

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Kinerja guru merupakan penentu utama efektivitas suatu sistem pendidikan dan berfungsi sebagai mekanisme fundamental melalui mana kurikulum diterjemahkan ke dalam capaian pembelajaran peserta didik yang nyata (Kyriakides dan Panayiotou, 2023). Dalam konteks perkembangan global yang ditandai oleh percepatan kemajuan teknologi dan meningkatnya kompleksitas sosial, kemampuan sistem pendidikan untuk menumbuhkan inovasi, berpikir kritis, dan adaptabilitas peserta didik semakin bergantung pada kualitas pengalaman pembelajaran yang disediakan di ruang kelas (Patel, Puah, dan Kok, 2024). Pendidikan berkualitas tetap menjadi inti pembangunan berkelanjutan karena menopang pembentukan modal manusia, keadilan sosial, dan pertumbuhan ekonomi jangka panjang (Kokkinopoulou et al., 2025).

Pencapaian kualitas tersebut secara fundamental bergantung pada kepemimpinan sekolah yang efektif dan pengelolaan organisasi yang sehat, yang dilengkapi dengan akses yang adil, kurikulum yang responsif terhadap konteks, pedagogi yang efektif, serta sistem penilaian pembelajaran yang komprehensif. Dalam agenda pembangunan global, *Sustainable Development Goal 4* (SDG 4) menekankan bahwa peningkatan kualitas pendidikan tidak hanya berkaitan dengan perluasan akses, tetapi terutama dengan mutu pembelajaran yang dihasilkan di tingkat sekolah dan ruang kelas. Sejalan dengan hal tersebut, guru diposisikan sebagai aktor strategis dalam pencapaian SDG 4, karena kualitas pembelajaran

sangat bergantung pada kinerja, keterlibatan, dan dukungan institusional yang mereka terima di tingkat sekolah. Namun demikian, meskipun peran guru diakui secara luas sebagai elemen kunci, tingkat kinerja guru yang secara konsisten rendah masih menjadi hambatan utama dalam pencapaian SDG 4, khususnya dalam sistem pendidikan yang rapuh secara struktural dan ditandai oleh keterbatasan sumber daya serta rendahnya kepercayaan institusional (UNESCO dan International Task Force on Teachers for Education 2030, 2024).

Dalam konteks negara-negara berkembang, di kawasan Afrika *Sub-Sahara*, tantangan dalam meningkatkan kinerja guru semakin nyata dan mendesak. Kekurangan investasi kronis, kelangkaan guru yang berkelanjutan, serta mekanisme akuntabilitas yang lemah telah mengakar dalam sistem dan memperkuat berbagai inefisiensi struktural dalam sektor pendidikan (Rose et al., 2019). Nigeria—yang menempati peringkat ke-147 dari 167 negara dalam SDG Index tahun 2025 (Sachs et al., 2025)—menjadi ilustrasi yang jelas mengenai kerapuhan institusional tersebut.

Meskipun berbagai gelombang reformasi telah diperkenalkan dalam beberapa dekade terakhir, sistem pendidikan nasional Nigeria masih menghadapi defisit infrastruktur yang persisten, kepadatan kelas yang sangat tinggi, keterbatasan peluang pengembangan profesional bagi guru, serta menurunnya kepercayaan institusional. Walaupun kebijakan nasional menekankan perekrutan guru bersertifikat, bukti empiris menunjukkan bahwa kualifikasi formal semata tidak cukup untuk meningkatkan kualitas pembelajaran (World Bank Group, 2025; Global Partnership for Education, 2024).

Kesenjangan pada keseluruhan sistem yang berkelanjutan antara masukan pendidikan seperti kredensial dan kualifikasi formal dan luaran berupa kinerja guru di kelas menegaskan urgensi untuk mengalihkan fokus analitis ke dinamika internal pada tingkat sekolah. Secara khusus, lingkungan organisasi dan iklim administratif muncul sebagai determinan kritis yang dapat memperkuat atau justru menghambat efektivitas guru dalam ekosistem pendidikan yang rapuh dan terbatas sumber daya. Dalam konteks ini, pemahaman mengenai bagaimana faktor-faktor organisasi membentuk kapasitas guru dalam menyelenggarakan pembelajaran berkualitas menjadi semakin krusial.

