

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki kontribusi yang sangat menentukan keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dalam memberikan pelayanan publik sesuai tugas pokok dan fungsinya. Kualitas layanan sangat ditentukan oleh pemahaman ASN tentang ruang lingkup kerja dan layanan yang diberikan serta kompetensi yang dimiliki ASN dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Peningkatan kualitas layanan menjadi hal penting untuk selalu ditekankan dalam pelaksanaan tugas ASN sehingga peningkatan kompetensi ASN menjadi hal yang penting dan mutlak harus dilakukan agar membantu terciptanya layanan yang berkualitas. Peningkatan kompetensi ASN salah satunya dapat dicapai melalui penyelenggaraan pelatihan. Hal ini sesuai dengan pernyataan yang tertuang dalam Peraturan Menteri Agama Nomor 19 Tahun 2020 tentang Penyelenggaraan Pelatihan Sumber Daya Manusia (SDM) Kementerian Agama yang menjelaskan penyelenggaraan pelatihan SDM bertujuan untuk mengembangkan kompetensi SDM Kementerian Agama yang mencakup pegawai negeri sipil, pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja, pegawai non pegawai aparatur sipil negara dan masyarakat. Pengembangan kompetensi adalah sebuah proses memenuhi kebutuhan kompetensi SDM sesuai dengan tuntutan standar kompetensi jabatan dan rencana pengembangan karier (Kemenag, 2020).

Guru merupakan bagian SDM Kementerian Agama yang mendapatkan prioritas untuk mendapatkan layanan peningkatan kompetensi. Hal ini dikarenakan jumlah guru di kementerian agama sangat banyak dan tersebar di seluruh Kementerian Agama Kabupaten/Kota di Indonesia. Guru-guru Kementerian Agama bertugas memberikan layanan pendidikan pada madrasah dan sekolah berbasis pendidikan agama sehingga secara kualitas mereka harus disiapkan untuk dapat melaksanakan pembelajaran secara lebih maksimal. Disadari atau tidak kualitas pendidikan sangat ditentukan oleh kualitas guru, sehingga guru menjadi ujung tombak penentu kualitas pendidikan baik pendidikan dasar maupun pendidikan menengah. Oleh karena itu guru perlu ditingkatkan kompetensinya melalui kegiatan pengembangan diri dalam bentuk pelatihan, *workshop*, kursus, orientasi yang berkaitan dengan peningkatan keprofesionalan guru ataupun kegiatan kolektif guru dalam bentuk kegiatan Kelompok Kerja Guru (KKG) atau Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP). Kegiatan pengembangan diri ini diharapkan dapat meningkatkan pemahaman dan kinerja guru dalam memenuhi kompetensi guru mencakup: 1) kompetensi kepribadian, 2) kompetensi sosial, 3) kompetensi pedagogi dan 4) kompetensi profesional (Jamin, 2018). Pernyataan ini didukung oleh Ardika Yasa et al. (2023) dalam penelitiannya yang menegaskan peningkatan kompetensi dan kinerja guru dapat dilakukan melalui mengikutsertakan guru-guru dalam kegiatan pelatihan (Ardika Yasa et al., 2023). Kompetensi-kompetensi ini wajib dimiliki oleh seorang guru untuk mengaktualisasikan tugasnya sebagai seorang pendidik.

Balai Diklat Keagamaan adalah salah satu satuan kerja Kementerian Agama yang bertugas melaksanakan kegiatan pengembangan kompetensi dalam bentuk pelatihan bagi pegawai dan *stakeholder* di bawah naungan Kementerian Agama. Balai Diklat Keagamaan berkedudukan di daerah mempunyai tugas menyelenggarakan pelatihan administrasi, pelatihan teknis pendidikan dan pelatihan teknis keagamaan bagi SDM di wilayah kerja dengan berpedoman pada kebijakan kepala Badan Penelitian dan Pengembangan dan Pendidikan dan Pelatihan (Badan Litbang dan Diklat) Kementerian Agama. Balai Diklat Keagamaan Denpasar adalah salah satu unit pelaksana teknis di daerah yang bertugas menyelenggarakan kegiatan pengembangan kompetensi bagi pegawai ASN dan non ASN di bawah Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Bali, Nusa Tenggara Barat (NTB) dan Nusa Tenggara Timur (NTT). Kegiatan pelatihan yang direncanakan bisa diselenggarakan dengan pola Pelatihan Reguler, Pelatihan di Tempat Kerja (PDTK), Pelatihan di Wilayah Kerja (PDWK) dan Pelatihan Jarak Jauh (PJJ). Sebagian besar SDM yang berkesempatan mendapatkan pelatihan berasal dari jabatan fungsional guru, karena jumlah guru-guru kementerian agama sangat banyak dan tersebar di seluruh wilayah kerja pada satuan kerja madrasah mencakup Madrasah Ibtidaiyah (MI), Madrasah Tsanawiyah (MTs) Madrasah Aliyah (MA) dan sekolah-sekolah berbasis agama.

