

# PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF KEPALA SEKOLAH DAN IKLIM SEKOLAH TERHADAP ETOS KERJA GURU SMP NEGERI DI SUB RAYON 02 KOTA SEMARANG

Puji Hastuti<sup>1)</sup> AT Soegito<sup>2)</sup> Fenny Roshaanti<sup>2)</sup>

<sup>1)</sup> Guru di Kota Semarang

<sup>2)</sup> Universitas PGRI Semarang

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan: (1) menganalisis besarnya pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah terhadap etos kerja guru SMP Negeri di sub Rayon 02 Kota Semarang, (2) menganalisis besarnya pengaruh iklim sekolah terhadap etos kerja guru SMP Negeri di sub Rayon 02 Kota Semarang, (3) menganalisis besarnya pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dan iklim sekolah secara simultan terhadap etos kerja guru SMP Negeri di sub Rayon 02 Kota Semarang.

Populasi dalam penelitian ini adalah semua guru SMP Negeri di sub Rayon 02 Kota Semarang sebanyak 265 orang. Setelah dihitung diperoleh sampel sebanyak 73 orang dengan menggunakan teknik proporsional random sampling. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah kuesionair. Analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif, uji persyaratan dan uji hipotesis yang meliputi analisis regresi linier sederhana, analisis regresi ganda, analisis korelasi. Teknik analisis data menggunakan program SPSS Statistics 19.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hasil uji prasyarat dari data penelitian diperoleh data berdistribusi normal, linier, tidak multikolinier dan tidak terjadi heteroskedastisitas. Dari hasil uji hipotesis ditemukan: 1) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah ( $X_1$ ) terhadap etos kerja guru ( $Y$ ) SMP Negeri di sub Rayon 02 Kota Semarang yang dinyatakan dengan persamaan  $Y = 91,454 + 0,292 X_1$ ; kekuatan korelasi sebesar 0,276 dengan kontribusi sebesar 0,076 atau 7,6%. 2) terdapat pengaruh positif iklim sekolah ( $X_2$ ) terhadap etos kerja guru SMP Negeri di sub Rayon 02 Kota Semarang yang dinyatakan dengan persamaan  $Y = 79,767 + 0,461 X_2$ ; kekuatan korelasi sebesar 0,318 dengan kontribusi sebesar 0,101 atau 10,1%. Terdapat pengaruh positif gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dan iklim sekolah secara simultan terhadap etos kerja guru SMP Negeri di sub Rayon 02 Kota Semarang yang dinyatakan dengan persamaan  $Y = 82,415 + 0,202 X_1 + 0,192 X_2$ ; kekuatan korelasi sebesar 0,293 dengan kontribusi sebesar 0,086 atau 8,6%.

**Kata kunci:** gaya kepemimpinan, iklim sekolah, etos kerja

## PENDAHULUAN

Guru adalah kunci untuk membangun peradaban bangsa. Menurut Purwanto (2009: 155), profesi sebagai guru (mengajar) bukan hanya sekedar bekerja mencari nafkah. Mengajar dan mendidik adalah profesi yang memerlukan suatu keahlian khusus serta bakat ataupun minat yang besar. Minat dan perasaan cinta terhadap profesi mengajar ini harus terus didorong dan dikembangkan.

Etos kerja yang baik tidak akan lahir dari orang-orang yang merasa terpaksa dalam melakukan pekerjaan. Maka, seorang guru yang memiliki etos kerja yang

baik, dengan penuh kesadaran akan mengendalikan perilaku kerja ke arah terwujudnya kualitas kerja yang ideal serta melakukan berbagai upaya demi terwujudnya pendidikan yang berkualitas.

Pada tataran implementasi, etos kerja seorang guru akan terlihat dari *performance* atau kinerjanya dalam menjalankan tugas. Sejauh mana rasa tanggungjawab, pengorbanan dan dedikasinya dalam mendidik dan mengajar akan menggambarkan etos kerja seorang guru. Menurut pendapat Darodjat (2015: 81), bahwa seseorang yang memiliki etos kerja yang tinggi memiliki karakter sebagai berikut: (1) Memiliki orientasi ke masa depan; (2) Kerja keras serta menghargai waktu; (3) Bertanggung jawab; (4) Hemat dan sederhana; (5) Tekun dan ulet; dan (6) Berkompetisi secara jujur dan sehat.