Wilayah pedesaan seperti Ukwa Barat di Negara Bagian Abia, Nigeria, merepresentasikan tingkat keseriusan tantangan pendidikan tersebut sekaligus menyediakan konteks yang penting untuk mengkaji ketahanan organisasi di bawah tekanan sistemik yang persisten. Kelangkaan sumber daya yang kronis dan kondisi kerja yang tidak menguntungkan terus mengikis motivasi dan retensi guru (Hardman dan Sandi, 2024). Rasio peserta didik terhadap guru di Ukwa Barat sering kali melebihi 60:1 (Amaechi dan Onyejiji, 2022), yang meskipun berada di bawah rata-rata nasional Nigeria sebesar 78:1 pada tahun 2022 (Leogrande, 2024), tetap jauh lebih tinggi dibandingkan rata-rata OECD yang berkisar 13:1 (OECD, 2024).

Dalam praktiknya, keterbatasan struktural ini secara mendalam membentuk realitas pembelajaran sehari-hari para guru di Ukwa Barat. Kelas yang terlalu padat sangat membatasi peluang untuk pembelajaran individual, penilaian formatif, dan interaksi guru–peserta didik yang bermakna, sehingga meningkatkan beban kognitif, kelelahan emosional, dan ketegangan peran di kalangan guru. Dalam

kondisi tersebut, guru sering kali terdorong untuk memprioritaskan pengendalian kelas dan penyelesaian silabus dibandingkan kedalaman pedagogis, praktik reflektif, dan pendekatan pembelajaran yang berpusat pada peserta didik. Infrastruktur yang buruk termasuk ruang kelas yang tidak memadai, keterbatasan bahan ajar, dan fasilitas dasar yang tidak andal semakin membatasi kapasitas guru untuk merencanakan, berinovasi, dan mempertahankan praktik pembelajaran yang efektif. Akibatnya, kinerja guru yang diamati dalam konteks ini tidak semata-mata merupakan fungsi dari kompetensi individu atau komitmen profesional, melainkan secara sistematis dibentuk dan dibatasi oleh kondisi organisasi tempat proses pembelajaran berlangsung.

Krisis sumber daya yang akut ini diperparah oleh keterbatasan akses pendidikan yang serius, dengan hampir 20 juta anak di Nigeria masih berada di luar sistem sekolah, terutama di wilayah pedesaan (Nwoke et al., 2024). Bahkan ketika akses pendidikan tersedia, capaian pembelajaran tetap berada pada tingkat yang sangat rendah, mencerminkan lemahnya kualitas pembelajaran dasar dan ketimpangan distribusi sumber daya. Kondisi ini menyoroti kesenjangan yang semakin melebar antara realitas operasional sistem pendidikan dan aspirasi penyediaan layanan pendidikan yang inklusif, adil, dan berkualitas sebagaimana diamanatkan oleh *SDG 4*.

Rendahnya kinerja guru yang persisten di sekolah menengah negeri pedesaan Nigeria, termasuk di Ukwa Barat, mencerminkan tidak hanya keterbatasan operasional, tetapi juga kerapuhan regulatif dan institusional yang lebih mendasar. Meskipun Undang-Undang *Teachers' Registration Council of*

Nigeria (TRCN) Tahun 2004 mewajibkan sertifikasi guru, kerangka regulasi tersebut belum didukung oleh mekanisme evaluasi profesional berkelanjutan dan audit kompetensi yang efektif. Kesenjangan regulatif ini—yang diperparah oleh lemahnya implementasi Undang-Undang Pendidikan Dasar Wajib dan Gratis (*Universal Basic Education/UBE*) Tahun 2004—melemahkan sistem penjaminan mutu secara keseluruhan dan berkontribusi pada menurunnya motivasi serta moral profesional guru.

Pada tingkat sekolah, kekurangan institusional tersebut termanifestasi dalam rutinitas organisasi yang tidak stabil dan tata kelola sekolah yang lemah. Supervisi yang tidak konsisten, keterbatasan umpan balik pembelajaran, keterlambatan pemenuhan kesejahteraan guru, serta lemahnya penegakan standar profesional menciptakan lingkungan kerja yang sarat ketidakpastian dan rendah keandalan institusional. Dalam kondisi ini, guru mengalami kesenjangan yang tajam antara ekspektasi kebijakan formal dan realitas organisasi sehari-hari, yang pada akhirnya mengikis kepercayaan terhadap manajemen sekolah.

Erosi kredibilitas institusional secara langsung melemahkan kepercayaan organisasi dan menurunkan kesediaan guru untuk menginvestasikan upaya ekstra, berkolaborasi dengan rekan sejawat, serta menyelaraskan tujuan profesional pribadi dengan sasaran sekolah. Dalam kondisi tersebut, kinerja guru semakin dibentuk bukan oleh kualifikasi formal atau mandat kebijakan semata, melainkan oleh persepsi terhadap keadilan organisasi, konsistensi administratif, dan kualitas dukungan relasional dalam lingkungan sekolah (Bush dan Glover, 2014; Bush, 2020).