Peserta pelatihan yang sudah mengikuti pelatihan diharapkan meningkat kompetensinya, baik dari aspek sikap, pengetahuan dan keterampilan. Kompetensi keterampilan merupakan sasaran paling utama yang ingin ditingkatkan dalam diri peserta pada saat mendapatkan pelatihan. Berdasarkan Petunjuk Pelaksanaan Pelatihan

Penyelenggaraan Pelatihan pada Badan Penelitian dan Pengembangan dan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Agama yang tersedia pada Keputusan Kepala Badan Penelitian dan Pengembangan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Agama Nomor 67 Tahun 2021 dinyatakan bahwa pembobotan evaluasi pelatihan dikontribusi paling besar dari aspek keterampilan, yaitu sebesar 50% kemudian dilanjutkan berturut-turut oleh aspek pengetahuan sebesar 30% dan sikap sebesar 20% (Badan Litbang dan Diklat Kemenag, 2021). Hasil evaluasi ini menjadi dasar untuk penentuan kelulusan peserta pelatihan. Berdasarkan uraian ini dapat dikatakan bahwa penyelenggaraan pelatihan lebih memfokuskan pada peningkatan kompetensi keterampilan. Kemampuan peserta pelatihan untuk mengimplementasikan pengetahuan yang sudah dimiliki dan dikuatkan dengan pengetahuan teknis selama pelatihan menjadi hal penting yang harus dicapai. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja merupakan target utama yang ingin ditingkatkan dalam diri peserta dilihat dari nilai keterampilan sebagai ukurannya.

Kinerja guru berkaitan dengan kompetensi yang dikuasai guru dalam melaksanakan tugasnya yang dijabarkan dalam bentuk hasil kerja (Hafitriani, 2021). Kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja atau prestasi kerja seseorang atau organisasi dengan menampilkan, melakukan, menggambarkan dan menghasilkan suatu hal baik bersifat fisik ataupun non fisik sesuai petunjuk dan tugasnya yang didasari oleh sikap, pengetahuan, keterampilan dan motivasi (Hutasuhut & Hanu, 2018). Kompetensi pedagogi sebagai aspek pengukuran kinerja guru harus mendapat atensi dan penguatan sehingga guru-guru dapat menyelenggarakan kegiatan pembelajaran secara berkualitas. Ada enam target yang dibentuk dalam aktualisasi pedagogi ini

antara lain: Pertama, pengetahuan dan kearifan yang meliputi memupuk rasa ingin tahu, kecintaan untuk belajar, keterbukaan, kecerdikan, kecerdasan sosial, wawasan dan perspektif. Kedua, mengembangkan keberanian yang mencakup ketegaran, keuletan, integritas dan ketulusan. Ketiga, humanisme yang mencakup keutamaan, kemurahan hati dan kemampuan mencintai dan dicintai. Keempat, keadilan yang di dalamnya mencakup kemampuan beradaptasi dalam lingkungan, semangat egalitarian dan kepemimpinan. Kelima, kesederhanaan yang meliputi kemampuan mengendalikan diri, kehati-hatian dan kerendahan hati. Keenam, spiritualitas yang mencakup kemampuan mengapresiasi keindahan, bersyukur, memelihara harapan, memaafkan, rasa humor dan antusiasme. Pemaknaan pedagogi sebagai pembelajaran yang mengeksplorasi kelebihan dan mengelaborasi kelemahan dasar dapat diaktualisasikan dengan cara ini sehingga dapat menyantuni karakter unik individu sekaligus membentuk komunitas pembelajar yang bergelimang nilai serta bermandikan makna (*meaningful*) (Yudana, 2024).

Kinerja guru berkaitan dengan kemampuan guru dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini sesuai dengan pernyataan Muspawi (2021) yang menyatakan bahwa kinerja guru adalah suatu kondisi yang menunjukkan kemampuan guru dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya di sekolah selama melakukan aktivitas pembelajaran dan dapat memberikan dorongan serta pengaruh kepada peserta didik agar tujuan pembelajaran dapat tercapai dan berjalan dengan baik sesuai dengan yang diharapkan yang ditunjukkan dalam penampilan, perbuatan dan prestasi kerjanya (Muspawi, 2021). Hal yang sama dinyatakan oleh Rothwell dan

Kazanas (2003) bahwa kinerja adalah seberapa baik seseorang menampilkan pekerjaannya sesuai dengan deskripsi pekerjaannya selama periode waktu tertentu (Rothwell & Kazanas, 2003). Pernyataan ini diperkuat oleh Mathis dan Jackson (2010) yang menyatakan bahwa kinerja adalah pencapaian kerja seseorang sesuai dengan deskripsi pekerjaannya yang mengandung unsur penugasan, kewajiban dan tanggung jawab kerja (Mathis & Jackson, 2010).

Kinerja adalah kuantitas, kualitas dan waktu hasil kerja pada saat menjalankan tugas (Sanders & McCormick, 1993). Menurut Newstrom (2007) bahwa kinerja tidak hanya menekankan pada usaha yang dilakukan tetapi juga pada hasil yang dicapai (Newstrom, 2007). Kinerja juga merupakan unjuk kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai guru dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Sjamsuri & Mulyani, 2019). Pernyataan ini didukung oleh Sanders dan McCormick (1993) yang menyatakan bahwa kinerja mencakup kuantitas, kualitas dan waktu hasil kerja saat menjalankan tugas (Sanders & McCormick, 1993). Pernyataan senada disampaikan oleh Muspawi (2021) bahwa kinerja merupakan suatu bentuk hasil kerja yang ditunjukkan melalui penampilan, perbuatan dan prestasi kerja berdasarkan pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap yang dimiliki oleh individu (Muspawi, 2021).

