

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Salah satu elemen fundamental dalam perkembangan individu dan masyarakat adalah pendidikan. Pendidikan harus sesuai dengan fungsi dan tujuannya, yaitu menyediakan sumber daya manusia yang handal dan kompeten dalam rangka pembangunan sebuah bangsa (Imansyah, Arafat, & Wardiah 2020, 135). Menurut Undang – Undang No. 20 Tahun 2023 tentang Sistem Pendidikan Nasional:

“Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara”.

Sedangkan menurut Hidayat & Abdilah (2019, 24):

“Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk memberikan bimbingan atau pertolongan dalam mengembangkan potensi jasmani dan rohani yang diberikan oleh orang dewasa kepada peserta didik untuk mencapai kedewasaannya serta mencapai tujuan agar peserta didik mampu melaksanakan tugas hidupnya secara mandiri”.

Dunia pendidikan memegang peran penting kelangsungan hidup sebuah negara dan bangsa, karena pendidikan merupakan wadah untuk meningkatkan dan mengembangkan kualitas sumber daya manusia (Sukiyanto & Maulidah 2020, 127). Pendidikan berperan penting dalam mewujudkan visi Indonesia Emas 2045, yaitu membentuk generasi unggul, berdaya saing global, dan memiliki rasa kebangsaan yang kokoh. Pendidikan yang berkualitas tergantung pada sumber daya manusia yang dimiliki. Kualitas pendidikan tidak terlepas dari peran guru sebagai tenaga pendidik sekaligus sebagai aktor utama yang berinteraksi langsung dengan

siswa dalam proses pembelajaran di kelas setiap hari. Menurut Undang – Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen:

“Guru adalah pendidik professional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.”

Kepemimpinan guru di dalam kelas tentunya bukanlah kepemimpinan yang otoriter melainkan kepemimpinan yang mau melayani setiap anak didiknya sesuai dengan apa yang menjadi kebutuhan anak didik di kelasnya. Kepemimpinan yang efektif dapat membuat lingkungan belajar yang mendukung, memotivasi, dan berfokus pada kebutuhan peserta didik. Kepemimpinan seperti inilah yang dikenal dengan *servant leadership*. Model *servant leadership* menekankan peran penting guru sebagai pemimpin di kelas yang melayani, memberdayakan dan mengembangkan potensi siswa. *Servant leadership* menekankan peran pemimpin yang harus memperhatikan masalah pengikutnya, mampu berempati dengan mereka serta memelihara mereka. *Servant leader* mampu memberdayakan mereka, mengutamakan pengikut dan membantu mengembangkan kapasitas pribadi mereka sepenuhnya (Northouse 2019, 348). Sebagai pemimpin, guru diharapkan mampu menciptakan lingkungan belajar yang mendukung perkembangan moral dan intelektual siswa, serta menyesuaikan metode pengajaran sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik siswa sehingga mampu mencapai tujuan pembelajaran yang diharapkan.

Selain itu, motivasi kerja memainkan peran krusial dalam peningkatan kinerja guru. Motivasi yang kuat mendorong guru untuk terus mengembangkan diri, menghadapi tantangan dalam proses pembelajaran, dan mampu menciptakan lingkungan belajar yang inspiratif dan kondusif (Aruan et al. 2024, 250). Guru

dengan tingkat motivasi tinggi cenderung menunjukkan dedikasi yang lebih besar, seperti kreatif dan inovatif dalam merancang pembelajaran dan metode pengajaran.

Keberhasilan pendidikan di sekolah juga dipengaruhi oleh faktor lain yaitu kinerja guru. Hal ini selaras dengan apa yang dikatakan oleh Mansyur & Bunyamin bahwa kinerja guru akan menentukan keberhasilan dari pengajaran yang dilakukan, tidak hanya itu dalam konteks sekolah, guru juga berperan sebagai pemimpin dalam kelas yang bertanggung jawab besar dalam pembentukan karakter dan kompetensi peserta didik (Mansyur & Bunyamin 2021, 105). Kinerja guru mencakup berbagai aspek, seperti perencanaan pembelajaran, implementasi metode mengajar yang efektif, evaluasi hasil belajar siswa, serta interaksi yang positif antara guru dengan siswa maupun rekan sejawat. Demi meningkatkan kinerja guru, *servant leadership* berperan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pembangunan hubungan yang kuat antara guru dengan siswa dan rekan kerja, serta meningkatkan keterlibatan guru dalam pengembangan profesional. Sementara itu, motivasi kerja berperan sebagai pendorong internal yang memengaruhi tingkat dedikasi, inovasi, dan ketahanan guru dalam menghadapi tantangan di dunia pendidikan. Oleh karena itu, pemahaman yang lebih mendalam mengenai bagaimana *servant leadership* dan motivasi guru memengaruhi kinerja mereka menjadi sangat penting untuk meningkatkan efektivitas pendidikan.

