

BAB I

PENDAHULUAN

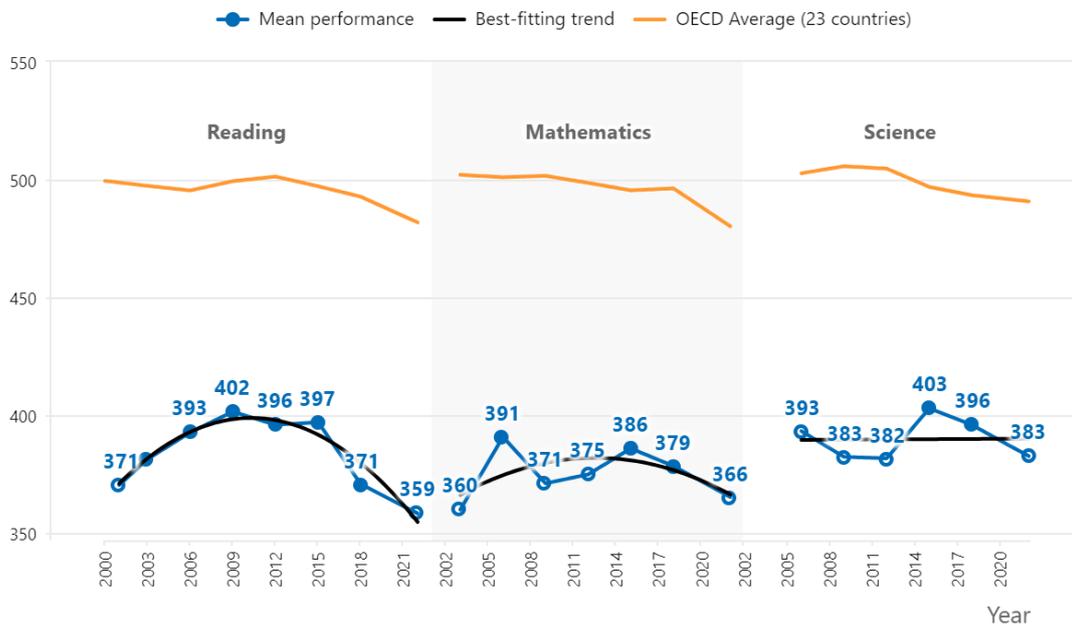
1.1. Latar Belakang

Pendidikan di Indonesia saat ini menghadapi tantangan yang semakin kompleks terkait dengan peningkatan kualitas dan distribusi sumber daya manusia. Pelayanan pendidikan diarahkan pada usaha-usaha perbaikan mutu sehingga penyelenggaraannya memerlukan keterlibatan dan peran pemerintah, lembaga pendidikan, dan masyarakat. Kesadaran akan perlunya penyesuaian dengan tuntutan zaman memperkuat perlunya upaya-upaya inovatif yang dapat mengoptimalkan hasil pendidikan guna menciptakan masyarakat yang terampil dan mampu bersaing secara global.

Programme for International Student Assessment (PISA) yang menilai pengetahuan dan keterampilan siswa berusia 15 tahun dalam matematika, membaca, dan sains mengeksplorasi seberapa baik siswa dapat menyelesaikan masalah kompleks, berpikir secara kritis, dan berkomunikasi secara efektif (OECD 2023c). Ini memberikan wawasan tentang sejauh mana sistem pendidikan mempersiapkan siswa untuk tantangan kehidupan nyata dan kesuksesan masa depan. Indonesia berpartisipasi dalam PISA untuk pertama kalinya pada tahun 2001. Dengan membandingkan hasil secara internasional, pembuat kebijakan dan pendidik di Indonesia dapat belajar dari kebijakan dan praktik di negara-negara lain.

Gambar berikut ini akan menyajikan hasil tes PISA Indonesia tahun 2022.

Indonesia
Score points



Gambar 1. 1 Tren Kinerja dalam Matematika, Membaca, dan Sains

Sumber: OECD, PISA 2022 Database - Tables I.B1.5.4, I.B1.5.5 and I.B1.5.6. (OECD 2023b)

Grafik tersebut menunjukkan bahwa murid Indonesia berusia 15 tahun mencetak 366 poin dalam Matematika dibandingkan dengan rata-rata 472 poin di negara-negara OECD, 359 poin dalam membaca dibandingkan dengan rata-rata 476 poin, dan 383 poin dalam IPA dibandingkan dengan rata-rata 485 poin (OECD 2023a).