Guru diharapkan dapat meningkatkan kinerjanya melalui peningkatan kompetensi-kompetensi yang melekat dalam tugas pokok dan fungsinya sebagai seorang pengajar. Guru senantiasa diharapkan terlibat aktif mengembangkan profesionalismenya sehingga dapat memberikan layanan pembelajaran yang lebih

maksimal. Guru yang memiliki partisipasi yang kurang aktif dalam pengembangan profesionalismenya diyakini memiliki kinerja yang kurang memuaskan saat pembelajaran di kelas (Suwartono & Nitiasih, 2020). Selain itu guru seyogyanya dapat menunjukkan perilaku positif sebagai bentuk implementasi kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial yang stabil dan bijak dalam segala keadaan. Adanya produktivitas yang tinggi, selalu bersemangat dalam bekerja, mempunyai inisiatif ketika mengalami kesulitan dalam bekerja, menumbuhkan kreativitas dalam bekerja dan bertanggung jawab pada pekerjaan untuk mencapai target kerja berpengaruh terhadap kinerja guru (Jaya, 2022). Berbagai upaya dilakukan untuk meningkatkan kinerja guru antara lain dengan menerapkan kedisiplinan kerja bagi guru yang diukur melalui indikator ketepatan waktu hadir saat jam kerja, ketepatan waktu menyelesaikan tugas dan izin apabila tidak masuk kerja (Trisnowati, 2019). Meningkatnya kedisiplinan guru dalam pembelajaran akan meningkatkan kualitas layanan pembelajaran kepada peserta didik.

Namun, faktanya berdasarkan informasi awal pelatihan yang dilaksanakan oleh Balai Diklat Keagamaan Denpasar didapatkan bahwa terdapat beberapa peserta pelatihan yang memiliki kinerja rendah. Hal ini dapat dilihat dari kedisiplinan saat mengikuti pelatihan, pengumpulan tugas dan perolehan skor penugasan. Pernyataan tentang rendahnya kinerja guru ini didukung oleh pernyataan yang disampaikan oleh Sernalia (2015) bahwa ciri-ciri guru dengan kinerja yang rendah yaitu masih ada guru yang melanggar tata tertib sekolah dan kurang disiplin hadir di sekolah serta kurang disiplin dalam merencanakan pembelajaran. Rendahnya kinerja guru dari sisi

kedisiplinan pada saat mengikuti pelatihan dapat dilihat dari masih adanya beberapa orang guru yang sering terlambat hadir pada saat memulai pembelajaran. Hasil observasi selama pembelajaran memperlihatkan terdapat beberapa peserta pelatihan yang sering terlambat masuk kelas, sering ijin ke belakang serta mendahului teman-temannya untuk beristirahat. Penetapan tentang kedisiplinan sebenarnya sudah tertulis di panduan pelatihan dan disampaikan kepada seluruh peserta pelatihan sebelum pelaksanaan pelatihan, namun belum bisa terimplementasi secara optimal. Rendahnya kinerja peserta pelatihan dari sisi waktu pengumpulan tugas dapat dicermati dari masih banyak peserta pelatihan yang terlambat mengumpulkan tugas meskipun sebenarnya sudah diinformasikan batas akhir pengumpulan tugasnya. Berdasarkan data yang terekam di *Learning Management Systems* (LMS) pelatihan Balai Diklat Keagamaan Denpasar, sebanyak 8 orang dari 29 peserta pelatihan Multimedia Pembelajaran XIV mengalami keterlambatan pengumpulan tugas. Namun dengan adanya penguatan motivasi dari fasilitator dan saling kerja sama, saling membantu serta saling mengingatkan sesama peserta pelatihan akhirnya tugas-tugas dapat terkumpulkan semuanya. Rendahnya kinerja peserta pelatihan dapat dilihat dari kualitas tugas yang dihasilkan peserta Pelatihan Penelitian Tindakan Kelas (PTK) pola baru yang dilaksanakan di Kementerian Agama Kabupaten Jembrana, Buleleng dan Karangasem. Berdasarkan hasil pengamatan hasil karya peserta selama pelatihan, hanya 3 dari 15 peserta pelatihan yang mendapatkan bimbingan secara khusus yang dapat menyajikan kualitas produk berupa proposal PTK secara lebih maksimal. Sebanyak 3 proposal sudah dapat menyajikan latar belakang yang jelas tentang pentingnya mengangkat

permasalahan tersebut dan sudah dilengkapi dengan data-data yang mendukung. Sisanya, masih banyak yang belum bisa menyajikan urgensi dan data-data pendukung latar belakang secara optimal. Perumusan masalah yang dibuat peserta menunjukkan, hanya 6 peserta dari 15 peserta pelatihan yang dapat merumuskan masalah secara jelas dari variabel masalah dan variabel tindakan yang diangkat. Sisanya 9 peserta pelatihan belum mampu merumuskan masalah secara jelas. Perumusan kajian teori dan penelitian terdahulu yang dibuat oleh peserta menunjukkan hanya 5 peserta pelatihan yang dapat menuliskan kajian teori dan penelitian terdahulu yang sesuai variabel penelitian, sisanya masih banyak yang kurang relevan dengan variabel masalah dan tindakan. Berdasarkan hasil curah pendapat dengan peserta pelatihan tentang pemahaman mereka membuat proposal PTK, beberapa peserta pelatihan menyatakan bahwa mereka belum pernah membuat proposal PTK dan belum pernah mengikuti pelatihan PTK sehingga pemahamannya tentang PTK masih terbatas. Mereka hanya berusaha memahaminya dari informasi teman sejawat yang sudah pernah membuat proposal PTK. Sebagian besar proposal PTK yang dibuat belum bisa menggambarkan kesesuaian tujuan penelitian dengan teknik dan alat pengumpulan data yang dipergunakan. Penjelasan kegiatan dalam prosedur PTK juga belum disajikan secara rinci pada aspek - aspek kegiatan serta belum mampu menggambarkan kesinambungan kegiatan antar siklus. Kondisi ini mengindikasikan bahwa masih banyak guru yang memiliki kinerja rendah dan memerlukan bimbingan lebih lanjut. Hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Dewi et al. (2024) menunjukkan meskipun banyak upaya dilakukan untuk meningkatkan kualitas pengajaran, namun berbagai

permasalahan yang dihadapi oleh guru sering kali menghambat pencapaian tersebut. Permasalahan tersebut dapat berasal dari faktor internal seperti motivasi, keterampilan profesional dan faktor eksternal seperti kebijakan pendidikan, fasilitas sekolah dan dukungan sosial (Dewi et al., 2024).

