

# **STRATEGI PENINGKATAN ETOS KERJA GURU**

**MELALUI PENGUATAN KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL, KOMPETENSI  
PEDAGOGIS, DAN MOTIVASI KERJA GURU**

## Undang-undang Nomor 19 Tahun 2002

### Tentang Hak Cipta

#### **Pengertian Hak Cipta**

##### Pasal 2

1. Hak cipta merupakan hak eksklusif bagi pencipta atau pemegang hak cipta untuk mengumumkan atau memperbanyak ciptaannya, yang timbul secara otomatis setelah suatu ciptaan dilahirkan tanpa mengurangi pembatasan menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku.

#### **Ketentuan Pidana (Pasal 72)**

1. Barang siapa dengan sengaja melanggar dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 Ayat (1) atau Pasal 49 Ayat (1) dan Ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran hak cipta atau hak terkait sebagaimana dimaksud pada Ayat (1) dipidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp.500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

**STRATEGI PENINGKATAN ETOS KERJA GURU  
MELALUI PENGUATAN KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL, KOMPETENSI  
PEDAGOGIS, DAN MOTIVASI KERJA GURU**

**Dr. Hj. Lela Hikmatullah., M.MPd**

**Prof. Dr.rer.pol. Ir. H. Didik Notosudjono, M.Sc.**

**Dr. Sri Setyaningsih, M.Si.**

**Lindan  Bestari**

**Penerbit  
Lindan Bestari**

# **Strategi Peningkatan Etos Kerja Guru Melalui Penguatan Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi Pedagogis, dan Motivasi Kerja Guru**

Penulis:

Lela Hikmatullah, Didik Notosudjono, Sri Setyaningsih

ISBN : 978-623-5986-06-7

Penyunting : Miranti

Tata Letak : Mukodas

Desain Sampul : Andri Novadina

Diterbitkan oleh : Penerbit Lindan Bestari

Penerbit Anggota IKAPI

Alamat Redaksi

Jln. Raya Leuwiliang, Ds. Cibeber II

Kampung Cibeber IV. RT 02/02

Leuwiliang, Bogor. 16640

[lindan.bestari@gmail.com](mailto:lindan.bestari@gmail.com)

[www.lindanbestari.com](http://www.lindanbestari.com)

0816-263-895

Cetakan Pertama April 2022

Hak Cipta dilindungi Undang-Undang

Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dengan cara apapun tanpa izin dari penerbit.

## **KATA PENGANTAR**

Buku berjudul “Strategi Peningkatan Etos Kerja Guru Melalui Penguatan Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi Pedagogis, dan Motivasi Kerja Guru” ini merupakan hasil penelitian penulis yang diangkat dari disertasi. Penelitian yang mencoba meningkatkan kualitas pendidikan dengan cara memperbaiki kualitas pengajarnya: Guru.

Etos kerja guru adalah hal yang perlu dibenahi. Dalam buku ini ada 3 variabel yang mendukung etos kerja guru bisa menjadi lebih baik: kepemimpinan transformasional, kompetensi pedagogis, dan motivasi kerja guru.

Dalam buku ini terdapat 11 bab yang bisa memandu pembaca untuk mengetahui cara kerja dan hasil penelitian ini. Dimulai dari selang pandang etos kerja guru, hakikat etos kerja guru, hakikat kepemimpinan transformasional, hakikat kompetensi pedagogis, hakikat motivasi kerja, konstelasi peningkatan etos kerja guru, survei peningkatan etos kerja guru, kuesioner peningkatan etos kerja guru, analisis sitorem dalam peningkatan etos kerja guru, hasil penelitian

peningkatan etos kerja guru, dan terakhir implikasi penelitian peningkatan etos kerja guru.

Akhir kata, semoga buku ini bisa dijadikan referensi pembaca dalam melakukan penelitian selanjutnya.

## **PRAKATA**

Segala puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, yang telah memberikan kenikmatan dan kekuatan baik jasmani maupun rohani kepada penulis. Shalawat beserta salam semoga tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW.

Penulisan Buku “Peningkatan Etos Kerja Melalui Penguatan Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi Pedagogis, dan Motivasi Kerja Guru” penulis selesaikan dengan bantuan penuh oleh beberapa pihak, dan pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. H. Bibin Rubini, M.Pd. Selaku Rektor Universitas Pakuan yang telah memberi izin belajar pada Program Pascasarjana Universitas Pakuan.
2. Prof. Dr. H. Soewarto Hardhienata, Selaku Dekan Sekolah Pascasarjana Universitas Pakuan yang telah memberikan kesempatan pada penulis untuk menyelesaikan Buku ini.
3. Prof. Dr. rer.pol. Ir. H. Didik Notosudjono, M.Sc Selaku Promotor yang telah banyak membimbing dalam penyusunan buku ini.

4. Dr. Hj. Sri Setyaningsih, M.Si Selaku Ko-Promotor sekaligus Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan yang telah banyak membimbing dalam penyusunan Buku ini.
5. Dr. Dian Wulandari, M.Pd. Selaku Sekretaris Program Study S3 Pascasarjana Universitas Pakuan yang banyak memberi arahan teknis dalam penyusunan Penelitian.
6. Dr. Herfina, M.Kom Selaku Sekretaris Program Studi S3 Pascasarjana Universitas Pakuan tahun 2018-2020 yang telah banyak membantu kelancaran penyelesaian studi.
7. Seluruh Bapak/Ibu Dosen dan staf administrasi dan akademik pada Sekolah Pascasarjana Universitas Pakuan yang telah memberi pelayanan terbaik kepada penulis.
8. Suami dan Anak tercinta M. Faqih Hikmah Mahendrandhika, Ibuku tercinta serta keluarga besar H. M. Muchtar Syarief yang telah banyak menginspirasi dan memotivasi penulis, sehingga buku ini dapat terselesaikan.
9. I Made Supriatna, S.Pd., M.Si selaku Kepala Kantor Cabang Dinas (KCD) Wilayah II Provinsi Jawa Barat yang telah memberikan ijin penelitian di SMA Swasta Kota Bogor.



10. H. Edy Sukmara, M.Si selaku Ketua Forum Kepala Sekolah Swasta dan seluruh Kepala sekolah Swasta yang telah memfasilitasi dalam penyebaran instrumen penelitian.
11. H. MI. Sahri, BA. selaku Ketua PGRI Kota Bogor yang telah memberikan motivasi dan dukungan kepada penulis.
12. H. Usman Tonda, M.Pd selaku Ketua Perwakilan YPLP Dasmen PGRI Kota Bogor yang memberi dukungan kepada penulis.
13. Guru dan Staf SMA PGRI 3 Kota Bogor yang telah memberi dukungan kepada penulis.
14. Muhamad Riyad dan Dr. Zaenal, M.Si yang telah menjadi teman dalam diskusi.
15. Rekan – Rekan Mahasiswa S3 Universitas Pakuan baik kelas A.10 yang telah memotivasi penulis, sehingga penulis menjadi semangat dalam penyusunan buku ini.
16. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, semoga bantuan, dorongan dan kebaikannya dapat menjadi amal baik yang terus mengalir.

Akhirnya Penulis berharap semoga buku ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang terlibat dalam

dunia pendidikan, semoga Allah Swt membalas amal baik yang telah diberikan, Amiin ya Robbal Alamiin.

Bogor, Januari 2022

Penulis

## DAFTAR ISI

Kata Pengantar .....	v
Prakata .....	vii
Daftar Isi .....	xi
BAB I Selayang Pandang Etos Kerja Guru .....	1
BAB II Hakikat Etos Kerja Guru .....	10
BAB III Hakikat Kepemimpinan Transformasional .....	18
BAB IV Hakikat Kompetensi Pedagogis .....	30
BAB V Hakikat Motivasi Kerja .....	38
BAB VI Konstelasi Peningkatan Etos Kerja Guru .....	47
BAB VII Survei Peningkatan Etos Kerja Guru .....	53
BAB VIII Kuesioner Peningkatan Eetos Kerja Guru ....	57
BAB IX Analisis SITOREM dalam Peningkatan Etos Kerja Guru .....	65
BAB X Hasil Penelitian Peningkatan Etos Kerja Guru .	84
BAB XI Implikasi Penelitian Peningkatan Etos Kerja Guru .....	104
Daftar Pustaka .....	111
Biodata Penulis .....	121



# **BAB I**

## **SELAYANG PANDANG ETOS KERJA GURU**

Etos kerja guru akan memengaruhi kualitas proses, apabila etos kerja guru sudah pada tingkat yang tinggi, dapat diperkirakan hasil pendidikan atau mutu pendidikan lebih baik. Sebagaimana difahami pendidikan merupakan salah satu faktor yang penting untuk memajukan suatu bangsa. Melalui pendidikan yang baik, diperoleh etos kerja dan sumber daya manusia yang berkualitas. Suatu bangsa apabila memiliki etos kerja dan sumber daya manusia yang berkualitas, tentunya mampu membangun bangsanya menjadi lebih maju. Oleh karena itu, setiap bangsa hendaknya memiliki pendidikan yang baik dan berkualitas.

Melihat hal ini pendidikan di Indonesia terus mengalami perbaikan dan penyempurnaan dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa dan membentuk watak, peradaban bangsa yang bermartabat. Selanjutnya melalui Peraturan Pemerintah Republik Indonesia nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan menetapkan delapan standar nasional pendidikan, yaitu standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan dan standar penilaian pendidikan. Standar-standar tersebut merupakan acuan

sebagai kriteria dalam menetapkan keberhasilan penyelenggaraan pendidikan.

Keberhasilan pendidikan tidak bisa dilepaskan dari kualitas guru, karena guru yang berproses langsung bersama para peserta didik, dan guru pula sebagai orang yang memberikan, memfasilitasi dan menginisiasi pembelajaran dari awal hingga akhir, sehingga berpengaruh besar kepada hasil dan kualitas pendidikan suatu lembaga.

Guru merupakan ujung tombak dalam penyelenggaraan pendidikan. Oleh karenanya etos kerja guru yang baik sangat diperlukan bagi tercapainya hasil pendidikan yang bermutu. Tugas guru tidak hanya mengajar, namun juga mendidik, mengasuh, membimbing, dan membentuk kepribadian siswa guna menyiapkan dan mengembangkan sumber daya manusia (SDM).

Untuk mengoptimalkan tugas guru tersebut selain dituntut memiliki kompetensi profesional juga perlu memperhatikan guru dari segi yang lain seperti etos kerjanya. Pada guru yang tinggi etos kerjanya akan berdampak Langsung terhadap peningkatan mutu pendidikan. Demikian sebaliknya, jika etos kerja guru rendah maka akan berdampak negatif terhadap perkembangan mutu pendidikan. Guru yang membolos, mengajar tidak terencana, malas, sering mengeluh merupakan tanda adanya etos kerja guru rendah.

Tugas tantangan dan tanggung jawab guru senantiasa akan menjadi semakin berat, guru dituntut harus mampu mengembangkan dan memberdayakan dirinya sendiri, mampu menguasai, menerapkan ilmu pengetahuan dan teknologi secara maksimal, sehingga dapat meningkatkan kualitas dan efektifitas dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Dengan penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi yang memadai, guru akan tetap eksis dan mampu mengembangkan program, menyusun perencanaan dan melaksanakan program pembelajaran dengan berbagai strategi dan pendekatan yang lebih inovatif, kreatif, efektif dan berkualitas.

