



DOI: <https://doi.org/10.38035/jmpis.v6i6>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Manajemen Mutu Sekolah *International Baccalaureate* di Indonesia: Faktor Kunci dalam Peningkatan Etos Kerja dan Pencapaian Standar Pendidikan Global

Capri Arista Dewi Anjaya^{1*}, Aan Komariah², Sururi³, Taufani Chusnul Kurniatun⁴

¹Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung, Indonesia, caprianjaya@gmail.com

²Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung, Indonesia, Aan_komariah@upi.edu

³Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung, Indonesia, sururi@upi.edu

⁴Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung, Indonesia, taufani@upi.edu

*Corresponding Author: caprianjaya@gmail.com

Abstract: This study aims to examine the influence of distributed leadership and school quality management on the work ethic of teachers in Cooperative Education Units (SPK) (formerly known as International Schools) in Indonesia that implement the International Baccalaureate (IB) curriculum. Specifically, this study examines partial and simultaneous relationships between variables, and examines the root causes and strategic priorities for improving work ethic through quantitative and qualitative approaches. Qualitative analysis was conducted through Focus Group Discussions (FGD), Fishbone Analysis, and Importance-Performance Mapping Analysis (IPMA). The study population was SPK IB teachers in Indonesia, with the sample determined using proportional stratified random sampling. The instrument, a Likert-scale questionnaire, was tested for validity and reliability, then analyzed using the AMOS-based Structural Equation Modeling (SEM) technique. The results of the quantitative analysis indicate that distributed leadership has a positive and significant effect on teacher work ethic, school quality management has a positive and significant effect on work ethic, and the interaction between the two provides a stronger simultaneous contribution to increasing teacher commitment, dedication, and professionalism. Qualitative findings reinforce these results. Through Focus Group Discussions (FGDs), it was identified that teacher empowerment in decision-making, cross-cultural collaboration, and managerial transparency were the main driving factors for improving work ethic. Fishbone analysis revealed several root causes that hinder work ethic, namely: limited professional training, rigid hierarchical communication, unequal distribution of responsibilities, and imbalanced expectations between local and foreign teachers. Meanwhile, the results of the Importance-Performance Mapping Analysis (IPMA) placed the dimensions of collaboration, commitment to student learning, and a culture of open communication as high-priority factors that need to be immediately strengthened in the quality management policy of SPK. The novelty of this research is the development of a model for improving work ethic based on distributed leadership and school quality management that not only relies on quantitative analysis based on SEM AMOS, but is also enriched with qualitative findings (FGDs, Fishbone, IPMA), thus producing a

comprehensive, contextual, and applicable model for Cooperative Education Units in Indonesia.

Keywords: *Distributed Leadership, Collaborative Leadership, School Quality Management, Work Ethic, International Baccalaureate (IB), Cooperative Education Unit (SPK), International School*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh *distributed leadership* dan manajemen mutu sekolah terhadap etos kerja guru pada Satuan Pendidikan Kerjasama (SPK) (dulu dikenal sebagai Sekolah Internasional) di Indonesia yang berkurikulum *International Baccalaureate (IB)*. Secara khusus penelitian ini menguji hubungan parsial maupun simultan antarvariabel, serta menelaah akar masalah dan prioritas strategis peningkatan etos kerja melalui pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Analisis kualitatif melalui Focus Group Discussion (FGD), Fishbone Analysis, dan Importance-Performance Mapping Analysis (IPMA). Populasi penelitian adalah guru SPK IB di Indonesia dengan sampel ditentukan menggunakan *proportional stratified random sampling*. Instrumen berupa kuesioner skala Likert diuji validitas dan reliabilitasnya, kemudian dianalisis dengan teknik *Structural Equation Modeling (SEM)* berbasis AMOS. Hasil analisis kuantitatif menunjukkan bahwa *distributed leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap etos kerja guru, manajemen mutu sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap etos kerja, serta interaksi keduanya memberikan kontribusi simultan yang lebih kuat terhadap peningkatan komitmen, dedikasi, dan profesionalisme guru. Temuan kualitatif memperkuat hasil tersebut. Melalui *Focus Group Discussion (FGD)* teridentifikasi bahwa pemberdayaan guru dalam pengambilan keputusan, kolaborasi lintas budaya, serta transparansi manajerial menjadi faktor pendorong utama peningkatan etos kerja. Analisis *Fishbone* mengungkap beberapa akar masalah yang menghambat etos kerja, yaitu: keterbatasan pelatihan profesional, komunikasi hierarkis yang kaku, distribusi tanggung jawab yang tidak merata, serta ketidakseimbangan ekspektasi antara guru lokal dan asing. Sementara itu, hasil *Importance-Performance Mapping Analysis (IPMA)* menempatkan dimensi kolaborasi, komitmen terhadap pembelajaran siswa, dan budaya komunikasi terbuka sebagai faktor prioritas tinggi yang perlu segera diperkuat dalam kebijakan pengelolaan mutu SPK. *Novelty* penelitian ini adalah pengembangan model peningkatan etos kerja berbasis *distributed leadership* dan manajemen mutu sekolah yang tidak hanya mengandalkan analisis kuantitatif berbasis SEM AMOS, tetapi juga diperkaya dengan temuan kualitatif (FGD, Fishbone, IPMA), sehingga menghasilkan model yang komprehensif, kontekstual, dan aplikatif bagi Satuan Pendidikan Kerjasama di Indonesia.