Banyak faktor yang memengaruhi kinerja individu dalam melaksanakan tugasnya. Keefektifan kinerja individu dapat disebabkan oleh faktor-faktor seperti kecerdasan, keterampilan, sikap, kepribadian, kapasitas belajar, motivasi, stres, peran, kepuasan dan lainnya (Tewal et al., 2017). Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja individu mencakup: (1) kemampuan individual, (2) usaha yang dicurahkan dan (3) dukungan organisasi (Mathis & Jackson, 2010). Menurut Newstrom (2007) kinerja (*human performance*) dipengaruhi oleh faktorkemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*) (Newstrom, 2007). Kinerja seseorang adalah hasil interaksi antara kemampuan (*ability*) dengan motivasi (*motivation*) yang dimilikinya dalam organisasi sedangkan motivasi (*motivation*) adalah hasil dari sikap (*attitude*) yang merespons situasi tertentu (*situation*) seperti kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi (Newstrom, 2007).

Penjelasan di atas menegaskan bahwa sikap adalah salah satu faktor yang memengaruhi kinerja guru dalam organisasi. Pernyataan ini dikuatkan lagi oleh Sule dan Priansa (2018) bahwa sikap adalah salah satu faktor sangat memengaruhi kinerja guru dalam organisasi (Sule & Priansa, 2018). Sikap dapat terbentuk dari aturan yang disepakati secara bersama-sama. Semakin tinggi tingkat sikap disiplin individu maka kinerjanya juga akan semakin tinggi (Karim, 2019). Penelitian relevan lainnya juga

menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara sikap profesional guru terhadap kinerja guru sekolah dasar di gugus IV Kecamatan Sukasada dengan koefisien korelasi sebesar 0,401. Semakin positif sikap guru terhadap profesinya, semakin baik kinerjanya (Sugiarta et al., 2017). Sikap dan karakter lahir dari pembiasaan yang dilakukan secara berulang-ulang dan mengandung nilai-nilai spiritual atau nilai sosial yang lahir dari komitmen untuk disepakati secara bersama dalam sebuah komunitas. Pembentukan sikap yang positif merupakan tujuan dari pendidikan karakter yang dapat didefinisikan sebagai kolaborasi antara pengetahuan, perasaan dan tindakan. Hal ini menyangkut penerapan pengetahuan seseorang yang dipandu oleh perasaan dan nilai-nilai moral untuk menunjukkan tindakan yang bermanfaat baik secara individu maupun kolektif (Aryati et al., 2023).

Karakter dalam proses pendidikan dibangun atas nilai, norma dan moralitas yang dikuatkan oleh ajaran-ajaran yang terkandung di dalam kitab suci. Pengkajian nilai etika dalam kitab suci diharapkan dapat menjadi suatu landasan penguatan karakter (Gunada et al., 2023). Seseorang yang ada dalam sebuah komunitas terikat oleh aturan-aturan yang berlaku di dalamnya. Segala bentuk perilaku didasarkan pada aturan yang disepakati bersama. Ketika perilaku tersebut dilakukan secara berulang-ulang maka akan menjadi pembiasaan. Pembiasaan yang terus dilakukan secara berulang-ulang dalam waktu yang lama akan menjadi sebuah budaya. Jika setiap individu memahami bahwa dirinya bagian dari lingkungan organisasi, maka ia akan berusaha berperilaku sesuai dengan pembiasaan dan budaya yang berlaku sehingga suasana harmonis dapat diwujudkan. Suasana lingkungan kerja yang harmonis akan

mendukung seseorang untuk bisa berkinerja secara optimal (Djafar et al., 2021). Penerapan pendekatan pembelajaran yang harmonis, damai dan terintegrasi dengan lingkungan sangat diperlukan karena dapat memberdayakan peserta untuk berkontribusi pada terciptanya komunitas yang harmonis (Nitiasih, et al. 2025). Hal inilah yang mendasari pentingnya mengangkat variabel sikap kerja yang dijiwai oleh nilai-nilai kearifan lokal Bali dalam konteks pelatihan untuk diuji pengaruhnya terhadap kinerja peserta pelatihan karena ada irisan indikator sikap kerja yaitu sikap budaya kerja, keterlibatan kerja dan komitmen organisasi dengan indikator sikap kerja perspektif kearifan lokal Bali yang menekankan pentingnya kebersamaan dan keharmonisan.

Tri Hita Karana adalah terminologi Hindu dan kearifan lokal Bali yang dipergunakan sebagai rujukan dalam menciptakan keharmonisan yang terdiri dari: 1) *parahyangan*, yaitu keharmonisan hubungan manusia dengan tuhan, b) *pawongan*, yaitu keharmonisan hubungan manusia dengan manusia dan c) *palemahan*, yaitu keharmonisan hubungan manusia dengan lingkungan. Konsep *pawongan* dalam *Tri Hita Karana* diwujudkan dalam bentuk membina kerukunan, saling menghargai, saling membantu, gotong royong dan saling tolong menolong (Yuliandari & Sunariani, 2020). Konsep keharmonisan dengan sesama manusia ini sangat penting dilakukan mengingat setiap individu berpeluang tinggal di tempat yang sama dengan berbagai perbedaan seperti perbedaan latar belakang sosial, ekonomi, budaya, agama dan karakteristik lain. Nilai-nilai luhur kearifan lokal khususnya kearifan lokal Bali sangat sarat dengan

penyampaian pesan keharmonisan hubungan, salah satunya keharmonisan hubungan manusia dengan sesama.

