

# Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Etos Kerja terhadap Disiplin Kerja melalui Komitmen Normatif pada SDIT di Kabupaten Bekasi

Septyan Yuswanto<sup>1</sup>, Abdul Hamid<sup>2</sup>, & Aries Zuswana<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> Prodi Magister Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi GICI

---

## ARTICLE INFO

### Article History:

Received: 14 Oktober 2024

Revised: 14 November 2024

Accepted: 06 Desember 2024

---

### Keywords:

Kepemimpinan Situasional;

Etos Kerja;

Komitmen Normatif;

Disiplin Kerja.

---

## ABSTRAK

Peningkatan disiplin kerja guru dan tenaga kependidikan akan meningkatkan mereka menjadi totalitas dalam memberikan kontribusi meningkatkan mutu pendidikan namun, kedisiplinan yang baik tidak terlepas dari peran kepemimpinan kepala sekolah, etos kerja dan komitmen guru dan tenaga kependidikan sendiri, sehingga penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dan etos kerja terhadap disiplin kerja guru beserta tenaga kependidikan melalui komitmen normatif sebagai mediasi pada SDIT Islamia, Kabupaten Bekasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, data diperoleh melalui kuesioner. Jumlah sampel sebanyak 75 responden dengan teknik total sampling. Langkah-langkah analisis data dengan SPSS yaitu menggunakan uji instrumen seperti validitas dan uji reliabilitas, uji asumsi klasik berupa uji normalitas, uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas, *path analysis* dengan regresi linear berganda, koefisien determinasi, uji t, dan uji F dengan dibuat menjadi dua struktural serta uji Sobel. Hasil penelitian dengan  $\alpha = 0.05$  secara simultan menunjukkan terdapat pengaruh positif signifikan kepemimpinan situasional, etos kerja, dan komitmen normatif terhadap disiplin kerja (nilai sig 0,000 < 0,05). Kepemimpinan situasional berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja guru dan tenaga kependidikan melalui komitmen normatif guru dan tenaga kependidikan sebagai variabel mediasi (sig 0,049 < 0,05). Etos kerja berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja melalui komitmen normatif sebagai mediasi (sig 0,048 < 0,05). Kebaruan dalam penelitian ini adalah hubungan terhadap variabel mediasi berupa komitmen normatif dimana penelitian sebelumnya dengan variabel-variabel yang sama menggunakan mediasi selain komitmen normatif. Variabel lain sebesar 30,2% yang mungkin berpengaruh terhadap disiplin kerja guru dan tenaga kependidikan yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini sebagai *gap research* untuk saran penelitian selanjutnya dengan memakai lebih dari lima variabel bebas seperti faktor intrinsik berupa motivasi pribadi, faktor eksternal seperti dukungan keluarga, kebijakan sekolah, kurikulum, dukungan dari yayasan, lingkungan kerja, dan budaya organisasi.



© 2024 The Author(s). Published by Universitas Indraprasta PGRI, Jakarta, Indonesia. This is an open access article under the CC BY license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

---

### Corresponding Author:

Septyan Yuswanto,

Email: [septyanyuswanto@yahoo.com](mailto:septyanyuswanto@yahoo.com)

---

**How to Cite:** Yuswanto, S., Hamid, A., & Zuswana, A. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Etos Kerja terhadap Disiplin Kerja melalui Komitmen Normatif pada SDIT di Kabupaten Bekasi. *Sosio e-Kons*, 16 (3), 288-303

---

## PENDAHULUAN

Sekolah merupakan pendidikan yang paling utama bagi anak, karena itu sekolah juga memegang tanggung jawab sebagai lembaga yang tidak hanya mencerdaskan siswa secara akademis, melainkan juga kedisiplinan sebagai penanaman sikap yang penting. Upaya meningkatkan kesadaran disiplin siswa merupakan bagian dari tugas seorang guru dan adalah kunci tercapainya tujuan sekolah. Pendidikan itu mendapat kesuksesan, ketika semua yang berkaitan atau keterlibatan dunia pendidikan menghargai waktu, dengan terus disiplin dalam melaksanakan kerjanya secara rutin, apalagi pengajar adalah suri tauladan bagi peserta didik, kalau seorang guru tidak bisa memberikan tauladan yang baik, maka anak-anak tidak akan mendapatkan ilmu dengan sempurna. Dengan hasil suasana kerja yang baik akan meningkatkan pendidik menjadi totalitas dalam memberikan kontribusi meningkatkan mutu pendidikan.

Keterangan (Syarif et al., 2022) kedisiplinan guru berkaitan dari peran kepala sekolah atau manajer dimana yang menjunjung tinggi kedisiplinan akan menjadi role model bagi anggotanya. Apabila pimpinan kepala sekolah membiarkan hal ini, maka akan berdampak buruk pada mental kerja setiap anggota organisasinya. Cara untuk mewujudkan tujuan itu sangatlah berkaitan dengan gaya kepemimpinan yang dipakai oleh pimpinan sekolah. Apabila gayanya tepat dalam pengelolaan lembaga pendidikan, maka kepala sekolah akan mempunyai pengaruh yang positif terhadap para pendidik dan anggota organisasi sekolah, Gaya kepemimpinan ideal yang dinilai efektif untuk pembinaan disiplin kerja guru adalah kepemimpinan situasional berdasarkan penelitian bersumber dari (Suparmin, 2019) bahwa terdapat pengaruh langsung positif bentuk kepemimpinan situasional pimpinan sekolah kepada disiplin kerja guru SD Negeri se-Wilayah Ciracas Kota Administrasi Jakarta Timur.

Teori Hersey dan Blanchard dalam (Mulyadi, 2020), terdapat titik berat oleh tingkat kematangan para pengikut atau orang yang dibawahi. Pencapaian tujuan tergantung pada kedewasaan bawahan. Jadi, mereka pemimpin dituntut untuk mampu menganalisis apakah bawahannya sudah cukup matang. (Darmawan, 2022) Teori situasional menyatakan bahwa kepemimpinan bisa dipengaruhi oleh segala tingkah laku pemimpin, tetapi juga oleh anggota, kekuasaan dan kondisi lingkungan pemimpin. Dari (Robbins & Judge, 2019) berfokus pada pengikut adalah asas teori kepemimpinan situasional. Dikatakan bahwa kepemimpinan yang sukses bergantung pada pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat pada kesiapan pengikut, sejauh mana pengikut mau dan mampu untuk menyelesaikan tugas tertentu. Secara umum kepemimpinan situasional bergantung kepada kondisi dan situasi orang yang dibawahi dalam kerjanya. Dimensi kepemimpinan situasional, ada 4 dimensi teori gaya kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard dalam (Stephen P. Robbins et al., 2013) yaitu *telling*, *selling*, *participating*, dan *delegating*. Dari (Priansa & Somad, 2014) empat pola perilaku kepemimpinan yang lazim digunakan kepala sekolah yaitu gaya intruktif, konsultatif, partisipatif dan delegatif.

Keberhasilan suatu organisasi Pendidikan dalam mencapai kedisiplinan yang baik tentunya dipengaruhi oleh etos kerja pimpinan dan gurunya didukung oleh penelitian (Srihasnita et al., 2018) karena etika kerja adalah cara perilaku pekerja terhadap pekerjaan yang dilakukan, etos kerja bersifat baik pasti membuahkan hasil yang baik dan berdampak signifikan untuk kemajuan anggota mereka beraktifitas kerja. Etos kerja yang harus dimiliki seorang guru merupakan totalitas kepribadiannya dan cara ia mengungkapkan, mempersepsikan, meyakini dan memberi makna yang dapat memotivasi dirinya dalam bertindak serta mencapai suatu pekerjaan secara optimal. Menurut Sinamo (Nurjaya et al., 2021) pengertian etos kerja yaitu sekumpulan perilaku kerja baik yang dilandasi oleh kesadaran dan keyakinan inti yang kuat serta komitmen total terhadap paradigma kerja yang holistic. Oleh Jonathan Roberts (Roberts, 2015) etos kerja adalah serangkaian nilai dan prinsip yang membimbing seseorang dalam bekerja dengan disiplin, integritas, dedikasi, dan komitmen untuk mencapai tujuan dengan cara yang etis.

