

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Kunci keberhasilan suatu pendidikan pada umumnya terletak pada pribadi seorang guru, demikian juga sekolah Kristen. Seorang guru Kristen berdiri di atas tuntutan peran dan pertanggungjawaban yang tidak sama dengan guru pada umumnya. Konsep dan prinsip kerja guru Kristen adalah melakukan pemulihan terhadap berbagai kerusakan yang ada di dunia akibat dosa, melalui setiap tugas dan tanggung jawabnya dalam mengajar murid. Pada umumnya, kinerja guru berfokus pada hal administrasi pembelajaran dan pencapaian keberhasilan murid terhadap bidang-bidang ilmu tertentu hingga ia lulus sebagai murid yang berprestasi dan hidupnya berkontribusi positif untuk sesama, lingkungan, bangsa dan negara, atau bahkan dunia. Namun, guru Kristen memiliki visi yang lebih spesifik dan dalam dari hal-hal tersebut. Kinerja guru Kristen berfokus pada pemulihan yang bersifat menebus segala sesuatu melalui pendidikan yang holistik sesuai visi & misi sekolah XYZ Tangerang.

Keberhasilan yang hendak dicapai guru Kristen adalah bukan sebatas murid memiliki prestasi, profesi, atau jabatan tertentu apalagi hanya berfokus pada murid memiliki pekerjaan yang menghasilkan uang dengan baik. Kinerja guru Kristen lebih berorientasi pada kemampuan murid memahami apa yang dapat mereka kerjakan melalui setiap talenta yang Tuhan berikan, dan berupaya terlibat dalam melakukan pekerjaan Allah di dalam dunia, serta semakin mengenal penciptanya, dengan hidup semakin serupa Kristus, dan menyadari perannya sebagai penatalayan Allah. Melihat pentingnya peran guru Kristen, maka setiap guru Kristen perlu

meningkatkan kepekaan terhadap kinerja guru Kristen yang semestinya. Dalam mewujudkan hal tersebut, peran seorang pemimpin atau kepala sekolah menjadi sangat penting.

Menurut Ratnawati sebagaimana dikutip dalam Mira dan Margaretha (2012, 189), setiap hal yang dilakukan seorang pemimpin terkait keputusan dan kebijakan diharapkan tidak hanya berpengaruh bagi keberhasilan organisasi secara institusional, namun juga mampu membawa pengaruh yang baik bagi perilaku setiap karyawan yang dipimpinnya. Hal ini berarti juga setiap keputusan dan kebijakan kepala sekolah akan mempengaruhi kinerja guru Kristen, sehingga peran seorang pemimpin Kristen dalam sekolah Kristen sangat penting. Hingga saat ini, salah satu gaya kepemimpinan paling prinsip di sekolah Kristen adalah kepemimpinan pelayan. Hal ini mengacu pada apa yang diajarkan dan diteladankan oleh Kristus. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan pelayan merupakan pribadi yang memperhatikan kebutuhan pengikut, memberdayakan, dan membantu mereka untuk dapat mengembangkan kapasitas diri (Northouse 2016, 225).

Kepemimpinan pelayan bukanlah konsep atau hal baru, namun masih sangat relevan di saat ini. Dalam dunia pendidikan Kristen, Yesus menjadi teladan utama yang baik dalam hal gaya kepemimpinan pelayan. Pemimpin yang mampu mengaplikasikan gaya kepemimpinan pelayan dengan baik, berpeluang dapat menumbuhkan motivasi yang baik dalam bekerja yang pada akhirnya mempengaruhi secara positif kinerja guru Kristen. Hal tersebut didukung penelitian yang dilakukan oleh Pratiwi dan Idawati yang menemukan bahwa kepemimpinan pelayan berpengaruh positif terhadap motivasi, yang kemudian motivasi tersebut

mampu memberi pengaruh positif terhadap kinerja guru (Pratiwi & Idawati 2019, 91).