Meskipun krisis sistemik yang menyeluruh ini sering dikaitkan dengan kegagalan kebijakan makro dan kelangkaan sumber daya yang kronis (Ogunode et al., 2025; Adejare, 2024), penjelasan semacam itu cenderung mengabaikan akar permasalahan organisasi pada tingkat sekolah. Dalam banyak kasus, kerapuhan institusional dan lemahnya kapasitas manajerial sekolah merupakan sumber kelemahan yang sama signifikan dalam membentuk kinerja guru. Dalam konteks di mana dukungan eksternal terbatas atau tidak konsisten, kemampuan sekolah untuk membangun ketahanan organisasi internal menjadi faktor penentu dalam mempertahankan dan meningkatkan kinerja guru (Bush, 2020).

Dalam lingkungan yang rapuh tersebut, kepemimpinan sekolah dan budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme internal yang krusial, yang dapat meredam atau justru memperburuk dampak keterbatasan sistemik. Praktik kepemimpinan transformasional—seperti artikulasi tujuan bersama, pemberian dukungan emosional dan profesional, serta penguatan pengambilan keputusan partisipatif—dapat membantu menstabilkan operasional sekolah dan mempertahankan komitmen guru meskipun berada dalam kondisi kekurangan material (Alzoraiki et al., 2023). Sebaliknya, kepemimpinan yang tidak konsisten, otoriter, atau tidak terlibat cenderung memperbesar ketidakpastian organisasi dan memperkuat ketidaklibatan serta penarikan diri profesional guru (Ogunode et al., 2025).

Demikian pula, budaya organisasi berfungsi sebagai kekuatan kontekstual yang membentuk dinamika sekolah: budaya yang kolaboratif dan berorientasi pada kepercayaan mendorong tanggung jawab bersama, dukungan timbal balik, dan keamanan psikologis, sedangkan budaya yang terfragmentasi atau berorientasi pada

saling menyalahkan memperburuk stres, kelelahan, dan resistensi terhadap tujuan institusional (Brenyah dan Obuobisa-Darko, 2017; Nkwatsibwe dan Balimuttajjo, 2024). Dalam iklim administratif semacam ini, keterlibatan guru dan kepercayaan organisasi muncul bukan sebagai hasil yang otomatis, melainkan sebagai sumber daya relasional yang rapuh dan terus dibentuk oleh perilaku kepemimpinan serta norma budaya, yang pada akhirnya menentukan kemampuan guru untuk mempertahankan kinerja yang efektif di bawah tekanan sistemik yang berkelanjutan (Niedlich et al., 2021; Bush, 2020).

Temuan empiris mutakhir menegaskan bahwa dinamika intra-sekolah—khususnya kepemimpinan, budaya organisasi, kepercayaan, dan keterlibatan—berfungsi sebagai mekanisme mediasi utama yang membentuk kinerja guru dan hasil belajar peserta didik (Bagdžiūnienė et al., 2022; Mogboh dan Chidi, 2025; OECD, 2022). Dengan demikian, kemajuan SDG 4 dalam sistem pendidikan Nigeria yang rapuh secara struktural menuntut lebih dari sekadar peningkatan sumber daya; perbaikan yang berkelanjutan bergantung pada pemulihan kepercayaan institusional, penguatan koherensi organisasi, dan penyelarasan praktik pedagogis dengan tujuan pembelajaran yang inklusif dan berkeadilan.

Dalam konteks rapuh seperti Ukwa Barat, keterlibatan guru dan kepercayaan organisasi memiliki signifikansi yang lebih tinggi karena berfungsi sebagai mekanisme adaptif yang menstabilkan kinerja di tengah ketidakpastian dan keterbatasan yang berkepanjangan. Keterlibatan mencerminkan investasi kognitif, emosional, dan perilaku guru terhadap pekerjaannya meskipun berada dalam kondisi yang merugikan, sedangkan kepercayaan organisasi merepresentasikan

keyakinan terhadap integritas kepemimpinan, keadilan administratif, dan keandalan tata kelola sekolah. Ketika kepercayaan tererosi, guru cenderung enggan menginternalisasi tujuan institusional, berpartisipasi secara kolaboratif, atau mempertahankan upaya pembelajaran yang bersifat sukarela. Sebaliknya, ketika kepemimpinan dan budaya organisasi berhasil menumbuhkan kepercayaan dan keterlibatan, keduanya berfungsi sebagai perekat sosial yang menahan entropi organisasi dan memungkinkan guru mempertahankan standar profesional, menyesuaikan strategi pedagogis, serta bertahan dalam peran mereka meskipun dukungan eksternal terbatas (Ahmad et *al.*, 2023; Khuzwayo, 2020).