(McKinney, 2019) "Etos kerja adalah komitmen terhadap integritas, profesionalisme, dan tanggung jawab sosial yang tercermin dalam dedikasi terhadap pelayanan klien, pengembangan profesional yang berkelanjutan, serta kolaborasi dan akuntabilitas dalam setiap aspek pekerjaan sosial." Dari (Edy Sutrisno, 2019) etika kerja adalah suatu hal yang mengikat, secara implisit menekankan norma-norma yang diakui dan diterima sebagai kebiasaan wajar yang harus dipertahankan dan ditegakkan dalam

kehidupan anggota suatu organisasi. Etos kerja tiap orang berbeda-beda tidak selalu sama, untuk dapat diketahui memerlukan indikator dalam mengukur etos kerja tersebut. Indikator etos kerja menurut (Ginting, 2016) dijelaskan, indikatornya adalah kesetiaan dan ketaatan, tanggung jawab, semangat, kerjasama, kejujuran dan kecermatan. Menurut (Risnawati et al., 2021), Indikator etika kerja meliputi: penilaian kerja, pandangan kerja, aktivitas, ketekunan, dan ibadah. Dari (Priansa, 2014), etos kerja terurai menjadi tiga yaitu keahlian interpersonal, inisiatif, dan dapat diandalkan.

Selain kepemimpinan situasional dan etos kerja, faktor lain yang berpengaruh terhadap disiplin kerja adalah komitmen organisasi yaitu terfokus pada komitmen normatif. (Suciono, 2016) dalam penelitiannya terbukti jika komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja karyawan, semakin baik level komitmen organisasi karyawan maka akan semakin tinggi tingkat disiplin kerja karyawan. Dari (Yusuf & Syarif, 2018), unsur normatif berkembang sebagai hasil pengalaman sosialisasi, tergantung pada derajat rasa kewajiban karyawan. Menurut Khaerul Umam (Parinding, 2017), komitmen normatif mengacu pada perasaan keterikatan untuk tetap bertahan dalam suatu organisasi. Organisasi berinvestasi dalam pengembangannya dan meyakini bahwa karyawan perlu tetap berada di organisasi. Oleh Meyer dan Allen tahun (1990) di penelitian (Yusuf & Syarif, 2018) Komitmen normatif bermula dari harga diri karyawan dan tetap melekat pada perusahaan karena adanya persepsi bahwa komitmen merupakan suatu keharusan atau kewajiban bagi perusahaan. Para karyawan ini hanya bertahan di perusahaan karena merasa harus (harus/seharusnya). Indikator Komitmen Normatif menurut (Pathan et al., 2016), meliputi: aturan perusahaan, bonus terhadap pegawai, dan kepercayaan terhadap masing-masing karyawan. Indikator yang diukur menurut (Parinding, 2017) adalah pekerja wajib tetap bekerja pada Perusahaan, karyawan enggan meninggalkan perusahaan jika mendapat tawaran pekerjaan di tempat lain, dan pegawai dididik agar tetap loyal kepada perusahaan.

(Mulyadi, 2020) menjelaskan bahwa disiplin adalah suatu keharusan. Disiplin kerja merupakan kesadaran dan kemauan individu untuk menaati segala peraturan organisasi dan norma sosial yang ada (Hasibuan, 2019). Dari (Edy Sutrisno, 2019), disiplin kerja sebagai suatu alat yang digunakan bos untuk berbicara dengan karyawannya agar berusaha mengubah perilakunya dan mematuhi semua norma juga peraturan perusahaan, menurut (Hartatik, 2014), disiplin kerja merupakan alat atau sarana bagi suatu organisasi untuk bertahan hidup. Abdurrahmat Fathoni (Fathoni, 2016) teorinya mendefinisikan bahwa kedisiplinan merupakan kesadaran serta kemauan individu untuk mentaati semua norma organisasi, lembaga dan nilai sosial yang ada. Disiplin kerja memiliki beberapa komponen seperti (Hasibuan, 2019) tingkat kedatangan, mematuhi peraturan perusahaan, waktu secara efektif, dan tanggung jawab. Sedangkan menurut (Sinambela, 2016) disiplin kerja memiliki beberapa indikator seperti kehadiran, ketaatan peraturan kerja, taat standar kerja, level kewaspadaan tinggi, dan bekerja etis.

Banyak penelitian terdahulu yang membahas pengaruh kepemimpinan terhadap disiplin kerja yaitu oleh (Hehanussa, 2020) disimpulkan kepemimpinan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap disiplin kerja karyawan. Oleh (Umami et al., 2020) bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap disiplin kerja. Oleh (Nadeak, 2022) kepemimpinan kepala sekolah tidak berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja guru. Oleh (Putri, 2022) Terdapat pengaruh positif signifikan kepemimpinan terhadap disiplin kerja guru. Oleh (Suciono, 2016) disimpulkan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja karyawan, serta kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap disiplin kerja karyawan dengan dimediasi oleh komitmen organisasi.

Sedikit penelitian terdahulu yang berkaitan hubungan pengaruh antara etos kerja dengan disiplin kerja. Diantaranya oleh (Srihasnita et al., 2018) hasil penelitian menunjukkan jika etos kerja variabelnya memiliki pengaruh terhadap tercapainya disiplin kerja. Oleh (Sukatno & AM, 2017) diperoleh hasil yaitu ada pengaruh positif yang signifikan antara etos kerja terhadap disiplin kerja guru. Penelitian yang membahas sebab-akibat etos kerja kepada komitmen organisasi yaitu oleh (Prasada et al., 2020) diperoleh hasil berupa etos kerja signifikan memiliki pengaruh ke komitmen organisasi. Menurut (Supriadi, 2021) bahwa komitmen organisasional dapat dipengaruhi oleh variabel etos kerja sebesar 22,2%,

Pendapat (Ghani et al., 2022) bahwa etos kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Penelitian-penelitian terdahulu terkait pengaruh komitmen terhadap disiplin kerja seperti oleh (Sadianah et al., 2022) terdapat kontribusi yang signifikan antara komitmen pada profesi terhadap disiplin kerja guru. Oleh (Putri, 2022) terdapat pengaruh positif tidak signifikan komitmen organisasi terhadap disiplin kerja guru. Oleh (Suciono, 2016) komitmen organisasi memiliki pengaruh nilai positif dan signifikan kepada disiplin kerja karyawan. Oleh (Sutedi et al., 2021) menunjukkan tidak ada pengaruh komitmen organisasi terhadap disiplin kerja. Beberapa penelitian terdahulu terkait pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen oleh (Suciono, 2016) kepemimpinan transformasional ada pengaruh positif dan signifikan kepada komitmen organisasi. Penelitian bersumber (Oktaviani & Kristiantari, 2021) terdapat hubungan korelasi yang signifikan jenis kepemimpinan kepala sekolah kepada komitmen guru. Oleh (Purnomo, 2018) Hasil penelitian menghasilkan bahwa variabel kepemimpinan terhadap variabel komitmen organisasi, memiliki pengaruh langsung positif hubungan kepemimpinan terhadap komitmen organisasi. Bahwa hasil (Utarayana & Dewi Adnyani, 2020) kepemimpinan transformasional ada pengaruh nilai positif kearah komitmen organisasional. Oleh (Fajri et al., 2022) kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasional.