Lingkungan kerja juga merupakan unsur penting dalam sebuah organisasi, baik secara fisik maupun non fisik. Lingkungan tempat, komunitas, ataupun budaya yang baik dan positif, tentu berpeluang mempengaruhi motivasi kerja dan Kinerja Guru Kristen. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Amy Nurhuda yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi (Nurhuda 2019, 5). Di masa pandemi covid-19 ini, sekolah-sekolah mengambil langkah adaptasi yang beragam untuk tetap dapat melaksanakan proses pembelajaran sesuai konteks dan kemampuan masing-masing. Salah satu bentuk pembelajaran yang paling banyak terjadi adalah pembelajaran daring atau *online*. Dengan dilakukannya pembelajaran daring tentu tidak lepas dari upaya mengembangkan lingkungan kerja yang mendukung, seperti menyediakan fasilitas-fasilitas yang dibutuhkan seperti perangkat komputer, jaringan yang kuat, dan lainnya. Selain itu juga memberikan pembekalan, pelatihan, maupun motivasi agar guru siap dengan berbagai keadaan dan konteks belajar daring.

Berdasarkan pemaparan di atas, motivasi kerja yang baik tentu mempengaruhi bagaimana kinerja seorang guru Kristen. Namun, di masa pandemi covid-19 ini motivasi kerja guru diuji dengan berbagai tantangan dan keterbatasan belajar daring. Oleh karena itu, agar guru dapat bertahan di tengah keadaan sulit atau beradaptasi dibutuhkan motivasi yang kuat untuk menjadi elemen penting dalam menjawab tantangan dunia pendidikan saat ini bahwa guru tetap dapat mencapai hasil kinerja yang baik.

Dalam sebuah penelitian di New York, didapatkan banyak bukti atau data yang menguatkan bahwa selama pandemi Covid-19 terjadi tekanan pada diri guru terkait pekerjaan dan respon emosional mereka yang juga mempengaruhi kinerja mereka dalam proses pembelajaran, beberapa dari mereka mengaku lebih sering mengalami reaksi emosi kemarahan, agresi, kecemasan, penarikan diri dari interaksi sosial, dan penurunan kompetensi sosial secara keseluruhan (Tarrant & Nagasawa 2020, 21).

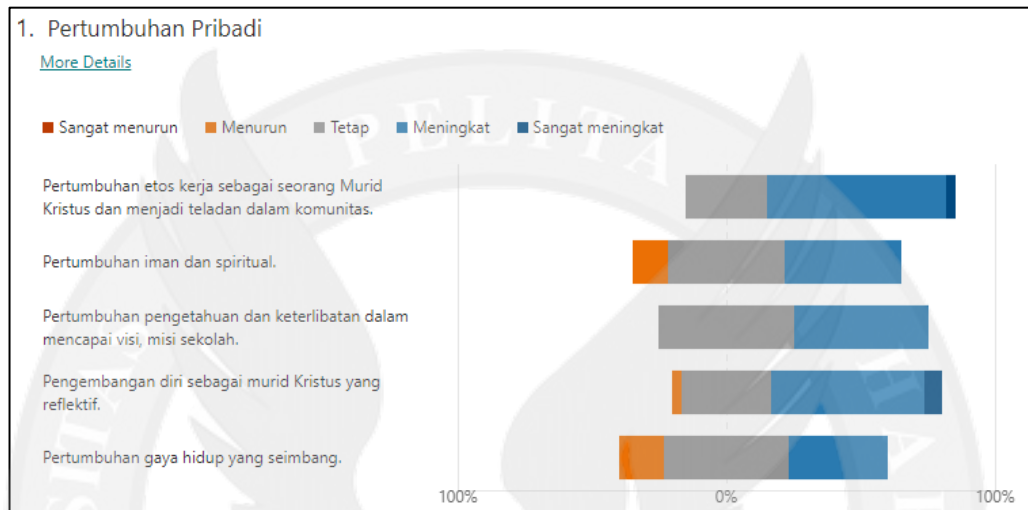
Di tengah banyaknya perubahan dan adaptasi dunia pendidikan sebagai dampak bencana pandemi covid-19 ini, yang menimbulkan kesulitan dan tantangan, peneliti menyoroti kondisi kinerja guru Kristen di Sekolah XYZ Tangerang.

