannya dengan penuh keihlisan, sebagai penghargaan adalah mendapat keridhaan Allah SWT dan terbebas dari kutukan-Nya. Rasulullah SAW menjelaskan dalam sabdanya:

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ يَقُولُ سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ أَلَا إِنَّ الدُّنْيَا مَلْعُونَةٌ مَلْعُونَةٌ مَا فِيهَا إِلَّا ذِكْرُ اللَّهِ وَمَا وَالَاهُ وَعَالِمٌ أَوْ مُتَعَلِّمٌ.<sup>15</sup> (رواه الترميذی)

*Abu Hurairah meriwayatkan bahwa ia mendengar Rasulullah SAW bersabda: "Ketahuilah, bahwa dunia dan segala isinya terkutuk, kecuali zikir kepada Allah dan apa yang terlibat dengannya, orang-orang yang tahu (guru) atau orang-orang yang belajar". (Hadis Riwayat at-Tirmizi dari Abu Hurairah)*

Hadis ini menjelaskan betapa utamanya menjadi guru, karena banyak orang berilmu namun belum tentu bisa menjadi guru. Guru bukan sekedar mengajar tapi juga mendidik yang lebih besar tanggung jawabnya. Pion utamanya mendidik adalah mengawasi perkembangan kepribadian peserta didiknya dan hanya orang yang memiliki kualifikasi khusus yang mampu melaksanakannya.

Pembahasan persyaratan guru tidak hanya menjadi domain pemerintah, tetapi juga lembaga non pemerintah. *National Education Association* (NEA) menentukan kriteria khusus yang menjadi syarat bagi jabatan guru, yaitu: (1) melibatkan kegiatan intelektual, (2) menggeluti batang tubuh ilmu yang khusus, (3) memerlukan persiapan profesional yang lama, (4) memerlukan latihan dalam jabatan yang berkesinambungan, (5) menjanjikan karier hidup dan keanggotaan yang permanen, (6) mementingkan layanan atas keuntungan pribadi, (7) mempunyai organisasi profesional yang kuat dan terjalin erat.<sup>16</sup> Pemerintah Republik Indonesia mensyaratkan profesionalitas guru

<sup>15</sup>Bukhari Umar, *Hadis Tarbawi Pendidikan Dalam Perspektif Hadis*, Jakarta: Amzah, Cet. 1, 2012, hal. 73

<sup>16</sup>A. Rusdiana dan Yeti Heryati, *Pendidikan Profesi Keguruan Menjadi Guru Inspiratif dan Inovatif*, Bandung: CV. Pustaka Setia, 2015, hal. 44

untuk dapat melaksanakan tugas dan fungsinya harus memenuhi kualifikasi, yang secara detil dijelaskan dalam Undang-Undang Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen sebagai berikut:

- a. Guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.
- b. Kualifikasi akademik sebagaimana dimaksud, diperoleh melalui pendidikan tinggi program sarjana atau program diploma empat.<sup>17</sup>

Etos kerja para guru dapat dinilai dari kinerja yang telah dicapai dan diperlihatkan oleh guru. Kinerja yang baik akan dapat dicapai apabila guru memiliki pengetahuan dan pemahaman tentang nilai-nilai etika profesi keguruan. Secara garis besar ada tiga nilai etika profesi keguruan yang bisa diejawantahkan oleh para guru melalui perilaku yang positif, yaitu:

- a. Tanggung Jawab.

Guru yang bertanggung jawab memiliki kesadaran akan berkewajibannya dan akan selalu berupaya melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai pendidik, pengajar, pembimbing, pengarah, pelatih, penilai, dan pelaksanaan evaluasi terhadap peserta didiknya.

- b. Kewajiban.

Guru yang menyadari kewajiban akan melaksanakan tugas sebagaimana mestinya. Karena apabila diabaikan akan menanggung konsekwensinya berupa pemberian sanksi. Sanksi bisa berupa teguran atau tindakan administratif lainnya bahkan mungkin pemberhentian. Kewajiban akan dilaksanakan dengan baik apabila ada kesadaran, niat, keinginan, dan ketulusan yang muncul dari hati nurani untuk melaksanakannya.

- c. Hak.

Hak merupakan sesuatu yang diterima oleh seseorang. Sebagai konsekwensi kesadaran untuk melaksanakan kewajiban sesuai profesinya, seorang guru diperbolehkan untuk menerima *reward* atau upahnya, baik berupa kesejahteraan finansial maupun kesempatan untuk memperoleh jabatan tertentu sesuai dengan kinerjanya.<sup>18</sup>

Dalam pencapaian tujuan pendidikan, guru memegang peranan penting karena gurulah komunikator yang langsung berhadapan dengan peserta didiknya. Berhasil atau tidaknya pencapaian tujuan pendidikan tergantung bagaimana guru menyelenggarakan proses

---

<sup>17</sup>Republik Indonesia, *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005,....*, hal. 6

<sup>18</sup>Novan Ardy Wiyani, *Etika Profesi Keguruan*, Yogyakarta: Gava Media, 2015, hal. 88

belajar mengajar. Mulyasa sebagaimana dikutip Rusydi Ananda memaparkan peran dan fungsi guru dalam pembelajaran sebagai berikut:

- a. Sebagai pendidik dan pengajar.  
Sebagai pendidik, guru harus bersikap dewasa agar bisa membimbing peserta didiknya, dan selalu memperhatikan setiap perkembangan peserta didiknya. Sebagai pengajar, guru harus berpengetahuan luas dan menguasai materi serta berbagai aspek yang berkaitan dengan pelajaran yang diampunya.
- b. Sebagai anggota masyarakat.  
Sebagai warga masyarakat, guru harus memiliki kemampuan untuk berkomunikasi dengan masyarakat dari berbagai lapisan, memiliki ketrampilan membina, bekerja sama, dan menyelesaikan tugas-tugas bersama dengan kelompoknya.
- c. Sebagai pemimpin.  
Sebagai pemimpin guru harus memiliki pengetahuan dan kemampuan tentang *leadership* sebagai bekal untuk mengorganisir kelas pada kegiatan pembelajaran di sekolah.
- d. Sebagai administrator.  
Guru bertugas mendidik dan mengajar, namun guru juga mempunyai tugas dan fungsi lain yaitu melaksanakan tugas administratif. Untuk itu, pengetahuan dan pemahaman tentang manajemen pendidikan dan pembelajaran harus dikuasai.
- e. Sebagai pengelola pembelajaran.<sup>19</sup>  
Guru harus menguasai berbagai metode pembelajaran dan mempunyai kreatifitas untuk selalu mempelajari hal-hal baru terutama berkaitan dengan desain pembelajara, media pembelajaran, dan teknologi pendukung pembelajaran yang selalu berkembang.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa untuk dapat menjalankan fungsinya, guru harus mempunyai etos kerja yang tinggi. Etos kerja muncul tidak hanya didasari oleh nilai-nilai dan keyakinan yang dimiliki guru, tetapi juga adanya keseimbangan antara hak dan kewajiban. Jika kewajiban sudah dilaksanakan sementara hak guru tidak didapatkan, akan berpotensi menggerus nilai dan keyakinan dalam bekerja. Sebaliknya, jika kewajiban tidak dilaksanakan lembaga akan merasa keberatan untuk memberikan hak guru. Kalaupun memberikan haknya disertai dengan catatan-catatan. Keadaan ini akan

---

<sup>19</sup> Rusydi Ananda, *Profesi Pendidikan Dan Tenaga Kependidikan (Telaah Terhadap Pendidik dan Tenaga Kependidikan)*, Medan: Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia (LPPPI), 2018, hal, 24

menghambat penguatan etos kerja. Maka, dengan keseimbangan antara hak dan kewajiban guru diharapkan akan melaksanakan tugas dan fungsinya secara maksimal dengan hasil optimal.

## 2. Karakteristik Etos Kerja Guru

Guru merupakan ujung tombak dalam penyelenggaraan pendidikan. Oleh karenanya etos kerja guru yang baik sangat diperlukan bagi tercapainya *out put* pendidikan yang bermutu. Tugas guru tidak hanya mengajar, namun juga mendidik, mengasuh, membimbing, dan membentuk kepribadian peserta didik guna menyiapkan dan mengembangkan sumber daya manusia. Dengan etos kerja yang tinggi, para guru dimungkinkan dapat berusaha bekerja lebih semangat, penuh rasa percaya diri dan lebih bertanggung jawab, sehingga mampu mengatasi berbagai tantangan yang dihadapi seiring dengan laju perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, dan semakin kompleksnya tuntutan masyarakat terhadap kualitas layanan pendidikan. Etos kerja guru menjadi dominan jika dimiliki oleh guru berkualitas yang dapat dilihat dari ciri-cirinya. A. R. Saleh sebagaimana dikutip Sarnoto menyatakan ada beberapa ciri-ciri manusia yang berkualitas, yaitu:

- a. Beriman dan bertakwa kepada Tuhan YME, serta berakhlak mulia dan berkepribadian.
- b. Berdisiplin, bekerja keras, tangguh dan bertanggung jawab.
- c. Mandiri, cerdas dan terampil.
- d. Sehat jasmani dan rohani.
- e. Cinta tanah air, tebal semangat kebangsaan dan rasa kesetiakawanan sosial.<sup>20</sup>

Untuk mengetahui seberapa besar etos kerja yang telah dimiliki oleh seseorang secara kuantitas dapat diukur dengan mengadakan evaluasi secara berkala dengan menggunakan parameter yang telah ditentukan sebelumnya. Secara kualitas dapat juga dilihat dari ciri-cirinya. Ananta sebagaimana disadur Sutarja Fahrudin mendeskripsikan ciri-ciri orang yang memiliki etos kerja, yaitu :

- a. Ada usaha keras sebagai kewajiban moral dan religius bagi setiap orang untuk mengisi hidupnya.
- b. Menghargai waktu kerja.
- c. Bertanggung jawab dalam melakukan pekerjaan.
- d. Menginginkan produktivitas tinggi.
- e. Merasa bangga terhadap profesi dan lembaganya.

---

<sup>20</sup> Ahmad Zain Sarnoto, "Sumber Daya Manusia Dalam Pendidikan Islam," dalam *Jurnal Madani Institute*, Institut PTIQ Jakarta, Vol. 6 No. 2 Tahun 2017, hal.12

- f. Loyal terhadap profesi dan lembaganya.
- g. Selalu berpartisipasi.
- h. Bersifat jujur.<sup>21</sup>

Etos kerja merupakan nilai-nilai dan keyakinan yang diyakini oleh seseorang dan menjadi landasan dalam melakukan pekerjaannya. Nilai-nilai itu menjadi penyemangat sekaligus karakter bagi seseorang. Adapun indikator etos kerja guru yang baik tercermin pada perilaku kesehariannya baik pada saat melaksanakan proses pembelajaran, maupun berinteraksi dengan sejawat dan atasannya, serta konsistensinya dalam melaksanakan tugas. Secara rinci dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Tanggung jawab

Islam mengajarkan ketika seseorang melaksanakan suatu pekerjaan hendaklah dikerjakan dengan penuh tanggung jawab. Tanggung jawab direalisasikan dengan sportifitas dan kesungguh-sungguhan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan ketentuan, dan dikerjakan sampai dengan selesai.

- b. Ketulusan

Ketulusan adalah bentuk kesungguh-sungguhan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan yang didasari niat yang bersih dari dalam hati. Guru yang tulus dalam bertugas memiliki kesadaran untuk mengikuti ketentuan-ketentuan yang berlaku di sekolahnya, serta memperhatikan berbagai aspek yang berkaitan dengan perkembangan peserta didiknya.

- c. Kerja keras

Bekerja keras guru didasari semangat yang tinggi dan kemauan yang kuat untuk mencapai tujuan tertentu. Ditandai dengan usahanya untuk selalu memenuhi kewajiban yang sudah diatur danditentukan diantaranya kewajiban administratif seperti pembuatan rencana pelaksanaan pembelajaran dan pelaksanaan proses pembelajaran, serta evaluasi pembelajaran.

- d. Kesetiaan

Keteguhan hati untuk mengikatkan dirinya atas suatu hubungan dimanifestasikan dengan munculnya rasa memiliki guru terhadap sekolah tempat bekerja. Apabila pada diri guru sudah tertanam rasa memiliki, maka ia akan berupaya untuk melakukan perbaikan baik kinerjanya maupun upaya mewujudkan suasana sekolah yang kondusif. Demikian juga kepercayaan guru terhadap atasan dan sejawatnya akan memunculkan kerelaan untuk bekerja bersama.

---

<sup>21</sup>Sutarja Fahrudin, "Pengaruh Perilaku Dan Budaya Organisasi Terhadap Etos Kerja Guru Sekolah Menengah Pertama Negeri," dalam *Edum Journal*, STKIP Muhammadiyah Kuningan Jawa Barat, Vol 3, No 1 Tahun 2020, hal. 61

- e. Ketaatan  
Tunduk terhadap sesuatu yang mengikat dan mempunyai kedudukan tinggi. Guru yang berkepribadian baik akan selalu mengikuti dan mengerjakan perintah atasannya selama masih dalam koridor yang sesuai dengan peraturan dan perundangan yang berlaku.
- f. Loyalitas  
Guru dikategorikan loyal apabila ada dukungan dan kepatuhan terhadap atasannya atau lembaganya yang tercermin dengan upayanya mencurahkan segala kemampuan dan keahliannya dalam melaksanakan tugas yang diamanatkan.
- g. Kejujuran  
Usaha menyamakan antara perkataan dan perbuatan dapat meminimalisir timbulnya permasalahan demikian juga kesamaan antara tindakan dan kenyataan. Menjadi guru berarti melaksanakan tugas kenabian dari sisi menyampaikan kebaikan dan kebenaran. Karenanya guru harus memiliki sikap jujur yang merupakan sifat wajib nabi yaitu sidik. Guru yang tidak jujur akan kehilangan kepercayaan dari peserta didiknya, teman sejawatnya, dan juga pimpinannya serta akan menemui banyak kendala dalam melaksanakan tugasnya.
- h. Kerja sama  
Sekolah merupakan tempat dimana di dalamnya terdapat berbagai aktivitas yang bermuara pada pencapaian tujuan pendidikan. Tujuan tidak akan terwujud tanpa adanya kerjasama antara berbagai pihak. Kerjasama direalisasikan dengan melaksanakan program-program sekolah sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing.
- i. Disiplin  
Kepatuhan guru pada peraturan baik yang dibuat sendiri atau bersama-sama seperti peraturan pada sebuah lembaga tempat dimana ia bekerja. Kedisiplinan dalam menjalankan tugas akan mendorong mencapai tujuan lebih optimal
- j. Semangat  
Semangat berupa dorongan yang kuat untuk mencapai suatu tujuan. Guru yang memiliki semangat kerja yang tinggi berarti memiliki mental berkompetisi yang tinggi pula, maka dia lebih berpeluang untuk mendapatkan kesuksesan. Kesuksesannya akan mengantarkannya pada kebahagiaan.
- k. Kerajinan  
Kesinambungan dalam melaksanakan rutinitas kerja. Guru melakukan aktivitas yang sama dalam bekerja sehari-hari, yaitu

merencanakan dan melaksanakan pembelajaran serta mengadakan evaluasi. Aktivasnya pun terjadwal sedemikian rupa. Guru yang rajin akan konsisten dengan ketentuan dan rutinitas kerjanya.

Indikator-indikator tersebut menunjukkan wujud dari kesungguh-sungguhan para guru dalam mengemban amanat untuk melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Allah SWT menyukai orang yang tidak mengabaikan pekerjaan yang menjadi kewajibannya, sebagaimana sabda Nabi Muhammad SAW:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ الْعَمَلَ أَنْ يُقِنَّهُ. <sup>22</sup> (رواه الطبراني)

*Sesungguhnya Allah menyukai apabila seorang di antara kalian melakukan suatu pekerjaan lalu dia menyelesaikannya dengan baik.*

(Hadis Riwayat Thabrani)

Hadis ini menjelaskan betapa pentingnya kredibilitas yang dimiliki oleh seseorang, karena orang yang memilikinya dipersepsikan memiliki sifat-sifat dan kelebihan yang dapat diterima oleh khalayak umum serta berpotensi memiliki kinerja yang baik.

Agama Islam mengajarkan nilai-nilai yang dapat dijadikan sebagai motivasi penganutnya untuk bekerja dengan baik. Adapun nilai-nilai keislaman yang menjadi acuan dalam bekerja sebagaimana dipaparkan Jansen Sinamo sebagai berikut:

a. Kerja adalah rahmat.

Pekerjaan pada dasarnya anugrah Allah SWT dan juga merupakan perintah ajaran agama Islam. Di dalam Al-Quran Allah memerintahkan untuk mencari ridha-Nya (bekerja). Ketika pekerjaan itu sudah didapat maka diikuti dengan rasa syukur kepada-Nya.

b. Kerja adalah amanah.

Pemberi kerja baik itu lembaga pemerintah, swasta maupun perorangan ketika menyeleksi para calon pekerjanya menggunakan kriteria-kriteria yang sudah ditetapkan sebelumnya. Bagi orang yang bisa memenuhi kriteria dia dapat diterima untuk bekerja yang artinya orang tersebut dipandang amanah dan bertanggung jawab terhadap pekerjaannya. Rasulullah SAW memberikan tuntunan apabila hendak mempekerjakan seseorang, maka hendaklah disampaikan terlebih dahulu hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan agar tidak saling merugikan.

---

<sup>22</sup> Sayyid Ahmad Al-Hasyimi, *Syarah Mukhtarul Ahadis*, disyarahi dan diterjemahkan oleh: Moch. Anwar, *at al.*, Bandung: Sinar Baru Algesindo, 2018, Cet. 19, hal. 215

- c. Kerja adalah panggilan.  
Bekerja merupakan bentuk pengabdian yang sesuai dengan panggilan hati nurani seseorang, sehingga seseorang mampu bekerja keras dengan penuh integritas. Bekerja dengan mengikuti kata hati akan memunculkan semangat yang tinggi karena dilandasi oleh kesedaran.
- d. Kerja adalah aktualisasi.  
Suatu pekerjaan disamping menjadi sarana untuk mendapatkan finansial juga menjadi dorongan dan motivasi bagi seseorang untuk menempatkan diri sesuai dengan kompetensinya secara tepat. Proses tersebut bisa dijalani dengan melaksanakan rutinitas kerja.
- e. Kerja adalah ibadah.  
Bekerja merupakan bentuk bakti dan ketakwaan kepada Sang Khalik Allah SWT, sehingga pekerjaan yang dijalankan berdasarkan ketakwaan akan selalu mendapatkan kemudahan.
- f. Kerja adalah seni.  
Penerapan keterampilan dan imajinasi dalam bekerja dapat mendatangkan kesenangan dan kegairahan kerja. Bekerja membutuhkan kemampuan untuk berkreasi dan berinovasi untuk mendapatkan hasil yang berkualitas dan apresiatif.
- g. Kerja adalah kehormatan.  
Pekerjaan, selain meningkatkan kepercayaan diri juga mendapatkan apresiasi dari orang lain sehingga harus dilakukan dengan penuh semangat dan dedikasi yang tinggi.
- h. Kerja adalah pelayanan.<sup>23</sup>  
Manusia dijadikan oleh Allah sebagai khalifah di bumi ini. Tugas khalifah adalah bekerja memberikan pelayanan kepada rakyatnya. Dengan bekerja seseorang bisa menjadi pribadi yang tulus dengan pekerjaan yang dijalannya dengan penuh kerendahan hati.

Paparan di atas pada hakekatnya merupakan pemahaman dari Firman Allah dalam Al-Quran Surat al-Qashas/28:77 sebagai berikut:

وَأَتَّبِعْ فِي مَآءِ آتَنَّاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ ۗ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ  
الدُّنْيَا ۗ وَأَحْسِنْ ۗ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ ۗ وَلَا تَبْغِ الْفَسَادَ فِي الْأَرْضِ ۗ  
إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ ﴿٧٧﴾

<sup>23</sup>Jansen H. Sinamo, *8 Etos Kerja Profesional*, Jakarta: PT. Malta Printindo, 2008, Cet. 8.

*Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan. (al-Qashash/28:77)*

M. Quraish Shihab sebagaimana disadur Dhita Juliena menafsirkan ayat ini menjelaskan tentang beberapa orang dari kaum Nabi Musa itu melanjutkan nasihat ini bukan berarti engkau hanya boleh beribadah murni dan melarangmu memerhatikan dunia. Berusahalah sekuat tenaga dan pikiranmu dalam batas yang dibenarkan Allah untuk memperoleh harta dan hiasan duniawi, dan carilah secara sungguh-sungguh melalui apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu dari hasil usahamu itu kebahagiaan negeri akhirat, dengan menginfakkan dan menggunakannya sesuai petunjuk Allah dan dalam saat yang sama janganlah melupakan yakni mengabaikan bagianmu dari kenikmatan dunia dan berbuat baiklah kepada semua pihak, sebagaimana atau disebabkan karena Allah telah berbuat baik kepadamu dengan aneka nikmat-Nya, dan janganlah engkau perbuat kerusakan dalam bentuk apapun di bagian manapun di bumi ini. Sesungguhnya Allah tidak menyukai para pembuat kerusakan.<sup>24</sup>

Apabila diperhatikan dengan seksama poin-poin yang disampaikan oleh Sinamo menggambarkan keseimbangan antara nilai duniawi dan ukhrowi. Nilai duniawi seperti aktualisasi diri, seni, kehormatan, dan pelayanan yang menjadi motivasi kerja, tidak akan muncul tanpa adanya nilai ukhrowi berupa kesadaran bahwa apa yang dikerjakan merupakan amanah yang bernilai ibadah dan bisa terealisasi karena adanya rahmat dari Allah SWT.

Tingginya etos kerja seseorang muslim dapat juga dilihat dari ciri-cirinya. Toto Tasmara merumuskan karakteristik seseorang yang memiliki etos kerja tinggi, sebagai berikut:

- a. Memiliki jiwa kepemimpinan (*leadership*),
- b. Selalu melakukan perhitungan,
- c. Menghargai waktu,
- d. Tidak pernah merasa puas berbuat kebaikan yang telah dilakukan (*positive improvements*),

---

<sup>24</sup> Dhita Juliena, "Etos Kerja Dalam Perspektif Al-Quran (Studi Analisis) ," dalam *Skripsi*, Universitas Negeri Walisongo Tahun 2015, hal. 31

- e. Hidup berhemat dan efisien,
- f. Memiliki jiwa wiraswasta (*entrepreneurship*),
- g. Memiliki insting bersaing dan bertanding,
- h. Keinginan untuk mandiri (*independent*),
- i. Haus untuk memiliki sifat keilmuan,
- j. Berwawasan makro (*universal*),
- k. Memperhatikan kesehatan dan gizi,
- l. Ulet dan pantang menyerah,
- m. Berorientasi pada produktivitas,
- n. Memperkaya jaringan silaturahmi.<sup>25</sup>

Dari paparan di atas dapat dijelaskan bahwa munculnya perilaku yang mencerminkan karakteristik etos kerja erat kaitannya dengan kedalaman akan nilai-nilai ajaran agama. Guru yang bekerja didasari nilai duniawi saja rutinitasnya dilakukan sebatas melaksanakan tugas, namun bila dibarengi dengan nilai agama akan lebih tulus dalam menjalankan tugas dan kewajibannya.

Etos kerja tidak dapat terinternalisasi dalam jangka pendek dan memerlukan proses yang lama didukung juga oleh bagaimana pimpinan dalam hal ini kepala sekolah menetapkan strategi dalam membina bawahannya. Disamping itu, membutuhkan syarat dan sarana prasarana yang menunjang kreativitas guru untuk dapat melakukan inovasi dan mengaktualisasikan dirinya dalam melaksanakan tugas. Sebagai tenaga profesi guru wajib untuk memiliki kompetensi. Terdapat beberapa kompetensi yang harus dimiliki guru, yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi.<sup>26</sup> Secara rinci dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Kompetensi Pedagogik.

Kompetensi pedagogik merupakan kemampuan yang harus dimiliki guru untuk menyelenggarakan proses pembelajaran yang efektif. Untuk itu, penguasaan guru terhadap bahan ajar, pengembangan proses pembelajaran, pemahaman terhadap peserta didik, dan pelaksanaan evaluasi serta analisis hasil belajar merupakan sesuatu yang mutlak harus dimiliki. Kompetensi pedagogik secara rinci dapat dijabarkan sebagai berikut:

- 1) Menguasai karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, spiritual, sosial, kultural, emosional, dan intelektual.

---

<sup>25</sup> Toto Tasmara, *Etos Kerja Pribadi Muslim*, Yogyakarta: Dana Bhakti Prima Yasa, 1995, hal. 29 – 59

<sup>26</sup>Republik Indonesia, *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005*,..., hal. 6

- 2) Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik.
- 3) Mengembangkan kurikulum yang terkait dengan mata pelajaran yang diampu.
- 4) Menyelenggarakan pembelajaran yang mendidik.
- 5) Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan pembelajaran.
- 6) Memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki.
- 7) Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan peserta didik.
- 8) Menyelenggarakan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar.
- 9) Memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran.
- 10) Melakukan tindakan reflektif untuk peningkatan kualitas pembelajaran.<sup>27</sup>

Kompetensi pedagogik merupakan kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran di kelas agar berjalan efektif dan efisien. Kompetensi ini berkaitan dengan pemahaman guru atas peserta didiknya, sehingga dapat membantu dalam pemilihan model, metode, dan alat peraga yang sesuai untuk melaksanakan proses pembelajaran yang kondusif dan komunikatif serta mempermudah peserta didik pada saat belajar.

b. Kompetensi Kepribadian.

Kompetensi kepribadian adalah sifat dan sikap yang dimiliki oleh seorang guru yang dapat mendukung dirinya dalam melaksanakan tugas dengan baik. Sikap dan sifat ini pada dasarnya sudah ada dan dimiliki namun akan menjadi maksimal apabila diupayakan melalui pelatihan dan pendidikan. Kepribadian guru dapat dilihat dari fisik yang tidak memiliki cacat yang dapat menghambat dan mengganggu pada saat melaksanakan tugasnya. Dapat juga dilihat dari psikis, yaitu keseimbangan dan kematangan emosional dan sosial guru yang dapat mempengaruhi keberhasilan guru dalam melaksanakan tugasnya.<sup>28</sup> Maria Liakopoulou sebagaimana dikutip Rosyada membagi kepribadian dalam lima kelompok:

- 1) Sifat Profesional, meliputi komitmen untuk bekerja, rasa percaya diri, bisa dipercaya, dan menghargai orang lain.

---

<sup>27</sup>Rusydi Ananda, *Profesi Pendidikan dan Tenaga Kependidikan*,..., hal. 52-55

<sup>28</sup>Ahmad Suriansyah, *at al.*, *Profesi Kependidikan Perspektif Guru Profesional*, Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2015, hal.15.

- 2) Sifat Berpikir, yaitu kemampuan analisis dan dan selalu berfikir konseptual.
- 3) Sifat Ekspektasi, bisa diharapkan dan diandalkan mampu mencapai hasil optimal, memiliki pemahaman tentang peserta didik, tugas, dan program secara menyeluruh.
- 4) Sifat Kepemimpinan, memiliki sifat yang fleksibel, akuntabel, dan pembelajar.
- 5) Sifat Sosial, sifat relasi dengan unsur-unsur yang terlibat dalam pendidikan dan memiliki keahlian-keahlian lain yang berkaitan dengan pendidikan.<sup>29</sup>

Kompetensi kepribadian dapat dipahami sebagai perilaku, cara berucap, dan bersikap yang diperlihatkan guru baik di lingkungan sekolah atau diluar sekolah. Guru menjadi model dan panutan bagi peserta didiknya. Sikap dan gaya guru pada saat mengajar berpengaruh terhadap penerimaan peserta didik terhadap dirinya dan pelajaran yang diampunya. Guru yang arogan diterima kehadirannya karena terpaksa, pelajaran yang diampunya pun kurang diminati. Sebaliknya guru yang sabar, perhatian dan komunikatif lebih mudah diterima kehadirannya.

c. Kompetensi Sosial.

Kompetensi sosial merupakan kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang guru untuk berkomunikasi baik dengan sesama guru, peserta didik, dan atasan maupun berkomunikasi dengan masyarakat lain di lingkungan pendidikan. Guru sebagai bagian dari masyarakat dalam beraktifitas yang berkaitan dengan profesinya berdasarkan Undang Undang Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru Bab II pasal 3 sekurang-kurangnya menguasai kemampuan untuk:

- 1) Berkomunikasi lisan, tulis, dan/atau isyarat secara santun.
- 2) Menggunakan teknologi komunikasi dan informasi secara fungsional.
- 3) Bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, pimpinan satuan pendidikan, orang tua atau wali peserta didik.
- 4) Bergaul secara santun dengan masyarakat sekitar dengan mengindahkan norma serta sistem nilai yang berlaku.
- 5) Menerapkan prinsip persaudaraan sejati dan semangat kebersamaan.<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup>Dede Rosyada, *Madrasah dan Profesionalisme Guru Dalam Arus Pendidikan Islam di Era Otonomi Daerah*, Depok: Kencana, 2017, hal. 269

<sup>30</sup>Republik Indonesia, *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 74 Tahun 2008*, tentang Guru, hal. 7

Kompetensi sosial merupakan kemampuan guru untuk berhubungan dengan warga sekolah, masyarakat sekitar, dan lembaga-lembaga yang terkait dengan penyelenggaraan pendidikan. Kepemilikan guru akan sikap empati terhadap sejawatnya, kemauan untuk beradaptasi dengan lingkungan profesinya, tanggap dengan permasalahan yang terjadi, mau berbagi akan mendukung peningkatan kinerjanya.

d. Kompetensi Profesional

Kompetensi profesional merupakan kemampuan Guru dalam menguasai bidang ilmu pengetahuan, teknologi, dan/atau seni dan budaya terkait mapel yang diampunya. Profesionalitas guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dapat tergambar dari aktivitasnya dalam mengajar. Beberapa gambaran yang dapat dijadikan indikator profesionalitas guru diantaranya:

- 1) Mampu melibatkan peserta didik dalam proses pembelajaran, memberikan perlakuan yang sama terhadap peserta didik, dan memahami perbedaannya.
- 2) Menguasai materi pelajaran yang diajarkannya dan mampu menghubungkan dengan ilmu lain serta menerapkan ilmu dalam dunia nyata.
- 3) Mampu menyampaikan pembelajaran yang menarik dengan mengkombinasikan alat peraga dan metode belajar yang efektif.<sup>31</sup>

Kompetensi profesional merupakan kemampuan yang berkaitan langsung dengan bidang kerja yang diperoleh melalui proses pendidikan. Kemampuan ini mengharuskan guru untuk menguasai pengetahuan, teknik, dan keterampilan dalam menjalankan tugas pokoknya yaitu mengajar dan mendidik.

Diantara keempat kompetensi tersebut di atas ada dua kompetensi yang lebih diminan. Menurut Zakiyah Daradjat sebagaimana dikutip Shunhaji memaparkan bahwa kompetensi yang seharusnya dimiliki oleh pendidik harus terpenuhi agar pendidikan dapat berlangsung dengan memberikan manfaat yang baik bagi perkembangan peserta didik. Guru harus memiliki kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, kompetensi kepribadian, dan kompetensi sosial. Diantara keempat kompetensi tersebut, kompetensi pendidik yang terpenting adalah kompetensi sosial dan kompetensi kepribadian. Dari kompetensi ini, seorang pendidik dapat dievaluasi

---

<sup>31</sup>Daryanto, *Standar Kompetensi dan Penilaian Kinerja Guru Profesional*,..., hal.

sebagai pendidik yang baik atau tidak.<sup>32</sup> Kompetensi sosial sangat mendukung pelaksanaan tugas guru dalam berkomunikasi secara efektif khususnya dalam pelaksanaan proses pembelajaran. Guru yang tidak mampu berkomunikasi dengan baik akan menghambat pencapaian tujuan pembelajaran. Sedangkan kepribadia guru merupakan cerminan performa guru baik secara fisik maupun psikhis yang mengindikasikan kematangan dan tanggung jawab guru terhadap tugas dan kewajibannya. Guru yang berkepribadian menjadi idola bagi peserta didiknya sehingga kehadirannya selalu dinanti.

Guru memegang peranan penting dalam mewujudkan keberhasilan dan pencapaian tujuan pendidikan. Ia diharapkan mampu menafsirkan dan menyampaikan materi yang tertuang dalam kurikulum melalui proses pembelajaran kepada peserta didiknya. Yelon and Weinstein sebagaimana dikutip Imron Fauzi mengemukakan guru mempunyai multi peran dalam pelaksanaan proses pembelajaran. Guru berperan sebagai pendidik, pengajar, pembimbing, pelatih, penasehat, pendorong kreativitas, aktor, emansipator, dan evaluator.<sup>33</sup> Peter G. Beider dalam Dede Rosyada menjelaskan kriteria-kriteria yang menjadi cerminan guru yang mempunyai kualifikasi baik, kriteria-kriteria tersebut adalah:

- 1) Guru yang baik harus benar-benar berkeinginan untuk menjadi guru yang baik. Guru yang baik harus mencoba dan terus mencoba, dan biarkan peserta didik tahu bahwa dia sedang mencoba, dan bahkan dia juga sangat menghargai peserta didiknya yang senantiasa melakukan percobaan-percobaan walaupun mereka belum maksimal mencapai kesuksesan dengan apa yang mereka kerjakan. Dengan demikian peserta didik akan menghargai guru, walaupun guru tidak sebaik yang diinginkan, guru akan terus membantu peserta didik yang ingin sukses.
- 2) Guru yang baik berani mengambil resiko, mereka berani menyusun tujuan yang sangat muluk, lalu mereka berjuang untuk mencapainya. Jika apa yang mereka inginkan tidak terjangkau mereka biasanya suka dengan uji coba beresiko tersebut.
- 3) Guru yang baik akan memiliki sikap yang positif dan tidak sinis dengan pekerjaannya. Mereka harus bangga dengan profesinya sebagai guru.

---

<sup>32</sup> Akhmad Shunhaji, "Metode Pengajaran Pendidikan Karakter Berbasis Al-Qur'an," dalam *Mumtaz: Jurnal Studi Al-Quran dan Keislaman*, Institut PTIQ Jakarta Vol 1, No 1 Tahun 2017, hal. 42

<sup>33</sup> Imron Fauzi, *Etika Profesi Keguruan*, Jember: IAIN Jember Press Cet. 2, 2018 hal. 81-90

- 4) Guru yang baik berpikir bahwa mengajar adalah sebuah tugas menjadi orang tua siswa, yakni bahwa guru mempunyai tanggung jawab terhadap siswa sama dengan tanggung jawab orang tua terhadap putra putrinya sendiri dalam batas-batas kompetensi keguruan dimana guru memiliki otoritas untuk mengarahkan peserta didik sesuai dengan kemampuannya.
- 5) Guru yang baik selalu mencoba memotivasi peserta didiknya untuk hidup mandiri, lebih *independent* khususnya untuk sekolah-sekolah menengah atau *college*, mereka harus sudah mulai dimotivasi untuk mandiri dan *independent*.<sup>34</sup>

Dari uraian di atas diperoleh pemahaman bahwa untuk mencapai tujuan pendidikan pada satuan pendidikan dibutuhkan guru yang memiliki kualifikasi dan berdedikasi serta mampu menjalankan tugas dan fungsinya sebagai pengajar dan pendidik.

### 3. Faktor Yang Mempengaruhi Etos Kerja Guru

Etos kerja pada diri seseorang tidak muncul begitu saja, akan tetapi melalui suatu proses dan ditunjang oleh faktor-faktor yang mempengaruhi pertumbuhannya. Etos kerja guru dapat terlihat diantaranya dengan memperhatikan kinerja guru dan beberapa hal yang menjadi sebab munculnya motivasi para guru dalam melaksanakan tugasnya. Oni Saondi dan Aris Suherman seperti dikutip oleh Nova Ardy mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru antara lain:

#### a. Kepribadian.

Kepribadian merupakan sikap yang hanya dapat dilihat dan dirasakan pada performa seseorang dalam segala segi aspek kehidupan seperti pergaulan, cara berpakaian, cara menghadapi persoalan, dan cara menyikapi suatu keadaan atau kejadian. Kompetensi kepribadian sekurang-kurangnya mencakup kepribadian yang beriman dan bertakwa, berakhlak mulia, arif dan bijaksana, demokratis, berwibawa, dewasa, jujur, sportif, menjadi teladan bagi peserta didik dan masyarakat, obyektif mengevaluasi kinerja sendiri, dan mengembangkan diri secara mandiri dan berkelanjutan.<sup>35</sup> Guru yang berkepribadian mempunyai loyalitas yang tinggi terhadap tugas dan tanggung jawabnya.

---

<sup>34</sup>Dede Rosyada, *Paradigma Pendidikan Demokratis*,..., hal. 115-117.

<sup>35</sup>Republik Indonesia, *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 74 Tahun 2008*,..., hal. 6

- b. Keterampilan Mengajar.  
Mengajar merupakan kegiatan mentransfer pengetahuan, keterampilan dan nilai sikap yang dibutuhkan peserta didik dalam menjalani hidupnya. Keterampilan mengajar meliputi keterampilan yang mendukung pelaksanaan pembelajaran sehingga menjadi efektif seperti: bagaimana guru bertanya, memotivasi, menjelaskan, membimbing, serta mengelola kelas.
- c. Keterampilan Berkomunikasi.  
Keterampilan guru dalam mengkomunikasikan sesuatu yang berkaitan dengan tugasnya di lingkungan sekolah maupun dengan masyarakat apabila dilakukan dengan cara yang baik dan tepat akan sangat mempengaruhi kinerja guru.
- d. Keterampilan berhubungan dengan masyarakat.  
Sekolah berada di lingkungan masyarakat yang keberadaannya akan eksis dengan dukungan masyarakat. Masyarakat sekitar sekolah pun akan menjadi baik ketika sekolah mampu menghasilkan output yang baik yang mampu mempengaruhi perubahan dan perbaikan di masyarakat. Oleh karena itu, guru yang mampu berkomunikasi dengan semua elemen baik peserta didik, sesama teman sejawat, dengan atasan, dan masyarakat akan mampu mewujudkan tujuan yang telah direncanakan sekolah secara efektif.
- e. Kedisiplinan.  
Kedisiplinan merupakan ketaatan dan kepatuhan seseorang terhadap ketentuan-ketentuan, peraturan-peraturan dimana dia berada dan beraktifitas dengan penuh kesadaran. Performa guru yang disiplin akan sangat berpengaruh terhadap keberhasilan aktifitas yang dilaksanakan terutama aktifitas pembelajaran. Kedisiplinan guru akan diikuti oleh kedisiplinan peserta didiknya sehingga dapat meningkatkan kinerjanya dalam mengajar.
- f. Kesejahteraan.  
Kesejahteraan guru tidak hanya diukur dari seberapa besar gaji yang diperoleh, tetapi juga kesehatan, suasana nyaman dan kondusif yang dirasakan dalam menjalankan tugasnya. Kesejahteraan yang dirasakan akan mendorong guru untuk berprestasi.
- g. Budaya Kerja.<sup>36</sup>  
Budaya kerja adalah kebiasaan-kebiasaan, nilai-nilai, dan keyakinan yang menjadi dasar dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Penerapan budaya kerja tidak dapat tercipta dengan

---

<sup>36</sup>Novan Ardy Wiyani, *Etika Profesi Keguruan*, Yogyakarta: Gava Media, 2015, hal. 40.

sendirinya tetapi melalui proses yang panjang. Proses tersebut berupa upaya sadar dan terencana yang dapat dilakukan melalui penerapan tata tertib, penggunaan prosedur kerja, dan juga imbalan dan sanksi. Budaya kerja yang kondusif akan membantu peningkatan kinerja guru.

Dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi etos kerja dapat dibedakan menjadi dua yaitu: *pertama*, faktor internal berupa kepribadian, kompetensi dan skil yang dimiliki guru. *Kedua*, faktor eksternal berupa tata aturan yang berlaku di sekolah, kesejahteraan dan budaya sekolah.

Peran pemimpin sekolah dalam menjalankan sistim kerja dengan cara mendistribusikan tugas operasional sekolah kepada guru sesuai kompetensinya, memahami aspirasi dan memberi motivasi untuk memperoleh peran aktif kepada guru, menentukan perencanaan dan strategi, serta merumuskan kebijakan efektif merupakan faktor lain yang mampu menumbuhkan etos kerja guru-guru. Terdapat faktor lain yang lebih mendasar pengaruhnya terhadap tumbuhnya etos kerja guru diantaranya adalah:

a. Agama

Bagi seorang muslim memandang suatu pekerjaan tidak hanya dari segi fisiknya saja tetapi dari nilai pekerjaan itu sendiri. Bekerja bagi seorang muslim adalah suatu upaya yang sungguh-sungguh dengan mengerahkan seluruh aset, pikir dan zikirnya untuk mengaktualisasikan atau menampakkan arti dirinya sebagai hamba Allah yang mampu menundukkan dunia dan menempatkan dirinya sebagai bagian yang terbaik.<sup>37</sup> Islam sangat membenci umatnya yang lemah dan malas, berputus asa, tidak mempunyai dorongan yang kuat dan keyakinan bahwa dirinya mampu untuk berusaha mencari rizki. Penekanan perintah Islam untuk bekerja ditemukan diberbagai ayat dalam surat-surat alquran.<sup>38</sup> Salah satu ayat yang secara eksplisit berisi perintah untuk bekerja dan berusaha adalah Firman Allah SWT Surat at-Taubah/9:105:

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ... ﴿١٠٥﴾

“Dan katakanlah, bekerjalah kamu karena sesungguhnya Allah dan Rasul-Nya dan orang-orang mukmin akan menjadi saksi dari hasil kerja kamu...” (at-Taubah/9:105).

<sup>37</sup>Toto Tasmara, *Membudayakan Etos Kerja Islami*,..., hal. 25

<sup>38</sup>Nafis Irkhami, *Islamic Work Etics: Membangun Etos Kerja Islami*, Salatiga: STAIN Salatiga Press, 2014, hal, 56

Di dalam Al-Qur'an, kata *amal* dilafalkan dalam berbagai bentuk diantaranya dalam bentuk perintah (اعملوا), kata tersebut dikaitkan dengan pemenuhan kebutuhan peralatan, yaitu dengan memanfaatkan sumber daya alam yang ada untuk pemenuhan kebutuhan. Dalam konteks ini, perintah tersebut hanya merupakan kelaziman bagi orang yang memiliki ketajaman pikiran untuk melihat sumber daya alam yang ada untuk kebutuhan hidupnya.<sup>39</sup> Upaya memanfaatkan sumber daya alam dapat dilakukan melalui pekerjaan. Dengan bekerja seseorang mendapatkan penghargaan berupa status sosial dalam masyarakat, dan juga kesejahteraan hidup sehingga tidak hanya sekedar mencukupi kebutuhan keluarganya tetapi dapat berkontribusi terhadap masyarakat dimana ia tinggal dan bekerja. Melalui kerja akan menentukan eksistensi seseorang di hadapan Allah, rasul dan juga sesamanya.<sup>40</sup>

Motivasi untuk bekerja terutama dalam bidang pekerjaan yang paling baik juga terdapat pada beberapa kitab-kitab hadis. diantaranya sebagaimana disabdakan Nabi Muhammad SAW sebagai berikut:

لَأَنَّ يَا خُذْ أَحَدَكُمْ حَبْلَهُ ثُمَّ يَغْدُ وَ إِلَى الْجَبَلِ فَيَأْتِي بِحُزْمَةٍ حَطَبٍ  
فَيَبِيعُهَا فَيَكْفَى اللَّهُ بِهَا وَجْهَهُ خَيْرٌ لَهُ مِنْ أَنْ يَسْأَلَ النَّاسَ أَعْطَوْهُ أَوْ مَنَعُوهُ.  
(رواه البخارى ومسلم)<sup>41</sup>

*Sesungguhnya (bila) seseorang diantara kalian mengambil tali kemudian berangkat ke bukit, dan dari bukit itu membawa seikat kayu (bakar), lalu menjualnya karena itu Allah menjaga kehormatannya. Hal tersebut lebih baik baginya daripada meminta-minta kepada orang lain, apakah mereka memberinya atau menolaknya. (Riwayat Bukhari dan Muslim).*

Hadis ini menjelaskan bahwa menggunakan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dimiliki untuk bekerja dalam

<sup>39</sup> Ahamad Munir, "Kerja Perspektif Al-Qur'an," dalam *Jurnal Al-Tahrir*,..., hal. 105.

<sup>40</sup> Sari Narulita, "Etos Kerja Dalam Islam," dalam *Jurnal Studi Al-Quran*, Universitas Negeri Jakarta, Vol. IV, No. 1 Tahun. 2008, hal. 49.

<sup>41</sup> Sayid Ahmad Al-Hasyimi, *Syarah Mukhtarul Ahadis*,..., hal. 702

upaya mencari rizki lebih tinggi nilainya karena ada kepastian untuk mendapatkan sesuatu dari hasil kerjanya, meskipun yang dihasilkan jumlahnya relatif. Meminta-minta bukan pekerjaan karena hanya mengharapkan pemberian orang lain tanpa melakukan usaha dan belum tentu mendapatkan pemberian. Bagi orang yang masih produktif meminta-minta sama saja dengan merendahkan atau menghinakan dirinya sendiri.

b. Budaya

Budaya merupakan hasil cipta, rasa dan karya manusia baik berupa benda atau pengetahuan yang dapat memberikan manfaat bagi kehidupan manusia. Budaya yang baik pada suatu organisasi akan memberikan pengaruh termotivasinya anggota dalam bekerja dan berupaya untuk mencapai dan mewujudkan tujuan bersama yang telah disepakati. Sehingga muncul semangat pada anggota organisasi untuk melakukan dan melaksanakan semua pekerjaan yang menjadi tanggung jawab. Robbins sebagaimana dikutip Gede Sidiartha menjelaskan budaya yang kuat dicirikan oleh nilai inti dari organisasi yang dianut dengan kuat, diatur dengan baik, dan dirasakan bersama secara luas. Makin banyak anggota yang menerima nilai-nilai inti, menyetujui sesuai dengan jajaran tingkat kepentingannya, dan merasa sangat terikat kepadanya, maka makin kuat budaya tersebut.<sup>42</sup>

Budaya kerja berupa aturan-aturan atau kebijakan yang diterapkan oleh suatu organisasi juga akan sangat mempengaruhi kinerja anggota organisasinya. Manahan P. Tampubolon sebagaimana dikutip Ardy Wiyani menjelaskan pembentukan budaya kerja organisasi yang dilakukan melalui penerapan-penerapan aturan dan prosedur akan mengalami hambatan pada saat pertama kali dimulai. Setelah proses pemberlakuan aturan dan prosedur disosialisasikan dan dilaksanakan secara berulang-ulang barulah kadar hambatan tersebut mulai berkurang. Dikarenakan budaya organisasi dapat terbentuk melalui kebiasaan menerapkan aturan dan prosedur.<sup>43</sup>

c. Pendidikan

Pendidikan merupakan sarana untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang semakin luas pula pengalaman dan pengetahuan yang dimilikinya. Itu berarti banyak nilai dan konsep yang telah

---

<sup>42</sup>Anak Agung Ngurah Gede Sidiartha, *Buku Ajar Budaya Organisasi*, Denpasar: PT. Percetakan Bali, 2015, hal. 92

<sup>43</sup>Novan Ardy Wiyani, *Etika Profesi Keguruan*, Yogyakarta: Gava Media, 2015, hal. 53

dimilikinya yang dapat diimplementasikan dalam pekerjaannya yang berarti pula mendukung peningkatan kinerjanya. Dalam hal penyelenggaraan pendidikan untuk meningkatkan kinerja dan etos kerja individu-individu penyelenggaranya lebih khusus pendidik, pemerintah memfasilitasi dengan dikeluarkannya Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Bab X Pasal 42 Ayat 1 dan 2 tentang Sistem Pendidikan Nasional disebutkan:

- (1) Pendidik harus memiliki kualifikasi minimum dan sertifikasi sesuai dengan jenjang kewenangan mengajar, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.
- (2) Pendidik untuk pendidikan formal pada jenjang pendidikan usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan tinggi dihasilkan oleh perguruan tinggi yang terakreditasi.<sup>44</sup>

Berdasarkan pada paparan ini dapat diambil pengertian bahwa dari berbagai macam faktor yang mempengaruhi etos kerja bermuara pada tiga faktor utama, yaitu agama, pendidikan, dan budaya. Agama sebagai sumber nilai dan keyakinan, pendidikan berkontribusi pada kedalaman pengetahuan dan kompetensi yang dikuasai guru, sedangkan budaya merupakan situasi atau keadaan yang diciptakan manusia sebagai aktualisasi dari nilai-nilai agama dan keberhasilan pendidikan.