Hasil wawancara dengan beberapa kepala sekolah, diketahui bahwa tingkat kehadiran guru SMP Negeri di sub Rayon 02 kota semarang secara umum sudah termasuk baik, apalagi sejak diberlakukan sistem presensi elektronik (*finger print*). Kondisi permasalahan yang dihadapi saat ini adalah kurangnya semangat dan kemauan pengembangan diri guru-guru yang bisa dikatakan sudah berada pada zona nyaman. Hasil wawancara dengan Pengawas Sekolah di Sub Rayon 02 Kota Semarang, diketahui berbagai fakta atau kenyataan yang menunjukkan bahwa etos kerja guru masih perlu ditingkatkan, terutama yang terkait dengan semangat dan gairah kerja. Berdasarkan hasil monitoring pengawas SMP Negeri di Sub Rayon 02 Kota Semarang, ditemui fakta bahwa: 1) Sebagian guru masih terjebak rutinitas dalam melaksanakan tugas mengajar sehingga kurang ada inovasi pembelajaran; 2) Perangkat pembelajaran seperti Silabus, Program semester, RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran) dan sebagainya dibuat sekedar untuk memenuhi tugas administrasi, dan belum benar-benar dijadikan panduan dalam mengajar; 3) Penggunaan metode pembelajaran masih kurang bervariasi dan cenderung konvensional, terutama untuk sekolah yang masih menggunakan kurikulum KTSP; 4) Guru masih kurang dalam memanfaatkan media yang ada dalam proses belajar mengajar, terutama penggunaan media yang berhubungan dengan TIK (Teknologi Informasi dan Komputer).

Fakta lain juga menunjukkan kurangnya semangat dan kemauan guru untuk melakukan kegiatan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB). Padahal

dengan adanya Penilaian Kinerja Guru (PKG) dan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) diharapkan Guru semakin aktif, kreatif dan inovatif dalam melaksanakan tugasnya baik di dalam kelas maupun di luar kelas sehingga berujung pada peningkatan prestasi peserta didik baik dalam bidang akademik maupun bidang non akademik.

Berbagai kenyataan tersebut menunjukkan kurangnya kesungguhan, semangat juang (*morale*), antusiasme dan gairah kerja guru dalam mengajar. Sikap dan perilaku kerja semacam itu mengindikasikan bahwa sebagian guru belum menghayati peran mendidik dan mengajar sebagai panggilan jiwa sehingga belum optimal dalam mengaktualisasikan etos kerjanya.

Kepala sekolah sebagai manajer dalam institusi pendidikan memegang peranan penting dalam upaya menggerakkan jajaran guru agar memiliki etos kerja yang tinggi, dengan kepemimpinan yang selaras dengan lingkungan kerja, dan koordinasi yang matang. Menurut Soegito (2010: 9), Kepala Sekolah selaku pemimpin di sekolah mempunyai tanggung jawab untuk memengaruhi semua *stakeholders* agar terlibat dalam kegiatan pendidikan di sekolah. Keterlibatan ini akan membuat guru merasa diperlakukan secara bermartabat dan menghadirkan rasa penerimaan serta kepemilikan, sehingga meningkatkan motivasi untuk menjalankan tugas dengan etos kerja yang tinggi. Hal ini harus dimulai dari perubahan perubahan mendasar terhadap kepemimpinan kepala sekolah.

Melalui gaya kepemimpinan partisipatif, kepala sekolah mendorong guru untuk melaksanakan tugas-tugas dengan memberikan kesempatan guru untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan, menciptakan suasana persahabatan serta hubungan saling mempercayai dan menghormati. Melalui gaya ini guru didorong untuk melakukan inovasi dalam menyelesaikan persoalan dan berkreasi untuk mengembangkan kemampuan diri. Dengan kata lain, guru diberi kesempatan untuk mengekspresikan dan mengembangkan dirinya melalui tugas-tugas yang dihadapi.

Sementara itu menurut Nash (dalam Supardi, 2013: 229), bahwa iklim sekolah yang baik akan tercipta apabila seorang pimpinan mendorong dan memberikan motivasi positif, mengikutsertakan anggota kelompok dalam penyusunan tujuan dan membangkitkan rasa tanggung jawab. Dalam hal ini, kepala sekolah diuntut memiliki kemampuan, keterampilan, dan kecerdasan untuk

mewujudkan iklim sekolah yang sehat dan terbuka sehingga tercipta suasana kerja yang kondusif dan dinamis. Jika iklim sekolah dapat merangsang budaya kerja, maka akan memberikan sumbangan yang besar bagi peningkatan etos kerja guru.

Etos kerja diartikan sebagai “semangat kerja yang menjadi ciri khusus dan keyakinan seseorang atau kelompok masyarakat tertentu” (Kamus Lengkap Bahasa Indonesia, 2008: 289). Sedangkan menurut Santoso (2012: 6), etos kerja diartikan sebagai sikap, kepribadian, karakter, akhlak, perilaku, dan etika seseorang dalam bekerja. Sementara itu, Sinamo (2008: 26) merumuskan bahwa Etos kerja professional adalah seperangkat perilaku positif yang berakar pada kesadaran yang kental, keyakinan yang fundamental, disertai komitmen total pada paradigma kerja yang integral.

Dari berbagai pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa etos kerja guru adalah karakteristik khas yang ditunjukkan seorang guru menyangkut sikap, perilaku dan kebiasaan-kebiasaan positif dalam bekerja, sikap dan pandangannya terhadap terhadap kerja disertai keyakinan dan semangat kerja yang tinggi sehingga menghasilkan sesuatu yang maksimal. Atau dalam pengertian lain, etos kerja guru yaitu sikap mental dan cara diri seorang guru dalam memandang, mempersepsi, dan menghayati sebuah nilai dari kerja disertai semangat yang tinggi dalam bekerja dan bahkan berupaya untuk mencapai kualitas kerja yang sempurna. Untuk dapat membangun etos kerja yang baik diperlukan adanya kesadaran dan keyakinan yang membangun motivasi diri seorang guru dengan berkomitmen bahwa kerja adalah rahmat, kerja adalah ibadah, kerja adalah amanah, kerja adalah panggilan, kerja adalah aktualisasi, kerja adalah seni, kerja adalah kehormatan, dan kerja adalah pelayanan (Sinamo, 2008: 20-21).