Salah satu nilai kearifan lokal Bali yang sesuai konsep *Tri Hita Karana* dan relevan diterapkan untuk menumbuhkan keharmonisan hubungan dengan sesama adalah sikap *sagilik saguluk salunglung sabayantaka*. Istilah *sagilik saguluk salunglung sabayantaka* adalah istilah yang sangat dikenal dalam masyarakat Bali untuk menciptakan hubungan yang lebih harmonis antara sesama manusia dalam masyarakat. Istilah *sagilik saguluk salunglung sabayantaka* diartikan sebagai suka duka, tolong menolong ringan sama dijinjing berat sama dipikul (Yuliandar & Sunariani, 2020). Kesepadanan arti sikap *sagilik saguluk salunglung sabayantaka* juga disampaikan oleh Samiyono dan Suardana (2018), yaitu bersatu padu dalam suka duka dan menghadapi bahaya (Samiyono & Suardana, 2018). Bentuk pertanggungjawaban sikap *sagilik saguluk salunglung sabayantaka* adalah ikatan merasakan dan saling ketergantungan terhadap sesama. Sikap *sagilik saguluk salunglung sabayantaka* menjadi sangat penting bagi sesama dan lingkungannya untuk membentuk manusia sebagai makhluk yang tertinggi dan bermartabat bagi kehidupan dan budaya. Saling ketergantungan menjadi sebuah keperluan pembangunan dan penerapan ilmu pengetahuan, keterampilan dan keluhuran budi kehidupan manusia sebagai individu terpelajar (Samiyono & Suardana, 2018). Sikap *sagilik saguluk salunglung sabayantaka* ini relevan diterapkan dalam konteks pelatihan yang notabene sangat menekankan pada kedisiplinan dan keharmonisan hubungan sesama peserta pelatihan karena berorientasi pada pentingnya kebersamaan. “bersatu padu menghadapi bahaya”

sebagai arti dari sikap *sagilik saguluk salunglung sabayantaka* dapat dipahami sebagai sikap untuk tetap bersatu padu menghadapi tantangan selama proses mengikuti pelatihan. Sikap *sagilik saguluk salunglung sabayantaka* tercermin dari perilaku saling peduli dengan sesama, saling bekerja sama, tolong-menolong dan saling mengingatkan antar sesama karena adanya rasa senasib sepenanggungan (Suwindia & Wati, 2022). Pengintegrasian nilai-nilai luhur sikap *sagilik saguluk salunglung sabayantaka* dalam bentuk komitmen pembelajaran diharapkan nantinya terimplementasi dalam bentuk perilaku nyata berupa saling peduli, saling bekerja sama, tolong-menolong dan saling mengingatkan antar sesama peserta pelatihan dalam pengumpulan tugas, mengikuti ujian dan agenda lainnya sehingga tidak ada peserta pelatihan yang mengalami ketertinggalan dan menuntaskan pelatihan secara bersama-sama. Dalam konteks pelatihan, pembiasaan sikap yang positif juga menjadi sasaran yang ingin dicapai karena menjadi salah satu aspek penentu kelulusan. Hal terpenting dari pembiasaan sikap positif ini adalah terimplementasinya perilaku positif secara berkelanjutan tanpa harus selalu diingatkan baik pada saat pelatihan maupun pasca pelatihan. Pembiasaan sikap positif ini diawali dari pembentukan komitmen pembelajaran sebagai rujukan berperilaku yang disepakati bersama selama pembelajaran. Komitmen pembelajaran ini berisi perilaku yang harus dipatuhi dan dihindari selama pelatihan. Komitmen pembelajaran ini akan menimbulkan rasa malu bagi peserta pelatihan yang melanggar karena akan kena sanksi sosial sebagai bentuk konsekuensinya. Dengan demikian perilaku peserta selama pelatihan akan diikat dalam komitmen pembelajaran.

Komitmen pembelajaran ini sangat penting dibuat agar peserta pelatihan melakukan pembiasaan positif yang dijiwai oleh perilaku menjunjung kebersamaan, saling menghargai, saling mengingatkan, saling tolong-menolong dan saling peduli dengan sesama karena memiliki persamaan nasib sehingga peserta pelatihan siap berproses dan berusaha secara bersungguh-sungguh mengikuti semua agenda pelatihan. Terbentuknya perilaku kerja yang positif diharapkan nantinya mendukung adanya keterbukaan, saling membantu, saling berbagi kemampuan dan pengalaman untuk menyelesaikan tugas yang kontekstual dengan permasalahan di tempat kerja sehingga bersama-sama berkontribusi dalam mengembangkan ide-ide kreatif yang berorientasi pada pemecahan masalah dan mendukung peningkatan kinerja.

Namun faktanya sikap peserta yang menjunjung kebersamaan selama pelatihan dirasa masih perlu dimaksimalkan secara implementasinya. Indikasinya dapat dilihat dari respons peserta terkait sikap peduli selama pelatihan. Tidak semua peserta pelatihan menunjukkan respons kepedulian kepada peserta lainnya jika ada yang mengalami kendala mengimplementasikan materi pelatihan. Tidak semua peserta pelatihan menunjukkan kerelaan meluangkan waktunya membantu teman yang mengalami kendala pada saat pembelajaran. Hal lain yang teramati, yaitu belum optimalnya implementasi kepedulian dan kesediaan peserta pelatihan untuk memberikan tanggapan di media sosial (*whatsapp*) yang bertujuan untuk mempermudah komunikasi dalam hal saling mengingatkan, menginformasikan dan membantu peserta lainnya yang mengalami kendala dalam pengumpulan tugas. Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan peneliti, informasi pelatihan yang