Motivasi merupakan faktor lain yang berpotensi memberikan pengaruh terhadap tinggi rendahnya etos kerja. Motivasi adalah sesuatu yang menggerakkan terjadinya tindakan, atau disebut dengan niat.<sup>45</sup> Melakukan suatu pekerjaan jika tidak dilandasi oleh suatu tujuan tidak akan dilaksanakan dengan sungguh-sungguh. Kondisi ekonomi contohnya, tuntutan memenuhi kebutuhan menjadi penyemangat kerja. Dengan bekerja harapannya semua kebutuhan akan terpenuhi. Sardiman sebagaimana dikutip Rusdiana menjelaskan fungsi motivasi adalah mendorong manusia untuk berbuat, menentukan arah perbuatan, dan menyeleksi perbuatan.<sup>46</sup> Dengan demikian, motivasi berpengaruh terhadap tinggi rendahnya etos kerja, semakin tinggi kadar motivasi mempengaruhi seorang guru makin tinggi pula etos

---

<sup>44</sup>Republik Indonesia, *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003*, tentang Sistem Pendidikan Nasional, hal. 14.

<sup>45</sup>Andi Rasyid Pananrangi, *Manajemen Pendidikan*, Makasar: Celebes Media Perkasa, 2017, hal.206

<sup>46</sup> Rusdiana, *Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan*, Bandung: Pustaka Setia, 2016, hal. 191

kerjanya, sebaliknya makin rendah kadar motivasinya maka semakin rendah pula etos kerjanya.

## **B. Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah**

### **1. Hakikat Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah**

Keterampilan manajerial adalah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang dalam mengelola sumber daya organisasi berdasarkan kompetensi yang ditetapkan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan.<sup>47</sup> Kemampuan disini maksudnya adalah kemampuan yang dapat diamati, dievaluasi dan diukur dengan kriteria-kriteria tertentu. Sedangkan sumber daya organisasi berupa manusia dan benda-benda yang dapat terlihat, serta materi yang tidak dapat dilihat. Menurut Siagian keterampilan manajerial adalah keahlian menggerakkan orang lain untuk bekerja dengan baik.<sup>48</sup> Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia manajer adalah orang yang berwenang dan bertanggung jawab membuat rencana, mengatur, memimpin dan mengendalikan pelaksanaannya untuk mencapai sasaran tertentu, sedangkan manajerial kata sifat yang berhubungan dengan manajer yaitu cara dalam mengatur segala sesuatu.<sup>49</sup> Barkah sebagaimana dikutip Noor Miyono menjelaskan kemampuan manajerial kepala madrasah adalah seperangkat keterampilan teknis dalam melaksanakan tugas sebagai manajer madrasah untuk mendaya gunakan segala sumber yang tersedia untuk mencapai tujuan madrasah secara efektif dan efisien.<sup>50</sup> Dari uraian diatas dipahami keterampilan manajerial merupakan keterampilan yang dimiliki pemimpin organisasi dalam melaksanakan tugasnya untuk mendistribusikan tugas dan tanggung jawab kepada bawahannya sesuai dengan peruntukannya dalam rangka mencapai tujuan.

Kepemimpinan merupakan bagian yang tidak dapat terpisahkan dengan sekolah. Maju mundurnya sekolah tergantung bagaimana pengelolaan yang dijalankan oleh pemimpin atau kepala sekolah. Kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin suatu sekolah dimana

---

<sup>47</sup>Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran*, Bandung: Alfabeta, 2009, hal. 68.

<sup>48</sup>Sondang P. Siagian, *Fungsi-Fungsi Manajerial*, Jakarta: Bumi Aksara, 1992, hal. 36

<sup>49</sup><https://kbbi.web.id/> diakses pada 12 Maret 2021, 02:02.

<sup>50</sup>Noor Miyono, *at al*, "Kontribusi Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah dan Budaya Kerja terhadap Profesionalisme Guru Madrasah Aliyah," dalam *Jurnal SmaRT* Vol. 06 No. 02 Tahun 2020, hal. 204.

diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberikan pelajaran dan peserta didik yang menerima pelajaran.<sup>51</sup> Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2018 Bab I pasal 1 menjelaskan kepala sekolah adalah guru yang diberi tugas untuk memimpin dan mengelola satuan pendidikan yang meliputi taman kanak-kanak (TK), taman kanak-kanak luar biasa (TKLB), sekolah dasar (SD), sekolah dasar luar biasa (SDLB), sekolah menengah pertama (SMP), sekolah menengah pertama luar biasa (SMPLB), sekolah menengah atas (SMA), sekolah menengah kejuruan (SMK), sekolah menengah atas luar biasa (SMALB), atau Sekolah Indonesia di Luar Negeri.<sup>52</sup>

Jabatan kepala sekolah tidak dapat diisi oleh orang yang tidak memiliki keahlian dan pengalaman dalam bidang pendidikan. Sesuai dengan ketentuan yang berlaku kepala sekolah lazimnya dipilih diantara guru-guru yang ada di lingkungan sekolah. Guru yang dipilih menjadi kepala sekolah adalah guru dipandang memiliki kelebihan dari sesama guru yang lainnya. Kelebihan yang dimiliki dinilai dari segi pengetahuan dan pengalaman dalam pengelolaan penyelenggaraan pembelajaran. Dalam mengelola pembelajaran guru terbiasa membuat perencanaan pembelajaran, pemilihan metode dan alat bantu mengajar yang sesuai dengan materi, pelaksanaan pembelajaran serta mengadakan evaluasi pembelajaran. Keberhasilan guru dalam melaksanakan proses pembelajaran tersebut dijadikan dasar penilaian bahwa guru yang bersangkutan layak untuk diberi tugas sebagai kepala sekolah. Kepala sekolah idealnya adalah guru yang sukses karena ia diharapkan mampu membimbing guru-guru yang ada dalam binaannya. Dengan demikian dapat diambil pengertian bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah adalah keterampilan yang dimiliki oleh seorang kepala sekolah untuk merencanakan, mengatur, memimpin, dan mengendalikan segala sesuatu untuk mencapai suatu tujuan dalam proses belajar mengajar dengan menghasilkan capaian yang maksimal.

Kepala sekolah merupakan salah satu unsur pendidikan yang paling berperan mengelola dan meningkatkan kualitas lembaga pendidikan. Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 1990 tentang Pendidikan Dasar Bab VI pasal 12 ayat 1 menyatakan kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan,

---

<sup>51</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2003, hal. 83.

<sup>52</sup> Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, *Permendikbud Nomor 6 Tahun 2018 tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah*, hal. 3

administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana.<sup>53</sup> Kepala sekolah yang ideal memiliki kemampuan merumuskan visi misi, merencanakan tujuan, dan juga mendistribusikan pekerjaan kepada bawahannya sesuai dengan kompetensinya, mengelola semua sumber daya, serta mengadakan evaluasi terhadap pencapaian tujuan yang telah direncanakan untuk mengetahui progres pencapaian dan merencanakan tindak lanjut dari proses belajar mengajar.

Kepala sekolah mempunyai tugas yang tidak mudah, salah satunya adalah mengatur pembagian tugas guru dan mendaya gunakan sarana dan prasarana sekolah. Maka, pemilihan dan pengangkatan calon kepala sekolah ditentukan berdasarkan persyaratan dan kriteria yang harus dipenuhi. Pemerintah menetapkan persyaratan pengangkatan kepala sekolah sebagai berikut:

- a. Berstatus sebagai guru SMP/MTS/SMA/MA/SMK/MAKI
- b. Memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku.
- c. Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun di SMP/MTs/SMA/MA/SMK/MAK.
- d. Memiliki kemampuan kepemimpinan dan kewira usahaan di bidang pendidikan.<sup>54</sup>

Pengangkatan kepala sekolah yang tidak memenuhi kualifikasi dan persyaratan berpotensi menjadikan sekolah terhambat kemajuannya. Kepala sekolah mempunyai banyak fungsi yang tidak dapat dipelajari dalam waktu singkat dan tidak cukup hanya melalui pendidikan. Akan tetapi disertai dengan pengalaman yang cukup khususnya pada bidang manajemen. Gurulah yang paling berpotensi untuk diangkat mejadi kepala sekolah, mengingat pengalamannya dalam pengelolaan kelas.

Adapun keterampilan manajerial sangat berkaitan erat dengan cara-cara atau pendekatan yang dipilih dan dilakukan oleh pemimpin untuk melaksanakan fungsi kepemimpinannya. Kepemimpinan (*leadership*) adalah proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.<sup>55</sup> Kepemimpin kepala sekolah pada lembaga pendidikan mempunyai

---

<sup>53</sup> Republik Indonesia, *Peraturan Pemerintah Nomor 28 tahun 1990*, Tentang Pendidikan Dasar, hal. 4.

<sup>54</sup> Republik Indonesia, *Peraturan Pemerintah Nomor 19*, Tentang Standar Pendidikan Nasional Tahun 2005 Pasal 38 ayat 3, hal. 29.

<sup>55</sup> Veithzal Rivai Zainal *at al.*, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: Rajawali Pers, 2017 Cet. 12, hal. 2.

beberapa fungsi. Salah satu fungsi kepala sekolah dalam mengelola pendidikan adalah sebagai manajer. Stoner sebagaimana dikutip Kristiawan mengemukakan 8 fungsi kepala sekolah sebagai seorang manajer yaitu:

- a. *Job discriptor*, dalam melaksanakan tugasnya medistribusikan pekerjaan kepada bawahannya sesuai dengan kompetensinya.
- b. *Problem solver* yang efektif dan efisien, memiliki kemampuan memecahkan permasalahan yang sulit secara tepat meskipun dengan dukungan sumber daya yang terbatas.
- c. Penanggung jawab yang *responsible*, dapat mempertanggung jawabkan pekerjaan yang menjadi wewenangnya.
- d. Konseptor yang realistik, mampu membuat perencanaan yang dapat direalisasikan.
- e. Juru penengah, memiliki kemampuan mengambil keputusan atas suatu masalah.
- f. Seorang politisi, mampu merumuskan kebijakan.
- g. Seorang diplomat, mewakili kegiatan atau tugas atas nama sekolah.
- h. Pengambil keputusan atas pemasalahan yang sulit sekalipun.<sup>56</sup>

Keterampilan manajerial merupakan kemampuan mengatur, mengelola, dan memberdayakan potensi-potensi yang ada, memahami bagaimana orang bekerja dan tugas apa yang tepat sesuai dengan kompetensinya. Seorang pemimpin tidak akan maksimal kepemimpinannya tanpa didukung oleh fungsi-fungsi lain yang membantu dalam melaksanakan tugasnya.

Keterampilan manajerial kepala sekolah maksudnya adalah kemampuan kepala sekolah dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen berupa: 1) kemampuan menyusun dan merencanakan program sekolah, menerapkan strategi pembelajaran, dan melaksanakan perencanaan dengan tepat guna, 2) kemampuan untuk menyusun unit-unit kerja, membagi tugas dan tanggung jawab serta mengelola sumber daya manusia, 3) kemampuan mengambil keputusan dan kelihaian berkomunikasi, 4) kemampuan melaksanakan supervisi.<sup>57</sup> Fungsi manajemen ini merupakan tahapan-tahapan pada implementasi keterampilan manajerial mulai dari konsep, perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi.

---

<sup>56</sup>Muhammad Kristiawan, *at al.*, *Manajemen Pendidikan*, Yogyakarta: Deepublish, 2017, hal. 20.

<sup>57</sup>Ulil Multazam, "Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Implikasinya Bagi Kinerja Guru," dalam *Ta'dibi : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam STAI Luqman al Hakim Surabaya*, Vol. 5, No 2 Tahun 2017, hal. 27.

Kepala sekolah dalam kapasitasnya sebagai manajer dapat melaksanakan fungsinya sebagai supervisor. Untuk itu, diperlukan beberapa kemampuan yang akan digunakan dalam melakukan supervisi manajerial. Hal ini dimaksudkan untuk dapat melakukan evaluasi terhadap pencapaian keseluruhan program. Kemampuan yang diperlukan secara umum merupakan cerminan penguasaannya dalam:

- a. Menyusun perencanaan sekolah/madrasah berbagai tingkatan perencanaan.
- b. Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan.
- c. Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah secara optimal.
- d. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju pembelajaran yang efektif.
- e. Mengelola guru dan staff dalam rangka pendayagunaan sumberdaya manusia secara optimal.
- f. Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
- g. Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah
- h. /madrasah.
- i. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah tujuan.
- j. Mengelola kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.
- k. Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan kegiatan program sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat serta merencanakan tindak lanjutnya.<sup>58</sup>

Supervisi manajerial dimaksudkan untuk mengetahui sampai sejauh mana efektivitas pengelolaan sekolah, faktor apa yang menghambat, dan bagaimana solusi yang diambil untuk perbaikan manajemen kedepannya.

Tanggung jawab kepala sekolah dalam merealisasikan tujuan yang telah disepakati tidaklah semudah yang dibayangkan karena ada banyak hal yang dapat mempengaruhi bahkan mungkin menghambat. Hambatan itu diantaranya adalah perbedaan-perbedaan baik sifat, kemampuan maupun latar belakang yang dimiliki oleh idividu-individu yang dipimpinnya. Karakteristik yang dimiliki oleh kepala

---

<sup>58</sup>Dudung Holidi, *Pedoman Manajemen Supervisi Kepala Sekolah dan Pengawas*, Kota Tangerang: PT. Griya Widya Pustaka, 2012, hal. 5.

sekolah menjadi modal yang dapat menunjang dalam mengemban tanggung jawabnya dan menjadi pembeda dengan yang lain. Karakteristik yang membedakannya dengan yang lain, yaitu:

- a. Fokus pada pencapaian tujuan sekolah dan harapan berprestasi yang tinggi.
- b. Menerapkan kepemimpinan yang strategik.
- c. Membuat rencana sekolah yang baik, mengkoordinasikan warga sekolah, melakukan supervisi akademik, serta mengembangkan kurikulum.
- d. Meningkatkan mutu guru melalui Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) guru, melibatkan dan memberdayakan guru, dan memfasilitasi pengembangan karier guru.
- e. Menjamin kelengkapan sarana prasarana sekolah yang memadai.
- f. Menciptakan budaya dan iklim sekolah yang mendukung pembelajaran peserta didik.<sup>59</sup>

Kepala sekolah sejatinya adalah pribadi yang memiliki jiwa kepemimpinannya dan karakter. Karakteristiknya mewarnai gaya kepemimpinannya, berorientasi pada tujuan, menghargai guru dan stafnya, dan mengupayakan situasi sekolah yang kondusif, sehingga mudah diterima dan memberikan pengaruh positif terhadap warga sekolah.

Pembahasan Konsep manajemen tidak luput dari kajian berdasarkan ajaran Islam yang implementasinya berdasarkan kajian dari ayat-ayat al-quran. Ahmad Zain Sarnoto menjeaskan bahwa manajemen pendidikan Islam perspektif al-quran sebagai berikut:

- a. Fleksibel  
Manajemen yang fleksibel maksudnya manajemen dilaksanakan tanpa meninggalkan ketentuan yang baku dan pelaksanaannya disesuaikan dengan kebutuhan yang orientasinya pada pencapaian tujuan.
- b. Efektif dan Efisien  
Manajemen diimplementasikan secara tepat guna dengan dengan pengalokasian waktu pencapaian yang ditargetkan. Hal ini dimaksudkan untuk meminimalisir kesia-siaan dan inefisiensi.
- c. Terbuka  
Manajemen menerapkan prinsip keterbukaan dengan menyampaikan informasi sesuai keadaan dan menerima masukan serta koreksi dari berbagai pihak.
- d. Kooperatif dan Partisipatif<sup>60</sup>

---

<sup>59</sup>Husaini Usman, *Administrasi, Manajemen, dan Kepemimpinan Pendidikan Teori dan Prakteik*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2019, hal.182.

Manajemen bekerjasama dengan pihak lain dengan konsep *ta'awun* dan bersedia membantunya untuk saling melengkapi kekurangan masing-masing.

## 2. Kriteria Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah

Sumber daya yang dikelola dalam sebuah organisasi memiliki tingkatan yang berbeda-beda demikian juga dalam organisasi sekolah. Para guru memiliki strata pendidikan berbeda-beda dengan kualitas yang berbeda pula. Guru yang memiliki strata pendidikan yang sama pun belum tentu sama kualitasnya demikian juga dengan tenaga kependidikan dan peserta didiknya. Sarana dan prasarana yang ada di sekolah juga memiliki karakteristik yang tidak sama. Oleh karena itu, untuk mengelola dan mengkondisikan sekolah yang kondusif dibutuhkan keterampilan khusus. Menurut Wahyu Sudimidjo sebagaimana dikutip Muchtar Bumran dan Lisdawati keterampilan khusus yang mendukung kepala sekolah dalam kapasitas sebagai manajer dalam mengelola sumber daya sekolah, yaitu:

- a. *Technical Skills*, yaitu keterampilan yang berhubungan dengan kemampuan dalam mengimplementasikan tugas yang berkenaan dengan tugas operasional sekolah. Keterampilan teknik adalah keterampilan yang dimiliki oleh kepala sekolah untuk menyampaikan pengetahuan yang berkaitan dengan teknik pelaksanaan kegiatan. Keterampilan teknik yang perlu dikuasai oleh kepala sekolah sebagai manajer diantaranya adalah cara pengelolaan kelas, penggunaan metode mengajar, teknik evaluasi, pembuatan administrasi guru, pengelolaan sarana prasarana serta bagaimana melaksanakan bimbingan terhadap guru.
- b. *Human Skills*, yaitu keterampilan yang berhubungan dengan kemampuan dalam menciptakan suasana kerjasama di lingkungan yang dipimpinnya. Keterampilan hubungan manusia adalah keterampilan yang dimiliki oleh kepala sekolah dalam berkomunikasi dengan anggota organisasi dan di luar organisasi. Komunikasi dimaksud adalah bekerja sama, memahami aspirasi anggota, dan memberinya motivasi untuk memperoleh peran aktif anggotanya secara maksimal dalam mencapai tujuan.
- c. *Conceptual Skills*, yaitu keterampilan yang berhubungan dengan pandangan kepala sekolah dalam melihat organisasi sekolah sebagai suatu keadaan/fenomena yang utuh. Keterampilan

---

<sup>60</sup> Ahmad Zain Sarnoto, "Pengantar Studi Pendidikan Berbasis Al Qur'an : Manajemen Pendidikan Dalam Perspektif Al-Qur'an," dalam *Jurnal Madani Institute*, Institut PTIQ Jakarta, Vol. 5 No. 2 Tahun 2016, hal. 103-104

konseptual adalah keterampilan yang dimiliki oleh kepala sekolah dalam menentukan perencanaan, strategi, dan merumuskan kebijakan serta memutuskan sesuatu yang terjadi dalam organisasi termasuk dalam lembaga pendidikan.<sup>61</sup>

Sementara menurut Amin sebagaimana dikutip Jamaluddin Iskandar keterampilan yang dapat mendukung keberhasilan kepala sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan dalam melaksanakan fungsi-fungsi dan tugas-tugasnya sebagai manajer ada empat keterampilan dasar yaitu:

- a. Keterampilan membuat konsep (*conceptual skill*), keterampilan untuk membuat konsep, ide, dan gagasan atau keterampilan untuk membuat rencana kerja.
- b. Keterampilan melaksanakan administrasi (*administrative skill*), keterampilan bekerja sama dengan memanfaatkan dan memberdayakan segala sumber yang tersedia.
- c. Keterampilan bekerja sama (*human relationship skill*), keterampilan untuk berkomunikasi atau berhubungan dengan orang lain.
- d. Keterampilan melaksanakan secara teknis (*technical skill*), keterampilan tentang bagaimana cara atau prosedur untuk menjalankan suatu pekerjaan tertentu.<sup>62</sup>

Pendapat ini pada prinsipnya sama, yang membedakan adalah adanya penambahan keterampilan administrasi. Pemberdayaan sumber daya dalam keterampilan administrasi dilaksanakan melalui seragkaiannya aktivitas mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, penggerakan, pemotivasian, penyusunan kepegawaian, pengawasan dan supervisi, serta penilaian untuk mewujudkan sistem pendidikan yang efektif dan efisien serta berkualitas.

Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan berupaya memperkaya diri dengan penguasaan atas keterampilan-keterampilan lain untuk mendukung kepemimpinannya. Bentuk keterampilan lain yang dapat membantu kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya mengelola sumber daya sekolah sebagai pemimpin pendidikan yaitu:

- a. Keterampilan dalam memimpin.  
Keterampilan tentang cara-cara memimpin berkaitan dengan bagaimana menyusun rencana bersama, mengajak anggota

---

<sup>61</sup>Muchtar Bumran dan Lisdawati, "Penerapan Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan," dalam *Al-Manhaj: Jurnal Pendidikan Islam* IAIN Sultan Amai, Vol.2, No.1 Tahun 2019, hal. 177.

<sup>62</sup>Jamaluddin Iskandar, "Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah," dalam *Jurnal Idaarah*, Universitas Negeri Makasar, Vol. I, No. 1 Tahun 2017, hal. 89

berpartisipasi, memberi bantuan kepada anggota kelompok, memupuk moral kelompok, membuat keputusan bersama, menghindari kebiasaan mengerjakan pekerjaan untuk kelompok, mengembangkan pembiasaan bekerja dalam kelompok, membagi tugas dan sebagainya.

b. Keterampilan dalam hubungan insani.

Hubungan sesama manusia ada dua macam yaitu hubungan formal/resmi dan hubungan informal/bersifat kekeluargaan. Dalam menjalankan kedua bentuk hubungan tersebut kepala sekolah lebih mendasarkan atas rasa saling menghargai antara atasan dan bawahan atau sebaliknya.

c. Keterampilan dalam proses kelompok.

Keterampilan ini menitik beratkan pada keterampilan pemimpin menjadi penengah, pendamai, dan mediator dalam meningkatkan partisipasi anggota-anggota kelompoknya untuk memaksimalkan potensinya secara efektif.

d. Keterampilan dalam administrasi personal.

Administrasi personal meliputi proses bagaimana menggunakan kompetensi para anggotanya secara efektif dan efisien. Proses tersebut dimulai dari seleksi penerimaan, pegangkatan, penempatan, penugasan, orientasi sampai dengan pengawasan, bimbingan dan pengembangan serta kesejahteraan.

e. Keterampilan dalam menilai.<sup>63</sup>

Penilaian merupakan suatu usaha untuk mengetahui sampai batas mana suatu kegiatan sudah dilaksanakan oleh anggota dan pencapaian tujuan yang telah disepakati. Proses penilaian dimaksudkan untuk menilai kinerja dan memberikan umpan balik tentang kekurangan atau kendala dan kelebihannya untuk digunakan dalam usaha perbaikan.

Pendapat ini apabila dicermati merupakan detil dari pendapat sebelumnya. Keterampilan memimpin masuk kategori *conceptual skills*, keterampilan hubungan insani dan proses dalam kelompok masuk kategori *human skills*, dan keterampilan administrasi personal beserta menilai masuk kategori *technical skills*.

Dalam melaksanakan tugasnya kepala sekolah tidak hanya melengkapi diri dengan keterampilan tetapi juga kecerdasan berupa sikap kreatif dan imajinatif untuk memperbaharui gagasan-gagasan yang sudah ada dan mencari ide-ide baru yang dapat direalisasikan menjadi program kerja yang implementatif. Rosyada menjelaskan

---

<sup>63</sup>Dadang Suhardan, *at al.*, *Manajemen Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2011, hal. 128-129

bahwa untuk melaksanakan fungsi manajerialnya kepala sekolah memiliki tiga kecerdasan, yaitu:

- a. Kecerdasan Profesional, adalah penguasaan terhadap berbagai pengetahuan berkaitan dengan tugasnya pada bidang pendidikan, seperti teknik penyusunan kurikulum, perencanaan pembelajaran, strategi pembelajaran, evaluasi, pengelolaan kelas dan berbagai pengetahuan tentang pendidikan dan pembelajaran.
- b. Kecerdasan Personal, berupa kesiapan untuk menerima orang lain, menghargai orang lain, selalu respek dengan guru-gurunya, seluruh orang tua siswa bahkan respek dengan tokoh-tokoh pendidikan yang ada disekitar sekolah.
- c. Kecerdasan Manajerial, yakni memiliki ide-ide besar untuk kemajuan sekolahnya, mampu mengorganisasi seluruh staf untuk melaksanakan program yang sudah ditetapkan, mampu memotivasi seluruh staf akademik dan staf non akademik, serta menghargai seluruh stafnya.<sup>64</sup>

Pada prinsipnya poin-poin dalam uraian ini hampir sama pengertiannya dengan pendapat sebelumnya. Kecerdasan profesional penjabaran dari *Technical skills*, kecerdasan personal penjabaran dari *human skills*, kecerdasan manajerial penjabaran dari *conceptual skills*. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tiga ketrampilan tersebut mempermudah kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya.

Ketiga keterampilan manajerial kepala sekolah dibutuhkan dalam tingkatan yang berbeda beda sesuai dengan keadaan anggota yang dipimpin. Namun yang selalu berperan dalam setiap tingkatan adalah keterampilan hubungan manusia (*Human Skill*). Nafilatur Rohmah mengemukakan alasan kekhususnya keterampilan hubungan manusia kepala sekolah dalam menjalankan aktifitasnya sebagai manajer adalah: Pertama, kepala sekolah sebagai manajer tingkat atas di lingkup sekolah, manajer tingkat menengah di lingkup dinas tingkat kabupaten/kota, dan sebagai manajer tingkat bawah di lingkup Kementerian. Kedua, guru merupakan kolega kepala sekolah dalam menjalankan usaha-usaha untuk mencapai tujuan. Ketiga, Keterampilan hubungan manusia sangat dibutuhkan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, terutama keterampilan dalam bekerjasama dan berkomunikasi.<sup>65</sup>

---

<sup>64</sup>Dede Rosyada, *Madrasah dan Profesionalisme Guru Dalam Arus Dinamika Pendidikan Islam di Era Otonomi Daerah*,..., hal. 189

<sup>65</sup>Nafilatur Rohmah, "Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Guru," dalam *Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan*, Universitas Negeri Surabaya, Vol. 4 No. 4 Tahun 2014, hal. 144

Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa dalam kapasitasnya sebagai manajer sebagaimana besar aktifitas kepala sekolah adalah berkomunikasi, dibutuhkan pemahaman teknik berkomunikasi sesuai dengan tingkatannya supaya informasi yang disampaikan dapat diterima dengan baik. Demikian juga ketika melakukan kerja sama dan upaya-upaya pembinaan dalam rangka meningkatkan etos kerja dan kinerja guru, komunikasi yang tepat dan sesuai sangat diperlukan. Dengan kata lain, implementasi keterampilan konseptual dan keterampilan teknik keberhasilannya sangat dipengaruhi oleh kemampuan menggunakan keterampilan hubungan manusia.

### **3. Efektivitas Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah**

Prioritas kerja kepala sekolah sebagai manajer tugasnya adalah mengerakkan, mengkondisikan semua sumber daya sekolah agar berfungsi secara maksimal. Efektif atau tidaknya dalam mengerakkan sumber daya tergantung sejauh mana keterampilan dan kecerdasan yang dimilikinya. Keterampilan dan kecerdasan akan berfungsi optimal manakala dikuti dengan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kebutuhan. Beberapa gaya kepemimpinan yang dapat digunakan Kepala sekolah dengan memperhatikan situasi dan kondisi bawahan atau staff yang dipimpin, antara lain:

- a. Gaya kepemimpinan delegatif. Kepala sekolah mendelegasikan tugas dan wewenangnya kepada staf atau bawahannya, apabila memiliki kemampuan dan motivasi kerja yang baik. Tugas yang diberikan dapat dilaksanakan dengan baik
- b. Gaya kepemimpinan partisipatif. Gaya kepemimpinan ini diterapkan apabila staf atau bawahannya memiliki kemampuan kerja yang baik, namun motivasi kerjanya kurang. Kepala sekolah aktif memberikan dorongan terhadap staf atau bawahannya untuk mengoptimalkan kemampuannya dalam bekerja.
- c. Gaya kepemimpinan konsultatif. Penerapan gaya kepemimpinan ini apabila staf atau bawahannya memiliki kemampuan yang kurang baik, namun motivasi kerjanya tinggi. Kepala sekolah aktif memberikan bimbingan dan arahan untuk peningkatan kemampuan kerja staf atau bawahannya.
- d. Gaya kepemimpinan instruktif. Kepala sekolah selalu memberikan petunjuk secara spesifik, dan selalu mengawasi pekerjaan staf atau bawahannya, karena kemampuan dan motivasi kerjanya kurang

baik. Hal ini dilakukan dalam rangka mengoptimalkan kinerja staf atau bawahannya.<sup>66</sup>

Beberapa gaya kepemimpinan tersebut dapat menjadi pilihan bagi kepala sekolah, mengingat tidak semua guru memiliki kualitas yang sama meskipun dari strata yang sama dan kepala sekolah dapat menggunakan keterampilannya secara tepat guna.

Kepala sekolah dalam merealisasikan tujuan yang akan dicapai dimulai dengan merencanakan dan merumuskan langkah-langkah yang tepat sehingga tujuan yang diinginkan bisa tercapai. Keefektifannya sudah barang tentu ditunjang oleh unsur-unsur yang ada dalam organisasi. Blake dan Mouton disadur oleh Kristiawan berpendapat bahwa dalam sebuah organisasi memerlukan beberapa unsur yang dapat menunjang kepemimpinan yang efektif, diantaranya adalah:

- a. *Initiative*, tinggi inisiatif yang dimiliki seorang pemimpin dapat membantu dalam memutuskan kebijakan yang tepat untuk kesinambungan, keadaan, dan kondisi organisasi yang dipimpinya;
- b. *Inquiry*, pemimpin hendaknya memiliki pengetahuan yang cukup yang berkaitan dengan tanggung jawabnya sehingga mampu memecahkan berbagai masalah dalam organisasi yang dipimpinya. Untuk mendapatkan berbagai informasi dibutuhkan kemampuan meneliti dan menganalisis data yang diperoleh sebagai dasar dalam membuat kebijakan;
- c. *Advocacy*, dukungan dari anggota organisasi ikut berkontribusi terhadap berjalan atau tidaknya kepemimpinan seorang. Tanpa dukungan dari anggota organisasi kebijakannya tidak akan maksimal dapat dilaksanakan;
- d. *Conflict solving*, kemampuan seorang pemimpin dalam mencari solusi untuk memecahkan permasalahan baik internal maupun eksternal juga ikut menentukan keberlangsungan berjalanya kepemimpinan. Pemimpin yang dapat memberikan solusi permasalahan yang tepat akan banyak mendapat dukungan dari anggotanya yang berimplikasi pada kuatnya perjalanan kepemimpinan seorang pemimpin;
- e. *Decision making*, kebijaksanaan yang dimiliki pemimpin membuatnya memiliki kemampuan membuat keputusan yang tepat dan bisa mengakomodir aspirasi seluruh anggotanya sehingga organisasi dapat berjalan dengan baik;
- f. *Critique*, sikap kritis pemimpin terhadap kinerja anggotanya dan

---

<sup>66</sup> Dudung Holidi, *Pedoman Manajemen Supervisi Kepala Sekolah dan Pengawas,...*, hal. 22

evaluasi terhadap seluruh kegiatan organisasi sangat dibutuhkan oleh seorang pemimpin. Sikap kritis ini ikut menentukan keberlangsungan berjalannya organisasi yang dipimpin dan juga berjalan efektif atau tidaknya kepemimpinan seorang.<sup>67</sup>

Organisasi dibentuk dalam rangka mengupayakan pencapaian tujuan bersama-sama. Dalam organisasi terdapat unsur-unsur yang apabila diorganisir dan dikelola oleh kepala sekolah dengan baik mempermudah pencapaian tujuan. Ketidak tepatan dalam mengelola unturnya akan berakibat pada terhambatnya langkah dan kebijakan dalam merealisasikan program-program organisasi.

Peran pemimpin pendidikan menjadi sangat penting untuk mewujudkan tercapainya tujuan pendidikan. Pemimpin pendidikan sebagai *top leader* dalam sebuah institusi pendidikan diharapkan dapat merumuskan dan mengkomunikasikan visi dan misi yang jelas kepada *stakeholders* dalam memajukan pendidikan. Kemampuan seorang pemimpin pendidikan dalam hal organisasi dapat terwujud apabila ada jaminan fungsi organisasi dapat dilaksanakan dengan baik dan mekanisme kebijakan organisasi dapat menjamin tercapainya visi misi pendidikan.<sup>68</sup>

Kemampuan pemimpin dapat pula terlihat pada ketangguhannya dalam menyelenggarakan berbagai fungsi organisasi yang menjadi tanggung jawabnya. Dalam kapasitasnya sebagai manajer seorang pemimpin akan terlihat kredibilitasnya apabila ia mampu:

- a. Menentukan strategi yang tepat;
- b. Menjadi perencana yang tangguh;
- c. Menjadi organisator yang cekatan;
- d. Menjadi motivator yang efektif;
- e. Menjadi pengawas yang obyektif dan rasional;
- f. Menjadi penilai yang tidak terpengaruh oleh pertimbangan yang subjektif atau emosional.<sup>69</sup>

Visi misi sekolah merupakan muara dari seluruh aktivitas proses pembelajaran. Cita-cita dan tujuan yang akan dicapai baik jangka panjang pendek maupun jangka panjang orientasinya adalah visi misi. Untuk mencapai tujuan kepala sekolah dapat melaksanakan fungsinya sebagai organisator. Upaya pencapaian peningkatan kualitas pendidikan dapat direalisasikan apabila kepala sekolah mempunyai

---

<sup>67</sup>Muhamad Kristiawan *at.al.*, *Manajemen Pendidikan*,..., hal. 122- 123

<sup>68</sup>Saeful Sagala, *Memahami Organisasi Pendidikan Budaya dan Reinventing Organisasi Pendidikan*, Jakarta: Kencana, 2016, hal 182.

<sup>69</sup>Ismail Nawawi Uha, *Budaya Organisasi Kepemimpinan Dan Kinerja Proses Terbentuk, Tumbuh Kembang, Dinamika, dan Kinerja Organisasi*, Jakarta: Prenadamedia Grup, 2013, hal. 154

kepemimpinan (*leadership*) yang ditunjang dengan dimilikinya kepribadian yang dapat dilihat dari ciri-cirinya, yaitu:

- a. Tingkat energi dan toleransi terhadap stres.  
Tingkat energi yang tinggi akan sangat membantu para manajer menjalankan speed kerja yang tinggi demikian pula toleransi terhadap stres membantu mengatasi beban jam kerja yang panjang.
- b. Rasa percaya diri.  
Rasa Percaya diri yang kuat seorang manajer akan mempermudah untuk memberikan pengaruh kepada bawahannya sehingga memperbesar kemungkinan keberhasilan mencapai tujuan.
- c. Integritas.  
Kesatuan antara sifat, kemampuan, dan kualitas yang konsisten yang dimiliki seorang manajer akan memancarkan kewibawaannya dimata bawahannya. Integritas pemimpin sangat berpengaruh terhadap loyalitas bawahannya.
- d. Motivasi kekuasaan.  
Seseorang yang berorientasi pada kekuasaan akan aktif mempengaruhi orang lain untuk membantu mengantarkan pada posisi kewenangan yang diinginkannya. Motivasi ini juga berpengaruh terhadap tingkat aktivitas dalam organisasi.
- e. Orientasi pada keberhasilan.  
Kebutuhan dan dorongan untuk mencapai keberhasilan akan memunculkan kesediaan untuk memikul tugas dan tanggung jawab sehingga membantu efektivitas kerja.
- f. Kebutuhan akan afiliasi yang rendah.<sup>70</sup>  
Manajer yang efektif adalah manajer yang memiliki kebutuhan dan ketergantungan yang rendah. Karena manajer yang memiliki persepsi terhadap kebutuhan campur tangan pihak lain lebih memfokuskan pada hubungan interpersonal yang terjalin dalam melakukan pekerjaan bersama daripada berfokus pada sisi tugas-tugas yang harus dikerjakannya.

Kepribadian kepala sekolah merupakan daya tarik tersendiri bagi para guru. Kepribadian yang baik mempengaruhi terwujudnya suasana nyaman di lingkungan sekolah. Suasana yang dapat memotivasi para guru untuk melaksanakan kewajiban sesuai tugas dan fungsinya dengan baik. Dengan demikian peningkatan kualitas pendidikan pun tak terhindarkan.

Kepribadian baik yang dimiliki oleh seorang pemimpin akan berpengaruh terhadap kinerjanya. Pemimpin dengan kepribadian baik

---

<sup>70</sup>Veithzal Rivai Zainal *at.al.*, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*,..., hal. 21-

apabila memenuhi beberapa persyaratan. Elsbree dan Reutter sebagaimana dikutip Ngalim Purwanto menyampaikan syarat-syarat bagi seorang pemimpin sebagai berikut, yaitu:

1. Memiliki sifat-sifat personal dan sosial yang baik,
2. Memiliki kecakapan intelektual,
3. Memiliki latar belakang pengetahuan yang sesuai,
4. Memiliki pengetahuan tentang filsafat pendidikan dan bimbingan,
5. Memiliki kecakapan dan sikap terhadap pengajaran dan teknik teknik mengajar,
6. Memiliki pengalaman profesional dan nonprofesional,
7. Memiliki potensi untuk mengembangkan profesinya,
8. Memiliki kesehatan fisik dan mental.<sup>71</sup>

Dengan persyaratan tersebut pemimpin dalam hal ini kepala sekolah memiliki kompetensi yang diperlukan dalam mengelola manajemen pendidikan dan potensi yang sangat memungkinkan untuk dapat melaksanakan fungsi manajerialnya dengan baik serta merupakan figur yang bisa menjadi tauladan bagi para guru di bawah binaannya.

Kepribadian dalam agama Islam disamakan artinya dengan budi pekerti atau akhlak. Sifat-sifat yang mengindikasikan tinginya budi pekerti merupakan pengamalan ajaran agama yang dilandasi dengan ilmu. Kepala sekolah yang memiliki budi pekerti yang baik akan amanah atas jabatan yang diembannya. Sehingga kinerjanya lebih baik karena tujuannya bekerja bukan semata-mata kerja tetapi juga mengharap ridha Allah SWT.

#### **4. Unsur-Unsur Manajemen Yang Dikelola Kepala Sekolah**

Berdasarkan pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 19 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Sekolah/Madrasah, manajemen pendidikan yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam mengelola sekolah/madrasah adalah: perencanaan program sekolah, pelaksanaan program sekolah, kepemimpinan, pengawasan/evaluasi, dan sistem informasi manajemen.<sup>72</sup> Manajemen pendidikan terdiri dari berbagai unsur yang harus dikelola oleh kepala sekolah baik unsur manusia maupun non manusia. Unsur-unsur manajemen pendidikan dapat dijelaskan sebagai berikut:

---

<sup>71</sup> M. Ngalim Purwanto, *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007, hal. 53

<sup>72</sup> Mohamad Mustari, *Manajemen Pendidikan Dalam Konteks Indonesia*, Bandung, Arsad Press, 2013, hal. 8

- a. **Pengelolaan Kurikulum.**  
Kurikulum berkaitan dengan sesuatu yang menjadi pedoman dalam seluruh kegiatan pendidikan yang dilakukan termasuk di dalamnya adalah kegiatan belajar mengajar di kelas sebagai suatu program yang direncanakan, didesain, dikembangkan dan akan dilaksanakan dalam situasi belajar mengajar yang sengaja diciptakan di sekolah.
- b. **Pengelolaan Peserta Didik.**  
Knezevich menjelaskan Pengelolaan peserta didik adalah layanan yang memusatkan perhatian pada pengaturan, pengawasan, dan layanan siswa di kelas dan di luar kelas. Dengan kata lain dapat diartikan sebagai usaha pengaturan terhadap peserta didik mulai dari peserta didik tersebut masuk pada lembaga pendidikan (sekolah/madrasah) sampai dengan mereka lulus.
- c. **Pengelolaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan.**  
Pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan adalah aktivitas yang harus dilakukan mulai dari masuknya tenaga pendidik dan kependidikan ke dalam organisasi sekolah melalui proses perencanaan, perekrutan, seleksi, penempatan, pemberian kompensasi, penghargaan, pendidikan dan latihan, serta pemberhentian.
- d. **Pengelolaan Keuangan.**  
Thomas menjelaskan Pembiayaan pendidikan pada dasarnya menitik beratkan pada upaya pendistribusian benefit pendidikan dan beban yang harus ditanggung masyarakat. Biaya secara sederhana berarti jumlah nilai uang yang dibelanjakan atau jasa pelayanan yang diserahkan pada peserta didik. Pembiayaan pendidikan berhubungan dengan distribusi beban pajak dalam berbagai jenis pajak, kelompok manusia serta metode pengalihan pajak ke sekolah. Hal yang penting dalam pembiayaan pendidikan adalah berapa besar uang yang harus dibelanjakan, dari mana sumber uang diperoleh dan untuk apa saja uang dialokasikan.
- e. **Pengelolaan Sarana Prasarana Pendidikan.**  
Pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan adalah kegiatan menata mulai dari merencanakan kebutuhan, pengadaan, inventarisasi, penyimpanan, pemeliharaan, penggunaan dan penghapusan serta penataan lahan, bangunan, perlengkapan, dan perabot madrasah secara tepat guna dan tepat sasaran.
- f. **Pengelolaan Hubungan Sekolah/Madrasah dengan Masyarakat.**<sup>73</sup>

---

<sup>73</sup>Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan Konsep, Prinsip, dan Aplikasi Dalam Mengelola Sekolah Dan Madrasah*, Yogyakarta: Kaukaba, 2012, Bagian Enam, hal. 26-27

Kerjasama sekolah dengan masyarakat adalah semua bentuk kegiatan bersama yang langsung atau tidak langsung bermanfaat bagi kedua belah pihak. Dengan demikian semua bentuk dukungan masyarakat termasuk dukungan orang tua siswa adalah wujud kerjasama. Begitu juga semua kegiatan di sekolah, termasuk proses belajar mengajar yang ditujukan untuk kepentingan masyarakat, adalah wujud kerjasama yang perlu ditingkatkan.

Dengan memperhatikan poin-poin di atas unsur manajemen yang dikelola kepala sekolah merupakan standar pendidikan yang bertujuan pada peningkatan mutu dan kualitas pendidikan. Karena terkait dengan pengelolaan sumber daya sekolah, dan membutuhkan *consequence skill* untuk mengelola sandar tersebut.

Dikutip oleh Abd. Rohman, Herujito dan Yayat M. Menyampaikan pendapat George R. Terry yang menyatakan bahwa ada enam unsur pokok yang terkandung dalam manajemen, diantaranya:

- a. *Men and women* (manusia/orang).  
Unsur manusia dalam manajemen pendidikan merupakan unsur penting untuk dikelola agar penempatannya sesuai dengan keahliannya sehingga dapat efektif dalam melaksanakan tugasnya.
- b. *Materials* (material).  
Material merupakan sumberdaya yang juga penting untuk dikelola karena merupakan faktor pendukung efektifitas kerja. Dalam pendidikan material berupa sarana dan prasarana sekolah pendukung pelaksanaan proses pembelajaran, seperti: mebel, laboratorium komputer, peralatan olah raga dan lain-lainnya.
- c. *Machines* (mesin).  
Mesin yang dikelola di lingkungan pendidikan bisa berupa media pembelajaran seperti infocus, laptop, webcam dan perangkat elektronik lainnya. Pengelolaannya agar dapat digunakan sebaik mungkin dan tidak cepat mengalami kerusakan.
- d. *Methods* (metode/cara).  
Pengelolaan metode berupa pemilihan metode yang digunakan dalam proses pembelajaran yang sesuai dengan materi, kemampuan guru untuk menggunakan dan kebutuhan peserta didik dalam belajar agar efektif.
- e. *Money* (uang).  
Pengelolaan keuangan merupakan unsur dominan yang dapat menjadi pendukung dalam pemenuhan kebutuhan berlangsungnya organisasi. Di lingkungan sekolah pengelolaannya diawali dengan penyusunan rencana anggaran kegiatan sekolah yang biasanya disusun setiap awal tahun pelajaran.

f. *Markets* (pasar).<sup>74</sup>

Pasar dimaksud adalah masyarakat yang berkeinginan untuk meyekolahkan anak-anaknya. Ini merupakan faktor yang menentukan besar kecilnya sebuah lembaga pendidikan. Semakin besar minat masyarakat maka akan semakin besar pula lembaga pendidikan demikian juga senaliknya. Pengelolaannya melalui pengaturan pola hubungan kemasyarakatan yang efektif, dengan cara mensosialisasikan program dan keunggulan sekolah kepada masyarakat yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat di masa kini dan masa mendatang.

Mengelola dan mendayagunakan unsur-unsur manajemen yang terdiri dari unsur manusia, benda, dan konsep bukanlah hal yang mudah. Pemimpin dalam hal ini kepala sekolah harus mempunyai teknik-teknik khusus atau gaya yang digunakan dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan menurut Wehrich dan Koontz sebagaimana dikutip Sutji Harijanto merupakan suatu seni atau proses mempengaruhi orang sehingga mereka akan senang berusaha dan antusias mencapai tujuan kelompok.<sup>75</sup> Pemilihan teknik atau gaya kepemimpinan oleh seorang pemimpin cenderung merupakan representasi dari sifat-sifat atau kepribadiannya. Beberapa teknik atau gaya kepemimpinan yang dapat dijadikan pilihan pada garis besarnya dapat dikelompokkan menjadi tiga gaya kepemimpinan pokok, yaitu:

a. Kepemimpinan Otokratis

Pemimpin yang memilih gaya otokratis cenderung bersikap otriter. Anggotanya melaksanakan tugas berdasarkan instruksi dan harus sesuai dengan keinginannya. Penyimpangan terhadap instruksi dianggap sebagai pembangkangan dan akan mendapatkan sanksi yang ditetapkan sesuai dengan keinginan pemimpin. Gaya kepemimpinan otokratis kurang relevan jika diterapkan dalam dunia pendidikan, karena para guru dan stafnya tidak leluasa berinovasi mengembangkan potensi yang dimilikinya, dan pada akhirnya justru akan menghambat kemajuan pendidikan.

b. Kepemimpinan Laissez Faire

Dengan gaya kepemimpinan ini, pemimpin bersikap masa bodoh dan kurang memperhatikan bawahannya. Pembagian tugas dan

---

<sup>74</sup>Abd. Rohman, *Dasar Dasar Manajemen*, Malang: Inteligencia Media, 2017, hal. 12

<sup>75</sup> Sutji Harijanto, "Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Kepala Sekolah Menengah Atas Di Jakarta Timur," dalam *Jurnal Manajemen Pendidikan*, Universitas Negeri Jakarta, Vol. 1 No. 1 Tahun 2010, hal. 84

tanggung jawab diserahkan kepada anggotanya. Dalam pengorganisasian tidak ada ketentuan atau aturan baku yang mengatur tentang tata cara bekerja bagi anggotanya. Organisasi berjalan apa adanya, walaupun ada kemajuan lebih dikarenakan adanya dedikasi yang tinggi dari anggotanya.

c. Kepemimpinan Demokratis<sup>76</sup>

Gaya kepemimpinan demokratis sesuai dengan namanya memberikan kesempatan yang sama kepada seluruh anggotanya. Pemimpin bertindak sebagai mediator dan fasilitator yang mendistribusikan tugas-tugasnya kepada para anggotanya berdasarkan kesepakatan bersama. Ketentuan-ketentuan berorganisasi disusun bersama demikian juga *reward* dan *punishment* juga ditetapkan bersama sama. Pemimpin yang memilih gaya demokratis terbuka dengan pendapat anggotanya, percaya kepada diri sendiri, dan mempercayai anggotanya.