Dengan demikian, dalam lingkungan pendidikan yang rapuh secara struktural, keterlibatan guru dan kepercayaan organisasi beroperasi sebagai saluran relasional dan motivasional yang krusial, melalui mana kondisi organisasi internal diterjemahkan ke dalam capaian kinerja yang berkelanjutan. Mempertimbangkan peran strategis pendorong internal sekolah tersebut, kerangka teoretis yang mapan dalam penelitian kepemimpinan pendidikan global memberikan landasan konseptual yang kuat untuk menjelaskan bagaimana kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berinteraksi membentuk kinerja guru. Literatur ini secara konsisten menunjukkan bahwa keterlibatan guru dan kepercayaan organisasi berfungsi sebagai mekanisme psikologis dan relasional utama yang memediasi pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap peningkatan kinerja dan hasil belajar (Bush dan Glover, 2014; Bush, 2020; Alainati et *al.*, 2023; Tadesse Bogale dan Debela, 2024; Li et *al.*, 2024; Barker-Scott dan Manning, 2024; Kyriakides et *al.*, 2023; Klusmann et *al.*, 2022).

Selain itu, analisis bibliometrik memperkuat signifikansi konstruk-konstruk ini—khususnya kepemimpinan transformasional—dalam penelitian global tentang kepemimpinan dan administrasi sekolah. Temuan bibliometrik menunjukkan bahwa konstruk-konstruk ini secara konsisten berfungsi sebagai jangkar intelektual, mencerminkan sentralitasnya dalam pembentukan sistem sekolah yang efektif, ketahanan organisasi, dan peningkatan kinerja institusional (Karakose et al., 2023a; Karakose et al., 2023b; Yirci et al., 2023).

Dalam sistem pendidikan yang memiliki sumber daya memadai, seperti di Amerika Serikat, Inggris, Australia, dan Asia Timur, kepemimpinan transformasional terbukti efektif dalam menumbuhkan kepercayaan organisasi melalui pemodelan integritas, dukungan profesional, dan penciptaan tujuan bersama (Tschannen-Moran, 2020; Cao dan Le, 2024; Sun et al., 2023). Kepemimpinan ini juga mendorong peningkatan keterlibatan guru dan kepuasan kerja, yang merupakan pendorong esensial bagi peningkatan kinerja instruksional (Bellibaş et al., 2025). Selain itu, budaya organisasi yang kohesif memperkuat norma kolektif, kolaborasi, dan keamanan psikologis—prasyarat bagi institusi untuk mempertahankan inovasi dan memperkuat komunitas belajar profesional (Huijboom et al., 2021; Tipurić, 2022). Kondisi ini, pada gilirannya, meningkatkan komitmen emosional guru terhadap pekerjaan mereka (Galanaki et al., 2024; Tadesse Bogale dan Debela, 2024).

Meskipun model-model global ini telah divalidasi secara luas dalam lingkungan pendidikan yang kaya sumber daya (Gumus et al., 2018; Niedlich et al., 2021), validitas strukturalnya dalam sistem yang kekurangan sumber daya dan

rapuh secara institusional—seperti konteks pedesaan Nigeria, khususnya Ukwa Barat—masih kurang dieksplorasi secara empiris. Model-model tersebut secara implisit mengasumsikan kondisi institusional yang stabil, termasuk tata kelola sekolah yang konsisten, akuntabilitas yang jelas, dan dukungan struktural yang memadai. Sebaliknya, sistem pendidikan Nigeria yang rapuh menghadirkan tantangan yang jauh lebih kompleks bagi pencapaian SDG 4, sehingga memerlukan pemahaman lebih mendalam tentang mekanisme internal yang memungkinkan guru mempertahankan kinerja di tengah keterbatasan tersebut.

Pengaruh positif kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja guru sangat bergantung pada fondasi struktural yang mendukung—seperti pembayaran gaji tepat waktu, infrastruktur sekolah yang memadai, penyediaan sumber daya instruksional dasar, dan kerangka kebijakan yang koheren. Fondasi ini memungkinkan keterlibatan dan kepercayaan organisasi tumbuh secara konsisten. Namun, dalam sistem pendidikan yang rapuh, dukungan fundamental tersebut sering terganggu dan tidak dapat diandalkan, sehingga menghambat efektivitas mekanisme kepemimpinan dan budaya organisasi yang terbukti berhasil dalam konteks pendidikan yang stabil (Gumus et al., 2018).