Secara rinci, Darodjat (2015: 81) menyampaikan pandangannya mengenai berbagai karakteristik seseorang yang memiliki etos kerja yang tinggi, yaitu : 1) memiliki orientasi ke masa depan; 2) Kerja keras serta menghargai waktu; 3) Bertanggung jawab; 4) Hemat dan sederhana; 5) Seseorang yang memiliki etos kerja yang tinggi akan tampak dari cara hidupnya yang efisien dalam mengelola hasil yang diperolehnya; 6) Tekun dan ulet; 7) Berkompetisi secara jujur dan sehat.

Pandangan tersebut diperkuat oleh Kusnan (dalam Darodjat, 2015: 85), bahwa etos kerja mencerminkan suatu sikap yang memiliki dua alternatif, positif dan

negatif. Suatu individu atau kelompok masyarakat dapat dikatakan memiliki etos kerja yang tinggi apabila menunjukkan ciri-ciri yang positif sebagai berikut: 1) mempunyai penilaian yang sangat positif terhadap hasil kerja manusia; 2) menempatkan pandangan tentang kerja sebagai suatu yang amat luhur bagi eksistensi manusia; 3) kerja dirasakan sebagai aktivitas yang bermakna bagi kehidupan manusia; 4) kerja dihayati sebagai suatu proses yang membutuhkan ketekunan dan sekaligus sarana penting dalam mewujudkan cita-cita; 5) kerja dilakukan sebagai ibadah kepada Tuhan Yang Maha esa.

Kusnan (dalam Darodjat, 2015: 85) juga menyampaikan bahwa individu atau kelompok yang memiliki etos kerja yang rendah akan menunjukkan ciri-ciri yang sebaliknya, yaitu: 1) Kerja dirasakan sebagai suatu hal yang membebani diri; 2) Kurang dan bahkan tidak menghargai hasil kerja; 3) Kerja dianggap penghambat dalam memperoleh kesenangan; 4) Kerja dilakukan sebagai bentuk keterpaksaan; 5) Kerja dihayati hanya sebagai bentuk rutinitas hidup.

Menurut pendapat Harsey dan Blanchard (dalam Soegito, 2010:53-54), bahwa *Participating* merupakan gaya kepemimpinan yang memiliki ciri-ciri tinggi hubungan dan rendah tugas, dimana pemimpin dan bawahan saling memberikan gagasan, pemimpin dan bawahan bersama-sama membuat keputusan. Ini berarti bahwa gaya kepemimpinan partisipatif lebih menekankan pada tingginya dukungan dalam pembuatan keputusan dan kebijakan tetapi sedikit pengarahan. Gaya pemimpin yang tinggi dukungan dan rendah pengarahan dirujuk sebagai “partisipatif” karena posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian.

Soegito (2010: 100), pendekatan perilaku terhadap kepemimpinan juga memberikan rekomendasi bahwa gaya kepemimpinan partisipatif merupakan gaya kepemimpinan yang berkualitas. Karena gaya kepemimpinan ini lebih memperhatikan komunikasi antara pimpinan dan bawahan, partisipatif dalam pengambilan keputusan dan penghargaan hak-hak seseorang.

Bass (dalam Zhang, 2005: 2) menyampaikan bahwa kepemimpinan partisipatif didefinisikan sebagai persamaan kekuatan dan sharing dalam pemecahan masalah dengan bawahan dengan melakukan konsultasi dengan bawahan sebelum membuat keputusan. Dengan demikian, kepemimpinan partisipatif adalah kepemimpinan yang

memberikan ruang dan peran secara signifikan kepada bawahan dalam menjalankan aktivitas proses pengambilan keputusan.

Pendapat tersebut diperkuat oleh Likert (dalam Soegito, 2010: 47), yang mengatakan bahwa gaya kepemimpinan peran serta kelompok (*participative leadership*) merupakan gaya kepemimpinan yang menunjukkan bahwa semua masalah yang timbul dalam organisasi dipecahkan bersama antara pimpinan dan bawahan. Gaya ini mempercayai dan memperhatikan pendapat bawahan, menciptakan kebersamaan, dan adanya komunikasi dua arah. Likert menyimpulkan bahwa kepemimpinan peran serta kelompok (*participative leadership*) merupakan gaya kepemimpinan yang paling tepat untuk mencapai kualitas baik proses maupun produk dalam suatu organisasi

Djalil (dalam Supardi, 2013: 211), bahwa dalam iklim yang kondusif, kepala sekolah, guru maupun peserta didik memiliki semangat dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab masing-masing. Kepala sekolah dan guru memiliki etos kerja sedangkan peserta didik memiliki etos belajar. Pendapat tersebut diperkuat Mulyasa (2009: 120), bahwa lingkungan yang kondusif akan menumbuhkan motivasi tenaga pendidik dalam melaksanakan tugasnya. Oleh karena itu kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk: 1) membangkitkan motivasi tenaga pendidik agar dapat melaksanakan tugas secara optimal; 2) menciptakan hubungan kerja yang harmonis dengan para tenaga pendidik; 3) menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan menyenangkan.

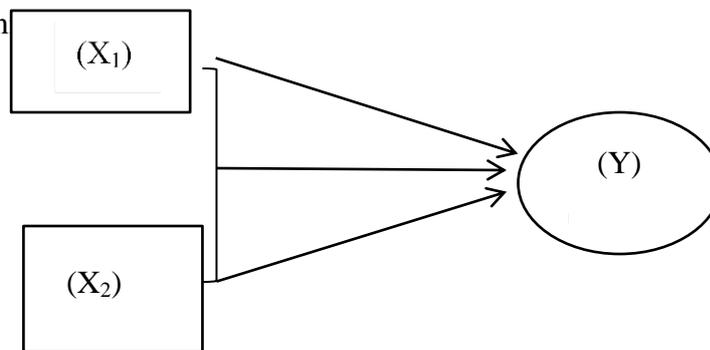
Hoy dan Miskel (2014: 314) menggunakan tiga kacamata untuk memandang iklim sekolah, yaitu : iklim keterbukaan, iklim kesehatan dan iklim kewarganegaraan. Hoy dan Miskel (2014: 315) mengatakan bahwa iklim sekolah yang terbuka dapat dilihat dari interaksi antar guru, yang ditandai dengan kerjasama dan rasa hormat di lingkungan staf pengajar

Kesehatan organisasi sekolah-sekolah SMP ditentukan oleh tujuh aspek pola interaksi spesifik di sekolah (Hoy & Fieldman dalam Hoy & Miskel, 2014: 320), yang dirangkum berdasarkan tiga tingkat tanggung jawab serta kontrol, yang meliputi: 1) Tingkat Institusional, yaitu integritas institusional. 2) Tingkat Manajerial, yang mencakup empat aspek utama, yaitu : a) Pengaruh kepala sekolah; b) Penuh pertimbangan, melukiskan perilaku kepala sekolah yang ramah, suportif,

terbuka, dan mudah bergaul; c) Struktur perintis, melukiskan perilaku kepala sekolah yang berorientasi tugas dan prestasi. d) Dukungan sumber daya; merujuk pada situasi di sekolah yang memiliki ketersediaan sarana prasarana. 3) Tingkat teknis, yaitu: a) Semangat juang (morale) dan b) Penekanan akademis.

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan menggunakan metode analisis deskriptif. Tujuan dari penelitian deskriptif adalah untuk menguji hipotesis atau menjawab pertanyaan yang berkaitan dengan *current status* dari subyek yang diteliti dan menggunakan metode kuantitatif untuk mencari pengaruh antar variabel yang diteliti. Desain penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan iklim sekolah terhadap etos kerja guru tampak pada gambar dibawah ini



Gambar. Desain model penelitian

Keterangan:

$X_1$  = Gaya kepemimpinan kepala sekolah

$X_2$  = Iklim sekolah

$Y$  = etos kerja guru

Populasi dalam penelitian ini adalah guru sebanyak 265 orang yang tersebar pada SMP Negeri sub Rayon 02 Kota Semarang. Sampel dalam penelitian ini menurut rumus Isacc dan Michael (Sugiyono, 2010: 126) dengan taraf kesalahan sebesar 5% besarnya adalah 156 responden Pengambilan sampel dengan teknik *proportional random sampling*.

Dalam penelitian ini teknik yang digunakan dalam pengumpulan data adalah angket (kuesioner). Kuesioner penelitian ini menggunakan skala Likert, yaitu untuk

mengukur mengenai sikap, pendapat dan persepsi guru tentang masalah yang menjadi variabel penelitian yang terdiri atas variabel.

Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan analisis butir, skor yang ada pada tiap butir dikorelasikan dengan rumus uji korelasi *Product Moment* dari Karl Pearson. Pernyataan pada kuesioner dinyatakan valid atau tidak, apabila nilai  $r$  yang diperoleh ( $r_{hitung}$ ) dibandingkan dengan ( $r_{tabel}$ ) dengan taraf signifikan 5% apabila  $r_{hitung} > r_{tabel}$  lebih besar dari 0,361. Uji reliabilitas instrumen menggunakan teknik *Cronbach Alpha*. Nilai batas yang digunakan adalah nilai  $r$  *product moment* pada taraf signifikansi 5%. Jika harga  $r_{hitung} > 0,70$  maka instrument tersebut reliable, dan sebaliknya jika harga  $r_{hitung} < 0,70$  maka dikatakan instrument tersebut tidak reliabel.

Uji Normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah data suatu variabel penelitian mengikuti distribusi data yang normal atau tidak. Uji normalitas data penelitian ini menggunakan uji normalitas “*goodness of fit*” dari Kolmogorov-Smirnof, Data dikatakan berdistribusi normal jika nilainya  $> 0,005$ . Uji linieritas bertujuan untuk mengetahui apakah dua variabel yaitu variabel bebas dengan variabel terikat mempunyai hubungan yang linear. Untuk mengetahui linier atau tidak dapat dilakukan dengan melihat pada angka signifikansi *Deviation From Linearity*. Jika signifikansi *Deviation From Linearity* lebih besar dari 0,05 ( $> 0,05$ ), berarti mempunyai hubungan linier.

Regresi sederhana didasarkan pada hubungan fungsional ataupun kausal satu variabel bebas dengan satu variabel terikat. Dalam penelitian ini analisis regresi sederhana digunakan untuk menguji hipotesis tunggal antara satu variabel bebas (X) dengan satu variabel terikat (Y) yaitu: dengan persamaan regresi dirumuskan :  $\hat{Y} = a + bX$ . Regresi ganda dalam penelitian ini digunakan untuk menguji hipotesis dua atau lebih variabel bebas (X) dengan satu variabel terikat (Y) dengan persamaan  $Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2$ .

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap etos kerja guru.**

Berdasarkan analisis deskriptif kuantitatif terhadap data primer, diperoleh temuan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah SMP Negeri di sub

Rayon 02 Kota Semarang yang dipersepsikan oleh guru berada pada kategori cukup baik. Rata-rata nilai gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah = 116,68 lebih tinggi dari nilai tengah idealnya = 67,50 ( $116,68 > 67,50$ ). Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah masih belum optimal.

Selanjutnya berdasarkan data kelima indikator variabel gaya kepemimpinan partisipatif diketahui nilai rata-rata pada skor tertingginya (skor 5), secara berturut-turut yaitu: indikator pengambilan keputusan bersama (43,84%), indikator konsultasi (42,81%), indikator pemberdayaan (42,74%), indikator pendelegasian (42,69%), dan indikator mengembangkan dan mempertahankan hubungan sebesar (42,47%).

Hasil uji hipotesis, sesudah melalui uji regresi linier sederhana maka model hubungan gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah ( $X_1$ ) terhadap Etos kerja Guru ( $Y$ ) dapat dinyatakan dengan persamaan garis regresi:  $\hat{Y} = 91,454 + 0,292 X_1$ . Dan berdasarkan Tabel Anova diperoleh nilai  $F$  hitung = 5,850 lebih besar dari  $F$  tabel = 3,978 ( $5,850 > 3,978$ ) dengan nilai signifikansi  $0,018 < 0,05$  sehingga model regresi signifikan. Dengan demikian hipotesis alternatif dalam penelitian ini dapat diterima kebenarannya. Artinya setiap kenaikan satu satuan gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah akan menaikkan etos kerja guru sebesar 91,746. Hal ini berarti bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dengan etos kerja guru.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat Soegito (2010: 100), yang mengatakan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif merupakan gaya kepemimpinan yang berkualitas karena gaya ini lebih memperhatikan komunikasi antara pimpinan dan bawahan, partisipatif dalam pengambilan keputusan dan penghargaan hak-hak seseorang. Dengan gaya berperilaku tersebut kepala sekolah bisa mengembangkan dan mempertahankan hubungan dengan guru secara berkualitas.

Selain itu, hasil penelitian ini juga sejalan dengan pendapat Hook (dalam Barlian, 2013: 42), bahwa pendelegasian wewenang dapat memberikan motivasi yang kuat asalkan dilakukan pada waktu yang tepat dan diberikan pada orang yang sesuai, dapat membangun kepercayaan diri dan membantu bawahan memperoleh keterampilan, pengalaman dan pandangan baru. Hasil penelitian ini menunjukkan

bahwa pendelegasian tugas dan tanggung jawab yang relevan dan adil oleh kepala sekolah dapat memberi pengaruh terhadap etos kerja guru. Yukl (2010: 130) mengatakan bahwa pemberdayaan psikologis memiliki konsekuensi yang menguntungkan, seperti: 1) komitmen tugas yang lebih kuat, 2) inisiatif, ketekunan, optimisme dan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Berbagai sikap dan perilaku sebagai konsekuensi pemberdayaan tersebut mengindikasikan etos kerja yang baik. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa upaya-upaya pemberdayaan guru yang dilakukan oleh kepala sekolah seperti kesempatan berkembang, dorongan dan dukungan psikologis terhadap tugas, mampu mempengaruhi etos kerja.

Hasil analisis korelasi, diperoleh koefisien korelasi ( $r$  hitung) sebesar 0,276 dengan nilai signifikansi = 0,009 (nilai sig. = 0,009 < 0,05). Menurut Sugiyono (2015: 258), bila  $r$  hitung lebih dari  $r$  tabel ( $r_h > r_t$ ) berarti terdapat korelasi/hubungan yang signifikan. Dan setelah dibandingkan dengan  $r$  tabel = 0,230 (untuk  $n=73$  dan taraf signifikan 0,05) ternyata  $r$  hitung lebih dari  $r$  tabel (0,276 > 0,230), maka korelasi 0,276 itu signifikan. Ini berarti bahwa ada korelasi/hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dengan etos kerja guru. Artinya semakin baik gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah, semakin baik pula etos kerja guru. Jika dilihat dari tingkat korelasinya maka koefisien  $r$  sebesar 0,276 itu menunjukkan tingkat korelasi yang rendah (lihat lampiran tabel korelasi). Hal ini dapat dijelaskan melalui hasil-hasil penelitian yang menunjukkan bahwa rata-rata indikator gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah masih dalam kategori cukup.

Kemudian berdasarkan hasil analisis determinasi ( $R^2$  Square atau  $R^2$ ) diperoleh nilai koefisien determinasi  $R^2$  sebesar 0,076 atau 7,6%. Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah berpengaruh sebesar 7,6% terhadap etos kerja guru, sedangkan sisanya sebesar  $100\% - 7,6\% = 92,4,0\%$  masih dipengaruhi oleh faktor-faktor yang lain diluar variabel yang diteliti. Faktor lain di luar gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah tersebut, misalnya faktor iklim sekolah atau gaya kepemimpinan kepala sekolah yang lain.

Hasil temuan penelitian ini dapat dipahami karena menurut Yukl (2010: 102) bahwa kepemimpinan partisipatif berpengaruh terhadap etos kerja bawahan diantaranya memudahkan partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan,

memperbaiki komunikasi, mendorong kerjasama, meningkatkan martabat, kepuasan dan motivasi, mengembangkan keterampilan dan kepercayaan diri bawahan.

Sementara itu temuan penelitian yang dilakukan oleh Amrina (2008) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap etos kerja guru sebesar 43,90 %. Penelitian terdahulu ini menunjukkan kontribusi pengaruh yang lebih besar antara kepemimpinan secara umum terhadap etos kerja guru. Hal ini dapat dipahami mengingat populasi dan sampel penelitian yang berbeda. Selain itu kondisi geografis dan waktu penelitian yang juga berbeda.

Dengan melihat hasil-hasil penelitian di atas, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap etos kerja guru. Namun demikian, kontribusi pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah sebesar 7,6% tersebut bisa dikatakan masih rendah sehingga belum bisa dikatakan ideal. Oleh karena itu, kepala sekolah perlu berupaya untuk memperbaiki aspek-aspek kepemimpinan terutama yang terkait dengan gaya kepemimpinan partisipatif, sehingga bisa memberikan pengaruh yang lebih besar terhadap peningkatan etos kerja guru.

### **Pengaruh iklim sekolah terhadap etos kerja guru.**

Berdasarkan analisis deskriptif kuantitatif terhadap data primer, diperoleh temuan bahwa iklim sekolah SMP Negeri di sub Rayon 02 Kota Semarang yang dipersepsikan oleh guru berada pada kategori cukup baik. Rata-rata iklim sekolah = 98,81 lebih tinggi dari nilai tengah idealnya = 57,50 ( $98,81 > 57,50$ ). dengan memperhatikan persepsi responden yang termasuk dalam kategori cukup baik tersebut, mengasumsikan bahwa iklim sekolah pada SMP Negeri di sub rayon 02 Kota Semarang masih perlu untuk senantiasa ditingkatkan kondusifitasnya. Dalam hal ini, menjadi tanggung jawab seluruh *stakeholders* terutama kepala sekolah sebagai *leader* untuk menciptakan iklim sekolah yang lebih kondusif.

Berdasarkan data ke-empat indikator iklim sekolah diketahui secara berturut-turut yaitu: aspek lingkungan fisik institusional (44,86%), aspek kewarganegaraan organisasional sebesar (39,45%), aspek keterbukaan organisasional sebesar (36,99%), dan aspek kesehatan organisasional (35,42%).

Hasil uji hipotesis, sesudah melalui uji regresi linier sederhana maka model hubungan iklim sekolah ( $X_2$ ) dengan Etos kerja Guru ( $Y$ ) dapat dinyatakan dengan persamaan garis regresi:  $\hat{Y} = 79,767 + 0,461 X_2$ . Dan berdasarkan Tabel Anova diketahui bahwa nilai  $F$  hitung = 7,989 lebih besar dari  $F$  tabel = 3,978 ( $7,989 > 3,978$ ), dengan nilai signifikansi  $0,006 < 0,05$  sehingga model regresi signifikan. Dengan demikian hipotesis alternatif dalam penelitian ini dapat diterima kebenarannya. Artinya setiap kenaikan satu satuan iklim sekolah akan menaikkan etos kerja guru sebesar 80,228. Hal ini berarti bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dengan etos kerja guru.