Dari uraian diatas dapat dipahami bahwa dalam mengelola unsur manajemen pendidikan dibutuhkan gaya kepemimpinan yang memungkinkan kepala sekolah berinteraksi dengan para guru, staf dan memanfaatkan sumber daya sekolah. Pemilihan gaya kepemimpinan yang relevan dapat dilakukan dengan memperhatikan kekurangan dan kelebihan serta potensi guru dan staf akan mempermudah bagi kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

Tidak ada gaya kepemimpinan yang terbaik. Upaya yang dilakukan dalam memberdayakan anggotanya, pemimpin dapat mengkombinasikan pemilihan gaya kepemimpinan sesuai dengan kebutuhan. Dari keadaan dan kebutuhan tersebut, maka muncullah tipe-tipe gaya kepemimpinan dalam organisasi yang pada umumnya para ahli mengklasifikasikan menjadi lima tipe utama, yaitu:

a. Otokratis

Tipe pemimpin ini beranggapan bahwa pemimpin mempunyai wewenang dan berkuasa penuh atas organisasi yang dipimpinnya. Anggotanya dianggap sebagai alat untuk mencapai tujuannya. Penugasan kerja berdasarkan instruksi yang harus dilaksanakan. Anggota tidak ada ruang untuk berinovasi.

b. Militeris

Tipe pemimpin militeris menggerakkan anggotanya menggunakan perintah atas nama jabatan, tidak menerima saran dari anggotanya dan senang dengan kegiatan yang bersifat seremonial. Anggota harus selalu siap dan bersedia mengikuti perintahnya. Kapan saja diperintah harus siap melaksanakannya.

---

<sup>76</sup>M. Ngalm Purwanto, *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan*,..., hal. 48

c. Paternalis

Tipe kepemimpinan ini mempunyai ciri pemimpin bersifat kebapaan. Menganggap dirinya serba tahu, menganggap anggotanya belum dewasa dan jarang memberikan kesempatan kepada anggotanya untuk bersama-sama mengambil keputusan dan mengembangkan kreatifitasnya.

d. Kharismatis

Tipe kepemimpinan ini mengutamakan kewibawaan dan daya tarik yang dimiliki oleh pemimpin. Para anggotanya secara total mengikuti apa saja yang menjadi ketentuan dan keputusan pemimpinnya.

e. Demokratis<sup>77</sup>

Tipe pemimpin deokratis selalu megutamakan kepentingan kelompoknya. Menerima saran dan kritik anggotanya, bekerja bersama-sama untuk encapai tujuan bersama.

Jika diperhatiakn dengan seksama pada uraian ini, beberapa tipe kepemimpinan merupakan aplikasi dari gaya kepemimpinan yang dijelaskan sebelumnya. Tipe otokratis dan militeris misalnya, pelaksanaannya hampir sama dengan gaya kepemimpinan otoriter. Demikian juga tipe paternalis dan kharismatis, bedanya pada tipe kharismatis ada unsur ketaatan dan penghormatan kepada pemimpinnya. Tipe gaya kepemimpinan yang lebih relevan dengan pendidikan adalah tipe demokratais, karena tipe demokratis lebih terbuka dan dapat mengakomodir gagasan-gagasan para guru dan staf. Dengan keterlibatan para guru dan staf akan memunculkan rasa memiliki terhadap sekolah, yang pada akhirnya akan meningkatkan mitivasi kerjanya.

Unsur-unsur manajemen sebagaimana telah dijelaskan di atas merupakan potensi yang menjadi modal bagi sekolah dalam merealisasikan tujuan penyelenggaraan pendidikan. Oleh karena itu diperlukan adanya langkah-langkah strategis dalam rangka mendaya gunaka potensi tersebut agar tujuan dapat tercapai secara maksimal. Langkah-langkah dimaksud merupakan kegiatan manajemen yang menurut Engkoswara sebagaimana dikutip Prihartoyo dan Dwiningrum, yaitu suatu proses yang kontinyu bermuatan kemampuan dan keterampilan khusus yang dimiliki oleh seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan baik sendiri-sendiri maupun bersama

---

<sup>77</sup> Lukman Hakim dan Mukhtar, *Dasar-Dasar Manajemen Pendidikan*, Janbi: Timur Laut Aksara, 2018, hal. 84-86

orang lain dalam mengkoordinasi dan menggunakan segala sumber daya untuk mencapai tujuan secara produktif, efektif, dan efisien.<sup>78</sup>

Tahapan-tahapan dan langkah-langkah kegiatan yang dapat dilakukan adalah:

a. Perencanaan (*pleaning*).

Perencanaan merupakan langkah awal setiap kegiatan. Tanpa perencanaan yang baik suatu lembaga atau organisasi tidak akan mampu untuk tetap eksis. Perencanaan disusun secara berjenjang, milau dari jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang.

b. Pengorganisasian (*organizing*).

Pengorganisasian adalah proses penyusunan dan pengaturan personil mengenai tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan kompetensinya. Hal ini dimaksudkan supaya ada kebersamaan antar bagian dalam pergerakan dalam mencapai tujuan. Tanpa pengorganisasian yang tepat mustahil akan dapat mencapai keberhasilan.

c. Pemberian motivasi (*motivating*)

Untuk dapat melaksanakan tugas dengan baik diperlukan adanya penyemangat atau motivasi. Motivasi bisa berupa arahan, bimbingan, bahkan kompensasi dan penghargaan dari atasan serta promosi bagi bawahannya sebagai upaya untuk memunculkan semangat dalam bekerja.

d. Pengawasan (*controlling*).

Pengawasan dilaksanakan dalam rangka mengetahui progres kegiatan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dan juga menelaah hambatan-hsambatan apa saja yang mungkin dapat mempengaruhi progres pencapaian tujuan. Sehingga semua berjalan sesuai dengan perencanaan.

e. Penilaian (*evaluating*)<sup>79</sup>

Evaluasi dilakuan untuk menegatahui hasil kerja atau kegiatan yang telah tercapai, dan untuk mendapatkan umpan balik bagi perbaikan baik atas rencana yang sudah ditetapkan atau pada perencanaan selanjutnya.

Dengan tahapan-tahapan kegiatan tersebut, mempermudah pimpinan atau kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi, mengontrol progres pencapaian program, dan meminimalisir kendala-kendala yang muncul dan berpotensi menghambat keberhasilan

---

<sup>78</sup>Y. Rimawan Prihartoyo, Siti Irene Astuti Dwiningrum, "Manajemen Pendidikan Karakter Di Sma De Britto Yogyakarta," dalam *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, Universitas Negeri Yogyakarta, Vol. 2, No. 1 Tahun 2014 , hal. 138.

<sup>79</sup>Muwahid Shulhan dan Soim, *Manajemen Pendidikan Islam Strategi dasar Menuju Peningkatan Mutu Pendidikan Islam*, Yogyakarta: Teras, 2013, hal. 33.

pencapaian tujuan. Pelaksanaan evaluasi juga lebih terarah, karena dilakukan sesuai dengan tahapan-tahapan program kegiatan yang sebelumnya telah direncanakan dengan baik.

## C. Budaya Organisasi Sekolah

### 1. Hakikat Budaya Organisasi Sekolah

Secara terminologis Montago dan Dawson dikutip Muwahid Shulhan dan Soim dalam Daryanto memberikan pengertian tentang budaya sebagai perilaku hidup khusus yang menunjukkan karakteristik dari suatu bangsa.<sup>80</sup> Dikemukakan oleh Edward B Taylor dikutip Elena Sari budaya adalah sekumpulan pengetahuan, keyakinan, seni, moral, hukum, adat, kapabilitas dan kebiasaan yang diperoleh seseorang karena menjadi bagian dari sebuah kumpulan/komunitas tertentu.<sup>81</sup> Budaya menurut William H. Haviland adalah seperangkat peraturan dan norma yang dimiliki bersama oleh para anggota masyarakat. Jika dilaksanakan oleh para anggotanya akan melahirkan perilaku yang dipandang layak dan dapat diterima oleh semua masyarakat.<sup>82</sup>

Dari beberapa pengertian di atas dapat dipahami bahwa budaya merupakan perilaku hidup berupa pengetahuan, kemampuan, corak, dan berbagai ketentuan yang diyakini baik secara bersama-sama maupun individu dalam suatu kumpulan dan merupakan identitas yang mencerminkan kekhususan bagi anggota kumpulannya.

Manusia ditakdirkan untuk hidup secara bersama-sama, karena satu individu dengan individu lainnya saling membutuhkan. Kebersamaan dimulai dari kelompok kecil seperti lingkungan keluarga sampai dengan masyarakat luas. Manusia juga mempunyai tujuan hidup dan salah satu upaya mencapai tujuannya adalah mendidik putra putrinya agar dapat mempersiapkan kehidupannya dimasa mendatang. Mendidik dan mengajar anak tidak dapat maksimal apabila dilakukan secara individual, maka dipilihlah organisasi penyelenggara pendidikan yang bernama sekolah.

---

<sup>80</sup>Daryanto, *Pengelolaan Budaya dan Iklim Sekolah*, Yogyakarta: Gava Media, 2015, hal. 1

<sup>81</sup>Eliana Sari, *Budaya Organisasi Membangun Etos Kerja Profesional*, Jakarta: Jayabaya University Press, 2009, hal.1

<sup>82</sup> William H. Haviland, "Pengertian Budaya Menurut Para Ahli," dalam *Liputan6.com* Jumat (11/1/2019) .<https://www.liputan6.com> › Citizen6 diakses 7 Desember 2021, 04:15

Gibson seperti disadur Yosol Iriantara dan Usep Syarifudin menyatakan bahwa organisasi adalah kesatuan yang memungkinkan masyarakat mencapai suatu tujuan yang tidak dapat dicapai secara perorangan.<sup>83</sup> Organisasi merupakan tempat untuk beraktifitas yang dilakukan oleh sekelompok individu untuk mencapai tujuan yang disepakati oleh seluruh anggota kelompok secara bersama-sama karena tujuan itu tidak dapat tercapai apabila dilakukan sendiri-sendiri.

Berkumpulnya individu-individu dalam suatu organisasi memungkinkan terjadinya interaksi antar berbagai karakter, pengetahuan, kebiasaan, dan adat istiadat yang berbeda-beda. Namun seiring berjalannya waktu dengan pengelolaan yang baik, berlangsungnya interaksi menjadi budaya tersendiri bagi organisasi. Jones dikutip oleh Syaiful Sagala menggambarkan budaya organisasi merupakan seperangkat nilai yang mengontrol interaksi antar anggota dalam suatu organisasi dan juga dengan berbagai kalangan diluar organisasi.<sup>84</sup> Pengertian lain budaya organisasi adalah perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-ketakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya.<sup>85</sup> Budaya organisasi merupakan tatanan hidup berupa pengetahuan, seni, dan berbagai ketentuan yang diyakini oleh sekumpulan individu atau masyarakat dan mencerminkan karakteristik anggota kumpulannya. Tatanan menjadi dasar dalam beraktifitas untuk mencapai tujuan yang telah disepakati oleh seluruh anggota kelompok secara bersama-sama, karena tujuan itu tidak dapat tercapai apabila dilakukan sendiri-sendiri. Dengan demikian melalui organisasi merupakan merupakan alternatif untuk mencapai tujuan kolektif yang sejalan dengan tujuan individu anggota kelompoknya.

Budaya organisasi menurut Robbin & Judge sebagaimana dikutip oleh Setyabudi Indartono adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi-organisasi lainnya. Sistem makna bersama ini adalah sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi. Budaya (*culture*) merupakan keseluruhan pola pemikiran, perasaan dan tindakan dari suatu kelompok sosial, yang membedakan

---

<sup>83</sup>Yosal Iriantara dan Usep Syarifudin, *Komunikasi Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013, hal. 42

<sup>84</sup>Syaiful Sagala, *Memahami Organisasi Pendidikan Budaya dan Reinvebtng Organisasi Pendidikan*,..., hal. 130

<sup>85</sup>Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi*, Jakarta: Prenadamedia Group, cet.5, 2018, hal.

dengan kelompok sosial yang lain.<sup>86</sup> Dikutip Faustyna Stephen P. Robbins menjelaskan budaya organisasi adalah nilai-nilai, prinsip-prinsip, tradisi dan cara-cara bekerja yang dianut bersama oleh para anggota organisasi dan mempengaruhi cara mereka bertindak.<sup>87</sup> Dari penjelasan diatas dapat dipahami bahwa budaya organisasi merupakan nilai-nilai, prinsip-prinsip, tradisi, dan cara kerja yang dianut dan disepakati oleh para anggota organisasi serta menjadi karakteristik bagi organisasi yang mempengaruhi cara bertindak anggotanya.

Budaya organisasi tidak luput dari tinjauan menurut pandangan Islam. Al-quran sebagai sumber ajaran Islam mengatur seluruh tata kehidupan manusia mulai akidah, ibadah, dan juga mu'amalah. Akidah meletakkan dasar-dasar keimanan, ibadah mengatur tentang hubungan antara makhluk dengan Khaliq, sedangkan mu'amalah mengatur hubungan antara sesama makhluk. Budaya organisasi masuk dalam kategori mu'amalah yang secara implisit dijelaskan pula didalam al-quran dengan mengambil penjelasan dari ayat-ayatnya tentang keorganisasian. Syihabuddin mengutip Firman Allah SWT Surat an-Nisa/04:71 sebagai berikut:<sup>88</sup>

يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا خُدُوا حِذْرَكُمْ فَانْفِرُوا ثُبَاتٍ أَوْ اَنْفِرُوا جَمِيعًا



*Hai orang-orang yang beriman, bersiap siagalah kamu, dan majulah (ke medan pertempuran) berkelompok-kelompok, atau majulah bersama-sama (Q.S. an-Nisa/04: 71)*

Ayat tersebut menjelaskan bahwa untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan melalui sebuah kesepakatan tidaklah mungkin direalisasikan secara individual, namun dapat ditempuh melalui alternatif membentuk kelompok kerja supaya lebih efektif kordinasinya jika dilakukan secara bersama-sama. Hal ini berarti mencapai tujuan dengan cara berorganisasi.

<sup>86</sup>Setyabudi Indartono, *Pengantar Manajemen Karakter Iside*, Yogyakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta, tt, hal. 33

<sup>87</sup> Faustyna, "Budaya Organisasi Dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bpjs Ketenagakerjaan Cabang Belawan," dalam *Jurnal Akuntansi dan Bisnis*, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Vol. 1, No. 2 Tahun 2015, hal. 65

<sup>88</sup>Muhammad Arif Syihabuddin, "Budaya Organisasi Lembaga Pendidikan Dalam Perspektif Islam," Gresik, dalam *Jurnal Ilmiah Prodi Pendidikan Agama Islam*, Institut Keislaman Abdullah Faqih Vol 11 No. 2 Tahun 2019, hal, 115-116

Sekolah menurut Nanang Fattah sebagaimana dikutip Agus Fakhruddin merupakan lembaga pendidikan yang memiliki sistem yang kompleks dan dinamis serta merupakan wadah tepat proses pendidikan dilakukan.<sup>89</sup> Kompleksitas sekolah dikarenakan di dalamnya berkumpul unsur guru dan peserta didik serta sarana dan prasarana pendukung pembelajaran serta masyarakat. Aktifitas pembelajaran di sekolah mengaitkan unsur-unsur tersebut sehingga memerlukan sistem pengelolaan yang tepat dan terorganisir sebagai suatu organisasi. Sekolah merupakan suatu lembaga yang berjalan dengan menganut prinsip organisasi, dengan menetapkan berbagai ketentuan yang berlaku sebagai cerminan budaya seluruh warga sekolah. Aan Komariah & Cipi Triatna menjelaskan bahwa budaya sekolah merupakan kepribadian organisasi yang membedakan antara satu sekolah dengan sekolah lainnya, bagaimana seluruh anggota organisasi sekolah berperan dalam melaksanakan tugasnya tergantung pada keyakinan, nilai, dan norma yang menjadi bagian dari budaya sekolah tersebut.<sup>90</sup> Sekolah merupakan lingkungan tempat berkumpulnya sekelompok masyarakat baik siswa, guru, staf, karyawan, dan juga masyarakat sekitar yang saling berinteraksi melakukan aktifitas berkaitan dengan penyelenggaraan pendidikan. Setiap sekolah memiliki tujuan secara umum tertuang dalam visi dan misi sekolah yang dirumuskan dan dirancang oleh pimpinannya. Sekolah juga merupakan suatu organisasi karena didalamnya terdapat aktifitas yang dilakukan bersama-sama oleh kelompok masyarakat untuk mencapai tujuan bersama. Potensi yang dibawa oleh masing-masing individu memberikan warna dalam pembentukan budaya sekolah.

Budaya organisasi dibentuk dan dirancang oleh pendiri organisasi atau pemimpin organisasi tidak terkuali sekolah. Proses pembentukannya dimulai dari penetapan visi misi, pemilihan sumber daya, baik sumber daya utama maupun sumber daya pendukung. Sumber daya manusia merupakan pendukung utama dalam organisasi, maka menjadi suatu keharusan penetapan persyaratan dan kriteria-kriteria yang diterapkan dalam proses rekrutment anggota sehingga memperlancar internalisasi budaya organisasi.

Menurut Robbin dikutip Arie Ambarwati proses pembentukan dan penciptaan budaya organisasi terjadi dalam tiga cara:

---

<sup>89</sup> Agus Fakhruddin, "Prinsip-Prinsip Manajemen Pendidikan Islam," dalam *Jurnal Pendidikan Agama Islam-Ta'lim*, Universitas Pendidikan Islam, Vol. 9 No.2 Tahun 2011, hal. 204.

<sup>90</sup><http://repository.uinsu.ac.id/408/5/BAB%20II.pdf> diakses pada 26 Juli 2021, 22:14

- a. Pendiri hanya memperkerjakan dan mempertahankan karyawan/anggota yang dapat berpikir dan merasakan sesuai dengan cara mereka.
- b. Pendiri mendoktrin dan mensosialisasikan cara berpikir dan berperasaan mereka kepada para karyawan / para anggota.
- c. Pendiri berperilaku dan bertindak sebagai model peran yang mendorong karyawan/anggota organisasi dalam mengidentifikasi dirinya dengan mereka sehingga dapat menginternalisasikan keyakinan, nilai-nilai, dan asumsi-asumsi mereka.<sup>91</sup>

Proses pembentukan organisasi bisa juga berawal dari adanya keinginan bersama dari beberapa orang, kemudian mensosialisasikan kepada orang lain untuk bergabung. Secara alamiah, yang ikut bergabung ke dalam organisasi adalah yang mempunyai pemahaman, pemikiran, dan tujuan yang sama.

Pelaksanaan kegiatan dalam berorganisasi bermuara pada pencapaian tujuan. Oleh karena itu, diperlukan adanya prinsip-prinsip yang menjadi landasan dan harus dipahami oleh semua anggota organisasi. Manulang sebagaimana dikutip Hikmat menjelaskan prinsip-prinsip dalam berorganisasi sebagai berikut:

- a. Adanya tujuan yang jelas.  
Tujuan dalam organisasi menjadi alasan bagi anggota organisasi untuk bekerja bersama-sama. Jika tujuan dirumuskan dengan jelas, arah dan langkah-langkah kerja juga menjadi lebih jelas.
- b. Prinsip kerjasama.  
Seseorang bergabung menjadi anggota organisasi karena merasa apa yang diinginkan tidak dapat tercapai apabila dikerjakan secara individual. Maka, kerjasama untuk mencapai tujuan mutlak dalam organisasi.
- c. Pembagian kerja yang jelas.  
Organisasi tidak akan berhasil apabila pekerjaan dibebankan pada salah satu anggota saja atau pimpinanya saja. Pekerjaan didistribusikan kepada anggotanya sesuai dengan kompetensinya. Pembagian tugas disertai dengan kejelasan tugas pokok dan fungsi masing-masing bagian.
- d. Pendelegasian wewenang, tugas, dan tanggung jawab yang sistematis.  
Pembagian wewenang, tugas, dan tanggung jawab akan mempermudah dalam pelaksanaan evaluasi. Karena, masing

---

<sup>91</sup>Arie Ambarwati, *Perilaku dan Teori Organisasi*, Malang: MNC Publishing, 2018, hal. 89

masing anggota bertanggung jawab sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya.

- e. Rentangan kekuasaan yang hierarkisnya jelas dilihat dari tugas dan fungsinya dalam organisasi.

Tingkatan jabatan mempermudah dalam melakukan fungsi kontrol. Pimpinan tertinggi tidak harus melakukan kontrol langsung kepada seluruh anggota cukup melalui penanggung jawab yang menjabat dibawahnya, demikian juga seterusnya.

- f. Kesatuan perintah dan tanggung jawab atau kesatuan komando yang jelas.<sup>92</sup>

Perintah didistribusikan secara berjenjang dan pelaksanaannya dijabarkan sesuai dengan bidang dan tingkatan masing-masing.

Prinsip-prinsip organisasi merupakan ketentuan yang mendasari berjalannya sebuah organisasi. Dengan prinsip tersebut kedudukan dan jabatan dalam organisasi tersistem beserta tugas pokok dan fungsinya masing-masing. Dengan kondisi seperti ini mempermudah memberikan komando, karena perintah diberikan secara berjenjang sehingga mempunyai pemahaman yang sama.

Dalam organisasi terdapat berbagai macam aktifitas, tugas dan wewenang. Oleh karena itu, diperlukan adanya struktur untuk mempermudah dalam pengorganisasiannya. Robbins dikutip Dadang Suhardan mengemukakan ada tiga komponen yang menjadi dimensi struktur organisasi, yaitu:

- a. Kompleksitas.

Kompleksitas adalah perbedaan dalam organisasi yang dapat dilihat dari banyaknya bagian-bagian dikarenakan banyaknya pekerjaan, banyaknya tingkatan dari yang tertinggi sampai terendah, dan perbedaan letak geografis. Misalkan satu yayasan mempunyai beberapa sekolah di daerah yang berbeda.

- b. Formalisasi.

Formalisasi adalah tingkat sejauh mana pekerjaan distandarkan dengan peraturan, prosedur, instruksi dan komunikasi tertulis.

- c. Sentralisasi.<sup>93</sup>

Sentralisasi adalah tingkat dimana pengambil keputusan dipusatkan pada satu titik tingkatan yang paling berwenang.

Struktur organisasi merupakan susunan unit-unit kerja dengan tugas dan tanggung jawab yang berbeda. Strukturisasi dalam organisasi dimaksudkan supaya tugas-tugas yang berbeda dapat

---

<sup>92</sup>Hikmat, *Manajemen Pendidikan*, Bandung: CV. Pustaka Setia, 2009, hal. 161.

<sup>93</sup> Dadang Suhardan, *at al., Manajemen Pendidikan,....*, hal. 75-77

dikordinasikan dengan baik, karena antara satu unit kerja dengan lainnya saling terkait.

Struktur organisasi antara satu negara dengan negara lainnya tidak sama tergantung dengan kebutuhan masing-masing negara. Demikian juga antara satu daerah dengan daerah lain dalam satu negara. Namun, secara garis besar struktur organisasi pendidikan dikelompokkan menjadi dua. Yaitu:

a. Struktur Sentralisasi.

Pengorganisasian dengan struktur sentralisasi kekuasaan dan tanggung jawab dipusatkan pada satu badan di pusat pemerintahan, mulai dari perencanaan sampai pelaksanaan yang bersifat teknis. Kepala sekolah dan guru, tugas dan tanggung jawabnya ditentukan oleh pusat. Instruksinya diberikan secara berjenjang.

b. Struktur Desentralisasi.<sup>94</sup>

Pada struktur ini pengelolaan pendidikan diberikan kepada pemerintahan daerah masing-masing secara otonom. Perencanaan, proses, dan pelaksanaan penyelenggaraan pendidikan menjadi tugas dan tanggung jawab menjadi domain pemerintah daerah. Kepala sekolah dan guru bertanggung jawab langsung atas hasil dan kualitas pendidikan kepada pemerintah daerah.

Struktur organisasi pada tiap tingkatan lembaga pendidikan pada dasarnya terdapat persamaan tetapi juga terdapat perbedaan terutama antara pendidikan dasar dan pendidikan menengah. Perbedaan itu dikarenakan adanya kebutuhan dalam cakupan pengelolaan satuan pendidikan yang lebih luas dan kompleks. Struktur organisasi pendidikan pada pendidikan menengah pertama sebagaimana di tetapkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 6 Tahun 2019 Bab III Pasal 12 sebagai berikut:

- a. Kepala;
- b. Wakil Kepala;
- c. Kelompok Jabatan Fungsional;
- d. Kelompok Jabatan Pelaksana.<sup>95</sup>

Wakil Kepala sekolah terdiri dari tiga personil yang melaksanakan tugas pada bidang akademik, kesiswaan, hubungan masyarakat, sarana prasarana dan administrasi satuan pendidikan. Adapun kelompok jabatan fungsional terdiri atas guru, guru BK, dan

---

<sup>94</sup> A. Rusdiana, *Pengembangan Lembaga Organisasi Pendidikan*, Bandung: CV. Pustaka Setia, 2016, hal. 88

<sup>95</sup> Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, *Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2019 tentang Pedoman Organisasi Dan Tata Kerja Satuan Pendidikan Dasar Dan Menengah*, hal. 10

pustakawan. Sedangkan jabatan pelaksana bisa berbeda-beda tergantung kebutuhan pada masing-masing lembaga, diantaranya pembina osis dan pramuka, wali kelas, penanggung jawab ekstra kurikuler, dan lain-lainnya.

## 2. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi Sekolah

Budaya organisasi ditentukan dan dirumuskan oleh pemimpin organisasi yang kemudian diterapkan melalui proses secara bertahap. Pemimpin dalam hal ini kepala sekolah merupakan faktor utama yang mempengaruhi terbentuknya budaya organisasi di sekolah. Dalam membangun budaya organisasi yang kuat dibutuhkan bimbingan dan pengawasan pemimpin serta pemberian kesempatan kepada anggota organisasi untuk berpartisipasi, berperan serta pada setiap kegiatan. Aktifitas pendidikan di lingkungan sekolah sering kali ditemui berbagai masalah, mulai dari penanganan peserta didik, pengelolaan kelas, penyelenggaraan proses pembelajaran, dan lain-lainnya. Kebiasaan pemimpin yang memberikan peran kepada bawahannya berinovasi, mencari solusi untuk pemecahan masalah pembelajaran dan permasalahan sekolah lain yang dihadapinya, juga dapat mempengaruhi terbentuknya budaya organisasi. Pembiasaan yang demikian itu jika diulang-ulang sampai mendapatkan pembenaran, maka secara tidak langsung pemimpin tersebut telah membangun budaya organisasi dalam kelompok.<sup>96</sup>

Budaya organisasi merupakan cerminan perilaku anggotanya yang merupakan manifestasi dari nilai-nilai yang dianut dan diyakini. Miller sebagaimana disadur Ade Ruslan Nurdian menjelaskan ada beberapa butir nilai-nilai primer yang seharusnya ada pada tiap-tiap organisasi dan menjadi sumber kekuatan budaya organisasi. Secara rinci butir nilai-nilai budaya itu adalah:

- a. Aspek tujuan, ialah menyediakan produk atau jasa yang berkualitas dan bermanfaat bagi konsumen dan sekaligus memberi inspirasi dan memotivasi anggota organisasi.
- b. Aspek konsensus, ialah kebersamaan cita-cita, memikir, dan merasakan yang dinyatakan dalam musyawarah untuk mufakat.
- c. Aspek keunggulan, ialah usaha menciptakan ketidakpuasan yang kreatif di kalangan para anggota organisasi, supaya perusahaan dapat mencapai keunggulan.
- d. Aspek prestasi, ialah memberi penghargaan yang layak atas prestasi pegawai.

---

<sup>96</sup>Muhammad Rifa'i, *Manajemen Organisasi Pendidikan*, Malang: CV. Humanis, 2019, hal. 104

- e. Aspek kesatuan, ialah perasaan satu di antara karyawan dengan karyawan lainnya dalam organisasi karena adanya berbagai kesamaan-kesamaan.
- f. Aspek empiris, ialah menggunakan data nyata atau statistik sebagai dasar perimbangan pengambilan keputusan.
- g. Aspek keakraban, ialah saling memberikan pikiran, perasaan, dan kebutuhan emosional dan spriritual di antara para anggota organisasi.
- h. Aspek integritas, ialah kejujuran, adil, dapat dipercaya, mampu, dan dapat diandalkan.<sup>97</sup>

Nilai-nilai tersebut merupakan norma dasar yang jika dikelola secara optimal dapat menjadi budaya organisasi yang positif, dan akan mempengaruhi efektivitas, inovasi, loyalitas, serta produktivitas anggota organisasinya. Jika diimplementasikan pada suatu sekolah kualitasnya tidak sama antara satu sekolah dengan sekolah yang lainnya. Hal ini tergantung seberapa besar peran kepala sekolah dalam menentukan visi misi dan strategi yang dirumuskan dalam upaya mengembangkan budaya sekolahnya.

Menurut Zamroni dikutip oleh Christina Oktaviani menerangkan bahwa budaya sekolah mencakup pola nilai-nilai, prinsip-prinsip, tradisi-tradisi dan kebiasaan-kebiasaan yang terbentuk dalam perjalanan panjang sekolah, dikembangkan sekolah dalam jangka waktu yang lama dan menjadi pegangan serta diyakini oleh seluruh warga sekolah sehingga mendorong munculnya sikap dan perilaku warga sekolah.<sup>98</sup> Kepala sekolah dan warga sekolah lainnya dapat ikut berperan serta dalam membentuk budaya sekolah dengan mempraktekkan beberapa peran. Sebagai aktor utama yang paling dominan memainkan peran ini adalah kepala sekolah. Adapun peran-peran tersebut sebagai berikut:

- a. Sejarawan, mempelajari dan memahami nilai-nilai dan norma-norma yang melatar belakangi berdirinya sekolah, dengan maksud untuk dikembangkan. Nilai yang sudah ada dipertahankan, disempurnakan dengan nilai-nilai yang dibutuhkan dimasa kini dan masa yang akan datang.

---

<sup>97</sup>Ade Ruslan Nurdin, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dan Budaya Organisasi Terhadap Profesionalisme Guru Dalam Mewujudkan Perilaku Dan Prestasi Belajar Siswa," dalam *Jurnal Ilmu Pendidikan dan Humaniora*, Insan Akademi Publication, Vol. 01, No. 01 Tahun 2013, hal. 4

<sup>98</sup>Christina Oktaviani, "Peran Budaya Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Guru," dalam *ejournal.unib.ac.id*, Manajer Pendidikan, Universitas Bengkulu, Vol. 9, No. 4 Tahun 2015, hal. 614

- b. Detektif, menganalisis dan menggali budaya, nilai dan keyakinan-keyakinan yang masih relevan dengan keadaan sekolah pada masa kini.
- c. Visioner, membuat keputusan dengan bekerja sama dengan berbagai pihak untuk upaya mengembangkan sekolah yang sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, seta relevansinya dengan kebutuhan dimasa mendatang.
- d. Ikon, memunculkan lambang-lambang yang mencerminkan sebuah nilai melalui cara berpakaian, berperilaku, bertindak, dan pembiasaan-pembiasaan lain yang memiliki nilai dan norma yang menjadi karakteristik sekolah.
- e. Pembuat Barang, mempromosikan sekolah dengan menggunakan simbol yang mewakili sekolah melalui tokoh-tokoh, acara-acara, dan kebiasaan yang meyakinkan warga sekolah akan nilai-nilai dan membantu mempraktekkannya secara benar.
- f. Penyair, mempromisikan sekolah dengan menggunakan bahasa-bahasa ungkapan yang menggambarkan kekuatan nilai-nilai dan image sekolah semisal slogan.
- g. Aktor, menyampaikan informasi diberbagai kesempatan, tempat, dan waktu tentang harapan-harapan sekolah yang ideal untuk sekolah dan masyarakat.
- h. Dokter/Penyembuh, mengawasi, mengatasi, dan meluruskan setiap penyimpangan yang terjadi.

Dalam organisasi sekolah terdapat beberapa unsur, dimana unsur-unsur tersebut dapat berpengaruh terhadap warna dan budaya organisasi sekolah. Unsur-unsur tersebut diuraikan sebagai berikut:

- a. Tujuan.  
Tujuan dirumuskan untuk menghasilkan pelayanan dan kualitas out put yang dapat dirasakan oleh masyarakat. Tujuan merupakan acuan dan orientasi bagi setiap program kegiatan organisasi.
- b. Pembagian Kerja.  
Pembagian kerja ditetapkan untuk memobilisasi organisasi dalam melaksanakan pekerjaan untuk mencapai tujuan baik individu maupun tujuan bersama.
- c. Hirarki Kewenangan.<sup>99</sup>  
Hirarki kewenangan adalah posisi kerja ditata secara berjenjang untuk memudahkan dalam kordinasi.

Kepala sekolah dalam mengorganisir orang-orang yang dipimpin sudah barang tentu akan menemui hambatan. Namun

---

<sup>99</sup> Syafarudin, *Manajemen Organisasi Pendidikan Perspektif Sains dan Islam* , Medan: Perdana Publishing, 2015, hal. 28

hambatan itu dapat diminimalisir ketika kepala sekolah mampu untuk menggerakkan orang-orang yang dipimpinnya dengan menciptakan dan mewujudkan rasa kebersamaan di lingkungan sekolah. Kebersamaan merupakan sinergi dari beberapa unsur-unsur dalam suatu kepemimpinan, yang dapat disampaikan sebagai berikut:

- a. Adanya seorang yang berfungsi memimpin yang disebut pemimpin (*leader*).
- b. Adanya orang atau kelompok yang dipimpin.
- c. Adanya kegiatan yang menggerakkan kelompok dengan cara mempengaruhi dan mengarahkan perasaan, pikiran, dan perilaku kelompok.
- d. Adanya tujuan yang akan dicapai.
- e. Terjadinya suatu proses dalam kelompok atau organisasi baik dengan banyak maupun sedikit orang-orang yang dipimpinnya.<sup>100</sup>

Unsur-unsur tersebut apabila dikelola secara efektif dapat mempengaruhi penguatan pencapaian internalisasi budaya organisasi. Internalisasi budaya dalam organisasi sekolah akan menemui hasil yang berbeda-beda antara satu sekolah dengan sekolah lainnya karena dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor yang mempengaruhi perbedaan-perbedaan budaya organisasi yang menjadi karakteristik dalam susunan organisasi sekolah, antara lain:<sup>101</sup>

- a. Besar kecilnya sekolah.  
Sekolah yang memiliki jumlah peserta didik yang banyak dengan jumlah guru yang banyak akan berbeda dengan sekolah dengan jumlah peserta didik yang sedikit dan guru yang sedikit. Penyusunan struktur organisasinya mengikuti kebutuhan untuk melayani peserta didiknya.
- b. Letak sekolah.  
Sekolah dengan tingkatan atau jenis yang sama berada di lingkungan kecamatan berbeda kegiatannya dengan sekolah yang ada di kota provinsi, lebih-lebih di ibu kota negara. Jenjang SMP di lingkungan kecamatan mata pelajaran TIK mungkin baru sebatas teori, sedangkan di lingkungan perkotaan tidak hanya teori tetapi sudah menggunakan laboratorium komputer.
- c. Jenis dan tingkatan sekolah.  
Di negara kita Indonesia jenis sekolah dibedakan mejadi sekolah umum dan sekolah kejuruan. Sekolah Kejuruan disamping mengajarkan mata pelajaran yang bersifat umum juga

---

<sup>100</sup>Novianty Djafri, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah (Pengetahuan Manajemen, Efektivitas, Kemandirian Keunggulan Bersaing dan Kecerdasan Emosi)*, Yogyakarta: Deepublish, 2017, hal. 10.

<sup>101</sup>M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*,..., hal. 161

mengajarkan mata pelajaran khusus kepada peserta didiknya yang bertujuan penguasaan keterampilan sesuai dengan kejuruan yang dipilih. Struktur organisasinya pun akan ada perbedaan dengan sekolah umum. Dari segi tingkat sekolah jenjang sekolah mulai dari SD/MI, SMP/MTs, SMA/MA berbeda dengan Perguruan Tinggi. Setiap tingkatan struktur organisasinya juga berbeda menyesuaikan dengan tingkat perkembangan jiwa peserta didiknya.

Faktor lain yang mempengaruhi budaya organisasi adalah karakteristik yang di miliki oleh organisasi yang dapat terlihat pada:

- a. Inisiatif individu, tingkat tanggung jawab, kebebasan, dan kemandirian yang dimiliki anggota organisasi.
- b. Toleransi resiko, tingkat pengambilan resiko, inovasi, dan keberanian anggota organisasi.
- c. Arahan, kemampuan organisasi dalam menciptakan kreasi terhadap sasaran dan harapan kerja.
- d. Integrasi, kemampuan organisasi dalam melakukan koordinasi seluruh unit menjadi kesatuan gerak.
- e. Dukungan manajemen, kemampuan jajaran manajemen dalam proses komunikasi, pembimbingan dan memberikan dukungan terhadap stafnya.
- f. Kontrol, seberapa besar aturan, arahan, dan supervisi mampu mengontrol perilaku kerja anak buah.
- g. Identitas, seberapa kuat jati diri sosial organisasi dalam diri karyawan.
- h. Sistem imbalan, sejauh mana alokasi imbalan didasarkan atas kinerja.
- i. Toleransi konflik, kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk dapat mengungkapkan konflik secara terbuka.
- j. Pola komunikasi, seberapa jauh komunikasi yang dibangun organisasi membatasi hirarki secara formal.<sup>102</sup>

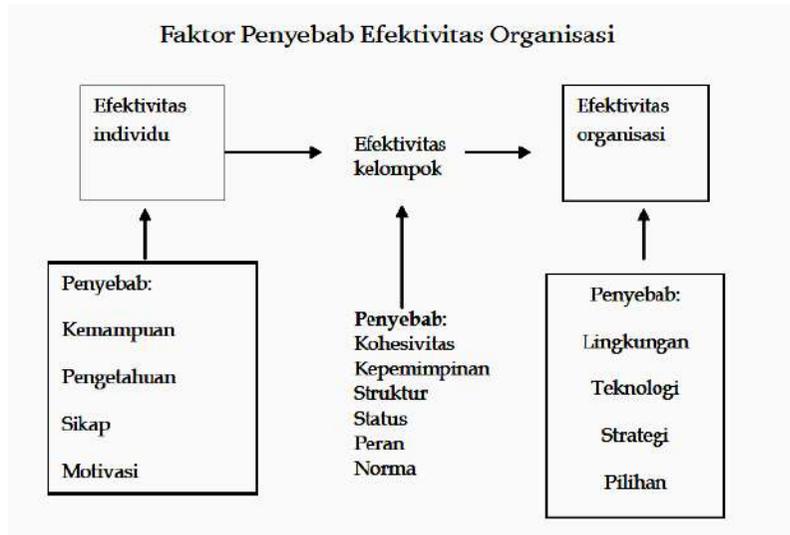
Karakteristik organisasi merupakan sifat khusus atau cara-cara khusus yang ada pada sebuah organisasi, dan merupakan ciri khas dari organisasi tersebut. Ketika disebutkan nama organisasi pemikiran seseorang akan langsung mengingat kehususan dari organisasi dimaksud. Karakteristik organisasi akan berpengaruh terhadap berkembang tidaknya organisasi.

Karakteristik budaya organisasi dipengaruhi perilaku individu dimana potensi yang dibawa akan berpengaruh terhadap budaya kelompok dalam organisasi sehingga akan mempengaruhi efektivitas

---

<sup>102</sup>Eliana Sari, *Budaya Organisasi Membangun Etos Kerja Profesional*,..., hal. 33

organisasi dalam pencapaian tujuan. Efektivitas organisasi dapat diketahui dari gambaran secara umum. Gibson menggambarkan efektivitas organisasi sebagai berikut:



Dari bagan di atas dapat diperoleh pemahaman bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas suatu organisasi berasal dari efektivitas individu dimana orang mampu bekerja secara efektif karena didukung oleh faktor kemampuan, pengetahuan, sikap, dan motivasi yang dimiliki. Efektivitas kelompok terbentuk karena anggota organisasi dapat bekerja sebagai tim dan didukung oleh faktor kohesivitas (kepaduan), kepemimpinan, struktur, status, peran dan norma yang ada dalam kelompok kerja. Terciptanya efektivitas organisasi disebabkan oleh faktor lingkungan, teknologi, strategi, pilihan, struktur, proses dan budaya organisasi.<sup>103</sup>

Dari uraian ini dapat dipahami bahwa efektivitas organisasi berasal dari kompetensi yang dibawa oleh individu dalam organisasi kemudian berkembang beriringan dengan sistem kerja yang ada pada organisasi dan pada akhirnya menjadi pola sistem kerja organisasi dalam mencapai tujuan.

### 3. Peran Budaya Organisasi Sekolah

Budaya organisasi merupakan panduan bagi seluruh anggotanya dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan dalam rangka mencapai tujuan. Karenanya budaya organisasi memiliki beberapa peran atau

<sup>103</sup>Muhammad Rifa'i dan Muhammad Fadhli, *Manajemen Organisasi*, Bandung: Ciptapustaka Media Perintis, 2013, hal. 64

fungsi diantaranya dijelaskan oleh Robbins sebagaimana dikutip Muhammad Rifa'i dan Muhammad Fadhli sebagai berikut:

- a. Budaya merupakan ciri khas yang membedakan antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.
- b. Budaya organisasi menjadi kebanggaan bagi para anggota atas eksistensi dirinya dalam organisasi yang diikutinya.
- c. Budaya organisasi mendorong tumbuhnya komitmen terhadap kepentingan bersama.
- d. Budaya organisasi meningkatkan kemantapan sistem sosial.<sup>104</sup>

Budaya bisa menjadi penanda yang akan meningkatkan keefektifan organisasi sekolah apabila norma-norma budaya sekolah kuat. Kekuatan itu tergantung dari seberapa kuat keyakinan warga sekolah terhadap norma-norma yang telah ditentukan dan akan terlihat dalam perilaku keseharian mereka. Secara umum norma-norma budaya sekolah sebagai berikut:

- a. Kebersamaan (*Collegality*).

Tidak semua guru dan staf memiliki pengetahuan yang sempurna sebagai pendukung dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Kebiasaan bekerja bersama-sama akan menghilangkan perasaan canggung bagi yang memiliki kekurangan untuk meminta bantuan, dan yang mempunyai kelebihan untuk membantu dengan tulus sehingga bisa mendukung optimalisasi pencapaian tujuan.

- b. Percobaan (*Experimentasi*).

Percobaan dilakukan dalam rangka mencari alternatif kerja atau pembelajaran yang lebih baik. Sekolah hendaknya mendukung dilakukannya percobaan bahkan memberinya penghargaan apabila percobaan yang dilakukan berhasil.

- c. Harapan Yang Tinggi (*High Expectations.*)

Guru dan staf memiliki standar kerja yang terukur dan dapat dipertanggung jawabkan serta dapat dibuktikan dengan penilaian kinerja secara berkala.

- d. Kepercayaan dan Percaya Diri (*Trust and Confidence*).

Guru, staff, dan juga orang tua menaruh kepercayaan terhadap keputusan dan komitmen pimpinan sekolah untuk melakukan perbaikan-perbaikan. Sebaliknya kepala sekolah sebagai pimpinan menunjukkan kepercayaan bahwa guru dapat mengembangkan profesionalitas mereka dengan saha-usaha yang dilakukan dalam menyusun dan melaksanakan proses pembelajaran.

---

<sup>104</sup>Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi, ...*, hal. 7

- e. Dukungan melalui bukti nyata (*Tangible*).  
Pimpinan sekolah mendorong para guru untuk memperluas dan memperdalam keahlian mengajarnya dengan menyediakan sarana prasarana dan mengagendakan kegiatan-kegiatan seperti pelatihan-pelatihan baik *in house training* maupun dengan nara sumber dari pihak lain.
- f. Pengayaan Pengetahuan Keluar (*Reaching Out to The Knowledge Base*).  
Para guru diharapkan selalu meningkatkan pengetahuannya dalam upaya melaksanakan proses pembelajaran, karena dengan membaharui pengetahuan dapat mengimbangi perkembangan zaman yang dinamis dimana kebutuhan para siswa juga berkembang seiring. Untuk memotivasi para guru menambah wawasan pengetahuan itu tidak hanya didapat di lingkungan sekolah saja, akan tetapi bisa dilakukan dengan kegiatan Workshop atau studi banding.
- g. Penghargaan dan Pengakuan (*Appreciation and Recognition*).  
Pimpinan sekolah memberikan penghargaan atas tercapainya keberhasilan upaya-upaya yang dilakukan oleh para guru dalam mengembangkan proses pembelajaran dengan berbagai bentuk. Bisa dengan pemberian hadiah, sertifikat atau kegiatan lain yang merepresentasikan penghargaan seperti tour bersama atau *family Gathering*.
- h. Peduli, Perayaan, dan Lelucon.  
Ada bermacam-macam cara yang dapat dilakukan dalam rangka menunjukkan kepedulian dan perhatian terhadap sesama seperti kejutan ulang tahun, ucapan selamat atas prestasi gurunya, dan sesekali melontarkan candaan untuk menghangatkan suasana.
- i. Keterlibatan dalam Pengambilan Keputusan (*Involvement in Decision Making*).  
Untuk menumbuhkan rasa tanggung jawab dan loyalitas guru terhadap sekolah dan pimpinan, dalam setiap kegiatan perencanaannya selalu melibatkan guru atau mendengarkan masukan-masukan dari guru. Dengan keterlibatannya dalam penentuan kegiatan merupakan penghargaan bagi guru dan juga staf.
- j. Melindungi sesuatu yang penting (*Protection of what's Important*).  
Terhadap hal-hal yang penting baik berupa dokumen maupun momen-momen yang berharga bagi sekolah selayaknya didokumentasikan untuk menjadi pengingat bagi semua warga sekolah dan acuan untuk program selanjutnya.

k. Kebiasaan (*Tradition.*)

Kebiasaan-kebiasaan diagendakan dengan membuat kalender sekolah dengan merencanakan kegiatan-kegiatan yang mendukung pencapaian program baik yang akademik maupun non akademik.

l. Jujur, Komunikasi Terbuka (*Honesty, Open Communication*).<sup>105</sup>

Setiap warga sekolah leluasa menyampaikan pendapat dengan tetap menghargai perbedaan dan dapat berdiskusi secara terbuka untuk mendapatkan keputusan yang terbaik bagi semua tanpa dihantui oleh adanya tekanan dari warga sekolah lainnya.

Dari uraian di atas dapat dipahami bahwa pedoman perilaku yang ada di sekolah merupakan nilai yang sudah disepakati dan diyakini warga sekolah. Semakin banyak yang melaksanakannya, semakin kuat nilainya dan semakin nampak budaya yang ada pada sekolah tersebut. Semakin nampak budaya pada sekolah, maka semakin jelas karakteristiknya.

Budaya organisasi sekolah merupakan kebiasaan dan aturan-aturan yang menjadi panduan bagi warga sekolah baik itu kepala sekolah, guru, staf, dan karyawan lainnya dalam melaksanakan tugasnya. Kebiasaan tersebut setelah berjalan secara konsisten akan menjadi karakter warga sekolah dan karakteristik bagi sekolah itu. Karakter warga sekolah akan produktif jika warga tersebut berperilaku disiplin, kreatif dan inovatif, sinergi, visioner, adil, peduli sosial, mandiri, toleransi, demokratis, nasionalisme, dan tanggung jawab. Secara rinci dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Disiplin adalah instruksi sistematis yang dimaksudkan untuk melatih seseorang, atau mengikuti perintah tertentu. Disiplin bisa berupa tindakan yang mengarah ke tujuan tertentu atau ideal. Seseorang yang disiplin adalah orang yang bersedia untuk mencapai tujuan dengan mengorbankan kepentingan individualitas.
- b. Kreatif dan inovatif, yakni berpikir dan melakukan sesuatu untuk menghasilkan cara atau hasil baru dan termutakhir dari apa yang telah ada dan dimiliki.
- c. Sinergi, yakni sikap perilaku yang menunjukkan upaya-upaya untuk memadukan berbagai pekerjaan yang dilakukan, dan kerja sama serta saling mendukung antar bagian.
- d. Visioner, yakni pandangan, wawasan, dan kemampuan seseorang untuk membangun kehidupan masa depan yang lebih baik.