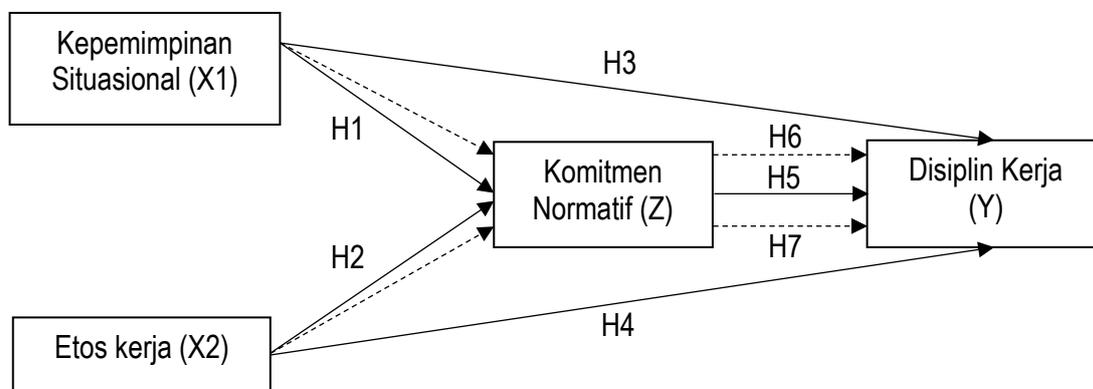
Gaya kepemimpinan situasional telah banyak diteliti di berbagai bidang. Penelitian terbaru banyak menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu menyesuaikan gaya mereka dengan kebutuhan tim dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja, tetapi sedikit penelitian kepemimpinan situasional terhadap disiplin kerja, contoh penelitian pengaruh kepemimpinan situasional terhadap disiplin kerja (Hidayah et al., 2020). Namun, studi yang spesifik mengenai gaya kepemimpinan situasional dalam konteks pendidikan Islam masih terbatas. Etos kerja merupakan tema yang sering dibahas dalam konteks produktivitas dan kinerja individu, tetapi sangat jarang membahas untuk konteks disiplin kerja. Kajian terbaru mengindikasikan bahwa etos kerja yang tinggi di antara tenaga pengajar berhubungan langsung dengan disiplin kerja (Srihasnita et al., 2018). Di sisi lain, penekanan etos kerja dalam konteks pendidikan Islam menjadi hal yang menarik untuk diteliti, karena dapat berkaitan dengan nilai-nilai moral dan etika. Disiplin kerja, sebagai pilar penting dalam organisasi, telah dikaitkan dengan berbagai faktor termasuk kepemimpinan dan etos kerja. Penelitian oleh (Sadianah et al., 2022) menunjukkan bahwa komitmen pada profesi berpengaruh terhadap disiplin kerja. Banyak penelitian yang meneliti komitmen organisasi. Namun, eksplorasi mendalam tentang bagaimana komitmen normatif berfungsi dalam konteks SDIT (Sekolah Dasar Islam Terpadu) masih sangat jarang ditemukan.

Penelitian ini diharapkan berkontribusi untuk mengisi celah tersebut dengan fokus pada SDIT di Kabupaten Bekasi, yang memiliki karakteristik unik. Penelitian ini akan mengidentifikasi bagaimana gaya kepemimpinan situasional dan etos kerja beroperasi dalam konteks spesifik pendidikan Islam, dengan mempertimbangkan nilai-nilai yang ada. Kontribusi berikutnya yaitu menguji peran komitmen normatif. Model penelitian ini belum ditemukan dalam literatur yang ada pada riset sebelumnya yang memiliki orisinalitas dan kebaruan dalam satu kerangka model. Dengan meneliti komitmen normatif sebagai mediasi, penelitian ini dapat memberikan wawasan baru tentang mekanisme yang menghubungkan kepemimpinan situasional dan etos kerja dengan disiplin kerja. Dengan mengisi celah penelitian yang ada dan menawarkan perspektif baru, studi ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap pengembangan manajemen pendidikan, serta memberikan rekomendasi yang dapat diimplementasikan di SDIT dan lembaga pendidikan lainnya di Indonesia.

## METODE

Pengkajian ini menggunakan riset kuantitatif. Lokasi penelitian di sekolah SDIT Islamia beralamat di Jl. Pendidikan Rawa Kedaung No. 24, Desa Mangunjaya, Kecamatan Tambun Selatan, Kabupaten Bekasi, Provinsi Jawa Barat 17510. Dilaksanakan dari bulan Nopember 2023 sampai Juli 2024. Populasi meliputi seluruh guru dan tenaga kependidikan/sensus berjumlah 75 sampel. Instrumen penelitian

dengan memodifikasi indikator yang bersumber dari sintesis beberapa penelitian yang dikutip diturunkan ke dalam indikator dan dikembangkan oleh peneliti ke dalam butir-butir pernyataan sebagai alat ukur dengan skala ordinal (likert) 5 poin. Prosedur pengumpulan data untuk memperoleh data primer dengan menggunakan teknik observasi, interview dan penyebaran kuisisioner terhadap responden berkaitan dengan variabel-variabel penelitian, dalam hal ini variabel bebas kepemimpinan situasional (X1) dan etos kerja (X2), variabel mediasi komitmen normatif (Z), dan variabel terikat disiplin kerja (Y) dengan tujuh hipotesis yaitu (H1) X1 berpengaruh terhadap Z, (H2) X2 berpengaruh terhadap Z, (H3) X1 berpengaruh terhadap Y, (H4) X2 berpengaruh terhadap Y, (H5) Z berpengaruh terhadap Y, (H6) X1 berpengaruh terhadap Y melalui Z, (H7) X2 berpengaruh terhadap Y melalui Z. Teknik analisis data menggunakan uji instrumen berupa validitas dan uji reliabilitas, uji asumsi klasik berupa uji normalitas, uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas, *path analisis* dengan regresi linear berganda, koefisien determinasi, uji t, dan uji F dengan dibuat menjadi dua struktural serta uji Sobel dimana proses pengolahan data menggunakan aplikasi *Statistical Program for Social Science (SPSS)*. Dibuat menjadi dua struktural untuk memudahkan analisa. Struktural satu X1 dan X2 sebagai variabel bebas dan Z sebagai variabel terikat. Struktural dua X1, X2, dan Z sebagai variabel bebas dan Y sebagai variabel terikat.



Gambar 1. Kerangka Berpikir

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

Hasil pengujian instrumen terdiri dari uji validitas data dan reliabilitas.

Tabel 1.  
Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan Situasional

No.	Indikator	Pernyataan	R hitung	Kondisi	R tabel	keterangan
1	Telling	Pernyataan X1.1	0,828	>	0,2272	Valid
		Pernyataan X1.2	0,831	>	0,2272	Valid
		Pernyataan X1.3	0,587	>	0,2272	Valid
2	Selling	Pernyataan X1.4	0,811	>	0,2272	Valid
		Pernyataan X1.5	0,770	>	0,2272	Valid
		Pernyataan X1.6	0,846	>	0,2272	Valid
3	Participating	Pernyataan X1.7	0,869	>	0,2272	Valid
		Pernyataan X1.8	0,826	>	0,2272	Valid
		Pernyataan X1.9	0,815	>	0,2272	Valid
4	Delegating	Pernyataan X1.10	0,565	>	0,2272	Valid
		Pernyataan X1.11	0,396	>	0,2272	Valid

Sumber: Data Primer yang diolah SPSS (2024)

Tabel 1 menunjukkan bahwa semua indikator untuk mengukur variabel kepemimpinan situasional mempunyai r hitung lebih besar dari r tabel dengan demikian semua indikator hasilnya valid. Contoh sampel hasil kuesioner indikator *telling* R hitung 0,828 > R tabel 0,2272 sehingga valid.

**Tabel 2.**  
Hasil Uji Validitas Variabel Etos Kerja

No	Indikator	Pernyataan	R hitung	Kondisi	R tabel	keterangan
1	Kerja Keras	Pernyataan X2.1	0,778	>	0,2272	Valid
		Pernyataan X2.2	0,795	>	0,2272	Valid
2	Kerja Sama	Pernyataan X2.3	0,786	>	0,2272	Valid
		Pernyataan X2.4	0,808	>	0,2272	Valid
3	Integritas	Pernyataan X2.5	0,835	>	0,2272	Valid
		Pernyataan X2.6	0,811	>	0,2272	Valid
4	Pembelajaran Lanjut	Pernyataan X2.7	0,897	>	0,2272	Valid
		Pernyataan X2.8	0,818	>	0,2272	Valid
5	Dedikasi	Pernyataan X2.9	0,773	>	0,2272	Valid
		Pernyataan X2.10	0,810	>	0,2272	Valid
6	Manajemen Waktu	Pernyataan X2.11	0,837	>	0,2272	Valid
		Pernyataan X2.12	0,833	>	0,2272	Valid
7	Profesional	Pernyataan X2.13	0,747	>	0,2272	Valid
		Pernyataan X2.14	0,793	>	0,2272	Valid
8	Tanggung Jawab	Pernyataan X2.15	0,789	>	0,2272	Valid
		Pernyataan X2.16	0,780	>	0,2272	Valid

Sumber: Data Primer yang diolah SPSS (2024)

Tabel 2 menunjukkan bahwa semua indikator yang digunakan untuk mengukur variabel etos kerja dalam penelitian ini mempunyai r hitung lebih besar dari r tabel dengan demikian semua indikator hasilnya valid.