Kata Kunci: *Distributed Leadership, Kepemimpinan Kolaboratif, Manajemen Mutu Sekolah, Etos Kerja, International Baccalaureate (IB), Satuan Pendidikan Kerjasama (SPK), Sekolah Internasional*

PENDAHULUAN

Pendidikan memiliki peran strategis dalam pembangunan bangsa, terutama dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar mampu bersaing di tingkat global (Ross, 1979; Ugoani, 2020; Deffinika et al., 2021). Di Indonesia, sistem pendidikan dirancang untuk mengakomodasi keragaman masyarakat dari segi sosial, budaya, maupun tujuan pendidikan. Salah satu bentuk unik dari sistem pendidikan nasional adalah Satuan Pendidikan Kerja Sama (SPK), yang memadukan kurikulum *International Baccalaureate* dengan regulasi nasional.

SPK umumnya menyelenggarakan kurikulum internasional seperti *International*

Baccalaureate (IB), Cambridge International, atau Advanced Placement (AP), dengan tetap berlandaskan regulasi pendidikan Indonesia. Keberadaan SPK ditujukan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat internasional yang tinggal di Indonesia, sekaligus keluarga Indonesia yang menginginkan pendidikan berstandar global. SPK memiliki ciri khas berupa penggunaan kurikulum internasional, suasana belajar multikultural, dan pengajar bersertifikasi internasional. Meski demikian, tantangan yang muncul adalah menjaga mutu sekolah agar memenuhi standar nasional dan global, serta memastikan etos kerja guru tetap tinggi.

Permasalahan utama dalam SPK adalah kesenjangan penerapan prinsip manajemen mutu di kalangan guru dan pemimpin sekolah. Inkonsistensi penerapan prinsip mutu sering menyebabkan rendahnya motivasi, lemahnya kolaborasi, dan penurunan kualitas pembelajaran. Penelitian Setiabudi Sukma et al. (2024) menunjukkan banyak SPK mengalami kesulitan dalam konsistensi manajemen mutu, sementara Alhabisy et al. (2023) menegaskan bahwa lemahnya komunikasi dan kolaborasi memperburuk situasi. Selain itu, ketidakjelasan peran (Wijaya & Junani, 2023) memicu frustasi, menurunkan motivasi, dan menghambat pencapaian tujuan pendidikan.

Kurangnya pemberdayaan guru dalam pengambilan keputusan juga mengurangi rasa kepemilikan terhadap kebijakan sekolah. Muaz et al. (2021) menegaskan bahwa guru yang diberi kesempatan terlibat aktif dalam pengambilan keputusan dan memperoleh pelatihan memadai menunjukkan kontribusi positif terhadap kualitas pembelajaran. Tanpa dukungan ini, guru lebih rentan mengalami penurunan kinerja, kreativitas, dan motivasi. Oleh karena itu, pemimpin SPK perlu menerapkan gaya manajemen inklusif dan partisipatif yang memberi ruang lebih luas bagi guru untuk berkontribusi.

Tantangan lain yang cukup signifikan adalah ketergantungan pada kepemimpinan sentral. Banyak keputusan penting terfokus pada kepala sekolah atau manajemen inti, sehingga memperlambat proses inovasi dan mengurangi kontribusi staf lainnya. Minimnya distribusi kepemimpinan juga meningkatkan risiko *burnout* pada pemimpin utama. Komunikasi yang lemah, struktur hierarkis yang kaku, serta kurangnya pelatihan kepemimpinan semakin memperparah kondisi ini. Akibatnya, resistensi terhadap perubahan sering terjadi, yang akhirnya menghambat penerapan *distributed leadership* secara efektif.

Kelemahan penerapan *distributed leadership* di SPK dapat diamati melalui empat hal: pertama, dominasi kepala sekolah dalam keputusan strategis; kedua, komunikasi yang tidak efektif; ketiga, minimnya dukungan profesional bagi guru untuk mengembangkan keterampilan kepemimpinan; dan keempat, budaya kerja hierarkis yang kurang menghargai kontribusi individu. Situasi ini berdampak langsung pada rendahnya etos kerja dan kualitas manajemen mutu sekolah. Oleh karena itu, penguatan *distributed leadership* diperlukan agar tercipta lingkungan kerja yang lebih kolaboratif dan inklusif.

Landasan regulasi pendidikan Indonesia sesungguhnya mendukung penerapan *distributed leadership*. UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Permendikbud Nomor 28 Tahun 2010, Permendikbud Nomor 15 Tahun 2018, dan Permendikbud Nomor 13 Tahun 2007 semuanya menekankan pentingnya kepemimpinan kolaboratif, pemberdayaan guru, dan peningkatan mutu pendidikan. Bagi SPK berbasis kurikulum IB, regulasi tersebut berpadu dengan kerangka kurikulum *International Baccalaureate* yang menekankan kolaborasi dan akuntabilitas global. Dengan demikian, penerapan *distributed leadership* di SPK bukan sekadar opsional, melainkan kebutuhan strategis untuk menjembatani standar nasional dan internasional.

Urgensi penelitian mengenai *distributed leadership* dalam manajemen mutu sekolah di SPK sangat tinggi. Tantangan perbedaan budaya, bahasa, serta dominasi kepemimpinan sentral perlu diatasi melalui pemberdayaan guru, pelatihan kepemimpinan, dan komunikasi efektif. Penelitian terdahulu (Chen et al., 2020; Liu et al., 2021; Harris, 2021; Heck &

Hallinger, 2020) memang menyoroti dampak positif *distributed leadership*, tetapi masih jarang yang fokus pada integrasinya dalam manajemen mutu SPK di Indonesia. Oleh karena itu, penelitian ini berpotensi memberikan kontribusi baru dengan menawarkan model kepemimpinan kolaboratif yang disesuaikan dengan konteks lokal, sehingga mampu memperkuat etos kerja guru sekaligus mencapai standar pendidikan global.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode campuran (mixed methods) dengan desain explanatory sequential, yang menggabungkan data kuantitatif dan kualitatif untuk memperoleh pemahaman komprehensif mengenai pengaruh *Distributed leadership* dan manajemen mutu sekolah terhadap etos kerja guru di Sekolah Penyelenggara Kurikulum (SPK) berbasis International Baccalaureate (IB) di Indonesia. Pada fase pertama, data kuantitatif dikumpulkan melalui survei dengan instrumen kuesioner untuk mengukur variabel penelitian. Analisis dilakukan menggunakan teknik *Structural Equation Modelling* (SEM) guna menguji hubungan antar variabel dan menilai kesesuaian model dengan data.

Fase kedua melibatkan pengumpulan data kualitatif melalui wawancara mendalam dan *Focus Group Discussion* (FGD). Data kualitatif dianalisis dengan teknik analisis tematik untuk mengidentifikasi tema utama, serta dilengkapi dengan *Fishbone Diagram* untuk menggali akar penyebab permasalahan dan *Importance-Performance Map Analysis* (IPMA) untuk menilai prioritas perbaikan pada indikator model. Pendekatan ini memungkinkan penelitian tidak hanya memotret hubungan antar variabel secara kuantitatif, tetapi juga menjelaskan faktor-faktor kontekstual yang memengaruhi implementasi kepemimpinan terdistribusi dan manajemen mutu sekolah.

Populasi penelitian terdiri atas guru dan kepala sekolah di SPK berbasis IB yang tersebar di tiga wilayah Indonesia (Barat, Tengah, dan Timur) dengan total populasi 820 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan *proportional stratified random sampling*, dengan perhitungan berdasarkan rumus Isaac dan Michael yang menghasilkan 262 responden. Instrumen penelitian berupa kuesioner digunakan untuk pengumpulan data kuantitatif, sementara wawancara semi-terstruktur dan FGD digunakan untuk memperoleh data kualitatif.

Hasil analisis kuantitatif melalui SEM menggambarkan hubungan antarvariabel terukur, sedangkan data kualitatif memperkaya serta menjelaskan temuan tersebut. Integrasi kedua jenis data dilakukan melalui triangulasi, yang memberikan pemahaman holistik mengenai pengaruh *Distributed leadership* dan manajemen mutu sekolah terhadap etos kerja guru. Analisis *Fishbone Diagram* dan IPMA semakin memperkuat hasil dengan menunjukkan faktor penyebab utama masalah serta memberikan arah prioritas perbaikan. Dengan demikian, penelitian ini menghasilkan temuan yang tidak hanya bersifat empiris, tetapi juga aplikatif untuk peningkatan praktik kepemimpinan dan manajemen mutu pendidikan di SPK.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil pengolahan data, mayoritas responden dalam penelitian ini adalah perempuan dengan persentase 67,9%, sedangkan laki-laki hanya 32,1%. Fakta ini menunjukkan bahwa guru perempuan mendominasi lingkungan Satuan Pendidikan Kerjasama (SPK) yang menggunakan kurikulum International Baccalaureate (IB) di Indonesia. Dominasi ini juga mencerminkan peran penting perempuan dalam membangun lingkungan belajar yang inovatif, mendukung, dan berorientasi pada etos kerja yang tinggi. Sejalan dengan temuan penelitian sebelumnya, guru perempuan sering berperan dominan dalam menjaga kualitas pembelajaran dan kepemimpinan pendidikan di Indonesia. Profil usia responden menunjukkan bahwa sebagian besar berusia 35–44 tahun (43,5%), diikuti oleh 45–

54 tahun (24,4%), dan 25–34 tahun (23,7%). Rentang usia ini mencerminkan bahwa guru SPK umumnya telah memiliki pengalaman mengajar yang cukup matang, sehingga lebih memahami tuntutan kurikulum IB.

Guru dalam kelompok usia ini juga berperan penting dalam penerapan manajemen mutu pendidikan dan *Distributed leadership*, karena mereka dapat lebih aktif terlibat dalam pengambilan keputusan serta memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan etos kerja di sekolah.

Temuan mengenai lama mengajar memperkuat gambaran tersebut, di mana 65,3% responden memiliki pengalaman lebih dari 10 tahun. Pengalaman panjang ini menjadi modal penting dalam penerapan kurikulum IB secara konsisten dan efektif. Guru dengan pengalaman lebih dari satu dekade mampu memberikan kontribusi dalam evaluasi, tindak lanjut kebijakan, serta menjadi motor penggerak penerapan *Distributed leadership* yang menekankan kolaborasi, pemberdayaan, dan transparansi. Dengan demikian, pengalaman panjang para guru menjadi faktor yang memperkuat etos kerja dan kualitas pendidikan di SPK.

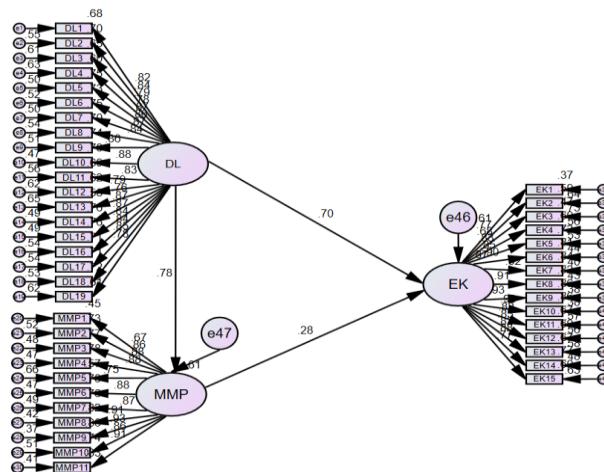
Dari sisi status kepegawaian, mayoritas responden adalah pegawai tetap (66,0%) dibandingkan pegawai kontrak (34,0%). Hal ini menunjukkan adanya stabilitas kerja yang lebih baik, yang berimplikasi pada komitmen, loyalitas, dan inovasi dalam pengajaran. Guru dengan status tetap lebih mudah berpartisipasi dalam pengembangan profesional, pengambilan keputusan, serta mendorong implementasi *Distributed leadership* secara lebih efektif. Dengan stabilitas tersebut, etos kerja guru dapat terus terjaga tinggi, yang pada akhirnya meningkatkan mutu pembelajaran di SPK.

Analisis deskriptif menunjukkan bahwa etos kerja guru di SPK sangat tinggi dengan skor total 87,9%. Dimensi yang menonjol adalah komitmen terhadap pembelajaran siswa, sementara kolaborasi dan kepemimpinan memperoleh skor terendah meskipun masih dalam kategori tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun guru sudah memiliki motivasi, kedisiplinan, dan komitmen yang kuat terhadap pembelajaran, penguatan dalam aspek kepemimpinan kolektif dan kolaborasi antar rekan sejawat masih perlu dilakukan. Peningkatan kapasitas kepemimpinan dan kerjasama akan memperkuat budaya etos kerja yang sudah baik.

Persepsi terhadap manajemen mutu pendidikan di SPK juga sangat positif dengan skor 89,1%, terutama pada dimensi evaluasi. Namun, dimensi tindak lanjut memperoleh skor terendah, yang menandakan adanya kesenjangan antara hasil evaluasi dengan implementasi perbaikan. Sementara itu, *Distributed leadership* memperoleh skor 88,3%, dengan distribusi peran dan tanggung jawab sebagai dimensi tertinggi, tetapi komunikasi dan transparansi sebagai yang terendah. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun struktur peran sudah jelas, penguatan komunikasi terbuka dan transparan masih diperlukan. Dengan memperkuat tindak lanjut dalam manajemen mutu serta meningkatkan budaya komunikasi dalam *Distributed leadership*, kualitas pendidikan di SPK yang berkurikulum IB berkembang berkelanjutan.

Hal ini menunjukkan bahwa meskipun struktur peran sudah jelas, penguatan komunikasi terbuka dan transparan masih diperlukan. Dengan memperkuat tindak lanjut dalam manajemen mutu serta meningkatkan budaya komunikasi dalam *Distributed leadership*, kualitas pendidikan di SPK yang berkurikulum IB dapat semakin berkembang secara berkelanjutan.

Berdasarkan hasil pengolahan data dan penelitian mengenai pengaruh *Distributed leadership* dan Manajemen Mutu Pendidikan terhadap Etos Kerja Guru pada Satuan Pendidikan Kerjasama (SPK) yang menggunakan kurikulum *International Baccalaureate* (IB), dapat disimpulkan beberapa temuan yang signifikan.



Gambar 1. Struktur *Distributed leadership* dan Manajemen Mutu Pendidikan SPK Terhadap Etos Kerja

Hipotesis 1: Distributed leadership → Etos Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Distributed leadership terhadap etos kerja guru, yang ditunjukkan oleh nilai Critical Ratio (C.R) sebesar 13.098 dan nilai p-value sebesar 0.000, jauh di bawah batas signifikansi 0.05. Ini berarti bahwa semakin tinggi penerapan kepemimpinan yang terdistribusi, di mana wewenang, tanggung jawab, dan pengambilan keputusan tidak terpusat pada satu pemimpin saja melainkan dibagikan secara kolektif di antara para pemangku kepentingan sekolah, maka semakin tinggi pula etos kerja yang ditunjukkan oleh guru. Dalam hal ini, etos kerja dimaknai sebagai sikap disiplin, tanggung jawab, dedikasi, dan semangat kerja tinggi yang ditampilkan oleh guru dalam menjalankan tugas-tugasnya. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan yang kolaboratif dan partisipatif mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, meningkatkan rasa memiliki, serta memperkuat komitmen guru terhadap pekerjaannya. Hal ini selaras dengan penelitian Chen et al. (2020), Liu et al. (2021), dan Muntean (2023) yang secara konsisten menunjukkan bahwa Distributed leadership tidak hanya meningkatkan kepercayaan dan efikasi diri guru, tetapi juga mendorong keterlibatan dan motivasi kerja mereka secara signifikan.