---

<sup>105</sup>Ajat Sudrajat (ed), *Budaya Sekolah dan Pendidikan Karakter (Kapita Selekta)*, Yogyakarta: Intan Madia, 2014, hal. 45-53

Seseorang yang visioner merupakan seorang pemimpin yang dalam bertindak dan berpikir tidak hanya dalam era sekarang saja tetapi memandang jauh ke depan.

- e. Adil, adalah sikap perilaku seseorang yang menunjukkan upaya untuk melakukan perbuatan yang sepatutnya sehingga terhindar dari perbuatan yang semena-mena dan berat sebelah. Adil dapat juga dipahami sebagai sikap dan perilaku menghormati persamaan derajat dan martabat kemanusiaan.
- f. Peduli Sosial, adalah sikap dan tindakan yang selalu ingin memberi bantuan pada orang lain dan masyarakat yang membutuhkan. Kepedulian sosial adalah perasaan bertanggung jawab atas kesulitan yang dihadapi oleh orang lain di mana seseorang terdorong untuk melakukan sesuatu tindakan untuk mengatasinya.
- g. Mandiri, yaitu mapu menggunakan pengetahuan yang sudah dimiliki untuk menghasilkan, mengerjakan, dan menyelesaikan sesuatu pekerjaan atau mencapai tujuan tertentu.
- h. Toleran, dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia berarti bersifat atau bersikap menghargai, membiarkan, membolehkan pendirian (pendapat, pandangan, kepercayaan) yang berbeda atau bertentangan dengan pendirian sendiri.
- i. Demokratis, adalah memiliki rasa hormat dan tanggung jawab, kritis, melakukan diskusi dan dialog, bersikap terbuka, rasional dan adil dalam perencanaan, penanganan, dan penyelesaian suatu program atau kegiatan.
- j. Nasionalisme, yakni cara berfikir, bersikap, dan berbuat yang menunjukkan kesetiaan, keperdulian, dan penghargaan yang tinggi terhadap bahasa, lingkungan fisik, sosial, budaya, ekonomi, dan politik bangsa.<sup>106</sup>

Karakter produktif maksudnya adalah karakter yang mampu memotivasi warga sekolah untuk melaksanakan tugas sesuai dengan ketentuan atau melebihi ketentuan. Produktifitas sekolah ditandai dengan kualitas lulusannya. Kualitas lulusan yang baik dapat dicapai oleh sekolah yang pengelolaannya sudah sesuai dengan standar manajemennya atau standar minimal yang ditetapkan pemerintah.

Budaya organisasi memiliki peran yang sangat penting terhadap keberhasilan pencapaian tujuan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Keberhasilan akan tercapai manakala anggota organisasi memiliki pemahaman akan nilai-nilai, ketentuan-ketentuan yang mendasari pelaksanaan setiap kegiatan Hal ini

---

<sup>106</sup>Setyabudi Indartono, *Pengantar Manajemen Karakter Iside*, ..., hal. 46-53

dikarenakan budaya organisasi yang sudah tercipta memberikan efek psikologis kepada anggotanya. Trisno Martono mengemukakan ada empat fungsi budaya organisasi yaitu:

- a. Memberikan suatu identitas organisasional kepada anggota organisasi,
- b. Memfasilitasi dan membuahkan komitmen kolektif,
- c. Meningkatkan stabilitas sistem sosial, dan
- d. Membentuk perilaku dengan membantu anggota-anggota organisasi memiliki pengertian terhadap sekitarnya.<sup>107</sup>

Efek psikologis sebagaimana disampaikan Trisno Martono merupakan bentuk motivasi kepada anggota organisasi supaya selalu eksis dalam lingkungan atau bidang yang menjadi program organisasinya.

Budaya organisasi mempunyai kekuatan untuk menyebarkan kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam organisasi. Husaini Usman sebagaimana dikutip Muhammad Rifa'i mengungkapkan sisi lain dari budaya organisasi terhadap optimalisasi peran organisasi sebagai berikut:

- a. Sebagai identitas organisasi, yang membedakan antara satu organisasi yang satu dengan yang lain.
- b. Perekat kebersamaan seluruh warga organisasi dalam hidup multikultural, juga mencegah konflik hidup bermasyarakat, berbangsa dan bernegara.
- c. Sarana pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien karena adanya kesamaan pikiran, pendapat, gerak, dan langkah.
- d. Meningkatkan kondisi iklim organisasi yang kondusif.
- e. Meningkatkan mutu produk organisasi.
- f. Menjelaskan dinamika kultur dalam organisasi.
- g. Memahami iptek baru yang mempengaruhi dan dipengaruhi organisasi.
- h. Memahami resistensi (ketahanan) budaya terhadap perubahan yang terjadi seperti pembelajaran organisasional dan perubahan organisasi.<sup>108</sup>

Dari beberapa peran budaya tersebut dapat dipahami peran budaya organisasi memberikan kekuatan pada anggotanya untuk mempertahankan dan mengembangkan nilai yang sudah ada serta memfilter pengaruh budaya dari luar yang tidak sesuai.

---

<sup>107</sup>Trisno Martono, "Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kinerja Guru, Budaya Organisasi Sekolah, Pengaruhnya Terhadap Produktivitas Sekolah," dalam *Pidato Pengukuhan Guru Besar Ilmu Manajemen Pemasaran*, Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Sebelas Maret, 28 Juli 2007

<sup>108</sup>Muhammad Rifa'i, *Manajemen Organisasi Pendidikan*, ..., hal. 113

Budaya kerja masing-masing anggota akan memberikan warna pada budaya organisasinya. Budaya organisasi dibentuk oleh kemampuan pemimpinnya dengan melatih dan membiasakan yang hasilnya tercermin pada kegiatan-kegiatannya. Maka dalam meningkatkan peranan budaya dalam organisasi sekolah, semangat yang harus dimunculkan dalam beraktifitas di lingkungan sekolah didasarkan pada nilai-nilai yang mencerminkan ajaran agama Islam. Nilai-nilai tersebut diantaranya adalah:

a. Bekerja merupakan fungsi manusia sebagai khalifah.

Dalam melaksanakan aktifitas di sekolah sebagai seorang muslim juga menyadari bahwa Allah SWT mengirimkan umat Islam di dunia adalah untuk memimpin dan mengarahkan sesama umat. Memimpin dalam kapasitas guru sebagai pemimpin peserta didiknya, atau kepala sekolah sebagai pemimpin para guru. Sebagaimana firman Allah SWT. dalam Surat al-Baqarah/02:30 sebagai berikut:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّىْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خَلِيْفَةً ۗ قَالُوْۤا  
 اَتَجْعَلُ فِىْهَا مَنْ يُّفْسِدُ فِىْهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ  
 وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ اِنِّىْۤ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ ﴿٣٠﴾

*Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: “Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi.” mereka berkata: “Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?” Tuhan berfirman: “Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.” (al-Baqarah/02:30)*

b. Bekerja adalah ibadah.

Islam menganjurkan dan mendorong proses bekerja dalam mencapai sesuatu . Bekerja disamping merupakan sarana ibadah juga merupakan bagian upaya untuk mencukupi kebutuhan hidup. Allah SWT. berfirman dalam Surat al-Mulk/67:15 sebagai berikut:

هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمْ الْأَرْضَ ذُلُولًا فَأَمْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا  
 مِنْ رِزْقِهِ ۗ وَإِلَيْهِ النُّشُورُ ﴿١٥﴾

*Dialah yang menjadikan bumi itu mudah bagi kamu, Maka berjalanlah disegala penjurunya dan makanlah sebahagian dari rezki-Nya. dan Hanya kepada-Nya-lah kamu (kembali setelah) dibangkitkan. (al Mulq/67:15)*

- c. Bekerja memberikan manfaat dan kebaikan kepada orang lain. Bekerja di lingkungan sekolah baik sebagai kepala sekolah, pendidik maupun tenaga kependidikan semuanya dilaksanakan dengan tujuan untuk memberikan manfaat bagi orang lain. Mewujudkan harapan orang tua dan juga memberikan ilmu pengetahuan kepada siswa supaya menjadi pribadi yang lebih baik bertkwa serta berakhlakul karimah.
- d. Bekerja merupakan sarana untuk meningkatkan kemampuan. Mengelola sebuah lembaga pendidikan dibutuhkan berbagai disiplin ilmu yang menunjang seluruh aktifitas sekolah. Untuk itu, semua penyelenggara pendidikan disyaratkan memiliki kompetensi yang menunjang dalam melaksanakan tugasnya. Proses penyelenggaraan pendidikan berkembang secara dinamis maka ada tuntutan untuk selalu belajar supaya penyelenggaraan pendidikan sesuai dengan perkembangan dan kebutuhan dimasa mendatang. Hal ini sesuai dengan firman Allah SWT dalam Surat al-Rahman/55:33 sebagai berikut:

يَمَعَّشَرَ الْجِنِّ وَالْإِنْسِ إِنَّ اسْتَطَعْتُمْ أَنْ تَنْفُذُوا مِنْ أَقْطَارِ  
 السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ فَانفُذُوا لَا تَنْفُذُونَ إِلَّا بِسُلْطَانٍ ﴿٣٣﴾

*Hai Jin dan manusia jika kamu sanggup menembus (melintasi) penjuru langit dan bumi, maka lintasilah, kamu tidak dapat menembusnya melainkan dengan kekuatan. (al-Rahman/55:33)*

- e. Bekerja penuh keyakinan dan optimistik.<sup>109</sup> Keyakinan seorang muslim apabila mengerjakan sesuatu yang baik dilandasi oleh keyakinan kepada Allah pasti akan diberikan

<sup>109</sup>Lukman Hakim, "Budaya Organisasi Islam Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja," dalam *Jurnal Iqtishadia*, IAIN Kudus, Vol. 9, No. 1 Tahun 2016, hal. 191–196.

jalan kemudahan untuk mengerjakannya. Sebagaimana firman Allah dalam Surta al-Mulk/67:15 sebagai berikut:

هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ ذُلُولًا فَأَمْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا  
 مِنْ رِزْقِهِ ۗ وَإِلَيْهِ النُّشُورُ ﴿١٥﴾

*Dialah Yang menjadikan bumi itu mudah bagi kamu, maka berjalanlah di segala penjurunya dan makanlah sebahagian dari rezeki-Nya. Dan hanya kepada-Nya-lah kamu (kembali setelah) dibangkitkan. (al-Mulk/67:15)*

Dari ayat-ayat Al-Quran di atas dapat diambil pengertian bahwa nilai-nilai keislaman dalam al-quran bersifat universal, sehingga dapat mewarnai dan memotivasi seseorang dalam aktifitasnya khususnya berorganisasi. Dan juga, dapat menjadi panduan menghindari perilaku yang menyalahi nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku. Nilai-nilai tersebut dapat pula diimplemtasikan dalam organisasi sekolah, dinama ruh kegiatan disekolah adalah membantu mengembangkan dan mengarahkan peserta didik menjadi pribadi lebih baik berpengetahuan dan berakhlak melalui pembelajaran. Belajar merupakan kewajiban dalam Islam, oleh karena itu tepatlah nilai-nilai tersebut dipedomani dalam menjalankan organisasi di sekolah.

Budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap perilaku para anggota organisasi karena sistem nilainya dapat dijadikan acuan perilaku bagi para anggotanya yang berorientasi pada pencapaian tujuan. Nilai-nilai lain yang lebih mendasar dalam membangun mental pribadi sebagai seorang muslim dalam berorganisasi adalah:

- a. Ikhlas, yaitu melaksanakan tugas dengan sebaik mungkin dan penuh rasa tanggung jawab dengan niat yang bersih. Dengan keikhlasan orang akan melaksanakan tugas yang diamanatkan kepadanya secara maksimal.
- b. Amanah, yang dimaksud disini adalah melaksanakan tugas dengan penuh rasa yanggung jawab. Untuk menjadi pribadi yang amanah seseorang perlu memiliki sifat kejujuran dan juga kecerdasan. Jujur melaksanakan tugas sesuai dengan ketentuan sedangkan kecerdasan melaksanakan tugas dengan cara-cara yang tepat.

- c. Jamaah, yaitu kesetiakawanan antar sesama anggota organisasi dan juga saling membantu antar sesama anggota organisasi dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya.<sup>110</sup>

Keikhlasan merupakan nilai yang tinggi namun tidak dapat terukur dan hanya dapat diprediksi dari cerminan tingkah lakunya. Dalam berorganisasi anggota yang amanah akan melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik tanpa kenal lelah, ini merupakan salah satu indikator keikhlasannya. Dan anggota yang amanah tidak akan mengambil tugas yang bukan wewenangnya, sehingga konflik terhindarkan dan yang terlihat adalah kebersamaan.

#### **D. Penelitian Terdahulu Yang Relevan**

Penelitian yang sudah dilakukan oleh peneliti sebelumnya dan relevan dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti serta dapat membantu memberikan gambaran diantaranya adalah penelitian yang dilakukan oleh:

1. Khayati *et al.*, Penelitian ini mengkaji pengaruh keterampilan manajerial kepala sekolah dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja guru SD Negeri di kecamatan Suruh Kabupaten Semarang. Penelitian dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui adanya: (1) pengaruh keterampilan manajerial terhadap motivasi kerja (2) pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja, (3) pengaruh keterampilan manajerial dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja.

Hasil penelitian yang dilakukan terhadap populasi sebesar 320 orang dengan sampel sebanyak 167 orang dengan menggunakan *proportional random sampling*. Metode pengumpulan data adalah metode kuesioner dengan analisis deskriptif dan uji persyaratan analisis regresi linear tunggal dan regresi linear berganda menghasilkan kesimpulan:

- a. Terdapat pengaruh positif dan signifikan keterampilan manajerial terhadap motivasi kerja sebesar 61%, sisanya 39% dipengaruhi oleh faktor lain. Indikator keterampilan manajerial yang paling tinggi adalah kemampuan menjalin komunikasi dengan guru. Sedangkan indikator yang paling rendah adalah kemampuan mengatur dan mengawasi tata tertib peserta didik.
- b. Terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap motivasi kerja sebesar 75% sisanya 25% dipengaruhi oleh faktor lain. Indikator budaya organisasi yang paling baik

---

<sup>110</sup>Riyuzen Praja Tuala, *Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Di Lembaga Pendidikan Islam*, Bandar Lampung: Pusaka Media, 2020, hal. 49

adalah terbuka terhadap konflik. Sedangkan indikator yang paling kurang adalah inovatif.

- c. Terdapat pengaruh positif dan signifikan keterampilan manajerial dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja sebesar 76.2%, sisanya sebesar 23.8% dipengaruhi oleh faktor lain. Indikator motivasi kerja yang paling tinggi adalah kondisi kerja yang baik. Sedangkan indikator yang paling rendah adalah upah yang adil dan layak.<sup>111</sup>
2. Cut Nurviza *at al.* Penelitian yang dilakukan bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara budaya organisasi dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru pada SMA Unggulan Boarding School Kota Banda Aceh. Penelitian dilaksanakan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif menggunakan metode deskriptif. Adapun teknik analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah korelasi ganda dan regresi ganda. Penelitian dilakukan terhadap 58 orang guru sebagai responden dengan teknik pengambilan data *simple random sampling* dimana sampel diambil secara acak tanpa memperhatikan strata atau tingkatan dalam anggota populasi tersebut. Dalam penelitian ini menghasilkan kesimpulan:
    - a. Besarnya koefisien korelasi budaya organisasi adalah sebesar 0,368; sedangkan kontribusi variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja guru sebesar 13,54% sedangkan sisanya 86,46% di tentukan oleh variabel lain. Informasi ini memberikan keterangan bahwa variabel budaya organisasi memberikan pengaruh terhadap kinerja guru.
    - b. Besarnya koefisien korelasi variabel kepemimpinan kepala sekolah adalah 0,342; adapun kontribusi yang diberikan oleh variabel kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru adalah 11,70% sedangkan sisanya 88,70% ditentukan oleh variabel lain yang tidak digunakan dalam penelitian ini. variabel kepemimpinan kepala sekolah memberikan pengaruh terhadap kinerja guru.
    - c. Budaya organisasi dan kepemimpinan kepala sekolah sangat berpengaruh terhadap kinerja guru dalam mengembangkan kemampuan dan komitmen kerja.
    - d. Kontribusi secara bersama-sama (simultan) variabel (X1) dan (X2) terhadap (Y) =  $R^2 \times 100\%$  atau  $0,4552 \times 100\% = 20,70\%$

---

<sup>111</sup>Khayati, *et.al.*, “Ketrampilan Manajerial Kepala Sekolah Dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Guru SD Negeri di Kecamatan Suruh Semarang,” dalam *Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP)*, Universitas PGRI Semarang, Vol. 9 No. 2 Tahun 2020, hal. 199-212

sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain. Kemudian naik turunnya kinerja guru atau besarnya kualitas kinerja guru dapat diprediksi melalui persamaan  $\hat{Y} = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 = 18,594 + 0,308 X_1 + 0,274 X_2$ . Berdasarkan hasil perhitungan secara simultan diperoleh Fhitung sebesar 7,185; sedangkan Ftabel dengan tingkat tingkat signifikan  $\alpha = 5\%$  adalah sebesar 3,11.<sup>112</sup>

3. Tatang. Penelitian dilakukan berdasarkan hasil observasi tentang kinerja guru di SMK Negeri Maja yang menyimpulkan adanya fenomena rendahnya kinerja guru ditunjukkan dengan belum terpenuhinya standar yang dipersyaratkan. Juga informasi yang diperoleh tentang rendahnya kinerja guru yang diakibatkan oleh belum menguasainya guru atas kompetensi profesional dan rendahnya etos kerja guru.

Penelitian dilakukan dengan pendekatan kualitatif deskriptif dan verifikatif. Analisis deskriptif dilakukan dengan cara menggali informasi tentang gejala yang ada lapangan lalu didefinisikan dengan jelas sesuai dengan tujuan penelitian yang hendak dicapai. Sedangkan analisis verifikatif dilakukan dengan cara merencanakan pendekatan, mengumpulkan data sebagai bahan untuk membuat laporan serta melakukan pengujian hipotesis.

Sebagai sumber data, Populasi terdiri atas guru dan kepala sekolah SMK di Kecamatan Maja Kabupaten Majalengka sebanyak 120 orang, dengan sampel sebanyak 80 orang. Pengumpulan data primer menggunakan kuesioner dengan maksud mengumpulkan data langsung dari sumber utama dengan skala Likert. Data yang diperoleh diolah dan dianalisis menggunakan analisis korelasi dan regresi melalui bantuan komputer program SPSS for Window versi 20.0. Penelitian menghasilkan kesimpulan:

- a. Secara verifikatif, variabel kompetensi profesional guru berpengaruh terhadap kinerja guru dengan besaran pengaruh 66,58%.
- b. Etos kerja berpengaruh terhadap kinerja guru dengan besaran pengaruh 68,55%.
- c. Secara simultan, kompetensi profesional guru dan etos kerja berpengaruh terhadap kinerja guru dengan besaran pengaruh 70,50%, selebihnya 29,50% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model, antara lain kepemimpinan

---

<sup>112</sup>Cut Noviza, *et.al.*, "Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Pada SMA Unggulan Negeri 2 Bording School Kota Banda Aceh," dalam *Jurnal Magister Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*, Vol. 7, No. 1 Tahun 2019, hal 41–45.

kepala sekolah, kelengkapan sarana dan prasarana, dan budaya sekolah.<sup>113</sup>

Berdasarkan uraian beberapa hasil penelitian dapat diambil kesimpulan bahwa dalam penelitian ini meskipun terdapat beberapa persamaan namun juga terdapat perbedaan-perbedaan dengan penelitian sebelumnya. Pada penelitian yang dilakukan oleh Khayati dan Cut Nurfiza perbedaannya pada variabel terikat (Y). Variabel terikat penelitian Khayati berupa motivasi kerja guru, sedangkan pada Cut Noviza variabel terikatnya kinerja guru. Pada penelitian ini variabel terikatnya (Y) adalah etos kerja guru. Namun meskipun berbeda ada keterkaitan dimana motivasi dapat mempengaruhi etos kerja, motivasi dan etos kerja menghasilkan kinerja, yang berarti masih ada relevansinya. Penelitian yang dilakukan oleh Tatang etos kerja menjadi variabel independen (X) yang mempengaruhi kinerja (Y). Penelitian ini diharapkan dapat menambah dan melengkapi penelitian yang telah dilakukan sebelumnya.

## E. Asumsi, Paradigma, dan Kerangka Penelitian

Berdasarkan pada uraian di atas maka peneliti dapat mengasumsikan bahwa: *pertama*, keterampilan manajerial yang dimiliki oleh kepala sekolah dapat mempengaruhi etos kerja para guru. Dengan keterampilan berupa *Technical Skills, Human Skills, Conceptual Skills*, kepala sekolah dapat mendistribusikan tugas operasional sekolah kepada guru sesuai kompetensinya, memahami aspirasi dan memberi motivasi untuk memperoleh peran aktif kepada guru, serta menentukan perencanaan, strategi, dan merumuskan kebijakan efektif, sehingga mampu menumbuhkan etos kerja guru-guru dibawah binaannya.

Teori Kepemimpinan Situasional (*Situational Theories*) Blanchard & Hersey disadur oleh Yunus dan Wahyudin Nawawi mengatakan bahwa pemimpin perlu memiliki perbedaan untuk menyesuaikan kebutuhan dan maturitas pengikut, tidak ada cara yang paling baik dalam gaya kepemimpinan, yang ada adalah menyesuaikan diri dengan situasi. *Leaders* perlu mengembangkan gaya kepemimpinan dan dapat mendiagnosa yang mana pendekatan yang sesuai untuk digunakan pada suatu situasi tertentu.<sup>114</sup> Penjelasan lain tentang Teori ini menyatakan bahwa pemimpin memahami perilaku, sifat-sifat bawahannya, dan situasi sebelum menggunakan suatu gaya

---

<sup>113</sup>Tatang, "Kompetensi Profesional Guru Dan Etos Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Guru," dalam *Jurnal Madinasika Manajemen dan Keguruan*, Pasca Sarjana Universitas Majalengka, Vol. 2, No. 1 Tahun 2020, hal. 10-19

<sup>114</sup>Yunus dan Wahyudin Nawawi, *Teori Organisasi*,..., hal. 139

kepemimpinan tertentu. Pendekatan ini mensyaratkan pemimpin memiliki ketrampilan diagnostik dalam perilaku manusia.<sup>115</sup>

*Kedua*, bahwa melalui serangkaian proses internalisasi yang terencana budaya organisasi sekolah yang sudah berjalan dan menjadi karakteristik sebuah sekolah akan mempengaruhi etos kerja guru-guru yang ada di sekolah dimana guru mengajar. Para guru dalam melaksanakan tugas akan menyesuaikan diri dengan budaya yang sudah berjalan di sekolahnya. Teori modern melihat bahwa semua unsur organisasi sebagai satu kesatuan dan saling ketergantungan, yang di dalamnya mengemukakan bahwa organisasi bukanlah suatu sistem tertutup yang berkaitan dengan lingkungan yang stabil, akan tetapi organisasi merupakan sistem terbuka. Pendekatan ini memusatkan perhatiannya pada pembagian kerja dalam pencapaian tujuan organisasi, prosedur-prosedur kerja yang ditetapkan untuk mencapai tujuan. Interaksi dinamis antar proses, bagian dan fungsi dalam suatu organisasi, maupun dengan organisasi lain dan dengan lingkungan.<sup>116</sup>

*Ketiga*, apabila kepala sekolah sudah mengetahui, memahami dan mampu mengimplementasikan keterampilan manajerialnya dengan tepat guna, didukung oleh budaya organisasi yang sudah menjadi keyakinan sebagian besar warga sekolah dalam bekerja akan sangat berpengaruh terhadap pembentukan kesadaran para guru dalam melaksanakan tugasnya yang pada akhirnya dapat mempengaruhi peningkatan etos kerja guru.

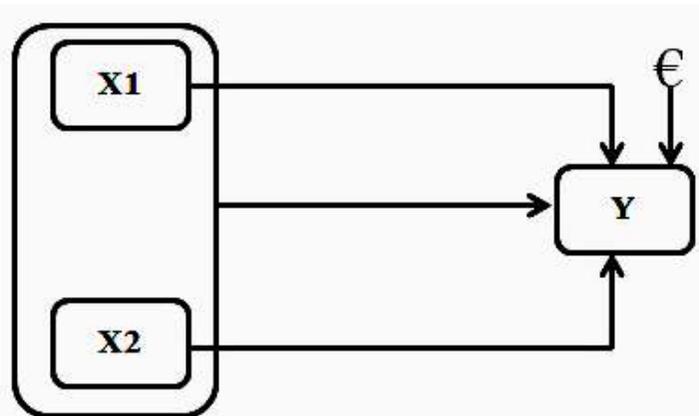
Berdasarkan asumsi-asumsi tersebut maka paradigma pada penelitian ini sebagai berikut:

1. Tingginya kualitas etos kerja guru merupakan pengaruh dari kemampuan kepala sekolah dalam mengimplementasikan keterampilan manajerialnya dan kemampuan mengkondisikan proses internalisasi budaya organisasi sekolah kepada para guru. Rendahnya kualitas etos kerja guru merupakan pengaruh dari ketidakmampuan kepala sekolah dalam mengimplementasikan keterampilan manajerialnya dan kemampuan mengkondisikan proses internalisasi budaya organisasi sekolah kepada para guru.
2. berdasarkan asumsi dan paradigma tersebut dapat digambarkan pengaruh ketrampilan manajerial kepala sekolah (Variabel X<sup>1</sup>) dan budaya organisasi sekolah (variabel X<sup>2</sup>) terhadap etos kerja guru (Variabel Y) sebagai berikut:

---

<sup>115</sup>Veithzal Rivai Zainal, *at.al.*, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, ..., hal. 9

<sup>116</sup>Arie Ambarwati, *Perilaku dan Teori Organisasi*, ..., hal 41-42



Keterangan:

Y = Etos Kerja Guru

X1 = Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah

X2 = Budaya Organisasi Sekolah

€ = Faktor Lain

## F. Hipotesis

Penelitian ini menggunakan dua variabel yang akan dianalisis hubungannya. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah keterampilan manajerial kepala sekolah dan budaya organisasi sekolah. Sedangkan variabel terikat pada penelitian ini adalah etos kerja guru Madrasah Tsanawiyah Swasta di Kecamatan Serpong. Sehingga hipotesis dalam penelitian ini adalah :

1. Terdapat pengaruh keterampilan manajerial kepala sekolah terhadap etos kerja guru Madrasah Tsanawiyah Swasta di Kecamatan Serpong.
2. Terdapat pengaruh budaya organisasi sekolah terhadap etos kerja guru Madrasah Tsanawiyah Swasta di Kecamatan Serpong.
3. Terdapat pengaruh ketrampilan manajerial kepala sekolah dan budaya organisasi sekolah secara bersama-sama terhadap etos kerja guru Madrasah Tsanawiyah Swasta di Kecamatan Serpong.



### **BAB III METODE PENELITIAN**

Metode Penelitian adalah cara yang digunakan oleh peneliti untuk memperoleh informasi atau data-data dengan langkah-langkah tertentu yang dapat dipertanggung jawabkan secara ilmiah. Sugiyono mengemukakan metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu.<sup>1</sup> Cara ilmiah maksudnya langkah-langkah penelitian didasari dengan ilmu pengetahuan yang diakui dan dipahami oleh para ahli. Ciri-cirinya yaitu rasional, empiris, dan sistimatis. Rasional berarti kegiatan penelitian itu dilakukan dengan cara-cara yang masuk akal sehingga terjangkau oleh penalaran manusia. Empiris berarti cara-cara yang dilakukan dapat diketahui dan diamati oleh indera manusia. Sistimatis artinya proses yang digunakan dalam penelitian menggunakan langkah-langkah yang bersifat logis.<sup>2</sup>

Metode dalam penelitian ini menggunakan *metode survey*, yaitu metode kuantitatif untuk pengumpulan data atau informasi baik sudah ada sejak lama maupun masa kini, dengan pendekatan korelasional. Penekanan pendekatan dengan tujuan untuk mengetahui hubungan sebab akibat antara variabel bebas dan variabel terikat. Satori dikutip Shunhaji dan Zulaihah menjelaskan metode survei dipergunakan dengan pertimbangan-pertimbangan bahwa penelitian dilakukan untuk mendapatkan data setiap variabel masalah penelitian dari tempat tertentu yang alamiah (bukan buatan)

---

<sup>1</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif Kualitatif dan R & D*, Bandung: CV Alfabeta, 2013, Cet. 19, hal. 2.

<sup>2</sup> Hardani *at al.*, *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*, Yogyakarta: Pustaka Ilmu, 2020, hal. 243.

dengan alat pengumpul data berbentuk angket (kuesioner), test dan wawancara terstruktur dan berdasarkan pandangan dari sumber data, bukan dari peneliti.<sup>3</sup> Data yang diperoleh dianalisis dengan dengan teknik korelasi, analisis regresi sederhana dan ganda. Dalam penelitian ini terdapat tiga variabel, yaitu dua variabel bebas keterampilan manajerial kepala sekolah (variabel  $X_1$ ), dan budaya organisasi sekolah (variabel  $X_2$ ), serta satu variabel terikat etos kerja guru (variabel  $Y$ ) yang akan dicari korelasinya.

## A. Populasi dan Sampel

### 1. Populasi

Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian.<sup>4</sup> Sugiyono mendefinisikan populasi sebagai wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.<sup>5</sup> Populasi bisa berupa makhluk hidup baik manusia, tumbuh-tumbuhan, dan hewan maupun benda-benda mati berupa dokumen, gambar, bangun tertentu dan benda lainnya yang dapat menjadi sumber pengambilan data untuk penelitian.

Populasi dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu keseluruhan dari populasi yang menjadi yang menjadi sasaran penelitian atau populasi target, dan populasi yang menjadi bagian dari populasi target atau populasi terjangkau yang merupakan dasar penentuan sampel dan secara langsung menjadi lingkup sasaran pengambilan kesimpulan.<sup>6</sup> Dalam penelitian ini populasi terjangkau adalah guru-guru di empat Madrasah Tsanawiyah Swasta yang ada di Kecamatan Serpong Kota Tangerang Selatan

### 2. Sampel

Sampel adalah sebagian atau mewakili populasi yang diteliti.<sup>7</sup> Maksudnya adalah bagian dari populasi yang menjadi sumber pengambilan informasi atau data. Sugiyono mengatakan sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi.<sup>8</sup> Pada penelitian ini data-data diambil dari sampel untuk menghasilkan

---

<sup>3</sup> Ahmad Shunhaji dan Zulaihah, "Pengaruh Supervisi Kepala Sekolah Dan Kompetensi Pedagogik Guru Terhadap Kinerja Guru Di Mtsn 41 Al Azhar Asy Syarif Indonesia," dalam *Jurnal Statement* Vol.11. No. 1 Tahun 2021.hal. 17

<sup>4</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Jakarta: Rineka Cipta, 2013 Cet. 15, hal. 173

<sup>5</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif Kualitatif dan R & D*, Bandung: CV Alfabeta, 2013, Cet. 19, hal. 80

<sup>6</sup> Toto Syatori Nasehudin, Nanang Gozali, *Metode Penelitian Kuantitatif*, Bandung: CV. Pustaka Setia, 2015, Cet. 2, hal. 120.

<sup>7</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, ... 174

<sup>8</sup> Sugiyono, *Statistika Untuk Penelitian*, Bandung: Alfabeta, 2010, Cet. 16 hal. 62

kesimpulan yang dapat berlaku untuk keseluruhan popuasi. Sampel pada penelitian ini adalah sebagian guru-guru Madrasah Tsanawiyah Swasta yang ada di Kecamatan Serpong Kota Tangerang Selatan. Dengan mempertimbangkan keterbatasan kemampuan, dana , tenaga, dan rentag waktu untuk mencapai tujuan penelitian, maka penentuan jumlah sampel ditentukan menggunakan *teknik sampling*.

a. Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel atau teknik sampling adalah suatu cara mengambil sampel yang dapat mewakili dan menggambarkan keadaan sebenarnya dari keseluruhan populasi.<sup>9</sup> Dalam penelitian ini subjek yang diteliti sebagai sumber data adalah guru-guru Madrasah Tsanawiyah Swasta di Kecamatan Serpong sebanyak empat Madrasah Tsanawiyah dengan jumlah populasi terjangkau sebanyak 95 orang guru, yang sampelnya diambil dengan menggunakan teknik *proporsional random sampling*. Artinya pengambilan sampel secara acak dan proporsional sesuai dengan jumlah populasi.

b. Ukuran Sampel

Sampel yang digunakan dalam penelitian adalah bagian kecil dari anggota populasi, yang diambil dengan mengikuti prosedur agar menjadi representasi dari populasinya. Penggunaan sampel dengan mempertimbangkan keterbatasan biaya, waktu, tenaga, dan jaminan ketelitian. Untuk menentukan jumlah sampel dalam penelitian ini menggunakan formula Slovin dengan batas kesalahan 5% (0,05). Adapun rumus Slovin sebagai berikut:<sup>10</sup>

$$n = \frac{N}{N(d)^2 + 1}$$

Keterangan

n = ukuran sampel atau jumlah responden

N = ukuran populasi atau jumlah populasi

d = nilai besaran kesalahan (*margin of error*), pengambilan sampel yang diinginkan 1% - 5%. (0.01 - 0.05)

Rumus lain tentang penentuan sampel yang menentukan sampel dengan ukuran pendekatan rata-rata populasi sebagaimana di-

<sup>9</sup> Riduwan, *Metode & Teknik Menyusun Tesis*, Bandung: Alfabeta, 2010, hal. 57

<sup>10</sup> Syofian Siregar, *Metode Penelitian Kuantitatif*, Jakarta: Prenada Media Group, 2013, hal. 34.

kemukakan Russeffendi berikut:<sup>11</sup>

$$n > \frac{4N \cdot \delta^2}{(N-1) \cdot b^2 + 4 \delta^2}$$

Yaitu:

- n = ukuran sampel
- N = ukuran populasi
- $\delta$  = simpang baku
- b = batas kekeliruan estimasi error

Pada penelitian ini, peneliti mengambil ukuran sampel berdasarkan rumus Sloven di atas, yaitu: dari populasi terjangkau 95 guru Madrasah Tsanawiyah Swasta di Kecamatan Serpong dihitung sebagai berikut:

$$\begin{aligned} n &= \frac{95}{95(d)^2 + 1} \\ &= \frac{95}{95(0,05)^2 + 1} \\ &= \frac{95}{95(0.0025) + 1} \\ &= \frac{95}{1.2375} \\ &= 76,77 \\ &= 77 \text{ orang} \end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan di atas, maka ditentukan jumlah guru yang menjadi sampel untuk masing-masing Madrasah Tsanawiyah sebagai berikut:

---

<sup>11</sup> Russeffendi, E.T. *Dasar-dasar Penelitian Pendidik dan Bidang Non Eksakta lainnya*, Bandung: Tarsito, 1998, hal. 30

**Tabel 3.1**  
**Sebaran Sampel Dari Populasinya**

No	Nama Sekolah	Populasi	Proporsi	Sampel
1	MTs. Serpong	31	$(31/95) \times 77$	25
2	MTs. Nurul Falah Lengkong	14	$(14/95) \times 77$	12
3	MTs. Nurul Falah Ciater	20	$(20/95) \times 77$	16
4	MTs. Nur As-Sholihat	30	$(30/95) \times 77$	24
Junlah		<b>95</b>		<b>77</b>

### B. Sifat Data

Data adalah bahan mentah yang perlu diolah sehingga menghasilkan informasi atau keterangan baik kualitatif maupun kuantitatif yang menunjukkan fakta.<sup>12</sup> Data kualitatif adalah data yang berhubungan dengan kategorisasi, karakteristik berwujud pernyataan atau berupa kata-kata sedangkan data kuantitatif adalah data yang berwujud angka-angka. Data diperoleh dengan pengukuran langsung maupun dari angka-angka yang diperoleh dengan mengubah data kualitatif menjadi data kuantitatif. Dalam penelitian ini data yang dijadikan sumber informasi adalah data kuantitatif yang diolah dalam bentuk angka-angka. maka sifat data dalam penelitian ini termasuk *data interval* yaitu data hasil pengukuran yang dapat diurutkan atas dasar kriteria tertentu. Data diperoleh melalui kuesioner dengan menggunakan skala *Likert* dengan alternatif jawaban yang diskor dengan skala Interval, misalnya untuk jawaban

- Sangat Setuju (SS) skor 5
- Setuju (S) skor 4
- Kurang Setuju (KS) skor 3
- Tidak Setuju (TS) skor 2
- Sangat Tidak Setuju (STS) skor 1

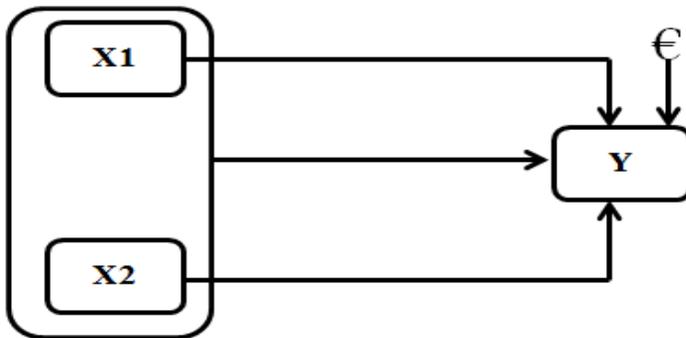
### C. Variabel Penelitian dan Skala Pengukuran

Variabel merupakan faktor penting dalam penelitian karena menjadi objek pengamatan. Menurut Kerlinger sebagaimana dikutip

---

<sup>12</sup>Riduwan, *Metode & Teknik Menyusun Tesis*,..., hal. 106

Siyoto dan Sodik variabel adalah konstruk atau sifat yang akan dipelajari yang mempunyai nilai yang bervariasi. Kerlinger juga mengatakan bahwa variabel adalah simbol/lambang yang padanya kita letakkan sembarang nilai atau bilangan.<sup>13</sup> Variabel penelitian dalam penelitian ini terdiri dari dua variabel bebas (*Independen*) dan variabel terikat (*dependen*). Variabel bebas berupa keterampilan manajerial kepala sekolah ( $X_1$ ) dan budaya organisasi sekolah ( $X_2$ ), sedangkan variabel terikat adalah etos kerja guru ( $Y$ ). Dengan demikian penelitian ini digambarkan dengan model ganda dua variabel independen seperti gambar di bawah ini



**Gambar 3.1**  
**Gambar Konstelasi Variabel Penelitian**

Keterangan:

- Y = Etos Kerja Guru
- $X_1$  = Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah
- $X_2$  = Budaya Organisasi Sekolah
- $\epsilon$  = Faktor Lain

Adapun skala pengukurannya menggunakan skala Likert dalam bentuk angket dengan lima alternatif jawaban. Model skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok tentang fenomena sosial. Penskoran instrumen yang berupa angket (*quesioner*) untuk variabel  $X^1$  dan  $X^2$  menggunakan lima pilihan bertingkat (*rating scale*), yaitu untuk pernyataan bersifat positif, maka responden yang menjawab “selalu” mendapat skor 5, “sering” mendapat skor 4, “kadang-kadang” mendapat skor 3, “pernah” mendapat skor 2, dan “tidak pernah” mendapat skor 1, maka jawaban yang diperoleh dari angket akan diberikan bobot seperti terlihat pada tabel di bawah ini:

<sup>13</sup>Sandu Siyoto dan M. Ali Sodik, *Dasar Metodologi Penelitian*, Yogyakarta: Literasi Media Publishing, 2015, hal. 50

**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

Selanjutnya keseluruhan jumlah skor yang didapat ditabulasikan, dijumlahkan, kemudian dilakukan perhitungan untuk mencari hubungan antar variabel.

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

Instrumen pengumpulan data merupakan alat bantu yang digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data tentang variabel-variabel yang diteliti. Instrumen diartikan sebagai alat untuk mengumpulkan data mengenai variabel-variabel penelitian untuk kebutuhan penelitian.<sup>14</sup> Peneliti dalam hal ini menggunakan beberapa instrumen non tes antara lain berupa kuesioner sebagai instrumen utama, interview dan observasi sebagai instrumen pendukung. Instrumen penelitian adalah alat-alat yang digunakan untuk memperoleh atau mengumpulkan data dalam rangka memecahkan masalah penelitian atau mencapai tujuan penelitian. Jika data yang diperoleh tidak akurat (*valid*), maka keputusan yang diambil pun akan tidak tepat.<sup>15</sup>

#### **E. Jenis Data Penelitian**

Jenis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah data yang berupa angka-angka dari hasil jawaban penyebaran angket atau kuesioner, observasi dan wawancara dengan sumber data secara langsung sebagai *data primer*. Sedangkan berdasarkan cara atau proses untuk memperoleh datanya, data dalam penelitian ini termasuk jenis *data kontinum* yaitu data dalam bentuk angka yang diperoleh berdasarkan hasil pengukuran menggunakan skala Likert. Berkaitan dengan jenis data ini Sugiyono mengatakan bahwa data kontinum adalah data yang diperoleh dari hasil pengukuran.<sup>16</sup> Sementara data kontinum dikelompokkan

---

<sup>14</sup> Toto Satori Nasehudin dan Nanang Gozali, *Metode Penelitian Kuantitatif*,..., hal. 131.

<sup>15</sup> M.E. Winarno, *Metodologi Penelitian dalam Pendidikan Jasmani*, Malang: Universitas Negeri Malang (UM PRESS) Cet.2, 2013, hal. 96

<sup>16</sup> Sugiono, *Statistika Untuk Penelitian*, Bandung: Alfabeta, 2010, hal. 23.

menjadi tiga, yaitu ordinal, interval, dan rasio. Data ordinal adalah data yang diperoleh dengan cara kategorisasi atau klasifikasi yang berjenjang dan bertingkat, sedangkan data interval adalah data yang diperoleh dengan cara pengukuran, dimana jarak antara dua titik diketahui contoh pengukuran suhu  $0^{\circ}$  -  $100^{\circ}$  C . Data rasio adalah data yang diperoleh dengan pengukuran dan ada nol absolut contohnya hasil ukur lingkaran.<sup>17</sup>

## F. Sumber Data

Sumber data terbagi menjadi dua yaitu data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh peneliti secara langsung (dari tangan pertama), sementara data sekunder adalah data yang diperoleh peneliti dari sumber yang sudah ada. Suharsimi Arikunto juga menjelaskan sumber data adalah tempat asal dari mana data yang berupa bukti-bukti dapat diperoleh atau diidentifikasi.<sup>18</sup> Data primer diperoleh dengan cara memberikan kuesioner kepada responden dan wawancara atau observasi langsung dengan nara sumber. Sedangkan data sekunder diperoleh melalui catatan atau dokumentasi baik dari tempat penelitian atau media pendukung lainnya seperti majalah atau koran.

## G. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan beberapa teknik yaitu teknik penyebaran angket atau kuesioner, observasi, wawancara dan studi dokumenter. Angket merupakan teknik pengumpulan data secara tidak langsung dengan memberikan daftar pertanyaan yang disusun secara sistematis untuk dijawab responden sesuai dengan perasaannya.<sup>19</sup> Observasi yaitu melakukan pengamatan secara langsung terhadap obyek penelitian untuk melihat lebih dekat kegiatan yang dilakukan.<sup>20</sup> Sedangkan wawancara adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara si penanya atau pewawancara dengan si penjawab atau responden dengan menggunakan alat yang dinamakan *interview guide* (panduan wawancara).<sup>21</sup> Wawancara dilakukan bertujuan untuk mendapatkan penjelasan atau pemahaman tentang fenomena yang

---

<sup>17</sup>Ali Anwar, *Statistika Untuk Penelitian Pendidikan Dan Aplikasinya Dengan SPSS Dan Excel*, Kediri: IAIT Press, 2009, hal. 4

<sup>18</sup> Suharsimi Arikunto, *Pengembangan Instrumen Penelitian Dan Penilaian Program*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2017, hal. 193.

<sup>19</sup> Agung Wahidin Kurniawan, Zarah Puspitaningtyas, *Metode Penelitian Kuantitatif*, Yogyakarta, Pandawa Buku, 2016, hal. 82

<sup>20</sup>Riduwan, *Metode & Teknik Menyusun Tesis*, ... hal. 104

<sup>21</sup> Hardani, dkk. *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*,..., hal. 138.

diangkat oleh peneliti tentang suatu hal yang ada pada nara sumber yang diwawancarai. Melalui wawancara data diperoleh langsung dari sumbernya. Dokumentasi adalah cara untuk memperoleh data langsung dari tempat penelitian, meliputi buku-buku yang relevan, peraturan-peraturan, laporan kegiatan, foto-foto, film dokumenter, dan data-data lain yang relevan dengan penelitian.<sup>22</sup> Data utama diperoleh melalui jawaban responden pada kuesioner, sedangkan untuk data-data pelengkapannya didapat dari hasil observasi, wawancara, dan informasi yang berasal dari dokumen. Baik data utama maupun data pelengkap, keduanya saling mendukung memberikan data yang dibutuhkan untuk proses analisis data.

## H. Kisi-Kisi Instrumen

Untuk memastikan angket atau kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini memiliki tingkat akurasi yang tinggi dalam menggali data setiap variabel penelitian, maka dalam pembuatan angket tersebut perlu diawali dengan pembuatan kisi-kisi instrumen penelitian yang mengarahkan pertanyaan atau pernyataan yang diajukan benar-benar mengukur indikator-indikator pada masing-masing variabel, yakni sebagai berikut:

### 1. Variabel Etos Kerja Guru (Y)

- a. Definisi Konseptual Etos Kerja Guru  
Secara Konseptual Etos kerja guru diartikan sebagai sikap, keyakinan, dan nilai yang menjadi dasar ketulusan seorang guru dalam melaksanakan tugasnya.
- b. Definisi Operasional Etos Kerja Guru  
Etos kerja guru adalah sikap, nilai, keyakinan dan komitmennya dalam melaksanakan tugas secara lebih baik dan tulus, dengan indikator: 1) Ketulusan, 2) Kerja keras, 3) Kesetiaan, 4) Ketaatan, 5) Tanggung jawab, 6) Loyalitas, 7) Kejujuran, 8) Kerja sama, 9) Disiplin, 10) Semangat, dan 11) Kerajinan.
- c. Kisi-Kisi Instrumen Etos Kerja Guru  
Kisi-kisi Instrumen disusun berdasarkan definisi operasional sebagai dasar bagi peneliti untuk menyusun butir-butir pertanyaan atau pernyataan yang akan diajukan kepada responden untuk memperoleh data. Adapun kisi-kisi instrumen sebagaimana tersaji pada tabel berikut:

---

<sup>22</sup> Riduwan, *Metode & Teknik Menyusun Tesis*,..., hal. 105

**Tabel 3.3****Matrik Variabel, Indikator, dan Kisi-Kisi Instrumen**

Variabel	Indikator	No. Butir Soal		Jml Soal
		Positif (+)	Negatif (-)	$\Sigma$
Etos Kerja Guru (Y)	Ketulusan	3	1	4
	Kerja keras	3	1	4
	Kesetiaan	3	1	4
	Ketaatan	3	1	4
	Tanggung jawab	3	1	4
	Loyalitas	3	0	3
	Kejujuran	3	0	3
	Kerja sama	2	1	3
	Disiplin	2	0	2
	Semangat	2	0	2
	Kerajinan	2	0	2
Jumlah		<b>29</b>	<b>6</b>	<b>35</b>

**2. Variabel Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah (X<sub>1</sub>)**

- a. Definisi Konseptual Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah  
Keterampilan manajerial kepala sekolah diartikan sebagai kemampuan dan keahlian yang dimiliki oleh kepala sekolah dalam merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi, dan melaksanakan tindak lanjut dalam usaha mencapai tujuan sekolah.
- b. Definisi Operasional Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah  
Keterampilan manajerial kepala sekolah merupakan kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya untuk mencapai tujuan sekolah. Indikatornya diukur

dengan kemampuannya dalam: 1) merencanakan, 2) melaksanakan, 3) mengevaluasi, dan 4) melaksanakan tindak lanjut.