Hasil penelitian ini membuktikan pendapat Djalil (dalam Supardi, 2013: 211), yaitu bahwa iklim sekolah yang kondusif akan mempengaruhi kepala sekolah, guru maupun peserta didik untuk memiliki semangat dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab masing-masing. Kepala sekolah dan guru memiliki etos kerja sedangkan peserta didik memiliki etos belajar. Pendapat lain yang sesuai dengan penelitian ini adalah pendapat Mulyasa (2009: 120), yang mengatakan bahwa lingkungan yang kondusif akan menumbuhkan motivasi tenaga pendidik dalam melaksanakan tugasnya. Dan menurut Darodjat (2015: 9), motivasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi etos kerja.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan temuan-temuan penelitian bahwa iklim sekolah yang sehat ternyata kondusif bagi pengembangan keandalan guru, yakni kepercayaan bahwa dirinya bisa mempengaruhi pembelajaran/hasil belajar siswa secara positif. Iklim sekolah yang sehat juga sangat terkait dengan komitmen organisasional, sehingga lebih besar kemungkinannya memiliki lebih banyak guru yang berkomitmen, terbuka dan memegang standar akademis tinggi. Di sekolah-sekolah yang demikian ini, peningkatan (kualitas) pengajaran dan pengembangan profesional guru yang berkesinambungan atau berkelanjutan merupakan tujuan yang bisa dicapai (Hoy dan Miskel, 2014: 325-326).

Hasil analisis korelasi, diperoleh koefisien korelasi  $r$  sebesar 0,318 (lebih dari  $r$  tabel = 0,230) dengan nilai signifikansi = 0,003 (nilai sig. = 0,003 < 0,05) yang berarti bahwa korelasi signifikan. Jadi, terdapat korelasi/hubungan yang positif dan signifikan antara iklim sekolah dengan etos kerja guru. Artinya semakin baik iklim

sekolah, maka semakin baik pula etos kerja guru. Hasil uji determinasi ( $R^2$ ) diperoleh nilai koefisien determinasi (R Square) sebesar 0,101 atau 10,1%. Hal ini berarti bahwa Iklim Sekolah berpengaruh sebesar 10,1% terhadap Etos kerja Guru, sedangkan sisanya sebesar  $100\% - 10,1\% = 89,9\%$  masih dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar variabel yang diteliti. Faktor lain di luar iklim sekolah tersebut, misalnya gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah, sumber daya manusia atau kondisi geografis.

### **Pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan iklim sekolah secara bersama-sama terhadap etos kerja guru.**

Berdasarkan analisis deskriptif kuantitatif terhadap data primer, diperoleh temuan bahwa etos kerja guru SMP Negeri di sub Rayon 02 Kota Semarang yang dipersepsikan oleh kepala sekolah berada pada kategori cukup baik. Rata-rata etos kerja guru = 125,70 lebih tinggi dari nilai tengah idealnya = 72,50 ( $125,70 > 72,50$ ). Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa etos kerja guru masih belum optimal sehingga masih perlu ditingkatkan

Berdasarkan analisa data keempat indikator variabel Iklim Sekolah pada nilai tertingginya (skor 5) diperoleh nilai rata-rata, secara berturut-turut yaitu: indikator keyakinan dan komitmen kerja (67,95%), indikator karakter positif dalam bekerja (53,97%), indikator kualitas kerja (48,22%), indikator sikap dan perilaku kerja (38,81%), indikator semangat dan gairah kerja (28,08%).

Hasil uji hipotesis melalui uji regresi linier ganda, hubungan iklim sekolah ( $X_2$ ) dengan Etos kerja guru (Y) dapat dinyatakan dengan persamaan regresi:  $\hat{Y} = 82,415 + 0,202 X_1 + 0,192 X_2$ . Dan berdasarkan Tabel Anova diketahui bahwa nilai F hitung = 3,279 lebih besar dari F tabel = 3,130 ( $3,279 > 3,130$ ) dengan nilai signifikansi  $0,044 < 0,05$ , sehingga model regresi signifikan.. Dengan demikian hipotesis alternatif dalam penelitian ini dapat diterima kebenarannya. Artinya setiap kenaikan satu satuan gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dan satu satuan iklim sekolah akan menaikkan etos kerja guru sebesar 82,809. Hal ini berarti bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dan iklim sekolah secara bersama-sama dengan etos kerja guru.

Hasil analisis korelasi ganda, diperoleh koefisien korelasi R sebesar 0,293

dengan  $r$  tabel = 0,230 (untuk  $n=73$  dan taraf signifikan 0,05). Karena  $r$  hitung lebih dari  $r$  tabel ( $0,293 > 0,230$ ) artinya korelasi signifikan. Ini berarti bahwa ada korelasi/hubungan yang positif antara gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dan iklim sekolah secara simultan dengan etos kerja guru. Artinya bahwa semakin baik gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dan iklim sekolah semakin baik pula etos kerja guru. Namun demikian, jika dilihat dari tingkat korelasinya maka koefisien korelasi  $R$  sebesar 0,293 itu menunjukkan tingkat korelasi yang rendah (lihat lampiran tabel korelasi).