Sebagai pendidik peran dan tugas utama guru adalah mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik. Agar guru dapat melaksanakan tugas dan fungsinya secara maksimal, untuk itu guru dituntut memiliki etos kerja yang tinggi di samping sejumlah kompetensi lain yang memadai. Guru di masa depan diperlukan guru yang visioner, guru yang mampu membaca tantangan zaman, memiliki rasa percaya diri dan etos kerja tinggi, sehingga siap menghadapi setiap tantangan dan perubahan zaman, dan dengan demikian pendidikan dimungkinkan akan dapat menghasilkan generasi masa depan yang cerdas, terampil, mandiri dan siap hidup dengan berbagai tantangan pada zamannya.

Etos kerja guru merupakan semangat kerja guru dalam menjalankan tugas profesionalismenya. Guru yang memiliki etos kerja yang tinggi senantiasa tidak akan bergantung pada orang lain, dan relatif lebih mampu menghadapi segala tantangan dan permasalahan, ia akan selalu berusaha mencari dan menemukan cara yang tepat untuk memecahkan dan menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang dihadapinya.

Kualitas sekolah dalam konteks pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan sangat bergantung pada seberapa tinggi atau besarnya tingkat etos kerja para guru di sekolah. Proses tersebut akan menjadikan sarana pelepasan energi bagi guru untuk lebih bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya.

Melalui etos kerja yang tinggi, para guru akan termotivasi dan lebih berani melakukan hal-hal yang lebih inovatif, kreatif, efektif dan produktif, sehingga dapat mendorong proses pembelajaran siswa menjadi lebih berkualitas dan menyenangkan. Dengan etos kerja yang tinggi, para guru dimungkinkan akan berusaha bekerja lebih semangat, penuh rasa percaya diri dan lebih bertanggung jawab, sehingga mampu mengatasi berbagai tantangan yang dihadapi seiring laju perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dan semakin kompleksnya tuntutan masyarakat terhadap kualitas layanan pendidikan.



Etos kerja guru sangat penting dalam konteks pengembangan profesionalisme guru, karena itu perlu dijaga dan dibina secara berkelanjutan. Dengan etos kerja guru yang tinggi sangat memungkinkan para guru mampu mengambil keputusan-keputusan terbaik untuk mengaktualisasikan dirinya secara maksimal.

Etos kerja guru akan menjadikan dasar yang memungkinkan seseorang guru mampu melaksanakan tugas pokok dan fungsi utamanya sebagai guru, dan mampu mengembangkan profesi, memahami wawasan kependidikan, menguasai bahan kajian akademik, sehingga mampu berinovasi dan memiliki keterampilan menyusun perencanaan program pembelajaran secara tepat, kreatif mengembangkan program pembelajaran, efektif dalam mengelola pelaksanaan program pembelajaran, mampu menilai hasil pembelajaran dan melaksanakan tindak lanjut hasil penilaian, serta mampu mendiagnosis faktor yang memengaruhi keberhasilan proses pembelajaran.

Etos kerja sangat penting bagi guru, karena dengan etos kerja, guru dimungkinkan akan dapat meningkatkan kualitas etos kerjanya menjadi lebih baik. Dengan etos kerja yang kuat dan mantap guru tersebut akan dapat mengembangkan dirinya sendiri, mampu melaksanakan tugas-tugas dan aktivitas belajar mengajar serta dapat menentukan cara belajar mengajar yang inovatif,

kreatif dan efektif dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah yang pada akhirnya guru mampu memberikan kontribusi signifikan terhadap upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia bagi kepentingan pembangunan bangsa yang berkualitas, bermoral dan bermartabat sesuai dengan tujuan pendidikan nasional

Ada masalah yang serius berkenaan dengan etos kerja guru di Kota Bogor, guru yang seharusnya bekerja keras dalam tugasnya, bangga akan profesinya justru berbanding terbalik, ada guru yang beralasan terhimpit masalah ekonomi, seorang oknum guru di Kota Bogor nekat menjadi pengedar sabu.

Masih di Kota Bogor, akhir-akhir ini ada berita viral berkenaan dengan orang tua murid yang bercerita tentang rendahnya etos kerja guru, orang tua murid kewalahan, karena sehari-hari guru hanya memberikan tugas-tugas tanpa ada penjelasan materi. Sehingga dia dan istrinya juga kesulitan dalam mencari referensi untuk menjelaskan materi tersebut.

Unsur penting dalam upaya meningkatkan etos kerja guru dan menjawab dua berita di atas adalah melalui peran kepala sekolah. Pemimpin pembelajaran di sekolah adalah kepala sekolah, maka kepala sekolah akan mencurahkan sebagian besar waktunya bagi pengembangan guru, apabila guru telah mendapatkan perhatian yang lebih dalam proses pengembangan

profesinya maka akan meningkatkan etos kerjanya. Kepemimpinan pembelajaran sebagai upaya memimpin guru-guru agar proses pembelajaran lebih baik, sehingga dapat memperbaiki hasil belajar peserta didik. Adanya keterkaitan ini diharapkan dapat membangun dan membentuk suatu situasi yang harmonis sehingga menimbulkan kerjasama yang baik dalam mencapai tujuan sekolah. Untuk itu sekolah memerlukan pemimpin yang reformis, mampu menjadi motor penggerak perubahan sehingga tercipta kerjasama yang baik antara pimpinan dan bawahan. Keunggulan kepemimpinan transformasional terletak pada strategi bagaimana mendorong bawahan untuk melakukan usaha yang lebih dari seharusnya *extra effort* sehingga mencapai titik keberhasilan yang memang ditetapkan sekaligus mencapai hasil lebih dari yang ditetapkan.

Dalam proses pembelajaran seharusnya tugas guru bukan hanya mengajar untuk menyampaikan atau mentransformasikan pengetahuan saja, guru harus memiliki kompetensi pedagogis. Kompetensi pedagogis merupakan salah satu cerminan kemampuan dasar mengajar seorang guru yang ditunjukkan dalam kegiatan pembelajaran. Pemahaman tentang peserta didik meliputi pemahaman tentang psikologi perkembangan anak.

Guru harus dapat mendidik anak sehingga guru perlu memiliki seperangkat ilmu tentang bagaimana harus mendidik anak.

Kemampuan pedagogis berkaitan dengan sejumlah kemampuan, pengetahuan dasar yang dibutuhkan seorang guru dalam melakukan tugas mengajar. Terdapat beberapa syarat pedagogis yang harus dimiliki oleh seorang guru, yaitu penguasaan materi pelajaran, kemampuan menerapkan prinsip-prinsip psikologis, kemampuan menyelenggarakan proses belajar mengajar, dan kemampuan menyesuaikan diri dengan berbagai situasi baru.

Selain kemampuan pedagogis, proses peningkatan etos kerja guru diduga memerlukan motivasi kerja. Menjadi guru tanpa motivasi kerja akan cepat merasa jenuh karena tidak adanya unsur pendorong dari guru. Motivasi tercermin dalam sikap dasar, kebiasaan kerja, dan perilaku seseorang yang diwujudkan dengan bekerja keras, mandiri, hidup sederhana, berpikiran maju, disiplin dan dapat bekerjasama dengan baik dalam menyelesaikan pekerjaan. Selain itu setiap orang yang memasuki organisasi, secara implisit membawa kebutuhan dan keinginan masing-masing sehingga dalam organisasi selalu terdapat dua pola kepentingan, yaitu kepentingan individu dan organisasi.

Agar motivasi kerja dapat dioptimalkan dalam organisasi sekolah maka perlu diketahui faktor-faktor yang dapat memengaruhi motivasi kerja itu. Faktor-faktor itu meliputi faktor internal yang bersumber dari dalam individu dan faktor eksternal yang bersumber dari luar individu. Faktor internal seperti sikap

terhadap pekerjaan, bakat, minat, kepuasan, pengalaman, dan lain-lain serta faktor dari luar individu yang bersangkutan seperti pengawasan, gaji, lingkungan kerja, kepemimpinan.

## **BAB II**

### **HAKIKAT ETOS KERJA GURU**

Guru yang dalam pekerjaannya atau dikenal dengan istilah mengajar merupakan kewajiban dan dambaan bagi setiap orang untuk memenuhi kebutuhan hidup dan kehidupan sepanjang masa, bagi seorang guru mengajar bukan sekedar memperoleh penghasilan bagi kepentingan keluarga, namun juga untuk membentuk atau mendidik manusia menjadi orang yang bisa mandiri dan berguna bagi masa depannya dan bangsa serta agamanya. Dalam usaha untuk mewujudkan tujuan pendidikan, guru memegang peranan penting karena mereka adalah individu yang berhadapan langsung dengan anak didik. Oleh sebab itu diharapkan kepada guru agar memiliki etos kerja yang tinggi supaya tugasnya berjalan dengan baik.

Etos kerja menurut Chanzanagh (2010:1521) adalah bidang budaya yang mengikuti aturan dominan budaya dan masyarakat. Indikator dari etos kerja antara lain: (1) dapat diandalkan (2) ambisius (3) perhatian dan (4) kooperatif. Selanjutnya, menurut Miller (2002:451) etos kerja bukanlah suatu kesatuan konsep yang tunggal, melainkan suatu kumpulan sikap dan kepercayaan mengenai perilaku kerja. Etos kerja dapat dikemukakan ke dalam enam hal, yaitu a). multidimensional; b). berkaitan dengan kerja

dan dihubungkan dengan aktivitas kerja secara umum, tidak spesifik kepada pekerjaan khusus (namun boleh menyamaratakan ke dalam wilayah pekerjaan lain, seperti sekolah dan hobi, c). dipelajari; d). menunjuk kepada sikap dan kepercayaan/keyakinan (tidak selalu/harus perilaku); e). suatu konsep motivasional yang direfleksikan di dalam perilaku; f). Sekuler, tidak selalu/harus dihubungkan dengan suatu kepercayaan.

Etos kerja menurut Iorga (2013:56) adalah bentuk usaha yang terarah dalam mendapatkan sebuah hasil dengan menggunakan energi sendiri sebagai input. Indikator dari etos kerja menurut Iorga antara lain; stamina diri, disiplin, keberdaya gunaan dan ketersediaan diri. Hampir sama dengan Iorga, etos kerja menurut Sakar (2014: 2356) Etos kerja adalah disiplin filosofi yang menanyakan nilai-nilai dan aturan yang mendasari individu dan sosial pendidikan. Etos kerja memiliki indikator perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan tindakan perbaikan.