Hipotesis 2: Manajemen Mutu Pendidikan SPK → Etos Kerja

Berdasarkan hasil pengujian model struktural, ditemukan bahwa manajemen mutu pendidikan SPK berpengaruh positif dan signifikan terhadap etos kerja guru, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai Critical Ratio sebesar 8.920 dan nilai p-value sebesar 0.000, yang berarti jauh di bawah batas signifikansi 0.05. Artinya, semakin baik penerapan sistem manajemen mutu dalam satuan pendidikan kerjasama (SPK), yang mencakup aspek perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan peningkatan mutu secara berkelanjutan, maka semakin tinggi pula etos kerja yang ditunjukkan oleh guru. Manajemen mutu pendidikan yang efektif memberikan arah dan standar kinerja yang jelas, menciptakan sistem evaluasi yang adil, serta menyediakan umpan balik yang membangun, sehingga guru ter dorong untuk bekerja lebih tekun, bertanggung jawab, dan konsisten dalam meningkatkan kualitas pengajaran. Hal ini sejalan dengan temuan Hallinger & Heck (2020) dan Heck & Hallinger (2020), yang menunjukkan bahwa praktik manajemen mutu dalam pendidikan mendorong peningkatan profesionalisme guru dan secara tidak langsung berkontribusi terhadap peningkatan etos kerja mereka melalui lingkungan kerja yang terstruktur dan mendukung.

Hipotesis 3: *Distributed leadership* → Manajemen Mutu Pendidikan SPK

Hasil pengujian statistik juga menunjukkan bahwa *Distributed leadership* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap manajemen mutu pendidikan SPK, dengan nilai Critical Ratio sebesar 5.771 dan p-value sebesar 0.000, yang menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat penerapan *Distributed leadership*, maka semakin baik pula mutu manajemen pendidikan dalam lingkungan SPK. Penerapan kepemimpinan terdistribusi memungkinkan berbagai pemangku kepentingan, seperti kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, dan staf lainnya, untuk terlibat aktif dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi mutu pendidikan secara kolektif. Keterlibatan banyak pihak ini tidak hanya mempercepat pengambilan keputusan strategis, tetapi juga menciptakan sistem manajemen mutu yang lebih adaptif, transparan, dan berkelanjutan. Temuan ini diperkuat oleh penelitian Harris (2021), Shava & Tlou (2020), dan Heck & Hallinger (2020), yang menyatakan bahwa kepemimpinan terdistribusi sangat efektif dalam mendorong reformasi manajemen pendidikan dan pencapaian mutu institusi pendidikan melalui kolaborasi dan kepemilikan bersama terhadap visi dan tujuan sekolah.

Hipotesis 4: *Distributed leadership* dan Manajemen Mutu Pendidikan SPK → Etos Kerja

Hasil pengujian model struktural menunjukkan bahwa *Distributed leadership* dan manajemen mutu pendidikan SPK secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap etos kerja guru, yang ditunjukkan oleh hasil uji koefisien jalur masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat dengan nilai p-value di bawah 0.05. Temuan ini mengindikasikan bahwa ketika kepemimpinan yang bersifat kolaboratif dan partisipatif diterapkan secara konsisten dalam suatu institusi pendidikan, bersamaan dengan pelaksanaan sistem manajemen mutu yang terstruktur dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan, maka kondisi ini akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, akuntabel, dan transparan, yang pada akhirnya mendorong peningkatan etos kerja guru. Dalam hal ini, guru tidak hanya terdorong untuk bekerja dengan lebih giat dan penuh tanggung jawab, tetapi juga merasa dihargai atas kontribusinya dalam proses pengambilan keputusan dan pencapaian mutu pendidikan. Kekuatan pengaruh simultan ini menunjukkan bahwa sinergi antara gaya kepemimpinan yang terdistribusi dan manajemen mutu yang efektif merupakan fondasi penting dalam membentuk budaya kerja profesional dan bermakna di lingkungan SPK. Temuan ini memperkuat hasil studi dari Liu et al. (2021), Hallinger & Heck (2020), serta Harris (2021), yang menekankan pentingnya integrasi antara kepemimpinan kolektif dan sistem mutu pendidikan dalam meningkatkan semangat, dedikasi, dan kualitas kinerja tenaga pendidik.

Pembahasan Hasil Focus Group Discussion (FGD)

Berdasarkan pelaksanaan Focus Group Discussion (FGD) yang melibatkan perwakilan guru, kepala sekolah, dan komite sekolah, teridentifikasi sejumlah permasalahan utama yang memengaruhi etos kerja guru. Diskusi kelompok mengungkap bahwa faktor motivasi intrinsik, beban kerja, dan ketersediaan fasilitas pendukung menjadi isu sentral. Temuan ini memperkuat teori motivasi kerja Herzberg, di mana faktor pendorong (motivator) dan faktor penghambat (hygiene factors) berperan signifikan dalam membentuk perilaku kerja. Melalui FGD, peserta mampu mengartikulasikan kendala yang selama ini belum terungkap dalam survei kuantitatif, sehingga memberikan kedalaman data yang bermanfaat.