Secara keseluruhan, hasil tahun 2022 termasuk yang terendah yang pernah diukur oleh PISA dalam ketiga mata pelajaran, sebanding dengan hasil yang diamati pada tahun 2003 dalam membaca dan matematika, serta pada tahun 2006 dalam sains. Hampir tidak ada siswa di Indonesia yang mencapai kategori nilai tertinggi dalam matematika, membaca, dan sains.

Di sisi lain, pendidikan Kristen di Indonesia sedang mengalami berbagai tantangan. Majelis Pendidikan Kristen (MPK) di Indonesia yang merupakan

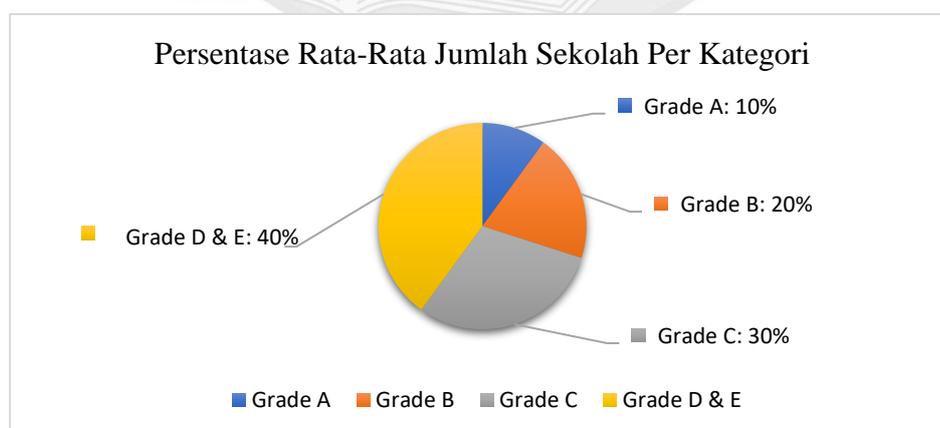
lembaga yang menaungi lebih dari 400 yayasan dan 6.000 sekolah di seluruh Indonesia jenjang TK/PAUD, SD, SMP, SMA/SMK melihat pentingnya mendorong setiap pimpinan yayasan dan sekolah untuk mampu meningkatkan kualitas pendidikannya. MPK membagi sekolah Kristen menjadi lima kategori berdasarkan persentase rata-rata pertumbuhan jumlah murid per tahun, yaitu *grade* A, B, C, D, dan E.

Tabel 1. 1 Kategori Kualitas Sekolah Kristen di Indonesia

GRADE	Persentase (%) Pertumbuhan Jumlah Murid
A	Lebih dari 5% per tahun.
B	2% s.d. 5% per tahun
C	1% s.d. (-1%) per tahun
D	-2% s.d. -5% per tahun
E	-5% ke bawah per tahun

Sumber: Djuwadi (2023)

Hasil penelitian khusus MPK pada tahun 2023 menunjukkan ada sekitar empat puluh persen (40%) sekolah Kristen di Indonesia dari total seluruh sekolah anggota MPK yang berada pada *grade* D dan E.



Gambar 1. 2 Persentase Jumlah Sekolah Kristen Berdasarkan Kategori
Sumber: Djuwadi (2023)

Ketua Umum MPK menjelaskan bahwa sekolah Kristen pada *grade* D & E yang sebanyak 40% memiliki kemungkinan besar untuk tutup antara tahun 2023 – 2030 (Djuwadi 2023). Lingkaran masalah sekolah Kristen *grade* D dan E diawali dengan masalah keuangan, infrastruktur dan fasilitas yang tidak memadai, manajemen sekolah yang lemah, dan kualitas guru yang rendah. Implikasi dari masalah ini adalah menurunkan kualitas siswa, menurunkan kualitas alumni, menurunkan reputasi sekolah, dan pada akhirnya sekolah kesulitan mendapatkan siswa baru.

Hal tersebut dikonfirmasi oleh Bidang Pengembangan Pendidikan Sinode Gereja Masehi Injili di Timor (GMIT) yang berada di wilayah Nusa Tenggara Timur (NTT). Sinode GMIT mendirikan Yayasan Pendidikan Kristen (Yapenkris) pada tahun 1966 sebagai bentuk partisipasi sinode GMIT dalam keberlangsungan pendidikan di NTT. Jumlah sekolah GMIT yang mencapai hampir 600 sekolah saat ini sesuai data pada dokumen Potret Pendidikan GMIT 2023 sedang menghadapi tantangan serius dalam hal kepemimpinan kepala sekolah dan pengelolaan sumber daya manusia yang berdampak pada rendahnya kualitas guru, serta tantangan penyediaan sumber belajar, pengembangan kurikulum, dan pengelolaan dana pendidikan (Bidang Pengembangan Pendidikan GMIT 2023).