Lain hal dengan Erturgut (2010:1230) dalam jurnalnya yang berjudul “*ethic dimension and social consequences of distance education applications*” dalam jurnal ini didapat pengertian etos kerja adalah sekumpulan standar atau kode etik yang memuat pengertian kegiatan manusia menurut hak asasi manusia dan peraturan disekolah. Indikator dari etos kerja antara lain; *excellencing* yaitu menjaga keunggulan, *supporting* yaitu

memelihara dukungan, *motivating* yaitu membangun semangat dan *visioning* yaitu membangun masa depan. Selanjutnya, Pety (2005:14) etos kerja adalah karakteristik yang harus dimiliki pekerja untuk dapat menghasilkan pekerjaan yang maksimal yang terdiri dari keahlian interpersonal, inisiatif, dan dapat diandalkan. Indikator dari etos kerja yaitu: (1) Keahlian interpersonal, menjelaskan tentang hubungan kerja dengan orang lain. (2) Inisiatif, menunjukkan karakteristik-karakteristik yang mana memfasilitasi *moving up the ladder* terhadap suatu pekerjaan dan memberi kesan ketidakpuasan dengan etos kerja yang dalam keadaan tetap dan (3) dapat diandalkan, menjelaskan mengenai kualitas yang menyinggung pemenuhan harapan-harapan bagi kepuasan etos kerja dan persetujuan penuh yang melekat di dalam suatu tugas kerja.

Etos kerja menurut Dami (2012:199) adalah seperangkat kepercayaan dan sikap guru yang merefleksikan nilai pokok kerjanya. Nilai pokok kerja guru yang dimaksudkan di sini adalah beban kerjanya, seperti merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, membimbing dan melatih peserta didik, serta melaksanakan tugas tambahan. Indikator dari etos kerja antara lain: (1) Sentralitas kerja, Sentralitas kerja menunjuk kepada pentingnya seseorang menempatkan kesempatannya untuk bekerja. Sentralitas kerja



melebihi kebutuhan dan keinginan terhadap kompensasi dan menunjukkan suatu kerangka utama yang berkaitan dengan indentifikasi diri seseorang. (2) Kepercayaan diri Orang yang percaya diri yakin atas kemampuan mereka sendiri serta memiliki pengharapan yang realistis, bahkan ketika harapan mereka tidak terwujud, mereka tetap berpikiran Langsung dan dapat menerimanya. (3) Kerja keras; Kerja keras yang dimaksudkan di sini ialah keyakinan bahwa seseorang dapat menjadi pribadi yang lebih baik dan mencapai tujuan-tujuannya melalui suatu komitmen terhadap nilai dan pentingnya pekerjaan. (4) Moralitas/etika, Salah satu faktor yang membuat anak murid berhasil dan pendidikan semakin berkembang adalah moralitas/etika dari para pendidiknya. Untuk itu sebagai panutan dan teladan bagi banyak orang dalam hal ini, siswa-siswi; rekan sekerja; orang tua murid; pengawas dan masyarakat, guru dituntut untuk bertindak adil dan benar di dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sehari-hari.

Hampir sama dengan Dami, pengertian etos kerja menurut Presetyanto (2014:33) dalam jurnal yang berjudul analisis pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja dan motivasi terhadap etos kerja Guru Pegawai Negeri Sipil di Daerah Istimewa Yogyakarta, didapat pengertian etos kerja adalah seperangkat perilaku Langsung yang berakar pada keyakinan fundamental yang disertai komitmen total pada paradigma kerja

yang integral. Indikator dari etos kerja yaitu mempunyai penilaian yang sangat Langsung terhadap hasil kerja manusia, menempatkan pandangan tentang kerja, sebagai suatu hal yang amat luhur bagi eksistensi manusia, kerja yang dirasakan sebagai aktivitas yang bermakna bagi kehidupan manusia, kerja dihayati sebagai suatu proses yang membutuhkan ketekunan dan sekaligus sarana yang penting dalam mewujudkan cita-cita, dan kerja dilakukan sebagai bentuk ibadah.

Selanjutnya, menurut Meriac (2015:530) etos kerja adalah konstelasi individu yang terkait dengan perilaku kerja. Secara khusus, etos kerja berkaitan dengan kerja, mengacu pada pendekatan umum menuju pencapaian. Indikator dari etos kerja antara lain: (a) sentralitas pekerjaan , keyakinan bahwa pekerjaan itu penting dalam haknya sendiri, (b) kemandirian , mewakili dorongan menuju kemandirian dalam tugas pencapaian, (c) kerja keras , keyakinan bahwa peningkatan tingkat upaya adalah kuncinya untuk penyelesaian tugas yang efektif, (d) waktu luang , nilai waktu henti / aktivitas non-kerja ikatan, (e) moralitas / etika , kecenderungan untuk terlibat dalam perilaku yang adil / moral, (f) keterlambatan gratifikasi , kapasitas untuk menunda hadiah sampai nanti, dan (g) membuang waktu, nilai mengenai penggunaan waktu secara produktif.

Etos kerja menurut Cherrington (2014: 17) merupakan sikap yang Langsung terhadap pekerjaan atau adanya orientasi nilai yang memberi semangat pada diri seseorang untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan baik. Indikator dari etos kerja antara lain: 1). Memandang kerja keras sebagai sebagai suatu nilai kebaikan; 2). Menggunakan waktu secara efektif, dalam arti tidak membuang waktu dengan percuma; 3). Memandang disiplin sebagai nilai yang baik; 4). Menginginkan produktivitas yang tinggi; 5). Memiliki rasa bangga terhadap profesi dan lembaganya; 6). Loyalitas terhadap profesi dan lembaganya; 7). Adanya nilai Langsung terhadap sikap hidup hemat (ekonomis), jujur, investasi yang benar dan memperoleh pendapatan.

Qouquab (2015:6) dalam jurnal yang berjudul “*organisational citizenship behaviour in the Islamic financial sector: does Islamic work ethic make sense*”, memberikan pengertian bahwa etos kerja mengacu pada sekumpulan aturan, prinsip, dan ajaran yang diterapkan di dalam organisasi yang mengendalikan dan memantau perilaku dan tindakan karyawannya. Indikator dari etos kerja antara lain: (1)moralitas/etika, seperangkat prinsip moral yang membedakan antara halal (diizinkan) dan haram (dilarang), dan benar dan salah berdasarkan hukum dan prinsip Islam. (2) kerja keras, keyakinan bahwa peningkatan tingkat upaya adalah kuncinya untuk penyelesaian tugas dengan efektif dan

efesien. Selanjutnya, Aminuddin (2020:3) memberikan pengertian etos kerja adalah budaya masyarakat yang mencakup keyakinan dan nilai-nilai kerja yang mana mengikuti aturan umum yang dominan tentang budaya dan masyarakat. Indikator dari etos kerja antara lain: (1) Dapat diandalkan (2) ambisius (3) perhatian dan (4) kooperatif.

Penulis memberikan sintesa bahwa etos kerja adalah karakteristik, aturan dan prinsip yang harus dimiliki oleh guru untuk menghasilkan pekerjaan yang efektif. Indikator etos kerja antara lain sebagai berikut.

1. Keahlian interpersonal, yaitu hubungan kerja dengan rekan kerja/sesama guru, Aspek ini termasuk karakteristik pribadi guru dalam hal memberikan kontribusi yang Langsung terhadap etos kerja dalam konteks kerjasama.
2. Sentralitas kerja, yaitu pentingnya seorang guru dalam menempatkan kesempatannya untuk bekerja. Sentralitas kerja melebihi kebutuhan dan keinginan terhadap kompensasi.
3. Kepercayaan diri, guru yakin atas kemampuannya sendiri serta memiliki pengharapan yang realistis, bahkan ketika harapan mereka tidak terwujud, mereka tetap berpikiran Langsung dan dapat menerimanya.
4. Kerja keras yaitu keyakinan bahwa seorang guru dapat menjadi pribadi yang lebih baik dan mencapai tujuan-

tujuannya melalui suatu komitmen terhadap nilai dan pentingnya pekerjaan.

## **BAB III**

### **HAKIKAT KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL**

Kepemimpinan itu esensinya adalah pertanggungjawaban. Masalah kepemimpinan masih tetap menarik untuk diungkap karena tiada habisnya untuk dibahas di sepanjang peradaban umat manusia. Terlebih pada saat sekarang ini sedang ramai persoalan menentukan pemimpin. Ibaratnya, kita semakin sulit mencari pemimpin yang baik (good leader). Pemimpin yang baik sebenarnya pemimpin yang mau berkorban dan peduli untuk orang lain serta bersifat melayani. Kepemimpinan (Leadership) merupakan salah satu persoalan yang sangat penting bagi terlaksananya fungsi-fungsi manajemen. Pengertian umum pemimpin pendidikan adalah kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat memengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, dan kalau perlu memaksa orang atau kelompok agar menerima pengaruh tersebut dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu tercapainya suatu tujuan tertentu yang telah ditetapkan. Menurut Boamah (2018:185) kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan relasional, di mana pengikut memiliki kepercayaan dan rasa hormat untuk pemimpin dan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang formal diharapkan dari mereka untuk mencapai tujuan

organisasi. Indikator dari kepemimpinan transformasional antara lain : (1) *idealized influence*, menggambarkan seorang manajer yang berperan sebagai teladan model untuk pengikut, menetapkan standar perilaku yang tinggi, dan mampu mengartikulasikan visi organisasi dalam upaya untuk memenangkan kepercayaan dari para pengikut. (2) *inspirational motivation*, mencerminkan pemimpin artikulasi yang jelas dari visi yang menarik melalui kata-kata, simbol, dan citra untuk menginspirasi pengikut untuk bertindak. (3) *intellectual stimulation* mencerminkan sejauh mana seorang pemimpin meminta perspektif karyawan tentang masalah dan mempertimbangkan berbagai macam opini dalam pengambilan keputusan. (4) *attend to the individual differences*, pertimbangan individual, memperhatikan perbedaan individu dalam kebutuhan karyawan mereka dan berusaha untuk melatih dalam upaya membantu mereka mencapai tujuan.

Kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seorang pemimpin untuk memengaruhi orang lain (karyawan), olehnya diperlukan suatu gaya atau perilaku kepemimpinan tertentu, yang dikenal dengan kepemimpinan abad 21 yakni kepemimpinan transformasional. Menurut Quin (2015:14), Kepemimpinan transformasional adalah teori kepemimpinan yang berfungsi sebagai model untuk penelitian ini. Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai strategi kepemimpinan

yang menghasilkan reformasi dalam pemangku kepentingan, budaya sekolah, dan organisasi pendidikan. Adapun indikator kepemimpinan menurut Quin antara lain : (1) *inspiring a shared vision*, menginspirasi visi bersama. Para pemimpin yang sukses menginspirasi visi bersama dengan fakultas mereka dan staf. (2) *modeling the Way*, membuat model jalan. Para pemimpin yang efektif mengembangkan seperangkat nilai yang jelas untuk konstituen ikuti. (3) *challenging the process*, menantang proses. Para pemimpin sekolah teladan menghasilkan gagasan-gagasan baru dan baru melalui menantang proses. Pemimpin utama dan fakultas mengembangkan reformasi inovatif upaya melalui eksperimen dan pengambilan risiko. (4) *enabling others to act*, memungkinkan orang lain untuk bertindak. Pemimpin yang sukses mendorong staf untuk tampil di kantor mereka potensi maksimum dengan memungkinkan mereka untuk bertindak dan memimpin. Pemimpin sekolah membangun kepercayaan dengan fakultas dengan memupuk kerja tim dan dukungan. (5) *encouraging the heart*, mendorong hati, para guru dan staf membutuhkan dorongan dan inspirasi mencapai tujuan organisasi.