Temuan dari FGD menunjukkan adanya hubungan langsung antara dukungan manajerial dan persepsi keadilan kerja dengan peningkatan etos kerja. Guru yang merasa mendapatkan pengakuan atas kinerjanya menunjukkan keterlibatan lebih tinggi, sementara guru yang merasa terbebani administrasi cenderung menunjukkan penurunan antusiasme

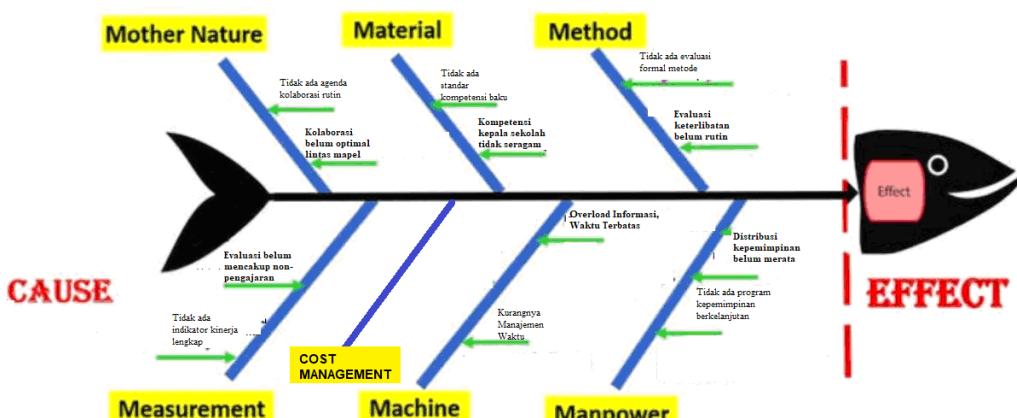
mengajar. Hal ini sejalan dengan konsep job satisfaction dari Locke (1976) yang menekankan bahwa kepuasan kerja memengaruhi motivasi dan produktivitas. Oleh karena itu, perbaikan manajemen tugas dan peningkatan apresiasi menjadi strategi penting.

Rekomendasi dari hasil FGD adalah perlunya perencanaan kerja yang lebih proporsional, penyediaan pelatihan berkelanjutan, dan peningkatan fasilitas kerja yang menunjang pembelajaran. Selain itu, komunikasi dua arah antara guru dan pimpinan sekolah perlu diperkuat untuk membangun rasa memiliki (*sense of belonging*). Upaya ini tidak hanya akan mengurangi keluhan, tetapi juga meningkatkan komitmen guru terhadap pencapaian tujuan pendidikan sekolah.

Pembahasan Hasil Fishbone Diagram

Analisis menggunakan diagram Fishbone atau *cause and effect* berhasil memetakan akar permasalahan yang memengaruhi rendahnya etos kerja guru ke dalam enam kategori utama: Manpower, Machine, Material, Method, Measurement, dan Mother Nature. Pendekatan ini efektif untuk mengidentifikasi hubungan sebab-akibat secara sistematis, sebagaimana dianjurkan oleh Ishikawa (1986). Dari hasil pemetaan, faktor Manpower dan Method muncul sebagai penyumbang masalah terbesar, terutama terkait kompetensi pedagogik dan metode pembelajaran yang kurang inovatif.

Implikasi dari hasil ini menunjukkan bahwa masalah etos kerja bukan hanya bersifat personal, tetapi juga struktural. Misalnya, keterbatasan alat bantu pembelajaran (Machine and Material) tidak hanya menghambat kreativitas guru, tetapi juga memengaruhi motivasi mereka untuk berinovasi. Sementara itu, aspek Measurement (sistem evaluasi kinerja) yang kurang objektif menciptakan persepsi ketidakadilan, yang pada gilirannya menurunkan moral kerja. Hal ini selaras dengan teori keadilan Adams yang menekankan pentingnya persepsi fairness dalam menjaga motivasi.



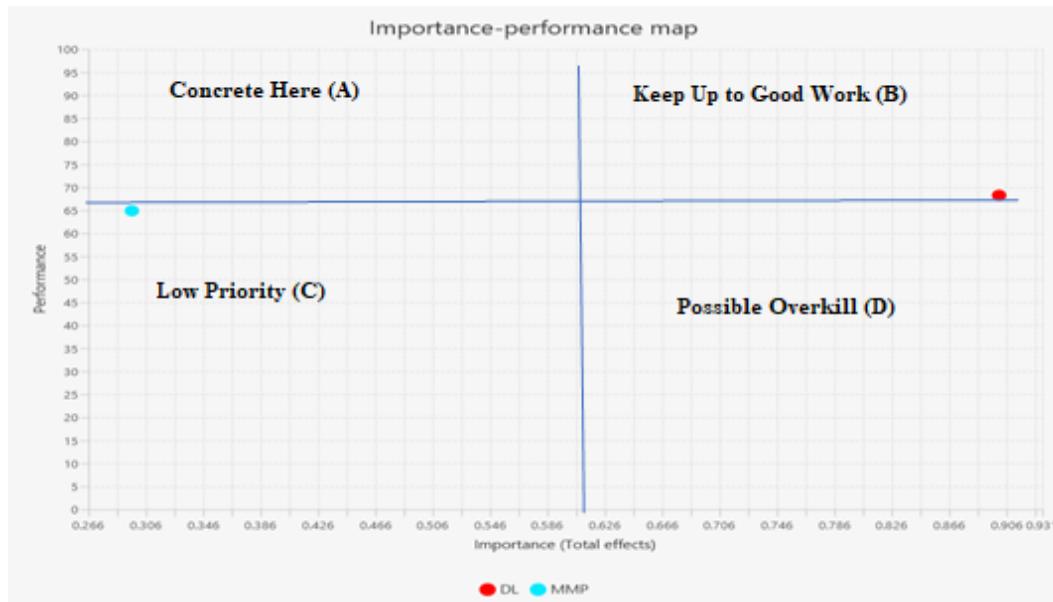
Gambar 2. Hasil Fishbone

Solusi yang direkomendasikan dari hasil Fishbone adalah intervensi terpadu yang menyasar perbaikan pada setiap kategori penyebab. Misalnya, peningkatan kompetensi guru melalui pelatihan berbasis teknologi pendidikan, pengadaan fasilitas pembelajaran yang relevan, serta perbaikan sistem penilaian kinerja berbasis indikator objektif. Pendekatan ini diyakini dapat meningkatkan etos kerja secara berkelanjutan, karena menyentuh akar masalah dan bukan hanya gejala.