Hasil uji nilai koefisien determinasi ( $R$  Square) sebesar 0,086 atau 8,6%. Hal ini berarti bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah ( $X_1$ ) dan Iklim Sekolah ( $X_2$ ) berpengaruh secara simultan sebesar 8,6% terhadap Etos Kerja Guru ( $Y$ ), sedangkan sisanya sebesar  $100\% - 8,6\% = 91,4\%$  masih dipengaruhi oleh faktor-faktor yang lain diluar variabel yang diteliti. Faktor-faktor lain diluar gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dan iklim sekolah, sebagaimana pendapat Darodjat (2015: 78-79) adalah faktor: agama, budaya, geografis, sosial politik, pendidikan atau kualitas SDM (Sumber daya Manusia) dan motivasi.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

1. Berdasarkan hasil analisis deskriptif diketahui bahwa rata-rata skor gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah adalah sebesar 116,8 dengan kategori cukup baik. Iklim sekolah dengan skor rata-rata sebesar 98,81 dengan kategori cukup baik. Etos kerja guru dengan skor rata-rata sebesar 125,70 dengan kategori cukup baik.
2. Gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap etos kerja guru dengan nilai korelasi sebesar 0,276 dengan kontribusi sebesar 0,076 atau 7,6%. Ini berarti bahwa etos kerja guru dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah sebesar 7,6%, sedangkan sisanya sebesar 92,4% dipengaruhi oleh faktor lain.
3. Iklim Sekolah berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap etos kerja guru dengan nilai korelasi sebesar 0,318 dengan kontribusi sebesar 0,101 atau 10,1%. Ini berarti bahwa etos kerja guru dipengaruhi oleh iklim

sekolah sebesar 10,1%, sedangkan sisanya sebesar 89,9% dipengaruhi oleh faktor lain.

4. Gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dan iklim sekolah secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap etos kerja guru dengan nilai korelasi sebesar 0,293 dengan kontribusi sebesar 0,086 atau 8,6%. Artinya etos kerja guru dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah sebesar 8,6%, sedangkan sisanya sebesar 91,4% dipengaruhi oleh faktor-faktor atau sebab-sebab yang lain di luar variabel yang diteliti. Jadi, setiap peningkatan gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dan iklim sekolah akan cenderung diikuti oleh peningkatan etos kerja guru.

### **Saran**

1. Guru agar senantiasa meningkatkan etos kerjanya dengan cara: a) memiliki komitmen dalam mengajar yang harus dipertanggungjawabkan; b) Melatih diri untuk membangun berbagai karakter positif dalam bekerja; c) Menjaga sikap dan perilaku kerja yang sesuai dengan kode etik profesi; d) Bersemangat untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan kompetensinya, e) Membangun kesadaran bahwa dirinya adalah ujung tombak keberhasilan pendidikan,.
2. Kepala Sekolah, agar mengoptimalkan implementasi gaya kepemimpinan partisipatif dan mengupayakan terciptanya iklim sekolah yang kondusif dengan cara: a) menjadi teladan dalam hal karakter, sikap dan perilaku yang positif; b) memberikan pengakuan atau penghargaan terhadap prestasi atau berbagai hal positif yang dilakukan oleh guru; c) mengoptimalkan pemberdayaan guru; d) menciptakan keterbukaan dan kesehatan iklim sekolah; e) meningkatkan kemampuan sebagai motivator untuk mendorong semangat serta gairah kerja guru.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Alang, Syamsu. 2014. "Pengaruh Iklim Organisasi dan Kepemimpinan Kepala sekolah Terhadap Etos Kerja Guru dan Pegawai pada SMP Negeri 120 Jakarta". Tesis. Jurnal Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas 17 Agustus 1945, Jakarta.
- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian; suatu pendekatan praktek* . Edisi revisi. Jakarta: PT Rineka Cipta.

- Darodjat, Tubagus Achmad. 2015. *Pentingnya Budaya Kerja Tinggi Dan Kuat Absolutte*. Bandung; PT.Refika Aditama.
- Gunbayi, Ilhan. 2007. *School Climate and Teachers' Perceptions on Climate Factors: Research Into Nine Urban High Schools*. The Turkish Online Journal of Educational Technology (TOJET). 6(3). 1-10. [Online]. Tersedia: [http://www.eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2sql/content\\_storage](http://www.eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2sql/content_storage)
- Hoy, Wayne K and Miskel, Cecil G, 2014. *Administrasi Pendidikan; Theory, Riset dan Praktik*. Yogyakarta; Pustaka Pelajar.
- Husain, Walidun, 2011. *Partisipative Leadership*. Bandung: MQS Publishing.
- Mulyasa, Enco. 2009. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.
- Priyatno, Duwi. 2009. *Mandiri Belajar SPSS (Statistical Product and Service Solution) Untuk Analisis data dan Ujian Statistik*. Yogyakarta: MediaKom.
- Purwanto, Ngalim. 2009. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Roosdakarya.
- Santoso, Eko Jalu. 2012. *Good Ethos; 7 Etos Kerja Terbaik dan Mulia*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Sinamo, Jansen. 2008. *8 Etos Kerja Profesional Navigator Anda Menuju Sukses*. Jakarta; Institut Darma Mahardika.
- Soegito, AT. 2010. *Kepemimpinan Manajemen Berbasis Sekolah*. Semarang; Unnes Press.
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung; Alfabeta.
- Supardi, 2013. *Sekolah Efektif: Konsep Dasar dan Praktiknya*. Jakarta: Rajawali Pers
- Undang-Undang No.20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Wahjosumidjo, 2011. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT Raja Grafindo Perkasa.
- Yukl, Gary. 2010. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: PT.Indeks