**Tabel 3.**  
Hasil Uji Validitas Variabel Komitmen Normatif

No	Indikator	Pernyataan	R hitung	Kondisi	R tabel	keterangan
1	Kewajiban bertahan	Pernyataan Z1	0,781	>	0,2272	Valid
		Pernyataan Z2	0,754	>	0,2272	Valid
		Pernyataan Z3	0,787	>	0,2272	Valid
2	Berhutang budi	Pernyataan Z4	0,743	>	0,2272	Valid
		Pernyataan Z5	0,843	>	0,2272	Valid
		Pernyataan Z6	0,629	>	0,2272	Valid
3	Kesetiaan	Pernyataan Z7	0,849	>	0,2272	Valid
		Pernyataan Z8	0,884	>	0,2272	Valid
		Pernyataan Z9	0,716	>	0,2272	Valid

Sumber: Data Primer yang diolah SPSS (2024)

Tabel 3 menunjukkan bahwa semua indikator yang digunakan untuk mengukur variabel komitmen normatif dalam penelitian ini mempunyai r hitung lebih besar dari r tabel dengan demikian semua indikator hasilnya valid.

**Tabel 4.**  
Hasil Uji Validitas Variabel Disiplin Kerja

No	Indikator	Pernyataan	R hitung	Kondisi	R tabel	keterangan
1	Aturan Waktu	Pernyataan Y1	0,640	>	0,2272	Valid
		Pernyataan Y2	0,798	>	0,2272	Valid
2	Peraturan Organisasi	Pernyataan Y3	0,826	>	0,2272	Valid
		Pernyataan Y4	0,862	>	0,2272	Valid
3	Standar Kerja	Pernyataan Y5	0,826	>	0,2272	Valid
		Pernyataan Y6	0,815	>	0,2272	Valid
4	Kewaspadaan tinggi	Pernyataan Y7	0,830	>	0,2272	Valid
		Pernyataan Y8	0,754	>	0,2272	Valid
5	Peraturan lain	Pernyataan Y9	0,841	>	0,2272	Valid
		Pernyataan Y10	0,866	>	0,2272	Valid

6	Perilaku/bekerja etis	Pernyataan Y11	0,822	>	0,2272	Valid
		Pernyataan Y12	0,843	>	0,2272	Valid

Sumber: Data Primer yang diolah SPSS (2024)

Tabel 4 menunjukkan bahwa r hitung seluruh indikator untuk mengukur variabel disiplin kerja lebih besar dari r tabel, hal ini menunjukkan bahwa hasil seluruh indikator valid.

**Tabel 5.**  
Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	Alpha	Kondisi	Ketetapan	keterangan
1	Kepemimpinan Situasional	0,914	>	0,6	Reliabel
2	Etos Kerja	0,963	>	0,6	Reliabel
3	Komitmen Normatif	0,914	>	0,6	Reliabel
4	Disiplin Kerja	0,951	>	0,6	Reliabel

Sumber: Data Primer yang diolah SPSS (2024)

Tabel 5 merupakan hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa semua variabel mempunyai koefisien Cronbach's Alpha yang cukup besar yaitu lebih besar dari 0,60 dengan demikian semua indikatornya reliabel, sehingga bisa dilanjut uji asumsi klasik.

Berikut hasil uji asumsi klasik struktural satu. Untuk uji normalitas dari data SPSS diperoleh nilai sig Monte Carlo sebesar 0,198 dan  $0,198 > 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal. Hasil Uji Multikolinearitas dilihat pada tabel 6.

**Tabel 6.**  
Hasil Uji Multikolinearitas Struktural 1

Model	Variabel	Tolerance	VIF
1	Kepemimpinan Situasional	0.897	1.115
	Etos Kerja	0.897	1.115

Dependent Variable: Komitmen Normatif

Sumber: Data Primer yang diolah SPSS (2024)

Dari tabel 6 di atas dapat dilihat bahwa kedua variabel independent memiliki nilai toleransi lebih besar dari 0,1 dan nilai VIF tidak ada yang melebihi 10, maka dari itu dapat disimpulkan bahwa model tidak terdapat gejala multikolinearitas atau lulus uji multikolinearitas.

**Tabel 7.**  
Hasil Uji Heteroskedastisitas Struktural 1

Variabel	Sig. (2-tailed)
Kepemimpinan Situasional	0.729
Etos Kerja	0.500

Sumber: Data Primer yang diolah SPSS (2024)

Dari tabel 7 di atas dapat dilihat hasil uji heteroskedastisitas bahwa nilai sig semua variabel  $> 0,05$ , maka dapat dikatakan model persamaan regresi tidak mengalami heteroskedastisitas.

Berikut hasil uji regresi linier berganda struktural satu.

**Tabel 8.**  
Hasil Uji Regresi Linier Berganda Struktural 1

Coefficients <sup>a</sup>		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
Model		B	Std. Error	Beta
1	(Constant)	3.226	5.375	
	X1	.299	.087	.351
	X2	.265	.076	.357

a. Dependent Variable: Y

Sumber: Data Primer yang diolah SPSS (2024)

$$Z = PZX1 + PZX2 + \epsilon_1 \dots (1)$$

$$Z = 0,351X1 + 0,357X2 + 0,687\epsilon_1$$

Adapun penjelasannya dari melihat tabel 8 adalah sebagai berikut. Nilai koefisien beta variabel kepemimpinan situasional (X1) sebesar 0,351, jika nilai variabel lain konstan dan variabel X1 mengalami peningkatan 1%, maka variabel komitmen normatif (Z) akan mengalami peningkatan sebesar 35,1%. Begitu pula sebaliknya jika nilai variabel lain konstan dan variabel X1 mengalami penurunan 1%, maka variabel komitmen normatif (Z) akan mengalami penurunan sebesar 35,1%. Nilai koefisien beta variabel etos kerja (X2) sebesar 0,357, jika nilai variabel lain konstan dan variabel X2 mengalami peningkatan 1%, maka variabel komitmen normatif (Z) akan mengalami peningkatan sebesar 35,7%. Begitu pula sebaliknya jika nilai variabel lain konstan dan variabel X2 mengalami penurunan 1%, maka variabel komitmen normatif (Z) akan mengalami penurunan sebesar 35,7%.

**Tabel 9.**  
Model Summary Struktural 1

Model Summary <sup>b</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	
1	.576 <sup>a</sup>	.332	.313	4.47174	

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Z

Sumber: Data Primer yang diolah SPSS (2024)

Nilai eror sebesar 0,687 atau 68,7% diperoleh dari tabel 9 dengan rumus 1 dikurangi nilai adjusted R square lalu dikalikan 100%, merupakan pengaruh variabel lain yang mempengaruhi komitmen normatif (Z) diluar variabel kepemimpinan situasional (X1) dan etos kerja (X2). Dari tabel 9 di atas juga dapat dilihat hasil uji koefisien determinasi struktural satu bahwa nilai adjusted R square sebesar 0,313 atau 31,3 %. Nilai koefisien determinasi tersebut menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan situasional (X1) dan etos kerja (X2) mampu menjelaskan variabel komitmen normatif (Z) di SDIT Islamia sebesar 31,3%, sedangkan sisanya yaitu 68,7% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Berikut hasil uji hipotesis struktural satu yaitu uji F dan uji T.

