Didaktik : Jurnal Ilmiah PGSD FKIP Universitas Mandiri,
ISSN Cetak : 2477-5673 ISSN Online : 2614-722X
Volume 12 Nomor 04, Desember 2026

ETOS DAN PRODUKTIVITAS KERJA DALAM ORGANISASI PENDIDIKAN

Hary Priatna Sanusi[1], Muhammad Geri Gunawan [2], Syahida Zawaliyah[3], Deuis Aisah [4],
[1,2,3,4] *Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Pascasarjana UIN Sunan Gunung Djati Bandung, Bandung, Indonesia*
harypriatna@uinsgd.ac.id[1] gerigunawan39@gmail.com[2], szawaliyah@gmail.com[3], deuisaisah2@gmail.com[4]

ABSTRACT

This article aimed to analyze the relationship between work ethic and productivity in educational organizations and to formulate strategies for developing a professional, meaningful, and sustainable work culture. The study employed a qualitative library research approach using journal articles and books on work ethic, teacher productivity, motivation, leadership, organizational culture, and Islamic work ethic. Data were examined through content analysis and thematic synthesis by grouping concepts, comparing findings, and identifying relationships among themes. The findings indicated that work ethic contributed to productivity through responsibility, discipline, integrity, commitment, and perseverance. This relationship was influenced by competence, motivation, leadership, organizational culture, fairness, workload distribution, and available resources. Educational productivity should be assessed through the quality of teaching and services rather than the number of documents or activities completed. Islamic values, including amanah, shiddiq, itqan, ihsan, istiqamah, and ta'awun, provide an ethical foundation for professional conduct. The article recommended clear work standards, competency development, fair workload management, supportive leadership, and evaluation combining quantitative and qualitative indicators.

Keywords: Islamic education; organizational psychology; work ethic; work productivity

ABSTRAK

Artikel ini bertujuan menganalisis hubungan etos kerja dan produktivitas dalam organisasi pendidikan serta merumuskan strategi pengembangan budaya kerja yang profesional, bermakna, dan berkelanjutan. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif melalui studi pustaka terhadap artikel jurnal dan buku yang membahas etos kerja, produktivitas guru, motivasi, kepemimpinan, budaya organisasi, dan etos kerja Islam. Data dianalisis dengan analisis isi dan sintesis tematik melalui pengelompokan konsep, perbandingan hasil kajian, serta penarikan hubungan antartema. Hasil kajian menunjukkan bahwa etos kerja berkontribusi terhadap produktivitas melalui tanggung jawab, disiplin, integritas, komitmen, dan ketekunan. Hubungan tersebut dipengaruhi kompetensi, motivasi, kepemimpinan, budaya organisasi, keadilan, pembagian beban, dan ketersediaan sumber daya. Produktivitas pendidikan perlu dinilai berdasarkan mutu pembelajaran dan layanan, bukan hanya jumlah dokumen atau kegiatan. Perspektif Islam memberi landasan etis melalui nilai amanah, shiddiq, itqan, ihsan, istiqamah, dan ta'awun. Artikel merekomendasikan standar kerja yang jelas, pengembangan kompetensi,

pengelolaan beban yang adil, kepemimpinan suportif, dan evaluasi yang memadukan indikator kuantitatif serta kualitatif.

Kata Kunci: etos kerja; pendidikan Islam; produktivitas kerja; psikologi organisasi

A. Pendahuluan

Mutu pendidikan sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia yang menjalankan fungsi pembelajaran, pengelolaan, dan pelayanan. Guru, tenaga kependidikan, dan pimpinan lembaga bekerja dalam satu sistem yang saling bergantung. Kualitas sistem terlihat dari cara anggota organisasi melaksanakan tanggung jawab, menggunakan sumber daya, menyelesaikan pekerjaan, dan menjaga mutu layanan. Karena itu, pembahasan produktivitas lembaga pendidikan perlu memperhatikan perilaku kerja sekaligus kondisi organisasi yang membentuk perilaku tersebut.

Etos kerja menjadi salah satu landasan perilaku profesional. Etos kerja mencakup keyakinan, nilai, dan sikap yang memberi arah terhadap cara seseorang memandang serta menjalankan pekerjaan. Dalam lingkungan pendidikan, etos kerja tercermin melalui disiplin, tanggung jawab, kejujuran, komitmen terhadap peserta didik, kesediaan belajar, dan kesungguhan memperbaiki mutu pembelajaran. Kajian etos kerja Islam menempatkan pekerjaan sebagai aktivitas yang memiliki dimensi moral dan sosial, sehingga kualitas kerja berkaitan dengan amanah, keadilan, dan kemanfaatan (Ali, 1988; Badriati, 2021).

Produktivitas kerja merujuk pada hubungan antara keluaran yang dihasilkan dan sumber daya yang digunakan. Dalam organisasi pendidikan, keluaran tidak dapat dibatasi pada jumlah dokumen, jam mengajar, atau kegiatan yang terlaksana. Produktivitas perlu mempertimbangkan kualitas perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, layanan peserta didik, pencapaian tujuan pendidikan, serta penggunaan waktu dan fasilitas secara bertanggung jawab. Mery et al. (2018) mengkaji keterkaitan motivasi dan etika kerja dengan produktivitas guru, sedangkan Munawarah et al. (2022) menelaah pengaruh etos kerja, pendidikan, dan pengalaman kerja terhadap produktivitas guru.

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa produktivitas guru berkaitan dengan faktor personal dan organisasi. Jakiyah et al. (2018) membahas pengembangan kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi sebagai upaya meningkatkan produktivitas kerja guru. Hakim et al. (2017) menguji pengaruh karakteristik tim, keadilan organisasi, dan etos kerja terhadap kinerja guru sekolah dasar. Temuan tersebut mengisyaratkan bahwa produktivitas tidak cukup dijelaskan melalui kemauan individu. Lingkungan kerja, pola kepemimpinan, hubungan antaranggota, serta keadilan dalam

pengelolaan organisasi turut membentuk perilaku kerja.

Persoalan muncul ketika lembaga pendidikan menuntut produktivitas tinggi tanpa menata beban kerja, menyediakan dukungan, atau memastikan pembagian tugas yang adil. Guru dapat tetap hadir, mematuhi aturan, dan menyelesaikan administrasi, tetapi memiliki waktu semakin terbatas untuk merancang pembelajaran dan mendampingi peserta didik. Keadaan ini memperlihatkan perlunya membedakan kepatuhan administratif dari produktivitas substantif. Organisasi perlu menilai apakah pekerjaan menghasilkan nilai pendidikan dan apakah proses pencapaiannya dapat dipertahankan.