Pembahasan Hasil *Importance-Performance Mapping Analysis (IPMA)*

Analisis IPMA memberikan gambaran prioritas perbaikan dengan mengukur tingkat kepentingan dan kinerja setiap indikator yang memengaruhi etos kerja guru. Hasil analisis

menunjukkan adanya beberapa indikator dengan tingkat kepentingan tinggi namun kinerjanya masih rendah, seperti dukungan fasilitas pembelajaran, keadilan dalam penilaian kinerja, dan kesempatan pengembangan profesional. Temuan ini mendukung konsep gap analysis di mana fokus utama diarahkan pada area dengan potensi peningkatan terbesar terhadap kinerja keseluruhan.



Gambar 3. Hasil IPMA Variabel

Secara praktis, IPMA membantu pihak sekolah dalam menentukan alokasi sumber daya yang efektif. Indikator dengan prioritas tinggi menjadi sasaran intervensi utama, sehingga perbaikan yang dilakukan akan berdampak signifikan terhadap peningkatan etos kerja. Misalnya, peningkatan fasilitas belajar akan langsung memengaruhi kualitas pengajaran sekaligus motivasi guru. Pendekatan ini sejalan dengan teori manajemen kinerja Armstrong (2014) yang menekankan pentingnya fokus pada area *high importance – low performance* untuk hasil optimal.

Rekomendasi strategis dari hasil IPMA adalah penyusunan rencana aksi berbasis prioritas, seperti memperbaiki infrastruktur pembelajaran, menyusun sistem evaluasi kinerja yang transparan, serta menyediakan pelatihan pengembangan profesional yang relevan. Dengan memanfaatkan hasil IPMA, sekolah dapat melakukan perbaikan yang terarah, terukur, dan memiliki dampak signifikan terhadap peningkatan etos kerja guru secara keseluruhan.

KESIMPULAN

Analisis deskriptif menunjukkan bahwa variabel *Distributed leadership* berada pada kategori sangat tinggi. Dimensi distribusi peran dan tanggung jawab menempati skor tertinggi, menandakan guru dan staf merasa dilibatkan aktif dalam pengambilan keputusan serta diberi kesempatan memimpin pada berbagai aspek sekolah. Namun, dimensi budaya komunikasi dan transparansi memperoleh skor terendah, sehingga masih perlu penguatan dalam komunikasi yang lebih terbuka terkait apresiasi dan penghargaan atas kinerja guru.

Variabel manajemen mutu sekolah juga berada pada kategori sangat tinggi, dengan evaluasi sebagai dimensi paling menonjol. Sekolah dinilai telah memiliki kebijakan evaluasi yang jelas, menjaga prosedur keamanan, dan menciptakan lingkungan belajar yang kondusif. Meski demikian, dimensi tindak lanjut menempati skor terendah, menunjukkan bahwa implementasi hasil evaluasi dalam praktik nyata masih kurang konsisten dan perlu

dingkatkan secara berkelanjutan.

Etos kerja guru di SPK berada pada kategori sangat tinggi, dengan dimensi komitmen terhadap pembelajaran siswa sebagai yang paling menonjol. Guru menunjukkan dedikasi tinggi dalam memberi umpan balik konstruktif dan mengimplementasikan nilai-nilai pendidikan dengan baik. Namun, dimensi kolaborasi dan kepemimpinan menjadi titik lemah, karena inisiatif untuk memimpin rekan sejawat serta keterlibatan dalam pengembangan kolektif masih kurang optimal.

Hasil analisis hubungan antar variabel memperlihatkan bahwa *Distributed leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap etos kerja guru. Semakin tinggi penerapan kepemimpinan terdistribusi, semakin meningkat pula motivasi, kesadaran diri, serta komitmen profesional guru. Dengan kata lain, model kepemimpinan ini mampu menciptakan lingkungan yang mendorong guru untuk bekerja dengan dedikasi lebih tinggi.

Manajemen mutu pendidikan SPK juga terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap etos kerja guru. Implementasi mutu yang baik mendorong guru lebih berkomitmen, disiplin, dan bertanggung jawab terhadap tugas pembelajaran. Sebaliknya, penurunan mutu pendidikan berpotensi menurunkan etos kerja guru, sehingga menunjukkan peran vital manajemen mutu dalam menjaga semangat kerja dan kualitas pembelajaran.

Selain itu, *Distributed leadership* terbukti berpengaruh positif terhadap manajemen mutu pendidikan SPK. Semakin terdistribusi peran kepemimpinan di sekolah, semakin baik pula kualitas manajemen mutu yang diterapkan. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan mutu pendidikan tidak hanya bergantung pada kepala sekolah, tetapi juga pada partisipasi aktif guru dalam pengambilan keputusan dan kolaborasi sehari-hari.

Secara simultan, *Distributed leadership* dan manajemen mutu pendidikan memberikan pengaruh signifikan terhadap etos kerja guru. Penerapan keduanya menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif, transparan, dan berbasis kualitas. Kombinasi ini menjadikan guru lebih bersemangat, loyal, dan inovatif dalam menjalankan tugas, sehingga mutu pendidikan di SPK dapat ditingkatkan secara berkelanjutan.

Hasil *Focus Group Discussion (FGD)* memperkuat temuan kuantitatif, bahwa etos kerja tinggi, manajemen mutu baik, dan kepemimpinan terdistribusi berkontribusi besar terhadap peningkatan kualitas pendidikan. Guru yang disiplin dan berdedikasi, ditambah dukungan manajemen yang transparan, mampu memperkuat proses pembelajaran dan menciptakan budaya kolaboratif. Kondisi ini mempertegas bahwa ketiga faktor saling mendukung dan membentuk ekosistem pendidikan yang lebih sehat.

Analisis *Fishbone* mengidentifikasi beberapa hambatan utama dalam optimalisasi kepemimpinan terdistribusi dan manajemen mutu. Di antaranya adalah kurangnya program pengembangan kepemimpinan bagi guru, keterbatasan sistem manajemen waktu, serta ketidakterpaduan kebijakan dengan kompetensi kepala sekolah dalam mengelola kurikulum *International Baccalaureate*. Minimnya evaluasi partisipasi guru dan ketiadaan indikator kinerja komprehensif turut memperlemah distribusi peran dan motivasi untuk berinovasi.

Sementara itu, hasil *Importance-Performance Map Analysis (IPMA)* menunjukkan bahwa beberapa indikator sudah berjalan baik dan perlu dipertahankan, seperti ruang kolaborasi guru dan komitmen yang diperkuat pimpinan. Namun, ada pula indikator yang penting tetapi performanya masih rendah, sehingga memerlukan perbaikan prioritas, khususnya pada aspek tindak lanjut mutu dan transparansi komunikasi. Dengan pemetaan ini, sekolah dapat fokus pada peningkatan indikator kunci yang paling berpengaruh terhadap mutu pendidikan dan etos kerja guru.

REFERENSI

- Akdemir, Ö. A., & Ayik, A. (2017). The impact of Distributed leadership behaviours of school principals on the organisational commitment of teachers. *Universal Journal of Educational Research*, 5(12B), 18-26. <https://doi.org/10.13189/ujer.2017.051402>
- Aldaihani, S. G. (2019). Distributed leadership applications in high schools in the State of Kuwait from teachers' viewpoints. *International Journal of Leadership in Education*, 23(3), 355–370. <https://doi.org/10.1080/13603124.2018.1562096>
- Amzat, I. H., Yanti, P. G., & Suswandari, S. (2022). Estimating the Effect of Principal Instructional and Distributed leadership on Professional Development of Teachers in Jakarta, Indonesia. *SAGE Open*, 12(3), 215824402211095. <https://doi.org/10.1177/21582440221109585>
- Andersen, D. (2012). Emotional intelligence and resilience as predictors of leadership in school administrators. *Journal of Leadership Studies*, 5(4), 20–30. <https://doi.org/10.1002/jls>
- Anjaya, C. (2017). *Sekolah Lokal Berkualitas Internasional Resep Jitu Mengelola Sekolah Internasional (Satuan Pendidikan Kerjasama)*. PSSDM.
- Antonakis, J., & David, V. D. (2012). The nature of leadership. In *Resonnel Psychology*.
- Archandar, T. A. (2010). Pengaruh etika kerja terhadap keterlibatan kerja dan implikasinya terhadap komitmen kerja, kepuasan kerja dan kinerja pekerjaan pada karyawan lembaga pendidikan tinggi. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*, 3, 27-52.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Handbook of human resource management practices* (13th ed.). Kogan Page. <https://doi.org/10.1177/030913258901300105>
- Avissar, I., Alkaher, I., & Gan, D. (2017). The role of Distributed leadership in mainstreaming environmental sustainability into campus life in an israeli teaching college. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 19(3), 518-546. <https://doi.org/10.1108/ijshe-07-2017-0105>
- Baker, D. P. (2020). The impact of education on economic growth and social mobility. *Journal of Education Policy*, 35(2), 137-150.
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Prentice Hall.
- Baqiah, S. (2018). The relationship between job satisfaction and work ethic with performance. *E-Jurnal Pendidikan Mutiara*, 3(1), 37-56.
- Bass, B. M. (2008). *Handbook of leadership theory, research, and managerial application* (9th ed.). Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. SAGE Publications.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2017). Leading with shared leadership. *Journal of Organisational Change Management*, 30(4), 540-554.
- Çoban, Ö., & Atasoy, R. (2020). Relationship between Distributed leadership, teacher collaboration and organisational innovativeness. *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)*, 9(4), 903. <https://doi.org/10.11591/ijere.v9i4.20679>
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2017). *Organizational behavior* (5th ed.). McGraw-Hill Education Limited.
- Cozoğlu, T., & Aslanargun, E. (2024). Educational administration: A systematic approach to organizational efficiency and effectiveness. *Journal of Educational Management*, 29(1), 22-45.
- Dewey, J. (1916). *Democracy and Education: An Introduction to the Philosophy of Education*. Macmillan.
- Drechsler, W. (2022). Rethinking educational administration: The critique of technocratic approaches. *Journal of Educational Sociology*, 38(2), 145-160.