disampaikan oleh fasilitator lewat *whatsapp group* hanya dibaca saja oleh sebagian peserta pelatihan dan tidak ada respons balik. Hal ini adalah salah satu langkah kecil yang dilakukan fasilitator untuk melihat sisi kepedulian peserta pelatihan terhadap sesama. Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan peserta pelatihan tentang alasan keterlambatan mengumpulkan tugas, mereka rata-rata memberikan tanggapan bahwa mereka tidak mengalami kendala teknis dalam menyelesaikan tugas. Mereka hanya menyatakan ada kesibukan lain sehingga perlu pengelolaan ekstra dan meminta tambahan waktu untuk menyelesaikan dan mengumpulkan tugas. Kondisi ini mengindikasikan keterbukaan peserta pelatihan dengan fasilitator masih belum berjalan lancar. Berdasarkan pengamatan peneliti pada saat pembelajaran, peserta pelatihan yang terlambat mengumpulkan tugas, lebih terbuka dengan teman sejawatnya untuk bertanya dan diskusi, namun kepekaan, kerelaan dan kepedulian sebagian peserta pelatihan untuk membantu temannya dirasa masih belum optimal. Komitmen untuk setia pada nilai-nilai kebersamaan yang tertuang dalam komitmen pembelajaran belum dapat diimplementasikan secara nyata oleh sebagian peserta pelatihan. Peserta pelatihan masih lebih mengutamakan sisi kompetisi dari pada sisi kolaborasi, padahal sedari awal sudah diberikan penguatan oleh fasilitator bahwa peningkatan kompetensi memang penting, namun yang lebih penting adalah bagaimana peserta bisa saling berbagi informasi dalam bentuk pengimbasan/diseminasi dengan sesama yang membutuhkan sehingga bermanfaat bagi diri sendiri dan orang lain. Kondisi ini dapat menjelaskan bahwa terjadi permasalahan berkaitan dengan sikap kerja guru. Kondisi ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Machwati dan Wibowo (2015)

bahwa adanya permasalahan yang ditemukan pada aspek komitmen guru. Hal ini dapat dilihat dari kondisi fakta adanya keinginan guru untuk pindah ke sekolah lain dan tidak bersedia ditempatkan di sekolah tertentu. Loyalitas terhadap pimpinan dan institusi dirasa masih kurang. Selain itu masih ada guru yang tidak bangga dengan pencapaian sebuah keberhasilan, sehingga tidak ada komitmen untuk meraih sukses. Situasi seperti ini memberikan gambaran rendahnya komitmen guru untuk memajukan sekolah (Machwati & Wibowo, 2015).

Secara empiris, penelitian tentang sikap kerja guru sudah pernah dilakukan dan ditemukan hasil bahwa sikap kerja berkorelasi dengan kinerja guru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sikap guru berpengaruh positif terhadap kinerja guru (Hatta et al., 2019; Aminah et al., 2021; Samsumantri, 2021). Hasil penelitian lainnya menunjukkan bahwa sikap profesional guru berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru (Pananrang, 2020; Baya et al., 2023). Meskipun penelitian tentang pengaruh sikap kerja terhadap kinerja guru sudah banyak dilakukan, namun peneliti merasa tetap penting untuk melakukan penelitian lebih lanjut dalam konteks pelatihan bagi ASN dan pengembangan sumber daya manusia. Penelitian tentang sikap kerja selama ini umumnya dilakukan dalam konteks pembelajaran di sekolah. Hal yang berbeda dari penelitian ini, yaitu variabel sikap kerja yang diteliti berbasis kearifan lokal Bali, yaitu sikap *sagilik saguluk salunglung sabayantaka* masih sedikit yang meneliti, terkhusus teori sikap *sagilik saguluk salunglung sabayantaka* yang dikonstruksi dari perpaduan teori sikap kerja dan nilai kearifan lokal Bali memberikan kebaruan konsep sikap kerja yang dimodifikasi sehingga memberikan keunikan dan penting untuk diteliti

pengaruhnya terhadap kinerja pegawai. Sikap *sagilik saguluk salunglung sabayantaka* sangat relevan diterapkan dalam pelatihan bagi ASN dan non ASN karena sangat menekankan pada kepedulian dan kebersamaan yang sangat dekat dengan penekanan nilai karakter ASN agar senantiasa berkolaborasi untuk menyelesaikan permasalahan bersama dalam menunjang kinerja organisasi. Pernyataan di atas memberikan gambaran adanya hal berbeda dari penelitian ini meskipun sama-sama mengangkat variabel sikap kerja. Sikap kerja yang diangkat dalam penelitian ini, adalah sikap kerja berbasis kearifan lokal Bali, yaitu sikap *sagilik saguluk salunglung sabayantaka* yang menekankan perbedaan dengan penelitian yang lain pada indikator: (1) saling tolong-menolong, (2) saling peduli dan (3) mendukung suasana harmonis. Nilai-nilai yang terkandung dalam sikap *sagilik saguluk salunglung sabayantaka* menguatkan akan pentingnya perilaku saling peduli dan menjunjung kebersamaan. Berdasarkan pengamatan peneliti, nilai-nilai sikap ini dirasa penting untuk diintegrasikan dalam pelatihan dengan mempertimbangkan bahwa pelatihan ini tidak hanya menekankan kompetensi saja, namun perlu meningkatkan sisi humanis dalam bentuk kebersamaan dengan sesama sehingga berkontribusi meningkatkan kompetensi, solidaritas dan dapat mengembangkan ide-ide kreatif untuk menyelesaikan permasalahan pelatihan secara bersama-sama. Kondisi ini menjadi alasan kuat untuk mengkaji lebih lanjut pengaruh sikap *sagilik saguluk salunglung sabayantaka* terhadap kinerja peserta pelatihan.