Meskipun kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi tetap menjadi prediktor relevan bagi kinerja guru (Ndlovu et al., 2018; Brenyah dan Obuobisa-Darko, 2017), kelemahan sistemik kronis—seperti tunggakan gaji, infrastruktur yang rusak, dan inkonsistensi regulasi—secara bertahap mengurangi kepercayaan dan melemahkan keterlibatan (Adeoye et al., 2023; Abioye, 2021; Peprah Opoku et al., 2024). Ketegangan ini menyoroti kesenjangan empiris yang

kritis: penelitian global jarang menguji bagaimana kerapuhan institusional membentuk kembali jalur kepemimpinan–budaya–keterlibatan–kepercayaan–kinerja yang telah mapan, sementara studi di Nigeria sebagian besar hanya mendeskripsikan disfungsi sistemik tanpa menguji mekanisme mediasi secara formal melalui model struktural yang komprehensif (Onwuegbuzie dan Sabates, 2025).

Untuk mengatasi kesenjangan ini, penelitian ini menggunakan *General Systems Theory* (GST) (von Bertalanffy, 1968; Khuzwayo, 2020) dan *Social Exchange Theory* (SET) (Blau, 1964; Ahmad et al., 2023) untuk meneliti bagaimana kerapuhan institusional membentuk jalur kepemimpinan–budaya–keterlibatan–kepercayaan–kinerja di sekolah-sekolah Nigeria yang terbatas sumber daya. Sekolah menengah negeri di Ukwu Barat, yang dicirikan oleh kerapuhan sistemik yang tinggi, menyediakan konteks yang tepat untuk mengeksplorasi prinsip adaptasi sistemik dari GST serta konsep resiprositas dari SET, yang menjelaskan bagaimana para aktor sekolah menavigasi tekanan struktural, merespons ketidakpastian, dan mempertahankan hubungan profesional. GST membingkai sekolah sebagai sistem adaptif kompleks, di mana kepemimpinan dan budaya organisasi mendorong dinamika subsistem dan kinerja di tengah tekanan eksternal. Sementara itu, SET memposisikan keterlibatan guru dan kepercayaan organisasi sebagai respons timbal balik terhadap persepsi keadilan dan dukungan. Bersama-sama, kedua kerangka ini menjelaskan bagaimana sekolah yang beroperasi dalam lingkungan rapuh mengoordinasikan mekanisme struktural dan relasional untuk mempertahankan kinerja guru.

Teacher–Organizational Resilience Model (TORM) yang diusulkan menguji hubungan langsung dan tidak langsung melalui dua mekanisme mediasi sejajar: keterlibatan guru, yang mencerminkan jalur psikologis-motivasional, dan kepercayaan organisasi, yang mencerminkan jalur relasional-institusional. Pendekatan lensa ganda ini, berlandaskan *General Systems Theory* (GST) dan *Social Exchange Theory* (SET), memungkinkan model menjelaskan bagaimana anteseden organisasi (i) memitigasi dampak kendala sistemik terhadap kinerja guru, dan (ii) membangun ketahanan organisasi lokal sebagai penyangga terhadap kelemahan struktural yang lebih luas. Dengan memfokuskan pada proses organisasi pada tingkat menengah (*meso-level*), penelitian ini mengisi celah penelitian yang relatif belum banyak dieksplorasi, yaitu mengenai bagaimana mekanisme internal sekolah mempertahankan kinerja guru dalam ekosistem pendidikan yang rapuh, di mana dukungan eksternal sering kali terbatas atau tidak konsisten (Onwuegbuzie dan Sabates, 2025).

Untuk menjembatani kesenjangan ini, penelitian ini menawarkan tiga kontribusi utama. Pertama, penelitian ini menguji secara empiris kontinjensi kontekstual dengan menilai apakah jalur Kepemimpinan/Budaya → (Keterlibatan/Kepercayaan) → Kinerja mempertahankan integritas struktural dan validitas prediktifnya dalam ekosistem pendidikan Nigeria yang rapuh. Kedua, penelitian ini mengidentifikasi titik pengungkit organisasi (*leverage points*) menggunakan PLS *path modeling* (diestimasi melalui prosedur PLS-SEM di SmartPLS 4) untuk menentukan mediator—keterlibatan guru atau kepercayaan organisasi—yang menunjukkan ketahanan dan kekuatan eksplanatori terbesar di

bawah tekanan sistemik. Ketiga, penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dengan secara formal mengonseptualisasikan kerapuhan institusional, memperluas model kepemimpinan-budaya berbasis Barat dengan memosisikan kerapuhan institusional sebagai determinan kontekstual utama. Membingkai kerapuhan institusional sebagai konstruk aktif yang membentuk perilaku dan kinerja organisasi memperkuat teori ketahanan organisasi berbasis kontinjensi dalam pendidikan, sekaligus memberikan kontribusi konseptual dan empiris bagi upaya global dalam memajukan SDG 4 pada sistem pendidikan berkapasitas rendah.

Fokus ini menekankan urgensi pendekatan pragmatis dan sensitif terhadap konteks untuk peningkatan kualitas pendidikan. Sementara diskursus pendidikan global semakin mempromosikan transformasi digital sebagai katalisator pembelajaran, hal ini menimbulkan *paradoks digital* dalam sistem pendidikan yang rapuh. Di pedesaan Nigeria, seperti Ukwu Barat, inovasi teknologi sebagian besar tetap aspiratif karena defisit kronis dalam pasokan listrik, konektivitas, dan infrastruktur dasar sekolah. Dalam kondisi ini, solusi digital canggih berisiko memperluas kesenjangan alih-alih meningkatkan hasil belajar. Bukti empiris menunjukkan bahwa intervensi berbasis teknologi hanya berdampak berkelanjutan jika fondasi organisasi yang mendukung—kepemimpinan suportif, budaya kepercayaan, struktur peran yang jelas, akuntabilitas, dan hubungan interpersonal yang stabil—telah terbentuk dengan kokoh (Papadakis et al., 2023).

Oleh karena itu, penguatan fondasi organisasi bukanlah pilihan, melainkan syarat mutlak bagi perbaikan pendidikan berbasis konteks yang berkelanjutan. Fondasi ini berpusat pada kepemimpinan dan budaya sekolah, yang membentuk

proses internal, terutama keterlibatan guru dan kepercayaan organisasi—dua mekanisme utama yang menghubungkan kepemimpinan dan budaya dengan kinerja guru. Penelitian ini mengintegrasikan perspektif sistemik dan relasional untuk menguji bagaimana praktik kepemimpinan, kondisi budaya, dan kerapuhan institusional berinteraksi dalam memengaruhi kinerja. Sekolah dikonseptualisasikan sebagai sistem sosial yang kompleks, di mana kepemimpinan dan budaya beroperasi sebagai subsistem saling bergantung, sekaligus dibentuk oleh tekanan struktural yang melekat dalam ekosistem pendidikan berkapasitas rendah.

Pendekatan ini memberikan pemahaman bernuansa tentang pola kinerja dalam sistem yang rapuh, sekaligus mengidentifikasi strategi berbasis konteks untuk memperkuat ketahanan sekolah, meningkatkan efektivitas guru, dan mendukung kemajuan menuju SDG 4. Dengan menelaah interaksi antara kepemimpinan, budaya, keterlibatan, kepercayaan, dan kerapuhan institusional, penelitian ini menekankan bahwa peningkatan kualitas pendidikan tidak dapat dipisahkan dari kondisi ekosistem sekolah tempat praktik pembelajaran berlangsung.

Akhirnya, meskipun kepemimpinan, budaya organisasi, keterlibatan, dan kepercayaan diakui sebagai pendorong utama kinerja guru, model empiris yang ada sebagian besar divalidasi dalam sistem pendidikan stabil dan kaya sumber daya yang mengasumsikan koherensi institusional dan tata kelola andal. Sebaliknya, sekolah menengah negeri pedesaan di Nigeria menghadapi kerapuhan institusional nyata, ditandai oleh inkonsistensi regulasi, kekurangan sumber daya kronis, dan

akuntabilitas yang melemah. Studi sebelumnya di Nigeria sering kali hanya mendeskripsikan tantangan sistemik ini tanpa menguji, melalui model struktural terintegrasi, bagaimana mekanisme internal tingkat sekolah berfungsi di bawah kondisi rapuh. Akibatnya, bukti empiris mengenai apakah jalur kepemimpinan–budaya–keterlibatan–kepercayaan–kinerja yang mapan tetap valid atau mengalami konfigurasi ulang dalam ekosistem pendidikan berkapasitas rendah masih terbatas. Kesenjangan ini menekankan perlunya investigasi yang berlandaskan teori dan sensitif terhadap konteks, yang dilakukan oleh penelitian ini di sekolah menengah negeri Ukwa Barat, Negara Bagian Abia.

1.2 Identifikasi Masalah

Kinerja guru di sekolah menengah negeri Nigeria tetap berada pada tingkat yang sangat rendah meskipun telah dilakukan berbagai kebijakan dan inisiatif reformasi yang berkelanjutan. Meskipun kepemimpinan dan budaya organisasi banyak diteliti sebagai determinan kinerja, sebagian besar bukti empiris berasal dari konteks institusi yang relatif stabil, sehingga kekuatan eksplanatorinya terbatas ketika diterapkan pada lingkungan dengan tingkat kerapuhan institusional yang tinggi.

Dalam sistem pendidikan yang rapuh, pengendalian formal lemah, sumber daya terbatas, dan stabilitas organisasi terganggu, sehingga mekanisme internal sekolah menjadi sangat menentukan kinerja guru. Namun, penelitian sebelumnya belum cukup meneliti bagaimana kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi memengaruhi kinerja guru melalui mekanisme psikologis dan relasional

yang menjaga kerja sama, keterlibatan, dan komitmen profesional dalam kondisi tersebut.

Penelitian ini bertujuan menjawab kesenjangan tersebut dengan meneliti secara empiris bagaimana kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi membentuk kinerja guru di Wilayah Pemerintah Daerah Ukwa Barat, Negara Bagian Abia. Keterlibatan guru dan kepercayaan organisasi dikonseptualisasikan sebagai mekanisme mediasi paralel, sehingga penelitian ini menekankan bagaimana kondisi internal organisasi diterjemahkan menjadi hasil kinerja dalam ekosistem pendidikan yang rapuh.

1.3 Pembatasan Masalah

Untuk memastikan kejelasan analitis dan ketelitian metodologis, penelitian ini dibatasi berdasarkan dimensi geografis, metodologis, dan konseptual.

Secara geografis, penelitian ini difokuskan pada sekolah menengah negeri di Wilayah Pemerintah Daerah Ukwa Barat, Negara Bagian Abia, Nigeria. Fokus ini memungkinkan pemahaman kontekstual yang mendalam, namun membatasi generalisasi temuan ke sistem pendidikan dengan rezim kebijakan, struktur pemerintahan, atau kondisi sumber daya yang berbeda.

Secara metodologis, penelitian ini menggunakan desain survei kuantitatif potong lintang (*cross-sectional*) dan menerapkan PLS *path modeling* melalui prosedur PLS-SEM untuk menguji hubungan struktural yang dihipotesiskan antarvariabel. Pendekatan ini dipilih karena kesesuaiannya dalam menganalisis model yang kompleks, berorientasi prediktif, dan berbasis data potong lintang dalam konteks organisasi pendidikan. Metode kualitatif dan desain longitudinal

tidak digunakan karena fokus penelitian adalah pada pengujian struktur hubungan antarvariabel pada satu titik waktu. Oleh karena itu, meskipun pola hubungan struktural dapat diidentifikasi secara empiris, inferensi kausal bersifat temporal dan dinamika perubahan jangka panjang berada di luar cakupan penelitian ini.

Secara konseptual, analisis dibatasi pada lima konstruk inti: kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, keterlibatan guru, kepercayaan organisasi, dan kinerja guru. Kerapuhan institusional diperlakukan sebagai kondisi kontekstual, bukan variabel yang diukur langsung. Faktor lain yang mungkin relevan—seperti pengaruh kebijakan makro, infrastruktur fisik, atau dinamika tingkat komunitas—berada di luar ruang lingkup penelitian dan tidak dimasukkan ke dalam model analitis.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah, penelitian ini dirancang untuk menjawab pertanyaan berikut terkait guru sekolah menengah negeri di Wilayah Pemerintah Daerah Ukwa Barat:

1. Sejauh mana kepemimpinan transformasional secara langsung memengaruhi kinerja guru?
2. Sejauh mana budaya organisasi secara langsung memengaruhi kinerja guru?
3. Bagaimana keterlibatan guru secara langsung memengaruhi kinerja guru?
4. Bagaimana kepercayaan organisasi secara langsung memengaruhi kinerja guru?
5. Apakah kepemimpinan transformasional secara langsung memengaruhi keterlibatan guru?

6. Apakah kepemimpinan transformasional secara langsung memengaruhi kepercayaan organisasi?
7. Apakah budaya organisasi secara langsung memengaruhi keterlibatan guru?
8. Apakah budaya organisasi secara langsung memengaruhi kepercayaan organisasi?
9. Apakah keterlibatan guru memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kinerja guru?
10. Apakah kepercayaan organisasi memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kinerja guru?

1.5 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti hubungan struktural dan mekanisme mediasi yang menghubungkan kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, keterlibatan guru, kepercayaan organisasi, dan kinerja guru, serta mengembangkan model yang tervalidasi secara empiris untuk lingkungan pendidikan yang ditandai oleh kerapuhan institusional. Secara spesifik, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru.
2. Menganalisis pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja guru.
3. Meneliti pengaruh langsung keterlibatan guru terhadap kinerja guru.
4. Meneliti pengaruh langsung kepercayaan organisasi terhadap kinerja guru.
5. Menguji pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan guru.