Chan (2020:27) dalam jurnal yang berjudul “*transformational leadership, self-efficacy and performance of volunteers in non-formal voluntary service education*” memberikan pengertian kepemimpinan transformasional terdiri dari dua gabungan kata



yaitu, kepemimpinan yang memiliki arti sebagai seseorang yang mengarahkan dan mengoordinasikan, juga transformasional yang berasal dari kata to transform yang berarti mengubah satu bentuk ke bentuk yang lain. Sehingga jika diartikan kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang harus mampu untuk mengubah sebuah ide menjadi realita atau mengubah sebuah konsep menjadi tindakan nyata. Berikut ini adalah dimensi dan indikator kepemimpinan transformasional: 1. *idealized influence*, pemimpin harus menjadi contoh yang baik, yang dapat diikuti oleh karyawannya, sehingga akan menghasilkan rasa hormat dan percaya kepada pemimpin tersebut. 2. *inspirational motivation*, pemimpin harus bisa memberikan motivasi, dan target yang jelas untuk dicapai oleh karyawannya. 3. *intellectual stimulation*, pemimpin harus mampu merangsang karyawannya untuk memunculkan ide-ide dan gagasan-gagasan baru, pemimpin juga harus membiarkan karyawannya menjadi problem solver dan memberikan inovasi-inovasi baru di bawah bimbingannya. 4. *individualized consideration*, pemimpin harus memberikan perhatian, mendengarkan keluhan, dan mengerti kebutuhan karyawannya. Seluruh dimensi tersebut jika dilaksanakan dengan baik maka akan membantu dalam memaksimalkan peran pemimpin dalam perusahaan.

Selanjutnya, Sujchaphong (2020:151) memberikan pengertian kepemimpinan transformasional adalah seseorang pemimpin yang menguasai situasi dengan menyampaikan visi yang jelas tentang tujuan kelompok, bergairah dalam pekerjaan dan kemampuan untuk membuat anggota kelompok merasa diisi ulang dan berenergi. Adapun indikator kepemimpinan transformasional menurut Sujchaphong melalui tiga perilaku, yaitu karisma, konsiderasi individual, dan stimulasi intelektual.

Balwant (2016:32) dalam jurnal yang berjudul "*transformational instructor-leadership in higher education teaching: a meta-analytic review and research agenda*" bahwa kepemimpinan transformasional telah menjadi cukup kekuatan dominan dalam penelitian kepemimpinan selama masa 15-20 tahun lalu. Kepemimpinan transformasional sering kali disebut sebagai teori "paradigma baru" atau "pendekatan kepemimpinan baru". Indikator dari kepemimpinan transformasional antara lain :

1. karisma, artinya pemimpin mengartikulasikan rasa misi, menekankan kepercayaan dan budaya.
2. motivasi inspirasi, adalah artikulasi visi yang menarik melalui penggunaan optimisme, antusiasme, pengaturan yang tinggi harapan, dan penggunaan simbol untuk memfokuskan upaya.
3. pertimbangan individual adalah perlakuan pengikut sebagai individu yang unik, memberi perhatian khusus pada kebutuhan dan pinjaman pengikut

mendukung bila perlu sehingga pengikut bias menyadari potensi penuh mereka. 4. stimulasi intelektual melibatkan penggunaan tindakan itu menantang pengikut untuk membuat konsep, memahami, dan menganalisis masalah dengan cara baru.

Hampir sama dengan Balwant, Cetin (2015:520) memberikan pengertian pemimpin transformasional mentransformasikan nilai-nilai pribadi pengikut untuk mendukung visi dan tujuan organisasi dengan mengembangkan suatu lingkungan di mana hubungan dapat dibentuk dan dengan membentuk iklim kepercayaan di mana visi dapat dibagikan. Indikator menurut Cetin antara lain : 1. kepemimpinan karismatik atau pengaruh idealnya pemimpin transformasional adalah panutan; mereka dihormati dan dikagumi oleh pengikut mereka. Pengikut mengidentifikasi dengan para pemimpin dan ingin meniru mereka. 2. motivasi inspirasional, pemimpin transformasional berperilaku dengan cara yang memotivasi orang lain, menghasilkan antusiasme dan menantang orang. Ini para pemimpin dengan jelas mengomunikasikan harapan dan mereka menunjukkan komitmen terhadap tujuan dan visi bersama. Seperti itu Para pemimpin cenderung mampu mengartikulasikan, dengan cara yang menarik dan meyakinkan, sebuah visi masa depan tentang para pengikut mampu menerima dan berusaha. 3. stimulasi intelektual, pemimpin transformasional secara aktif mencari ide-ide baru dan cara-cara baru dalam

melakukan sesuatu. Mereka merangsang orang lain untuk menjadi kreatif dan mereka tidak pernah secara terbuka mengoreksi atau mengkritik orang lain. 4. pertimbangan individual, pemimpin transformasional memperhatikan kebutuhan dan potensi untuk mengembangkan orang lain. Para pemimpin ini didirikan iklim yang mendukung di mana perbedaan individu dihormati. Interaksi dengan pengikut didorong dan pemimpin sadar akan masalah individu.

Giddens (2018:119) dalam jurnal yang berjudul “*transformational leadership: What every nursing dean should know*” memberikan pengertian kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang fokus pada membangun hubungan dengan masyarakat. dan menciptakan perubahan dengan menekankan nilai-nilai. Lebih khusus lagi, kepemimpinan transformasional telah didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang dimaksudkan untuk “memotivasi dan menginspirasi pengikut untuk mengejar tujuan tingkat tinggi melalui transformasi sikap, kepercayaan, nilai, dan perilaku pengikut. Indikator kepemimpinan transformasional antara lain : 1. ideal, Pemimpin transformasional adalah karismatik dan menggunakan ide untuk membangun kepercayaan, kepercayaan, kekaguman, rasa hormat, kebanggaan, dan optimism di antara pengikut. Pemimpin mengutarakan harapan tinggi untuk organisasi. Berbagi tujuan dan visi organisasi,

dengan penekanan pada kebutuhan orang lain. Sebagai panutan, pemimpin transformasional menunjukkan perilaku yang diinginkan orang lain dalam organisasi termasuk tinggi standar moral, perilaku etis, komitmen, dan gairah. 2. motivasi inspirasional, pemimpin transformasional mempraktikkan motivasi inspirasional untuk mengembangkan visi yang jelas untuk organisasi - yang pengikut dapat lepaskan memahami dan mendukung dengan antusias. Pemimpin terlibat, memotivasi, dan membujuk para pengikut untuk membayangkan dan bekerja menuju “masa depan yang menarik. 3. pertimbangan individual, pemimpin transformasional memberikan pertimbangan individual untuk masing-masing pengikut, dengan penekanan pada pertumbuhan dan prestasi. Individu perbedaan dan kebutuhan diakui dan diterima. Berbagai keterampilan (termasuk pembinaan, pendampingan, mendengarkan, menasihati, empati, mendorong agement, dan umpan balik) digunakan untuk menciptakan lingkungan yang mendukung untuk sukses. Sedangkan menurut Luyten (2019:18) kepemimpinan transformasional adalah Pemimpin transformasional sejati dapat menciptakan kondisi yang memungkinkan karyawan untuk mengembangkan diri dan merangsang pembelajaran kolaborati. Indikator menurut Luyten yaitu : 1. visi dan tujuan: sejauh mana kepala sekolah bekerja ke arah seluruh konsensus staf dalam menetapkan prioritas dan

komunikasi sekolah mengunggulkan prioritas dan tujuan ini kepada siswa dan staf, memberi pengertian dari tujuan keseluruhan. 2. budaya: sejauh mana kepala sekolah mempromosikan suasana kepedulian dan kepercayaan di antara staf, menetapkan nada hormat untuk interaksi dengan siswa dan menunjukkan kesediaan untuk mengubah dirinya praktik dalam terang pemahaman baru. 3. struktur: sejauh mana kepala sekolah mendirikan sekolah struktur yang mendorong pengambilan keputusan partisipatif, dukungan pendelegasian dan kepemimpinan distribusi dan mendorong guru otonomi untuk membuat keputusan. 4. stimulasi intelektual: sejauh mana pelaku keberanian staf untuk merenungkan apa yang ingin mereka capai siswa dan bagaimana mereka melakukannya; memfasilitasi peluang bagi staf untuk belajar dari satu sama lain dan menjadi model pembelajaran berkelanjutan dalam dirinya latihan sendiri. 5. dukungan individual: sejauh mana kepala sekolah menyediakan dukungan moral, menunjukkan penghargaan untuk pekerjaan staf individu dan mempertimbangkan pendapat mereka saat membuat keputusan. 6. Ekspektasi etos kerja: sejauh mana kepala sekolah memiliki tinggi harapan untuk guru dan siswa dan mengharapkan staf untuk menjadi efektif efektif dan inovatif.

Park (2020:108) dalam jurnal yang berjudul "*impacts of transformational leadership on turnover intention of child welfare*

*workers*” memberikan pengertian bahwa kepemimpinan transformasional adalah perilaku kepemimpinan yang memengaruhi pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi masing-masing. Adapun indikator dari kepemimpinan transformasional antara lain : (1) pengaruh yang diidealkan; (2) motivasi inspirasional; (3) stimulasi intelektual; dan (4) pertimbangan individu. Sedangkan menurut Zhu, H. (2019:239), kepemimpinan transformasional adalah dapat mempromosikan pertukaran yang berkualitas tinggi hubungan dengan bawahan dengan secara langsung mengekspresikan perhatian, kepercayaan, dan dukungan. Karena timbal balik, bawahan akan meningkat kepedulian dan kesetiaan kepada organisasi dan dengan demikian sukarela untuk menerapkan perilaku Langsung dari kewajiban mereka. Indikator dari kepemimpinan transformasional yaitu (1) *moral modeling*, pemodelan moral adalah dimensi unik yang berbeda dari budaya barat. Ini berarti bahwa para pemimpin menunjukkan prestasi tinggi standar dan perilaku etis dan membangun model yang baik untuk bawahan mereka. Pemimpin seperti itu umumnya dianggap kepercayaan layak dan adil. (2) *vision motivation*, Visi mengacu pada motivasi kepemimpinan transformasional pemimpin yang membantu bawahan untuk melihat tren perkembangan dan cetak biru masa depan organisasi

dengan menggambar dan meneruskan visi organisasi, yang dengan demikian merangsang motivasi internal bawahan.

Berikutnya, Shafi (2020:215) dalam jurnal yang berjudul “*the effects of transformational leadership on employee creativity*” mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah memotivasi karyawan untuk bekerja dengan penuh pengabdian dan mencapai tujuan organisasi. Adapun indikator kepemimpinan transformasional menurut Shafi yaitu : (1) Ideal, mengacu pada pemimpin yang memengaruhi karyawan untuk mengikuti mereka dan bertindak sebagai panutan. (2) Motivasi inspirasional : Ini merujuk pada seorang pemimpin itu merangsang tingkat motivasi karyawan di luar mereka anggapan untuk mencapai organisasi maupun pribadi tujuan. (3) Stimulasi intelektual : Mengacu pada pemimpin yang merangsang kemampuan karyawan untuk berpikir di luar kotak saat memecahkan masalah. (4) Pertimbangan individu, mengacu pada seorang pemimpin yang memperhatikan setiap karyawan oleh mendengarkan masalah mereka secara pribadi dan memberikan dukungan kepada para karyawan.