**Tabel 10.**  
Hasil Uji F Struktural 1

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	714.253	2	357.127	17.859	.000 <sup>b</sup>
	Residual	1439.747	72	19.996		
	Total	2154.000	74			

a. Dependent Variable: Z

b. Predictors: (Constant), X2, X1

Sumber: Data Primer yang diolah SPSS (2024)

Dari tabel 10 di atas dapat dilihat bahwa nilai F hitung sebesar 17,859 lebih besar dari nilai F tabel yaitu 3,124 dan nilai sig yaitu 0,000 lebih kecil dari 0,05, maka hipotesis diterima, artinya variabel X1 dan atau X2 berpengaruh terhadap Z.

**Tabel 11.**  
Hasil Uji T Struktural 1

Coefficients <sup>a</sup>			
Model		t	Sig.
1	(Constant)	.600	.550
	X1	3.454	.001
	X2	3.510	.001

a. Dependent Variable: Z

Sumber: Data Primer yang diolah SPSS (2024)

Secara parsial dari tabel 11 bisa dijelaskan, beberapa pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen adalah hasil uji T pada variabel kepemimpinan situasional (X1) diperoleh nilai T hitung sebesar 3,454, lebih besar dari nilai t tabel yaitu 1,993 dan nilai sig 0,001 lebih kecil dari 0,05, maka hipotesis diterima, artinya variabel X1 berpengaruh terhadap variabel komitmen normatif (Z). Hasil uji T pada variabel etos kerja (X2) diperoleh nilai T hitung sebesar 3,510, lebih besar dari nilai t tabel yaitu 1,993 dan nilai sig 0,001 lebih kecil dari 0,05, maka hipotesis diterima, artinya variabel X2 berpengaruh terhadap variabel komitmen normatif (Z).

Berikut hasil uji asumsi klasik struktural dua. Untuk uji normalitas dari data SPSS diperoleh nilai sig Monte Carlo sebesar 0,093 dan 0,093 > 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal. Hasil uji multikolinearitas dapat dilihat pada tabel 12.

**Tabel 12.**  
Hasil Uji Multikolinearitas Struktural 2

Model	Variabel	Tolerance	VIF
1	Kepemimpinan Situasional	0.769	1.300
	Etos Kerja	0.766	1.306
	Komitmen Normatif	0.668	1.496

Dependent Variable: Disiplin Kerja

Sumber: Data Primer yang diolah SPSS (2024)

Dari tabel 12 di atas dapat dilihat bahwa ketiga variabel independent memiliki nilai toleransi lebih besar dari 0,1 dan nilai VIF tidak ada yang melebihi 10, maka dari itu dapat disimpulkan bahwa model tidak terdapat gejala multikolinearitas atau lulus uji multikolinearitas.

**Tabel 13.**  
Hasil Uji Heteroskedastisitas Struktural 2

Variabel	Sig. (2-tailed)
Kepemimpinan Situasional	0.776
Etos Kerja	0.164
Komitmen Normatif	0.433

Sumber: Data Primer yang diolah SPSS (2024)

Dari tabel 13 di atas dapat dilihat hasil uji heteroskedastisitas bahwa nilai sig semua variabel > 0,05, maka dapat dikatakan model persamaan regresi tidak mengalami heteroskedastisitas.

Berikut hasil uji regresi linier berganda struktural dua.

**Tabel 14.**  
Hasil Uji Regresi Linier Berganda Struktural 2

Coefficient <sup>a</sup>		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
Model		B	Std. Error	Beta
1	(Constant)	11.588	3.380	
	X1	-.060	.059	-.074
	X2	.538	.051	.765
	Z	.177	.074	.187

a. Dependent Variable: Y

Sumber: Data Primer yang diolah SPSS (2024)

$$Y = PYX1 + PYX2 + PYZ + \epsilon_2 \dots (2)$$

$$Y = -0,074X1 + 0,765X2 + 0,187Z + 0,302\epsilon_2$$

Adapun penjelasannya dari melihat tabel 14 sebagai berikut. Nilai koefisien beta variabel kepemimpinan situasional (X1) sebesar -0,074, jika nilai variabel lain konstan dan variabel X1 mengalami peningkatan 1%, maka variabel disiplin kerja (Y) akan mengalami penurunan sebesar 7,4%. Begitu pula sebaliknya jika nilai variabel lain konstan dan variabel X1 mengalami penurunan 1%, maka variabel

disiplin kerja (Y) akan mengalami peningkatan sebesar 7,4%. Nilai koefisien beta variabel etos kerja (X2) sebesar 0,765, jika nilai variabel lain konstan dan variable X2 mengalami peningkatan 1%, maka variabel disiplin kerja (Y) akan mengalami peningkatan sebesar 76,5%. Begitu pula sebaliknya jika nilai variabel lain konstan dan variabel X2 mengalami penurunan 1%, maka variabel disiplin kerja (Y) akan mengalami penurunan sebesar 76,5%. Nilai koefisien beta variabel komitmen normatif (Z) sebesar 0,187, jika nilai variabel lain konstan dan variabel Z mengalami peningkatan 1%, maka variabel disiplin kerja (Y) akan mengalami peningkatan sebesar 18,7%. Begitu pula sebaliknya jika nilai variabel lain konstan dan variabel Z mengalami penurunan 1%, maka variabel disiplin kerja (Y) akan mengalami penurunan sebesar 18,7%.

**Tabel 15.**  
Model Summary Struktural 2

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.843 <sup>a</sup>	.711	.698	2.80535

a. Predictors: (Constant), Z, X1, X2

b. Dependent Variable: Y

Sumber: Data Primer yang diolah SPSS (2024)

Nilai eror sebesar 0,302 atau 30,2% dari tabel 15 ( $1-0,698*100\%=30,2\%$ ), merupakan pengaruh variabel lain yang mempengaruhi disiplin kerja (Y) diluar variabel kepemimpinan situasional (X1), etos kerja (X2), dan komitmen normatif (Z). Dari tabel 15 di atas juga dapat dilihat hasil uji koefisien determinasi struktural dua bahwa nilai adjusted R square sebesar 0,698 atau 69,8%. Nilai koefisien determinasi tersebut menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan situasional (X1), etos kerja (X2), dan komitmen normatif (Z) mampu menjelaskan variabel disiplin kerja (Y) di SDIT Islamia sebesar 69,8, sedangkan sisanya sebesar 30,2% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dipertimbangkan dalam model penelitian ini.

Berikut hasil uji hipotesis struktural dua yaitu uji F dan uji T

**Tabel 16.**  
Hasil Uji F Struktural 2

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1371.897	3	457.299	58.107	.000 <sup>b</sup>
	Residual	558.770	71	7.870		
	Total	1930.667	74			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), Z, X1, X2

Sumber: Data Primer yang diolah SPSS (2024)

Dari tabel 16 itu bisa diketahui angka F hitung yaitu 58,107 lebih tinggi dari nilai F tabel sebesar 2,734 dan nilai sig sebesar 0,000 lebih rendah dari 0,05, sehingga hipotesis diterima, lebih jelasnya variabel X1, X2 dan atau Z berpengaruh terhadap variabel terikat Y.

**Tabel 17.**  
Hasil Uji T Struktural 2

Coefficients <sup>a</sup>			
Model		t	Sig.
1	(Constant)	3.428	.001
	X1	-1.022	.310
	X2	10.483	.000
	Z	2.398	.019

a. Dependent Variable: Y

Sumber: Data Primer yang diolah SPSS (2024)

Secara parsial dari tabel 17 bisa dijelaskan, beberapa pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen adalah hasil uji T pada variabel kepemimpinan situasional (X1) diperoleh nilai T hitung sebesar -1,022, lebih kecil dari nilai t tabel yaitu 1,993 dan nilai sig 0,310 lebih besar dari 0,05, maka hipotesis ditolak, artinya variabel X1 tidak berpengaruh terhadap variabel disiplin kerja (Y). Hasil uji T pada variabel etos kerja (X2) diperoleh nilai T hitung sebesar 10,483, lebih besar dari nilai t tabel yaitu 1,993 dan nilai sig 0,000 lebih kecil dari 0,05, maka hipotesis diterima, artinya variabel X2 berpengaruh terhadap variabel disiplin kerja (Y). Hasil uji T variabel komitmen normatif (Z) diperoleh nilai T hitung 2,398, lebih besar dari nilai t tabel 1,993 dan nilai sig 0,019 lebih kecil dari 0,05, maka hipotesis diterima, artinya variabel Z berpengaruh terhadap variabel Y.