Faktor lain yang juga memengaruhi kinerja guru adalah *self-management*. *Self-management* juga dapat diartikan sebagai kemampuan untuk mengatur perilaku, usaha dan emosi secara sengaja dan terencana untuk mencapai tujuan yang ditetapkan

(Robbins & Judge, 2013). *Self-management* memiliki hubungan positif dengan produktivitas kerja individu. Peningkatan *self-management* dapat meningkatkan produktivitas individu baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Pernyataan ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Palvalin et al. (2017) dengan judul “*The Impact of Workplaces and Self-management Practices on The Productivity of Knowledge Workers*” yang menyatakan *self-management* adalah kunci untuk meningkatkan produktivitas khususnya kualitas hasil pekerjaan (Palvalin et al., 2017). *Self-management* dalam diri guru dapat diartikan sebagai bentuk kontrol perilaku dalam mengelola pekerjaan, meningkatkan motivasi diri dan mendorong praktik terbaik untuk mempercepat penyelesaian tugas (Ghali et al., 2018). *Self-management* merupakan keseluruhan kemampuan menahan perasaan negatif dengan mengambil tanggung jawab untuk mengarahkan diri sendiri, mengontrol perilaku yang tidak diinginkan dengan konsekuensi yang memperkuat diri sendiri dan memahami diri berada dalam sebuah kendali serta tidak menganggap diri menjadi korban keadaan eksternal (Cormier et al., 2017).

Self-management yang berorientasi pada pengelolaan perilaku individu sangat diperlukan individu agar keberadaannya dapat diterima oleh lingkungan (Suwardani, 2020). Pernyataan senada disampaikan oleh Mahmud dan Sunarty (2012) yang menyatakan bahwa *self-management* adalah teknik yang dipergunakan untuk membantu seseorang untuk mengatur dan mengarahkan perilakunya sendiri (Mahmud & Sunarty, 2012). *Self-management* diperlukan karena tidak sedikit perilaku individu yang menyimpang dari hati nurani dengan alasan yang tidak jelas. Misalnya, seseorang

mengetahui bahwa perbuatan itu dilarang karena dapat merusak, namun tetap dilakukan. Sebaliknya seseorang mengetahui bahwa perbuatan tertentu perlu dilakukan karena bermanfaat bagi dirinya maupun bagi kehidupan orang lain, tetapi tidak dilakukannya. Bentuk manajemen diri yang ada dalam setiap individu diwujudkan dalam bentuk pengendalian diri untuk memenuhi keinginan hati nurani sesuai dengan pengetahuan yang dimiliki (Suwardani, 2020). *Self-management* memengaruhi kinerja individu. Pernyataan ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Ting Huang dan Long Yu (2019) yang menunjukkan bahwa *self-management* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pembelajaran berbahasa Inggris mahasiswa (Ting Huang & Long Yu, 2019). *Self-management* memiliki hubungan positif dengan produktivitas kerja individu. Peningkatan *self-management* dapat menyebabkan peningkatan produktivitas individu secara kuantitatif maupun kualitatif (Palvalin et al., 2017). *Self-management* adalah kunci untuk meningkatkan produktivitas khususnya kualitas hasil kerja.

Keberhasilan guru dalam meningkatkan kualitas pendidikan sangat tergantung pada kualitas guru. Tugas guru tidak hanya mengelola pembelajaran tetapi ada tugas-tugas lain terkait pembelajaran yang harus diselesaikan secara bersama-sama dalam rentang waktu yang sama. Penyelesaian tugas-tugas ini tidak akan bisa tertangani dengan baik jika tidak ada *self-management* yang efektif dalam diri guru. *Self-management* akan membantu guru mengelola kegiatan atau tindakan prioritas yang harus dilakukan supaya hasilnya bisa lebih optimal. *Self-management* menjadi hal yang sangat penting untuk terus dilatih supaya kualitas pengelolaan pendidikan bisa

tertangani secara maksimal. Hal yang sama juga berlaku dalam konteks pelatihan. *Self-management* sangat penting dimiliki oleh peserta pelatihan untuk mengelola diri agar bisa mengikuti semua agenda pelatihan yang padat secara efektif. *Self-management* peserta pelatihan sangat memengaruhi hasil akhir pelatihan. Hasil akhir pelatihan sangat berkontribusi pada kualitas mutu pelatihan dalam bentuk predikat mutu pelatihan.

Self-management juga dapat diartikan sebagai kemampuan untuk mengatur perilaku, usaha dan emosi secara sengaja dan terencana untuk mencapai tujuan yang ditetapkan (Robbins & Judge, 2013). Kebiasaan-kebiasaan yang dilakukan oleh peserta pelatihan dalam merencanakan dan melaksanakan kegiatan belajar adalah penanda keterlaksanaan *self-management* dalam diri peserta pelatihan. *Self-management* peserta pelatihan dapat juga dilihat dari kesungguhan peserta mengatur dirinya untuk mengikuti semua agenda pelatihan, kemampuan dalam memecahkan masalah, sikap percaya diri selama mengikuti proses pembelajaran dan rasa tanggung jawab peserta pelatihan selama proses pembelajaran.