Dari sudut psikologi organisasi, hubungan etos dan produktivitas dapat dianalisis melalui motivasi, kebutuhan psikologis, kepuasan kerja, keadilan, serta keseimbangan tuntutan dan sumber daya pekerjaan. Teori kebutuhan Maslow menjelaskan bahwa perilaku kerja berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan manusia (Maslow, 1943). Herzberg et al. (1959) membedakan faktor pemeliharaan yang mencegah ketidakpuasan dan faktor motivator yang mendorong pertumbuhan serta kepuasan kerja. Self-Determination Theory menekankan kebutuhan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial dalam menjaga motivasi berkualitas (Deci & Ryan, 2000). Kerangka Job Demands-Resources menjelaskan bahwa tuntutan kerja perlu dianalisis bersama sumber daya yang tersedia (Bakker & Demerouti, 2007).

Kajian terdahulu dalam naskah ini menunjukkan keterkaitan etos kerja dengan motivasi, kepemimpinan, budaya organisasi, dan produktivitas. Namun, hubungan antarkonsep tersebut perlu disintesiskan agar implikasinya bagi pengelolaan pendidikan menjadi lebih jelas. Kontribusi artikel ini adalah penyusunan kerangka konseptual yang menghubungkan orientasi nilai individu, proses psikologis, dukungan organisasi, dan etika Islam. Kerangka tersebut menempatkan produktivitas sebagai keluaran bermutu yang memerlukan keselarasan kemauan, kemampuan, dan kesempatan kerja. Kontribusi ini bersifat konseptual dan tidak dimaksudkan sebagai pengujian empiris atas hubungan sebab-akibat.

Artikel ini bertujuan menjelaskan konsep etos kerja dan produktivitas dalam organisasi pendidikan, mengidentifikasi faktor psikologis dan organisasional yang memengaruhi keduanya, menganalisis hubungan etos kerja dengan produktivitas, serta merumuskan strategi membangun budaya kerja profesional, bermakna, dan berkelanjutan.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi pustaka naratif. Metode ini dipilih karena fokus kajian terletak pada pemahaman konsep, perbandingan hasil penelitian, dan penyusunan

sintesis mengenai hubungan etos kerja dengan produktivitas dalam organisasi pendidikan. Pendekatan ini memungkinkan peneliti mengidentifikasi pola argumentasi, kesesuaian temuan, serta ruang pengembangan konseptual dari literatur yang relevan.

Pemeriksaan dan pelengkapan referensi dilakukan melalui laman resmi jurnal ilmiah, situs penerbit, serta repositori perguruan tinggi. Pemeriksaan mencakup identitas penulis, tahun terbit, judul, volume, nomor, halaman, dan DOI, serta kesesuaian kutipan dengan teks atau abstrak yang dapat diakses. Katalog perpustakaan digunakan sebagai sumber pendukung untuk memeriksa identitas buku. Ketersediaan informasi bibliografis dibedakan dari ketersediaan teks lengkap. Daftar rujukan kajian ini terdiri atas 21 artikel jurnal dan 5 buku akademik dengan rentang tahun publikasi 1943–2026. Publikasi tahun 2016–2026 digunakan untuk membahas perkembangan kajian, sedangkan sumber klasik digunakan sebagai landasan teori.

Pengumpulan data dilakukan melalui teknik dokumentasi. Peneliti membaca bagian abstrak, pendahuluan, kerangka teori, metode, hasil, pembahasan, dan kesimpulan dari literatur yang relevan. Informasi yang dicatat meliputi definisi konsep, dimensi atau indikator, faktor yang memengaruhi, konteks penelitian, metode, serta temuan utama. Literatur yang memiliki keterkaitan tidak langsung digunakan secara terbatas untuk memperkuat penjelasan konseptual dan tidak diperlakukan sebagai bukti empiris khusus pada lembaga pendidikan.

Analisis data dilakukan melalui analisis isi dan sintesis tematik. Tahap pertama ialah identifikasi konsep yang berkaitan dengan etos kerja dan produktivitas. Tahap kedua ialah pengelompokan informasi ke dalam tema faktor individu, faktor organisasi, hubungan etos dengan produktivitas, dan nilai etos kerja Islam. Tahap ketiga ialah membandingkan persamaan serta perbedaan argumentasi dan temuan antarsumber. Tahap keempat ialah menyusun sintesis yang menghubungkan perspektif psikologi organisasi dengan konteks pengelolaan pendidikan. Klaim empiris dibatasi pada konteks dan variabel yang memang diteliti oleh sumber rujukan.

Unit analisis kajian ini adalah konsep, argumentasi, dan temuan penelitian yang dilaporkan dalam literatur, bukan responden lapangan. Penelitian mengenai produktivitas guru digunakan untuk membahas produktivitas secara langsung, sedangkan penelitian mengenai kinerja, komitmen, atau perilaku kerja diposisikan sebagai penjelas pendukung. Perbedaan konstruk dan konteks tersebut dipertahankan agar sintesis tidak menyamakan hasil penelitian yang sebenarnya mengukur keluaran berbeda. Artikel ini tidak menghitung ukuran efek gabungan dan tidak mengklaim telah melakukan

telaah sistematis yang mencakup seluruh publikasi relevan.

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

1. Konsep Etos Kerja dalam Organisasi Pendidikan

Etos kerja dapat dipahami pada tiga lapisan yang saling berhubungan. Lapisan pertama ialah keyakinan mengenai makna pekerjaan, seperti pandangan bahwa mengajar merupakan tanggung jawab profesional dan amanah sosial. Lapisan kedua ialah nilai yang menjadi pedoman, misalnya kejujuran, ketekunan, disiplin, dan kepedulian. Lapisan ketiga ialah kebiasaan kerja yang dapat diamati, seperti menyiapkan pembelajaran, hadir tepat waktu, memberi umpan balik, menjaga kerahasiaan data peserta didik, dan menyelesaikan tugas sesuai standar. Pembedaan ini penting karena organisasi tidak dapat menilai etos kerja hanya dari pernyataan atau pengakuan seseorang. Nilai perlu terlihat dalam keputusan dan perilaku kerja sehari-hari.

Dalam organisasi pendidikan, etos kerja mempunyai karakter relasional. Guru melaksanakan tugas bersama peserta didik, orang tua, tenaga kependidikan, pimpinan, dan masyarakat. Karena itu, tanggung jawab profesional tidak berhenti pada penyelesaian tugas individual. Guru juga perlu menjaga koordinasi, berbagi informasi yang relevan, menghargai peran rekan kerja, serta berkontribusi pada tujuan lembaga. Faizah et al. (2020) mengkaji etos kerja dalam budaya organisasi pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik. Kajian tersebut relevan untuk melihat bagaimana nilai kerja berhubungan dengan norma dan praktik organisasi. Ismail dan Akbar (2024) juga menempatkan etos kerja dalam konteks manajemen pendidikan agama Islam yang multikultural. Konteks ini menuntut penghormatan terhadap perbedaan dan konsistensi standar profesional.

Etos kerja juga perlu dibedakan dari kepatuhan administratif. Kepatuhan merupakan kesesuaian tindakan dengan aturan formal. Etos kerja mencakup alasan dan kualitas moral yang mendasari tindakan tersebut. Seorang guru dapat mengisi daftar hadir dan menyerahkan perangkat pembelajaran tepat waktu, tetapi belum tentu menunjukkan kepedulian terhadap mutu proses belajar. Sebaliknya, guru yang memiliki etos kerja baik berusaha memahami kebutuhan peserta didik, memperbaiki strategi mengajar, dan menjaga objektivitas penilaian. Oleh sebab itu, penilaian etos kerja perlu menggunakan bukti perilaku yang berhubungan dengan tugas inti, bukan sekadar banyaknya dokumen yang dikumpulkan.

Pengukuran etos kerja sebaiknya memperhatikan konteks pekerjaan. Indikator disiplin, misalnya, tidak cukup dilihat dari ketepatan hadir. Disiplin juga mencakup konsistensi menyiapkan pembelajaran, mengikuti prosedur

keselamatan, mengembalikan hasil pekerjaan peserta didik, dan memenuhi tenggat yang telah disepakati. Indikator tanggung jawab dapat dilihat dari kesediaan mengakui kesalahan, memperbaiki pekerjaan, dan menyampaikan kendala secara terbuka. Ali dan Al-Owaihan (2008) mengingatkan bahwa etos kerja Islam perlu dipahami sebagai orientasi nilai yang menyatu dengan tindakan kerja dan tanggung jawab sosial. Dengan demikian, indikator etos kerja harus dapat diamati, relevan dengan peran, dan tidak menimbulkan penilaian subjektif.

Etos kerja perlu dibedakan dari motivasi dan kinerja. Etos kerja merupakan orientasi nilai yang relatif mendasar terhadap pekerjaan. Motivasi menjelaskan energi dan arah perilaku untuk mencapai tujuan tertentu. Kinerja menunjukkan hasil atau perilaku kerja yang dapat dinilai berdasarkan standar tugas. Produktivitas menilai hubungan antara keluaran dan sumber daya yang digunakan. Keempat konsep ini saling berhubungan, tetapi tidak dapat dipertukarkan. Individu dapat memiliki etos kerja baik, tetapi kinerjanya terhambat oleh keterbatasan kompetensi atau sumber daya.

Etos kerja juga tidak boleh dinilai hanya dari kesediaan bekerja dalam waktu panjang. Jam kerja panjang dapat menunjukkan beban yang tidak proporsional. Indikator etos kerja yang lebih tepat mencakup konsistensi tanggung jawab, kualitas pelaksanaan tugas, integritas, inisiatif, kedisiplinan, kemampuan bekerja sama, dan kemauan memperbaiki kompetensi.

2. Konsep Produktivitas Kerja dalam Lembaga Pendidikan

Karakteristik keluaran pendidikan membuat pengukuran produktivitas lebih kompleks daripada pengukuran pada pekerjaan yang menghasilkan barang. Hasil pendidikan berkembang dalam jangka waktu tertentu dan dipengaruhi oleh kondisi awal peserta didik, dukungan keluarga, lingkungan sosial, kurikulum, fasilitas, serta kualitas interaksi pembelajaran. Karena itu, perubahan hasil belajar tidak dapat diatribusikan hanya kepada satu orang guru. Pengukuran produktivitas perlu menggabungkan indikator proses, keluaran langsung, dan hasil yang lebih luas. Contoh indikator proses ialah keterlaksanaan pembelajaran dan mutu asesmen. Keluaran langsung dapat berupa bahan ajar, umpan balik, layanan administrasi, dan program pendampingan. Hasil yang lebih luas mencakup perkembangan kompetensi, karakter, dan kemandirian peserta didik.

Produktivitas lembaga pendidikan juga perlu dilihat pada tingkat organisasi. Sekolah dapat menghasilkan banyak program, laporan, dan kegiatan, tetapi produktivitasnya belum tentu tinggi apabila program tersebut tidak menjawab kebutuhan peserta didik. Lembaga perlu menilai kesesuaian antara sumber daya yang digunakan

dan manfaat pendidikan yang dihasilkan. Hartanto (2024) membahas inovasi manajemen kinerja dengan menghubungkan produktivitas dan kesejahteraan organisasi. Perspektif tersebut mengingatkan bahwa peningkatan keluaran harus disertai pengelolaan proses dan kondisi kerja. Khairiah (2020) membahas kinerja guru dalam kaitannya dengan budaya organisasi, kepemimpinan, dan motivasi. Ketiga aspek itu relevan ketika lembaga menyusun indikator produktivitas yang mempertimbangkan konteks kerja guru.

Produktivitas perlu dibedakan dari kesibukan. Kesibukan menunjukkan banyaknya aktivitas, sedangkan produktivitas menunjukkan nilai keluaran yang dihasilkan melalui aktivitas tersebut. Rapat yang sering dilakukan tidak otomatis meningkatkan mutu keputusan. Pengisian administrasi yang berulang tidak selalu memperbaiki layanan. Lembaga perlu mengidentifikasi kegiatan yang memberi kontribusi terhadap tujuan pendidikan dan kegiatan yang hanya menambah beban. Prinsip ini menuntut evaluasi proses kerja secara berkala, termasuk pemeriksaan terhadap duplikasi laporan, alur persetujuan yang terlalu panjang, dan penggunaan waktu guru untuk pekerjaan yang tidak berkaitan langsung dengan pembelajaran.

Pengukuran produktivitas yang seimbang dapat menggunakan beberapa kelompok indikator. Pertama, indikator mutu, seperti ketepatan materi, kualitas asesmen, tindak lanjut hasil belajar, dan kepuasan pengguna layanan. Kedua, indikator kuantitas, seperti jumlah layanan yang diselesaikan atau ketercapaian program. Ketiga, indikator waktu, seperti ketepatan penyelesaian tugas dan waktu respons. Keempat, indikator penggunaan sumber daya, seperti pemanfaatan fasilitas, anggaran, dan teknologi. Kelima, indikator keberlanjutan, seperti konsistensi mutu, kolaborasi, dan kemampuan lembaga mempertahankan hasil kerja. Tidak semua indikator harus digunakan sekaligus. Lembaga perlu memilih indikator yang paling dekat dengan tujuan dan karakteristik tugas.

Produktivitas berbeda dari efektivitas dan efisiensi. Efektivitas menunjukkan tingkat ketercapaian tujuan. Efisiensi menunjukkan penggunaan sumber daya secara hemat dan tepat. Kinerja merujuk pada perilaku atau hasil kerja berdasarkan standar tertentu. Produktivitas menghubungkan keluaran dengan masukan. Dalam lembaga pendidikan, guru dapat efektif karena tujuan pembelajaran tercapai, tetapi belum efisien jika penggunaan waktu dan sumber daya tidak proporsional. Sebaliknya, penyelesaian administrasi secara cepat belum tentu produktif jika kualitas layanan pembelajaran menurun.

3. Faktor Psikologis dan Organisasional

Teori kebutuhan Maslow dapat digunakan sebagai kerangka awal untuk membaca kebutuhan pekerja, mulai dari kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan, hingga aktualisasi diri (Maslow, 1943; Stoyanov, 2017). Dalam lembaga pendidikan, kebutuhan tersebut dapat muncul dalam bentuk penghasilan yang layak, kepastian aturan kerja, hubungan yang sehat, pengakuan atas kontribusi, dan kesempatan mengembangkan kompetensi. Hierarki Maslow tidak harus diperlakukan sebagai urutan yang kaku. Kebutuhan seseorang dapat muncul secara bersamaan dan berbeda menurut situasi. Karena itu, pimpinan perlu mengidentifikasi kebutuhan nyata melalui dialog, bukan mengasumsikan bahwa semua guru memiliki prioritas yang sama.

Teori dua faktor Herzberg membedakan faktor higiene dan faktor motivator. Faktor higiene meliputi kondisi kerja, kebijakan, hubungan dengan atasan, keamanan, dan kompensasi. Faktor motivator meliputi pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, perkembangan, dan makna pekerjaan (Herzberg et al., 1959). Kerangka ini membantu lembaga memahami bahwa perbaikan fasilitas atau kompensasi dapat mengurangi ketidakpuasan, tetapi belum tentu cukup untuk menumbuhkan keterlibatan yang mendalam. Pekerjaan yang memberi ruang tanggung jawab, kesempatan belajar, dan pengakuan atas hasil dapat memperkuat motivasi. Namun, pemberian tanggung jawab tanpa dukungan sumber daya justru berisiko menambah tekanan.

Self-Determination Theory menjelaskan pentingnya tiga kebutuhan psikologis, yaitu otonomi, kompetensi, dan keterhubungan (Deci & Ryan, 2000). Otonomi tidak berarti setiap guru bekerja tanpa aturan. Otonomi berarti guru memiliki ruang profesional untuk memilih strategi yang sesuai dengan tujuan pembelajaran dan kebutuhan peserta didik. Kompetensi tumbuh ketika guru memperoleh kesempatan belajar, umpan balik, dan sumber daya. Keterhubungan berkembang melalui hubungan saling menghargai dan dukungan sosial. Ketiga kebutuhan ini dapat menjadi dasar bagi pimpinan untuk merancang supervisi yang mendorong perbaikan, bukan sekadar mencari kesalahan.

Pada tingkat organisasi, kepemimpinan menentukan bagaimana nilai diterjemahkan menjadi kebijakan dan praktik. Pemimpin memberi arah, menetapkan prioritas, membagi tanggung jawab, menyediakan sumber daya, serta membangun mekanisme umpan balik. Kepemimpinan transformasional dapat mendorong anggota memahami tujuan bersama, mengembangkan kapasitas, dan melihat perubahan sebagai proses kolektif. Jakiyah et al. (2018) mengkaji peningkatan produktivitas kerja guru melalui pengembangan kepemimpinan

transformasional dan budaya organisasi. Faizin et al. (2026) membahas kepemimpinan transformasional dalam pengelolaan perubahan dan penguatan etos kerja Islam pada lembaga pendidikan Islam. Kedua kajian tersebut digunakan sebagai landasan untuk membahas peran kepemimpinan; konteks dan hasilnya tetap perlu dibaca menurut desain penelitian masing-masing.

Budaya organisasi terbentuk dari nilai yang dinyatakan, kebiasaan yang dipraktikkan, dan keputusan yang terus diulang. Apabila lembaga menyatakan pentingnya kolaborasi, tetapi penghargaan hanya diberikan kepada pencapaian individual, anggota akan menerima pesan yang bertentangan. Apabila lembaga mengutamakan mutu pembelajaran, tetapi evaluasi hanya menghitung kelengkapan administrasi, anggota akan mengarahkan energi pada administrasi. Karena itu, pimpinan perlu menjaga konsistensi antara visi, aturan, indikator kinerja, penghargaan, dan perilaku pimpinan. Faizah et al. (2020) serta Khairiah (2020) memberi dasar untuk memahami hubungan budaya organisasi dengan perilaku kerja dan kinerja pendidik.

Keadilan organisasi mencakup persepsi anggota tentang hasil yang diterima, proses pengambilan keputusan, kualitas perlakuan interpersonal, dan kecukupan informasi. Pembagian jam mengajar, tugas tambahan, kesempatan pelatihan, dan penghargaan perlu menggunakan kriteria yang dapat dijelaskan. Ketika keputusan tidak transparan, anggota dapat menilai bahwa usaha dan kontribusinya tidak dihargai. Hakim et al. (2017) mengkaji hubungan karakteristik tim, keadilan organisasi, etos kerja, dan kinerja guru sekolah dasar negeri di Jakarta Timur. Temuan dan fokus kajian tersebut mendukung pentingnya memasukkan dimensi tim dan keadilan dalam analisis produktivitas.

Kerangka Job Demands-Resources dapat membantu lembaga memetakan tuntutan dan sumber daya pekerjaan. Tuntutan meliputi beban administratif, tekanan waktu, konflik peran, interaksi emosional, dan perubahan kebijakan. Sumber daya meliputi dukungan pimpinan, fasilitas, otonomi, rekan kerja, pelatihan, serta kejelasan prosedur. Ketika tuntutan terus meningkat tanpa tambahan sumber daya, risiko kelelahan dan penurunan kualitas kerja menjadi lebih besar. Sebaliknya, sumber daya yang memadai dapat membantu guru mengelola tuntutan dan mempertahankan keterlibatan kerja. Kerangka ini perlu dipakai sebagai alat diagnosis organisasi, bukan sebagai label untuk menyalahkan individu. Kerangka tersebut merujuk pada Bakker dan Demerouti (2007).

Kesejahteraan pekerja memiliki hubungan dengan keberlanjutan produktivitas. Lembaga perlu memperhatikan beban kerja, waktu istirahat, keamanan, kompensasi, dan akses terhadap dukungan ketika menghadapi masalah kerja.

Nurusya'bani dan Rahmawati (2026) mengangkat hubungan etos kerja guru berbasis spiritualitas Islam dengan kesederhanaan, kesejahteraan, dan kebijakan pendidikan. Kajian tersebut penting karena pembicaraan tentang pengabdian tidak boleh menghapus kewajiban lembaga untuk memenuhi hak dan menjaga martabat tenaga pendidik. Etos kerja yang sehat memerlukan hubungan timbal balik antara tanggung jawab pekerja dan tanggung jawab organisasi.

4. Hubungan Etos Kerja dengan Produktivitas Kerja

Hubungan etos kerja dan produktivitas dapat dijelaskan melalui mekanisme perilaku. Nilai tanggung jawab mendorong pekerja menyelesaikan tugas dan mempertanggungjawabkan hasil. Disiplin membantu menjaga konsistensi proses. Integritas mengurangi manipulasi data dan meningkatkan kepercayaan. Ketekunan membantu pekerja menghadapi hambatan. Sikap terbuka terhadap pembelajaran mendorong perbaikan cara kerja. Mekanisme tersebut menunjukkan bahwa etos kerja dapat memengaruhi kualitas proses yang kemudian berkontribusi terhadap keluaran organisasi. Namun, kekuatan hubungan itu bergantung pada kesesuaian antara tuntutan pekerjaan, kompetensi, dan dukungan yang tersedia.

Hubungan tersebut dapat bersifat langsung maupun tidak langsung. Secara langsung, disiplin dan tanggung jawab dapat meningkatkan ketepatan penyelesaian tugas. Secara tidak langsung, etos kerja dapat memperkuat komitmen organisasi, motivasi intrinsik, dan kerja sama tim. Pratiwi (2019) menelaah peran etos kerja Islam dalam memengaruhi komitmen organisasi yang dimediasi motivasi intrinsik pada guru madrasah aliyah Islam. Kajian ini relevan untuk menunjukkan bahwa pengaruh nilai kerja dapat berlangsung melalui proses psikologis. Dengan demikian, lembaga perlu memperhatikan kondisi yang menghubungkan nilai personal dengan perilaku organisasi.

Penelitian Mery et al. (2018) mengkaji motivasi dan etika kerja dalam kaitannya dengan produktivitas guru sekolah menengah kejuruan swasta di Kecamatan Tebet, Jakarta Selatan. Munawarah et al. (2022) meneliti pengaruh etos kerja, pendidikan, dan pengalaman kerja terhadap produktivitas guru YPP Sabilal Muhtadin Balikpapan. Kedua penelitian tersebut secara langsung relevan dengan hubungan etos kerja dan produktivitas guru. Akan tetapi, hasil dari konteks sekolah dan wilayah tertentu perlu dibaca sesuai karakteristik sampel, instrumen, dan desain penelitian masing-masing. Temuan empiris tersebut tidak dapat digunakan untuk menyatakan bahwa etos kerja merupakan satu-satunya penentu produktivitas.

Produktivitas juga dipengaruhi komunikasi dan koordinasi. Informasi

yang terlambat, instruksi yang berubah tanpa penjelasan, dan tumpang tindih kewenangan dapat menghambat pekerjaan meskipun individu memiliki etos kerja tinggi. Pratama dan Ellesia (2026) membahas pengaruh komunikasi dan etos kerja terhadap kinerja karyawan. Walaupun konteksnya bukan khusus guru, kajian tersebut dapat menjadi pembanding untuk memahami pentingnya komunikasi dalam perilaku kerja. Dalam lembaga pendidikan, komunikasi yang jelas membantu guru memahami target, menyampaikan kendala, mengoordinasikan layanan, dan menyepakati tindak lanjut.

Etos kerja yang tinggi juga dapat menimbulkan dampak yang tidak diharapkan apabila organisasi mengartikannya sebagai kesediaan menerima semua beban. Pekerja yang selalu mengambil tugas tambahan dapat mengalami kelelahan, sedangkan organisasi dapat menjadi bergantung pada pengorbanan individu. Karena itu, indikator etos kerja perlu membedakan komitmen profesional dari perilaku kerja berlebihan. Produktivitas berkelanjutan menuntut hasil yang baik dalam jangka panjang, dengan penggunaan sumber daya dan energi manusia yang wajar. Organisasi perlu mendorong kerja yang bertanggung jawab, bukan glorifikasi jam kerja panjang.

Penelitian Mery et al. (2018) dan Munawarah et al. (2022) memberikan dukungan empiris bahwa etos atau etika kerja dibahas sebagai faktor yang berhubungan dengan produktivitas guru. Hakim et al. (2017) memperluas analisis dengan memasukkan karakteristik tim dan keadilan organisasi dalam kaitannya dengan kinerja guru. Jakiyah et al. (2018) menekankan kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi. Jika dibaca bersama, penelitian tersebut menunjukkan perlunya pendekatan multilevel yang menghubungkan karakteristik individu dan kondisi organisasi.

Produktivitas, kinerja, dan etos kerja merupakan konstruk yang berbeda. Temuan penelitian tentang kinerja tidak dapat langsung disamakan dengan produktivitas. Hubungan statistik yang ditemukan dalam satu konteks juga tidak otomatis berlaku pada semua lembaga pendidikan. Sintesis ini digunakan untuk menunjukkan pola konseptual dan arah hubungan, bukan untuk menyatakan besaran pengaruh yang berlaku universal.

5. Etos Kerja dalam Perspektif Islam

Etos kerja Islam mempunyai dimensi niat, cara, dan tujuan. Niat memberi orientasi moral terhadap pekerjaan. Cara kerja menuntut kejujuran, kecermatan, tanggung jawab, dan pemenuhan hak. Tujuan kerja diarahkan pada kemanfaatan dan kemaslahatan. Dengan kerangka ini, pekerjaan pendidikan memiliki tanggung jawab yang luas karena keputusan guru memengaruhi perkembangan peserta didik. Nata et

al. (2025) membahas etos kerja Qur'ani sebagai salah satu jawaban terhadap disrupsi pendidikan abad ke-21. Mukhtar et al. (2026) juga mengkaji etos kerja dalam Al-Qur'an sebagai pilar produktivitas dan implementasinya dalam pendidikan.

Nilai amanah dapat diterapkan melalui ketepatan menjalankan tugas, menjaga data peserta didik, menggunakan anggaran sesuai peruntukan, dan melaporkan hasil secara benar. Shiddiq tercermin dalam kejujuran akademik, penilaian objektif, dan komunikasi yang tidak menyesatkan. Itqan mendorong ketelitian dan mutu pelaksanaan pekerjaan. Ihsan mengarahkan individu untuk memberikan kualitas terbaik dengan tetap memperhatikan kemampuan dan batas kewajaran. Istiqamah menunjukkan konsistensi menjalankan nilai tersebut. Ta'awun mendorong kerja sama dan saling membantu dalam pencapaian tujuan lembaga.

Nilai spiritual perlu diterjemahkan ke dalam tata kelola yang dapat diperiksa. Lembaga dapat menetapkan prosedur transparansi anggaran, mekanisme pelaporan, standar layanan, pembagian kewenangan, dan sistem pengaduan. Nilai amanah tidak cukup disampaikan dalam ceramah atau slogan. Pimpinan perlu menunjukkan konsistensi dalam mengambil keputusan, termasuk ketika keputusan tersebut menyangkut kepentingan dirinya. Suhaimi et al. (2026) membahas implementasi nilai etos kerja Islami dalam membangun profesionalisme di dunia kerja. Event et al. (2024) membahas manajemen etos kerja dan motivasi belajar dalam pendidikan Islam. Kedua kajian ini relevan untuk menempatkan nilai spiritual dalam praktik manajemen.

Konteks pendidikan multikultural juga menuntut etos kerja yang menghormati keberagaman. Profesionalisme mengharuskan pendidik melayani peserta didik secara adil tanpa membedakan latar belakang sosial, budaya, atau kemampuan. Ismail dan Akbar (2024) membahas etos kerja dalam perspektif manajemen pendidikan agama Islam multikultural. Pembahasan tersebut dapat dihubungkan dengan nilai keadilan, penghormatan, dan tanggung jawab dalam interaksi pendidikan. Etos kerja Islam dengan demikian harus tampak dalam perlakuan yang adil, komunikasi yang santun, serta keputusan pendidikan yang dapat dipertanggungjawabkan.

Etos kerja Islam juga menuntut keseimbangan antara kewajiban dan hak. Tuntutan untuk bekerja dengan sungguh-sungguh perlu diikuti pengelolaan yang adil, pemenuhan hak, perlindungan martabat, dan perhatian terhadap kemampuan manusia. Jika organisasi menggunakan nilai pengabdian untuk membenarkan beban yang tidak proporsional, penerapan nilai amanah dan keadilan justru menjadi tidak konsisten. Profesionalisme Islami memerlukan kesesuaian antara nilai

yang diajarkan dan praktik manajemen. Kajian mengenai etos kerja guru berbasis spiritualitas Islam mengingatkan bahwa tuntutan profesional perlu berjalan bersama perhatian terhadap kesejahteraan dan kebijakan pendidikan (Nurusya'bani & Rahmawati, 2026).

6. Strategi Pengembangan Budaya Kerja

Strategi pertama ialah menerjemahkan visi lembaga ke dalam standar perilaku dan hasil kerja. Standar harus menjelaskan tanggung jawab utama, batas kewenangan, indikator mutu, waktu penyelesaian, dan prosedur koordinasi. Setiap jabatan perlu memiliki uraian tugas yang dapat dipahami dan dievaluasi. Pembagian peran yang jelas mengurangi tumpang tindih pekerjaan dan konflik tanggung jawab. Patimah et al. (2026) membahas pengorganisasian atau tanzhim dalam struktur organisasi lembaga pendidikan Islam berdasarkan Al-Qur'an dan hadis. Kajian tersebut dapat menjadi pijakan untuk menempatkan kejelasan struktur dan koordinasi sebagai bagian dari tata kelola.

Strategi kedua ialah membangun kepemimpinan yang memberi teladan dan dukungan. Pimpinan perlu menyampaikan arah kerja secara konsisten, mendengar masukan, memberi umpan balik yang spesifik, serta mengambil keputusan berdasarkan kriteria yang jelas. Keteladanan menjadi penting karena anggota mengamati kesesuaian antara ucapan dan tindakan pemimpin. Jika pimpinan menuntut disiplin tetapi sering mengabaikan kesepakatan, norma organisasi akan melemah. Jika pimpinan meminta keterbukaan tetapi menghukum setiap penyampaian masalah, anggota akan memilih diam. Kepemimpinan yang mendukung produktivitas harus membangun rasa aman untuk menyampaikan kendala dan memperbaiki kesalahan.

Strategi ketiga ialah mengembangkan kompetensi berdasarkan analisis kebutuhan. Pelatihan perlu berangkat dari kesenjangan kemampuan yang nyata, bukan hanya mengikuti tren. Lembaga dapat memetakan kompetensi pedagogik, profesional, sosial, kepribadian, literasi digital, asesmen, dan layanan peserta didik. Setelah pelatihan, pimpinan perlu memeriksa penerapan hasil belajar dalam pekerjaan. Rofiqi (2019) menguraikan tantangan profesionalisme guru Pendidikan Agama Islam pada era industri 4.0. Hartanto (2024) menempatkan inovasi manajemen kinerja sebagai bagian dari upaya meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan. Keduanya mendukung perlunya pengembangan kapasitas yang terkait dengan kebutuhan organisasi.

Strategi keempat ialah menata beban kerja dan sumber daya. Pimpinan perlu memetakan tugas inti, tugas tambahan, kegiatan musiman, serta pekerjaan administratif yang

berulang. Lembaga dapat menghapus pelaporan ganda, menyederhanakan alur persetujuan, memperjelas penanggung jawab, dan menggunakan teknologi sesuai kebutuhan. Digitalisasi tidak otomatis mengurangi beban apabila sistem baru justru menambah proses input data yang sama. Setiap perubahan prosedur perlu diuji dari sisi waktu, kemudahan penggunaan, keamanan data, dan manfaatnya bagi layanan pendidikan.

Strategi kelima ialah membangun sistem penghargaan dan keadilan yang transparan. Penghargaan tidak harus selalu berupa uang. Pengakuan, kesempatan mengikuti pelatihan, kepercayaan memimpin program, dan umpan balik atas pencapaian juga dapat bermakna. Namun, kriteria penghargaan harus jelas dan tidak hanya menguntungkan individu yang dekat dengan pimpinan. Lembaga perlu mengomunikasikan dasar keputusan, membuka ruang klarifikasi, dan menindaklanjuti keluhan secara proporsional. Sistem yang adil membantu anggota memahami hubungan antara kontribusi, tanggung jawab, dan penghargaan.

Strategi keenam ialah menginternalisasikan etos kerja Islam melalui kebiasaan organisasi. Lembaga dapat mengintegrasikan amanah, shiddiq, itqan, ihsan, istiqamah, dan ta'awun ke dalam standar layanan, supervisi, rapat, pengelolaan anggaran, dan evaluasi. Keteladanan pimpinan menjadi titik awal, tetapi perubahan budaya memerlukan pengulangan dan konsistensi. Nilai perlu dibahas melalui kasus nyata, misalnya ketepatan pelaporan, kerahasiaan data, objektivitas penilaian, penggunaan fasilitas, dan penyelesaian konflik. Dengan demikian, nilai agama hadir sebagai pedoman keputusan dan perilaku kerja.

Strategi ketujuh ialah mengevaluasi produktivitas secara berkala dengan indikator yang seimbang. Lembaga dapat menggabungkan data kuantitatif, seperti ketepatan penyelesaian tugas dan ketercapaian program, dengan data kualitatif, seperti mutu interaksi pembelajaran, hasil supervisi, umpan balik peserta didik, dan refleksi guru. Evaluasi harus menghasilkan keputusan tindak lanjut. Jika masalah terletak pada kompetensi, lembaga menyiapkan pengembangan profesional. Jika masalah terletak pada beban kerja, lembaga menata pembagian tugas. Jika masalah terletak pada fasilitas, lembaga memperbaiki dukungan. Evaluasi yang hanya menghasilkan angka tanpa tindak lanjut tidak cukup untuk memperbaiki produktivitas.

Strategi kedelapan ialah menjaga keberlanjutan budaya kerja melalui siklus perbaikan. Lembaga perlu menetapkan target, melaksanakan program, memantau hasil, mengevaluasi hambatan, dan memperbaiki kebijakan. Siklus

tersebut dapat dijalankan pada tingkat individu, tim, dan lembaga. Pimpinan perlu membedakan masalah yang berasal dari kurangnya kompetensi, ketidakjelasan prosedur, keterbatasan sumber daya, dan rendahnya komitmen. Pembedaan penyebab membantu organisasi memilih intervensi yang tepat. Budaya kerja yang berkelanjutan terbentuk ketika pembelajaran organisasi menjadi bagian dari kegiatan rutin, bukan hanya respons sesaat terhadap penilaian eksternal.

7. Sintesis Konseptual dan Keterbatasan Kajian

Sintesis artikel ini menempatkan etos kerja sebagai orientasi nilai yang dapat terlihat dalam disiplin, integritas, ketekunan, dan tanggung jawab profesional. Orientasi tersebut memerlukan kompetensi untuk menghasilkan pekerjaan yang tepat serta dukungan organisasi agar pekerjaan dapat diselesaikan secara layak. Dengan demikian, hubungan etos kerja dan produktivitas perlu dianalisis melalui perilaku kerja yang menjadi penghubung serta kondisi yang memungkinkan perilaku tersebut menghasilkan mutu layanan. Kerangka ini merupakan hasil penalaran konseptual dari literatur yang dibahas dan masih memerlukan pengujian empiris.

Perbandingan fokus beberapa penelitian utama disajikan pada Tabel 1. Tabel ini memetakan relevansi konstruk dan konteks penelitian, bukan menyajikan besaran pengaruh atau membandingkan kekuatan hasil statistik yang tidak dihitung kembali dalam kajian ini.

Tabel 1. Pemetaan fokus penelitian yang mendukung sintesis

Sumber	Fokus dan konteks	Kegunaan dalam sintesis
Mery et al. (2018)	Motivasi, etika kerja, dan produktivitas guru SMK swasta di Tebet.	Rujukan langsung bagi pembahasan produktivitas guru.
Munawarah et al. (2022)	Etos kerja, pendidikan, pengalaman, dan produktivitas guru YPP Sabilal Muhtadin.	Menghubungkan orientasi kerja dengan kapasitas profesional.
Jakiyah et al. (2018)	Kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan produktivitas guru.	Menempatkan dukungan organisasi dalam pembahasan produktivitas.
Hakim et al. (2017)	Karakteristik tim, keadilan organisasi, etos kerja, dan kinerja guru SD negeri.	Menjelaskan faktor pendukung; keluaran yang dibahas adalah kinerja.
Pratiwi (2019)	Etos kerja Islam, motivasi intrinsik, dan komitmen organisasi guru madrasah aliyah.	Menjelaskan proses psikologis; komitmen dibedakan dari produktivitas.

Perbedaan keluaran pada tabel tersebut menjadi batas penting dalam penarikan kesimpulan. Penelitian yang menelaah komitmen organisasi dapat membantu menjelaskan

keterikatan guru terhadap lembaga, tetapi belum membuktikan bahwa rasio keluaran terhadap sumber daya meningkat. Demikian pula, penelitian tentang kinerja memberi informasi mengenai hasil atau perilaku sesuai standar tugas, sedangkan produktivitas memerlukan penjelasan tambahan tentang masukan yang digunakan. Pemisahan ini membantu mencegah perluasan klaim melampaui konstruk yang diukur sumber rujukan.

Implikasi praktis sintesis ini adalah perlunya diagnosis sebelum menentukan intervensi. Apabila pekerjaan terlambat karena ketidakjelasan kewenangan, perbaikan uraian tugas lebih relevan daripada sekadar ceramah tentang disiplin. Apabila mutu pembelajaran rendah karena keterbatasan kemampuan asesmen, pengembangan kompetensi dan pendampingan perlu diprioritaskan. Apabila guru sudah mampu tetapi menghadapi pelaporan berulang, penyederhanaan proses kerja menjadi bagian dari upaya meningkatkan produktivitas. Contoh tersebut merupakan implikasi analitis, bukan temuan lapangan baru.

Kajian ini memiliki keterbatasan karena menggunakan sintesis naratif dan sumber dengan konteks serta desain penelitian yang beragam. Artikel tidak melakukan penilaian risiko bias secara sistematis, tidak menghitung ukuran efek, dan tidak menguji kerangka konseptual pada satu lembaga tertentu. Oleh karena itu, kesimpulan diposisikan sebagai arah pemahaman dan pertimbangan pengelolaan organisasi pendidikan. Penelitian berikutnya dapat menguji hubungan etos kerja, dukungan organisasi, kompetensi, dan produktivitas dengan indikator yang membedakan mutu keluaran, penggunaan sumber daya, serta keberlanjutan kondisi kerja.

D. Kesimpulan

Etos kerja merupakan orientasi nilai yang mendasari tanggung jawab, disiplin, integritas, inisiatif, dan ketekunan dalam organisasi pendidikan. Sintesis literatur menunjukkan bahwa keterkaitannya dengan produktivitas perlu dipahami bersama kompetensi, motivasi, kepemimpinan, budaya organisasi, keadilan, dan dukungan sumber daya. Produktivitas pendidikan mencakup mutu keluaran dan penggunaan sumber daya, sehingga tidak cukup dinilai melalui banyaknya kegiatan atau kelengkapan administrasi. Nilai amanah, shiddiq, itqan, ihsan, istiqamah, dan ta'awun memberi dasar etis yang perlu diwujudkan melalui perilaku profesional serta tata kelola yang adil. Kontribusi konseptual artikel ini adalah kerangka yang menghubungkan orientasi nilai, proses psikologis, dan kondisi organisasi sebagai dasar pengembangan budaya kerja berkelanjutan. Implikasinya meliputi penetapan standar yang jelas, pengembangan kompetensi, pembagian beban yang adil, kepemimpinan suportif, serta evaluasi mutu dan sumber daya. Kerangka

tersebut tidak membuktikan sebab-akibat dan memerlukan pengujian empiris lebih lanjut.

DAFTAR PUSTAKA

Ali, A. (1988). Scaling an Islamic work ethic. *The Journal of Social Psychology, 128*(5), 575–583. https://doi.org/10.1080/00224545.1988.9922911

Ali, A. J., & Al-Owaihan, A. (2008). Islamic work ethic: A critical review. *Cross Cultural Management: An International Journal, 15*(1), 5–19. https://doi.org/10.1108/13527600810848791

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*(3), 309–328. https://doi.org/10.1108/02683940710733115

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

El Badriati, B. (2021). *Etos kerja dalam perspektif Islam dan budaya*. Sanabil. https://repository.uinmataram.ac.id/1003/

Event, D., Heviana, E., Rahayu, I. G., Aiga, R., & Bustamam, R. (2024). Manajemen etos kerja/motivasi belajar dalam pendidikan Islam. *Diklat Review: Jurnal Manajemen Pendidikan dan Pelatihan, 8*(1), 163–171. https://doi.org/10.35446/diklatreview.v8i1.1745

Faizah, I. N., Lestari, L. L., Hidayat, S., & Mustofa, A. (2020). Etos kerja dalam budaya organisasi di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik. *Jurnal Administrasi Pendidikan Islam, 2*(1), 1–16. https://doi.org/10.15642/japi.2020.2.1.1-16

Faizin, A., Muhlis, A., & Atiqullah. (2026). Kepemimpinan transformasional dalam mengelola perubahan organisasi dan penguatan etos kerja Islami pada lembaga pendidikan Islam. *Journal of Social and Economics Research, 8*(1), 1659–1672. https://doi.org/10.54783/jser.v8i1.1581

Hakim, M., Mukhtar, M., & Abdullah, T. (2017). The effect of team chracteristics, organizational justice, and work ethic on teacher job performance of state primary school at East Jakarta. *IJER–Indonesian Journal of Educational Review, 4*(2), 137–146. https://doi.org/10.21009/IJER.04.02.15

Hartanto. (2024). *Inovasi dalam manajemen kinerja: Membangun produktivitas dan kesejahteraan organisasi*. PT Media Penerbit Indonesia. https://repository.mediapenerbitindonesia.com/471/

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.

Ismail, & Akbar, M. (2024). Etos kerja dalam perspektif manajemen pendidikan agama Islam multikultural. *Referensi Islamika: Jurnal Studi Islam, 2*(1), 101–115. https://doi.org/10.61220/ri.v2i1.012

Jakiyah, A., Sumardi, & Hidayat, R. (2018). Peningkatan produktivitas kerja guru melalui pengembangan kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi. *Jurnal Manajemen Pendidikan, 6*(2), 663–671. https://doi.org/10.33751/jmp.v6i2.793

Khairiah. (2020). *Kinerja guru dalam perspektif budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja*. CV Zigie Utama. http://repository.iainbengkulu.ac.id/5257/

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review, 50*(4), 370–396. https://doi.org/10.1037/h0054346

Mery, Y., Asmawi, M., & Matin. (2018). Effect of work motivation and work ethics on teacher productivity private vocational schools in Tebet District South Jakarta. *International Journal of Education, Information Technology, and Others, 1*(1), 60–70. https://doi.org/10.5281/zenodo.1420342

Mukhtar S, M., Yusuf, M., & Mardan. (2026). Etos kerja dalam Al-Qur'an sebagai pilar produktivitas dalam perspektif wahyu dan implementasinya dalam pendidikan. *Kompetensi, 19*(1), 1–13. https://doi.org/10.36277/kompetensi.v19i1.414

Munawarah, M., Utari, W., & Prasetyo, I. (2022). Pengaruh etos kerja, pendidikan dan pengalaman kerja terhadap produktivitas kerja guru YPP Sabilal Muhtadin Balikpapan. *Jurnal Manajerial Bisnis, 5*(2), 127–133. https://doi.org/10.37504/jmb.v5i2.392

Nata, B. R., Thobroni, A. Y., & Silfiah, R. I. (2025). Etos kerja Qur'ani: Solusi menghadapi disrupsi pendidikan abad ke-21. *MAGHZA: Jurnal Ilmu Al-Qur'an dan Tafsir, 10*(1), 53–71. https://doi.org/10.24090/maghza.v10i1.12710

Nurusya'bani, A., & Rahmawati, D. (2026). Etos kerja guru berbasis spiritualitas Islam: Antara kesederhanaan, kesejahteraan, dan kebijakan pendidikan. *Paedagogie, 21*(1), 947–958. https://doi.org/10.31603/paedagogie.v21i1.16278

Patimah, Suwarnita, & Ansori. (2026). Pengorganisasian (tanzhim) dalam struktur organisasi lembaga pendidikan Islam menurut Al-Qur'an dan hadis. *Indonesian Journal of Innovation Multidisipliner Research, 4*(3), 1095–1111. https://doi.org/10.69693/ijim.v4i3.1242

Pratama, A., & Ellesia, N. (2026). Pengaruh komunikasi dan etos kerja terhadap kinerja karyawan. *AMANAH: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen, 4*(1), 148–157. https://doi.org/10.70451/amanah.v4i1.1062

Pratiwi, D. (2019). The role of Islamic work ethics in influencing organizational commitments mediated by intrinsic motivation of Islamic senior high school teachers. *Asian Journal of Islamic Management (AJIM), 1*(2), 93–100. https://doi.org/10.20885/ajim.vol1.iss2.art3

Rofiqi. (2019). Pendidikan Islam di era industri 4.0 (Studi analisis terhadap tantangan profesionalisme guru Pendidikan Agama Islam). *FIKROTUNA: Jurnal Pendidikan dan Manajemen Islam, 10*(2), 1243–1257. https://doi.org/10.32806/jf.v10i02.3763

Stoyanov, S. (2017). *An analysis of Abraham H. Maslow's A theory of human motivation*. Macat Library. https://www.routledge.com/p/book/9781912127801

Suhaimi, Khairunnas, Azahra, Hasanah, T. M., Wulansari, M., Alamsyah, H., & Azzahra, A. (2026). Implementasi nilai-nilai etos kerja Islami dalam membangun profesionalisme di dunia kerja: Tinjauan literatur komprehensif. *Indonesian Journal of Innovation Multidisipliner Research, 4*(4), 3346–3355. https://doi.org/10.69693/ijim.v4i4.3199