Tantangan ini dialami juga oleh SD XYZ Kota Kupang yang merupakan sekolah di bawah salah satu yayasan Yapenkris. Pengurus yayasan merasa kesulitan meningkatkan kinerja guru karena menyadari keterbatasan kemampuan pengembangan kepemimpinan dan budaya organisasi, minimnya pelatihan dan dukungan untuk peningkatan kinerja guru. Kompleksitas masalah yang dihadapi membuat para pimpinan bingung harus memulai dari mana.

Berdasarkan hal tersebut, keberadaan guru merupakan faktor utama yang harus dipikirkan. Guru berperan sebagai tulang punggung pelaksanaan sistem pendidikan. Keberhasilan guru dalam menjalankan tanggung jawabnya mencerminkan kualitas dan kinerja mereka, yang dapat dilihat melalui implementasi kompetensi guru dalam menjalankan tugas profesionalnya.

Meningkatkan kualitas pendidikan dapat dimulai dengan meningkatkan kinerja guru. Kinerja guru merupakan hasil kerja guru yang diwujudkan dalam bentuk pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap guru dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, yang ditunjukkan dalam penampilan, perbuatan, dan prestasi kerjanya (Joen, Purnamawati, dan Amiruddin 2022). Kinerja guru sangat penting untuk diperhatikan dan dievaluasi karena guru mengemban tugas profesional, artinya tugas-tugas yang hanya dapat dikerjakan dengan kompetensi khusus yang diperoleh di kependidikan.

Kinerja guru dapat diukur dari tiap butir tugas utama guru, yaitu mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah serta tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah/madrasah (Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi 2009).

Penelitian yang luas tentang perubahan organisasi menggarisbawahi pentingnya kepemimpinan sebagai katalis untuk perubahan dan perbaikan, di mana terkait kepemimpinan sekolah, literatur tentang perbaikan sekolah menekankan sentralitas kepemimpinan dalam memastikan dan mempertahankan perubahan organisasi (Harris dan Jones 2023). Hal ini menekankan hubungan yang kuat antara

kepemimpinan sekolah yang efektif dan kinerja organisasi. Oleh karena itu dalam konteks sekolah, kepemimpinan kepala sekolah merupakan aspek esensial yang berperan dalam meningkatkan kinerja guru melalui perbaikan kelas, sekolah, dan sistem.

Leithwood, Harris, dan Hopkins (2020) mengemukakan bahwa kepemimpinan sekolah meningkatkan pengajaran dan pembelajaran, secara tidak langsung dan paling kuat, dengan meningkatkan status kondisi kelas dan sekolah yang signifikan sehingga kemudian meningkatkan keberhasilan siswa di sekolah.

Peran utama kepala sekolah adalah memimpin, mengarahkan, dan mengkoordinasikan kegiatan di dalam sekolah, serta memastikan lingkungan belajar-mengajar yang positif sehingga pembelajaran dapat berkembang (Harris dan Jones 2023). Selain itu, kepala sekolah berperan dalam mendukung para guru untuk mencapai tujuan institusi melalui kepemimpinan yang sungguh-sungguh dan efektif (Sarwar, Tariq, dan Yong 2022)

Oleh sebab itu, peran kepala sekolah sebagai seorang pemimpin sangat penting untuk mendorong guru meningkatkan kinerjanya. Kepala sekolah membutuhkan gaya kepemimpinan yang efektif sesuai dengan situasi, kondisi, serta mampu memberikan motivasi kepada para guru dan tenaga kependidikan (Mulyono 2017). Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah bertanggung jawab untuk memimpin, mengatur, dan mengelola sekolah agar memberikan pendidikan yang berkualitas bagi para siswa.

Kepemimpinan transformasional merupakan suatu proses di mana seorang individu berinteraksi dengan orang lain dan membentuk koneksi yang meningkatkan motivasi dan moral, baik pada dirinya sendiri maupun pada

pengikutnya (Northouse 2016). Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang merangsang dan menginspirasi para pengikut untuk mencapai kinerja maksimal dan dalam prosesnya mengembangkan kapasitas kepemimpinan mereka sendiri (Bass and Riggio 2006). Dalam konteks ini, pemimpin transformasional tidak hanya bertujuan untuk mencapai tujuan bersama, tetapi juga berusaha meningkatkan kesejahteraan dan perkembangan moral pengikutnya. Melalui hubungan ini, terjadi dinamika saling memotivasi dan memberikan dorongan positif, menciptakan lingkungan di mana pemimpin dan pengikut dapat tumbuh dan berkembang bersama.

Pemimpin transformasional membantu pengikut menjadi pemimpin dengan merespons kebutuhan individual para pengikut dengan memberdayakan mereka dan menyelaraskan tujuan dan sasaran dari masing-masing pengikut, pemimpin, kelompok, dan organisasi yang lebih besar. Kepemimpinan transformasional dapat mendorong para pengikut melebihi kinerja yang diharapkan, serta menyebabkan tingkat kepuasan dan komitmen pengikut yang tinggi terhadap kelompok dan organisasi (Bass and Riggio 2006).

Gaya kepemimpinan transformasional adalah salah satu gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi SD XYZ Kota Kupang saat ini. Kepemimpinan transformasional sangat penting bagi kepala sekolah dalam menciptakan lingkungan belajar yang inspiratif. Seorang kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan transformasional dapat memotivasi guru dan staf untuk menjadi lebih kreatif dan inovatif dalam bekerja, serta dapat memotivasi siswa untuk belajar dengan semangat dan giat.

Di tengah dinamika perkembangan pendidikan, sekolah Kristen memainkan peran yang signifikan dalam membentuk karakter dan moral siswa. Konsep *workplace spirituality* yang melibatkan nilai-nilai spiritual dalam lingkungan kerja diakui sebagai elemen penting dalam menciptakan atmosfer positif dan produktif yang mendukung kinerja guru. Spiritualitas di tempat kerja (*workplace spirituality*) khususnya dimensi pekerjaan yang bermakna, rasa komunitas, dan keselarasan dengan nilai-nilai organisasi, memiliki hubungan positif dengan sikap karyawan terhadap pekerjaannya (Milliman, Czaplewski and Ferguson 2003).

Workplace spirituality memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Labetubun dan Dewi 2022). Lingkungan kerja yang berorientasi spiritual sangat penting karena membentuk perilaku karyawan pada tingkat personal dan pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan (Mousa 2020). Pengaruh yang positif dan signifikan dari *workplace spirituality* terhadap kinerja guru menunjukkan bahwa semakin tinggi spiritualitas di tempat kerja, semakin tinggi tingkat kinerja guru (Evalyna dan Wibawa 2020).

Motivasi kerja adalah salah satu faktor pendukung kinerja guru. Motivasi kerja yang dimiliki oleh individu akan berkembang atau meredup dipengaruhi oleh budaya di tempat mereka bekerja. Lingkungan yang sejalan dengan dorongan untuk melayani akan membuat motivasi kerja seseorang berkembang, begitu juga sebaliknya. Jika motivasi kerja dilandasi dengan keinginan/dorongan untuk melakukan sesuatu yang terbaik untuk Tuhan maka hal ini akan membuat seseorang guru lebih bersemangat dalam bekerja karena memiliki arti dan tujuan dalam hidup (Yosepha dkk. 2022). Orang yang memiliki arti dan tujuan dalam hidup cenderung

menunjukkan diri mereka secara kompeten (sejauh mungkin yang dapat mereka lakukan).

Sekolah Dasar XYZ Kota Kupang sebagai konteks penelitian menawarkan latar belakang unik dengan nilai-nilai moral dan spiritual yang mendalam. Oleh karena itu, penelitian ini ingin menyelidiki bagaimana kepemimpinan transformasional dan *workplace spirituality* dapat memengaruhi kinerja guru di sekolah ini dengan motivasi kerja sebagai variabel mediator. Motivasi kerja diidentifikasi sebagai variabel mediator untuk memahami mekanisme bagaimana pengaruh kedua faktor tersebut dapat berdampak pada kinerja guru.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan, tidak hanya untuk pemahaman akademis, tetapi juga untuk pengembangan kebijakan dan praktik manajemen di sekolah-sekolah serupa. Adapun judul dari penelitian yang akan dilakukan yaitu “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan *Workplace Spirituality* terhadap Kinerja Guru dengan Motivasi Kerja sebagai Mediator di SD XYZ Kota Kupang”.

1.2. Identifikasi Masalah

Rendahnya kinerja guru merupakan masalah yang menjadi fokus penting dalam penelitian ini karena guru merupakan figur utama dalam menentukan kualitas pendidikan. Kinerja guru di SD XYZ Kota Kupang dapat ditingkatkan untuk mendukung mutu pendidikan dengan menggunakan variabel-variabel yang mempengaruhinya. Tiga variabel tersebut adalah kepemimpinan transformasional, *workplace spirituality*, dan motivasi kerja.