Berdasarkan analisa data sub struktural I dan II, maka dibuat tabel dekomposisi jalur pada tabel 18 berikut.

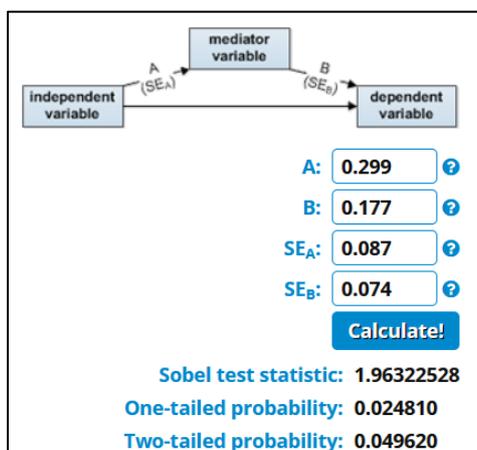
**Tabel 18.**  
Dekomposisi Jalur

Variabel	Koef Jalur	Langsung	Tidak Langsung melalui Z
X1-Z	0,351	0,351	
X2-Z	0,357	0,357	
X1-Y	-0,074	-0,074	0,351*0,187=0,066
X2-Y	0,765	0,765	0,357*0,187=0,067
Z-Y	0,187	0,187	
e1	0,817		
e2	0,538		

Sumber: Data Primer yang diolah SPSS (2024)

Berdasarkan hasil analisis jalur dan melihat tabel 18 di atas, maka secara objektif dapat memberikan informasi sebagai berikut. Pengaruh langsung kepemimpinan situasional terhadap disiplin kerja adalah -0,074. Pengaruh tidak langsung kepemimpinan situasional terhadap disiplin kerja melalui komitmen normatif adalah 0,066. Pengaruh total kepemimpinan situasional ke disiplin kerja adalah  $-0,074+0,066=-0,008$ . Pengaruh langsung etos kerja terhadap disiplin kerja adalah 0,765. Pengaruh tidak langsung etos kerja terhadap disiplin kerja melalui komitmen normatif adalah 0,067. Pengaruh total etos kerja ke disiplin kerja adalah  $0,765+0,067=0,832$ . Pengaruh komitmen normatif terhadap disiplin kerja adalah 0,187.

Berikut hasil uji mediasi (sobel test) yaitu pengaruh X1 terhadap Y melalui Z. Berdasarkan hasil uji sobel gambar 2 di bawah diperoleh nilai z hitung/tes sobel 1,9632 lebih besar dari z tabel 1,96 dan signifikansi sebesar 0,04962 lebih kecil dari 0,05, maka hipotesis diterima, artinya variabel kepemimpinan situasional (X1) berpengaruh terhadap disiplin kerja (Y) melalui komitmen normatif (Z) sebagai variabel mediasi.



Sumber: Data Primer yang diolah (2024)

Gambar 2. Uji Sobel Variabel Kepemimpinan Situasional

Sedangkan pengaruh X2 terhadap Y melalui Z, berdasarkan hasil uji sobel gambar 3 di bawah diperoleh nilai z hitung/tes sobel 1,9724 lebih besar dari z tabel 1,96 dan signifikansi sebesar 0,04856 lebih kecil dari 0,05, maka hipotesis diterima, artinya variabel etos kerja (X2) berpengaruh terhadap disiplin kerja (Y) melalui komitmen normatif (Z) sebagai variabel mediasi.

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	0.265	Sobel test: 1.97242096	0.02378042	0.04856157
b	0.177	Aroian test: 1.91947237	0.0244364	0.05492458
s <sub>a</sub>	0.076	Goodman test: 2.03000781	0.02310582	0.04235575
s <sub>b</sub>	0.074	Reset all		Calculate

Alternatively, you can insert  $t_a$  and  $t_b$  into the cells below, where  $t_a$  and  $t_b$  are the t-test statistics for the difference between the  $a$  and  $b$  coefficients and zero. Results should be identical to the first test, except for error due to rounding.

Input:		Test statistic:	p-value:
$t_a$	3.510	Sobel test: 1.98002723	0.04770047
$t_b$	2.398	Aroian test: 1.92741489	0.05392795
		Goodman test: 2.03719745	0.04163026
Reset all		Calculate	

Sumber: Data Primer yang diolah (2024)

Gambar 3. Uji Sobel Variabel Etos Kerja

## Pembahasan

Hipotesis pertama menguji hubungan langsung antar variabel kepemimpinan situasional terhadap komitmen normatif. Berdasarkan hasil analisa di atas diketahui bahwa nilai koefisien beta kepemimpinan situasional terhadap komitmen normatif guru dan tenaga kependidikan sebesar 0,351 dengan nilai t hitung 3,454 dan nilai sig  $0,001 < 0,05$ , sehingga hipotesis satu dinyatakan diterima, maka kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap komitmen normatif. Adapun hasil dalam penelitian ini terdapat kesamaan hasil dengan penelitian terdahulu oleh (Suciono, 2016), (Oktaviani & Kristiantari, 2021), (Purnomo, 2018), dan (Utarayana & Dewi Adnyani, 2020) yang menyatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap komitmen organisasi, sehingga disimpulkan kepemimpinan situasional merupakan aspek yang penting dalam mempengaruhi komitmen normatif karena dengan kepemimpinan situasional yang baik dapat menimbulkan rasa komitmen normatif yang baik juga.

Hipotesis kedua dapat diterima, nilai sig  $0,001 < 0,05$ . Hal ini berarti jika etos kerja berpengaruh terhadap komitmen normatif. Hasil ini berarti jika setiap pegawai dalam SDIT Islamia memiliki etos kerja yang tinggi, maka komitmen normatif yang timbul semakin tinggi. Hasil ini sejalan dengan hasil dari penelitian (Prasada et al., 2020), (Supriadi, 2021), dan (Ghani et al., 2022) yang menyatakan bahwa etos kerja berpengaruh terhadap komitmen normatif.

Hipotesis ketiga menguji hubungan langsung antar variabel kepemimpinan situasional terhadap disiplin kerja pendidik dan tenaga kependidikan. Berdasarkan analisa data, dapat diketahui bahwa nilai koefisien beta kepemimpinan situasional terhadap disiplin kerja pendidik dan tenaga kependidikan yaitu sebesar -0,074 dengan nilai t hitung sebesar -1,022 dan sig sebesar  $0,31 > 0,05$ . Dengan demikian, hipotesis tiga dinyatakan ditolak, maka kepemimpinan situasional kepala sekolah (X1) tidak memiliki pengaruh terhadap disiplin kerja pendidik dan tenaga kependidikan (Y). Hasil ini sejalan dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap disiplin kerja oleh (Nadeak, 2022) kepemimpinan kepala sekolah tidak berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja guru. Oleh (Hehanussa, 2020) disimpulkan kepemimpinan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap disiplin kerja karyawan dan studi (Nasridah et al., 2021) menyimpulkan tipe kepemimpinan situasional tidak berpengaruh positif signifikan terhadap disiplin kerja pegawai. Kepemimpinan situasional mungkin tidak efektif jika ada faktor-faktor lain yang lebih kuat dalam mempengaruhi perilaku guru dan tenaga kependidikan, seperti hubungan interpersonal antar guru, atau peran dari wakil kepala sekolah dan koordinator.

Hipotesis keempat dapat diterima, nilai sig  $0,000 < 0,05$ . Hal ini berarti jika etos kerja berpengaruh terhadap disiplin kerja. Hasil ini berarti apabila etos kerja yang dimiliki oleh pegawai diterapkan dengan baik dan dapat dijalankan dengan optimal oleh setiap pegawai guru dan tenaga kependidikan, maka disiplin kerja yang dihasilkan semakin tinggi. Hasil ini sejalan dengan hasil dari penelitian (Srihasnita et al., 2018) hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel etos kerja berpengaruh terhadap tercapainya disiplin kerja dan oleh (Sukatno & AM, 2017) diperoleh bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara etos kerja terhadap disiplin kerja guru.

Hipotesis kelima dapat diterima, nilai sig  $0,019 < 0,05$ . Hal ini berarti jika komitmen normatif berpengaruh terhadap disiplin kerja. Apabila setiap guru dan tenaga kependidikan dalam SDIT Islamia berkomitmen normatif yang tinggi dalam bekerja, maka disiplin kerja yang dihasilkan juga semakin tinggi. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian (Suciono, 2016) membuktikan dalam penelitiannya bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja karyawan, semakin tinggi tingkat komitmen organisasi karyawan maka akan semakin tinggi tingkat disiplin kerja karyawan dan oleh (Sadianah et al., 2022) terdapat kontribusi yang signifikan antara komitmen pada profesi terhadap disiplin kerja guru.

Hipotesis keenam diterima, nilai sig  $0,049 < 0,05$  menjelaskan bahwa kepemimpinan situasional memberikan pengaruh secara tidak langsung terhadap disiplin kerja melalui variabel komitmen normatif. Pengujian hipotesis ini dilakukan secara dua tahap yaitu dengan menguji pengaruh kepemimpinan situasional terhadap komitmen normatif dan kedua menguji pengaruh kepemimpinan situasional terhadap disiplin kerja. Hasil yang pertama berpengaruh, sedangkan hasil kedua tidak berpengaruh. Komitmen normatif muncul sebagai variabel mediasi yang krusial dalam hubungan ini. Ini menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan situasional terhadap disiplin kerja terjadi karena pemimpin mampu membangun komitmen normatif di antara guru dan tenaga kependidikan. Dengan kata lain, gaya kepemimpinan yang menyesuaikan dengan kebutuhan guru dan tenaga kependidikan SDIT Islamia dapat meningkatkan perasaan tanggung jawab moral dan loyalitas karyawan terhadap organisasi sekolah.

Hipotesis ketujuh diterima, nilai sig  $0,049 < 0,05$  menjelaskan bahwa etos kerja memberikan pengaruh secara tidak langsung terhadap disiplin kerja melalui variabel komitmen normatif. Pengujian hipotesis ini dilakukan secara dua tahap yaitu dengan menguji pengaruh etos kerja terhadap komitmen normatif dan kedua menguji pengaruh etos kerja terhadap disiplin kerja. Hasil keduanya berpengaruh. Hasil pengujian ini dapat dijelaskan bahwa etos kerja yang dimiliki pegawai SDIT Islamia akan meningkatkan komitmen normatif mereka yang dampaknya akan meningkatkan disiplin kerja mereka juga. Dengan demikian, etos kerja akan berpengaruh secara tidak langsung terhadap disiplin kerja pegawai SDIT Islamia melalui komitmen normatif. Hal ini sejalan dengan hipotesis awal bahwa etos kerja akan memberikan pengaruh secara tidak langsung terhadap disiplin kerja guru dan tenaga kependidikan melalui komitmen normatif.

Implikasi teori dari penelitian ini memberikan gambaran baru tentang pengaruh gaya kepemimpinan situasional, etos kerja, dan komitmen normatif terhadap disiplin kerja. Ditemukan bahwa kepala sekolah yang mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi yang terjadi dapat meningkatkan kedisiplinan kerja guru dan tenaga kependidikan melalui komitmen normatif. Disamping itu, etos kerja yang baik dapat memperkuat disiplin kerja, sedangkan komitmen normatif membantu guru dan tenaga kependidikan merasa terikat dengan nilai-nilai norma sekolah, yang pada akhirnya berpengaruh pada peningkatan disiplin kerja mereka sendiri.

Implikasi praktis hasil penelitian ini dapat diimplementasikan oleh pihak manajemen SDIT Islamia dalam memperbaiki disiplin kerja di sekolah. Kepala sekolah dapat lebih fleksibel dalam menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi yang ada, serta menyusun program yang menguatkan etos kerja guru dan tenaga kependidikan. Penting juga untuk membangun komitmen normatif dengan menanamkan nilai-nilai etika dalam budaya organisasi sekolah, serta menerapkan sistem penghargaan dan evaluasi kinerja yang dapat meningkatkan kedisiplinan di sekolah.

## SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasannya, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan situasional secara langsung berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen normatif guru dan tenaga kependidikan SDIT Islamia dengan nilai  $t$  hitung 3,454 dan signifikansi 0,001 artinya bahwa peningkatan kepemimpinan situasional dapat meningkatkan komitmen normatif guru dan tenaga kependidikan SDIT Islamia. Etos kerja secara langsung berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen normatif guru dan tenaga kependidikan SDIT Islamia dengan nilai  $t$  hitung 3,510 dan signifikansi 0,001 artinya ketika etos kerja baik maka komitmen normatif guru dan tenaga kependidikan SDIT Islamia juga akan baik.

Kepemimpinan situasional secara langsung tidak berpengaruh atau negatif signifikan terhadap disiplin kerja guru dan tenaga kependidikan SDIT Islamia dengan nilai  $t$  hitung -1,002 dan signifikansi 0,310 artinya bahwa peningkatan kepemimpinan situasional tidak berpengaruh dan tidak dapat meningkatkan disiplin kerja guru dan tenaga kependidikan SDIT Islamia. Etos kerja secara langsung berpengaruh positif signifikan terhadap disiplin kerja guru dan tenaga kependidikan SDIT Islamia dengan nilai  $t$  hitung 10,483 dan signifikansi 0,000 artinya ketika etos kerja baik maka disiplin kerja guru dan tenaga kependidikan SDIT Islamia juga akan baik. Komitmen normatif secara langsung berpengaruh positif signifikan terhadap disiplin kerja guru dan tenaga kependidikan SDIT Islamia dengan nilai  $t$  hitung 2,398 dan signifikansi 0,019 artinya ketika komitmen normatif meningkat maka disiplin kerja guru dan tenaga kependidikan SDIT Islamia juga akan meningkat.

Kepemimpinan situasional secara tidak langsung berpengaruh positif signifikan terhadap disiplin kerja guru dan tenaga kependidikan di SDIT Islamia melalui komitmen normatif dengan nilai  $z$  hitung 1,9632 dan signifikansi 0,0496 artinya ketika kepemimpinan situasional kepala sekolah meningkat maka komitmen normatif juga akan meningkat dan akan berdampak pada peningkatan disiplin kerja guru dan tenaga kependidikan. Etos kerja secara tidak langsung berpengaruh positif signifikan terhadap disiplin kerja guru dan tenaga kependidikan di SDIT Islamia melalui komitmen normatif dengan nilai  $z$  hitung 1,9724 dan signifikansi 0,04856 artinya Ketika etos kerja guru dan tenaga kependidikan meningkat maka komitmen normatif juga akan meningkat. Peningkatan komitmen normatif akan mengakibatkan pada peningkatan disiplin kerja guru dan tenaga kependidikan.

Saran bagi peneliti selanjutnya, diketahui jika penelitian ini mempunyai kelemahan dan keterbatasan yang mempengaruhi hasil, sehingga perlu perbaikan dan penelitian lanjutan seperti menambah variabel penelitian, variabel lain sebesar 30,2% yang mungkin berpengaruh terhadap disiplin kerja guru dan tenaga kependidikan yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini sebagai *gap research* untuk penelitian selanjutnya dengan memakai lebih dari lima variabel bebas seperti faktor intrinsik berupa motivasi pribadi, faktor eksternal seperti dukungan keluarga, kebijakan sekolah, kurikulum, dukungan dari yayasan, lingkungan kerja, dan budaya organisasi. Penelitian lebih mendalam terhadap indikator yang menjadi temuan masalah agar diperoleh data hasil penelitian yang lebih baik contoh lebih memperdalam indikator aturan waktu untuk variabel disiplin kerja. Saran berikutnya sampel 75 tergolong masih sedikit, sehingga perlu menambah memperbanyak sampel dengan menambah lokasi penelitian lain yang sejenis. Agar diperoleh hasil data maksimal perlu menggunakan *mixed method* yaitu model penelitian gabungan kuantitatif dan kualitatif, sehingga tidak hanya menggunakan salah satu metode penelitian saja. Alat analisis perlu menggunakan software keluaran terbaru SPSS 29 yang sudah bisa menguji analisis jalur seperti Smart PLS dan JASP, sehingga lebih simpel dan hasil data lebih cepat diperoleh.