Selaras dengan salah satu tugas keprofesional guru yang terdapat dalam pasal 20 Undang – Undang Nomor 14 Tahun 2005, yaitu bahwa guru memiliki kewajiban untuk merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran. Ketika seorang pendidik memiliki performa kerja yang baik maka guru tersebut juga mampu

melaksanakan tugas keprofesionalannya dengan baik. Dengan demikian rumusan tujuan pendidikan nasional sebagaimana diatur dalam Pasal 3 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dapat terwujud, yaitu:

"Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab."

Sekolah XYZ adalah sekolah swasta kristen yang sudah berdiri lebih dari 70 tahun, berlokasi di Kecamatan Ilir Timur 1 Palembang merupakan sekolah satu atap mencakup jenjang TK hingga SMK. Sekolah XYZ memiliki visi dan misi yang sama terus berusaha untuk memperbaiki kinerja para guru karena tuntutan masyarakat dan persaingan antar sekolah meningkat. Namun dalam perjalanannya sekolah XYZ juga menghadapi banyak tantangan dalam mengembangkan sekolah yang dipengaruhi kualitas kinerja guru di sekolah XYZ di tengah persaingan yang ketat antar sekolah swasta yang ada di Palembang. Beban administrasi yang tinggi menyita waktu dan energi guru, sehingga mengurangi fokus guru pada perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran yang bermakna. Pelaksanaan pembelajaran diferensial juga belum berjalan maksimal karena pendekatan yang digunakan masih seragam dan kurang memperhatikan kebutuhan belajar siswa yang beragam hal ini didapati dari hasil supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah di setiap tingkatan. Selain itu kondisi siswa yang mempunyai latar belakang keluarga tidak utuh (*broken home*) juga menjadi salah satu perhatian yang cukup besar disekolah ini. Berdasarkan data yang diperoleh dari guru kelas di tingkat TK dan SD, serta dari guru BK di tingkat SMP – SMK pada sekolah XYZ di tahun pelajaran 2024 – 2025, bahwa di Tingkat TK jumlah siswa yang mempunyai latar belakang keluarga tidak

utuh (*broken home*) sebanyak 2% dari 64 siswa, tingkat SD 30% dari 314 siswa, tingkat SMP 34% dari 192 siswa, tingkat SMA 35% dari 272 siswa, dan tingkat SMK 30% dari 180 siswa. Jumlah ini menjadi perhatian bagi sekolah karena kondisi ini menimbulkan tantangan tersendiri dalam proses pembelajaran, karena siswa dalam kondisi tersebut membutuhkan pendekatan yang lebih empatik, personal, dan mendukung secara emosional. Sekolah harus memiliki guru yang tidak hanya bisa mengajar saja di kelas tetapi bagaimana guru juga harus dapat berperan sebagai pemimpin pelayan sehingga mampu memahami kebutuhan siswa di dalam kelas secara holistik. Dalam kondisi seperti ini motivasi guru yang benar yang tidak hanya sebatas menunaikan jam mengajarnya saja dipandang dapat berfungsi untuk menjembatani/memediasi peran *servant leadership* guru di dalam kelas terhadap kinerja guru dalam melayani setiap siswa yang ada di dalam kelas.

Variabel *servant leadership*, motivasi dan kinerja guru telah dibahas dalam berbagai penelitian. Penelitian yang dilakukan oleh Palalangan (2021, 229) menunjukkan bahwa *servant leadership* dan disiplin kerja memiliki kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja guru. Studi lain oleh Amaliyah dan Ali (2023, 2192) menyoroti bahwa budaya sekolah dan kepemimpinan kepala sekolah secara signifikan meningkatkan performa guru. Suyanto et al. (2024, 2484) mengungkapkan bahwa interaksi antara kepemimpinan pelayan, sistem pengawasan yang efektif, dan lingkungan organisasi yang suportif merupakan determinan penting dalam menciptakan kinerja pengajaran yang unggul. Mahaputra dan Saputra (2021, 106) dalam penelitiannya menegaskan bahwa kepemimpinan yang efektif mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pertumbuhan profesional dan prestasi akademik yang optimal. Dalam konteks

pendidikan tinggi di Eropa Tengah, Gašková (2020, 31) menemukan bahwa kepemimpinan pelayan memiliki korelasi positif dengan kinerja kerja mahasiswa yang bekerja paruh waktu. Selanjutnya kajian sistematik oleh Alipio dan Avecillas (2023, 1414) mengkompilasi berbagai temuan empiris yang menunjukkan bahwa *servant leadership* berdampak positif terhadap kinerja pada tiga tingkatan: individu, tim, dan organisasi. Penelitian ini juga menyoroti perlunya eksplorasi lebih lanjut terhadap variabel-variabel mediasi dan moderasi dalam studi-studi kepemimpinan multilevel. Namun, beberapa penelitian tersebut lebih menekankan pada pengaruh *servant leadership* pada kepala sekolah terhadap kinerja guru.

Penelitian yang dilakukan oleh Saing et al. (2023, 70) di perguruan tinggi swasta menekankan pentingnya partisipasi aktif pemimpin dalam membangun etos kerja yang kolaboratif dan memotivasi dosen. Penelitian oleh Layek dan Koodamara (2024, 11) membandingkan pengaruh motivasi ekstrinsik dan intrinsik terhadap kinerja guru di institusi pendidikan swasta dan negeri di India dan ditemukan bahwa motivasi intrinsik memiliki korelasi kuat dengan peningkatan kinerja guru. Penelitian di sekolah-sekolah pedesaan Afrika Selatan oleh Shula (2023, 174) menemukan bahwa praktik *servant leadership* oleh kepala sekolah dapat meningkatkan motivasi guru, terutama bila disertai dengan dukungan emosional, pengakuan, dan rasa memiliki terhadap sekolah. Terakhir, Njenga (2023, 7) meneliti motif partisipasi guru vokasional di Kenya dalam program pengembangan profesional berkelanjutan (*Continuing Professional Development*) yaitu peningkatan kompetensi, pencarian status, pelepasan dari rutinitas, serta kepatuhan terhadap regulasi. Beberapa penelitian ini lebih menekankan pengaruh *servant leadership* terhadap motivasi guru.

Beberapa penelitian terdahulu telah membahas variabel servant leadership, motivasi kerja dan kinerja guru, namun belum ditemukan penelitian yang mengkaji hubungan dari ketiga variabel. Selain itu, penelitian terdahulu menempatkan kepala sekolah sebagai aktor utama dalam implementasi *servant leadership*, sementara perspektif guru sebagai pelaksana kepemimpinan dalam lingkup pembelajaran belum banyak diangkat dalam penelitian. Urgensi penelitian ini juga didasari oleh pentingnya peningkatan kinerja guru sebagai faktor determinan dalam pencapaian tujuan pendidikan, sehingga temuan studi ini diharapkan dapat mendukung peningkatan mutu penyelenggaraan pendidikan di tingkat satuan sekolah. Dengan demikian, peneliti akan melakukan penelitian untuk mengetahui pengaruh *servant leadership* dilihat dari sisi guru sebagai pemimpin di kelas dan keterkaitannya terhadap motivasi dan kinerja guru di sekolah XYZ.

1.2. Identifikasi Masalah

Dari uraian yang dipaparkan, didapat bahwa permasalahan yang ada sebagai berikut:

- 1) Tuntutan masyarakat yang tinggi terhadap mutu pendidikan menambah tekanan pada peningkatan kinerja guru
- 2) Beban administrasi guru yang cukup tinggi
- 3) Pelaksanaan pembelajaran diferensial yang dilakukan guru masih kurang. Pendekatan pembelajaran masih bersifat seragam dan tidak memperhatikan perbedaan kemampuan serta kebutuhan belajar siswa.
- 4) Kondisi siswa yang mempunyai latar belakang keluarga tidak utuh (*broken home*) di sekolah XYZ menimbulkan tantangan tersendiri dalam proses pembelajaran, karena siswa dalam kondisi tersebut membutuhkan

pendekatan yang lebih empatik, personal, dan mendukung secara emosional.

1.3. Batasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah dilakukan, maka penulis menetapkan variabel – variabel yang di prediksi akan mempengaruhi kinerja guru di sekolah XYZ. Penulis kemudian membatasi jenis masalah yang akan diteliti sehingga penulis hanya fokus untuk meneliti pengaruh *servant leadership* dan motivasi guru terhadap kinerja guru di Sekolah XYZ. *Servant Leadership* yang di teliti adalah *servant leadership* dari sisi guru sebagai pemimpin dikelas pada siswa bukan *servant leadership* dari sisi kepala sekolah pada guru.

1.4. Rumusan Masalah

Dari latar belakang yang dikemukakan di atas, maka yang menjadi rumusan permasalahan penelitian adalah sebagai berikut:

- 1) Apakah *servant leadership* berpengaruh positif terhadap motivasi guru di Sekolah XYZ?
- 2) Apakah *servant leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja guru di Sekolah XYZ?
- 3) Apakah motivasi guru berpengaruh positif terhadap kinerja guru di Sekolah XYZ?
- 4) Apakah *servant leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja guru yang dimediasi oleh motivasi kerja guru di Sekolah XYZ?

1.5. Tujuan Penelitian

- 1) Untuk menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap motivasi guru di sekolah XYZ.

- 2) Untuk menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja guru di sekolah XYZ.
- 3) Untuk menganalisis pengaruh motivasi guru terhadap kinerja guru di sekolah XYZ.
- 4) Untuk menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja guru yang dimediasi oleh motivasi kerja guru di sekolah XYZ.

1.6. Manfaat Hasil Penelitian

1.6.1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini berkontribusi terhadap pengembangan konsep *servant leadership* dalam lingkup individu guru sebagai pelaku kepemimpinan pelayanan di lingkungan pendidikan. Secara teoritis, penelitian ini memperluas penerapan teori *servant leadership*, yang umumnya dikaji dalam konteks kepala sekolah atau manajerial, ke dalam peran guru sebagai agen pelayanan pendidikan. Hasil penelitian ini diharapkan memperkaya diskursus ilmiah mengenai hubungan antara kepemimpinan berbasis pelayanan dan motivasi kerja terhadap kinerja individu, serta menguatkan argumentasi bahwa praktik kepemimpinan tidak hanya monopoli struktur formal, melainkan dapat diinternalisasi dalam perilaku profesi sehari-hari. Temuan ini juga berpotensi menjadi referensi akademik dalam pengembangan model kepemimpinan guru yang adaptif terhadap kebutuhan pembelajaran abad ke-21.

1.6.2. Manfaat Praktis

Hasil dari penelitian ini menggambarkan kepada guru akan pentingnya internalisasi nilai-nilai kepemimpinan pelayanan dalam menunjang peningkatan motivasi kerja dan kinerja profesional. Penelitian ini juga menawarkan wawasan

kepada manajemen sekolah XYZ mengenai pentingnya mendorong budaya kepemimpinan partisipatif di kalangan guru, sehingga tercipta lingkungan kerja yang kolaboratif, empatik, dan berorientasi pada pertumbuhan peserta didik. Selain itu, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam merancang program pelatihan atau pengembangan profesional yang menekankan pada kepemimpinan pelayanan, motivasi intrinsik, dan optimalisasi kinerja guru.

1.7. Sistematika Penulisan

Penulisan tesis ini disusun secara sistematis dalam lima bab utama yang secara bertahap menguraikan keseluruhan proses penelitian. Adapun sistematika penulisan tesis ini yaitu bab satu mengemukakan latar belakang masalah yang mendasari dilaksanakannya penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat teoritis dan praktis, ruang lingkup penelitian, serta sistematika penulisan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk mengkaji pengaruh servant leadership dan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru di Sekolah XYZ, dengan tujuan memberikan kontribusi teoritis maupun praktis dalam bidang manajemen pendidikan.

Bab dua menyajikan landasan teori yang meliputi konsep-konsep utama servant leadership dalam perspektif guru, motivasi kerja, dan kinerja guru. Selain itu, diuraikan pula hasil-hasil penelitian terdahulu yang relevan sebagai dasar empiris, serta kerangka berpikir penelitian yang menggambarkan hubungan antarvariabel. Hipotesis penelitian dirumuskan berdasarkan integrasi antara kajian teori dan hasil penelitian sebelumnya.

Bab tiga menjelaskan metode kuantitatif yang diterapkan dalam penelitian ini, mencakup jenis dan desain penelitian, definisi operasional dari variabel-variabel

yang digunakan, populasi dan sampel penelitian, metode pengumpulan data, serta langkah-langkah dalam menganalisis data. Bab ini juga menjelaskan prosedur pengujian validitas dan reliabilitas instrumen guna menjamin akurasi dan ketepatan hasil penelitian, serta langkah-langkah analitis yang digunakan untuk menguji hipotesis.

Bab empat menyajikan hasil pengolahan dan analisis data secara rinci berdasarkan metode statistik yang relevan. Temuan penelitian dikaji secara kritis dengan mengaitkannya pada teori dan penelitian sebelumnya, untuk memberikan interpretasi mendalam atas pengaruh servant leadership dan motivasi kerja terhadap kinerja guru. Dalam bab ini juga mengemukakan diskusi, serta keterbatasan dari penelitian.

Bab lima memuat kesimpulan utama yang ditarik dari hasil penelitian, implikasi teoritis dan praktis yang dihasilkan, serta saran bagi kepala sekolah, guru, di satuan pendidikan di kota Palembang.