6. Menguji pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kepercayaan organisasi.
7. Menguji pengaruh langsung budaya organisasi terhadap keterlibatan guru.
8. Menguji pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kepercayaan organisasi.
9. Meneliti peran mediasi keterlibatan guru dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kinerja guru.
10. Meneliti peran mediasi kepercayaan organisasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kinerja guru.

1.6 Signifikansi Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoretis dan praktis dalam bidang administrasi dan kepemimpinan pendidikan.

1.6.1 Signifikansi Teoretis

Penelitian ini memperluas diskursus kepemimpinan pendidikan dan studi organisasi dengan mengintegrasikan kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, keterlibatan guru, dan kepercayaan organisasi ke dalam kerangka eksplanatori terpadu untuk kinerja guru. Dengan fokus pada sekolah menengah negeri pedesaan di Nigeria, penelitian ini menguji relevansi teori kepemimpinan dan perilaku organisasi dalam konteks yang ditandai oleh kerapuhan institusional dan keterbatasan sumber daya. Pengujian empiris model Kepemimpinan–Budaya–Keterlibatan–Kepercayaan–Kinerja, dengan dukungan *General Systems Theory* (GST) dan *Social Exchange Theory* (SET), menawarkan pemahaman kontekstual

tentang mekanisme resiliensi organisasi dan menantang asumsi stabilitas institusional yang umum dalam model berbasis Barat.

1.6.2 Signifikansi Praktis

Penelitian ini memberikan wawasan berbasis bukti bagi pembuat kebijakan, administrator sekolah, dan lembaga pengembangan guru di Nigeria dan wilayah Afrika *Sub-Sahara* serupa. Dengan menyoroti kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi sebagai penggerak utama kinerja guru, serta memperjelas peran mediasi keterlibatan guru dan kepercayaan organisasi, penelitian ini mengidentifikasi titik pengungkit konkret untuk memperkuat fungsi internal sekolah. Temuan ini mendukung intervensi yang dapat meningkatkan motivasi guru, efektivitas pembelajaran, dan komitmen profesional, bahkan di tengah keterbatasan sumber daya, sekaligus memberikan panduan praktis untuk strategi peningkatan kualitas pendidikan dan resiliensi organisasi sesuai prinsip SDG 4.

1.7 Novelty

Penelitian ini memberikan kontribusi orisinal terhadap literatur kepemimpinan pendidikan, perilaku organisasi, dan efektivitas sekolah dengan mengembangkan dan memvalidasi secara empiris *Teacher–Organizational Resilience Model* dalam konteks sekolah menengah yang beroperasi di bawah kondisi institusional yang rapuh dan keterbatasan sumber daya. Berbeda dari studi sebelumnya yang dikembangkan di sistem pendidikan stabil, penelitian ini menempatkan kerapuhan institusional sebagai konteks struktural utama yang membingkai dinamika kepemimpinan, budaya, dan kinerja guru.

Pertama, penelitian ini rekonseptualisasikan kinerja guru sebagai luaran organisasi adaptif yang dibentuk oleh mekanisme internal sekolah, bukan sekadar

hasil dari kepemimpinan atau kondisi organisasi yang stabil. Pendekatan ini menekankan bahwa kinerja berkelanjutan dapat tercapai melalui proses internal, meski dukungan struktural eksternal lemah atau tidak konsisten.

Kedua, penelitian ini memperkenalkan model mediasi paralel ganda yang menguji keterlibatan guru dan kepercayaan organisasi secara simultan sebagai mekanisme resiliensi. Pendekatan ini memungkinkan identifikasi jalur motivasional dan relasional yang berbeda dalam mempertahankan kinerja guru di bawah tekanan sistemik, berbeda dari model mediasi tunggal yang umum digunakan.

Ketiga, penelitian ini mengintegrasikan *General Systems Theory* (GST) pada tingkat makro dengan *Social Exchange Theory* (SET) pada tingkat mikro, memungkinkan pemahaman lintas tingkat mengenai bagaimana dinamika sistemik dan relasional berinteraksi membentuk resiliensi kinerja guru.

Secara keseluruhan, penelitian ini tidak hanya menguji hubungan antarvariabel, tetapi juga mengembangkan dan memvalidasi model konseptual sensitif konteks yang menjelaskan bagaimana sekolah mempertahankan kinerja guru melalui mekanisme internal di lingkungan rapuh. Temuan memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan kerangka resiliensi organisasi berbasis sekolah, metodologis melalui penerapan PLS *path modeling* dalam konteks berkapasitas rendah, dan praktis untuk penguatan kepemimpinan berbasis bukti serta pencapaian SDG 4.