Penulis memberikan sintesa bahwa kepemimpinan transformasional yaitu kepemimpinan yang ditandai oleh seorang pemimpin yang bekerja dengan bawahan untuk mengidentifikasi perubahan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi dengan efektif dan mentransformasikan nilai-nilai pribadi pengikut



untuk mendukung visi dan tujuan organisasi. Adapun indikatornya yaitu : (1) karismatik, menggambarkan seorang manajer yang berperan sebagai teladan untuk pengikut, menetapkan standar perilaku yang tinggi, dan mampu mengartikulasikan visi organisasi dalam upaya untuk memenangkan kepercayaan dari para pengikut. (2) inspirasi, mencerminkan pemimpin artikulasi yang jelas dari visi yang menarik melalui kata-kata, simbol, dan citra untuk menginspirasi pengikut untuk bertindak. (3) intelektual, mencerminkan sejauh mana seorang pemimpin meminta perspektif karyawan tentang masalah dan mempertimbangkan berbagai macam opini dalam pengambilan keputusan. (4) pertimbangan individu, mengacu pada seorang pemimpin yang memperhatikan setiap karyawan oleh mendengarkan masalah mereka secara pribadi dan memberikan dukungan kepada para karyawan.

## BAB IV

### HAKIKAT KOMPETENSI PEDAGOGIS

Kompetensi pedagogis guru sangat penting dalam proses pembelajaran. Peningkatan kompetensi pedagogis guru akan menghindarkan kegiatan pembelajaran bersifat monoton sehingga tidak disukai siswa. Hal ini disebabkan siswa kehilangan minat belajar, daya serap dan konsentrasi dalam pembelajaran. Kompetensi Pedagogis menurut Mirzagitova (2015:118) adalah pengembangan guru yang diarahkan untuk menguasai pengetahuan pedagogis, peningkatan kemampuan profesional, kemampuan pedagogis dan kualitas signifikan profesional. Indikator kompetensi pedagogis antara lain: 1. *self-control of pedagogical competence*, yaitu kontrol diri kompetensi pedagogis *Inventory of changes in work and in itself*, yaitu inventarisasi perubahan dalam pekerjaan dan dalam dirinya sendiri. 2. *ability to study at others*, yaitu kemampuan untuk belajar di orang lain. 3. *modeling of the ideal pedagogical portrait*, yaitu pemodelan potret pedagogis yang ideal. 4. *development of motivation to pedagogical activity*, yaitu pengembangan motivasi untuk kegiatan pedagogic. 5. *possession of skills of a reflection*, yaitu memiliki keterampilan refleksi.

Liakopoulou (2011:479) dalam jurnal yang berjudul *“teachers’ pedagogical competence as a prerequisite for entering the profession”* memberikan pengertian kompetensi pedagogis adalah amplitude atau pengukuran kemampuan guru. Indikator menurut Liakpoulou antara lain : 1. sifat kepribadian yang profesional dan dapat dikembangkan. 2. pedagogis dan keterampilan mengajar menjembatani kesenjangan antara prinsip-prinsip teoretis dan keadaan praktis, sehingga membuatnya mungkin untuk mengidentifikasi berbagai strategi yang mungkin. 3. "badan pengetahuan khusus" yang mendukung praktik. 4. sikap dan pandangan terhadap pengajaran dan pembelajaran yang memengaruhi pemilihan, evaluasi, dan penggunaan pengetahuan. Selanjutnya, dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 74 (2008:6), Kompetensi pedagogis sebagaimana dimaksud pada ayat (2) merupakan kemampuan Guru dalam pengelolaan pembelajaran peserta didik. Adapun indikator kompetensi pedagogis antara lain : 1. pemahaman wawasan atau landasan kependidikan. 2. pemahaman terhadap peserta didik. 3. pengembangan kurikulum atau silabus. 4. perancangan pembelajaran. 5. pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis. 5. pemanfaatan teknologi pembelajaran. 6. evaluasi hasil belajar pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.

Kompetensi Pedagogis menurut Andreia (2011:413) cenderung digunakan dengan arti standar profesional minimum, yang sering kali ditentukan oleh hukum, yang harus mengangkat seseorang dalam memenuhi peran tertentu dari profesi guru. Indikator kompetensi pedagogis antara lain : 1. *ability to solve pedagogical problems and typical pedagogical tasks occurring in situations of real pedagogical activities by applying knowledge*, yaitu memecahkan masalah pedagogis dan tugas pedagogis khas yang terjadi dalam situasi kegiatan pedagogis nyata dengan menerapkan pengetahuan. 2. *professional and life experience* , yaitu pengalaman profesional dan kehidupan. 3. *values and talents in a creative manner so to obtain appropriate and effective results* yaitu nilai-nilai dan bakat dalam cara yang kreatif sehingga mendapatkan hasil yang sesuai dan efektif.

Selanjutnya, Eriana (2020:2), memberikan pengertian kompetensi pedagogis adalah kemampuan pemahaman peserta didik, desain dan implementasi pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi. Indikator kompetensi pedagogic antara lain : 1. *understand the characteristics of learners from the physical aspect, social, moral, cultural, emotional, and intellectual*, yaitu memahami karakteristik peserta didik dari aspek fisik, sosial, moral, budaya, emosional, dan

intelektual. 2. *understand the background of the family and the community of learners and the needs of students in a cultural context*, yaitu memahami latar belakang keluarga dan komunitas pembelajar dan kebutuhan siswa dalam konteks budaya. 3. *understanding the learning styles and learning difficulties* yaitu memahami gaya belajar dan kesulitan belajar. 4. *facilitate the development of potential learners*, yaitu memfasilitasi pengembangan pelajar potensial. 5. *Mastering the theory and principles of learning and educational learning* yaitu menguasai teori dan prinsip pembelajaran dan pembelajaran pendidikan. 6. *develop a curriculum that encourages the involvement of students in learning*, yaitu mengembangkan kurikulum yang mendorong keterlibatan siswa dalam belajar. 7. *designing learning educate*, yaitu merancang pembelajaran mendidik. 8. *implement educational learning*, yaitu melaksanakan pembelajaran pendidikan. 9. *evaluate the process and learning outcomes*, yaitu mengevaluasi proses dan hasil pembelajaran.

Syahrudin (2019:215) dalam jurnal yang berjudul “*teachers pedagogical competence in school based management: case study in a public secondary school*” mengemukakan bahwa kompetensi pedagogis mengacu pada etos kerja, pengetahuan dan keterampilan dalam mengajar dan belajar sehingga mencakup kemampuan guru untuk mengelola proses belajar-mengajar dari perencanaan hingga

evaluasi tahapan. Indikator menurut Syahrudin antara lain ; 1. *understanding of basic education and students*, yaitu pemahaman pendidikan dasar, dan siswa. 2. *curriculum developmen*, yaitu pengembangan kurikulum, 3. *lesson plans*, yaitu rencana pelajaran, 4. *dialogical teaching and learning process*, yaitu pengajaran dialogis dan proses pembelajaran, 5. *learning evaluation*, yaitu evaluasi pembelajaran, 6. *students potential developments*, yaitu pengembangan potensi siswa.

Berikutnya, Nellitawati (2018:156) menjelaskan bahwa kompetensi pedagogis adalah kemampuan guru untuk memahami karakteristik siswa penyok dalam hal emosional, moral, dan aspek intelektual. Indikator kompetensi pedagogis antara lain : 1. menguasai teori dan prinsip pembelajaran belajar. 2. memahami kemauan dan kesiapan siswa dalam proses belajar mengajar. Sedangkan menurut Giatman (2019:8), Kompetensi Pedagogis adalah kemampuan untuk melaksanakan program pembelajaran. Indikator menurut Giatman antara lain : 1. Penguasaan desain. 2. Penguasaan metode. 3. Penguasaan tujuan pembelajaran.

Pendapat Nellitawati hampir sama dengan Rees (2006:11) yang berpendapat bahwa kompetensi pedagogis merupakan kemampuan guru dalam pengelolaan pembelajaran peserta didik. Indikator kompetensi pedagogis antara lain: 1. memahami pengetahuan dan hasil penelitian terkait pembelajaran. 2.

memahami perbedaan karakteristik dalam pembelajaran;. 3. memahami sistem pendidikan. 4. memahami interaksi dalam dunia pendidikan. 5. menganalisis dan mengembangkan kemampuan belajar. 6. memiliki ide-ide baru terkait globalisasi dalam sistem pendidikan. 7. memahami konsep dan teori yang ditemui saat belajar. 8. menggunakan TIK. Sedangkan menurut Andromeda (2020:93), kompetensi pedagogis merupakan salah satu kompetensi yang harus dimiliki oleh guru. Kompetensi pedagogis berhubungan dengan hal-hal yang dilakukan oleh seorang guru dalam tugas mengajar di kelas. Kompetensi pedagogis lebih menitikberatkan pada pemahaman dan pengetahuan kegiatan pembelajaran yang berhubungan dengan meningkatkan kompetensi akademik (intelektual). Dimensi-dimensi dalam kompetensi pedagogis adalah: pemahaman wawasan dan landasan pendidikan, pemahaman terhadap peserta didik, pengembangan kurikulum/ silabus, perancangan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran yang mendidik, pemanfaatan teknologi dalam pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan potensi dirinya. Pemahaman tentang dimensi-dimensi kompetensi pedagogis membantu guru untuk meningkatkan pembelajaran di kelas bersama dengan peserta didik. Menciptakan suasana pembelajaran yang efektif dan

efisien untuk mencapai tujuan pembelajaran dengan baik di akhir pelajaran.

Junaid (2020:127) dalam jurnal yang berjudul peningkatan kompetensi pedagogis guru melalui PKM *lesson study* menjelaskan bahwa kompetensi pedagogis adalah kemampuan yang dimiliki oleh seorang guru dalam memahami peserta didiknya dan kemampuan dalam melaksanakan proses pembelajaran, mulai dari perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi. Indikatornya meliputi: 1) pemahaman terhadap peserta didik, 2) perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, 3) evaluasi pembelajaran, dan 4) pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya. Sedangkan menurut Killian (2020:298), kompetensi pedagogis guru adalah unsur yang penting dalam proses pembelajaran, karena setiap peserta didik memiliki kemampuan dan karakter yang berbeda. Kompetensi pedagogis meliputi: 1) memahami karakteristik peserta didik dari aspek fisi, sosial, kultural, emosional, dan intelektual, 2) memahami latar belakang keluarga, masyarakat, peserta didik dan kebutuhan belajar dalam konteks kebhinekaan budaya, 3) memahami gaya belajar dan kesulitan belajar peserta didik, 4) memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik, 5) menguasai teori dan prinsip belajar serta pembelajaran yang mendidik, 6) mengembangkan kurikulum yang



melibatkan peserta didik dalam pembelajaran, 7) merancang pembelajaran yang mendidik, 8) melaksanakan pembelajaran yang mendidik, 9) mengevaluasi proses dan hasil belajar.

Penulis memberikan Sintesa bahwa kompetensi pedagogis adalah kemampuan seorang pengajar dalam melaksanakan kewajiban-kewajiban secara bertanggung jawab dan dan layak. Adapun indikatornya adalah (1) kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik (2) pemahaman terhadap peserta didik (3) perancangan dan pelaksanaan pembelajaran dan (4) evaluasi hasil belajar.