Self-management sangat diperlukan untuk mengelola tindakan dalam mendapatkan kinerja yang lebih optimal. Pengelolaan diri sangat diperlukan oleh guru untuk mengelola tekanan karena adanya beban kerja yang tinggi sehingga tetap bisa tenang, fokus dan menyajikan karya terbaik. Pernyataan ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Dantes et al. (2024) yang menekankan pentingnya kemampuan guru dalam mengelola dan mengurangi stres secara efisien karena pengaruh pekerjaan dan kelelahan emosional untuk meningkatkan kinerja pekerjaan

guru di sekolah (Dantes et al., 2024). Beberapa hal yang direncanakan dalam *self-management* sekaligus menjadi indikasi keterlaksanaannya menurut Gunarsa (2017) di antaranya: (1) pemantauan diri/*self-monitoring*, (2) penilaian diri/*self-evaluation*, (3) penguatan diri/*self-reinforcement* dan (4) sasaran perilaku/*target behavior* (Gunarsa, 2017). Pernyataan senada disampaikan oleh Cormier et al. (2017) bahwa indikator *self-management* meliputi (1) *self-monitoring*, (2) *stimulus control* (3) *self-reward* dan (4) *self-efficacy* (Cormier et al., 2017). Penegasan senada juga disampaikan oleh Robbins dan Judge (2013) bahwa indikator *self-management* meliputi (1) *self-control*, (2) *self-monitoring* dan (3) *self-regulation* (Robbins & Judge, 2013). Peserta pelatihan dengan *self-management* yang efektif akan memiliki kualitas sasaran perilaku yang tinggi. Hal ini dapat dilihat dari ketepatan waktu mengikuti ujian dan ketepatan waktu mengumpulkan tugas-tugas di setiap mata pelatihan. Peserta pelatihan dengan *self-management* yang efektif akan siap mengikuti ujian sesuai jadwal dan tidak mengalami keterlambatan di pengumpulan tugas karena semuanya telah terkelola secara efektif.

Faktanya, pada pelaksanaan Pelatihan Multimedia Pembelajaran Angkatan XIII Tahun 2024 di Ende teramati tidak semua peserta pelatihan mendapatkan nilai ujian di atas KKM (KKM=76). Terdapat 13 peserta (29,54%) dari 40 orang peserta pelatihan yang nilainya di bawah KKM dengan nilai rata-rata 78. Kemudian berdasarkan data pengumpulan tugas di LMS Balai Diklat Keagamaan Denpasar terekam sebanyak 9 orang (22,5%) dari 40 Peserta pelatihan yang mengalami keterlambatan dalam pengumpulan tugas pembuatan video pembelajaran. Kondisi ini mengindikasikan masih ada peserta pelatihan yang memiliki *self-management* yang kurang efektif.

Tugas pelatihan sangat sarat dengan implementasi hasil pelatihan yang lebih dominan menysasar kompetensi keterampilan. Jika tidak dikelola dengan baik akan mengganggu kelancaran pengelolaan nilai peserta pelatihan secara keseluruhan dan berdampak pada terhambatnya penyelesaian laporan hasil penyelenggaraan pelatihan. Kondisi ini menjadi alasan penting untuk dilakukan penelitian lebih lanjut agar dapat dilihat pengaruh *self-management* terhadap kinerja peserta pelatihan. Penelitian lain yang menjelaskan rendahnya *self-management* guru dilakukan oleh Wijayati et al. (2021) yang menegaskan rendahnya manajemen diri guru dapat dilihat dari masih belum optimalnya proses pembelajaran ideal di sekolah serta kurangnya motivasi untuk meningkatkan profesionalisme (Wijayati et al., 2021).

Secara empiris, penelitian tentang *self-management* sudah pernah dilakukan dan didapatkan hasil bahwa *self-management* memengaruhi kinerja guru. *Self-management* individu memberikan kontribusi dalam keberhasilan organisasi secara positif (Ghali et al., 2018). Mempraktikkan *self-management* dari waktu ke waktu dapat membantu seseorang menjadi lebih sadar diri, sehingga meningkatkan kinerja kerja individu (Wheeler et al., 2020). *Self-management* memiliki peran penting dalam meningkatkan kualitas kinerja pekerjaan yang menghasilkan peningkatan produktivitas kerja (Yusof & Zaini, 2022). *Self-management* membuat seseorang lebih berdedikasi, bersemangat, berkinerja dan bersedia melibatkan diri mereka dalam sebuah pekerjaan.

Meskipun penelitian tentang *self-management* sudah pernah dilakukan, namun peneliti beranggapan penelitian ini tetap penting dilakukan karena kajian *self-management* berbeda dengan penelitian sebelumnya pada penurunan indikatornya. Ada

perbedaan indikator untuk mengukur variabel *self-management* merujuk dari pendapat beberapa pakar yang berbeda, yaitu pada indikator (1) *self-reward* dan (2) *self-efficacy* dan berdasarkan asumsi peneliti indikator ini relevan diterapkan dalam konteks pelatihan untuk meningkatkan kinerja peserta pelatihan. Kondisi inilah yang membuat peneliti tertarik untuk mengkaji variabel *self-management* sehingga diharapkan akan dapat memberikan kontribusi kebaruan konsep *self-management* yang dimodifikasi yang sesuai dengan karakteristik peserta.

Pencapaian kinerja individu juga tidak terlepas dari pengaruh motivasi kerja yang dimilikinya. Semakin tinggi motivasi kerja individu semakin tinggi pula kinerjanya, demikian juga sebaliknya. Pernyataan ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Silalah dan Nazmia (2023) bahwa motivasi dan kompetensi memengaruhi kinerja guru secara positif dan signifikan (Silalah & Nazmia, 2023). Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja guru (Tandeas et al., 2021).

Robbins dan Judge (2013) menyatakan bahwa motivasi adalah proses yang menghitung intensitas, arah dan kegigihan berusaha untuk mencapai tujuan (Robbins & Judge, 2013). Motivasi secara umum lebih difokuskan kepada usaha untuk mencapai berbagai tujuan sedangkan motivasi secara lebih khusus terfokus pada ketertarikan dalam pekerjaan yang sangat erat hubungannya dengan perilaku. Terdapat tiga elemen dalam mendefinisikan motivasi, yaitu: (1) intensitas, (2) arah dan (3) kegigihan (Robbins & