BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Guru memiliki peran penting dan menempati posisi yang sangat strategis dalampenyelenggaraan pendidikan.Sumber daya manusia yang berkarakter dan memiliki kompetensimerupakan modal utama bagi kemajuan bangsa dan negara, dan hal ini dilakukan melalui pendidikan, sedangkan penyelenggaran pendidikan tidak akan berjalan baiktanpa kehadiran guru.Dengan demikian tidaklah berlebihan kiranya dikatakan bahwa masa depan bangsa dan negara ini dibebankan di pundak seseorang yang memiliki profesi guru.

Kualitas sumber daya manusia ditentukan oleh kualitas pendidikan yang pada akhirnya bersumber pada guru yang secara langsung melaksanakan proses pendidikan. Kondisi yang memprihatinkan terkait kualitas sumber daya manusia Indonesia menurut laporan Badan Program Pembangunan PBBtentang *HumanDevelopmentReport(HDR)* tahun2016, mencatat bahwa Indeks Pembangunan Manusia Indonesia pada peringkat 113 dari 188 negara di dunia, masuk dalam kategori menengah, turun dari sebelumnya 110[1],(https://gtk.kemdikbud.go.id/read-news/guru-penggerak).

Data lainnya indekssumber daya manusia *(Human Capital Index)* berdasarkan laporan Bank Dunia, 2018Indonesia menempati posisi 87 dari

[1]Sambutan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan padaPeringatan Hari Guru Nasional. 2019

157negara. Skor yang dimiliki indonesia adalah 0,53, dengan batas bawah 0,52dan batas atas 0,55. Dilihat pada konteks negara-negara Asia Tenggara, Indonesia masih kalah dari Malaysia bahkan Vietnam. Terkait kualitas pendidikan Indonesia, dari hasil studi PISA (*Program for International Student Assessment*), tahun 2015 Indonesia berada pada peringkat 62 dari 72 negara, atau berada pada 10 besar peringkat terbawah,kalah jika dibandingkan dengan negara tetangga seperti Vietnam[2]. (**Error! Hyperlink reference not valid.**).

Berdasarkan data tersebut disimpulkan bahwa penyelenggaraan pendidikan masih pada kategori yang rendah, Hal ini tidak bisa dipungkiri penyebabnya antara lain adalah kualitas kinerja guru yang rendah. Dalam kinerja guru yang rendah ini maka sumber daya manusia yang unggul akan sulit diwujudkan melalui pendidikan. Pada hakekatnya tujuan pendidikan itu menghasilkan sumber daya manusia yang unggul, beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab[3].

Peran pemerintah dalam penyelenggaraan pendidikan berkualitassecara nasional dapat dilihat seperti membuat peraturan perudangan yang berkaitan dengan peyelenggaraan pendidikan yang mampu menghasilkan sumber daya manusia yang unggul bagi masa depan bangsa dan negara. Pemerintah terus berupaya meningkatkan kualitas pendidikandengan kebijakan penting yaituperaturan perundangan tentang sistem pendidikan nasional, antara lain

---

[2] Sambutan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan padaPeringatan Hari Guru Nasional. 2019.

[3] Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional," Pemerintah Republik Indonesia, 2003.

menetapkan anggaran pendidikan nasional sebesar 20% dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara[4].

Penetapan anggaran pendidikan sebesar 20% dari APBN terbilang tinggi dan program ini sudah berjalan sekitar 10 tahun, akan tetapi hasil pendidikan yang berdampak pada meningkatnya kualitas sumber daya manusia, hasil pendidikan tidak sememuaskan sebagaimana yang diharapkan. Dalam hal ini tidak bisa dipungkiri bahwa guru tidak berhasil memberikan *output* pendidikan yang membanggakan, dengan kata lain dapat disimpulkan bahwa kinerja guru secara nasional adalah rendah.

Program sertifikasi guru yang berlangsungsekitar 15 tahun,diharapkan dapat berpengaruh terhadap peningkatankualitas pendidikan, namun hasilnya tidak sesuai sebagaimana tujuan sertifikasi itu sendiri, sertifikasi tidak mencerminkan apa-apa, tidak berdampak pada kinerja guru. Sertifikasihanyalah prosedural untukmendapatkantunjangan, setelah disertifikasi, guru tidak menjadi lebih profesional, padahal proses sertifikasi itu sendiri menggambarkan profesionalisme. Selain itu Hasil Uji Kompetensi Guru (UKG) tahun 2019, menunjukkan bahwa guru yang lulus dengan nilai minimal 80 tidak lebih dari 30%, artinya sekitar 70% guru mendapatkah hasil dibawah 80, hal ini dapat disimpulkan bahwa guru dalam kategori tidak kompeten, sehingga wajar kalauhasil kinerjanya rendah. Dapat disimpulkan bahwa sertifikasi tidak berpengaruh terhadap kinerja guru.

---

[4] Undang-Undang RI No.20 tahun 2003, *loc.cit*, h,.37.

Rendahnya kualitas sumber daya manusia berkaitan erat dengan kualitas pendidikan, sedangkan kualitas pendidikan dikategorikan masih rendah. Kualitas pendidikan tidak bisa dipisahkan secara *absolut*dengan kinerja guru. Rendahnya kinerja guru di seluruh tanah airtidak dapat dipisahkan juga dengan kinerja guru di Kota Denpasar. Hasil penilaian kinerja guru SD di Kota Denpasar terakait pelaksanaan pembelajaran sebagai berikut; guru yang membuat rencana pembelajaran 48,75% kategori rendah, yang menerapkan metode pembelajaran bervariasi56,25% tergolong cukup, yang melakukan pembelajaran secara sistimatis dan kontektual69,25% tergolong tinggi, yang menggunakan media pembelajaran53,00% tergolong cukup, yang menindaklanjuti hasil penilaian 72,25% tergolong cukup, sedangkan guru yang memiliki kompetensi profesional 44,75% tergolong kurang (Pengawas sekolah, 2019-2020)[5].

Berdasarkaan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja guru tergolong rendah, hal ini disebabkan karena fungsi pengawasan dan pembinaan kepada guru SD di Kota Denpasar belum berjalan baik dan konsisten, penyebab yang lain pada jumlah sekolah dasar cukup banyak yaitu 233 sekolah dengan jumlah guru 4.224 orang[6] (BPS Kota Denpasar, 2021). Sedangkan jumlah pengawas sangat sedikit karena beberapa orang telah memasuki masa purna tugas (pensiun) dan belum ada gantinya, sehingga menyebabkan pelaksanaan supervisi akademik kepada guru tidak berjalan baik apalagi ditambah fungsi supervisi

---

[5] Pengawas Sekolah Kota Denpasar, Hasil Penilaian Kinerja Guru Dan Kepala Sekolah Oleh Pengawas SD Di Kota Denpasar Periode Tahun 2019-2020.

[6] Badan Pusat Statistik Kota Denpasar. Kota Denpasar Dalam Angka (Denpasar: Municipality in Figures, 2021)

kepala sekolah yang tidak berjalan efektif, ditambah lagi sikap profesionalitas guru yang terlihat belum kuat.

Pemerintahtelah menetapkan peraturan perundangan tentang guru dan dosen yang didalam tercantum ketentuan yang menjadi persyaratan serta kewajiban guru untuk menjalankan tugas pokok dan fungsinya dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan. Dalam perundangan juga disebutkan bahwa guru adalahpendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikananak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah[7].

Selanjutnya untuk mewujudkan pendidikanyangdiamanahkan oleh peraturan perundangan dalam menyelenggaraan pendidikan dan kualitas guru,Menteri Pendidikan Nasional menetapkan peraturan tentang standar pengawas sekolahuntuk melakukan pembinaan kepada kepala sekolah dan guru[8], kemudian diterbitak juga peraturan tentang standar kepala sekolah[9], dan peraturan tentang standar kualifikasi dan kompetensi guru[10], serta paraturan tentang sertifikasi guru untuk meningkatkan kualitas kinerja guru[11], namum dengan regulasi yang demikian lengkap ini belum terlihat adanya peningkatan kinerja guru yang signifikan.

---

[7] Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru Dan Dosen."

[8] Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2007 Tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah, Vol. Вы12у, 2007, Http://Digilib.Unila.Ac.Id/4949/15.

[9] Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, vol. вы12у, 2007, http://digilib.unila.ac.id/4949/15.

[10] Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 Tentang Standar Kualifikasi Akademik Dan Kompetensi Guru," 2007, 1–31.

[11] Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2007 Tentang Sertifikasi Guru Dalam Jabatan, 2007.

Secara teoretik kinerja guru sangat menentukan keberhasilan pendidikan suatu negara. (Mulyasa, 1995 dalam Supardi, 2014) mengatakanpada berbagai kajian dan hasil penelitiannya menggambarkan peran strategis guru untuk mengantarkan keberhasilan pendidikan suatu negara, karena guru adalah pemimpin pembelajaran, fasilitator dan selaligus menjadi pusat inisiatif pembelajaran, karena itu guru harus senantiasa mengembangkan diri secara mandiri tidak selalu bergantung kepada kepala sekolah atau pengawas sekolah[12].

Guru profesional wajib memenuhi persyaratan dan standarisasi sesuai ketentuan yang ditetapkan pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi guruyaitu kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional[13].Adapun indikator guru professional antara lain; (1) Kemampuan merencanakan belajar mengajar, (2) Kemampuan melaksanakan kegiatan belajar mengajar (3) Kemampuan mengevaluasi dan menindaklanjuti hasil belajar[14]. Sejalan dengan hasil penelitian empirik oleh Buchari, (2018) bahwapenyelenggarakan pendidikan yang baik mewajibkan pemberian tugas pokok guru disesuaikan dengan standar yang ditetapkan dengan indikator sebagai berikut; mampu merencanakan pembelajaran, mampu melaksanakan

---

[12] Supardi, *Kinerja Guru*, ed. Oktivena @gmail.com, 2nd ed. (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2014).

[13] Permendiknas Nomor 16 Tahun 2007, *loc.cit.*

[14] Slameto. *Peningkatan Kinerja Guru Melalui Pelatihan beserta Faktor Penentunya*. *Artikel Jurnal Pedidikan.* diunduh 12 Desember 2020 dari https://www.researchgate.net/publication/322676521

pembelajaran, mampu melakukan hubungan dengan peserta didik, mampu melakukan penilian dan mampu menindaklajuti hasil penilaian[15].

Penyelenggaraan pendidikan dasardi Kota DenpasartercantumdalamRencana Strategis Pemerintah Kota DenpasarTahun 2016-2021 bidang pendidikan didalamnya tercantum program pembinaan dan pengembangan SD di Kota Denpaasaruntuk mencapai kualitas pendidikan mengacu pada StandarNasional Pendidikan[16].Pada tataran pelaksanaan, Dinas Pendidikan Kepemudaan dan Olahraga Kota Denpasar menetapkan visiyang berakar pada budaya bangsa[17]. Hal ini menunjukkan bahwa peran pemerintah Kota Denpasardalam meningkatkan kualitas guru SD di Kota Denpasaradalah sangat baik, namun hasilnya belum menunjukkan adanya peningkatan kinerja guru yang signifikan.

Laporan kinerja Dinas Pendidikan Kepemudaan Kota Denpasar Tahun 2019tentang Angka Partisipasi Kasar (APK) SD/MI Kota Denpasar mencapai 97,50% pada kategori sangat tinggi[18], namum pada laporan tersebut tidak tercantum penilaian kinerja guru SD di Kota Denpasar. Pada laporan tersebut dimuat prestasi siswa pada kompetisi akadmik dan non akademik menujukkan hasil yang baik. penyelenggaraan pendidikan di Kota Denpasartergolong sangat

---

[15] Agustini Buchari, "Peran Guru Dalam Pengelolaan Pembelajaran," *Jurnal Ilmiah Iqra'* 12, no. 2 (2018): 106, https://doi.org/10.30984/jii.v12i2.897.

[16] Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.

[17] Rencana Starategi Dinas Pendidikan Kepemudaan dann Olahraga Kota Denpasar. Tahun 2016-2021. (Denpasar: Disdikpora)

[18] Dinas Kota Denpasar, Pendidikan and Kepemudaan Dan, *Dinas Pendidikan Kepemudaan Dan Olahraga Kota Denpasar Jl. Mawar No. 6 Denpasar Telp. (0361) 247521*, 2019.

baik, tetapi laporan ini berbeda dengan fenomena di lapangan yang menunjukkan kinerja guru SD di Kota Denpasarmasih rendah.

Penomena yang berkaitan dengan kinerja guru yang rendah sebagaimana data yang telah diuraikan,jika diperhatikan dengan seksama dipengaruhi faktor internal seperti; motivasi kerja, kedisplinan, loyalitas, emosianal, komitmen organisai, kepuasan kerja, kesejahteraan dan lain-lain. Sedangkan faktor ekternalnyaantara lain; gaya kepemimpinan, budaya sekolah, supervisi akademik, iklim sekolah, peran pengawasan sekolah, sarana pembelajaran dan lain-lain.

Berkaitan penyelenggaraan pendidikan, kepala sekolah memilikikewenangandantanggung jawab untuk meningkatkankualitas pendidikan pada sekolah yang dipimpin,oleh karena itu kepala sekolah harus memiliki dasar-dasar dan syarat kepemimpinan yang memadahi[19] selain itu kepala sekolah harusmampumemberikan contoh ketauladanan dan semangat mengayomi, serta menggerakkan bawahanagar mau bekerja secara optimal denganikhlas serta tanggungjawab[20]. Selain itu kepala sekolah harus memperhatikan faktor-faktor penting dalam peningkatan kualitas, mampu melakukan perbaikandari kondisi yang ada untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Pada dasarnya peningkatan kualitas pendidikanberpangkal dari kepala sekolah yang berujung pada peningkatan kinerja guru[21].

---

[19] Kadir and Mulyadi, "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Sarana Prasarana, Dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru SMA," *Pembelajar: Jurnal Ilmu Pendidikan, Keguruan, Dan Pembelajaran* 3, no. 2 (2019): 69–75.

[20] Alvian Apriano, "Model Kepemimpinan Kristiani Berbasis Teologi Persahabatan," *Pengarah: Jurnal Teologi Kristen* 2, no. 2 (2020): 102–15, https://doi.org/10.36270/pengarah.v2i2.29.

[21] Muhamad Mu'iz Raharjo. *Manajemen Sumber Daya Manusia yang Unggul, Cerdas, & Berkarakter*. (Yogyakarta: Gava Media, 2011), h. 68.

Konsep kepemimpinan pelayan adalah dorongan yang timbul pada seorang pemimpin untuk melayani dan membantubawahannya dalam mewujudkan visi dan misi organisasi. (Greenleaf, 1977)mengatakanan bahwa kepemimpinan pelayan merupakan model kepemimpinan yang menempatkan orang lain, termasuk karyawan, pelanggan, dan masyarakat sebagai prioritas untuk dilayani[22].Kepalasekolah mempunyai peran strategis dalam mengimpelentasikan kepemimpinan pelayan guna mencapai tujuan pendidikan, dalam hal ini kepala sekolah perlu melakukan terobosan-terobosan dalam bidang pelayanan untuk meningkatkan kinerja guru.

Hasil penilaian terhadap kinerja kepala sekolah menunjukkan bahwa kepala sekolah menyusun visi dan misi melibat *stake holder* sekitar 58,50%, melaksanakanpengembangan kurikulum mencapai 69,25%, kategori cukup, membuat program jangka panjang, jangka menengah dan jangka pendek sebanyak 71,75%, yang memiliki program supervisi 50,75% kategori kurang dan pelaksanaan supervisitidak berkesinambungan, kepala sekolah membangun karakter guru belum berjalan secara konsisten, budaya disiplin dan ketertiban mencapai 79,50%tergolong cukup, namum belum konsisten diterapkan oleh semua warga sekolah[23].

Penelitian empirik terkait kepemimpinan antara lain dilakukan oleh Edeline Ersanko Pratiwi, Lusiana Idawati (2019), mengungkapkan bahwa kepemipinan pelayan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, dijelaskan

---

[22] Iswanto. *Pengaruh Kepemimpinan Pelayan terhadap Kinerja Guru*. (Jurnal Administrasi Kantor, P-ISSN: 2337-6694 E-ISSN: 2527-9769, 2017) h.157-172.

[23] Pengawas Sekolah Kota Denpasar, Hasil Penilaian Kinerja Guru Dan Kepala Sekolah Oleh Pengawas SD Di Kota Denpasar Periode Tahun 2019-2020

pula bahwa pemimpin mampu menggeraknan anggotanya untuk melaksanakan tugas dalam segala kondisi dan situasi. Kepemimpinan pelayan memberikan motivasi intrinsik dan memiliki pengaruh terhadap kinerja guru di sekolah[24]. Hal ini sejalan dengan penelitian Fx Sridyahyani et al (2016)[25],dan penelitian yang dilakukan oleh Yosua Cripinus Hariyon (2020) yang mengungapkan bahwa kepemimpinan pelayan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja[26], dengan demikian terlihat ada perbedaan antara hasil penelitian empiric dengan penilaian kinerja kepala sekolah yang dilakukan pengawas sekolah SD Kota Denpasar.

Selain itu budaya organisasisekolah dapat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja gurudalam melaksanakan tugas pembelajaran, suasana sekolah yang kondusif, budaya sekolah yang kuat akan manjamin para gurutermotivasi untuk meningkatkan kualitas pendidikansesuai tujuan pendikan yang tercantum dalam sistem pendidikan nasional. Pada tempat dan kondisi yang berbeda bahwa jaminan akan keamanan dan kenyamanan tempat kerja berpengaruh terhadap kinerja seseorang. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian empirik yang dilakukan oleh Zarvedi, Yusuf, Ibrahim (2016) tentang budaya

---

[24] Edeline Ersanko Pratiwi1, Lusiana Idawati. *Pengaruh Kepemimpinan pelayan terrhadap Kinerja Guru Sekolah Lentera Harapan Sangihe*. (Jurnal Nalar Pendidikan Volume 7, Nomor 1, 2019 ISSN: 2477-0515, 2019), h. 85-93.

[25] FX . Sridyahandayani, Endang dan Soewarto CT, "Pengaruh Kepemimpinan, Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah, Dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Di Gugus VII Kota Jayapura," *Jurnal MAPENDIK–Magister Manajemen Pendidikan Uncen* 03, no. 01 (2016): 11–21, http://ejournal.uncen.ac.id/index.php/MAPENDIK/article/view/857.

[26] Yosua Cripinus Hariyono and Fransisca Andreani, *"Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Di UD. Anugrah Mulya Rejeki*," Agora 8, no. 2 (2020): 1–14.

organisasi terhadap kinerja pegawai serta implikasinya pada kinerja sekretariat kabupaten PidieJaya[27].

Hasil penilaian tentang budaya organisasi sekolah di Kota Denpasar menunjukkan bahwa; kedisiplinan guru tergolong baik 88%, kemudian budaya sekolah berjalan dengan baik 92,00%. Adanya pembiasaan baik untuk berdoa sebelum dan selesai belajar, budaya sekolah terkait ketaatan pada tata tertibsekitar 79,50% tergolong baik, dapat dikatakan kegiatan kebersihan, ketertiban dan kesiplinan seluruh warga sekolah tergolong baik, ketaatan semua warga sekolah pada peraturan tergolong baik.

Kinerja guru juga dipengaruhi oleh motivasi kerja pada dasarnya berhubungan dengan kesadaran dan keinginan guruuntuk bekerja lebih baik seperti; keinginan untuk melakukan pembelajaran, keinginan memberikan dorongan kepada dirinya untuk melaksanakan tugas denganbaik, guru yang demikian memiliki kecenderungan untuk lebih kreatif dan inovatif dalam mengembangkan kemampuannya sebagai pendidik. Guru yang memiliki motivasi kerja yang baik tentunya kecenderungan memiliki etos kerja yang lebih baik dibandingkan dengan guru yang kurang memiliki motivasi kerja.

Hasil penilaian motivasi kerja guru SD di Kota Denpasartergolong cukup yaitu56,75%, berbeda dengan hasil penelitian empirik yang dilakukan oleh Herlambang, Gardjito, dan Al Nurtjahjono. (2016) bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Motivasi kerja merupakan variabel yang

---

[27] Zarvedi, Yusuf, Ibrahim.*Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Serta Implikasinya Pada Kinerja Sekretariat Kabupaten Pidie Jaya*. (Jurnal Perspektif Ekonomi Darussalam Volume 2 Nomor 2, 2016), ISSN. 2502-6976.

dominan berpengaruh terhadap kinerja. Pada penelitian tersebut diungkapkanbahwa karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi akan terdorong untuk bergiat menggunakan seluruh kemampuannya dalam bekerja[28].

Faktor internal lain yang menyebabkan rendahnya kinerja guruadalah kepuasan kerja. Kedaan tempat kerja yang kondusif dapat menjadikan guru memiliki rasa puas dengan organisasi, puas terhadap program sekolah dan puas juga terhadap peningkatan karirnya, sehingga kinerja guru semakin baik.Hasil penelitian yang dilakukan oleh Natalia Susanto,(2019) mengungkapkan bahwa motivasi kerja, kepuasan kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja[29].

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Septiani, Sunuharyo, Prasetya (2016) menunjukkan bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja[30].Demikian pula penelitian yang berkaitan dengan faktor yang mempengaruhi kinerja guru dilakukanoleh Greis M. Sendowet.al(2018)[31], penelitian yang dilakukan oleh Romadhon et.a (2019

---

[28] Herlambang, Gardjito, dan Al Nurtjahjono. *Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja* Karyawan. (Jurnal Administrasi Bisnis Vol. 13No.1, 2016|) administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id

[29] Susanto. *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Divisi Penjualan Pt Rembaka.* (Jurnal AGORA Vol. 7, No. 1, 2019), hh.

[30] Septiani, Sunuharyo, Prasetya. *Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Disiplin Kerja Dan Kinerja Karyawan.* (Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)Vol. 40 No.2, 2016), hh.276-289.

[31] Kembau JB, Greis M. Sendow Hendra N. Tawas.*"Pengaruh Keterlibatan Kerja Dan Kompetensi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Guru Sekolah Dasar Di Kecamatan Malalayang Kota Manado*," Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi 6, no. 4 (2018): 3428–37.

mengungkapkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja[32], sama halnya dengan hasil penelitian yang dilakukan Selain ini penelitian Ni Wayan Amriani et.al (2019) tentang peran kepuasan kerja yang memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja[33] dan terdapat pengaruh secara langsung dan tidak langsung antara variabel independen terhadap variabel dependen yang dimediasi oleh variabel mediasi memberikan pengaruh positif dan signifikan, tetapi ada juga peran variabel media yang tidak berpengaruh.

Hasil penelitian empirik yang dilakukan oleh Zulia Almaida Siregar (2020) diperoleh hasil bahwa komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadapkinerja guru [34], hal yang sama dilakukan oleh Hayati et.al (2020) tentang penelitian tentang komitmen organisasional guru menggunakan metode kuantitatif dengan jenis penelitian korelasional dengan populasi 44 orang, Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru[35].

Hasil penilaian kinerja berkaitan dengan komitmen para guru terhadap pengembangan sekolah tergolong cukup yaitu ada 60,00% yang aktif dalam kegiatan sedangkan guru yang memiliki kreatifitas ada 56,75% dari penilaian

---

[32] Ramadhoan, Jufri, and Jama'ah, "*Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi Guru, Manajemen Sekolah, Dan Pendidikan-Pelatihan Terhadap Kinerja Guru*," Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan 2, no. 1 (2019): 228–37.

[33] Ni Wayan Armiani and Made Surya Putra, *"Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Komitmen Organisasional Dimediasi Kepuasan Kerja di PT. Jaya Kusuma Sarana Bali*," E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana 8, no. 11 (2019): 6388, https://doi.org/10.24843/ejmunud.2019.v08.i11.p01.

[34] Rita Hayati, Yasir Arafat, and Artanti Puspita Sari, "Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru," *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan)* 5, no. 2 (2020): 100, https://doi.org/10.31851/jmksp.v5i2.3753.

[35] Zulia Almaida Siregar and Dedi Suhendro, "Pengaruh Disiplin Belajar, Kepribadian Dan Profesionalitas Guru Terhadap Kinerja Guru," *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan* 7, no. 2 (2019): 120–32, https://doi.org/10.21831/amp.v7i2.23714.

pengawas sekolah[36].Berkaitan data ini masih ada guru yang merasa bahwa profesinya kurang membanggakan sadangkan guru yang berusia di atas 40 tahun terdapat kecenderungan semangatnya menuruh terutama terhadap kegiatan sekolah untuk meningkat kualitas pendidikan. Terdapat perbedaan antara hasil penilaian tentang komitmen guru dengan hasil penelitian sebelumnya. Harusnya dengan komitmen organisasi yang terbentuk pada guru SD di Kota Denpasaar dapat meningkatkan kinerja, namun yang terjadi adalah kinerja guru masih tergolong rendah.

Berdasarkan uraiantersebut, terdapat perbedaan antara kajian teoretik dan hasil penelitian empirik sebelumnya dengan hasil penilaian kinerja guru SD di Kota Denpasar. Hasil penelitian empirik mengungkapkan bahwa kepemimpinan pelayan, budaya organisasi, motivasi kerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasional menunjukkan pengaruh positif dan sifnifikan terhadap kinerja guru, harusnya demikian juga penilaian kinerja guru, namun kinerja guru SD di Kota Denpasar masih rendah.

Dengan adanya perbedaan (gap) ini perlu dilakukan penelitian untuk mengujidanmengetahui pengaruh kepemimpinan pelayan, budaya organisasi, motivasi kerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja guru SD di Kota Denpasar. Selain itu penelitian ini bertujuan untuk memberikan bukti empirik tentang penyertaan variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasional yang mampu memediasi pengaruh secara tidak langsung kepemimpinan pelayan, budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja guru SD di Kota Denpasar.

---

[36] Pengawas Sekolah Dasar di Kecamatan Denpasar Timur, Denpasar Selatan. Denpasar Barat dan Denpasar Utara, 2020

Penelitian kuantitatif ini menggunakan teknik surveimenggunakan instrumen berupa kuesioner yang dibagikan kepada responden untuk mendapatkan data,selanjutnya dilakukan analisis data, mengkaji dan menjelaskan pengaruh secara langsung kepemimpinan pelayan, budaya, motivasi kerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja guru, selain itu mengkaji dan menjelaskan pengaruh secara tidak langsung kepemimpinan pelayan, budaya, motivasi kerjaterhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasional.

Variabel-variabel penelitian ini membentuk hubungan yang kompleks yaitu dibangun hubungan beberapa variabel dengan beberapa variabel independent, mungkin juga terdapat satu variabel berperan ganda artinya sebagai variabel independen pada satu hubungan, namum menjadi variabel dependen pada hubungan yang lain, mengingat adanya hubungan kausalitas. Kemudian setiap variabel membentuk variabel yang dibangun dari beberapa indikator. Demikian juda diantara variabel-variabel itu dapat berbentuk variabel tunggal yang diukur langsung dalam penelitian. Atas dasar masalah yang kompleks ini maka perlu dibuat model penelitian menggunakan teknik analisis *Structural Equation Modeling*dan*Partial Least Squares*(SEM PLS)

Kebaruan *(novelty)* penelitian ini adalah pembentukan model struktur yang dibuat untuk analisis menggunakan teknik*Structural Equation Modeling*dan*Partial Least Squares* (SEM PLS) yaitu membentuk formasi 321, untuk memprediksi pengaruh kepemimpinan pelayan (X1), budaya organisasi (X2) dan motivasi kerja (X3) terhadap kepuasan kerja (X4) dan komitmen organisasional (X5) serta

dampaknya terhadap kinerja guru (Y). Kebaruan lainnya adalah penyertaan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi penuh yang berhasil memediasi pengaruh secara tidak langsung kepemimpinan pelayan, budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja guru SD di Kota Denpasar.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan permasalahan yang diuraikanpada latar belakang,dilakukan identifikasi masalah sebagai berikut.

1) GuruSD di Kota Denpasaryang membuat rencana pembelajaran pada kategorirendah, sedangkan yang menerapkan metode pembelajaran bervariasidanmenggunakan media pembelajaran tergolong cukup.
2) Guru SD di Kota Denpasarmengalami kesulitan menerapkan model pembelajaran kontektual sesuai dengan keadaan di sekitar siswa.
3) Guru SD di Kota Denpasaryang memiliki kompetensi profesional pada kategori rendah, penguasaan materi dan melakukan penelitian tindakan kelasjuga tergolong rendah.
4) Kepala sekolah yang membuat program jangka panjang, jangka menengah dan jangka pendekpada kategori baik.
5) Kepala sekolah menetapkan visi dan misi melibatkan*stake holder*tergolong cukup, namun sosialisasi visi misi belum secara menyeluruh pada semua warga sekolah.
6) Kepala sekolah yang memiliki program supervisiakademik tergolong cukup, namun pelaksanaan supervisi tidak berkesinambungan.

7) Kepedulian kepala sekolah dalam membentuk karakter guru dan siswa berjalan cukup baik, namuntidak berjalan konsisten.
8) Budaya organisasi diterapkan oleh warga sekolah pada kategori baik, terlihat kondisi sekolah cukup bersih, tertib, aman dan kondisif.
9) Motivasi kerja guru SD di Kota Denpasar tergolong cukup namun yang termotivasi meningkatkan kompetensinya masih rendah.
10) Komitmen guru SD di Kota Denpasardalam menjalankan tugas tergolong cukup, namum keterlibatan dan kepedulian pada kegiatan pengembangan sekolah tergolongrendah.

1.3 Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah disebutkan di atas, untuk memudahkan dalam menjelaskanketerkaitan antar variabel pada penelitian inisebagai berikut.

1) Kepemimpinan pelayan (X_1) berkaitan dengankepuasan kerja (X_4), komitmen organisasional (X_5) dan kinerja guru (Y).
2) Budaya organisasi (X_2) berkaitan dengan kepuasan kerja (X_4), komitmen organisasional (X_5) dan kinerja guru (Y).
3) Motivasi kerja (X_3) berkaitan dengan kepuasan kerja (X_4), komitmen organisasional (X_5)dan kinerja guru (Y).
4) Kepuasankerja (X_4) berkaitan dengan kinerja guru (Y).
5) Komitmen orgaanisasional (X_5) berkaitan dengan kinerja guru (Y).

Berdasarkan hal tersebut pembatasan masalah penelitian ini adalah; kepemimpinan pelayan, budaya organisasi, motivasi kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kinerja guru SD di Kota Denpasar.

1.4 Rumusan Masalah

Secara umum penelitian ini belum dapat diketahui konstlelasi model struktural variabel laten yang paling direkomendasikan berdasarkan hasil uji empirik. Oleh karena itu dalam penenelitian ini ditetapkan perumusan masalah sebagai berikut.

1) Apakah kepemimpinan pelayan berpengaruh secara langsung positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja?
2) Apakah kepemimpinan pelayan berpengaruh secara langsungpositif dan signifikan terhadap komitmen organisasional?
3) Apakah kepemimpinan pelayan berpengaruh secara langsungpositif dan signifikan terhadap kinerja guru?
4) Apakah budaya organisasi berpengaruh secara langsungpositif dan signifikanterhadap kepuasan kerja guru?
5) Apakah budaya organisasi berpengaruh secara langsungpositif dan signifikanterhadap komitmen organisasional?
6) Apakah budaya organisasi berpengaruh secara langsung positif dan signifikanterhadap kinerja guru?
7) Apakah motivasi kerja berpengaruh secara langsungpositif dan signifikanterhadap kepuasan kerja guru?

8) Apakah motivasi kerja berpengaruh secara langsungpositif dan signifikanterhadap komitmen organisasional?
9) Apakah motivasi kerja berpengaruh secara langsungpositif dan signifikanterhadap kinerja guru?
10) Apakah kepuasan kerja berpengaruh secara langsungpositif dan signifikanterhadap kinerja guru?
11) Apakah komitmen organisasional berpengaruh secara langsungpositif dan signifikan terhadap kinerja guru?
12) Apakah kepemimpinan pelayan berpengaruh secara tidak langsung positif dan signifikan terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja?
13) Apakah budaya organisasi berpengaruh secara tidak langsung positif dan signifikan terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja?
14) Apakah motivasi kerja berpengaruh secara tidak langsung positif dan signifikan terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja?
15) Apakah kepemimpinan pelayan berpengaruh secara tidak langsung positif dan signifikan terhadap kinerja guru melalui komitmen organisasional?
16) Apakah budaya organisasi berpengaruh secara tidak langsung positif dan signifikan terhadap kinerja gurumelalui komitmen organisasional?
17) Apakah motivasi kerja berpengaruh secara tidak langsung positif dan signifikan terhadap kinerja guru melalui komitmen organisasional?
18) Apakah model persamaan struktural dengan PLS dapat memprediksi secara kuat pengaruh kepemimpinan pelayan, budaya organisasi, motivasi kerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja guru?

1.5 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh kepemimpinan pelayan, budaya organisasi, motivasi kerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja guru SD di Kota Denpasar. Sedangkan tujuan khusus secara rinci sebagai berikut.

1) Menganalisisdan menjelaskan pengaruhsecara langsung positif dan signifikan kepemimpinan pelayanterhadap kepuasan kerja.
2) Menganalisisdan menjelaskan secara langsung pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan pelayan terhadap komitmen organisasional.
3) Menganalisisdan menjelaskan pengaruhsecara langsung positif dan signifikan kepemimpinan pelayanterhadap kinerja guru.
4) Menganalisisdan menjelaskan pengaruhsecara langsung positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru.
5) Menganalisisdan menjelaskan pengaruhsecara langsung positif dan signifikan budaya organisasi terhadap komitmen organisasional.
6) Menganalisisdan menjelaskan pengaruhsecara langsungpositif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja guru.
7) Menganalisisdan menjelaskan pengaruh secara langsung positif dan signifikan motivasi kerjaterhadap kepuasan kerja guru.
8) Menganalisis dan menjelaskan pengaruh secara langsung positif dan signifikan motivasi kerjaterhadap komitmen organisasional guru.
9) Menganalisisdan menjelaskan pengaruh positif dan signifikan secara langsung motivasi kerjaterhadap kinerja guru.

10) Menganalisisdan menjelaskan pengaruhsecara langsung positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja guru.
11) Menganalisisdan menjelaskan pengaruhsecara langsung positif dan signifikan komitmen organisasionalterhadap kinerja guru.
12) Menganalisisdan menjelaskan pengaruh secara tidak langsung positif dan signifikan kepemimpinan pelayanterhadap kinerja gurumelalui kepuasan kerja.
13) Menganalisisdan menjelaskan pengaruh secara tidak langsungpositif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja.
14) Menganalisisdan menjelaskan pengaruh secara tidak langsungpositif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja.
15) Menganalisisdan menjelaskan pengaruh secara tidak langsung positif dan signifikan kepemimpinan pelayan terhadap kinerja gurumelalui komitmen organisasional.
16) Menganalisisdan menjelaskan pengaruh secara tidak langsungpositif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja gurumelalui komitmen organisasional.
17) Menganalisisdan menjelaskan pengaruh secara tidak langsungpositif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja gurumelalui komitmen organisasional.
18) Mengkaji dan menjelaskan kekuatan Model Persamaan Struktural dengan PLSmemprediksi pengaruh kepemimpinan pelayan, budaya organisasi, motivasi kerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja guru

1.6 Signifikansi Penelitian

Hasil penelitian tentang pengaruh kepemimpinan pelayan, budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja guru dengan melibatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi dapat memberikan manfaat yang siginfikan bagi pemangku kepentingan baik secara teoritis maupun secara praktis sebagai berikut.

a. Secara Teoritis

1) Hasil penelitian ini memberikan manfaat yang signifikan bagi perkembangan ilmu pendidikan dan dapat menambah khasanah keilmuan dalam bidang pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dalam rangka meningkatkan kinerja guru.
2) Hasil penelitian ini dapat memperkuat teori yang berkaitan manajemen pendidikan seperti; teori manajemen sumber daya pendidikan, teori kepemimpinan, teori budaya organisasi, teori motivasi dan teori komitmen organisasional serta strategi untuk meningkatkan kinerja guru.
3) Hasil penelitian ini juga dapat dipergunakan sebagai refrensi bagi peneliti berikutnya dalam menentukan variabel yang berpengaruh secara langsung dan secara tidak langsung positif dan signifikan terhadap kinerja gurusesuai kearifan lokal.

b. Secara Praktis

1) Hasil penelitian dapat menjadi masukan dan rekomendasi kepada pemerintah dalam hal ini Dinas PendidikanKepemudaan dan Olahraga

Kota Denpasardan yayasan penyelenggara pendidikanswasta untuk meningkatkan kinerja guru.

2) Hasil penelitian ini sangat berguna bagi sekolah, berkaitan pentingnya menerapkankepemimpinanpelayan, menciptakan budaya organisasi dengan memperhatikan motivasi kerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasional untuk meningkatkan kinerja guru.

3) Hasil penelitian ini sangat bermanfaat bagi guru unttuk mendukung budaya sekolah, menaati peraturan sekolah, menguatkan kembali motivasi kerja dan komitmen yang tinggiselama melaksanakan tugas di sekolah.

4) Model persamaan struktural dengan PLS yang dibuat sebagai modifikasi yang sudah ada akan memberi manfaat yang signifikan dalam menganalisis data penelitian yang rumit sekalipun tanpa memperhatikan bagaimana kondisi sebaran datanya.