Sekolah XYZ Tangerang memiliki instrumen untuk melihat pertumbuhan setiap gurunya yaitu CTC (*Christian Teacher's Competencies*). Instrumen CTC ini berfokus pada beberapa kriteria pertumbuhan guru Kristen, yaitu: Pertumbuhan Pribadi, Pertumbuhan Pedagogi, Pertumbuhan Profesional, dan Pertumbuhan dalam Komunitas. Peneliti mengacu pada instrumen tersebut untuk melihat bagaimana kondisi kinerja guru Kristen di tahun ajaran ini (2021-2022).

Berdasarkan pengamatan peneliti, *quick survey*, dan wawancara dengan kepala sekolah di masa pra-penelitian untuk melihat kondisi kinerja guru Kristen di XYZ Tangerang (peneliti sedang bekerja di dalamnya), peneliti mendapati bahwa di tengah kondisi yang tidak ideal (di masa pandemi Covid-19 yang berdampak besar bagi perubahan sistem pembelajaran di sekolah), kinerja guru Kristen mampu mengalami peningkatan dibandingkan tahun ajaran sebelumnya atau sebelum masa pandemi covid-19. Hal tersebut dapat terlihat dari beberapa hal berikut ini:

- 1) Fenomena ke-1 (Pertumbuhan Pribadi)

Kriteria pertumbuhan pribadi menilai beberapa elemen kinerja, diantaranya yaitu: (1) pertumbuhan etos kerja sebagai murid Kristus dan menjadi teladan dalam komunitas; (2) Pertumbuhan iman dan spiritual; (3) Pertumbuhan pengetahuan dan keterlibatan dalam mencapai visi dan misi sekolah; (4) Pengembangan diri sebagai murid Kristus yang reflektif; dan (5) Pertumbuhan gaya hidup yang seimbang.

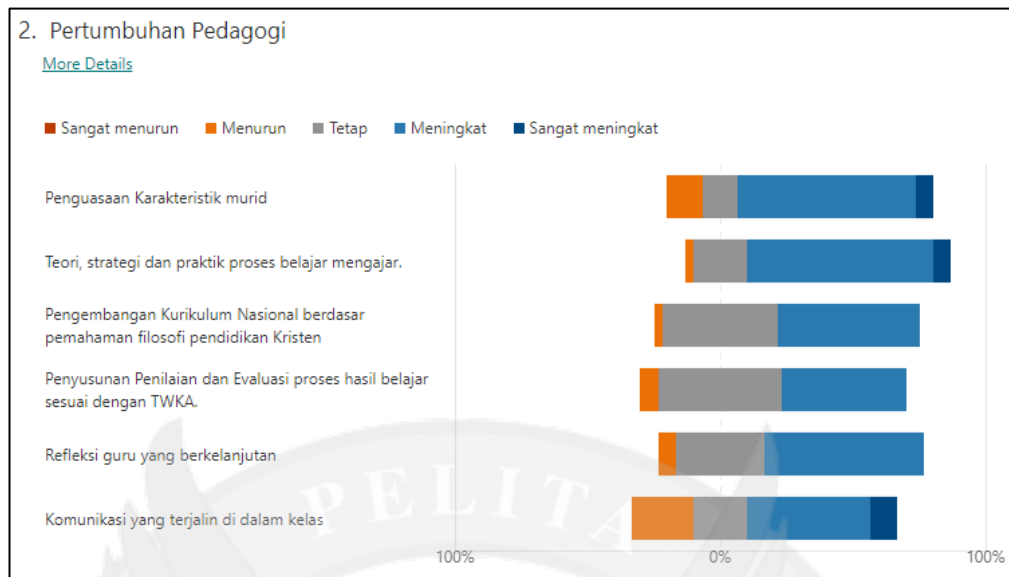


Gambar 1. 1 Pertumbuhan Pribadi  
Sumber: *Quick survey* - internal

Berdasarkan gambar hasil survei terhadap 30 responden guru di sekolah XYZ Tangerang, terlihat bahwa di tahun ajaran ini guru mengalami peningkatan di kriteria pertumbuhan pribadi. Hal ini menjadi perhatian menarik, karena didapatkan bahwa keadaan sulit tidak membuat pertumbuhan pribadi guru menurun.