## **BAB V**

### **HAKIKAT MOTIVASI KERJA**

Motivasi sangat diperlukan karena dengan motivasi diharapkan setiap individu mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi, menanamkan motivasi pada dasarnya adalah menanamkan nilai-nilai. Dengan adanya motivasi kerja guru dalam melaksanakan tugas dapat memaksimalkan pencapaian proses pembelajaran yang berjalan secara lancar, tertib, dan kondusif dalam mencapai tujuan pendidikan di sekolah. Menurut Han (2016:3) motivasi kerja secara umum dipandang sebagai energi atau dorongan yang menggerakkan orang untuk melakukan sesuatu secara alami. Indikator dari motivasi kerja antara lain: (1). Adanya kedisiplinan dari karyawan yaitu, sikap tingkah laku atau perbuatan pada karyawan untuk melakukan aktivitas-aktivitas kerja yang sesuai dengan pola-pola tertentu. Keputusan-keputusan dan norma-norma yang telah ditetapkan dan disetujui bersama baik tulis maupun lisan serta sanggup menerima sanksi bila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan. (2) Imajinasi yang tinggi dan daya kombinasi, membuat hasil kerja dan kombinasi ide-ide atau gambaran disusun secara lebih teliti atau inisiatif sendiri bukan ditiru dan bersifat konstruktif sehingga membentuk suatu hasil atau

produk yang mendukung pada kualitas kerja yang lebih baik (3) Kepercayaan Diri, perasaan yakin yang dimiliki karyawan terhadap kemampuan dirinya. Daya berfikir Langsung dalam menghadapi kenyataan yang terjadi serta bertanggung jawab atas keputusan yang dapat diambil sehingga dapat menyelesaikan masalahnya dengan tenang. (4) Daya tahan terhadap tekanan, reaksi karyawan terhadap pengalaman emosional yang tidak menyenangkan yang dirasakan sebagai ancaman atau sebab adanya ketidakseimbangan antara tuntutan dan kemauan yang dimiliki, dan tekanan tersebut diselesaikan dengan cara tersendiri yang khas bagi masing-masing individu. (5) Tanggung jawab dalam melakukan pekerjaan, suatu kesadaran pada individu untuk melaksanakan kewajiban atau pekerjaan, diiringi rasa keberanian menerima segala resiko, inisiatif yang besar dalam menghadapi kesulitan terhadap pekerjaan dan dorongan yang besar untuk menyelesaikan apa yang harus dan patut diselesaikan.

Selanjutnya, menurut Mojavezi (2012:484) motivasi biasanya dinilai melalui kuesioner skala likert, yang membatasi kemampuan untuk mengeksplorasi secara mendalam cara-cara di mana motivasi dapat berhubungan dengan faktor-faktor lain yang memengaruhi pengajaran. Indikatornya antara lain: Perilaku (*direction of behavior*), tingkat usaha (*level of effort*) dan tingkat kegigihan (*level of persistence*)

Thoonen (2011:499) dalam jurnal yang berjudul *“how to improve teaching practices: the role of teacher motivation, organizational factors, and leadership practices”* menjelaskan bahwa motivasi adalah niat yang lebih dalam yang ada pada setiap pembelajar dan memiliki arah atau tujuan. Indikator dari motivasi kerja antara lain: a. keinginan, ketika seseorang memiliki keinginan maka motivasinya terpacu untuk melakukan suatu pekerjaan agar tercapai sesuai yang diinginkannya, b. kebutuhan, seseorang memiliki motivasi yang tinggi bila seseorang butuh. ketika seseorang membutuhkan sesuatu misalnya gaji, kompensasi maka pekerjaan akan terpacu untuk melakukan pekerjaannya dengan baik, c. rasa aman, seseorang akan berusaha melakukan sesuatu juga disebabkan ketakutan saat orang tersebut tidak melakukan sesuatu sehingga alasan motivasi muncul karena ketika seseorang melakukan sesuatu dirinya merasa aman.

Selanjutnya menurut Pameela (2017:18) motivasi adalah kunci dari organisasi yang sukses untuk menjaga kelangsungan pekerjaan dalam organisasi dengan cara dan bantuan yang kuat untuk bertahan hidup. Indikatornya antara lain: (1) indikator motivasi faktor yang ada dalam pekerjaan, faktor inilah yang dapat menimbulkan kepuasan kerja dan kemauan untuk bekerja lebih keras. Faktor ini akan mendorong lebih banyak upaya dan (2) indikator penyehat, faktor ini disebut penyehat karena berfungsi

mencegah terjadinya ketidakpuasan kerja, faktor penyehat adalah faktor yang jumlahnya mencukupi faktor motivator. Jika jumlah faktor pemelihara tidak mencukupi akan menimbulkan ketidakpuasan kerja. Jadi faktor pemelihara tidak menciptakan kepuasan kerja akan tetapi dapat mencegah terjadinya ketidakpuasan kerja.

Porter (2010:34) dalam jurnal yang berjudul “*teaching and researching motivation*” mengemukakan bahwa motivasi kerja adalah suatu usaha yang dapat menimbulkan suatu perilaku, mengarahkan perilaku, dan memelihara atau mempertahankan perilaku yang sesuai dengan lingkungan kerja dalam organisasi. motivasi seorang karyawan sangat dipengaruhi oleh berbagai indikator, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Termasuk pada indikator internal adalah persepsi seseorang mengenai diri sendiri, harga diri, harapan pribadi, kebutuhan keinginan, kepuasan kerja dan prestasi kerja yang dihasilkan. Sedangkan indikator eksternal yang turut memengaruhi motivasi seseorang antara lain; jenis dan sifat pekerjaan, kelompok kerja dimana seseorang bergabung, organisasi tempat bekerja, situasi lingkungan pada umumnya dan sistem imbalan yang berlaku dan cara penerapannya.

Selanjutnya, Owusu (2020:14) memberikan penjelasan bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan

kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. motivasi kerja guru diukur dalam dua dimensi, yaitu motivasi eksternal dan motivasi internal. Motivasi eksternal meliputi: hubungan antarpribadi, penggajian atau honorarium, supervisi kepala sekolah, dan kondisi kerja. Motivasi internal meliputi: dorongan untuk bekerja, kemajuan dalam karier, pengakuan yang diperoleh, rasa tanggung jawab dalam pekerjaan, minat terhadap tugas, dan dorongan untuk berprestasi.

Hung (2020:610) dalam jurnal yang berjudul "*factors affecting job motivation among faculty members: evidence from Vietnamese public universities*" menekankan bahwa motivasi kerja adalah suatu daya pendorong atau perangsang untuk melakukan sesuatu pekerjaan. **Dimensi dari motivasi kerja antara lain; kebutuhan mempertahankan hidup (fisiologis), kebutuhan rasa aman, kebutuhn sosial, kebutuhan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri.** Selajutnya menurut Gyimah (2020:81) motivasi merupakan dorongan yang timbul pada diri seseorang yang menggerakkan untuk melakukan sesuatu. Guru yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi akan senantiasa bekerja keras untuk mengatasi segala jenis permasalahan yang dihadapi dengan harapan mencapai hasil yang lebih baik. Indikator dari motivasi kerja adalah 1). desakan (drive),

adalah dorongan yang diarahkan kepada pemenuhan kebutuhan-kebutuhan jasmaniah. 2) motif (motive), adalah dorongan yang terarah kepada pemenuhan psikis atau rohaniyah. 3) kebutuhan (need), adalah suatu keadaan dimana individu merasakan adanya kekurangan, atau ketiadaan sesuatu yang diperlukannya. 4) keinginan (wish), adalah harapan untuk mendapatkan atau memiliki sesuatu yang dibutuhkan.

Hill (2020:11) dalam jurnal yang berjudul "*motivation to teach: the influence of self-efficacy and job satisfaction on teacher retention in an urban California school system*" mengemukakan perihal motivasi kerja tidak hanya berwujud kepentingan ekonomis saja, tetapi biasanya juga berbentuk kebutuhan psikis untuk lebih melakukan pekerjaan secara aktif. Indikator motivasi kerja di antaranya desakan, motif, adanya hasrat dan keinginan untuk melakukan kegiatan, adanya dorongan dan kebutuhan melakukan kegiatan, adanya harapan dan cita-cita, penghargaan dan penghormatan atas diri, dan adanya kegiatan yang menarik.

Selanjutnya menurut Toropova (2020:5) motivasi adalah dorongan mental yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku manusia. Indikator dari motivasi antara lain: 1). imbalan yang layak kepuasan guru menerima imbalan atau gaji yang diberikan lembaga dapat menentukan motivasi kerja. guru dengan gaji yang tidak sesuai dengan beban kerja yang diberikan membuat motivasi

kerja akan menurun. sebaliknya, guru dengan gaji yang sesuai dan bisa memenuhi kebutuhan hidup akan selalu termotivasi dalam melakukan berbagai pekerjaan. 2) kesempatan untuk promosi jabatan merupakan salah satu cara untuk meningkatkan motivasi kerja. banyaknya kesempatan promosi jabatan yang diberikan lembaga kepada guru akan berdampak pada keinginan guru untuk meningkatkan kualitas kerja. 3) memperoleh pengakuan sebuah pengakuan dari pihak lembaga terhadap kerja yang telah dilaksanakan oleh guru akan memberikan dampak bagi peningkatan motivasi kerja guru. pekerjaan yang selalu diakui membuat guru selalu memperbaiki dan menyelesaikan tugas lebih baik dari yang sebelumnya. 4) keamanan bekerja lingkungan kerja yang aman sangat diharapkan oleh semua orang termasuk guru. lingkungan sekolah yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan akan membuat guru mampu bekerja dengan maksimal.

Lain hal dengan Stellmacher (2020:225) yang menitikberatkan bahwa motivasi merupakan dorongan yang timbul pada diri seseorang yang menggerakkan untuk melakukan sesuatu. Guru yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi akan senantiasa bekerja keras untuk mengatasi segala jenis permasalahan yang dihadapi dengan harapan mencapai hasil yang lebih baik. Indikator motivasi kerja guru yaitu: (a) kebutuhan akan berprestasi, (b)



peluang untuk berkembang, (c) kebanggaan terhadap pekerjaan sendiri, (d) kebutuhan akan pengakuan, dan (e) gaji yang diterima. Begitupun, Runtunuwu (2020:1810) yang berpendapat tentang motivasi kerja guru adalah suatu hal yang dibutuhkan guru untuk menggerakkan dan mengarahkan guru dalam melakukan pekerjaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Guru akan bergerak mengerjakan pekerjaan apabila ada yang memotivasi baik dari dalam diri maupun dari luar. Indikator menurut Runtunuwu antara lain 1). Tanggung jawab dalam melakukan kerja guru yang memiliki motivasi yang tinggi terlihat dari tanggung jawabnya dalam melakukan pekerjaan. Guru akan menyelesaikan pekerjaan dengan hasil maksimal sesuai dengan batas waktu yang telah ditentukan. Guru akan merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran sesuai peraturan yang berlaku. 2). Prestasi yang dicapainya, prestasi yang diperoleh guru memperlihatkan bahwa guru tersebut memiliki motivasi kerja yang tinggi. Prestasi tersebut dapat berupa penghargaan dari kepala sekolah, lembaga pendidikan, maupun karya yang diciptakan. 3) Pengembangan diri guru dalam menjalankan profesinya sangat perlu untuk melakukan pengembangan diri. Keikutsertaan guru dalam pelatihan-pelatihan yang diadakan oleh lembaga pendidikan menunjukkan bahwa guru memiliki antusias sehingga tercipta motivasi kerja yang tinggi 4) Kemandirian dalam bertindak

seseorang yang sudah masuk dalam usia produktif tentu memiliki sikap mandiri dalam bertindak.

Penulis memberikan sintesa bahwa motivasi kerja adalah dorongan seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ke tercapainya tujuan. Indikator dari motivasi kerja adalah a. keinginan untuk bekerja, b. rasa aman, c. tingkat kegigihan dan d. daya tahan terhadap tekanan.

## **BAB VI**

### **KONSTELASI PENINGKATAN ETOS KERJA GURU**

Dalam melakukan strategi peningkatan etos kerja ini, penulis melakukannya dengan tiga variabel yakni kepemimpinan transformasional, kompetensi pedagogik, dan motivasi kerja. Definisi operasional dari masing-masing instrumen adalah sebagai berikut.

Etos kerja adalah karakteristik, aturan dan prinsip yang harus dimiliki oleh guru untuk menghasilkan pekerjaan yang efektif. Indikator etos kerja antara lain: (1) keahlian interpersonal; (2) sentralitas kerja; (3) kepercayaan diri; dan (4) kerja keras.

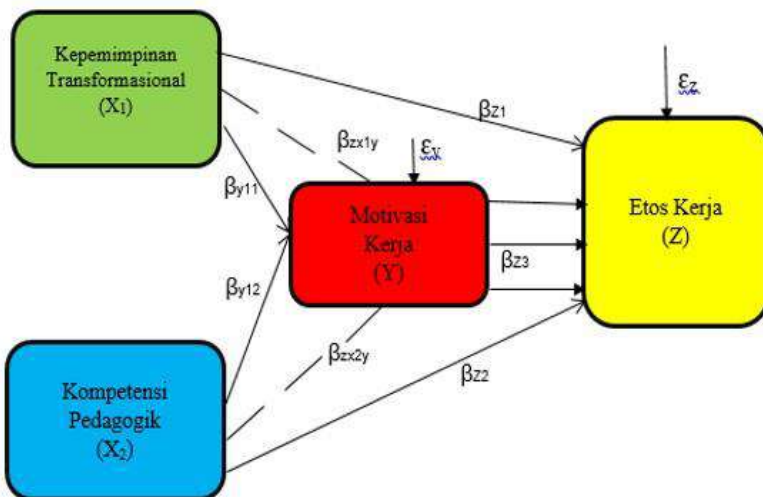
Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang ditandai oleh seorang pemimpin yang bekerja dengan bawahan untuk mengidentifikasi perubahan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi dengan efektif dan mentransformasikan nilai-nilai pribadi pengikut untuk mendukung visi dan tujuan organisasi. Indikator dari kepemimpinan transformasional antara lain: (1) karismatik; (2) inspirasi; (3) intelektual; dan (4) pertimbangan individu.

Kompetensi pedagogis guru adalah kemampuan seorang pengajar dalam melaksanakan kewajiban-kewajiban secara bertanggung jawab dan layak. Adapun indikatornya antara lain:

(1) kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik; (2) pemahaman terhadap peserta didik; (3) perancangan dan pelaksanaan pembelajaran; dan (4) evaluasi hasil belajar.

Motivasi kerja adalah suatu proses dimana kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ke tercapainya tujuan, indikator dari motivasi kerja adalah: (1) keinginan untuk bekerja; (2) rasa aman, (3) tingkat kegigihan; dan (4) daya tahan terhadap tekanan.

Perhatikan gambar berikut ini untuk melihat hubungan keterikatan dari keempat variabel tersebut.



Dari hal tersebut bisa kita buat susunan hubungan-hubungannya. Ada dua belas hubungan yang bisa kita kaji. Berikut adalah penjelasannya.

## **1. Pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap etos kerja**

Kepala sekolah yang memiliki kualitas kepemimpinan transformasional berperan penting dalam kontribusinya dengan etos kerja. Pimpinan sebagai pemimpin yang penuh percaya diri dan konsisten harus mampu memberi menstimulasi, menginspirasi guru sebagai bawahannya, agar percaya diri dalam mewujudkan ide-ide yang dimilikinya. Dukungan atau perhatian yang diberikan oleh pemimpin pun dibutuhkan supaya guru dapat tahan uji dalam menghadapi permasalahan terutama dalam proses belajar mengajar. Dengan demikian diduga terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap etos kerja.

## **2. Pengaruh Langsung Kompetensi Pedagogis Terhadap Etos Kerja**

Kompetensi pedagogis berperan penting dalam mengelola pembelajaran peserta didik yang mencakup pemahaman peserta didik, merancang dan menerapkan pembelajaran, mengevaluasi hasil belajar, dan mengembangkan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi mereka sehingga etos kerja dalam mengajar pun dapat berjalan dengan baik. Selain itu, guru yang memiliki kompetensi pedagogis pasti memiliki ketekunan dan usaha yang lebih dalam menyelesaikan masalah sehingga guru dapat memaksimalkan etos kerjanya untuk menemukan solusi atas

sebuah permasalahan. Oleh karena itu, diduga terdapat pengaruh kompetensi pedagogis terhadap etos kerja.

### **3. Pengaruh langsung motivasi kerja terhadap etos kerja**

Melalui dorongan yang kuat untuk bekerja yang dimilikinya, guru akan bersungguh-sungguh dalam mencapai standar yang tinggi untuk para peserta didiknya. Pencapaian standar yang tinggi akan mengantarkan seorang guru untuk efektif dalam proses pembelajaran sehingga suasana kelas menjadi kondusif dan menyenangkan. Dengan demikian diduga terdapat pengaruh motivasi bekerja terhadap etos kerja.

### **4. Pengaruh Langsung Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja**

Kepala sekolah yang memiliki kualitas kepemimpinan transformasional berperan penting dalam kontribusinya dengan etos kerja. Pimpinan sebagai pemimpin yang penuh percaya diri dan konsisten harus mampu memberi menstimulasi, menginspirasi guru sebagai bawahannya, agar percaya diri dalam mewujudkan ide-ide yang dimilikinya. Pimpinan juga harus mampu memotivasi serta mengarahkan guru untuk berpikir fleksibel dan terbuka dalam menerima metode pembelajaran yang baru dan mau mengembangkannya. Dukungan atau perhatian yang diberikan

oleh pemimpin pun dibutuhkan supaya guru dapat tahan uji dalam menghadapi permasalahan terutama dalam proses belajar mengajar. Dengan demikian diduga terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja.

#### **5. Pengaruh langsung kompetensi pedagogis terhadap motivasi kerja**

Kompetensi pedagogis berperan penting dalam mengelola pembelajaran peserta didik yang mencakup pemahaman peserta didik, merancang dan menerapkan pembelajaran, mengevaluasi hasil belajar, dan mengembangkan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi mereka sehingga motivasi dalam mengajar pun dapat berjalan dengan baik. Selain itu, guru yang memiliki kompetensi pedagogis pasti memiliki ketekunan dan usaha yang lebih dalam menyelesaikan masalah sehingga guru dapat termotivasi untuk menemukan solusi atas sebuah permasalahan. Oleh karena itu, diduga terdapat pengaruh kompetensi pedagogis terhadap motivasi kerja.

#### **6. Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan Transformasional Terhadap Etos Kerja Guru Melalui Motivasi Kerja**

Kepala sekolah yang memiliki kualitas kepemimpinan transformasional berperan penting dalam kontribusinya dengan etos kerja. Pimpinan sebagai pemimpin yang penuh percaya diri

dan konsisten harus mampu memberi menstimulasi, menginspirasi guru sebagai bawahannya, agar percaya diri dalam mewujudkan ide-ide yang dimilikinya. Dukungan atau perhatian yang diberikan oleh pemimpin pun dibutuhkan supaya guru dapat tahan uji dalam menghadapi permasalahan terutama dalam proses belajar mengajar. Dengan demikian diduga terdapat pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap etos kerja melalui motivasi kerja.

#### **7. Pengaruh tidak langsung kompetensi pedagogis terhadap etos kerja guru melalui motivasi kerja**

Kompetensi pedagogis berperan penting dalam mengelola pembelajaran peserta didik yang mencakup pemahaman peserta didik, merancang dan menerapkan pembelajaran, mengevaluasi hasil belajar, dan mengembangkan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi mereka sehingga etos kerja dalam mengajar pun dapat berjalan dengan baik. Selain itu, guru yang memiliki kompetensi pedagogis pasti memiliki ketekunan dan usaha yang lebih dalam menyelesaikan masalah sehingga guru dapat memaksimalkan etos kerjanya untuk menemukan solusi atas sebuah permasalahan. Oleh karena itu, diduga terdapat pengaruh tidak langsung kompetensi pedagogis terhadap etos kerja melalui motivasi kerja.



## DAFTAR PUSTAKA

- Aminnuddin, N. A. (2020). Dataset on Islamic ethical work behavior among Bruneian Malay Muslim teachers with measures concerning religiosity and theory of planned behavior. *Data in brief*, 29, 105157.
- Andriani, S., Kesumawati, N., & Kristiawan, M. (2018). The Influence of the Transformational Leadership and Work Motivation on Teachers Performance. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 7(7), 19-29.
- Anderson, M. (2017). Transformational leadership in education: A review of existing literature. *International Social Science Review*, 93(1), 4.
- Andreia Irina SUCIU and Liliana MĂȚĂ, “Pedagogical Competences – The Key to Efficient Education”, *International Online Journal of Educational Sciences*, vol. 3, no.2 (July 2011): h. 413.
- Bass, Bernard M. & Ronald E. Riggio. (2006). *Transformational Leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Balwant, P. T. (2016). Transformational instructor-leadership in higher education teaching: a meta-analytic review and research agenda. *Journal of leadership studies*, 9(4), 20-42.
- Boamah, S. A., Laschinger, H. K. S., Wong, C., & Clarke, S. (2018). Effect of transformational leadership on job

satisfaction and patient safety outcomes. *Nursing outlook*, 66(2), 180-189.

Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64-75.

Cetin, M. O., & Kinik, F. S. F. (2015). An analysis of academic leadership behavior from the perspective of transformational leadership. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 519-527.

Chanzanagh, H. E., & Nejat, J. (2010). Values and work ethic in Iran: a case study on Iranian teachers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 5, 1521-1526.

Cherrington, David. (2014). *The Work Ethic*, New York: A Division of American Management Association

Colquit, Jason A., Jeffery A. Lepine dan Michael J. Wesson. (2011). *Organization Behavior: improving performance and commitment in workplace*. New York: McGraw hill international.

Dami, Z. A. (2012). Hubungan Antara Kepuasan Kerja dan Etos Kerja dengan Etos kerja Guru SMA Methodist 1 Palembang. *Jurnal Cakrawala*, Tahun II, (3), 198-225.