1.3. Batasan Masalah

Penelitian ini akan melihat pengaruh kepemimpinan transformasional dan *workplace spirituality* terhadap kinerja guru dengan motivasi kerja sebagai variabel mediator di SD XYZ Kota Kupang.

1.3.1 Penelitian ini hanya berfokus pada tiga variabel yang mempengaruhi kinerja guru, yaitu variabel kepemimpinan transformasional, variabel *workplace spirituality*, dan variabel motivasi kerja.

1.3.2 Variabel motivasi kerja adalah mediator antara kepemimpinan transformasional dan variabel *workplace spirituality* terhadap kinerja guru.

1.3.3 Lembaga yang menjadi subjek penelitian adalah Sekolah Dasar XYZ yang berada di wilayah Kota Kupang, Provinsi Nusa Tenggara Timur.

1.4. Rumusan Masalah

Rumusan masalah yang akan dibahas pada penelitian ini dalam bentuk pertanyaan penelitian:

- 1) Apakah kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru?
- 2) Apakah kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja?
- 3) Apakah *workplace spirituality* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru?
- 4) Apakah *workplace spirituality* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja?

- 5) Apakah motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru?
- 6) Apakah kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru yang dimediasi oleh motivasi kerja?
- 7) Apakah *workplace spirituality* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru yang dimediasi oleh motivasi kerja?

1.5. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

- 1) Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru.
- 2) Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja.
- 3) Untuk menganalisis pengaruh *workplace spirituality* terhadap kinerja guru.
- 4) Untuk menganalisis pengaruh *workplace spirituality* terhadap motivasi kerja.
- 5) Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru.
- 6) Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru yang dimediasi oleh motivasi kerja.
- 7) Untuk menganalisis pengaruh *workplace spirituality* terhadap kinerja guru yang dimediasi oleh motivasi kerja.

1.6. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik bagi para guru, kepala sekolah, praktisi pendidikan, maupun peneliti selanjutnya:

1) Manfaat teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoritis berupa:

- a) Menyumbangkan pemikiran terhadap sistem pengelolaan pendidikan di SD XYZ Kota Kupang.
- b) Menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan kepemimpinan kepala sekolah dan kualitas guru serta menjadi bahan kajian lebih lanjut.

2) Manfaat praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara praktis berupa:

- a) Menambah wawasan kepada penulis dalam mempersiapkan diri menjadi seorang pemimpin di lembaga pendidikan.
- b) Memberikan kesempatan kepada partisipan penelitian untuk menilai kinerja kepala sekolah dan diri sendiri sebagai pendidik selama ini.
- c) Menjadi bahan pertimbangan bagi sekolah atau yayasan untuk menyusun program-program yang dapat meningkatkan kinerja guru.

1.7. Sistematika Penulisan

Penulisan tesis ini terstruktur dalam enam bab yang akan mengkaji "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan *Workplace Spirituality* terhadap Kinerja Guru dengan Motivasi Kerja sebagai Mediator di SD XYZ Kota Kupang". Bab pertama akan membahas latar belakang pemilihan SD XYZ Kota Kupang sebagai lokasi penelitian, identifikasi permasalahan, pembatasan lingkup, perumusan permasalahan, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan kerangka sistematik penulisan. Bab kedua akan merinci landasan teori, kerangka berpikir,

dan model penelitian. Bab ketiga akan mengulas perspektif Kristen dari setiap variabel, yakni kinerja guru, kepemimpinan transformasional, *workplace spirituality*, dan motivasi kerja, diakhiri dengan perumusan hipotesis penelitian.

Bab keempat akan membahas metode penelitian yang mencakup rancangan penelitian, variabel penelitian, lokasi, waktu, subjek penelitian, prosedur, populasi dan sampel, instrumen pengumpulan data, skala pengukuran, dan teknik analisis data. Bab kelima akan memaparkan hasil penelitian dan pembahasan, yang melibatkan presentasi data, analisis hasil uji hipotesis, serta korelasi dengan kerangka teoritis yang telah disajikan sebelumnya. Bab keenam, sebagai penutup, akan menyajikan kesimpulan hasil penelitian beserta saran-saran yang dapat dipertimbangkan oleh penelitian selanjutnya yang tertarik untuk mengeksplorasi variabel serupa.