## REFERENCES/DAFTAR PUSTAKA

- Darmawan, D. (2022). *Kepemimpinan / Leadership* (Nomor 1). Tangerang Selatan: Unpam Press.  
Edy Sutrisno. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.  
Fathoni, A. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Cipta Reka.

- Ghani, A., Susita, D., & Suherman. (2022). Pengaruh Etos Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan Divisi Sortation Perusahaan. *Jurnal Bisnis, Manajemen, dan Keuangan*, 3(1), 71–86. <https://doi.org/10.21009/jbmk.0301.06>.
- Ginting, D. (2016). Etos Kerja: Panduan Menjadi Karyawan Cerdas. *Etos Kerja: Panduan Menjadi Karyawan Cerdas*, 165.
- Hartatik, I. P. (2014). *Mengembangkan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Laksana.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hehanussa, F. A. (2020). Padli Kepemimpinan dan Pengaruhnya Terhadap Disiplin Kerja Karyawan pada PT. Aneka Sumber Tata Bahari. *HIPOTESA-Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial*.
- Hidayah, N., Utari, W., & Mardi W., N. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Situasional, dan Pola Komunikasi terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Perumahan, Kawasan Permukiman dan Cipta Karya Kabupaten Bojonegoro. *Jurnal Mitra Manajemen*, 4(4). <https://doi.org/10.52160/ejmm.v4i4.380>.
- McKinney, S. M. and R. (2019). *The Routledge Handbook of Social Work Ethics and Values* (Routledge (ed.)). New York: Routledge.
- Mulyadi, W. W. (2020). *Buku Pengantar Manajemen*. Banyumas: Pena Persada.
- Nadeak, M. (2022). Pengaruh Kepemimpinan dan Supervisi Akademik Kepala Sekolah Terhadap Disiplin Kerja Guru di SMP Negeri 3 Harian. *Sang Pencerah: Jurnal Ilmiah Universitas Muhammadiyah Buton*, 8(1). <https://doi.org/10.35326/pencerah.v8i1.1916>.
- Nasridah, Mahmudin A. Sabilalo, & Abdul Hakim. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Motivasi dan Disiplin Kerja Pegawai pada Satuan Kerja Pelaksanaan Jalan Nasional Wilayah III Provinsi Sulawesi Tenggara. *SIGMA: Journal of Economic and Business*, 4(2). <https://doi.org/10.60009/sigmajeb.v4i2.96>.
- Nurjaya, N., Sunarsi, D., Effendy, A. A., Teriyan, A., & Gunartin, G. (2021). Pengaruh Etos Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kehutanan Dan Perkebunan Kota Bogor. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 4(2), 172. <https://doi.org/10.32493/jjsdm.v4i2.9086>.
- Oktaviani, N. P. W., & Kristiantari, M. G. R. (2021). Korelasi Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Sekolah Terhadap Komitmen Guru. *Jurnal Pedagogi dan Pembelajaran*, 4(1), 69. <https://doi.org/10.23887/jp2.v4i2.32354>.
- Parinding, R. G. (2017). Komitmen Afektif 2 “Analisis Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan, Dan Komitmen Normatif Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pegadaian (Persero) Cabang Ketapang.” *Magistra Jurnal Ilmu Manajemen*, 1(2).
- Pathan, R. D., Natsir, S., & Adda, H. W. (2016). Analisis Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan Dan Komitmen Normatif Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Radio Nebula Nada Di Kota Palu. *Jurnal Ilmu Manajemen Universitas Tadulako (JIMUT)*, 2(2), 175–186. <https://doi.org/10.22487/jimut.v2i2.54>.
- Prasada, D., Sunarsi, D., & Teriyan, A. (2020). Pengaruh Etos Kerja Dan Kompensasi Terhadap Komitmen Organisasi Pada DHL Logistic Di Jakarta. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 4(1), 51. <https://doi.org/10.32493/jjsdm.v4i1.6787>.
- Priansa, D. J. (2014). Buku Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9).
- Priansa, D. J., & Somad, R. (2014). *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: Alfabeta.
- Purnomo, E. (2018). Pengaruh Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi. *Sosio e-kons*, 10(1), 28. <https://doi.org/10.30998/sosioekons.v10i1.2399>.
- Risnawati, Lenin, A., & Tunjang, H. (2021). Pengaruh Hubungan Antar Manusia dan Lingkungan Kerja Terhadap Etos Kerja Karyawan pada Dealer Sepeda Motor Honda Armada Tunas Jaya Palangka Raya. *Jurnal Manajemen Sains dan Organisasi*, 2(2), 129–135. <https://doi.org/10.52300/jmso.v2i2.2919>.

- Robbins, S., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior Updated Eighteenth Edition*.
- Roberts, J. (2015). Youth work ethics. *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952., 1(April).
- Sadianah, L., Ruhiat, Y., & Faturhman, N. (2022). Kontribusi Kepemimpinan Transformational dan Komitmen pada Profesi terhadap Disiplin Kerja Guru. *Jurnal Pedagogi dan Pembelajaran*, 5(1). <https://doi.org/10.23887/jp2.v5i1.44813>.
- Sigit Hermawan, W. H. (2022). *Buku Ajar Metode Penelitian Bisnis ( Kuantitatif dan Kualitatif )*. Sidoarjo: UMSIDA Press.
- Sinambela, L. P. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia : Membangangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja. In *Jurnal Penelitian Pendidikan Guru Sekolah Dasar* (Vol. 6, Nomor August).
- Srihasnita, R., Agus, I., & Hirna, D. (2018). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Perempuan dan Etos Kerja Terhadap Disiplin Kerja Dosen Dan Karyawan Universitas Xx Di Kota Padang. *Jurnal Ekonomi*, IV(1), 111–124.
- Stephen P. Robbins, David A. Decenzo, & Mary Coulter. (2013). *Fundamentals of Management: Essentials Concepts and Applications (8th Edition)*. [www.mymanagementlab.com](http://www.mymanagementlab.com).
- Suciono, A. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi Yang Berdampak Pada Disiplin Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 4(2).
- Sukatno, & AM, J. (2017). Pengaruh supervisi kepala sekolah dan etos kerja terhadap disiplin guru SMK Negeri Lampung Tengah. *Jurnal Lentara Pendidikan Pusat Penelitian LPPM UM METRO*, 2(2), 179–187.
- Suparmin, S. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah dan Pengalaman Mengajar Guru terhadap Disiplin Kerja Guru Sekolah Dasar Negeri Se-Wilayah .... *Jurnal Ilmiah Pendidikan Profesi Guru*. [http://publikasijurnalilmiah.com/wp-content/uploads/2019/12/Volume-1-Nomor-4\\_3.pdf](http://publikasijurnalilmiah.com/wp-content/uploads/2019/12/Volume-1-Nomor-4_3.pdf).
- Supriadi, F. (2021). Pengaruh Etos Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Aparatur Sipil Negara Di Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Kubu Raya. *Jurnal Produktivitas*, 8(1), 8–14. <https://doi.org/10.29406/jpr.v8i1.2075>.
- Syaiful Amri, Hafizin, Erviva Fariantin, Satriawan, Ida Ayu Nursanty, B., Syakbani, Budiani Fitria Endrawati, Putrissa Amnel Viana, M. A., Tabun, Ria Wulandari, Faizatul Fajariah, Didi Mulyadi, A. A. C., & Sudarni, I. R. (2022). *Pengantar Ilmu Manajemen*. Seval Literindo Kreasi (Penerbit SEVAL).
- Tsaury, S. (2013). Manajemen Sumber Daya Manusia. In *STAIN Jember Press* (Vol. 1).
- Utarayana, I. G., & Dewi Adnyani, I. G. A. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasional. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(1). <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2020.v09.i01.p18>.
- Yusuf, R. M., & Syarif, D. (2018). *Komitmen Organisasi*. Makassar: Nas Media Pustaka.