Eriana Astuty, "Implementation Analysis of Lecturer's Pedagogical Competence on Student's Academic Achievement", *Journal of Management Research*, vol. 7, no. 2

Erturgut, R., & Soyşekerci, S. (2010). Ethic dimension and social consequences of distance education applications. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 1229-1232.

Faisal, M. (2019). *Manajemen Supervisi akademik dalam upaya meningkatkan kualitas kompetensi Pedagogis guru: Studi kasus di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Garut dan Madrasah Ibtidaiyah Swasta Rohmaniyah Sukawening Garut* (Doctoral dissertation, UIN Sunan Gunung Djati Bandung).

Fairy, S. N. P. O., Yudana, M., & Divayana, D. G. H. (2019). Kontribusi Gaya Kepemimpinan Transformasional, Etos Kerja Guru, Kepuasan Kerja, dan Budaya Organisasi Sekolah Terhadap Etos kerja Guru di SMPK 1 Harapan Denpasar. *Jurnal Administrasi Pendidikan Indonesia*, 10(2), 125-131.

Giatman, M., Nafsiah, I. N., Rizal, F., & Leonardo, A. (2019, November). Needs analisys pedagogy project management of technology and vocational educational with the approach of project base learning in higher education. In *Journal of Physics: Conference Series* (Vol. 1387, No. 1, p. 012066). IOP Publishing.

Giddens, J. (2018). Transformational leadership: What every nursing dean should know. *Journal of Professional Nursing*, 34(2), 117-121.

- Gyimah, N. (2020). Factors Affecting Teacher Motivation in Senior High Schools in Ghana: A Case Study of Dompouse Senior High School. *Available at SSRN 3677392*.
- Han, J., & Yin, H. (2016). Teacher motivation: Definition, research development and implications for teachers. *Cogent Education*, 3(1), 1217819.
- Hendarman (2019). *Kepala Sekolah Sebagai Manajer Teori dan Praktik*. Bandung: PT REMAJA ROSDAKARYA.
- Hendarman (2020). *Sekolahku Perusahaanku*. Bandung: PT REMAJA ROSDAKARYA.
- Hidayat, T., Tanjung, H., & Juliandi, A. (2020). Motivasi Kerja, Budaya Organisasi dan Kompetensi terhadap Etos kerja Guru Pada SMK Muhammadiyah 3 Aek Kanopan. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 17(2), 189-206.
- Hill, C. E. (2020). *Motivation to Teach: The Influence of Self-Efficacy and Job Satisfaction on Teacher Retention in an Urban California School System* (Doctoral dissertation, Concordia University Irvine).
- Hung, Q. (2020). Factors Affecting Job Motivation among Faculty Members: Evidence from Vietnamese Public Universities. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business (JAFEB)*, 7(9), 603-611.

- Liakopoulou, M. (2011). Teachers' Pedagogical Competence as a Prerequisite for Entering the Profession. *European Journal of Education*, 46(4), 474-488. <https://doi.org/10.1111>
- Iorga, M., Ciuhodaru, T., & Romedea, S. N. (2013). Ethic and unethic. Students and the unethical behavior during academic years. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 93, 54-58.
- Junaid, R., & Baharuddin, M. R. (2020). Peningkatan Kompetensi Pedagogis Guru melalui PKM Lesson Study. *To Maega: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 3(2), 122-129.
- Karauwan, R., & Mintardjo, C. (2015). Pengaruh Etos Kerja, Budaya Organisasi, dan Beban Kerja Terhadap Etos kerja Pegawai di Dinas Pekerjaan Umum Minahasa Selatan. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 3(3).
- Killian, T., & Floren, M. (2020). Exploring the Relationship Between Pedagogy and Counselor Trainees' Multicultural and Social Justice Competence. *Journal of Counseling & Development*, 98(3), 295-307.
- Luyten, H., & Bazo, M. (2019). Transformational leadership, professional learning communities, teacher learning and learner centred teaching practices; Evidence on their interrelations in Mozambican primary education. *Studies in educational evaluation*, 60, 14-31.

- Mardiningrum, K. D. (2020). Kompetensi Pedagogis Guru Dalam Pembuatan Media Pembelajaran untuk Meningkatkan Prestasi Belajar Peserta didik di MI Nurul Falah Sawo Kutorejo Mojokerto.
- Meriac, J. P. (2015). Examining relationships among work ethic, academic motivation and performance. *Educational Psychology*, 35(5), 523-540.
- Mi, L., Gan, X., Xu, T., Long, R., Qiao, L., & Zhu, H. (2019). A new perspective to promote organizational citizenship behaviour for the environment: The role of transformational leadership. *Journal of Cleaner Production*, 239, 118002.
- Miller, M. J., Woehr, D. J., & Hudspeth, N. (2002). The meaning and measurement of work ethic: Construction and initial validation of a multidimensional inventory. *Journal of Vocational Behavior*, 60(3), 451-489.
- Mirzagitova, A. L., & Akhmetov, L. G. (2015). Self-Development of Pedagogical Competence of Future Teacher. *International Education Studies*, 8(3), 114-121.
- Mohammad, J., Quoquab, F., Rahman, N. M. N. A., & Idris, F. (2015). Organisational citizenship behaviour in the Islamic financial sector: does Islamic work ethic make sense?. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 10(1), 1-27.
- Nellitawati, N., & Boon, Y. (2018). The role of headmaster to improve pedagogic competence of teachers in Vocational high school.

- Oviyanti, F. (2016). Tantangan pengembangan pendidikan keguruan di era global. *Nadwa*, 7(2), 267-282.
- Owusu-Acheaw, E., & Bakker-Edoh, D. (2020). Influence of Job Motivation on Basic School Teacher Retention in the Somanya Circuit of Eastern Region in Ghana Education Service. *International Journal of Technology and Management Research*, 5(3), 12-36.
- Park, T., & Pierce, B. (2020). Impacts of transformational leadership on turnover intention of child welfare workers. *Children and Youth Services Review*, 108, 104624.
- Petty, Gregory, C., & Hill, Roger, B. (2005). Work Ethic Characteristics: Perceived Works Ethic of Supervisors and Workers. *Journal of Industrial Teacher Education*. Vol 42(2): 1-16
- Presetyanto, W. E. (2014). ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI, KEPUASAN KERJA DAN MOTIVASI TERHADAP ETOS KERJA GURU PEGAWAI NEGERI SIPIL DI DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA. *Jurnal Bisnis, Manajemen, dan Akuntansi*, 2(2).
- Rahmi, S. (2019). Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Etos Kerja Tenaga Kependidikan di SMA N 2 Lhoknga Aceh Besar. *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(2), 183-197.

- Rees, C., Forbes, P., & Kubler, B. (2006). Student employability profiles. *The Higher Education Academy, York*.
- Runtuwu, P. C. H. (2020). Effects of Management Culture and Pedagogic Competence on Teacher Performance with Work Motivation: A Case Study of Vocational School Teachers in Ternate City. *Jurnal Mantik*, 4(3, Nov), 1808-1817.
- Şakar, M. C. (2014). Evaluation of ethics perceptions' primary school teachers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 116, 2352-2356.
- Sarwono, Jonathan.(2011). Analisis Jalur Untuk Riset Bisnis dengan SPSS. Edisi 5. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Setyaningsih, Sri (2020). Penguatan Sumber Daya Manajemen Pendidikan Melalui Analisis Jalur (Path Analysis) & Metode SITOREM, Bandung: ALFABETA CV.
- Shafi, M., Lei, Z., Song, X., & Sarker, M. N. I. (2020). The effects of transformational leadership on employee creativity: Moderating role of intrinsic motivation. *Asia Pacific Management Review*.
- Sinamo, J. (2005). Delapan Etos Kerja Profesional: Navigator Anda Menuju Sukses. *Bogor: Grafika Mardi Yuana, Terjemahan*.
- Stellmacher, A., Ohlemann, S., Pfetsch, J., & Ittel, A. (2020). Pre-service teacher career choice motivation: a comparison of vocational education and training teachers and comprehensive school teachers in Germany. *International*



*journal for research in vocational education and training*, 7(2), 214-236.

Sudirman, A., Lie, D., Sherly, S., & Dharma, E. (2019). The Impact of Work Discipline and Work Ethic on the Teacher Performance of Sultan Agung Pematangsiantar Private Middle School Teachers TA 2018/2019. *International Journal of Business Studies*, 3(3), 125-135.

Sugiyono (2011). *Statistik untuk penelitian*. Bandung : Alfabeta.

Sugiyono (2012). *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung : Alfabeta.

Sugiyono (2016). *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung : Alfabeta.

Sugiyono (2017). *Statistik untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.

Suharsimi Arikunto. (2010). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.

Syahrudin, S., Ernawati, A., Ede, M. N., Rahman, M. A. B. A., Sihes, A. J., & Daud, K. Teachers Pedagogical Competence in School-Based Management: Case Study in a Public Secondary School. *Journal of Education and Learning*, 7(4), 213-218.

Toropova, A., Myrberg, E., & Johansson, S. (2020). Teacher job satisfaction: the importance of school working conditions and teacher characteristics. *Educational Review*, 1-27.

Tukiran, Martinus (2016). *Membangun Organisasi unggul*. Yogyakarta: LeutikaPrio.

Tukiran, Martinus (2016). *Membangun Sistem Manajemen Mutu Berdasarkan ISO 9001:2015*. Yogyakarta: LeutikaPrio.

Yantika, Y., Herlambang, T., & Rozzaid, Y. (2018). PENGARUH LINGKUNGAN KERJA, ETOS KERJA, DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP ETOS KERJA KARYAWAN (STUDI KASUS PADA PEMKAB BONDOWOSO). *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 4(2), 174-188.

## RIWAYAT PENULIS



**Lela Hikmatullah**, adalah penulis yang memiliki jabatan fungsional sebagai Kepala SMA PGRI 3 KOTA BOGOR dan Praktisi di Bidang Manajemen Pendidikan. Penulis lahir di Bogor, 17 Agustus 1971.

Riwayat Pendidikan, Penulis menyelesaikan Pendidikan Sarjana Pendidikan Luar Sekolah (PLS) di Universitas Ibn Khaldun Bogor pada Tahun 1994, menyelesaikan Pendidikan Megister Manajemen Pendidikan Tahun 2009 di Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen IMNI Jakarta dan menyelesaikan Pendidikan Doktor (S3) Manajemen Pendidikan Tahun 2022 di Universitas Pakuan Bogor.

Lela Hikmatullah, memiliki jabatan Struktural di bidang Pendidikan di Kota Bogor Periode 2020 – 2025 sebagai berikut:

1. Pengurus PGRI Kota Bogor bidang Pengembangan dan Pembinaan Kelembagaan Pendidikan.
2. Pengurus YPLP DASMEN PGRI Kota Bogor, Auditor dan Pengembangan pendidikan.

3. Pengurus Forum Kepala Sekolah Swasta Kota Bogor bidang Advokasi Pendidikan.

Penulis memiliki moto hidup “Karyamu akan menempati bagian tersendiri dalam hidupmu”. Penulis juga berharap semoga buku “Strategi Peningkatan Etos Kerja Guru Melalui Penguatan Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi Pedagogis, dan Motivasi Kerja Guru” ini bermanfaat dalam Peningkatan Kualitas Guru dan peningkatan pelayanan Pendidikan.