## 2) Fenomena ke-2 (Pertumbuhan Pedagogi),

Kriteria pertumbuhan pedagogi menilai beberapa elemen kinerja, yaitu: (1) Penguasaan karakteristik murid; (2) Teori, strategi, dan praktik proses belajar mengajar; (3) Pengembangan kurikulum nasional berdasar pemahaman filosofi pendidikan Kristen; (4) Penyusunan penilaian dan evaluasi proses hasil belajar sesuai dengan Tema Wawasan Kristen Alkitabiah (TWKA); (5) Refleksi guru yang berkelanjutan; dan (6) Komunikasi dalam kelas.

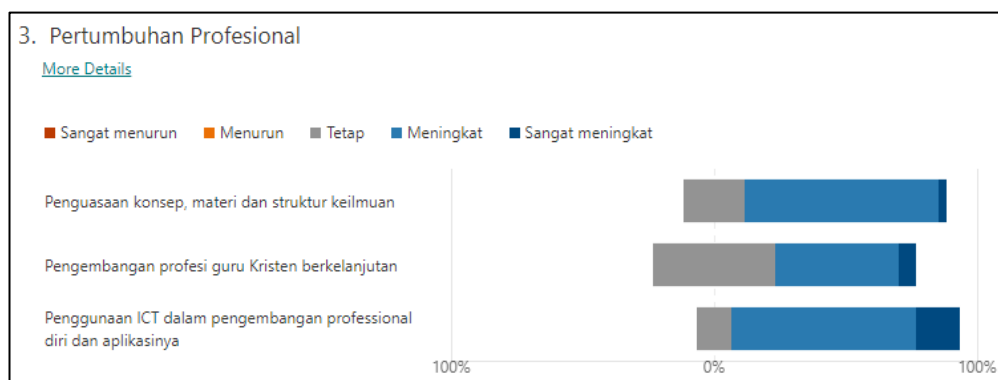


Gambar 1. 2 Pertumbuhan Pedagogi  
 Sumber: *Quick survey* - internal

Berdasarkan gambar hasil survei terhadap 30 guru di sekolah XYZ Tangerang, terlihat pada gambar di atas bahwa di tahun ajaran ini guru mengalami peningkatan di kriteria pertumbuhan pedagogi. Hal ini juga menjadi perhatian menarik, karena didapatkan bahwa keadaan tidak ideal dalam proses belajar mengajar saat ini tidak membuat pertumbuhan pedagogi guru menurun.

### 3) Fenomena ke-3 (Pertumbuhan Profesional),

Kriteria pertumbuhan profesional menilai beberapa elemen kinerja, yaitu: (1) Penguasaan konsep, materi, dan struktur keilmuan; (2) Pengembangan profesi guru Kristen berkelanjutan; dan (3) Penggunaan ICT dalam pengembangan profesional diri dan aplikasinya.



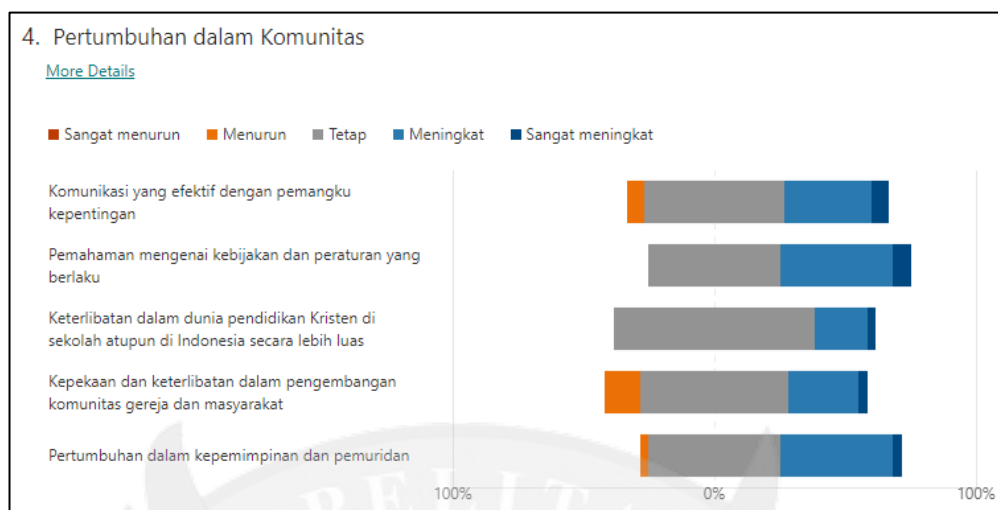
Gambar 1. 3 Pertumbuhan Profesional

Sumber: *Quick survey* - internal

Berdasarkan gambar hasil survei terhadap 30 guru di sekolah XYZ Tangerang, terlihat pada gambar di atas bahwa di tahun ajaran ini guru mengalami peningkatan di kriteria pertumbuhan profesional. Hal ini juga menjadi perhatian menarik, karena didapatkan bahwa keadaan tidak ideal dalam proses belajar mengajar yang terjadi saat ini tidak membuat pertumbuhan profesional guru menurun.

#### 4) Fenomena ke-4 (Pertumbuhan dalam Komunitas),

Kriteria pertumbuhan dalam komunitas menilai beberapa elemen kinerja, yaitu: (1) Komunikasi yang efektif dengan pemangku kepentingan; (2) Pemahaman mengenai kebijakan dan peraturan yang berlaku; (3) Keterlibatan di dalam dunia pendidikan Kristen di sekolah ataupun di Indonesia secara lebih luas; (4) Kepekaan dan keterlibatan dalam pengembangan komunitas gereja dan masyarakat; dan (5) Pertumbuhan dalam kepemimpinan dan pemuridan.



Gambar 1. 4 Pertumbuhan dalam Komunitas

Sumber: *Quick survey* - internal

Berdasarkan gambar hasil survei terhadap 30 guru di sekolah XYZ Tangerang, terlihat pada gambar di atas bahwa di tahun ajaran ini mayoritas guru mengalami kondisi tetap di kriteria pertumbuhan dalam komunitas. Hal ini pun menjadi perhatian menarik, karena hanya di elemen ini didapatkan bahwa keadaan yang terjadi saat ini membuat pertumbuhan dalam komunitas guru tidak mengalami peningkatan atau tetap.

Berkenaan dengan fenomena di atas, melalui kegiatan wawancara Kepala Sekolah juga memberikan pernyataan yang serupa bahwa di tengah keadaan yang sulit ini guru mulai mampu beradaptasi dengan kondisi dan sistem pembelajaran yang paling memungkinkan untuk dilakukan di masa pandemi covid-19 ini, dan hal tersebut pun berimplikasi pada meningkatnya kinerja guru Kristen khususnya di wilayah pertumbuhan pribadi, pedagogi, dan profesional. Di sisi lain, lingkungan kerja secara fisik seperti fasilitas yang semakin lengkap dan non fisik seperti pelatihan dan mentoring guru pada tahun ajaran ini juga menjadi aspek pendukung terjadinya pertumbuhan kinerja guru di masa pandemi covid-19 ini. Dari beberapa upaya yang dilakukan, terlihat bahwa Kepala Sekolah benar-benar mengupayakan



untuk guru tetap dapat mengalami pertumbuhan meski di tengah konteks budaya belajar yang berubah akibat pandemi covid-19.

Dalam proses telaah pustaka terhadap beberapa artikel penelitian terdahulu, juga ditemukan adanya kesenjangan penelitian terkait variabel-variabel dalam penelitian ini. Pada penelitian yang dilakukan oleh Tomigulong (2015), Pratiwi dan Idawati (2019), serta Saepurohman dan Satori (2021) tentang pengaruh kepemimpinan pelayan terhadap kinerja guru, didapatkan hasil bahwa kepemimpinan pelayan berpengaruh terhadap kinerja guru. Namun, pada penelitian yang dilakukan oleh Hariyono dan Andreani (2020) serta Pala'langan (2021) didapatkan hasil bahwa kepemimpinan pelayan tidak berpengaruh terhadap kinerja guru Kristen.

Pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Pratiwi dan Idawati (2019), Ardiyasa (2020), serta Hariyono dan Andreani (2020) tentang pengaruh kepemimpinan pelayan terhadap motivasi kerja, didapatkan hasil bahwa kepemimpinan pelayan berpengaruh terhadap motivasi kerja. Sedangkan pada penelitian yang dilakukan oleh Fonataba (2016), didapatkan hasil bahwa kepemimpinan pelayan tidak berpengaruh terhadap kinerja guru.

Pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Putra, Azhar, dan Gimin (2019), Saidi dkk (2019), Pratama (2019), serta Sadewo dkk (2021) tentang pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja guru, didapatkan hasil bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja guru. Namun, pada penelitian yang dilakukan oleh Nurduha dkk (2019) didapatkan hasil bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja guru.

Berdasarkan beberapa konteks kondisi di atas, peneliti merasa perlu adanya penelitian yang dilakukan untuk melihat apakah beberapa faktor yang terdapat di sekolah benar-benar berperan dalam memberi pengaruh bagi meningkatnya kinerja guru Kristen di sekolah ini. Beberapa faktor tersebut adalah kepemimpinan pelayan, lingkungan kerja, dan motivasi kerja. Oleh karena itu, peneliti melakukan sebuah penelitian tentang pengaruh kepemimpinan pelayan, lingkungan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru Kristen di Sekolah XYZ Tangerang.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan pemaparan konteks latar belakang di atas, ditemukan bahwa masalah yang muncul terkait kinerja guru Kristen yaitu sebagai berikut:

- 1) Meskipun kinerja guru meningkat tetapi tidak terkontrol oleh pemimpin karena guru bekerja dari rumah masa pandemi covid-19.
- 2) Sekolah XYZ meskipun menjalankan prinsip pendidikan Kristen terkait kinerja guru Kristen, tetapi tidak terlihat perbedaan signifikan dengan sekolah umumnya.
- 3) Terdapat perbedaan gaya kepemimpinan pelayan tiga kepala sekolah dalam 1 sekolah (SD-SMA).
- 4) Lingkungan kerja fisik berbeda satu sama lain dan tidak terkontrol oleh pemimpin karena diterapkannya sistem bekerja dari rumah di masa pandemi covid-19.
- 5) Ditemukan masalah-masalah baru dalam proses pembelajaran secara daring berbasis digital.
- 6) Berkurangnya relasi sosial antar komunitas sekolah di masa bekerja dari rumah dan 13% guru baru kesulitan membangun relasi dengan guru lama.

- 7) Guru kesulitan memantau keadaan murid saat kegiatan belajar berlangsung secara daring.

### **1.3 Batasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, batasan masalah yang ditentukan dalam penelitian ini yaitu akan membahas pengaruh kepemimpinan pelayan, lingkungan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru Kristen TK-SMA di Sekolah XYZ Tangerang.

### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dari penelitian ini, maka ditentukan beberapa rumusan masalah yang dinyatakan dalam pertanyaan penelitian sebagai berikut:

- 1) Apakah kepemimpinan pelayan memiliki pengaruh terhadap kinerja guru Kristen?
- 2) Apakah kepemimpinan pelayan memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja?
- 3) Apakah lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja?
- 4) Apakah lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja guru Kristen?
- 5) Apakah motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja guru Kristen?

### **1.5 Tujuan penelitian**

Penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut:

- 1) Menganalisis pengaruh kepemimpinan pelayan terhadap kinerja guru Kristen.
- 2) Menganalisis pengaruh kepemimpinan pelayan terhadap motivasi kerja.
- 3) Menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja.
- 4) Menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja guru Kristen.
- 5) Menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru Kristen.

## **1.6 Manfaat Penelitian**

Secara teoretis maupun praktis, penelitian ini memiliki beberapa manfaat di dalam dunia pendidikan.

### **1.6.1 Manfaat Teoretis**

#### 1) Bagi sekolah

Secara teoretis, penelitian ini dapat menjadi sumber informasi untuk mengetahui apakah ada pengaruh positif kepemimpinan pelayan, lingkungan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru Kristen.