- c. Kisi-Kisi Instrumen Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah  
Kisi-kisi Instrumen disusun berdasarkan definisi operasional sebagai dasar bagi peneliti untuk menyusun butir-butir pertanyaan atau pernyataan yang akan diajukan kepada responden untuk memperoleh data. Adapun kisi-kisi instrumen sebagaimana tersaji pada tabel berikut.

**Tabel 3.4**  
**Matrik Variabel, Indikator, dan Kisi-Kisi Instrumen**

Variabel	Indikator	No. Butir Soal		Jml Soal
		Positif (+)	Negatif (-)	$\Sigma$
Ketrampilan Manajerial Kepala Sekolah ( $X_1$ )	Merencanakan Program Sekolah	5	1	6
	Melaksanakan Program Sekolah	14	5	19
	Mengevaluasi Program Sekolah	5	2	7
	Melaksanakan tindak lanjut hasil evaluasi	3	0	3
Jumlah		<b>27</b>	<b>8</b>	<b>35</b>

### 3. Variabel Budaya Organisasi Sekolah ( $X_2$ )

- a. Definisi Konseptual Budaya Organisasi Sekolah  
Budaya organisasi sekolah merupakan tata kehidupan yang sudah menjadi kebiasaan sekelompok orang yang berada dalam organisasi sekolah, dan mencerminkan tata kehidupan warga sekolah.
- b. Definisi Operasional Budaya Organisasi Sekolah  
Budaya organisasi sekolah merupakan kebiasaan-kebiasaan yang sudah menjadi sistem dalam organisasi sekolah, dan dilaksanakan oleh seluruh warga sekolah, yang meliputi budaya: 1) disiplin, 2)

- santun, 3) kerja sama, 4) gotong royong, dan 5) saling menghargai, serta 6) toleran.
- c. Kisi-Kisi Instrumen Budaya Organisasi Sekolah  
Kisi-kisi Instrumen disusun berdasarkan definisi operasional sebagai dasar bagi peneliti untuk menyusun butir-butir pertanyaan atau pernyataan yang akan diajukan kepada responden untuk memperoleh data. Adapun kisi-kisi instrumen sebagaimana tersaji pada tabel berikut.

**Tabel 3.5**  
**Matrik Variabel, Indikator, dan Kisi-Kisi Instrumen**

Variabel	Indikator	No. Butir Soal		Jml Soal
		Positif (+)	Negatif (-)	$\Sigma$
Budaya Organisasi Sekolah (X <sub>2</sub> )	Disiplin	5	1	6
	Santun	5	1	6
	Kerja sama	5	1	6
	Gotong Royong	5	1	6
	Saling menghargai	5	1	6
	Toleran	4	1	5
<b>Jumlah</b>		<b>29</b>	<b>6</b>	<b>35</b>

## I. Uji Coba dan Kalibrasi Instrumen Penelitian

### 1. Uji Coba Instrumen

Dua hal utama yang dapat mempengaruhi kualitas hasil penelitian, adalah “kualitas instrumen penelitian dan kualitas pengumpulan data”.<sup>23</sup> Dalam penelitian kuantitatif, kualitas

<sup>23</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*,..., hal.305

instrumen penelitian berkenaan dengan *validitas* dan *reliabilitas* instrumen. Sedangkan kualitas pengumpulan data berkenaan dengan ketepatan cara-cara yang digunakan untuk mengumpulkan data. Instrumen dalam penelitian kuantitatif dapat berupa angket (*kuesioner*), maupun tes. Oleh karena itu, sebelum instrumen tersebut digunakan dalam penelitian yang sebenarnya dilakukan kalibrasi dan uji coba (*try out*) untuk mengetahui tingkat validitas dan reliabilitas instrumen tersebut. Apabila hasil uji coba (*try out*) ditemukan ada item instrumen yang tidak valid atau tidak reliabel, maka instrumen tersebut perlu diperbaiki atau dibuang. Instrumen yang dipergunakan dalam penelitian sebenarnya setelah dilakukan uji coba dan dianalisis tingkat validitas dan reliabilitasnya, maka kemungkinan jumlah itemnya berkurang atau tetap, hanya yang tidak valid diganti atau dibuang.

Dalam penelitian ini, instrumen yang digunakan sebagai alat pengumpul data adalah untuk variabel Y, X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub> menggunakan angket (*kuesioner*) yang masing-masing variabel dikembangkan ke dalam 35 butir pernyataan. Selanjutnya instrumen penelitian tersebut diuji cobakan kepada 30 guru sebagai sampel uji coba, yang kesemuanya tidak termasuk dalam kelompok sampel penelitian. Uji coba instrumen memiliki tujuan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas instrumen. Valid berarti instrumen tersebut dapat mengukur apa yang seharusnya diukur (sahih). Sedangkan reliabel artinya bahwa instrumen tersebut memiliki tingkat konsistensi (keajegan) yang baik, sehingga apabila instrumen tersebut digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama maka akan menghasilkan data yang sama.

## 2. Kalibrasi Instrumen Penelitian

Berdasarkan data hasil uji coba instrumen, maka langkah selanjutnya dilakukan kalibrasi Instrumen. Kalibrasi adalah proses pengecekan dan pengaturan akurasi dari alat ukur (instrumen) dengan cara membandingkan hasil pengukuran dengan standar/tolok ukur baku. Kalibrasi diperlukan untuk memastikan bahwa hasil pengukuran yang dilakukan akurat dan konsisten artinya instrumen tersebut memiliki tingkat validitas dan reliabilitas yang baik.

Validitas instrumen dapat diukur dengan cara membandingkan koefisien korelasi antara skor butir dengan skor total melalui teknik korelasi *Product Moment Pearson*. Instrumen dinyatakan valid jika koefisien korelasi hasil perhitungan lebih besar dari r tabel ( $r_{hitung} > r_{tabel}$ ). Sedangkan reliabilitas instrumen dapat diukur dengan menggunakan rumus *Alpha Cronbach*. Instrumen

dapat dikatakan reliabel (*ajeg/konsisten*) jika memiliki tingkat koefisien reliabilitas  $\geq 0,700$ .

1) Kalibrasi Instrumen Penelitian Variabel Etos Kerja Guru (Y)

Mengacu kepada tabulasi data hasil uji coba instrumen penelitaian variabel etos kerja guru (Y) sebagaimana terlampir, kemudian dilakukan uji validitas dan reliabilitas, maka dapat dilihat pada rekapitulasi hasil uji validitas dan reliabilitas instrumen berikut ini:

**Tabel 3.6**  
**Rekapitulasi Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas**  
**Variabel Etos Kerja Guru (Y)**

No. Responden	R <sub>Tabel</sub>	Koefisien Korelasi	Kesimpulan
1	0,361	0,936	Valid
2	0,361	0,936	Valid
3	0,361	0,865	Valid
4	0,361	0,798	Valid
5	0,361	0,662	Valid
6	0,361	0,777	Valid
7	0,361	0,885	Valid
8	0,361	0,936	Valid
9	0,361	0,936	Valid
10	0,361	0,936	Valid
11	0,361	0,579	Valid
12	0,361	0,327	Tidak Valid
13	0,361	0,936	Valid
14	0,361	0,610	Valid
15	0,361	0,811	Valid
16	0,361	0,789	Valid
17	0,361	0,538	Valid
18	0,361	0,777	Valid
19	0,361	0,861	Valid
20	0,361	0,634	Valid
21	0,361	0,603	Valid
22	0,361	-0,094	Tidak Valid
23	0,361	0,384	Valid

24	0,361	0,936	Valid
25	0,361	0,936	Valid
26	0,361	0,848	Valid
27	0,361	0,888	Valid
28	0,361	0,715	Valid
29	0,361	0,662	Valid
30	0,361	0,747	Valid
31	0,361	0,936	Valid
32	0,361	0,827	Valid
33	0,361	0,624	Valid
34	0,361	0,570	Valid
35	0,361	-0,094	Tidak Valid
Hasil uji reliabilitas menunjukkan jumlah varian 12,320, Varian total 207,885, maka <b><i>Indeks Reliabilitas = 0,9756</i></b>			<b><i>Reliabel</i></b>

Berdasarkan hasil kalibrasi instrumen melalui uji validitas dan reliabilitas sebagaimana terlihat pada tabel 3.6 di atas, maka dari 35 item pernyataan instrumen variabel etos kerja guru ***ada tiga item pernyataan yang tidak valid***, yaitu item pernyataan nomor 12, 22 dan 35, dan yang valid ada 32 item pernyataan. Namun untuk memudahkan perhitungan peneliti hanya mengambil 30 item pernyataan yang valid dan 3 pernyataan yang tidak valid ditambah 2 pernyataan yang valid yaitu pernyataan nomor 11 dan 23 dibuang, sehingga tidak dipergunakan dalam penelitian yang sebenarnya. Dengan demikian, maka jumlah item yang dipergunakan dalam penelitian yang sebenarnya hanya 30 item butir pernyataan dengan alternatif jawaban lima skala bertingkat (*rating scales*). (*Proses pengujian validitas dan reliabilitas instrumen terlampir*).

## 2) Kalibrasi Instrumen Penelitian Variabel Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah ( $X_1$ )

Mengacu kepada tabulasi data hasil uji coba instrumen penelitian variabel keterampilan manajerial kepala sekolah ( $X_1$ ) sebagaimana terlampir, kemudian dilakukan uji validitas dan reliabilitas, maka dapat dilihat pada rekapitulasi hasil uji validitas dan reliabilitas instrumen sebagai berikut:

**Tabel 3.7**  
**Rekapitulasi Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas**  
**Variabel Keterampilan Manajerial**  
**Kepala Sekolah (X<sub>1</sub>)**

No. Responden	R <sub>Tabel</sub>	Koefisien Korelasi	Kesimpulan
1	0,361	0,748	Valid
2	0,361	0,904	Valid
3	0,361	0,904	Valid
4	0,361	0,640	Valid
5	0,361	0,744	Valid
6	0,361	0,725	Valid
7	0,361	0,673	Valid
8	0,361	0,904	Valid
9	0,361	-0,345	Tidak Valid
10	0,361	0,748	Valid
11	0,361	0,904	Valid
12	0,361	0,904	Valid
13	0,361	0,640	Valid
14	0,361	0,744	Valid
15	0,361	0,725	Valid
16	0,361	0,673	Valid
17	0,361	0,902	Valid
18	0,361	0,902	Valid
19	0,361	0,748	Valid
20	0,361	0,904	Valid
21	0,361	-0,345	Tidak Valid
22	0,361	0,640	Valid
23	0,361	0,744	Valid
24	0,361	0,725	Valid
25	0,361	0,673	Valid
26	0,361	0,902	Valid
27	0,361	-0,056	Tidak Valid
28	0,361	0,748	Valid
29	0,361	0,904	Valid
30	0,361	-0,345	Tidak Valid
31	0,361	0,640	Valid
32	0,361	0,744	Valid
33	0,361	0,725	Valid
34	0,361	0,673	Valid

35	0,361	0,748	Valid
Hasil uji reliabilitas menunjukkan jumlah varian 36,371, varian total 591,776 maka <i>indeks Reliabilitas</i> = <b>0,9733</b>			<b>Reliabel</b>

Berdasarkan hasil kalibrasi instrumen melalui uji validitas dan reliabilitas sebagaimana terlihat pada tabel 3.7 di atas, maka dari 35 item pernyataan instrumen variabel keterampilan manajerial kepala sekolah ***ada empat item pernyataan yang tidak valid***, yaitu item pernyataan nomor 9, 21, 27 dan 30, dan yang valid ada 31 item pernyataan. Namun untuk memudahkan perhitungan peneliti hanya mengambil 30 item pernyataan yang valid dan 4 pernyataan yang tidak valid ditambah 1 pernyataan yang valid yaitu pernyataan nomor 16 dibuang, sehingga tidak dipergunakan dalam penelitian yang sebenarnya. Dengan demikian, maka jumlah item yang dipergunakan dalam penelitian yang sebenarnya hanya 30 item butir pernyataan dengan alternatif jawaban lima skala bertingkat (*rating scales*). (*Proses pengujian validitas dan reliabilitas instrumen terlampir*).

### 3) Kalibrasi Instrumen Penelitian Variabel Budaya Organisasi Sekolah ( $X_2$ )

Mengacu kepada tabulasi data hasil uji coba instrumen penelitian variabel budaya organisasi sekolah ( $X_2$ ) sebagaimana terlampir, kemudian dilakukan uji validitas dan reliabilitas, maka dapat dilihat pada rekapitulasi hasil uji validitas dan reliabilitas instrumen sebagai berikut:

**Tabel 3.8**  
**Rekapitulasi Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas**  
**Variabel Budaya Organisasi Sekolah ( $X_2$ )**

No. Responden	R <sub>Tabel</sub>	Koefisien Korelasi	Kesimpulan
1	0,361	0,863	Valid
2	0,361	0,544	Valid
3	0,361	0,418	Valid
4	0,361	0,863	Valid
5	0,361	0,651	Valid
6	0,361	0,863	Valid
7	0,361	0,863	Valid

8	0,361	0,544	Valid
9	0,361	0,418	Valid
10	0,361	0,863	Valid
11	0,361	0,651	Valid
12	0,361	0,863	Valid
13	0,361	<b>-0,268</b>	<b>Tidak Valid</b>
14	0,361	0,544	Valid
15	0,361	0,418	Valid
16	0,361	<b>0,051</b>	<b>Tidak Valid</b>
17	0,361	0,651	Valid
18	0,361	0,863	Valid
19	0,361	<b>-0,268</b>	<b>Tidak Valid</b>
20	0,361	0,544	Valid
21	0,361	0,418	Valid
22	0,361	<b>0,051</b>	<b>Tidak Valid</b>
23	0,361	0,651	Valid
24	0,361	0,863	Valid
25	0,361	0,863	Valid
26	0,361	0,544	Valid
27	0,361	0,418	Valid
28	0,361	0,863	Valid
29	0,361	0,651	Valid
30	0,361	0,863	Valid
31	0,361	0,863	Valid
32	0,361	0,544	Valid
33	0,361	0,418	Valid
34	0,361	0,863	Valid
35	0,361	0,651	Valid
Hasil uji reliabilitas menunjukkan jumlah varian 39,429 varian total 489,178, maka <i>indeks reliabilitas</i> = <b>0,9534</b>			<b><i>Reliabel</i></b>

Berdasarkan hasil kalibrasi instrumen melalui uji validitas dan reliabilitas sebagaimana terlihat pada tabel 3.8 di atas, maka dari 35 item pernyataan instrumen variabel budaya organisasi sekolah ***ada empat item pernyataan yang tidak valid***, yaitu item pernyataan nomor 13, 16, 19 dan 22, dan yang valid ada 31 item pernyataan. Namun untuk memudahkan perhitungan peneliti hanya mengambil 30 item pernyataan yang valid dan 4 pernyataan

yang tidak valid ditambah 1 pernyataan yang valid yaitu pernyataan nomor 3 dibuang, sehingga tidak dipergunakan dalam penelitian yang sebenarnya. Dengan demikian, maka jumlah item yang dipergunakan dalam penelitian yang sebenarnya hanya 30 item butir pernyataan dengan alternatif jawaban lima skala bertingkat (*rating scales*). (*Proses pengujian validitas dan reliabilitas instrumen terlampir*).

## J. Teknik Analisis Data dan Pengujian Hipotesis

Dalam penelitian kuantitatif, analisis data merupakan kegiatan awal setelah data dari seluruh responden atau sumber data terkumpul. Kegiatan dalam analisis data meliputi: mengelompokkan data berdasarkan variabel penelitian, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data setiap variabel yang diteliti, melakukan analisis atau perhitungan untuk menjawab rumusan masalah, dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis penelitian yang diajukan.

Teknik analisis data dalam penelitian kuantitatif menggunakan statistik. Menurut Sugiyono terdapat dua macam analisis/statistik yang digunakan untuk menganalisis data dalam penelitian, yaitu analisis/statistik deskriptif dan analisis/statistik inferensial. Analisis/statistik inferensial terdiri dari dua bagian yaitu statistik parametrik dan statistik nonparametrik.<sup>24</sup>

### a. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah analisis yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku umum atau generalisasi. Analisis deskriptif dilakukan untuk mengetahui dan menyajikan jumlah responden (*N*), harga rata-rata (*mean*), rata-rata kesalahan standar (*Standard Error of Mean*), median, modus (*mode*), simpang baku (*Standard Deviation*), varian (*Variance*), rentang (*range*), skor terendah (*minimum scor*), skor tertinggi (*maksimum scor*) dan distribusi frekuensi yang disertai grafik histogram dari ketiga variabel penelitian.

Mean, median, modus sama-sama merupakan ukuran pemusatan data yang termasuk kedalam *analisis statistika deskriptif*. Namun, ketiganya memiliki kelebihan dan kekurangannya masing-masing dalam menerangkan suatu ukuran pemusatan data. Untuk

---

<sup>24</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*, hal.207

mengetahui kegunaannya masing-masing dan kapan kita mempergunakannya, perlu diketahui terlebih dahulu pengertian analisis statistika deskriptif dan ukuran pemusatan data. *Analisis statistika deskriptif* merupakan metode yang berkaitan dengan penyajian data sehingga memberikan informasi yang berguna.

Bambang dan Lina menjelaskan bahwa upaya penyajian data dimaksudkan untuk mengungkapkan informasi penting yang terdapat dalam data ke dalam bentuk yang lebih ringkas dan sederhana dan pada akhirnya mengarah pada keperluan adanya penjelasan dan penafsiran.<sup>25</sup> Deskripsi data yang dilakukan meliputi ukuran pemusatan dan penyebaran data. Ukuran pemusatan data meliputi nilai rata-rata (*mean*), modus, dan median. Sedangkan ukuran penyebaran data meliputi ragam (*variance*) dan simpangan baku (*standard deviation*).

1) Mean (nilai rata-rata)

Mean adalah *nilai rata-rata* dari beberapa buah data. Nilai mean dapat ditentukan dengan membagi jumlah data dengan banyaknya data.<sup>26</sup> Mean (rata-rata) merupakan suatu ukuran pemusatan data. Mean suatu data juga merupakan statistik karena mampu menggambarkan bahwa data tersebut berada pada kisaran mean data tersebut. Mean tidak dapat digunakan sebagai ukuran pemusatan untuk jenis data nominal dan ordinal. Berdasarkan definisi dari mean adalah jumlah seluruh data dibagi dengan banyaknya data.

2) Median (nilai tengah)

Median menentukan letak tengah data setelah data disusun menurut urutan nilainya. Bisa juga disebut *nilai tengah dari data-data yang terurut*.<sup>27</sup> Simbol untuk median adalah Me. Dalam mencari median, dibedakan untuk banyak data ganjil dan banyak data genap. Untuk banyak data ganjil, setelah data disusun menurut nilainya, maka median/Me adalah data yang terletak tepat di tengah.

3) Modus (nilai yang sering muncul)

Jika kita tertarik pada data frekuensi, jumlah dari suatu nilai dari kumpulan data, maka kita menggunakan modus.

---

<sup>25</sup> Bambang Prasetyo dan Lina Miftahul Jannah, *Metode Penelitian Kuantitatif Teori dan Aplikasi*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, Cet.7, 2012. hal. 177

<sup>26</sup> Bambang Prasetyo dan Lina Miftahul Jannah, *Metode Penelitian Kuantitatif Teori dan Aplikasi*, ... hal. 187

<sup>27</sup> Bambang Prasetyo dan Lina Miftahul Jannah, *Metode Penelitian Kuantitatif Teori dan Aplikasi*, ..., hal. 187

Modus adalah nilai yang sering muncul.<sup>28</sup> Modus sangat baik bila digunakan untuk data yang memiliki skala kategorik yaitu nominal atau ordinal. Sedangkan data ordinal adalah data kategorik yang bisa diurutkan, misalnya kita menanyakan kepada 100 orang tentang kebiasaan untuk mencuci kaki sebelum tidur, dengan pilihan jawaban: selalu (5), sering (4), kadang-kadang(3), jarang (2), tidak pernah (1). Apabila kita ingin melihat ukuran pemusatannya lebih baik menggunakan modus yaitu jawaban yang paling banyak dipilih, misalnya sering (2). Berarti sebagian besar orang dari 100 orang yang ditanyakan menjawab sering mencuci kaki sebelum tidur.

#### 4) Standar Deviasi dan Varians

Standar deviasi dan varians salah satu teknik statistik yang digunakan untuk menjelaskan homogenitas kelompok. Varians merupakan jumlah kuadrat semua deviasi nilai-nilai individual terhadap rata-rata kelompok. Sedangkan akar dari varians disebut dengan standar deviasi atau simpangan baku. Standar deviasi dan varians simpangan baku merupakan variasi sebaran data.<sup>29</sup> Semakin kecil nilai sebarannya berarti variasi nilai data makin sama, jika sebarannya bernilai 0, maka nilai semua datanya adalah sama.

#### 5) Distribusi Frekuensi

Distribusi Frekuensi adalah membuat uraian dari suatu hasil penelitian dan menyajikan hasil penelitian tersebut dalam bentuk yang baik, yakni bentuk statistik populer yang sederhana sehingga dapat lebih mudah memperoleh gambaran tentang situasi hasil penelitian. Distribusi Frekuensi atau tabel frekuensi adalah suatu tabel yang banyaknya kejadian atau frekuensi didistribusikan ke dalam kelompok-kelompok (kelas-kelas) yang berbeda. Adapun jenis-jenis tabel distribusi frekuensi adalah sebagai berikut:

- a) Tabel distribusi frekuensi data tunggal adalah salah satu jenis tabel statistik yang di dalamnya disajikan frekuensi dari data angka, dimana data angka-angka yang ada tidak dikelompokkan.
- b) Tabel distribusi frekuensi data kelompok adalah salah satu jenis tabel statistik yang di dalamnya disajikan pencaran

---

<sup>28</sup> Bambang Prasetyo dan Lina Miftahul Jannah, *Metode Penelitian Kuantitatif Teori dan Aplikasi*,... ,hal. 186

<sup>29</sup> Bambang Prasetyo dan Lina Miftahul Jannah, *Metode Penelitian Kuantitatif Teori dan Aplikasi*,..., hal. 189

frekuensi dari data angka, dimana angka-angka tersebut dikelompokkan.

- c) Tabel distribusi frekuensi kumulatif adalah salah satu jenis tabel statistik yang di dalamnya disajikan frekuensi yang dihitung terus meningkat atau selalu ditambah-tambahkan baik dari bawah ke atas maupun dari atas ke bawah. Tabel distribusi frekuensi kumulatif ada dua yaitu tabel distribusi frekuensi kumulatif data tunggal dan kelompok.
- d) Tabel distribusi frekuensi relatif; tabel ini juga dinamakan tabel persentase, dikatakan “frekuensi relatif” sebab frekuensi yang disajikan di sini bukanlah frekuensi yang sebenarnya, melainkan frekuensi yang ditungkan dalam bentuk angka persen.

#### b. Analisis Inferensial

Analisis inferensial sering juga disebut analisis induktif atau analisis probabilitas adalah teknik analisis yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi.<sup>30</sup> Analisis inferensial digunakan untuk sampel yang diambil dari populasi dengan teknik pengambilan sampel secara random.

Analisis inferensial ini disebut juga analisis probabilitas, karena kesimpulan yang diberlakukan untuk populasi berdasarkan data sampel yang kebenarannya bersifat peluang (*probability*). Suatu kesimpulan dari data sampel yang akan diberlakukan untuk populasi mempunyai peluang kesalahan dan kebenaran (kepercayaan) yang dinyatakan dalam bentuk prosentase. Bila peluang kesalahan 5%, maka taraf kepercayaan 95% dan bila peluang kesalahan 1%, maka taraf kepercayaan 99%. Peluang kesalahan dan kepercayaan ini disebut dengan istilah “*taraf signifikansi*”.

Menurut Sugiyono untuk pengujian hipotesis dengan analisis inferensial yang menggunakan statistik parametrik memerlukan terpenuhinya banyak asumsi sebagai persyaratan analisis.<sup>31</sup> Asumsi yang utama adalah data yang akan dianalisis harus berdistribusi normal, maka harus dilakukan uji normalitas distribusi. Asumsi kedua data dua kelompok atau lebih yang diuji harus homogen, maka harus dilakukan uji kenormalan. Asumsi ketiga persamaan regresi antara variabel yang dikorelasikan harus linear dan berarti harus dilakukan uji linearitas regresi.

---

<sup>30</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*,..., hal.209

<sup>31</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*,..., hal.210

### 1) Uji Persyaratan Analisis

Uji persyaratan analisis terdiri dari uji normalitas distribusi galat taksiran data tiap variable (menggunakan SPSS dan Uji Lilliefors), uji homogenitas varians kelompok (menggunakan Uji Barlet dan uji linearitas Persamaan regresi (menggunakan uji regresi SPSS).

Uji persyaratan analisis dengan menggunakan *SPSS Statistic* dapat dilakukan dengan langkah-langkah sebagaimana dikemukakan C. Trihendradi berikut ini.

#### a) Uji Linieritas Persamaan Regresi

Untuk menguji linieritas persamaan regresi melalui *SPSS Stantistik*, dapat ditempuh langkah-langkah sebagaimana dikemukakan C. Trihendradi<sup>32</sup> sebagai berikut:

- (1) Sajikan data hasil penelitian sesuai variabel masing-masing dalam daftar "*data view*"
- (2) Buka *variabel view*, kemudian tulis simbol variabel (Y, X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, dst.....pada kolom *name*, ganti dengan angka 0 pada kolom *decimals*, dan tulis nama variabel pada kolom *label* (contoh: kinerja guru, kepemimpinan transformasional kepala sekolah, kompetensi pedagogik, dan motivasi berprestasi guru)
- (3) Buka kembali *data view*, klik *Analyze* > *compare means* > *means* > masukan variabel Y pada kotak *devenden* > variabel X pada kotak *indevidenden* > *options* > ceklis pada kotak kecil: *test for linearity* > *kontinue* > *OK.* > lihat nilai F dan nilai P Sig. Apabila nilai  $F_{hitung} < F_{tabel}$  dan nilai P Sig > 0,05 (5%), berarti *Ho diterima dan H<sub>1</sub> ditolak* Dengan demikian, maka dapat diinterpretasikan/ditafsirkan bahwa persyaratan linearitas terpenuhi atau *model persamaan regresi  $\hat{Y}$  atas X = linear*.
- (4) Lanjutkan langkah-langkah seperti ini untuk mengetahui model persamaan regresi variabel berikutnya.<sup>33</sup>

#### b) Uji Normalitas Galat Taksiran

Untuk menguji normalitas galat taksiran melalui *SPSS Stantistik*, dapat ditempuh langkah-langkah sebagaimana dikemukakan C. Trihendradi sebagai berikut:

<sup>32</sup> Trihendradi C., *Step by Step SPSS 18 Analisis Data Statistik, ...*, hal.151-173

<sup>33</sup> Trihendradi C., *Step by Step SPSS 18 Analisis Data Statistik*, hal.139-233

- (1) Sajikan data hasil penelitian sesuai variabel masing-masing dalam daftar “*data view*”
  - (2) Buka *variabel view*, kemudian tulis simbol variabel (Y, X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, dst.....pada kolom *name*, ganti dengan angka 0 pada kolom *decimals*, dan tulis nama variabel pada kolom *label* (contoh: kinerja guru, kepemimpinan transformasional kepala sekolah, kompetensi pedagogik, dan motivasi berprestasi guru)
  - (3) Buka kembali *data view*, klik *Analyze* › *regression* › *linear* › masukan variabel Y pada kotak *dependent* › variabel X pada kotak *independent* › *save* › *residuals* ceklis pada kotak kecil: *unstandardized* › *enter* › *OK*. › lihat pada *data view* muncul *resi 1*.
  - (4) Tahap selanjutnya klik *Analyze* › *nonparametrik* › *test* › *one sample K-S* › masukan *unstandardized* pada kotak *test variable list* › *ceklis normal* › *OK* lihat nilai *Asymp. Sig (2-tailed)* kalau  $> 0,05$  (5%) atau  $Z_{hitung} < Z_{tabel}$  pada taraf kepercayaan/ signifikansi  $\alpha = 0,05$  berarti *H<sub>0</sub> diterima dan H<sub>1</sub> ditolak*. Dengan demikian dapat diinterpretasikan/ ditafsirkan bahwa persyaratan normalitas distribusi galat taksiran terpenuhi dengan kata lain galat taksiran *persamaan regresi  $\hat{Y}$  atas X<sub>1</sub> adalah berdistribusi normal*.
  - (5) Lanjutkan langkah-langkah seperti ini untuk mengetahui galat taksiran *persamaan regresi  $\hat{Y}$  atas X<sub>1</sub>* variabel berikutnya.<sup>34</sup>
- c) Uji homogenitas Varians
- Untuk menguji normalitas galat taksiran melalui *SPSS Stantistik*, dapat ditempuh langkah-langkah sebagai berikut:
- (1) Sajikan data hasil penelitian sesuai variabel masing-masing dalam daftar “*data view*”
  - (2) Buka *variabel view*, kemudian tulis simbol variabel (Y, X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, dst.....pada kolom *name*, ganti dengan angka 0 pada kolom *decimals*, dan tulis nama variabel pada kolom *label* (contoh: kinerja guru, kepemimpinan transformasional kepala sekolah, kompetensi pedagogik, dan motivasi berprestasi guru)

---

<sup>34</sup> Trihendradi C., *Step by Step SPSS 18 Analisis Data Statistik*, ..., hal.221-233

- (3) Buka kembali *data view*, klik *Analyze* > *regression* > *linear* > masukan variabel Y pada kotak *dependent* > variabel X pada kotak *independent* > *plots* > masukan *SRESID* pada kotak Y dan *ZPRED* pada kotak X > *continue* > *OK*. lihat gambar, jika titik-titik menyebar di atas dan bawah titik nol pada sumbu Y, dan tidak membuat pola tertentu, maka dapat diinterpretasikan/ditafsirkan bahwa tidak terjadi *heteroskedas*.<sup>35</sup>

## 2) Teknik Pengujian Hipotesis

Untuk membuktikan diterima tidaknya hipotesis yang telah diajukan di atas, maka dilakukan pengujian terhadap hipotesis penelitian dengan menggunakan teknik sebagai berikut:

- a) Uji t merupakan salah satu uji hipotesis penelitian dalam analisis regresi linear sederhana maupun analisis regresi linear multiples (berganda). Uji t bertujuan untuk mengetahui apakah variabel bebas atau variabel independen (X) secara parsial (sendiri-sendiri) berpengaruh terhadap variabel terikat atau variabel dependen (Y). Pada Uji T parsial dalam analisis regresi linear berganda ada dua acuan yang dapat dipakai sebagai dasar pengambilan keputusan, yakni (1) melihat nilai signifikansi (Sig) yaitu jika nilai Signifikansi (Sig) < probabilitas 0,05, maka ada pengaruh variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) atau *Ho diterima, H<sub>1</sub> ditolak*, dan (2) membandingkan antara nilai t hitung dengan t pada table, dengan kriteria jika nilai t hitung > t tabel, maka ada pengaruh variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) atau *Ho ditolak, H<sub>1</sub> diterima*, sebaliknya jika nilai t hitung < t table, maka tidak ada pengaruh variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) atau *Ho diterima, H<sub>1</sub> ditolak*. Rumum untuk mencari nilai t table adalah t tabel = ( $\alpha/2$  ; n-k-1 atau df residual), jadi t tabel dalam penelitian ini adalah t tabel = (0,05/2 ; 161-2-1) yang berarti t tabel = (0,025 ; 158)
- b) Uji F Simultan (Uji F) atau disebut juga uji F dalam analisis regresi linear berganda bertujuan untuk mengetahui apakah variabel bebas (X) secara bersama-sama atau secara serempak (simultan) berpengaruh terhadap variabel terikat (Y). Untuk melihat *F table* dalam pengujian hipotesis pada

---

<sup>35</sup> Trihendradi C., *Step by Step SPSS 18 Analisis Data Statistik, ...*, hal.183-214

model regresi, perlu menentukan derajat kebebasan atau *degree of freedom* (df) atau dikenal dengan  $df_2$  dan juga dalam F tabel disimbolkan dengan  $N_2$ . Hal ini ditentukan dengan rumus:  $df_1 = k - 1$ ,  $df_2 = n - k$ , dimana  $n$  = banyaknya sampel dan  $k$  banyaknya variabel (bebas dan terikat). Dalam pengujian hipotesis ini dilakukan dengan tingkat kepercayaan 95% atau probabilitas 0,05 atau 5%. Pada  $df_1 = 3 - 1 = 2$  dan pada  $df_2 = 161 - 3 = 158$ , maka nilai F tabel (2 ; 158) adalah **4.74**. Dasar pengambilan keputusan untuk Uji F (Simultan) dalam analisis regresi, adalah (1) melihat nilai signifikansi (Sig) yakni jika nilai Sig. < 0,05 maka variabel bebas (X) berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat (Y) atau *Ho ditolak, H<sub>1</sub> diterima*, sebaliknya jika nilai Sig. > 0,05 maka variabel bebas (X) tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat (Y) *Ho diterima, H<sub>1</sub> ditolak*. dan (2) membandingkan antara nilai F hitung dengan F pada table, yaitu jika nilai F hitung > F tabel, maka variabel bebas (X) berpengaruh terhadap variabel terikat (Y) atau *Ho ditolak, H<sub>1</sub> diterima*, sebaliknya jika nilai F hitung < F tabel maka variabel bebas (X) tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat (Y). atau *Ho diterima, H<sub>1</sub> ditolak*.

## K. Hipotesis Statistik

Hipotesis pada dasarnya merupakan suatu proposisi atau anggapan yang mungkin benar, dan sering digunakan sebagai dasar pembuatan keputusan/pemecahan persoalan ataupun untuk dasar penelitian lebih lanjut. Hipotesis statistik ialah suatu pernyataan tentang bentuk fungsi suatu variabel atau tentang nilai sebenarnya suatu parameter. Suatu pengujian hipotesis statistik ialah prosedur yang memungkinkan keputusan dapat dibuat, yaitu keputusan untuk menolak atau tidak menolak hipotesis yang sedang dipersoalkan/diuji.

Hipotesis (atau lengkapnya hipotesis statistik) merupakan suatu anggapan atau suatu dugaan mengenai populasi. Sebelum menerima atau menolak sebuah hipotesis, seorang peneliti harus menguji keabsahan hipotesis tersebut untuk menentukan *apakah hipotesis itu benar atau salah*.  $H_0$  dapat berisikan tanda kesamaan (*equality sign*) seperti : = , ≤ , atau ≥. Bilamana  $H_0$  berisi tanda kesamaan yang tegas (*strict equality sign*) = , maka  $H_a$  akan berisi tanda tidak sama (*not-equality sign*). Jika  $H_0$  berisikan tanda ketidaksamaan yang lemah (*weak inequality sign*) ≤ , maka  $H_a$  akan berisi tanda ketidaksamaan yang kuat (*stirct inequality sign*) > ; dan jika  $H_0$  berisi ≥ , maka  $H_a$  akan berisi < .

Istilah hipotesis berasal dari bahasa Yunani, yaitu dari kata hupo dan thesis. Hupo artinya sementara, atau kurang kebenarannya atau masih lemah kebenarannya. Sedangkan thesis artinya pernyataan atau teori. Karena hipotesis adalah pernyataan sementara yang masih lemah kebenarannya, maka perlu diuji kebenarannya, sehingga istilah hipotesis ialah pernyataan sementara yang perlu diuji kebenarannya. Hipotesis dapat diartikan sebagai pernyataan statistik tentang parameter populasi. Dengan kata lain, hipotesis adalah taksiran terhadap parameter populasi, melalui data-data sampel. Dalam statistik dan penelitian terdapat dua macam hipotesis, yaitu hipotesis nol dan alternatif. Pada statistik, hipotesis nol diartikan sebagai tidak adanya perbedaan antara parameter dengan statistik, atau tidak adanya perbedaan antara ukuran populasi dan ukuran sampel. Dengan demikian hipotesis yang diuji adalah hipotesis nol, karena memang peneliti tidak mengharapkan adanya perbedaan data populasi dengan sampel. selanjutnya hipotesis alternatif adalah lawan hipotesis nol, yang berbunyi ada perbedaan antara data populasi dengan data sampel.

Adapun hipotesis statistik dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. *Hipotesis statistik 1:*

Pengaruh keterampilan manajerial kepala sekolah terhadap etos kerja guru.

$H_0: \rho_{y.1} = 0$  artinya tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan ketrampilan manajerial kepala sekolah terhadap etos kerja guru.

$H_1: \rho_{y.1} > 0$  artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan ketrampilan manajerial kepala sekolah terhadap etos kerja guru.

b. *Hipotesis statistik 2:*

Pengaruh budaya organisasi sekolah terhadap etos kerja guru.

$H_0: \rho_{y.2} = 0$  artinya tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi sekolah dengan etos kerja guru.

$H_1: \rho_{y.2} > 0$  artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi sekolah dengan etos kerja guru.

c. *Hipotesis statistik 3:*

Pengaruh keterampilan manajerial kepala sekolah dan budaya organisasi sekolah secara bersama-sama dengan etos kerja guru.

$H_0: \rho_{y.1.3} = 0$  artinya tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan ketrampilan manajerial kepala sekolah dan budaya organisasi sekolah secara bersama-sama dengan etos kerja guru.

$H_1: \rho_{y.1.3} > 0$  artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan ketrampilan manajerial kepala sekolah dan budaya organisasi sekolah secara bersama-sama dengan etos kerja guru.

## L. Waktu dan Tempat Penelitian

### 1. Waktu Penelitian

Waktu pelaksanaan penelitian secara keseluruhan direncanakan selama sebelas bulan, dari bulan November 2020 sampai dengan bulan Oktober 2021 dengan tahapan persiapan, penelitian lapangan, dan pelaporan.

### 2. Tempat Penelitian

Dalam penulisan tesis ini penelitian dilaksanakan terhadap guru-guru Madrasah Tsanawiyah di wilayah Kecamatan Serpong Kota Tangerang Selatan Provinsi Banten.

## M. Jadwal Penelitian

Jadwal penelitian sesuai dengan waktu yang direncanakan sebagaimana tercantum pada tabel berikut:

**Tabel 3.9**  
**Tahap Kegiatan Penyusunan Tesis**

No.	Kegiatan	Waktu Pelaksanaan					
		November 2020	Desember 2020	September	Oktober 2021	November 2021	Desember 2021
1.	Pengajuan Judul Tesis						
2.	Ujian komprehensif						
3.	Pengesahan Proposal seminar						
4.	Ujian proposal						

5.	Pengesahan Refisi Proposal							
6.	Penentuan Pembimbing							
7.	Ujian Progres I							
8.	Ujian progres II							
9.	Pengesahan tesis Pembimbing							
10.	Pengesahan tesis Kaprodi							
11.	Penggandaan Tesis							
12.	Ujian Tesis							
13.	Perbaikan Tesis							
14.								
15.								



## **BAB IV**

### **DESKRIPSI DATA DAN UJI HIPOTESIS**

Pada Bab IV ini disajikan secara rinci tujuh bagian hasil penelitian, yakni: (1) deskripsi objek penelitian (2) analisis butir data hasil penelitian (3) analisis deskriptif data hasil penelitian, (4) pengujian persyaratan analisis, (5) pengujian hipotesis penelitian, (6) pembahasan hasil penelitian, dan (7) keterbatasan penelitian.

#### **A. Tinjauan Umum Objek Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di MTs. Serpong, MTs. Nurul Falah Lengkong Gudang, MTs. Nurul Falah Ciater, MTs. Nur As-Sholihat. MTs tersebut bertempat di Kecamatan Serpong Tangerang Selatan Provinsi Banten.

##### **1. MTs. Serpong**

MTs. Serpong didirikan sejak tahun 1966 dan pada saat ini berada dibawah Yayasan Tarbiyatul Islamiyah Serpong yang berlokasi di Jl. Raya Puspiptek Kecamatan Serpong Tangerang Selatan. Tujuan penyelenggaraan MTs Serpong mengacu pada visi misi sebagai berikut:

Visi dan Misi Sekolah/Madrasah

*Visi:* Terbentuknya Sumber Daya Manusia Yang Berkualitas, Beriman, Berakhlak mulia, Menguasai Ilmu Pengetahuan dan Teknologi

*Misi:*

- a. Menyelenggarakan pendidikan yang berorientasi mutu, baik secara keilmuan maupun secara akhlak.
- b. Melaksanakan pembelajaran dan bimbingan yang mengembangkan murid secara optimal sesuai potensi yang dimiliki.
- c. Menumbuhkan penghayatan ajaran agama Islam sehingga mampu mengembangkan iman dan taqwa.
- d. Membentuk sumber daya insan yang berakhlakul karimah sesuai dengan tuntunan Al- Quran dan Hadis.
- e. Mendorong siswa/siswi mengenal potensi dirinya untuk meningkatkan motivasi berprestasi.
- f. Menumbuhkan inovasi, kreatifitas dan demokrasi dalam pembelajaran.
- g. Memberikan pelayanan pendidikan secara profesional dan proporsional sesuai dengan tuntunan dan perkembangan zaman.
- h. Meningkatkan hasil prestasi belajar sesuai dengan pencapaian Standar Kompetensi Lulusan (SKL)
- i. Melaksanakan pembinaan disiplin dan peraturan yang berlaku, teladan dalam sikap dan tindakan atau perbuatan.
- j. Mewujudkan Madrasah Tsanawiyah (MTs) Serpong sebagai lembaga pendidikan yang dapat memenuhi harapan dan kebanggaan masyarakat.

MTs Serpong terdaftar pada Kementerian Agama Republik Indonesia dengan NSM/NSP: 121236740002/20523053 dan telah terakreditasi dengan kualifikasi akreditasi A berdasarkan Surat Keputusan Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah Nomor: 024/BAN-SM-PROV/SK/2018. Dalam penyelenggaraan kegiatan belajar mengajar MTs. Serpong didukung oleh 31 orang guru, dengan jumlah siswa pada tahun pelajaran 2021/2022 sejumlah 477 siswa.

## 2. MTs. Nurul Falah Lengkong Gudang

MTs. Nurul Falah Lengkong Gudang didirikan pada 16 November 2001 dibawah naungan Yayasan Pendidikan Islam Yatim dan Dhu'a Nurul falah yang berlokasi di RT 04 RW 06 Kelurahan Lengkong Gudang Kecamatan Serpong Tangerang Selatan. Tujuan penyelenggaraan MTs Nurul Falah Lengkong Gudang mengacu pada visi misi sebagai berikut:

Visi dan Misi Sekolah/Madrasah

*Visi:* Terwujudnya Madrasah yang mampu, membentuk generasi yang berakhlakul Karimah.

*Misi:*

- 1) Mewujudkan Madrasah yang inovatif;
- 2) Mewujudkan Organisasi Madrasah yang terus belajar;
- 3) Mewujudkan fasilitas Madrasah yang relevan, mutakhir dan berwawasan;
- 4) Mewujudkan pembiayaan yang terjangkau;
- 5) Mewujudkan Pendidik dan Tenaga Kependidikan yang berakhlak mulia;
- 6) Mewujudkan manajemen berbasis Madrasah yang handal.

MTs Nurul Falah Lengkong Gudang terdaftar pada Kementerian Agama Republik Indonesia dengan NSM/NSP: 121236740033/ 20623052 dan telah terakreditasi dengan kualifikasi akreditasi: B berdasarkan Surat Keputusan Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah Nomor 971/BAN-SM/SK/2019. Dalam penyelenggaraan kegiatan belajar mengajar MTs. Nurul Falah Lengkong Gudang didukung oleh 14 orang guru, dengan jumlah siswa pada tahun pelajaran 2021/2022 sejumlah 134 siswa.

### 3. MTs. Nurul Falah Ciater

MTs. Nurul Falah Ciater didirikan pada tahun 1991 dibawah naungan Yayasan Ainurrohimah Ciater yang berlokasi di Ciater Barat RT 005 RW 002 Kelurahan Ciater Kecamatan Serpong Tangerang Selatan. Tujuan penyelenggaraan MTs Nurul Falah Ciater mengacu pada visi misi sebagai berikut:

*Visi dan Misi Sekolah/Madrasah*

*Visi:* Terwujudnya Siswa Berakhlak Mulia, Berilmu Amaliah dan Berwawasan Lingkungan.

*Misi:*

- a. Menanamkan keimanan dan ketekwaan yang kokoh terhadap Allah SWT kepada peserta didik, melalui pembelajaran pendidikan agama.
- b. Menanamkan akhlak yang mulia pada peserta didik melalui pembiasaan kegiatan-kegiatan keagamaan.
- c. Melaksanakan pembelajaran yang berpusat pada peserta didik secara optimal.
- d. Membina kemandirian peserta didik melalui program-program pembiasaan, pengembangan diri dan kewirausahaan.
- e. Memperkaya pembelajaran dengan wawasan global dengan memanfaatkan Teknologi Informasi dan Komunikasi.
- f. Membina siswa tentang pentingnya kepedulian terhadap lingkungan.

MTs Nurul Falah Ciater terdaftar pada Kementerian Agama Republik Indonesia dengan NSM/NSP: 121236740017/20623050 dan telah terakreditasi dengan kualifikasi akreditasi A berdasarkan Surat Keputusan Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah. Dalam penyelenggaraan kegiatan belajar mengajar MTs. Nurul Falah Ciater didukung 20 orang guru dengan jumlah siswa pada tahun pelajaran 2021/2022 sejumlah 217 siswa.

#### 4. **MTs. Nur As-Sholihat**

MTs. Nur As-Sholihat didirikan pada tahun 1993 dibawah naungan Yayasan Tarbiyah Nur As-Sholihat yang berlokasi di Jl. Kp. Perigi Desa Lengkong Wetan Kecamatan Serpong Tangerang Selatan. Tujuan penyelenggaraan MTs Nur As-Sholihat mengacu pada visi misi sebagai berikut:

Visi dan Misi Sekolah/Madrasah

*Visi:* Terwujudnya siswa yang beriman, bertaqwa, berbudi pekerti dan unggul serta berprestasi dalam ilmu pengetahuan dan teknologi.

*Misi:*

- a. Mewujudkan pendidikan Madrasan Tsanawiyah Nur As-Sholihat yang berorientasi pada mutu, baik secara keilmuan maupun secara moral dan sosial, sehingga mampu menyiapkan dan mengembangkan sumber insani yang mampu mempunyai kualitas di bidang IPTEK dan IMTAQ.
- b. Menciptakan insan-insan yang mampu berprestasi, dan mampu untuk bersaing serta berkompetisi dengan dunia luar dengan berdasarkan pada iman dan taqwa kepada Allah SWT.
- c. Menjadikan Madrasah Tsanawiyah Nur As-Sholihat sebagai pusat untuk belajar dan dan melaksanakan pembelajaran untuk karakter insan-insan terdidik, berbudaya dan terampil dalam penggunaan IPTEK dan IMTAQ.
- d. Menciptakan siswa-siswi yang unggul dalam akhlak dan menjadi suritauladan serta menjadi contoh dalam kehidupan bermasyarakat, bernegara dan berbangsa.
- e. Mendorong siswa mengenal potensi dirinya untuk meningkatkan motivasi berprestasi.
- f. Menumbuhkan inovasi, kreativitas dan demokrasi dalam pembelajaran.
- g. Memberikan pelayanan pendidikan secara profesional dan proporsional sesuai dengan tuntutan dan perkembangan jaman.
- h. Meningkatkan hasil prestasi belajar sesuai dengan pencapaian Standar Kompetensi Lulusan (SKL).

- i. Melaksanakan pembinaan disiplin pada peraturan yang berlaku, teladan dalam sikap dan tindakan/perbuatan.
- j. Menjadikan Madrasah Tsanawiyah (MTs) Nur As-Sholihat Serpong Tangerang Selatan sebagai lembaga pendidikan yang dapat memenuhi harapan dan kebanggaan masyarakat.

MTs Nur As-Sholihat terdaftar pada Kementerian Agama Republik Indonesia dengan NSM/NSP: 121236740018/20623051 dan telah terakreditasi dengan kualifikasi akreditasi B berdasarkan Surat Keputusan Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah Nomor: 038/BAN-SM-Prov/SK/2018. Dalam penyelenggaraan kegiatan belajar mengajar MTs Nur As-Sholihat didukung oleh 30 orang guru dengan jumlah siswa pada tahun pelajaran 2021/2022 sejumlah 552 siswa

## B. Analisis Butir Instrumen Penelitian

Analisis butir dilakukan untuk mengetahui jawaban responden terhadap masing-masing butir instrumen pada setiap variabel penelitian, dengan cara melihat persentase jumlah responden yang menjawab positif terhadap setiap butir instrumen, yakni sebagai berikut:

**Tabel 4.1**

**Analisis Butir Instrumen Berdasarkan Data Hasil Penelitian Variabel Etos Kerja Guru (Y)**

No	Pernyataan	Persentase Jawaban Responden					Analisis Hasil Penelitian
		SS	S	KS	TS	TS	
1	A. <i>Ketulusan</i> Saya datang ke MTs. tepat waktu dengan hati yang tulus.	83	10	2	5	0	Berdasarkan hasil penelitian sebesar (93%) guru mengatakan datang ke MTs. tepat waktu dengan hati yang tulus, dan (7%) guru mengatakan tidak datang ke MTs. tepat waktu dengan hati yang tulus.
2	Saya masuk kelas tepat waktu dengan penuh kesadaran.	69	14	5	6	6	Berdasarkan hasil penelitian sebesar (83%) guru masuk kelas tepat waktu dengan penuh kesadaran, dan (17%) guru mengatakan tidak masuk

							kelas tepat waktu dengan penuh kesadaran.
3	Saya memperlakukan siswa di kelas dengan penuh kasih sayang.	52	27	6	9	6	Berdasarkan hasil penelitian sebesar (79%) guru mengatakan memperlakukan siswa di kelas dengan penuh kasih sayang, dan (21%) guru mengatakan tidak memperlakukan siswa di kelas dengan penuh kasih sayang.
4	Saya mengajar di kelas sambil ngomel-ngomel.	30	42	22	4	2	Berdasarkan hasil penelitian sebesar (72%) guru mengatakan mengajar di kelas sambil ngomel-ngomel, dan (28%) guru mengatakan tidak mengajar di kelas sambil ngomel-ngomel.
5	<b>B. Kerja Keras</b> Saya berusaha membuat RPP sebelum mengajar.	65	25	5	5	0	Berdasarkan hasil penelitian sebesar (90%) guru berusaha membuat RPP sebelum mengajar, dan (10%) guru mengatakan tidak berusaha membuat RPP sebelum mengajar.
6	Saya kerja keras mempersiapkan alat peraga agar siswa mudah paham.	25	32	30	8	5	Berdasarkan hasil penelitian sebesar (57%) guru mengatakan kerja keras mempersiapkan alat peraga agar siswa mudah paham, dan (43%) guru mengatakan tidak kerja keras mempersiapkan alat peraga agar siswa mudah paham.
7	Saya kerja keras mengoreksi tugas siswa	86	8	1	4	1	Berdasarkan hasil penelitian sebesar (94%) guru mengatakan kerja keras mengoreksi tugas

	dan mengembalikannya kepada siswa.						siswa dan mengembalikannya kepada siswa, dan (6%) guru mengatakan tidak kerja keras mengoreksi tugas siswa dan mengembalikannya kepada siswa.
8	Saya menyerah dengan tugas tambahan yang diberikan kepala MTs.	23	30	23	12	12	Berdasarkan hasil penelitian sebesar (53%) guru menyerah dengan tugas tambahan yang diberikan kepala MTs, dan (47%) guru mengatakan tidak menyerah dengan tugas tambahan yang diberikan kepala MTs.
9	<b>C. Kesetiaan</b> Saya tetap akan mengajar di MTs ini walaupun gajinya belum naik-naik.	81	10	4	4	1	Berdasarkan hasil penelitian sebesar (91%) guru mengatakan tetap akan mengajar di MTs ini walaupun gajinya belum naik-naik, dan (9%) guru mengatakan tidak tetap akan mengajar di MTs ini walaupun gajinya belum naik-naik.
10	Saya berusaha menjaga nama baik MTs. tempat saya mengajar.	35	45	14	5	1	Berdasarkan hasil penelitian sebesar (80%) guru mengatakan berusaha menjaga nama baik MTs. tempat saya mengajar, dan (20%) guru mengatakan tidak berusaha menjaga nama baik MTs. tempat saya mengajar.
11	Saya akan tetap mengajar di MTs. ini walaupun teman mengajak	73	19	3	5	0	Berdasarkan hasil penelitian sebesar (92%) guru mengatakan akan tetap mengajar di MTs. ini walaupun teman mengajak pindah, dan (8%) guru

	pindah.						mengatakan tidak akan tetap mengajar di MTs. ini walaupun teman mengajak pindah.
12	<b>D. Ketaatan</b> Saya bekerja mengikuti aturan yang berlaku di MTs. ini.	30	3	16	15	36	Berdasarkan hasil penelitian sebesar (49%) guru mengatakan bekerja mengikuti aturan yang berlaku di MTs. ini, dan (68%) guru mengatakan tidak bekerja mengikuti aturan yang berlaku di MTs. ini.
13	Saya mengerjakan tugas-tugas yang diberikan kepala MTs.	90	6	1	1	1	Berdasarkan hasil penelitian sebesar (97%) guru mengatakan mengerjakan tugas-tugas yang diberikan kepala MTs., dan (3%) guru mengatakan tidak mengerjakan tugas-tugas yang diberikan kepala MTs.
14	Saya mengajar sesuai jadwal yang telah ditentukan kepala MTs.	81	16	3	1	0	Berdasarkan hasil penelitian sebesar (96%) guru mengatakan mengajar sesuai jadwal yang telah ditentukan kepala MTs, dan (4%) guru mengatakan tidak mengajar sesuai jadwal yang telah ditentukan kepala MTs.
15	Saya terlambat terus datang ke MTs.	82	16	1	1	0	Berdasarkan hasil penelitian sebesar (2%) guru mengatakan terlambat terus datang ke MTs, dan (98%) guru mengatakan tidak terlambat terus datang ke MTs.
16	<b>E. Tanggung Jawab</b> Saya	57	34	5	1	3	Berdasarkan hasil penelitian sebesar (91%) guru mengatakan

	memberikan remedial kepada siswa yang nilainya di bawah KKM						memberikan remedial kepada siswa yang nilainya di bawah KKM, dan (9%) guru mengatakan tidak memberikan remedial kepada siswa yang nilainya di bawah KKM.
17	Saya membicarakan siswa yang kesulitan belajar dengan orang tuanya.	36	38	23	3	0	Berdasarkan hasil penelitian sebesar (74%) guru mengatakan membicarakan siswa yang kesulitan belajar dengan orang tuanya, dan (26%) guru mengatakan tidak membicarakan siswa yang kesulitan belajar dengan orang tuanya.
18	Saya mengoreksi hasil pekerjaan siswa	75	23	1	1	0	Berdasarkan hasil penelitian sebesar (98%) guru mengatakan mengoreksi hasil pekerjaan siswa, dan (2%) guru mengatakan tidak mengoreksi hasil pekerjaan siswa.
19	Saya membiarkan siswa ribut di kelas walaupun saya tahu.	26	35	21	9	9	Berdasarkan hasil penelitian sebesar (39%) guru mengatakan membiarkan siswa ribut di kelas walaupun saya tahu, dan (61%) guru mengatakan tidak membiarkan siswa ribut di kelas walaupun saya tahu.
20	<i>F. Loyalitas</i> Saya menghadiri undangan rapat dengan kepala MTs.	66	27	4	2	1	Berdasarkan hasil penelitian sebesar (93%) guru mengatakan menghadiri undangan rapat dengan kepala MTs, dan (7%) guru mengatakan tidak menghadiri undangan

							rapat dengan kepala MTs.
21	<b>G.Kejujuran</b> Saya jujur ketika berbicara kepada kepala MTs.	61	26	13	0	0	Berdasarkan hasil penelitian sebesar (87%) guru mengatakan jujur ketika berbicara kepada kepala MTs, dan (13%) guru mengatakan tidak jujur ketika berbicara kepada kepala MTs.
22	Saya menyampaikan amanat orang tua siswa kepada kepala MTs.	83	12	4	1	0	Berdasarkan hasil penelitian sebesar (95%) guru mengatakan menyampaikan amanat orang tua siswa kepada kepala MTs, dan (5%) guru mengatakan tidak menyampaikan amanat orang tua siswa kepada kepala MTs.
23	Saya berkata apa adanya kepada kepala MTs. tentang harapan saya.	79	14	5	1	0	Berdasarkan hasil penelitian sebesar (93%) guru mengatakan berkata apa adanya kepada kepala MTs. tentang harapan saya, dan (6%) guru mengatakan tidak berkata apa adanya kepada kepala MTs. tentang harapan saya.
24	<b>H.Kerja Sama</b> Saya bekerja sama dengan semua pihak dalam mewujudkan visi, misi MTs.	82	10	5	3	0	Berdasarkan hasil penelitian sebesar (92%) guru mengatakan bekerja sama dengan semua pihak dalam mewujudkan visi, misi MTs, dan (8%) guru mengatakan tidak bekerja sama dengan semua pihak dalam mewujudkan visi, misi MTs.
25	Saya bekerja sama dengan guru-guru lain dalam	74	17	6	2	1	Berdasarkan hasil penelitian sebesar (91%) guru mengatakan bekerja sama dengan guru-guru

	melaksanakan tugas kepanitiaan.						lain dalam melaksanakan tugas kepanitiaan, dan (9%) guru mengatakan tidak bekerja sama dengan guru-guru lain dalam melaksanakan tugas kepanitiaan.
26	Saya bekerja sendiri dalam panitia ujian akhir MTs.	83	9	4	4	0	Berdasarkan hasil penelitian sebesar (92%) guru mengatakan bekerja sendiri dalam panitia ujian akhir MTs, dan (8%) guru mengatakan tidak bekerja sendiri dalam panitia ujian akhir MTs.
27	<b>I. Disiplin</b> Saya menyerahkan nilai hasil ujian siswa tepat waktu	83	10	4	3	0	Berdasarkan hasil penelitian sebesar (93%) guru mengatakan menyerahkan nilai hasil ujian siswa tepat waktu, dan (7%) guru mengatakan tidak menyerahkan nilai hasil ujian siswa tepat waktu.
28	Saya mengenakan seragam guru sesuai ketentuan	65	12	14	5	4	Berdasarkan hasil penelitian sebesar (77%) guru mengatakan mengenakan seragam guru sesuai ketentuan, dan (23%) guru mengatakan tidak mengenakan seragam guru sesuai ketentuan.
29	<b>J. Semangat</b> Saya semangat datang ke MTs. walaupun tanggal tua	61	31	8	0	0	Berdasarkan hasil penelitian sebesar (92%) guru mengatakan semangat datang ke MTs. walaupun tanggal tua, dan (8%) guru mengatakan tidak semangat datang ke MTs. walaupun tanggal tua.
30	Saya semangat mengajar siswa	36	23	23	10	6	Berdasarkan hasil penelitian sebesar (61%)

	di kelas walaupun siswanya rebut.						guru mengatakan semangat mengajar siswa di kelas walaupun siswanya rebut, dan (39%) guru mengatakan tidak semangat mengajar siswa di kelas walaupun siswanya rebut.
--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	---

**Tabel 4.2**  
**Analisis Butir Instrumen Berdasarkan Data Hasil Penelitian**  
**Variabel Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah (X<sub>1</sub>)**

No	Pernyataan	Persentase Jawaban Responden					Analisis Hasil Penelitian
		SS	S	KS	TS	STS	
1	<b>A. Keterampilan dalam merencanakan:</b> Kepala MTs. menyusun program sesuai visi dan misi MTs.	38	39	17	1	5	Berdasarkan hasil penelitian sebesar (67%) guru mengatakan Kepala MTs. menyusun program sesuai visi dan misi MTs, dan (23%) guru mengatakan Kepala MTs. Tidak menyusun program sesuai visi dan misi MTs.
2	Kepala Ms. menyusun Rencana Kerja dan Anggaran MTs. (RKAS)	26	44	19	8	3	Berdasarkan hasil penelitian sebesar (70%) guru Kepala MTs. menyusun Rencana Kerja dan Anggaran MTs. (RKAS), dan (30%) guru mengatakan Kepala MTs. Tidak menyusun Rencana Kerja dan Anggaran MTs. (RKAS).
3	Kepala MTs. penyusunan RKT (Rencana Kerja Tahunan)	48	38	10	3	1	Berdasarkan hasil penelitian sebesar (86%) guru mengatakan Kepala MTs. penyusunan RKT (Rencana Kerja Tahunan)

	MTs.						MTs, dan (14%) guru mengatakan Kepala MTs. tidak penyusunan RKT (Rencana Kerja Tahunan) MTs.
4	Kepala MTs. menyusun sendiri pembagian tugas mengajar guru tanpa melibatkan wakil kepala MTs. bidang kurikulum.	25	31	30	5	9	Berdasarkan hasil penelitian sebesar (56%) guru mengatakan Kepala MTs. menyusun sendiri pembagian tugas mengajar guru tanpa melibatkan wakil kepala MTs. bidang kurikulum, dan (44%) guru mengatakan Kepala MTs. tidak menyusun sendiri pembagian tugas mengajar guru tanpa melibatkan wakil kepala MTs. bidang kurikulum.
5	Kepala MTs. menyusun tata tertib MTs. bersama guru.	30	26	25	13	6	Berdasarkan hasil penelitian sebesar (56%) guru Kepala MTs. menyusun tata tertib MTs. bersama guru, dan (44%) guru mengatakan Kepala MTs. tidak menyusun tata tertib MTs. bersama guru.
6	Kepala MTs. melibatkan gurumerencanakan kegiatan tahunan siswa.	39	49	6	3	3	Berdasarkan hasil penelitian sebesar (88%) guru mengatakan Kepala MTs. melibatkan guru merencanakan kegiatan tahunan siswa, dan (12%) guru mengatakan Kepala MTs. tidak melibatkan gurumerencanakan kegiatan tahunan siswa.
7	<b>B. Keterampilan dalam melaksanakan program:</b>	30	29	34	5	3	Berdasarkan hasil penelitian sebesar (58%) guru mengatakan Kepala MTs. Melakukan pengembangan MTs.

	Kepala MTs. Melakukan pengembangan MTs. melalui kerja sama dengan berbagai instansi terkait.						melalui kerja sama dengan berbagai instansi terkait, dan (42%) guru mengatakan Kepala MTs. tidak melakukan pengembangan MTs. melalui kerja sama dengan berbagai instansi terkait.
8	Kepala MTs. hanya menugaskan guru tertentu saja dalam setiap kegiatan MTs.	62	35	3	0	0	Berdasarkan hasil penelitian sebesar (97%) guru mengatakan kepala MTs. hanya menugaskan guru tertentu saja dalam setiap kegiatan MTs, dan (3%) guru mengatakan Kepala MTs. tidak hanya menugaskan guru tertentu saja dalam setiap kegiatan MTs.
9	Kepala MTs. mengadakan pembinaan guru secara berkesinambungan.	18	23	42	5	12	Berdasarkan hasil penelitian sebesar (41%) guru mengatakan Kepala MTs. mengadakan pembinaan guru secara berkesinambungan, dan (59%) guru mengatakan Kepala MTs. Tidak mengadakan pembinaan guru secara berkesinambungan.
10	Kepala MTs. mendayagunakan sarana dan prasarana MTs. untuk meningkatkan hasil belajar siswa.	57	34	5	3	1	Berdasarkan hasil penelitian sebesar (91%) guru mengatakan Kepala MTs. mendayagunakan sarana dan prasarana MTs. untuk meningkatkan hasil belajar siswa, dan (9%) guru mengatakan Kepala MTs. tidak mendayagunakan sarana dan prasarana MTs. untuk

							meningkatkan hasil belajar siswa.
11	Kepala MTs. membiarkan lingkungan MTs. kurang kondusif.	27	18	34	9	12	Berdasarkan hasil penelitian sebesar (45%) guru mengatakan Kepala MTs. membiarkan lingkungan MTs. kurang kondusif, dan (55%) guru mengatakan Kepala MTs. tidak membiarkan lingkungan MTs. kurang kondusif.
12	Kepala MTs. mengatur kegiatan kesiswaan sesuai kalender pendidikan	40	40	17	2	1	Berdasarkan hasil penelitian sebesar (80%) guru mengatakan Kepala MTs. mengatur kegiatan kesiswaan sesuai kalender pendidikan, dan (20%) guru mengatakan Kepala MTs. tidak mengatur kegiatan kesiswaan sesuai kalender pendidikan.
13	Kepala MTs. melibatkan guru dan staf dalam pengembangan kurikulum MTs.	45	40	12	0	3	Berdasarkan hasil penelitian sebesar (85%) guru mengatakan Kepala MTs. melibatkan guru dan staf dalam pengembangan kurikulum MTs, dan (15%) guru mengatakan Kepala MTs. tidak melibatkan guru dan staf dalam pengembangan kurikulum MTs.
14	Kepala MTs. memberdayakan semua guru melaksanakan kegiatan pengembangan diri.	23	32	30	5	10	Berdasarkan hasil penelitian sebesar (55%) guru mengatakan Kepala MTs. memberdayakan semua guru melaksanakan kegiatan pengembangan diri, dan (45%) guru mengatakan Kepala MTs. tidak memberdayakan

							semua guru melaksanakan kegiatan pengembangan diri.
15	Kepala MTs. menentukan sendiri target pencapaian prestasi lulusan.	26	30	27	13	4	Berdasarkan hasil penelitian sebesar (56%) guru mengatakan Kepala MTs. memberdayakan semua guru melaksanakan kegiatan pengembangan diri, dan (44%) guru mengatakan Kepala MTs. tidak memberdayakan semua guru melaksanakan kegiatan pengembangan diri.
16	Kepala MTs. melibatkan guru menentukan target Standar Kelulusan (SK) pada tiap mata pelajaran.	40	38	14	2	6	Berdasarkan hasil penelitian sebesar (78%) guru mengatakan Kepala MTs. melibatkan guru menentukan target Standar Kelulusan (SK) pada tiap mata pelajaran, dan (22%) guru mengatakan Kepala MTs. tidak melibatkan guru menentukan target Standar Kelulusan (SK) pada tiap mata pelajaran.
17	Kepala MTs. menggerakkan semua warga MTs. untuk mencapai target mutu MTs. yang kompetitif.	23	13	36	10	17	Berdasarkan hasil penelitian sebesar (37%) guru mengatakan Kepala MTs. menggerakkan semua warga MTs. untuk mencapai target mutu MTs. yang kompetitif, dan (63%) guru mengatakan Kepala MTs. tidak menggerakkan semua warga MTs. untuk mencapai target mutu MTs. yang kompetitif.
18	Kepala MTs. membuat	36	31	27	3	3	Berdasarkan hasil penelitian sebesar (67%)

	prioritas pengelolaan keuangan untuk meningkatkan hasil belajar siswa.						guru mengatakan Kepala MTs. membuat prioritas pengelolaan keuangan untuk meningkatkan hasil belajar siswa, dan (33%) guru mengatakan Kepala MTs. tidak membuat prioritas pengelolaan keuangan untuk meningkatkan hasil belajar siswa.
19	Kepala MTs. melakukan pengelolaan keuangan secara tertutup.	31	35	21	6	6	Berdasarkan hasil penelitian sebesar (33%) guru mengatakan Kepala MTs. melakukan pengelolaan keuangan secara tertutup, dan (77%) guru mengatakan Kepala MTs. tidak melakukan pengelolaan keuangan secara tertutup.
20	Kepala MTs. melibatkan guru dalam memberdayakan perpustakaan MTs.	27	27	26	14	5	Berdasarkan hasil penelitian sebesar (54%) guru mengatakan Kepala MTs. melibatkan guru dalam memberdayakan perpustakaan MTs, dan (46%) guru mengatakan Kepala MTs. melibatkan guru dalam memberdayakan perpustakaan MTs.
21	Kepala MTs. melibatkan guru yang terkait untuk memberdayakan laboratorium.	31	21	32	10	6	Berdasarkan hasil penelitian sebesar (52%) guru mengatakan Kepala MTs. melibatkan guru yang terkait untuk memberdayakan laboratorium, dan (48%) guru mengatakan Kepala MTs. tidak melibatkan guru yang terkait untuk

							memberdayakan laboratorium.
22	Kepala MTs. membiarkan pengembangan karier guru.	23	25	23	19	10	Berdasarkan hasil penelitian sebesar (48%) guru mengatakan Kepala MTs. membiarkan pengembangan karier guru, dan (52%) guru mengatakan Kepala MTs. tidak membiarkan pengembangan karier guru.
23	Kepala MTs. berusaha menciptakan lingkungan MTs. yang kondusif.	27	20	36	14	3	Berdasarkan hasil penelitian sebesar (47%) guru mengatakan Kepala MTs. berusaha menciptakan lingkungan MTs. yang kondusif, dan (53%) guru mengatakan Kepala MTs. tidak berusaha menciptakan lingkungan MTs. yang kondusif.
24	<b>C. Keterampilan dalam Mengevaluasi</b> Kepala MTs. bersama guru melakukan evaluasi pengembangan mutu MTs.	27	48	17	6	1	Berdasarkan hasil penelitian sebesar (76%) guru mengatakan Kepala MTs. bersama guru melakukan evaluasi pengembangan mutu MTs, dan (24%) guru mengatakan Kepala MTs. tidak bersama guru melakukan evaluasi pengembangan mutu MTs.
25	Kepala MTs. membiarkan program kerja MTs. yang tidak tercapai.	23	36	25	12	4	Berdasarkan hasil penelitian sebesar (59%) guru mengatakan Kepala MTs. membiarkan program kerja MTs. yang tidak tercapai, dan (41%) guru mengatakan Kepala MTs. tidak membiarkan program kerja MTs. yang tidak

							tercapai.
26	Kepala MTs. mengevaluasi pemanfaatan internet dalam kegiatan pembelajaran.	13	13	36	18	19	Berdasarkan hasil penelitian sebesar (74%) guru mengevaluasi pemanfaatan internet dalam kegiatan pembelajaran, dan (26%) guru mengatakan Kepala MTs. tidak mengevaluasi pemanfaatan internet dalam kegiatan pembelajaran.
27	Kepala MTs. melakukan pengawasan kepada guru dan staf dalam melaksanakan kegiatan MTs.	21	42	23	10	4	Berdasarkan hasil penelitian sebesar (63%) guru mengatakan Kepala MTs. melakukan pengawasan kepada guru dan staf dalam melaksanakan kegiatan MTs, dan (37%) guru mengatakan Kepala MTs. tidak melakukan pengawasan kepada guru dan staf dalam melaksanakan kegiatan MTs.
28	Kepala MTs. membiarkan jumlah murid terus menurun.	13	22	36	12	17	Berdasarkan hasil penelitian sebesar (35%) guru mengatakan Kepala MTs. membiarkan jumlah murid terus menurun, dan (65%) guru mengatakan Kepala MTs. tidak membiarkan jumlah murid terus menurun.
29	<b><i>D.Keterampilan melakukan tindak lanjut.</i></b> Kepala MTs. mempertimbangkan hasil	30	39	23	5	3	Berdasarkan hasil penelitian sebesar (69%) guru mengatakan Kepala MTs. mempertimbangkan hasil evaluasi pelaksanaan kegiatan MTs. dalam penyusunan program kerja

	evaluasi pelaksanaan kegiatan MTs. dalam penyusunan program kerja MTs.						MTs, dan (31%) guru mengatakan Kepala MTs. tidak mempertimbangkan hasil evaluasi pelaksanaan kegiatan MTs. dalam penyusunan program kerja MTs.
30	Kepala MTs. memperhatikan masukan guru dalam meningkatkan mutu MTs.	51	44	4	1	0	Berdasarkan hasil penelitian sebesar (95%) guru mengatakan Kepala MTs. memperhatikan masukan guru dalam meningkatkan mutu MTs, dan (5%) guru mengatakan Kepala MTs. tidak memperhatikan masukan guru dalam meningkatkan mutu MTs.

**Tabel 4.3**  
**Analisis Butir Instrumen Berdasarkan Data Hasil Penelitian**  
**Variabel Budaya Organisasi Sekolah (X<sub>2</sub>)**

No	Pernyataan	Persentase Jawaban Responden					Analisis Hasil Penelitian
		SS	S	KS	TS	STS	
1	<b>A. Budaya Disiplin:</b> Peraturan MTs tempat saya bekerja membiasakan guru datang ke MTs. tepat waktu.	34	42	21	1	3	Berdasarkan hasil penelitian sebesar (75%) guru mengatakan peraturan MTs tempatnya bekerja membiasakan guru datang ke MTs. tepat waktu, dan (25%) guru mengatakan peraturan MTs tempatnya bekerja membiasakan guru datang ke MTs. tidak tepat waktu.
2	Peraturan MTs tempat saya bekerja	53	39	5	0	3	Berdasarkan hasil penelitian sebesar (92%) guru mengatakan peraturan

	membiasakan guru untuk masuk kelas tepat waktu.						MTs tempatnya bekerja membiasakan guru untuk masuk kelas tepat waktu, dan (8%) guru mengatakan peraturan MTs tempatnya bekerja membiasakan guru untuk masuk kelas tidak tepat waktu.
3	Kepala MTs. membiarkan guru mengajar tanpa perencanaan.	44	40	12	1	3	Berdasarkan hasil penelitian sebesar (16%) guru mengatakan Kepala MTs. membiarkan guru mengajar tanpa perencanaan, dan (84%) guru mengatakan Kepala MTs. tidak membiarkan guru mengajar tanpa perencanaan.
4	Kepala MTs. datang ke sekolah lebih pagi dari guru.	47	40	8	3	3	Berdasarkan hasil penelitian sebesar (86%) guru mengatakan Kepala MTs. datang ke sekolah lebih pagi dari guru, dan (14%) guru mengatakan Kepala MTs. datang ke sekolah tidak lebih pagi dari guru.
5	Guru MTs. pulang sesuai jadwal jam pulang.	55	32	8	1	4	Berdasarkan hasil penelitian sebesar (87%) guru mengatakan pulang sesuai jadwal jam pulang. tepat waktu, dan (13%) guru mengatakan pulang tidak sesuai jadwal jam pulang.
6	<b>B. Budaya Santun:</b> Kepala MTs., berbicara dengan santun kepada guru.	48	39	8	3	3	Berdasarkan hasil penelitian sebesar (86%) guru mengatakan Kepala MTs., berbicara dengan santun kepada guru, dan (14%) guru mengatakan Kepala MTs., berbicara

							dengan tidak santun kepada guru.
7	Semua warga MTs., saling menghormati satu dengan lainnya.	51	31	5	4	9	Berdasarkan hasil penelitian sebesar (82%) guru mengatakan Semua warga MTs., saling menghormati satu dengan lainnya, dan (18%) guru mengatakan Semua warga MTs., tidak saling menghormati satu dengan lainnya.
8	Guru menyalami siswa di pintu gerbang masuk MTs.	56	29	8	4	4	Berdasarkan hasil penelitian sebesar (84%) guru mengatakan menyalami siswa di pintu gerbang masuk MTs. dan (16%) guru mengatakan tidak menyalami siswa di pintu gerbang masuk MTs.
9	Kepala MTs, menegur guru yang terlambat datang ke sekolah dengan bahasa yang kasar	49	32	12	1	5	Berdasarkan hasil penelitian sebesar (18%) guru mengatakan Kepala MTs, menegur guru yang terlambat datang ke sekolah dengan bahasa yang kasar, dan (82%) guru mengatakan Kepala MTs, menegur guru yang terlambat datang ke sekolah dengan bahasa yang halus.
10	Guru menegur siswa yang tidak pakai seragam dengan Bahasa yang santun.	56	29	5	5	5	Berdasarkan hasil penelitian sebesar (85%) guru menegur siswa yang tidak pakai seragam dengan Bahasa yang santun, dan (15%) guru mengatakan tidak menegur siswa yang tidak pakai seragam dengan Bahasa yang santun.

11	Hubungan Kepala MTs., dengan guru berlangsung akrab dan penuh kekeluargaan.	65	26	4	1	4	Berdasarkan hasil penelitian sebesar (91%) guru mengatakan Hubungan Kepala MTs., dengan guru berlangsung akrab dan penuh kekeluargaan, dan (9%) guru mengatakan Hubungan Kepala MTs., dengan guru tidak berlangsung akrab dan penuh kekeluargaan.
12	Semua guru dan siswa bekerja sama membantu orang yang kena musibah.	66	25	4	2	3	Berdasarkan hasil penelitian sebesar (91%) guru mengatakan semua guru dan siswa bekerja sama membantu orang yang kena musibah, dan (9%) guru mengatakan semua guru dan siswa tidak bekerja sama membantu orang yang kena musibah.
13	Kepala MTs. memberdayakan semua guru melaksanakan kerja bakti membersihkan lingkungan Madrasah.	65	26	3	1	5	Berdasarkan hasil penelitian sebesar (91%) guru mengatakan Kepala MTs. memberdayakan semua guru melaksanakan kerja bakti membersihkan lingkungan Madrasah, dan (9%) guru mengatakan Kepala MTs. tidak memberdayakan semua guru melaksanakan kerja bakti membersihkan lingkungan Madrasah.
14	Kepala MTs. melibatkan guru dalam setiap kepanitian di Madrasah.	69	21	3	1	6	Berdasarkan hasil penelitian sebesar (90%) guru mengatakan Kepala MTs. melibatkan guru dalam setiap kepanitian di Madrasah, dan (10%) guru

							mengatakan Kepala MTs. tidak melibatkan guru dalam setiap kepanitian di Madrasah.
15	Kepala MTs. menggerakkan semua warga MTs. untuk bersama-sama memperindah MTs.	51	38	3	3	6	Berdasarkan hasil penelitian sebesar (88%) guru mengatakan Kepala MTs. menggerakkan semua warga MTs. untuk bersama-sama memperindah MTs, dan (12%) guru mengatakan Kepala MTs. tidak menggerakkan semua warga MTs. untuk bersama-sama memperindah MTs.
16	Kepala MTs., dan guru bergotong royong mengumpulkan dana untuk membantu guru yang sakit.	47	35	8	1	9	Berdasarkan hasil penelitian sebesar (82%) guru mengatakan Kepala MTs., dan guru bergotong royong mengumpulkan dana untuk membantu guru yang sakit, dan (18%) guru mengatakan Kepala MTs., dan guru tidak bergotong royong mengumpulkan dana untuk membantu guru yang sakit.
17	Kepala MTs., guru dan siswa bergotong royong membersihkan lingkungan di sekitar MTs.	52	36	3	0	9	Berdasarkan hasil penelitian sebesar (88%) guru mengatakan peraturan Kepala MTs., guru dan siswa bergotong royong membersihkan lingkungan di sekitar MTs, dan (12%) guru mengatakan Kepala MTs., guru dan siswa tidak bergotong royong membersihkan lingkungan di sekitar MTs.
18	Kepala MTs., bergotong	54	36	3	1	6	Berdasarkan hasil penelitian sebesar (90%)

	oyong dengan guru dalam mencari pendanaan perbaikan sarana sekolah.						guru mengatakan Kepala MTs., bergotong royong dengan guru dalam mencari pendanaan perbaikan sarana sekolah, dan (10%) guru mengatakan Kepala MTs., tidak bergotong royong dengan guru dalam mencari pendanaan perbaikan sarana sekolah.
19	Kepala MTs., bergotong royong dengan guru melakukan penataan kantin sekolah.	56	33	5	1	5	Berdasarkan hasil penelitian sebesar (89%) guru mengatakan Kepala MTs., bergotong royong dengan guru melakukan penataan kantin sekolah, dan (11%) guru mengatakan Kepala MTs., tidak bergotong royong dengan guru melakukan penataan kantin sekolah.
20	<b><i>E. Saling Menghargai</i></b> Kepala MTs., menghargai keputusan wakil bidang kesiswaan dalam memberikan hukuman terhadap siswa.	48	9	17	9	17	Berdasarkan hasil penelitian sebesar (57%) guru mengatakan Kepala MTs., menghargai keputusan wakil bidang kesiswaan dalam memberikan hukuman terhadap siswa, dan (43%) guru mengatakan Kepala MTs., tidak menghargai keputusan wakil bidang kesiswaan dalam memberikan hukuman terhadap siswa.
21	Kepala MTs., menghargai semua usaha guru dalam meningkatkan mutu hasil	70	20	3	3	4	Berdasarkan hasil penelitian sebesar (90%) guru mengatakan Kepala MTs., menghargai semua usaha guru dalam meningkatkan mutu hasil

	belajar siswa.						belajar siswa, dan (10%) guru mengatakan Kepala MTs., tidak menghargai semua usaha guru dalam meningkatkan mutu hasil belajar siswa.
22	Guru menghormati sikap kepala sekolah dalam pengambilan keputusan.	70	23	1	3	3	Berdasarkan hasil penelitian sebesar (93%) guru mengatakan menghormati sikap kepala sekolah dalam pengambilan keputusan, dan (7%) guru mengatakan tidak menghormati sikap kepala sekolah dalam pengambilan keputusan.
23	Guru-guru pada ngobrol ketika kepala MTs., sedang memimpin rapat.	68	25	3	1	3	Berdasarkan hasil penelitian sebesar (7%) guru mengatakan ngobrol ketika kepala MTs., sedang memimpin rapat, dan (93%) guru mengatakan tidak ngobrol ketika kepala MTs., sedang memimpin rapat.
24	Guru menghargai hasil karya siswa sejelek apapun.	36	9	14	17	23	Berdasarkan hasil penelitian sebesar (55%) guru menghargai hasil karya siswa sejelek apapun, dan (45%) guru tidak menghargai hasil karya siswa sejelek apapun.
25	Kepala MTs., menghargai adat kebiasaan guru yang berbeda sepanjang tidak menyimpang dari norma.	56	36	4	1	3	Berdasarkan hasil penelitian sebesar (92%) guru mengatakan Kepala MTs., menghargai adat kebiasaan guru yang berbeda sepanjang tidak menyimpang dari norma, dan (8%) guru mengatakan Kepala MTs., tidak

							menghargai adat kebiasaan guru yang berbeda sepanjang tidak menyimpang dari norma.
26	<b>F. Budaya Toleran</b> Kepala MTs., dapat memahami perbedaan bahasa daerah masing-masing guru yang sering dipakai di sekolah.	62	36	1	0	1	Berdasarkan hasil penelitian sebesar (98%) guru mengatakan Kepala MTs., dapat memahami perbedaan bahasa daerah masing-masing guru yang sering dipakai di sekolah, dan (2%) guru mengatakan peraturan Kepala MTs., tidak dapat memahami perbedaan bahasa daerah masing-masing guru yang sering dipakai di sekolah.
27	Guru memahami perbedaan suku dan budaya daerah masing-masing siswa.	61	36	1	0	1	Berdasarkan hasil penelitian sebesar (98%) guru mengatakan memahami perbedaan suku dan budaya daerah masing-masing siswa, dan (2%) guru mengatakan tidak memahami perbedaan suku dan budaya daerah masing-masing siswa.
28	Semua warga MTs., memahami ada perbedaan furu'iyah dalam ibadah salat	60	39	0	0	1	Berdasarkan hasil penelitian sebesar (99%) guru semua warga MTs., memahami ada perbedaan furu'iyah dalam ibadah salat, dan (1%) guru mengatakan tidak semua warga MTs., memahami ada perbedaan furu'iyah dalam ibadah salat.
29	Guru marah ketika mendengar ada siswa yang	61	36	1	0	1	Berdasarkan hasil penelitian sebesar (2%) guru mengatakan marah ketika mendengar ada

	berbicara dalam bahasa daerah.						siswa yang berbicara dalam bahasa daerah, dan (98%) guru mengatakan tidak marah ketika mendengar ada siswa yang berbicara dalam bahasa daerah.
30	Kepala MTs., memperhatikan gender dalam memberikan tugas kepada guru.	56	43	0	0	1	Berdasarkan hasil penelitian sebesar (99%) guru mengatakan Kepala MTs., memperhatikan gender dalam memberikan tugas kepada guru, dan (1%) guru mengatakan Kepala MTs., tidak memperhatikan gender dalam memberikan tugas kepada guru.

### C. Analisis Deskriptif Data Hasil Penelitian

Data primer yang dijadikan dasar deskripsi hasil penelitian kuantitatif ini adalah untuk variabel Etos Kerja Guru (Y), Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah ( $X_1$ ), dan Budaya Organisasi Sekolah ( $X_2$ ) yang diperoleh dari angket dengan skala (*Rating Scale*) 1 sampai dengan 5. Data tersebut, diolah dengan menggunakan perangkat lunak SPSS (*Statistical Package for the Social Science*) versi 26. Seiring dengan perkembangan zaman maka tujuan awal diciptakan SPSS sedikit bergeser. Awalnya, SPSS diciptakan untuk proses mengolah data dalam bidang ilmu sosial. Namun, sekarang fungsi SPSS sudah diperluas untuk melayani berbagai jenis *user* seperti untuk proses produksi pabrik, riset ilmu *science*, dan lainnya. Oleh karena itu, kepanjangan SPSS pun berubah menjadi (*Statistical Product and Service Solutions*) dan Microsoft Excell 2010.

SPSS 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 score*), skor tertinggi (*maksimum score*), jumlah skor (*sum*), banyaknya kelas interval dan panjang kelas interval.

## 1. Etos Kerja Guru (Y)

Data primer variabel etos kerja guru (Y) merupakan data yang diperoleh melalui angket (*quesioner*) yang terdiri dari 30 item pernyataan dengan skala penilaian 1 sampai dengan 5, sehingga rentang skor minimal ke skor maksimal atau rentang skor teoritik adalah 30 sampai dengan 150. Adapun data deskriptif untuk variabel etos kerja guru (Y) yang diperoleh dari hasil penelitian adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.4**  
**Data Deskriptif Variabel Etos Kerja Guru (Y)**

No.	Aspek Data	Y
1.	Jumlah Responden ( <i>N</i> )	<i>Valid</i>
		<i>Missing</i>
2.	Rata-rata ( <i>mean</i> )	130.66
3.	Rata-rata kesalahan standar ( <i>Std. Error of Mean</i> )	1.426
4.	Nilai Tengah ( <i>Median</i> )	134.00
5.	Skor yang sering muncul ( <i>Modus/Mode</i> )	139
6.	Simpang baku ( <i>Std. Deviation</i> )	12.515
7.	Rata-rata kelompok ( <i>Varians</i> )	156.621
8.	Rentang ( <i>Range</i> )	60
9.	Skor terkecil ( <i>Minimum score</i> )	90
10.	Skor terbesar ( <i>Maksimum score</i> )	150
11.	Jumlah ( <i>Sum</i> )	10061

Berdasarkan tabel 4.6 di atas, maka terlihat skor rata-rata 130.66 dan modus 139 yang jaraknya tidak jauh berbeda. Tampilan lengkap perolehan skor variabel etos kerja guru dalam penyajian berbentuk tabel distribusi frekuensi dan gambar histogram adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.5**  
**Distribusi Frekuensi Skor Etos Kerja Guru (Y)**

Kelas Interval	Titik Tengah	Frekuensi (Fi)	Frekuensi	
			Persentase (%)	Kumulatif Persentase (%)
90 - 97	93,5	2	2,6	2,6
98 - 105	101,5	3	3,9	6,5
106 - 113	109,5	3	3,9	10,4
114 - 121	117,5	5	6,5	16,9
122 - 129	125,5	13	16,9	33,8
130 - 137	133,5	27	35,1	68,8
138 - 145	141,5	20	26,0	94,8
146 - 153	149,5	4	5,2	100,0
		77	100	

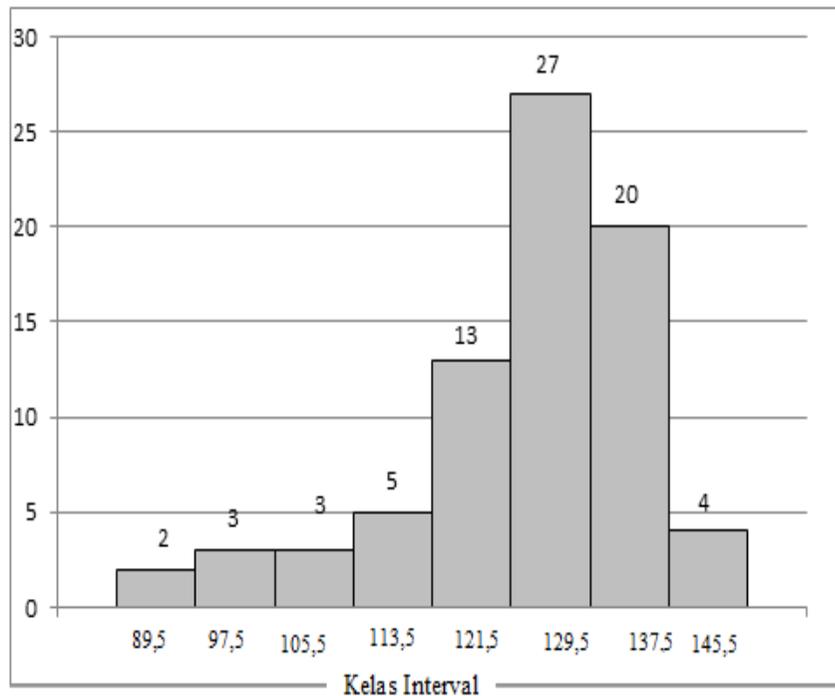
Berdasarkan tabel 4.7 di atas, bahwa skor tertinggi frekuensi berada pada kelas interval ke-6 sebesar 35,1% yaitu pada rentang skor 130 - 137 dengan jumlah guru yang memiliki skor frekuensi etos kerja rata-rata 130,66 sebanyak 27 orang (35,1%), sedangkan yang berada di atas skor rata-rata sebanyak 24 orang (31,2%) dan di bawah skor rata-rata sebanyak 26 orang (33,8%). Hal ini berarti bahwa jumlah guru yang memiliki persentase skor etos kerja rata-rata dan di atas rata-rata menunjukkan posisi yang lebih tinggi yaitu sebesar 51 orang (66,3%), yang berarti dapat ditafsirkan sebagai tingkat atau taraf perkembangan variabel tersebut dengan kriteria sebagai berikut:<sup>1</sup>

- 76% - 100% = Baik
- 50% - 75% = Cukup Baik
- 50% ke bawah = Kurang Baik

Merujuk pada kriteria tersebut di atas, maka variabel etos kerja guru Madrasah Tsanawiyah se-Kecamatan Serpong Tangerang

<sup>1</sup>Daningsih Kurniasari, "Peningkatan Kinerja Guru Melalui Pengembangan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Kompetensi Pedagogik dan Motivasi Berprestasi Guru," dalam *Disertasi*, Pascasarjana UNPAK Bogor Tahun 2019, hal. 206.

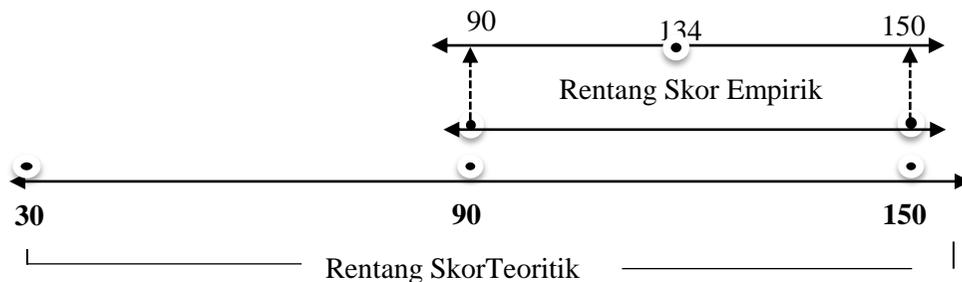
Selatan berada pada taraf *cukup baik*. Adapun distribusi frekuensi skor variabel etos kerja guru (Y) dapat disajikan pada gambar histogram sebagai berikut:



**Gambar 4.1**  
**Histogram Variabel Etos Kerja Guru (Y)**

Berdasarkan deskripsi statistik data dan gambar 4.1 di atas, diketahui bahwa skor yang paling sering muncul (*modus*) adalah 139 yang lebih tinggi dari skor rata-rata (*mean*) yaitu sebesar 130,66. Hal ini menunjukkan bahwa skor variabel etos kerja guru memiliki kecenderungan sebaran skor yang *relatif berbentuk kurva normal*.

Variabel etos kerja guru memiliki rentang skor teoritik 30 sampai dengan 150, dengan skor tengah (*median*) 90. Sedangkan rentang skor empirik antara 90 sampai dengan 150, dengan skor tengah (*median*) empirik 134, yang berarti distribusi sebaran skor empirik berada di atas daerah skor median teoritik, sebagaimana terlihat pada gambar sebagai berikut:



**Gambar 4.2**  
**Posisi Skor Empirik Terhadap Skor Teoritik**  
**Variabel Etos Kerja Guru (Y)**

Berdasarkan gambar 4.2 di atas, menunjukkan bahwa etos kerja guru Madrasah Tsanawiyah se-Kecamatan Serpong Kota Tangeranganag Selatan berada pada *kategori baik*.

## 2. Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah ( $X_1$ )

Data primer variabel keterampilan manajerial kepala sekolah ( $X_1$ ) merupakan data yang diperoleh melalui angket (*quesioner*) yang terdiri dari 30 item pernyataan dengan skala penilaian 1 sampai dengan 5, sehingga rentang skor minimal ke skor maksimal atau rentang skor teoritik adalah 30 sampai dengan 150. Adapun data deskriptif untuk variabel keterampilan manajerial kepala sekolah ( $X_1$ ) yang diperoleh dari hasil penelitian adalah sebagai berikut

**Tabel 4. 6**  
**Data Deskriptif Variabel Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah ( $X_1$ )**

No.	Aspek Data	$X_1$
1.	Jumlah Responden ( $N$ )	Valid
		Missing
2.	Rata-rata ( <i>mean</i> )	112.92
3.	Rata-rata kesalahan standar ( <i>Std. Error of Mean</i> )	1.503
4.	Nilai Tengah ( <i>Median</i> )	112.00
5.	Skor yang sering muncul ( <i>Modus/Mode</i> )	120
6.	Simpang baku ( <i>Std. Deviation</i> )	13.191
7.	Rata-rata kelompok ( <i>Varians</i> )	173.994
8.	Rentang ( <i>Range</i> )	60
9.	Skor terkecil ( <i>Minimum score</i> )	90
10.	Skor terbesar ( <i>Maksimum score</i> )	150
11.	Jumlah ( <i>Sum</i> )	8695

Berdasarkan tabel 4.8 di atas, maka terlihat skor rata-rata 112,92 dan modus 120 yang jaraknya lebih tinggi. Tampilan lengkap perolehan skor variabel keterampilan manajerial kepala sekolah dalam penyajian berbentuk tabel distribusi frekuensi dan gambar histogram adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.7**  
**Distribusi Frekuensi Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah ( $X_1$ )**

Kelas Interval	Titik Tengah	Frekuensi ( $F_i$ )	Frekuensi	
			Persentase (%)	Kumulatif Persentase (%)
90	97	93,5	9	11,7
98	105	101,5	17	22,1
106	113	109,5	16	20,8
114	121	117,5	17	22,1
122	129	125,5	8	10,4
130	137	133,5	5	6,5
138	145	141,5	4	5,2
146	153	149,5	1	1,3
		77	100	100,0

Berdasarkan tabel 4.9 di atas, bahwa skor tertinggi frekuensi berada pada kelas interval ke-2 dan ke-4 sebesar 22,1% yaitu pada rentang skor 98-105 dan 114-121, dengan jumlah kepala sekolah yang memiliki skor frekuensi keterampilan manajerial rata-rata (112,92) sebanyak 16 orang (20,8%), sedangkan yang berada di atas skor rata-rata sebanyak 35 orang (45,5%) dan di bawah skor rata-rata sebanyak 26 orang (33,8%). Hal ini berarti bahwa jumlah kepala sekolah yang memiliki persentase skor keterampilan manajerial rata-rata dan di atas rata-rata menunjukkan posisi yang lebih tinggi yaitu sebesar 66,3%, yang berarti dapat ditafsirkan sebagai tingkat atau taraf perkembangan variabel tersebut dengan kriteria sebagai berikut:<sup>2</sup>

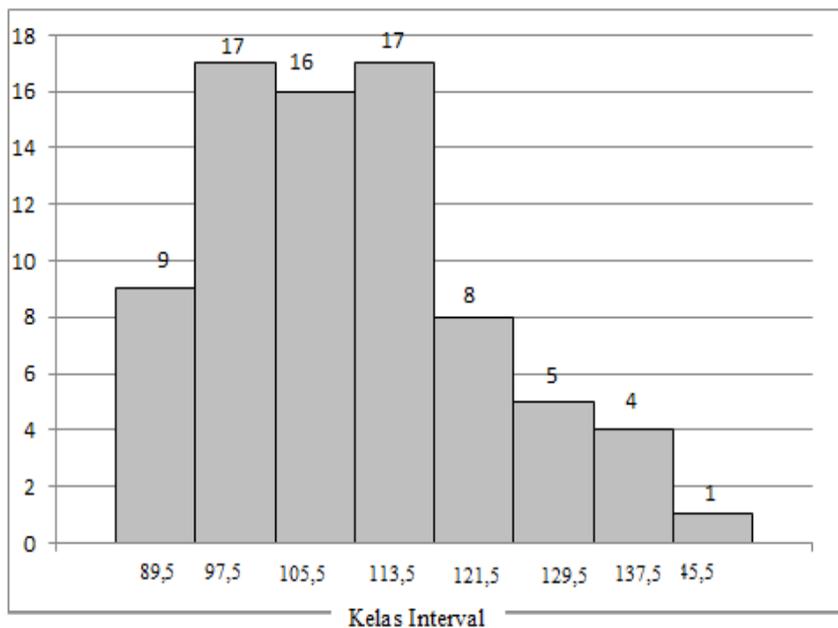
76% - 100% = Baik

<sup>2</sup>Daningsih Kurniasari, "Peningkatan Kinerja Guru Melalui Pengembangan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Kompetensi Pedagogik dan Motivasi Berprestasi Guru,"..., hal. 206.

50% - 75% = Cukup Baik  
 50% ke bawah = Kurang Baik

Merujuk pada kriteria tersebut di atas, maka variabel Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah berada pada taraf **cukup baik**. Hal ini berarti Kepala Madrasah Tsanawiyahmasih se-Kecamatan Serpong Kota Tangerang Selatan merupakan kepala sekolah yang telah memiliki kemampuan dalam mengelola Madrasah Tsanawiyah dengan baik, namun untuk harus terus ditingkatkan agar dapat lebih baik lagi.

Adapun distribusi skor variabel keterampilan manajerial kepala sekolah ( $X_1$ ) dapat disajikan pada gambar histogram sebagai berikut:

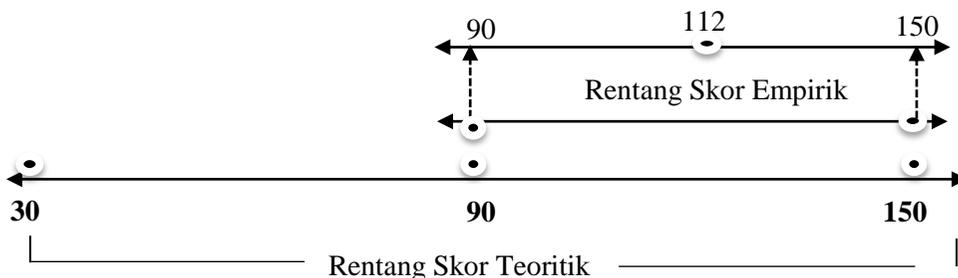


**Gambar 4.3**  
**Histogram Variabel Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah ( $X_1$ )**

Berdasarkan deskripsi statistik data dan gambar 4.3 di atas, diketahui bahwa skor yang paling sering muncul (*modus*) adalah 120 yang lebih rendah dari skor rata-rata (*mean*) yaitu sebesar 112,92 hal ini menunjukkan bahwa skor variabel Keterampilan manajerial kepala sekolah memiliki kecenderungan sebaran skor yang *berbentuk kurva normal*.

Variabel keterampilan manajerial kepala sekolah memiliki rentang *skor teoritik* 30 sampai dengan 150, dengan skor tengah (*median*) 90. Sedangkan rentang *skor empirik* antara 90 sampai

dengan 150, dengan skor tengah (*median*) empirik 112, yang berarti distribusi sebaran skor empirik berada di atas daerah skor median teoritik, sebagaimana terlihat pada gambar sebagai berikut:



**Gambar 4.4**  
**Posisi Skor Empirik Terhadap Skor Teoritik**  
**Variabel Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah ( $X_1$ )**

Berdasarkan gambar 4.4 di atas, menunjukkan bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah di Madrasah Tsanawiyah se-Kecamatan Serpong Kota Tangerang Selatan berada pada *kategori cukup baik*.

### 3. Budaya Organisasi Sekolah ( $X_2$ )

Data primer variabel budaya organisasi sekolah ( $X_2$ ) merupakan data yang diperoleh melalui angket (*quesioner*) yang terdiri dari 30 item pernyataan dengan skala penilaian 1 sampai dengan 5, sehingga rentang skor minimal ke skor maksimal atau rentang skor teoritik adalah 30 sampai dengan 150. Adapun data deskriptif untuk variabel budaya organisasi sekolah ( $X_2$ ) yang diperoleh dari hasil penelitian adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.8**  
**Data Deskriptif Variabel Budaya Organisasi Sekolah ( $X_2$ )**

No.	Aspek Data	$X_2$
1.	Jumlah Responden ( $N$ )	Valid
		Missing
2.	Rata-rata ( <i>mean</i> )	128.92
3.	Rata-rata kesalahan standar ( <i>Std. Error of Mean</i> )	1.717
4.	Nilai Tengah ( <i>Median</i> )	131.00

5.	Skor yang sering muncul ( <i>Modus/Mode</i> )	142
6.	Simpang baku ( <i>Std. Deviation</i> )	15.069
7.	Rata-rata kelompok ( <i>Varians</i> )	227.073
8.	Rentang ( <i>Range</i> )	60
9.	Skor terkecil ( <i>Minimum scor</i> )	95
10.	Skor terbesar ( <i>Maksimum scor</i> )	146
11.	Jumlah ( <i>Sum</i> )	9927

Berdasarkan tabel 4.10 di atas, maka terlihat skor rata-rata 128,92 dan modus 142 yang jaraknya lebih tinggi. Tampilan lengkap perolehan skor variabel budaya organisasi sekolah dalam penyajian berbentuk tabel distribusi frekuensi dan gambar histogram adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.9**  
**Distribusi Frekuensi Skor Budaya Organisasi Sekolah ( $X_2$ )**

Kelas Interval	Titik Tengah	Frekuensi ( $F_i$ )	Frekuensi	
			Persentase (%)	Kumulatif Persentase (%)
90 - 97	93,5	2	2,6	2,6
98 - 105	101,5	9	11,7	14,3
106 - 113	109,5	0	0,0	14,3
114 - 121	117,5	4	5,2	19,5
122 - 129	125,5	19	24,7	44,2
130 - 137	133,5	20	26,0	70,1
138 - 145	141,5	14	18,2	88,3
146 - 153	149,5	9	11,7	100
		77	100	

Berdasarkan tabel 4.7 di atas, bahwa skor tertinggi frekuensi berada pada kelas interval ke-6 sebesar 26% yaitu pada rentang skor 130 - 137 dengan jumlah guru yang memiliki skor frekuensi budaya organisasi sekolah rata-rata 128,92 sebanyak 19 orang (24,7%), sedangkan yang berada di atas skor rata-rata sebanyak 43 orang (55,9%) dan di bawah skor rata-rata sebanyak 15 orang (19,5%).

Hal ini berarti bahwa jumlah guru yang memiliki persepsi tentang budaya organisasi sekolah kondusif dengan persentase rata-rata dan di atas rata-rata menunjukkan posisi yang lebih tinggi yaitu sebesar 62 orang (80,5%), yang berarti dapat ditafsirkan sebagai tingkat atau taraf perkembangan variabel tersebut dengan kriteria sebagai berikut:<sup>3</sup>

76% - 100% = Baik

50% - 75% = Cukup Baik

50% ke bawah = Kurang Baik

Merujuk pada kriteria tersebut di atas, maka variabel budaya organisasi sekolah berada pada taraf *baik*. Hal ini menunjukkan bahwa menurut persepsi guru-guru bahwa Madrasah Tsanawiyah se-Kecamatan Serpong Kota Tangerang Selatan telah memiliki budaya organisasi yang kondusif untuk berlangsungnya kegiatan pembelajaran.

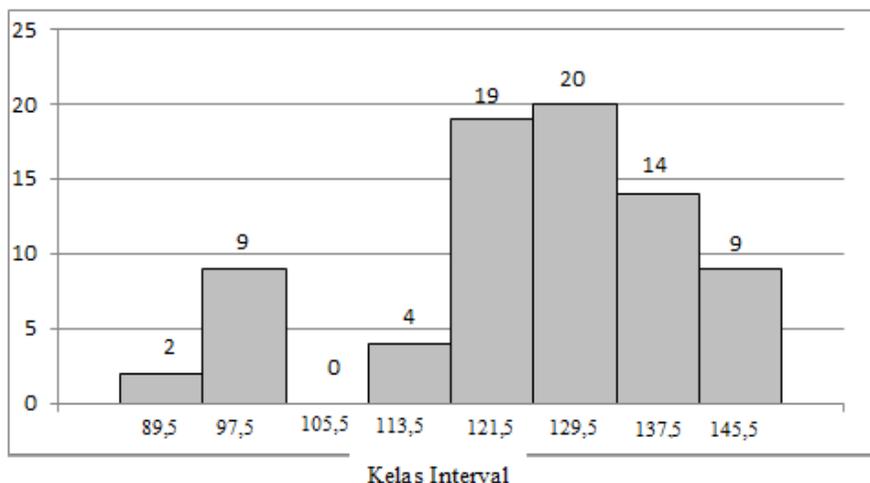
Ini merupakan kondisi yang patut disyukuri karena dapat memberikan dampak positif terhadap keamanan dan kenyamanan warga Madrasah Tsanawiyah, terutama guru dan siswa yang terlibat secara langsung dalam kegiatan pembelajaran, baik di dalam kelas maupun di luar kelas.

Budaya organisasi sekolah yang kondusif dapat merangsang munculnya berbagai gagasan original dan inspirasi positif, sehingga dapat mendorong para guru dan siswa untuk melakukan tugasnya masing-masing secara lebih kreatif dan inovatif. Dengan demikian, harapan terjadinya peningkatan mutu Pendidikan Madrasah Tsanawiyah di Kecamatan Serpong Kota Tangerang Selatan secara lebih cepat dan merata akan segera terwujud.

Adapun distribusi frekuensi skor variabel budaya organisasi sekolah ( $X_2$ ) dapat disajikan pada gambar histogram sebagai berikut:

---

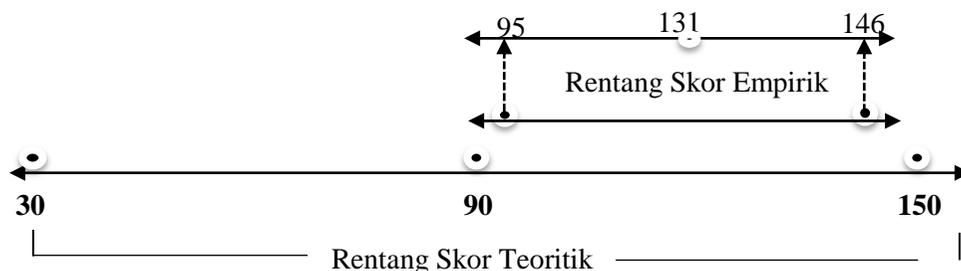
<sup>3</sup>Daningsih Kurniasari, "Peningkatan Kinerja Guru Melalui Pengembangan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Kompetensi Pedagogik dan Motivasi Berprestasi Guru,"..., hal. 206.



**Gambar 4.5**  
**Histogram Variabel Budaya Organisasi Sekolah (X<sub>2</sub>)**

Berdasarkan deskripsi statistik data dan gambar 4.1 di atas, diketahui bahwa skor yang paling sering muncul (*modus*) adalah 142 yang lebih tinggi dari skor rata-rata (*mean*) yaitu sebesar 128,92. Hal ini menunjukkan bahwa skor variabel budaya organisasi sekolah memiliki kecenderungan sebaran skor yang *relatif berbentuk kurva normal*.

Variabel budaya organisasi sekolah memiliki rentang *skor teoritik* 30 sampai dengan 150, dengan skor tengah (*median*) 90. Sedangkan rentang *skor empirik* antara 90 sampai dengan 150, dengan skor tengah (*median*) empirik 131, yang berarti distribusi sebaran skor empirik berada di atas daerah skor median teoritik, sebagaimana terlihat pada gambar sebagai berikut:



**Gambar 4.6**  
**Posisi Skor Empirik Terhadap Skor Teoritik**  
**Variabel Budaya Organisasi Sekolah (X<sub>2</sub>)**

Berdasarkan gambar 4.6 di atas, menunjukkan bahwa budaya organisasi Madrasah Tsanawiyah se-Kecamatan Serpong Kota Tangerang Selatan berada pada kategori *baik*. Adapun rekapitulasi hasil analisis deskriptif data hasil penelitian ketiga variabel penelitian adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.10**  
**Rekapitulasi Data Deskriptif Variabel Y, X<sub>1</sub>, dan X<sub>2</sub>**

No	Aspek Data	Y	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>
1.	Jumlah Responden ( <i>N</i> )			
	Valid	77	77	77
	Missing	0	0	0
2.	Rata-rata ( <i>mean</i> )	130.66	112.92	128.92
3.	Rata-rata kesalahan standar ( <i>Std. Error of Mean</i> )	1.426	1.503	1.717
4.	Nilai Tengah ( <i>Median</i> )	134.00	112.00	131.00
5.	Skor sering muncul ( <i>Modus</i> )	139	120	142
6.	Simpang baku ( <i>Std. Deviation</i> )	12.515	13.191	15.069
7.	Rata-rata kelompok ( <i>Varians</i> )	156.621	173.994	227.073
8.	Rentang ( <i>Range</i> )	60	60	60
9.	Skor terkecil ( <i>Minimum scor</i> )	90	90	95
10.	Skor terbesar ( <i>Maksimum scor</i> )	150	150	146
11.	Jumlah ( <i>Sum</i> )	10061	8695	9927

#### D. Uji Prasyarat Analisis Statistik Inferensial

Teknik analisis yang dipergunakan untuk menguji hipotesis-hipotesis tentang “Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah (X<sub>1</sub>), dan Budaya Organisasi Sekolah (X<sub>2</sub>), terhadap Etos Kerja Guru (Y), baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama adalah menggunakan uji t parsial dan uji F simultan dalam analisis regresi linear berganda.

Untuk dapat menggunakan uji t parsial dan uji F simultan dalam analisis regresi linear berganda tersebut di atas, maka diperlukan terpenuhinya tiga persyaratan analisis yaitu 1) analisis normalitas distribusi galat taksiran, yaitu galat taksiran (*error*) ketiga variabel harus *berdistribusi normal*, 2) analisis linieritas persamaan regresi (Y atas X<sub>1</sub> dan X<sub>2</sub>) secara sendiri-sendiri maupun secara simultan/bersama-sama, yaitu persamaan regresi harus *linier*, dan 3) analisis homogenitas varians yakni varians kelompok ketiga variabel harus *homogen*. Sedangkan uji

independensi kedua variabel bebas tidak dilakukan, karena kedua variabel bebas tersebut telah independen.

Berdasarkan uraian di atas, maka sebelum pengujian hipotesis dilakukan terlebih dahulu pengujian persyaratan analisis sebagaimana dimaksud di atas, yakni sebagai berikut:

### 1. Uji Normalitas Distribusi Galat Taksiran/Uji Kenormalan

Adapun uji normalitas distribusi galat taksiran ketiga variabel penelitian adalah sebagai berikut ini:

#### a. Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah ( $X_1$ ) Terhadap Etos Kerja Guru (Y).

Ho: Galat taksiran etos kerja guru (Y) atas keterampilan manajerial kepala sekolah ( $X_1$ ) adalah berdistribusi normal

Hi: Galat taksiran etos kerja guru (Y) atas keterampilan manajerial kepala sekolah ( $X_1$ ) adalah berdistribusi tidak normal

**Tabel 4.11**  
**Uji Normalitas Galat Taksiran Y atas  $X_1$**

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		77
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	11.83219675
Most Extreme Differences	Absolute	.141
	Positive	.107
	Negative	-.141
Test Statistic		<b>.141</b>
Asymp. Sig. (2-tailed)		<b>.071<sup>c</sup></b>
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		

Dari tabel 4.13 di atas, maka galat taksiran untuk persamaan regresi  $\hat{Y}$  atas  $X_1$  menunjukkan *Asymp. Sig (2-tailed)* adalah  $0,071 > 0,05$  (5%) atau  $Z_{hitung}$  0,141 dan  $Z_{tabel}$  pada taraf kepercayaan/ signifikansi  $\alpha = 0,05$  adalah 1,645. ( $Z_{hitung}$  0,141 <  $Z_{tabel}$  1,645), yang berarti *Ho diterima dan H<sub>1</sub> ditolak*. Dengan demikian dapat diinterpretasikan/ditafsirkan bahwa persyaratan normalitas distribusi galat taksiran  $\hat{Y}$  atas  $X_1$  terpenuhi dengan kata lain galat taksiran persamaan regresi  $\hat{Y}$  atas  $X_1$  adalah ***berdistribusi normal***.

**b. Pengaruh Budaya Organisasi Sekolah ( $X_2$ ) Terhadap Etos Kerja Guru(Y)**

Ho: Galat taksiran etos kerja guru (Y) atas budaya organisasi sekolah ( $X_2$ ) adalah *normal*

Hi: Galat taksiran etos kerja guru (Y) atas budaya organisasi sekolah ( $X_2$ ) adalah *tidak normal*

**Tabel 4.12**  
**Uji Normalitas Galat Taksiran Y atas  $X_2$**

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		77
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	11.51335583
Most Extreme Differences	Absolute	,103
	Positive	,063
	Negative	-,103
Test Statistic		<b>,103</b>
Asymp. Sig. (2-tailed)		<b>,074<sup>c</sup></b>
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		

Dari tabel 4.14 di atas, maka galat taksiran untuk persamaan regresi  $\hat{Y}$  atas  $X_2$  menunjukkan *Asymp. Sig (2-tailed)* = 0,074 > 0,05 (5%) atau  $Z_{hitung}$  0,103 dan  $Z_{tabel}$  pada taraf kepercayaan/ signifikansi  $\alpha = 0,05$  adalah 1,645 ( $Z_{hitung}$  0,103 <  $Z_{tabel}$  1,645), yang berarti *Ho diterima dan  $H_1$  ditolak*. Dengan demikian dapat diinterpretasikan/ ditafsirkan bahwa persyaratan normalitas distribusi galat taksiran  $\hat{Y}$  atas  $X_2$  terpenuhi dengan kata lain galat taksiran persamaan regresi  $\hat{Y}$  atas  $X_2$  adalah ***berdistribusi normal***

Adapun rekapitulasi hasil uji normalitas galat taksiran, adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.13**  
**Rekapitulasi Hasil Uji Normalitas Galat Taksiran**

Galat Taksiran	Nilai P <sub>Sig</sub>	$\alpha$	Z <sub>hit</sub>	Z <sub>tab</sub>	Kesimpulan
$\hat{Y} - X_1$	0,071	0,05	0,141	1,64 5	Galat taksiran berasal dari populasi <i>berdistribusi normal</i>
$\hat{Y} - X_2$	0,074		0,103		Galat taksiran berasal dari populasi <i>berdistribusi normal</i>
<i>Kriteria: Galat taksiran berasal dari populasi berdistribusi normal jika: Nilai P<sub>sig</sub> &gt; 0,05 atau Z<sub>hitung</sub> &lt; Z<sub>tabel</sub></i>					

## 2. Uji Linieritas Persamaan Regresi

Adapun uji linieritas persamaan regresi variabel terikat (Y) atas kedua variabel bebas ( $X_1$  dan  $X_2$ ) adalah sebagai berikut ini:

### a. Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah ( $X_1$ ) Terhadap Etos Kerja Guru (Y).

Ho:  $Y = A + BX_1$ , artinya regresi etos kerja guru (Y) atas Keterampilan manajerial kepala sekolah ( $X_1$ ) adalah *linier*.

Hi:  $Y \neq A + BX_1$ , artinya regresi etos kerja guru (Y) atas keterampilan manajerial kepala sekolah ( $X_1$ ) adalah *tidak linier*.

**Tabel 4.14**  
**ANOVA (Y atas  $X_1$ )**

ANOVA Table							
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Etos Kerja Guru* Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah	Between Groups	(Combined)	6503.137	33	197.065	1.569	.082
		Linearity	1263.154	1	1263.154	10.058	.003
		Deviation from Linearity	5239.984	32	163.749	<b>1.304</b>	<b>.207</b>
	Within Groups		5400.083	43	125.583		
	Total		11903.221	76			

Dari tabel 4.16 di atas, maka untuk persamaan regresi Y atas  $X_1$  menunjukkan nilai P Sig = 0,207 > 0,05 (5%) atau  $F_{hitung} = 1,304$  dan  $F_{tabel}$  dengan dk pembilang 32 dan dk penyebut 43 dan pada taraf kepercayaan (signifikansi)  $\alpha = 0,05$  adalah 1,910 ( $F_{hitung} 1,304 < F_{tabel} 1,910$ ), yang berarti *Ho diterima* dan *H<sub>1</sub> ditolak*. Dengan demikian, maka dapat diinterpretasikan/ditafsirkan bahwa persyaratan linearitas model persamaan regresi  $\hat{Y}$  atas  $X_1$  adalah *terpenuhi*, atau dengan kata lain model persamaan regresi  $\hat{Y}$  atas  $X_1$  adalah **linear**

**b. Pengaruh Budaya Organisasi Sekolah ( $X_2$ ) Terhadap Etos Kerja Guru (Y).**

Ho:  $Y = A + BX_1$ , artinya regresi etos kerja guru (Y) atas budaya organisasi sekolah ( $X_2$ ) adalah *linier*.

Hi:  $Y \neq A + BX_1$ , artinya regresi etos kerja guru (Y) atas budaya organisasi sekolah ( $X_2$ ) adalah *tidak linier*.

**Tabel 4.15**  
**ANOVA (Y atas  $X_2$ )**

ANOVA Table							
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Etos Kerja Guru * Budaya Organisasi Sekolah	Between Groups	(Combined)	5959.471	32	186.233	1.379	.160
		Linearity	1828.861	1	1828.861	13.539	.001
		Deviation from Linearity	4130.610	31	133.245	<b>.986</b>	<b>.509</b>
	Within Groups		5943.750	44	135.085		
	Total		11903.221	76			

Dari tabel 4.17 di atas, maka untuk persamaan regresi Y atas  $X_2$  menunjukkan nilai P Sig = 0,509 > 0,05 (5%) atau  $F_{hitung} = 0,986$  dan  $F_{tabel}$  dengan dk pembilang 31 dan dk penyebut 44 dan pada taraf kepercayaan (signifikansi)  $\alpha = 0,05$  adalah 1,900 ( $F_{hitung} 0,986 < F_{tabel} 1,900$ ), yang berarti *Ho diterima* dan *H<sub>1</sub> ditolak*. Dengan demikian, maka dapat diinterpretasikan/ditafsirkan bahwa persyaratan linearitas model persamaan regresi  $\hat{Y}$  atas  $X_2$  adalah *terpenuhi*, atau dengan kata lain model persamaan regresi  $\hat{Y}$  atas  $X_2$  adalah **linear**.

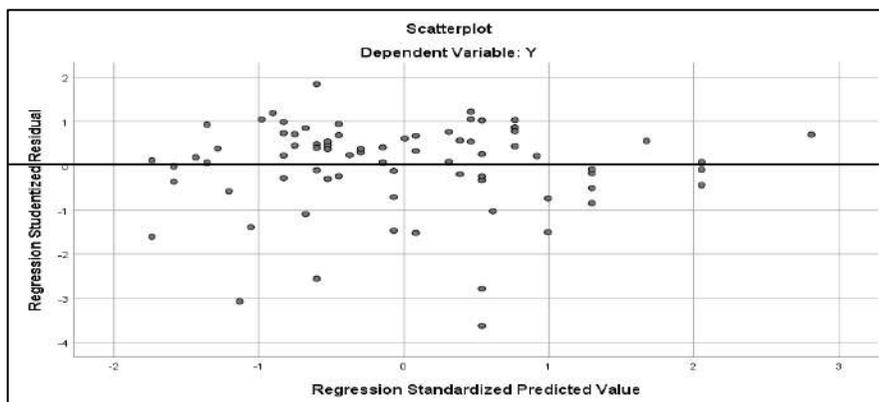
**Tabel 4.16**  
**Rekapitulasi Hasil Uji Linearitas Persamaan Regresi Y atas  $X_1$ ,  $X_2$**

Persamaan Regresi	Nilai P Sig	$\alpha$	$F_{hitung}$	$F_{tabel}$	Kesimpulan
$\hat{Y}$ atas $X_1$	0,207	0,05	1,304	1,910	Persamaan regresi adalah <i>linear</i>
$\hat{Y}$ atas $X_2$	0,509		0,986	1,900	Persamaan regresi adalah <i>linear</i>
<p><i>Kriteria: Persamaan regresi linear jika nilai P Sig &gt; 0,05 (5%) atau <math>F_{hitung} &lt; F_{tabel}</math></i></p>					

### 3. Uji Asumsi Heteroskedastisitas Regresi

Dalam suatu model regresi sederhana dan ganda, perlu diuji 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*

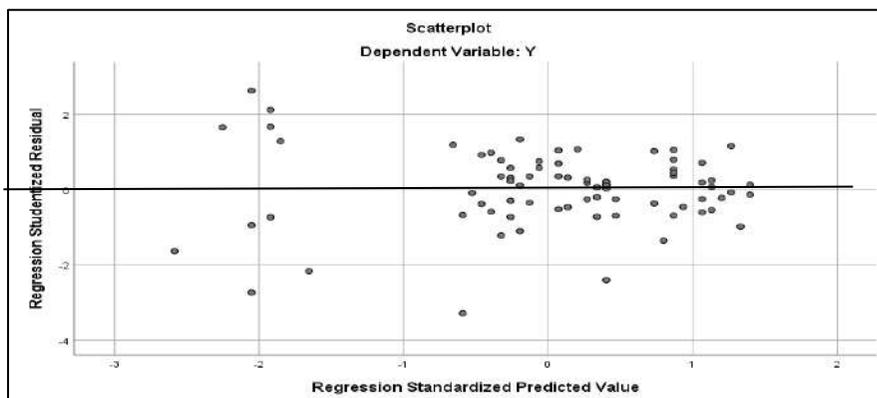
#### a. Uji Asumsi *Heteroskedastisitas* Regresi Etos Kerja Guru (Y) Atas Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah ( $X_1$ ).



**Gambar 4.7**  
**Heteroskedastisitas (Y- $X_1$ )**

Berdasarkan gambar 4.7 di atas, ternyata titik-titik menyebar di atas dan bawah titik nol pada sumbu Y, dan tidak membuat pola tertentu. Dengan demikian, dapat diinterpretasikan atau ditafsirkan bahwa *tidak terjadi heteroskedastisitas* atau dengan kata lain varian kelompok etos kerja guru (Y) atas keterampilan manajerial kepala sekolah ( $X_1$ ) adalah *homogen*.

**b. Uji Asumsi *Heteroskedastisitas* Regresi Etos Kerja Guru (Y) atas Budaya Organisasi Sekolah ( $X_2$ ).**



**Gambar 4.8**  
**Heteroskedastisitas ( $Y-X_2$ )**

Berdasarkan gambar 4.8 di atas, ternyata titik-titik menyebar di atas dan bawah titik nol pada sumbu Y, dan tidak membuat pola tertentu. Dengan demikian, dapat diinterpretasikan atau ditafsirkan bahwa *tidak terjadi heteroskedastisitas* atau dengan kata lain varian kelompok etos kerja guru (Y) atas budaya organisasi sekolah ( $X_2$ ) adalah *homogen*.

**Tabel 4.17**  
**Rekapitulasi Hasil Uji Homogenitas Varian Variabel Y atas  $X_1$ , dan  $X_2$**

Varian Kelompok	Asumsi Heteroskedastisitas	Penyebaran Titik	Kesimpulan
$Y-X_1$	Tidak terjadi Heteroskedastisitas	titik-titik menyebar di atas dan bawah titik nol pada sumbu Y	Varian kelompok homogen
$Y-X_2$	Tidak terjadi Heteroskedastisitas	titik-titik menyebar di atas dan bawah titik nol pada sumbu Y	Varian kelompok homogen
<p><i>Kriteria: Varian kelompok dapat dikatakan homogen, jika titik-titik menyebar di atas dan bawah titik nol pada sumbu Y dan tidak membuat pola tertentu.</i></p>			

## E. Pengujian Hipotesis Penelitian

Tujuan penelitian sebagaimana ditulis dalam Bab I di atas, adalah untuk menganalisis pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah ( $X_1$ ) dan Budaya Organisasi Sekolah ( $X_2$ ) terhadap Etos Kerja Guru ( $Y$ ), baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama.

Untuk membuktikannya, maka penelitian ini mengajukan tiga hipotesis penelitian yang pembuktiannya perlu diuji secara empirik. Ketiga hipotesis tersebut adalah merupakan dugaan sementara tentang pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah ( $X_1$ ) dan Budaya Organisasi Sekolah ( $X_2$ ) terhadap Etos Kerja Guru ( $Y$ ), baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama. Oleh karena itu, di bawah ini secara lebih rinci masing-masing hipotesis akan diuji sebagai berikut:

### 1. Uji t Parsial Dalam Analisis Regresi Linear Berganda

Uji t parsial merupakan salah satu uji hipotesis penelitian dalam analisis regresi linear berganda. Uji t parsial bertujuan untuk membuktikan apakah variabel bebas atau variabel independen ( $X_1$  dan  $X_2$ ) secara parsial (sendiri-sendiri) berpengaruh terhadap variabel terikat atau variabel dependen ( $Y$ ).

Pada Uji t Parsial dalam analisis regresi linear berganda ada dua acuan yang dapat dipakai sebagai dasar pengambilan keputusan, yakni:

- a. Melihat nilai signifikansi (Sig), yaitu jika nilai Signifikansi (Sig) < probabilitas 0,05, maka artinya ada pengaruh variabel bebas ( $X$ ) terhadap variabel terikat ( $Y$ ) atau *Ho ditolak, H<sub>1</sub> diterima*, sebaliknya jika nilai Signifikansi (Sig). > probabilitas 0,05, maka artinya tidak ada pengaruh variabel bebas ( $X$ ) terhadap variabel terikat ( $Y$ ) atau *Ho diterima, H<sub>1</sub> ditolak*.
- b. Membandingkan antara nilai t hitung dengan t pada tabel yaitu jika nilai t hitung > t tabel, maka artinya ada pengaruh variabel bebas ( $X$ ) terhadap variabel terikat ( $Y$ ) atau *Ho ditolak, H<sub>1</sub> diterima*, sebaliknya jika nilai t hitung < t table, maka artinya tidak ada pengaruh variabel bebas ( $X$ ) terhadap variabel terikat ( $Y$ ) atau *Ho diterima, H<sub>1</sub> ditolak*.
- c. Rumus untuk mencari nilai t tabel adalah sebagai berikut:  
 t tabel = ( $\alpha/2$  ; n-k-1 atau df residual)  
 t tabel = (0,05/2 ; 77-3-1)  
 t tabel = (0,025 ; 73)  
 “n” adalah banyaknya sampel penelitian, “k” adalah banyaknya variabel bebas dan variabel terikat (banyak variabel  $X$  + variabel  $Y$ ), dalam penelitian ini banyaknya variabel bebas

adalah 2 dan variabel terikat adalah 1. Jadi  $k = 3$ , yaitu variabel bebas keterampilan manajerial kepala sekolah ( $X_1$ ), budaya organisasi sekolah ( $X_2$ ) dan variabel terikat etos kerja guru ( $Y$ ). Dalam penelitian ini jumlah sampelnya adalah 77. Jadi  $t_{tabel} = \alpha 0,05/2 = 0,025$  ;  $77-3-1$ , maka  $t_{tabel} 0,025;73$  artinya ke samping lihat  $\alpha 0,025$  dan ke bawah lihat angka 73 (*lihat pada tabel t*)

Dalam penelitian ini, hipotesis yang diajukan untuk dibuktikan kebenarannya dengan menggunakan uji t parsial dalam analisis regresi berganda yaitu sebagai berikut:

**Hipotesis pertama:**

$H_0: \rho_{y.1} = 0$  artinya tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan keterampilan manajerial kepala sekolah ( $X_1$ ) terhadap etos kerja guru ( $Y$ ).

$H_1: \rho_{y.1} > 0$  artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan keterampilan manajerial kepala sekolah ( $X_1$ ) terhadap etos kerja guru ( $Y$ ).

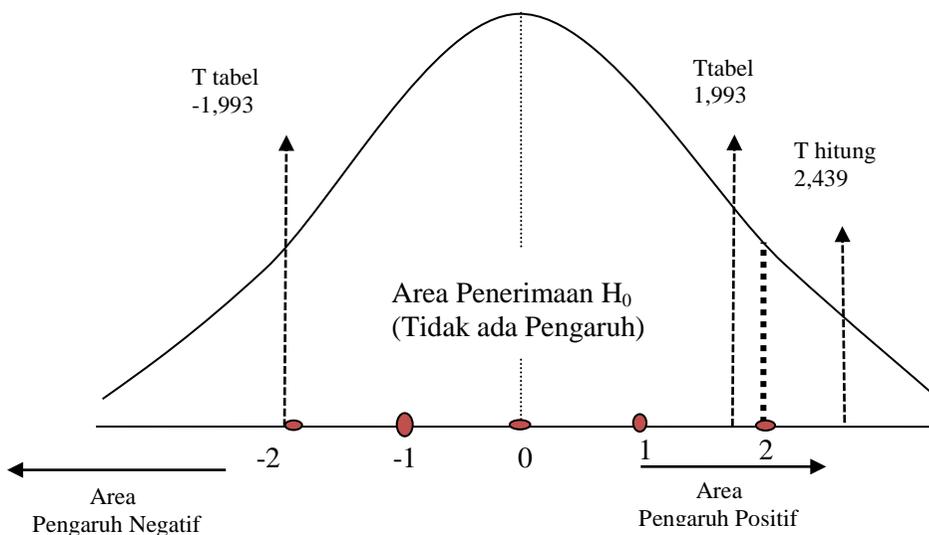
**Tabel 4.18**  
**Uji t Parsial Dalam Analisis Regresi Linear Berganda**  
**Uji Pengaruh  $X_1$  Terhadap  $Y$**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
(Constant)	66.835	14.258		4.687	.000	
Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah	.243	.100	.256	<b>2.439</b>	<b>.017</b>	
Budaya Organisasi Sekolah	.282	.087	.340	3.231	.002	

a. Dependent Variable: Etos Kerja Guru

Berdasarkan tabel 4.20 *output SPSS "Coefficients"* di atas, diketahui nilai Signifikansi (Sig) variabel keterampilan manajerial kepala sekolah ( $X_1$ ) adalah sebesar  $0,017 < \text{probabilitas } 0,05$  dan  $t_{hitung}$  adalah  $2,439 > t_{tabel} (0,025;73)$  adalah  $1,993$  ( $t_{hit} = 2,857 > t_{tab} = 1,993$ ). Dengan demikian  $H_0$  ditolak,  $H_1$  diterima artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan keterampilan manajerial kepala sekolah ( $X_1$ ) terhadap etos kerja guru ( $Y$ ). Untuk lebih jelasnya

dapat dilihat pada gambar kurva regresi linear  $X_1-Y$ , yang menunjukkan  $t$  hitung sebesar 2,439 terletak di area pengaruh positif.



**Gambar 4.9**  
**Kurva Regresi Linear  $X_1-Y$**

Untuk mengetahui besarnya pengaruh keterampilan manajerial kepala sekolah ( $X_1$ ) terhadap etos kerja guru ( $Y$ ) dalam persentase dapat dilihat pada tabel koefisien determinasi sebagai berikut:

**Tabel 4.19**  
**Besarnya Pengaruh (Koefisien Determinasi) ( $\rho_{y.1}$ )**

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,326 <sup>a</sup>	<b>,106</b>	,094	11,911
a. Predictors: (Constant), Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah				
b. Dependent Variable: Etos Kerja Guru				

Berdasarkan tabel 4.21 tentang besarnya pengaruh (koefisien determinasi)  $R^2$  (*R square*) = 0,106, yang berarti bahwa Keterampilan manajerial kepala sekolah memberikan pengaruh terhadap etos kerja guru sebesar 10,6% dan sisanya yaitu 89,4% ditentukan oleh faktor lainnya. Sedangkan arah pengaruh atau

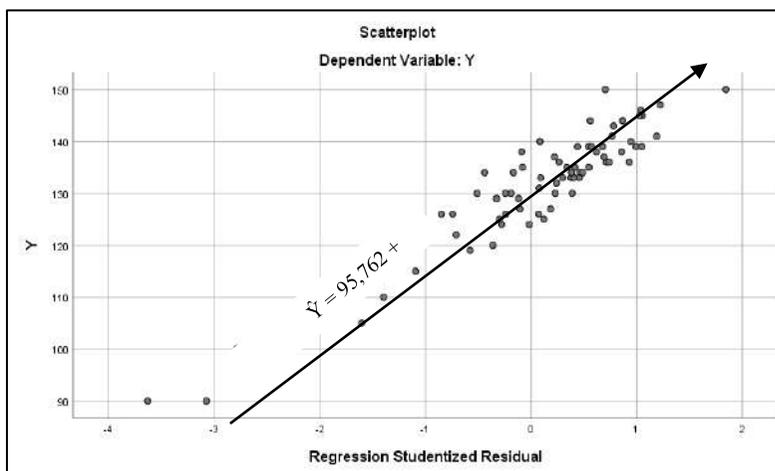
koefisien regresi sederhana etos kerja guru atas keterampilan manajerial kepala sekolah, adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.20**  
**Arah Pengaruh (Koefisien Regresi Sederhana) ( $\rho_{y.1}$ )**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	<b>95.762</b>	11.775		8.133	.000
	Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah	<b>.309</b>	.104	.326	2.984	.004

a. Dependent Variable: Etos Kerja Guru

Arah pengaruh dapat dilihat dari hasil analisis regresi sederhana, yang menunjukkan persamaan regresi linear sederhana (*unstandardized coefficients B*)  $\hat{Y} = 95,762 + 0,309 X_1$  yang berarti bahwa setiap peningkatan satu unit skor keterampilan manajerial kepala sekolah, akan memberikan pengaruh terhadap peningkatan skor etos kerja guru sebesar 96,071 Untuk memperjelas arah persamaan regresi, dapat dilihat pada diagram pencar sebagai berikut:



**Gambar 4.10**  
**Diagram Pencar Persamaan Regresi Y atas  $X_1$**

**Hipotesis Kedua:**

Ho:  $\rho_{y.2} = 0$  artinya tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi sekolah ( $X_2$ ) terhadap etos kerja guru (Y).

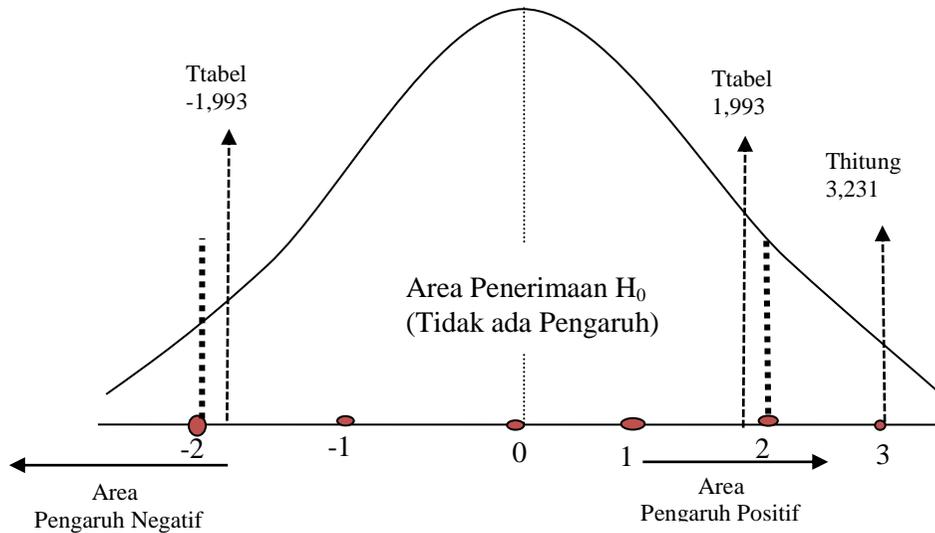
Hi:  $\rho_{y.2} > 0$  artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi sekolah ( $X_2$ ) terhadap etos kerja guru (Y).

**Tabel 4.21**  
**Uji t Parsial Dalam Analisis Regresi Linear Berganda**  
**Uji Pengaruh  $X_2$  Terhadap Y**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
(Constant)	66.835	14.258		4.687	.000	
Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah	.243	.100	.256	2.439	.017	
Budaya Organisasi Sekolah	.282	.087	.340	<b>3.231</b>	<b>.002</b>	

a. Dependent Variable: Etos Kerja Guru

Berdasarkan tabel 4.23 *output SPSS* "Coefficients" di atas, diketahui nilai Signifikansi (Sig) variabel budaya organisasi sekolah ( $X_2$ ) adalah sebesar  $0,002 < \text{probabilitas } 0,05$  dan  $t_{\text{hitung}}$  adalah  $3,231 > t_{\text{tabel}} (0,025; 73)$  adalah  $1,993$  ( $t_{\text{hit}} = 3,231 > t_{\text{tab}} = 1,993$ ). Dengan demikian *Ho ditolak*, *H<sub>1</sub> diterima* artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi sekolah ( $X_2$ ) terhadap etos kerja guru (Y). Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar kurva regresi linear  $X_2$ -Y, yang menunjukkan  $t_{\text{hitung}}$  sebesar 3,231 terletak di area pengaruh positif.



**Gambar 4.11**  
**Kurva Regresi Linear  $X_1$ - $Y$**

Untuk mengetahui besarnya pengaruh budaya organisasi sekolah ( $X_2$ ) terhadap etos kerja guru ( $Y$ ) dalam persentase dapat dilihat pada tabel koefisien determinasi sebagai berikut:

**Tabel 4.22**  
**Besarnya Pengaruh (Koefisien Determinasi) ( $\rho_{y.2}$ )**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,392 <sup>a</sup>	<b>,154</b>	,142	11,590
a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi Sekolah				

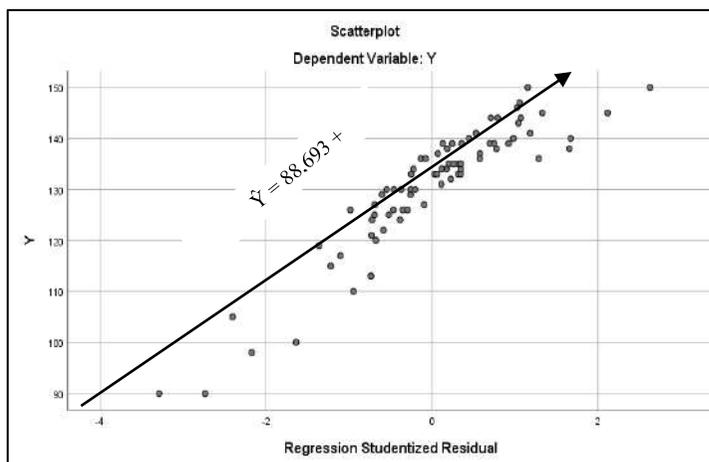
Berdasarkan tabel 4.24 tentang besarnya pengaruh (koefisien determinasi)  $R^2$  ( $R$  square) = 0,154, yang berarti bahwa budaya organisasi sekolah memberikan pengaruh terhadap etos kerja guru sebesar 15,4% dan sisanya yaitu 84,6% ditentukan oleh faktor lainnya. Sedangkan arah pengaruh atau koefisien regresi sederhana etos kerja guru atas kecerdasan spiritual, adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.23**  
**Arah Pengaruh (Koefisien Regresi Sederhana) ( $\rho_{y2}$ )**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
(Constant)	<b>88.693</b>	11.451		7.746	.000	
Budaya Organisasi Sekolah	<b>.326</b>	.088	.392	3.690	.000	

a. Dependent Variable: Etos Kerja Guru

Arah pengaruh dapat dilihat dari hasil analisis regresi sederhana, yang menunjukkan persamaan regresi linear sederhana (*unstandardized coefficients B*)  $\hat{Y} = 88,693 + 0,326 X_2$  yang berarti bahwa setiap peningkatan satu unit skor budaya organisasi sekolah, akan memberikan pengaruh terhadap peningkatan skor etos kerja guru sebesar 89,019. Untuk memperjelas arah persamaan regresi, dapat dilihat pada diagram pencar sebagai berikut:



**Gambar 4.12**  
**Diagram Pencar Persamaan Regresi Y atas  $X_2$**

## 2. Uji F Simultan (Uji F) Dalam Analisis Regresi Linear Berganda

Uji F simultan dalam analisis regresi linear berganda bertujuan untuk membuktikan apakah variabel bebas atau variabel independen ( $X_1$  dan  $X_2$ ) secara serempak/simultan atau bersama-

sama berpengaruh terhadap variabel terikat atau variabel dependen (Y).

Dasar untuk melihat F tabel, dalam pengujian hipotesis pada model regresi, linear berganda, perlu menentukan derajat kebebasan atau *degree of freedom* (df) atau dikenal dengan df2 dan juga dalam F tabel disimbolkan dengan N2. Hal ini ditentukan dengan rumus:

$$df1 = k - 1$$

$$df2 = n - k$$

Keterangan: “n” adalah banyaknya sampel, “k” adalah banyaknya variabel (bebas dan terikat) atau jumlah variabel X ditambah variabel Y.

Dalam pengujian hipotesis dengan uji F simultan (uji F) dalam analisis regresi linear berganda dapat menggunakan tingkat kepercayaan 95% atau probabilitas 0,05 atau 5%. Pada  $df1 = 3 - 1 = 2$  dan  $df2 = 77 - 3 = 74$ , artinya nilai  $F_{tabel}$  dapat dilihat ke kanan 2, dan ke bawah 74, maka diperoleh nilai  $F_{tabel}$  adalah 3.120 Dasar pengambilan keputusan untuk uji F (simultan) dalam analisis regresi linear berganda, adalah:

- a. Berdasarkan nilai F hitung dan F tabel yaitu: jika nilai F hitung  $> F$  tabel, maka variabel bebas (X) berpengaruh terhadap variabel terikat (Y). Sebaliknya jika nilai F hitung  $< F$  tabel, maka variabel bebas (X) tidak berpengaruh terhadap variabel terikat (Y).
- b. Berdasarkan nilai signifikansi (nilai Sig) yaitu jika nilai Sig.  $<$  probabilitas (0.05 atau 5%), maka variabel bebas (X) berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat (Y). Sebaliknya jika nilai Sig.  $>$  probabilitas (0.05 atau 5%), maka variabel bebas (X) tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat (Y).

Dalam penelitian ini, uji F Simultan dalam analisis regresi linear berganda dipergunakan untuk menguji atau membuktikan hipotesis penelitian ketiga sebagai berikut:

***Hipotesis Ketiga:***

Ho:  $R_{y1.2} = 0$  artinya tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan keterampilan manajerial kepala sekolah ( $X_1$ ) dan budaya organisasi sekolah ( $X_2$ ) secara simultan terhadap etos kerja guru (Y)

Hi:  $R_{y1.2} > 0$  artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan keterampilan manajerial kepala sekolah ( $X_1$ ) dan budaya organisasi sekolah ( $X_2$ ) secara simultan terhadap etos kerja guru (Y)

Berdasarkan hasil uji F simultan (uji F) dalam analisis regresi linear berganda, melalui SPSS, diperoleh tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.24**  
**Uji F Simultan (Uji F) Dalam Analisis Regresi Linear Berganda  $X_1, X_2$  Terhadap Y**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Regression	2578.568	2	1289.284	<b>10.232</b>	<b>.000<sup>b</sup></b>
	Residual	9324.653	74	126.009		
	Total	11903.221	76			

a. Dependent Variable: Etos Kerja Guru  
b. Predictors: (Constant), Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah, Budaya Organisasi Sekolah.

Berdasarkan Tabel 4.26 di atas, tentang hasil uji F dalam analisis regresi linear berganda, diperoleh nilai  $F_{hitung}$  10,232 yang menunjukkan lebih besar dari pada nilai  $F_{tabel}$  3,120 ( $F_{hit}$  10,232 >  $F_{tab}$  3,120) dan nilai signifikansi (Sig) 0,000 < probability 0,05. Dengan demikian, berdasarkan cara pengambilan keputusan untuk uji F (simultan) dalam analisis regresi linear berganda, maka dapat disimpulkan bahwa *Ho ditolak* dan *Hi diterima*, artinya Terdapat pengaruh positif dan signifikan keterampilan manajerial kepala sekolah ( $X_1$ ) dan budaya organisasi sekolah ( $X_2$ ) secara bersama-sama atau simultan terhadap etos kerja guru (Y).

Untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel bebas keterampilan manajerial kepala sekolah ( $X_1$ ) dan budaya organisasi sekolah ( $X_2$ ) jika diuji secara bersama-sama atau simultan terhadap etos kerja guru (Y) dalam persentase dapat dilihat pada tabel koefisien determinasi sebagai berikut:

**Tabel 4.25**  
**Besar Pengaruh (Koefisien Determinasi Ganda) ( $R_{y.1.2}$ )**

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,465 a	,217	,195	11.225

a. Dependent Variable: Etos Kerja Guru  
b. Predictors: (Constant), Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah, Budaya Organisasi Sekolah.

Berdasarkan Tabel 4.27 di atas, bahwa besarnya pengaruh ditunjukkan oleh koefisien determinasi  $R^2$  (*R square*) = 0,217, yang berarti bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah ( $X_1$ ) dan budaya organisasi sekolah ( $X_2$ ) secara bersama-sama atau simultan memberikan pengaruh terhadap etos kerja guru sebesar 21,7% dan sisanya yaitu 78,3% ditentukan oleh faktor lainnya. Sedangkan arah pengaruh atau koefisien regresi linear berganda etos kerja guru atas keterampilan manajerial kepala sekolah dan budaya organisasi sekolah secara bersama-sama adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.26**  
**Arah Pengaruh (Koefisien Regresi Ganda) ( $R_{y.1.2}$ )**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model	Unstandardized Coefficients		Standard ized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
(Constant)	<b>66.835</b>	14.258		4.687	.000	
Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah	<b>.243</b>	.100	.256	2.439	.017	
Budaya Organisasi Sekolah	<b>.282</b>	.087	.340	3.231	.002	

a. Dependent Variable: Etos Kerja Guru

Memperhatikan Tabel 4.28 di atas, tentang hasil analisis regresi ganda, menunjukkan persamaan regresi (*unstandardized coefficients B*)  $\hat{Y} = 66,853 + 0,243 X_1 + 0,282 X_2$  yang berarti bahwa setiap peningkatan skor keterampilan manajerial kepala sekolah dan budaya organisasi sekolah secara bersama-sama atau simultan, akan memberikan pengaruh terhadap peningkatan etos kerja guru, sebesar 67,378. Adapun rekapitulasi hasil pembuktian atau uji ketiga hipotesis penelitian adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.27**  
**Rekapitulasi Hasil Uji t Parsial dan Uji F Simultan**  
**Dalam Analisis Regresi Linear Berganda**  
**(Pengujian Hipotesis Penelitian 1- 3)**

Hipotesis	Kriteria Pengambilan Keputusan				Kesimpulan
	Perbandingan nilai t		Perbandingan nilai Signifikansi		
	$t_{hitung}$	$t_{tabel}$	Nilai Sig	$\alpha = 0,05$	
Kesatu Y- $X_1$	2,439	1,993	0,017	0,05	<i>Ho ditolak</i> , artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan keterampilan manajerial kepala sekolah ( $X_1$ ) terhadap etos kerja guru (Y)
Kedua Y- $X_2$	3,231	1,993	0,002		<i>Ho ditolak</i> , artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi sekolah ( $X_2$ ) terhadap etos kerja guru(Y)
Ketiga Y- $X_1, X_2$	$F_{hitung}$	$F_{tabel}$	0,000		<i>Ho ditolak</i> , artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan keterampilan manajerial kepala sekolah ( $X_1$ ) dan budaya organisasi sekolah ( $X_2$ ) secara simultan terhadap etos kerja guru (Y)
	10,232	3,120			

## F. Pembahasan Hasil Penelitian

Secara keseluruhan temuan dalam penelitian ini, dapat dibahas dengan cara mendiskusikan dan mengkonfirmasi terhadap teori-teori yang sudah ada dan telah dikemukakan pada bab II di atas, maupun hasil-hasil penelitian sebelumnya, kemudian memberikan penjelasan apakah hasil penelitian ini mendukung atau sejalan maupun menolak atau bertentangan dengan teori-teori maupun hasil penelitian sebagaimana dimaksud di atas.

## 1. Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Terhadap Etos Kerja Guru

Hasil penelitian dan pengujian hipotesis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan keterampilan manajerial kepala sekolah terhadap etos kerja guru berdasarkan hasil uji t parsial dalam analisis regresi linear berganda, dengan besarnya pengaruh 10,6%.

Hasil temuan di atas menunjukkan bahwa keterampilan manajerial yang dimiliki oleh kepala sekolah dapat mempengaruhi etos kerja para guru. Dengan ketrampilan berupa *Technical Skills*, *Human Skills*, *Conceptual Skills*, kepala sekolah dapat mendistribusikan tugas operasional sekolah kepada guru sesuai kompetensinya, memahami aspirasi dan memberi motivasi untuk memperoleh peran aktif kepada guru, serta menentukan perencanaan, strategi, dan merumuskan kebijakan efektif, sehingga mampu menumbuhkan etos kerja guru-guru dibawah binaannya. Hal ini sejalan dengan pendapat Ulil Multazam yang menyatakan keterampilan manajerial kepala sekolah maksudnya adalah kemampuan kepala sekolah dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen berupa: 1) kemampuan menyusun dan merencanakan program sekolah, menerapkan strategi pembelajaran, dan melak-sanakan perencanaan denga tepat guna, 2) kemampuan untuk menyusun unit-unit kerja, membagi tugas dan tanggung jawab serta mengelola sumber daya manusia, 3) kemampuan mengambil kepu-tusan dan kepiawaian berkomunikasi, 4) kemampuan melaksanakan supervisi.<sup>4</sup> Fungsi manajemen ini merupakan tahapan-tahapan pada implementasi keterampilan manajerial mulai dari konsep, perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi.

. Keterampilan manajerial kepala sekolah sangat penting dalam membentuk etos kerja guru, melalui keterampilan manajerial kepala sekolah akan dapat mengatur dan mengarahkan guru-guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik dan pengajar. Upaya untuk membentuk etos kerja guru dilakukan oleh kepala sekolah melalui beberapa kecerdasan yang dimilikinya. Sebagaimana disampaikan oleh Rosyada bahwa untuk melaksanakan fungsi manajerialnya kepala sekolah hendaknya memiliki tiga kecerdasan. *Pertama*, penguasaan terhadap berbagai pengetahuan berkaitan dengan tugasnya pada

---

<sup>4</sup> Ulil Multazam , “Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Implikasinya Bagi Kinerja Guru,” Ta’dibi : dalam *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* STAI Luqman al Hakim Surabaya, Vol. 5, No. 2 Tahun 2017, hal. 27.

bidang pendidikan, berupa kemampuan dalam menyusun kurikulum, merencanakan pembelajaran, menentukan strategi pembelajaran, evaluasi, pengelolaan kelas dan berbagai pengetahuan tentang pendidikan dan pembelajaran. *Kedua*, kedewasaan kepala sekolah berupa kesiapan untuk menerima orang lain, menghargai orang lain, selalu respek dengan guru-gurunya, seluruh orang tua siswa bahkan respek dengan tokoh-tokoh pendidikan yang ada. *Ketiga*, keluasan wawasan kepala sekolah dengan memiliki ide-ide besar untuk kemajuan sekolahnya, mampu mengorganisir seluruh staff untuk melaksanakan program yang sudah ditetapkan, mampu memotivasi seluruh staf akademik dan staf non akademik, serta menghargai seluruh stafnya.<sup>5</sup>

Dalam upaya membentuk etos kerja guru, kepala sekolah tidak cukup hanya dengan memiliki kecerdasan tersebut tetapi disempurnakan dengan kualitas kepribadiannya. Kepribadian dimaksud terakumulasi pada persyaratan menjadi pemimpin sebagaimana disampaikan Elsbree dan Reutter dikutip Ngalim Purwanto menyampaikan syarat-syarat bagi seorang pemimpin memiliki: (1) sifat-sifat personal dan sosial yang baik, (2) kecakapan intelektual, (3) latar belakang pengetahuan yang sesuai, (4) pengetahuan tentang filsafat pendidikan dan bimbingan, (5) kecakapan dan sikap terhadap pengajaran dan teknik teknik mengajar, (6) pengalaman profesional dan nonprofesional, (7) potensi untuk mengembangkan profesinya, dan (8) kesehatan fisik dan mental.<sup>6</sup> Peningkatan mutu pendidikan dan pelaksanaan kegiatan belajar mengajar di kelas tentu saja bermuara dari kepala sekolah, tidak jarang guru melaksanakan tugasnya sebagai seorang pendidik di kelas karena berkaca kepada kebijakan dan tindakan kepala sekolah yang merupakan cerminan seorang pemimpin yang diharapkan.

Keterampilan manajerial adalah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang dalam mengelola sumber daya organisasi berdasarkan kompetensi yang ditetapkan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan.<sup>7</sup> Tanpa adanya keterampilan manajerial kepala sekolah yang benar-benar mumpuni jelas tidak akan bersinergi dengan peran guru dan warga sekolah yang lainnya. Walau bagaimanapun kepala sekolah sebagai penyemangat atau bahkan seniornya guru dalam menjalankan tugas belajar mengajar. Terkadang kebijakan kepala

---

<sup>5</sup>Dede Rosyada, *Madrasah dan Profesionalisme Guru Dalam Arus Dinamika Pendidikan Islam di Era Otonomi Daerah*,..., hal. 189

<sup>6</sup>M. Ngalim Purwanto, *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan*,..., hal. 53

<sup>7</sup>Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran*, Bandung: Alfabeta, 2009, hal. 68.

sekolah yang kurang memberikan respon positif terhadap guru yang berprestasi dan rajin dalam melaksanakan tugasnya, bahkan ada juga kepala sekolah yang tidak respek melihat guru yang acuh tak acuh terhadap kemajuan sekolah dalam bidang peningkatan mutu pendidikan. Kebijakan seperti ini harus dihindari karena akan menghambat tumbuhnya etos kerja guru.

Temuan ini juga memberikan penguatan terhadap penelitian sebelumnya yang menyimpulkan bahwa kepala sekolah memberikan peran positif dalam meningkatkan etos kerja guru.<sup>8</sup> Kepala sekolah sebagai manajer tertinggi di sekolah bertanggung jawab terhadap kualitas pendidikan di sekolahnya. Kepala Sekolah adalah manajer bagi para guru di sekolah. Pemikiran dan kebijakannya akan sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan terhadap kemajuan sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah harus mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan guru, staf, siswa orang tua siswa dan pihak lain yang terkait untuk bersinergi dalam mencapai tujuan sekolah.

Etos kerja menurut Mochtar Bukhori ialah sikap terhadap kerja, pandangan terhadap kerja, ciri-ciri atau sifat mengenai cara bekerja, yang dimiliki seseorang, suatu golongan atau suatu bangsa.<sup>9</sup> Merujuk pada pengertian tersebut etos kerja guru dapat dipahami sebagai sikap dan pandangan guru atas pekerjaan yang menjadi profesinya. Etos kerja guru perlu dipupuk dan dikembangkan secara terus menerus melalui implementasi kemampuan teknis dan kemampuan dalam mengkondisikan suasana kondusif yang dimiliki kepala sekolah, karena diantara faktor penentu terhadap peningkatan etos kerja guru adalah masalah keterampilan manajerial kepala sekolah.

Keterampilan manajerial kepala sekolah akan mewarnai etos kerja dan mengkoordinasikan seluruh fungsi-fungsi guru dan staf sekolah dalam mendukung terwujudnya tujuan sekolah. Untuk itu, kepala sekolah yang bertugas mengelola sekolah harus memiliki kompetensi lainnya, karena itu kepala sekolah diharapkan selalu belajar dari pekerjaan sehari-hari terutama dari cara kerja para guru dan staf sekolah, melakukan observasi secara terencana tentang kegiatan-kegiatan manajemen, banyak membaca tentang hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan yang sedang dilaksanakan, memanfaatkan hasil-hasil penelitian orang lain, berfikir untuk masa yang akan datang

---

<sup>8</sup> Syukri, A., Nuzuar, N., & Warsah, I. "Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru," dalam *Journal Of Administration and Educational Management (ALIGNMENT)*, Vol. 2, No.1 Tahun 2019, hal. 48-60.

<sup>9</sup>Mochtar Bukhori, *Pendidikan dalam Pembangunan*, Yogyakarta : Tiara Wacana, 1994, hal. 40.

dan merumuskan ide-ide yang dapat diuji cobakan. Untuk itu, maka kepala sekolah mutlak harus memiliki keterampilan manajerial agar etos kerja gurunya dapat meningkat secara optimal.

## 2. Pengaruh Budaya Organisasi Sekolah Terhadap Etos Kerja Guru

Hasil penelitian dan pengujian hipotesis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi sekolah terhadap etos kerja guru dengan besarnya pengaruh 15,4%. Temuan ini mendukung teori yang dikemukakan oleh Ananta sebagaimana dikutip Sutarja Fahrudin bahwa etos kerja dapat dipengaruhi oleh budaya organisasi yang meliputi: (1) usaha keras sebagai kewajiban moral dan religius bagi setiap orang untuk mengisi hidupnya, (2) menghargai waktu kerja, (3) bertanggung jawab dalam melakukan pekerjaan, (4) menginginkan produktivitas tinggi, (5) merasa bangga terhadap profesi dan lembaganya, (6) loyal terhadap profesi dan lembaganya, (7) selalu berpartisipasi, (8) bersifat jujur.<sup>10</sup>

Temuan penelitian ini juga memperkuat pendapat Anak Agung Ngurah Gede Sadiartha yang menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan hasil cipta, rasa dan karya manusia baik berupa benda atau pengetahuan yang dapat memberikan manfaat bagi anggota organisasi. Budaya organisasi yang baik akan memberikan pengaruh terhadap motivasi anggota dalam bekerja dan berupaya untuk mencapai moralitas dan ketulusan dalam bekerja (etos kerja) untuk mewujudkan tujuan bersama yang telah disepakati.<sup>11</sup> Budaya organisasi yang kuat dicirikan oleh nilai inti dari organisasi yang dianut dengan kuat, diatur dengan baik, dan dirasakan bersama secara luas. Makin banyak anggota yang menerima nilai-nilai inti, menyetujui sesuai dengan jajaran tingkat kepentingannya dan merasa sangat terikat kepadanya sehingga menjadi budaya organisasi, maka makin baik etos kerja orang-orang dalam organisasi tersebut.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa etos kerja guru dipengaruhi oleh faktor lain sebesar 84,6%. Faktor tersebut dapat berupa nilai atau norma yang diyakini dan dianut oleh para guru. Sebagai seorang muslim nilai-nilai yang menjadi dasar dalam berorganisasi sebagaimana dikemukakan oleh Riyuzen Praja Tuala, yaitu: *keikhlasan*, yaitu melaksanakan tugas dengan sebaik mungkin

---

<sup>10</sup>Sutarja Fahrudin, "Pengaruh Perilaku Dan Budaya Organisasi Terhadap Etos Kerja Guru Sekolah Menengah Pertama Negeri," dalam *Edum Journal*, STKIP Muhammadiyah Kuningan Jawa Barat, Vol 3, No 1 Tahun 2020. hal. 61

<sup>11</sup>Anak Agung Ngurah Gede Sadiartha, *Buku Ajar Budaya Organisasi*, Denpasar: PT. Percetakan Bali, 2015, hal. 92

dan penuh rasa tanggung jawab dengan niat yang bersih. *Amanah*, yaitu melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab didukung dengan sifat kejujuran dan kecerdasan yang dimiliki guru. *Jamaah*, yaitu kesetiakawanan antar sesama anggota organisasi dan juga saling membantu antar sesama anggota organisasi dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya.<sup>12</sup> Nilai-nilai tersebut mengerucut pada satu keyakinan bahwa bekerja adalah ibadah. Sekolah merupakan organisasi dimana aktivitasnya mengandung unsur-unsur amal shaleh, apabila dikerjakan dengan tulus ikhlas dan amanah serta dengan niat beribadah tidak hanya mendapatkan manfaat ekonomis (duniawi), tetapi juga manfaat duniawi dan ukhrawi berupa ridha Allah SWT

### G. Keterbatasan Penelitian

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. *Jumlah variabel yang diteliti*; Dalam penelitian ini variabel bebas yang diteliti dan diduga berpengaruh terhadap etos kerja guru hanya dua variabel bebas, padahal banyak variabel lain yang kemungkinan juga dapat mempengaruhi etos kerja guru. Oleh karena itu, hal ini merupakan salah satu keterbatasan dalam penelitian ini.
2. Instrumen pengumpul data; Dalam penelitian ini, peneliti mengembangkan instrumen pengumpul data sendiri bukan instrumen yang sudah standar, walaupun peneliti telah berusaha melakukan kalibrasi instrumen dengan menguji validitas dan reliabilitas instrumen, namun kemungkinan adanya kelemahan pada instrumen sangat dimungkinkan.
3. Sampel Penelitian; Dalam penelitian ini, peneliti hanya menggunakan sampel sebanyak 77 orang sebagai responden dalam penelitian ini. Hal ini dapat menjadikan keterbatasan penelitian karena jumlah sampel kurang menyeluruh.
4. Penelitian ini hanya dilaksanakan pada di MTs. Serpong, MTs. Nurul Falah Lengkong, MTs. Nurul Falah Ciater, MTs. Nur As-Sholihat sehingga hasil analisis dari penelitian ini hanya menjadi generalisasi terhadap seluruh populasi yang ada di MTs dimana penelitian dilakukan, serta memiliki karakteristik sama dengan sampel yang dipilih pada penelitian.

Oleh karena masih adanya kemungkinan keterbatasan atau kelemahan-kelemahan dalam penelitian ini, baik secara konseptual

---

<sup>12</sup>Riyuzen Praja Tuala, *Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Di Lembaga Pendidikan Islam*, Bandar Lampung: Pusaka Media, 2020, hal. 49

maupun teknis operasional pelaksanaan penelitian, maka hasil penelitian ini perlu dilanjutkan dengan penelitian-penelitian serupa, terutama mengenai etos kerja guru dalam kaitannya dengan variabel-variabel *independent* lainnya.

## **BAB V**

### **P E N U T U P**

Pada bab V ini akan disajikan kesimpulan hasil penelitian, implikasi dan saran-saran atau rekomendasi untuk berbagai pihak yang berkepentingan dan memiliki keterkaitan baik langsung maupun tidak langsung dengan permasalahan yang diteliti.

#### **A. Kesimpulan Hasil Penelitian**

Berdasarkan hasil pengolahan data, temuan hasil penelitian, dan pembahasan, maka penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan keterampilan manajerial kepala sekolah terhadap etos kerja guru MTs. Serpong, MTs. Nurul Falah Lengkong Gudang, MTs. Nurul Falah Ciater, dan MTs. Nur As-Sholihat berdasarkan hasil uji t parsial dalam analisis regresi linear berganda, yang menunjukkan bahwa t hasil perhitungan ( $t_{hitung}$ ) adalah 2,439 dan t pada tabel ( $t_{tabel}$ ) adalah 1,993 ( $t_{hitung} = 2,439 > t_{tabel} = 1,993$ ) dan nilai signifikansi  $0,017 <$  dari probabilitas  $0,05/5\%$ . Besarnya pengaruh ditunjukkan dengan oleh koefisien determinasi  $R^2$  ( $R \text{ square}$ ) = 0,146, yang berarti bahwa Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah memberikan pengaruh terhadap Etos Kerja Guru sebesar 10,6% dan sisanya yaitu 89,4% ditentukan oleh faktor lainnya. Sedangkan arah pengaruh dapat dilihat dari hasil analisis regresi linear sederhana, yang menunjukkan persamaan regresi linear sederhana (*unstandardized coefficients B*)  $\hat{Y} = 95,762 + 0,309 X_1$  yang berarti bahwa setiap peningkatan satu unit skor keterampilan manajerial kepala sekolah, akan

- memberikan pengaruh terhadap peningkatan skor etos kerja guru sebesar 96,071.
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi sekolah terhadap etos kerja guru MTs. Serpong, MTs. Nurul Falah Lengkong Gudang, MTs. Nurul Falah Ciater, dan MTs. Nur As-Sholihat berdasarkan hasil uji t parsial dalam analisis regresi linear berganda, yang menunjukkan bahwa t hasil perhitungan ( $t_{hitung}$ ) adalah 3,231 dan t pada tabel ( $t_{tabel}$ ) adalah 1,993 ( $t_{hitung} = 3,231 > t_{tabel} = 1,993$ ) dan nilai signifikansi  $0,002 <$  dari probabilitas  $0,05/5\%$ . Besarnya pengaruh ditunjukkan oleh koefisien determinasi  $R^2$  (*Rsquare*) = 0,154, yang berarti bahwa budaya organisasi sekolah memberikan pengaruh terhadap etos kerja guru sebesar 15,4% dan sisanya yaitu 84,6% ditentukan oleh faktor lainnya. Sedangkan arah pengaruh dapat dilihat dari hasil analisis regresi sederhana, yang menunjukkan persamaan regresi linear sederhana (*unstandardized coefficients B*)  $\hat{Y} = 88,693 + 0,326 X_2$  yang berarti bahwa setiap peningkatan satu unit skor kecerdasan spiritual, akan memberikan pengaruh terhadap peningkatan skor etos kerja guru sebesar 89,019.
  3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan keterampilan manajerial kepala sekolah dan budaya organisasi sekolah jika diuji secara bersama-sama atau simultan terhadap etos kerja guru MTs. Serpong, MTs. Nurul Falah Lengkong Gudang, MTs. Nurul Falah Ciater, dan MTs. Nur As-Sholihat berdasarkan hasil uji F simultan (Uji F) dalam analisis regresi linear berganda, yang menunjukkan nilai F hitung 10,232 lebih besar dari pada nilai F tabel 3,120 ( $F_{hit} = 10,232 > F_{tab} = 3,120$ ) dan nilai signifikansi (Sig)  $0.000 <$  probability 0.05. Besarnya pengaruh ditunjukkan oleh koefisien determinasi  $R^2$  (*R square*) = 0,217 yang berarti bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah dan budaya organisasi sekolah secara bersama-sama atau simultan memberikan pengaruh terhadap etos kerja guru sebesar 21,7% dan sisanya yaitu 78,3% ditentukan oleh faktor lainnya. Sedangkan arah pengaruh dapat dilihat dari hasil analisis regresi linear berganda, yang menunjukkan persamaan regresi (*unstandardized coefficients B*)  $\hat{Y} = 66,853 + 0,243 X_1 + 0,282 X_2$ . Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan skor keterampilan manajerial kepala sekolah dan budaya organisasi sekolah secara bersama-sama atau simultan, akan memberikan pengaruh terhadap peningkatan etos kerja guru, sebesar 67,378.

## B. Implikasi Hasil Penelitian

Berdasarkan pembahasan dan kesimpulan penelitian, maka dapat dirumuskan beberapa implikasi hasil penelitian. Perumusan

implikasi hasil penelitian menekankan kepada upaya meningkatkan etos kerja guru melalui peningkatan keterampilan manajerial kepala sekolah dan budaya organisasi sekolah. Secara umum tujuan penelitian ini adalah untuk meningkatkan etos kerja guru di MTs. Serpong, MTs. Nurul Falah Lengkong Gudang, MTs. Nurul Falah Ciater, MTs. Nur As-Sholihat.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa etos kerja guru dapat ditingkatkan melalui peningkatan keterampilan manajerial kepala sekolah dan budaya organisasi sekolah, baik dilakukan secara sendiri-sendiri maupun secara simultan atau bersama-sama. Oleh karena itu, implikasi peningkatan etos kerja guru dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Implikasi Dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru Melalui Peningkatan Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah memberikan pengaruh terhadap etos kerja guru sebesar 10,6% artinya semakin baik keterampilan manajerial kepala sekolah, maka semakin baik etos kerja guru. Oleh karena itu, hasil penelitian ini memberikan implikasi bahwa:

- a. Kepala sekolah harus meningkatkan keterampilan manajerialnya agar dapat mendorong guru untuk bekerja dengan etos yang tinggi.
  - b. Kepala sekolah harus mampu merencanakan dan mengkoordinasikan semua kegiatan sekolah secara transparan kepada guru agar etos kerja guru tumbuh dan berkembang dengan baik.
  - c. Kepala sekolah harus memberi kesempatan seluas-luasnya kepada guru dan menjauhkan dari tekanan yang dapat mengganggu etos kerja guru dalam melaksanakan tugasnya kompotensinya masing-masing.
  - d. Kepala sekolah harus memastikan bahwa etos kerja guru akan tumbuh dan berkembang dengan diberikan kepercayaan dan bekerja tanpa paksaan.
  - e. Kepala sekolah harus senantiasa menganalisis etos kerja guru berdasarkan pengamatan terhadap guru dalam melaksanakan setiap kegiatan sekolah yang ditugaskan kepadanya.
  - f. Kepala sekolah harus merancang dan membuat sistem kerja yang dapat mendorong para guru dapat bekerja dan mencapai target kerja berdasarkan kesadaran sendiri.
2. Implikasi Dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru Melalui Peningkatan Budaya Organisasi Sekolah.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi sekolah memberikan pengaruh terhadap etos kerja guru sebesar 15,4% artinya apabila budaya organisasi sekolah baik, maka akan

semakin baik etos kerja guru. Ini berarti memberikan implikasi bahwa:

- a. Budaya organisasi sekolah harus kondusif dalam menyokong pelaksanaan tugas guru, untuk mencapai tujuan sekolah.
  - b. Kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi di sekolah harus mampu meningkatkan budaya organisasi sekolah agar guru dapat bekerja secara optimal dan mencapai etos kerja yang baik.
  - c. Budaya organisasi sekolah yang kondusif harus terus diusahakan oleh semua pihak warga sekolah agar memberikan suasana nyaman dalam bekerja dan mencapai tujuan secara produktif.
  - d. Etos kerja guru dibangun dan dikembangkan melalui budaya organisasi sekolah diciptakan semua warga sekolah.
3. Implikasi Dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru Melalui Peningkatan Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi Sekolah.

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah dan budaya organisasi sekolah secara bersama-sama atau simultan memberikan pengaruh terhadap etos kerja sebesar 21,7% artinya jika keterampilan manajerial kepala sekolah dan budaya organisasi sekolah baik, maka etos kerja guru akan meningkat.

Hasil penelitian ini memberikan implikasi bahwa kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi di sekolah harus berusaha untuk memiliki keterampilan manajerial dan dapat menciptakan budaya organisasi sekolah yang kondusif, sehingga mampu menumbuhkan motivasi guru untuk selalu semangat dalam bertugas. Seiring dengan berjalannya waktu diharapkan kepala sekolah semakin banyak pengalaman dan memiliki kemauan untuk melatih diri terampil dalam mengelola sekolah dan membuat sistem dan tatalaksana organisasi sekolah yang kondusif.

### **C. Saran-Saran**

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian, kesimpulan dan implikasi sebagaimana telah dikemukakan di atas, maka disampaikan saran-saran sebagai berikut:

1. Kepala MTs se-Kecamatan Serpong Kota Tangerang Selatan, hendaknya dapat meningkatkan etos kerja guru melalui peningkatan keterampilan manajerial kepala sekolahnya.
2. Kepala MTs. se-Kecamatan Serpong Kota Tangerang Selatan, hendaknya mampu menciptakan budaya organisasi sekolah yang kondusif dan mampu mendorong guru untuk bekerja berdasarkan kesadarannya sendiri.

3. Guru hendaknya bersedia untuk membangun budaya organisasi sekolah yang baik.
4. Penelitian ini masih sangat terbatas baik keluasan maupun kedalamannya, oleh karena itu, maka disarankan kepada peneliti berikutnya hendaknya dapat diteliti lebih lanjut antara lain mengenai masalah-masalah sebagai berikut:
  - a. Peningkatan etos kerja guru melalui kegiatan supervisi kepala sekolah.
  - b. Implementasi aturan sekolah berbasis kinerja dalam membangun etos kerja guru
  - c. Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan penghargaan terhadap etos kerja guru.
  - d. Model pembinaan guru untuk meningkatkan etos kerja
  - e. Komunikasi efektif kepala sekolah dalam membangun etos kerja guru.



### DAFTAR PUSTAKA

- Al-Hasyimi, Sayyid Ahmad. *Syarah Mukhtarul Ahadis*, disyarahi dan diterjemahkan oleh: Moch. Anwar, *at al.*, Bandung: Sinar Baru Algesindo, 2018.
- Ambarwati, Arie. *Perilaku dan Teori Organisasi*, Malang: MNC Publishing, 2018.
- Ananda, Rusydi. *Profesi Pendidikan dan Tenaga Kependidikan*, Medan: Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia (LPPPI), 2018.
- An-Nawawi, Syarofuddin. *Al-Arba'in An-Nawawiyah fil Ahaditsis Shahihah An-Nabawiyah*, diterjemahkan oleh Abu Zur'ah ath-Thaybi, *Hadis Arbain Nawawi Matan dan Terjemah*, Surabaya: Pustaka syabab, 2012.
- Anwar, Ali. *Statistika Untuk Penelitian Pendidikan Dan Aplikasinya Dengan SPSS Dan Excel*, Kediri: IAIT Press, 2009.
- Ardy Wiyani, Novan. *Etika Profesi Keguruan*, Yogyakarta, Gava Media, 2015.
- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Jakarta: Rineka Cipta, Cet. 15, 2013.
- *Pengembangan Instrumen Penelitian Dan Penilaian Program*, Ypgyakarta: Pustaka Pelajar, 2017.
- Bukhori, Mochtar. *Pendidikan dalam Pembangunan*, Yogyakarta : Tiara Wacana, 1994.
- Bumran, Muchtar dan Lisdawati. "Penerapan Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan," dalam *Al-Manhaj: Jurnal Pendidikan Islam* IAIN Sultan Amai, Vol. 2, No.1 Tahun 2019.

- Daryanto, dan Heri Tarno. *Pengelolaan Budaya dan Iklim Sekolah*, Yogyakarta: Gava Media, 2015.
- *Standar Kompetensi dan Penilaian Kinerja Guru Profesional*, Yogyakarta: Gava Media, 2013.
- Djafri, Novianty. *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah (Pengetahuan Manajemen, Efektivitas, Kemandirian Keunggulan Bersaing dan Kecerdasan Emosi)*, Yogyakarta: Deepublish, 2017..
- Fadillah, Candra. "Tingkat pendapatan dan pengaruhnya terhadap etos kerja guru dalam mengajar (studi kasus di SMP Islam Ruhama)," dalam *Skripsi*, UIN Syarif Hidayatullah Fakultas Ilmu Tarbiyah Dan Keguruan Jakarta Tahun 2010.
- Fahrudin, Sutarja. "Pengaruh Perilaku Dan Budaya Organisasi Terhadap Etos Kerja Guru Sekolah Menengah Pertama Negeri," dalam *Edum Journal*, STKIP Muhammadiyah Kuningan Jawa Barat, Vol 3, No 1 Tahun 2020.
- Fakhruddin Agus. "Prinsip-Prinsip Manajemen Pendidikan Islam," *Jurnal Pendidikan Agama Islam-Ta'lim*, Universitas Pendidikan Islam, Vol. 9 No.2, 2011.
- Fauzi , Imron. *Etika Profesi Keguruan*, Jember: IAIN Jember Press Cetakan II, 2018.
- Hakim, Lukman dan Mukhtar. *Dasar-Dasar Manajemen Pendidikan*, Janbi: Timur Laut Aksara, 2018.
- Hakim, Lukman. "Budaya Organisasi Islam Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja," dalam *Iqtishadia*, IAIN Kudus, Vol. 9, No. 1 Tahun 2016.
- Hardani. dkk. *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*, Yogyakarta: Pustaka Ilmu, 2020.
- Harijanto, Sutji "Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Kepala Sekolah Menengah Atas Di Jakarta Timur," dalam *Jurnal Manajemen Pendidikan*, Universitas Negeri Jakarta, Vol. 1 No. 1 Tahun 2010.
- Haviland , "William H. Pengertian Budaya Menurut Para Ahli," dalam *Liputan6.com* Jumat (11/1/2019) .<https://www.liputan6.com> ›
- Hidayat, Anwar. *Tutorial Linearitas Regresi dengan SPSS*, <https://www.statistikian.com/2013/03/>
- Hidayat, Ara dan Imam Machali. *Pengelolaan Pendidikan Konsep, Prinsip, dan Aplikasi Dalam Mengelola Sekolah Dan Madrasah*, Yogyakarta: Kaukaba, 2012.
- Hikmat, *Manajemen Pendidikan*, Bandung: CV. Pustaka Setia, 2009.
- Holidi, Dudung. *Pedoman Manajemen Supervisi Kepala Sekolah dan Pengawas*, Kota Tangerang: PT. Griya Widya Pustaka, 2012.
- Indartono, Setyabudi. *Pengantar Manajemen: Character Inside*, Yogyakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta, t.th.

- Irham , Mohammad “Etos Kerja Dalam Perspektif Islam,” *Jurnal Substantia*, Universitas Ar- Raniry, Vol. 14, No. 1, 2012.
- Iriantara, Yosyal dan Usep Syarifudin. *Komunikasi Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013.
- Irkhami, Nafis. *Islamic Work Etics: Membangun Etos Kerja Islami*, Salatiga: STAIN Salatiga Press, 2014.
- Iskandar, Jamaluddin. “Ketrampilan Manajerial Kepala Sekolah,” dalam *Jurnal Idaarah*, Universitas Negeri Makasar, Vol. I, No. 1 Tahun 2017.
- Dhita Julienna, “Etos Kerja Dalam Perspektif A-Quran (Studi Analisis),” dalam *Skripsi*, Universitas Negeri Walisongo Tahun 2015.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia Online. <https://kbbi.web.id/>
- Kementerian Agama Republik Indonesia. *Alquran Tafsir digital*.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, *Pusat Penilaian Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan*, <https://hasilun.puspendik.kemdikbud.go.id/>
- *Permendikbud Nomor 6 Tahun 2018* tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah.
- *Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2019* Tentang Pedoman Organisasi Dan Tata Kerja Satuan Pendidikan Dasar Dan Menengah.
- *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional nomor 13 Tahun 2007*, Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.
- Khayati, *et al*, “Ketrampilan Manajerial Kepala Sekolah Dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Guru SD Negeri di Kecamatan Suruh Semarang,” dalam *Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP)* Universitas PGRI Semarang, Vol. 9 No. 2 Tahun 2020.
- Kristiawan, Muhammad *at al*. *Manajemen Pendidikan*, Yogyakarta: Deepublish, 2017.
- Kurniasari, Daningsih. “Peningkatan Kinerja Guru Melalui Pengembangan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Kompetensi Pedagogik dan Motivasi Berprestasi Guru,” dalam *Disertasi*, Pascasarjana, UNPAK Bogor Tahun 2019.
- Kurniawan, Agung Wahidi dan Zarah Puspitaningtyas. *Metode Penelitian Kuantitatif*, Yogyakarta, Pandawa Buku, 2016.
- Machali, Imam. *Statistik Itu Mudah, Menggunakan SPSS Sebagai Alat Bantu Statistik*, Yogyakarta: Lembaga Ladang Kata, 2015
- Martono, Trisno. “Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kinerja Guru, Budaya Organisasi Sekolah, Pengaruhnya Terhadap Produktivitas Sekolah,” dalam *Pidato Pengukuhan Guru Besar Ilmu Manajemen Pemasaran*, Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Sebelas Maret Pada Tanggal 28 Juli 2007.

- Miyono, Noor. Dias Andris Susanto, Laela Wihdatul Arifah,” Kontribusi Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah dan Budaya Kerja terhadap Profesionalisme Guru Madrasah Aliyah,” dalam *Jurnal SMaRT* Vol. 06 No. 02 Tahun 2020.
- Multazam, Ulil. “Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Implikasinya Bagi Kinerja Guru,” Ta’dibi : dalam *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* STAI Luqman al Hakim Surabaya, Vol. 5, No. 2 Tahun 2017.
- Munir, Ahmad. “Kerja Perspektif Al-Qur’an,” dalam *Jurnal Al-Tahrir*, Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Ponorogo, Vol.11, No.1 Tahun 2011.
- Mustari, Mohamad. *Manajemen Pendidikan Dalam Konteks Indonesia*, Bandung, Arsad Press, 2013.
- Narulita, Sari. “Etos Kerja Dalam Islam,” dalam *Jurnal Studi Al-Quran*, Universitas Negeri Jakarta, Vol. IV , No. 1 Tahun. 2008.
- Nasehudin, Toto Syatori dan Nanang Gozali, *Metode Penelitian Kuantitatif*, Bandung: CV. Pustaka Setia, Cet. 2, 2015.
- Nata, Abuddin. *Manajemen Pendidikan Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam Di Indonesia*, Jakarta: Prenada Media, 2003.
- Nawawi Uha, Ismail. *Budaya Organisasi Kepemimpinan Dan Kinerja Proses Terbentuk, Tumbuh Kembang, Dinamika, dan Kinerja Organisasi*, Jakarta, Prenadamedia Grup, 2013.
- Noviza, Cut. *et al*, “Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Pada SMA Unggulan Negeri 2 Bording School Kota Banda Aceh,” dalam *Jurnal Magister Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*, Vol. 7, No.1 Tahun 2019.
- Novliadi, Ferry. *Hubungan Antara Organization-Based Self-Esteem Dengan Etos Kerja*, USU e-Repository © 2009.
- Nurdin, Ade Ruslan. “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dan Budaya Organisasi Terhadap Profesionalisme Guru Dalam Mewujudkan Perilaku Dan Prestasi Belajar Siswa,” dalam *Jurnal Ilmu Pendidikan dan Humaniora*, Insan Akademi Publication, Vol. 01, No. 01 Tahun 2013.
- Oktaviani, Christina. “Peran Budaya Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Guru,” dalam *ejournal.unib.ac.id*, Manajemen Pendidikan, Universitas Bengkulu, Vol. 9, No. 4 Tahun 2015.
- Pananrangi, Andi Rasyi. *Manajemen Pendidikan*, Makasar: Celebes Media Perkasa, 2017.
- Praja Tuala, Riyuzen. *Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Di Lembaga Pendidikan Islam*, Bandar Lampung: Pusaka Media, 2020.
- Prasetyo, Bambang. dan Lina Miftahul Jannah, *Metode Penelitian Kuantitatif Teori dan Aplikasi*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, Cet.7, 2012.

- Priyono. *Metode Penelitian Kuantitatif*, Sidoarjo: Zifatama Publishing, Edisi Revisi 2016.
- Prihartoyo, Y. Rimawan. Siti Irene Astuti Dwiningrum, “Manajemen Pendidikan Karakter Di Sma De Britto Yogyakarta,” dalam *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, Universitas Negeri Yogyakarta, Vol. 2, No. 1 Tahun 2014
- Purwanto, M. Ngalim. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007.
- Republik Indonesia. *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 74 Tahun 2008*, Tentang Guru.
- *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19, Tahun 2005* Tentang Standar Pendidikan Nasional.
- *Peraturan Pemerintah Nomor 28 tahun 1990* Tentang Pendidikan Dasar.
- *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005*, Tentang Guru dan Dosen.
- *Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003*, Tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Riduwan. *Metode & Teknik Menyusun Tesis*, Bandung: Alfabeta, 2010.
- Rifa’i, Muhammad. *Manajemen Organisasi Pendidikan*, Malang: CV. Humanis, 2019.
- dan Muhammad Fadhli. *Manajemen Organisasi*, Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2013
- Rohman, Abd. *Dasar Dasar Manajemen*, Malang: Inteligencia Media, 2017.
- Rohmah, Nafilatur. “Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Guru,” dalam *Jurnal, Inspirasi Manajemen Pendidikan*, Universitas Negeri Surabaya, Vol. 4 No. 4 Tahun 2014.
- Rosyada, Dede. *Madrasah dan Profesionalisme Guru Dalam Arus Dinamika Pendidikan Islam di Era Otonomi Daerah*, Depok: Kencana, 2017.
- *Paradigma Pendidikan Demokratis*, Jakarta: Kencana, 2003
- Rozak, Abdul. “*Etos Kerja Mendorong Produktivitas Umat*” *Beragama di Abad Dua Satu*, Jakarta: Zikrul Hakim, Cet. 1, 1997.
- Rusdiana, A. *Pengembangan Lembaga Organisasi Pendidikan*, Bandung: CV. Pustaka Setia, 2016.
- A. dan Yeti Heryati, *Pendidikan Profesi Keguruan Menjadi Guru Inspiratif dan Inovatif*, Bandung: CV. Pustaka Setia, 2015.
- Russeffendi, E.T. *Dasar-dasar Penelitian Pendidikan dan Bidang Non Eksakta lainnya*, Bandung: Tarsito, 1998.
- Saifullah, “Etos Kerja Dalam Perspektif Islam,” dalam *Jurnal Sosial Humaniorah*, Institut Teknologi Surabaya, Vol 3 No.1 Tahun 2010.

- Sarnoto, Ahmad Zain. "Sumber Daya Manusia Dalam Pendidikan Islam," dalam *Jurnal Madani Institute*, Institut PTIQ Jakarta, Vol. 6 No. 2 Tahun 2017.
- "Pengantar Studi Pendidikan Berbasis Al Qur'an : Manajemen Pendidikan Dalam Perspektif Al-Qur'an", dalam *Jurnal Madani Institute*, Institut PTIQ Jakarta, Volume 5 No. 2 Tahun 2016.
- Sadiartha, Anak Agung Ngurah Gede. *Buku Ajar Budaya Oranisasi*, Denpasar: PT. Percetakan Bali, 2015.
- Sagala, Saeful. *Memahami Organisasi Pendidikan Budaya dan Reinventing Organisasi Pendidikan*, Jakarta: Kencana, 2016.
- Sari, Eliana. *Budaya Organisasi Membangun Etos Kerja Profesional*, Jakarta: Jayabaya University Press, 2009.
- Shulhan, Muwahid dan Soim. *Manajemen Pendidikan Islam Strategi dasar Menuju Peningkatan Mutu Pendidikan Islam*, Yogyakarta: Teras, 2013.
- Shunhaji, Akhmad. "Metode Pengajaran Pendidikan Karakter Berbasis Al-Qur'an," dalam *Mumtaz: Jurnal Studi Al-Quran dan Keislaman*, Institut PTIQ Jakarta Vol 1, No 1 Tahun 2017.
- dan Dodi Hartono. "Karakteristik Manajemen Organisasi Santri: (Studi Kasus pada Islamic Boarding Darunnajah Jakarta)," dalam *Jurnal Statement* Vol. 10, No. 2 Tahun 2020.
- dan Zulaihah, "Pengaruh Supervisi Kepala Sekolah Dan Kompetensi Pedagogik Guru Terhadap Kinerja Guru Di Mtsn 41 Al Azhar Asy Syarif Indonesia," dalam *Jurnal Statement* Vol.11. No. 1 Tahun 2021.
- Siagian, Sondang P. *Fungsi-Fungsi Manajerial*, Jakarta: Bumi Aksara, 1992,
- Sinamo, Jansen H. *8 Etos Kerja Profesional*, Jakarta: PT. Malta Printindo, 2008.
- Siregar, Syofian. *Metode Penelitian Kuantitatif*, Jakarta: Prenada Media Group, 2013.
- Siyoto, Sandu dan M. Ali Sodik. *Dasar Metodologi Penelitian*, Yogyakarta: Literasi Media Publishing, 2015.
- Sono, Nanda Hidayan. *at all*, "Etos Kerja Islam Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja." *Prosiding Seminar Nasional dan Call For Paper Ekonomi dan Bisnis*, (SNAPER-EBIS 2017) – Jember, 2017.
- Sudrajat, Ajat (ed). *Budaya Sekolah dan Pendidikan Karakter (Kapita Selekta)*, Yogyakarta: Intan Madia, 2014.
- Sugiyono. *Statistika Untuk Penelitian*, Bandung: Alfabeta, Cet. 16, 2010.
- *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif Kualitatif dan R & D*, Bandung: CV Alfabeta, 2013
- Suhardan, Dadang *at al*. *Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, Manajemen Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2011.

- Sumidjo, Wahjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada., 2003.
- Suriansyah, Ahmad. *at.all, Profesi Kependidikan Perspektif Guru Profesional*, Jakarta: Rajagrfindo Persada, 2015.
- Sutrisno, Edy. *Budaya Organisasi*, Jakarta: Prenadamedia Group, 2018.
- Syafarudin. *Manajemen Organisasi Pendidikan Perspektif Sains dan Islam* , Medan: Perdana Publishing, 2015.
- Syukri. A. Nuzuar, N., & Warsah, I. “Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru”.dalam *Journal Of Administration and Educational Management (ALIGNMENT)*, Vol. 2 No. 1 Tahun 2019
- Tasmara, Toto. *Etos Kerja Pribadi Muslim*, Yogyakarta: Dana Bhakti Prima Yasa, 1995.
- *Membudayakan Etos Kerja Islami*, Jakarta: Gema Insani, 2004.
- Tatang. “Kompetensi Profesional Guru Dan Etos Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Guru,” dalam *Jurnal Madinasika Manajemen dan Keguruan*, Pasca Sarjana Universitas Majalengka, Vol. 2, No.1 Tahun 2020.
- Toha, Miftah. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Jakarta Raja Grafindo Persada, 2016.
- Trihendradi. *Step by Step SPSS 18 Analisis Data Statistik*, Yogyakarta, ANDI Offset, 2010.
- Umar, Bukhari. *Hadis Tarbawi Pendidikan Dalam Perspektif Hadis*, Jakarta: Amzah, Cet. 1, 2012.
- Usman, Husaini. *Administrasi, Manajemen, dan Kepemimpinan Pendidikan Teori dan Praktik*, Jakarta: Bumi Aksara, 2019.
- Wahyudi. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran*, Bandung: Alfabeta, 2009.
- Winarno, M.E. *Metodologi Penelitian dalam Pendidikan Jasmani*, Malang: Universitas Negeri Malang (UM PRESS) Cet.2, 2013.
- Yulianto, Agus Budi. “Kontribusi Komunikasi Interpersonal Kepala Sekolah, Budaya Organisasi Dan Etos Kerja Terhadap Motivasi Kerja Guru,” dalam *e-Journal*, Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha Program Studi Administrasi Pendidikan, Singaraja, Vol. 5 Tahun 2014.
- Yunus, dan Wahyudin Nawawi. *Teori Organisasi*, Majalengka: Unit Penerbitan Universitas Majalengka. 2013.
- Zainal, Veithzal Rivai *at.al. Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2017.
- Zagoto, Anita. “Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Etos Kerja Guru Di SMA Swasta Kampus Telukdalam,” dalam *Jurnal*

*Education and development.* Institut Pendidikan Tapanuli Selatan  
Vol.8 No.3 Tahun 2020.