#### 2) Bagi guru

Penelitian ini dapat memberi gambaran tentang motivasi dan perilaku kinerja guru Kristen mendukung terjadinya pertumbuhan di dalam sekolah Kristen dengan terus bertahan pada prinsip kebenaran Alkitabiah dalam menjalankan visi dan misinya di tengah proses pembelajaran.

#### 3) Bagi Peneliti

Penelitian ini dapat digunakan untuk memperluas wawasan atau sebagai referensi tentang kepemimpinan pelayan, lingkungan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru Kristen, yang juga dapat menjadi acuan bagi penelitian selanjutnya.

### **1.6.2 Manfaat Praktis**

Bagi dunia praktis, penelitian ini mampu memberikan informasi tentang sekolah yang diteliti mengenai pengaruh kepemimpinan pelayan, lingkungan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru Kristen, yang dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pemimpin dalam membuat kebijakan ataupun keputusan.

## **1.7 Sistematika Penulisan**

Penelitian ini dibagi ke dalam beberapa tahap penulisan untuk mempermudah pembaca dalam memahami uraian dan sistematika penjelasan yang ada tentang pengaruh kepemimpinan pelayan, lingkungan kerja, dan motivasi kerja, terhadap kinerja guru Kristen. Berikut ini adalah enam bagian utama dalam penelitian ini:

### **Bab 1 Pendahuluan**

Awal dari bagian ini membahas tentang latar belakang penelitian yang merupakan alasan peneliti dalam melakukan penelitian di Sekolah XYZ Tangerang yang berkaitan dengan kinerja guru Kristen, menampilkan kesenjangan fenomena yang terdapat di lapangan. Lalu, identifikasi masalah penelitian ini dibatasi oleh batasan masalah dan rumusan masalah agar penelitian lebih terarah dan dapat dirasakan manfaatnya oleh organisasi maupun pihak-pihak terkait. Berikutnya, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan menjadi bagian akhir dari bab pertama.

### **Bab 2 Tinjauan Pustaka**

Pada bagian ini penulis akan menguraikan teori-teori dari berbagai kajian literatur yang menjadi landasan diadakannya penelitian ini dan menjelaskan secara teori variabel-variabel yang terdapat dalam penelitian ini. Pembahasan pada bab dua meliputi landasan teori, kerangka berpikir dan model penelitian yang berkaitan dengan kepemimpinan pelayan, lingkungan kerja, motivasi kerja, dan kinerja guru Kristen.

### Bab 3 Perspektif Kristen

Pada bagian ini berisi pemaparan mengenai variabel kepemimpinan pelayan, lingkungan kerja, motivasi kerja, dan kinerja guru Kristen berdasarkan sudut pandang kekristenan atau Alkitabiah. Kemudian diakhiri dengan adanya bagian hipotesis penelitian, yang merupakan dugaan sementara dari penelitian ini.

### Bab 4 Metodologi Penelitian

Pada bagian ini diuraikan penjelasan tentang metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini, pengumpulan data, hingga teknik pengolahan data yang hasilnya akan dianalisis. Diawali dengan rancangan atau metode penelitian (kuantitatif), tempat (sekolah XYZ Tangerang), waktu (awal bulan September 2021 – awal bulan Mei 2022) dan subyek penelitian (guru TK-SMA). Pada bab empat juga dipaparkan prosedur penelitian, kisi-kisi instrumen penelitian, teknik pengumpulan data, pengukuran, teknik analisis data, dan hipotesis statistik.

### Bab 5 Hasil Penelitian dan Pembahasan

Di dalam bagian ini dijelaskan tentang gambaran penelitian dan hasil analisis dari pengujian hipotesis yang berkaitan dengan landasan teori yang ada. Pada akhir bab ini membahas tentang keterbatasan penelitian.

### Bab 6 Kesimpulan dan Saran

Bagian ini merupakan bagian akhir dan serangkaian penulisan hasil penelitian yang telah dilakukan. Di dalamnya berisi tentang kesimpulan, implikasi dan saran berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan sebagai upaya perbaikan, serta implikasi bagi Sekolah XYZ Tangerang sebagai tempat penelitian. Bab ini diakhiri dengan bagian saran dengan harapan agar penelitian ini dapat menjadi acuan bagi penelitian-penelitian berikutnya.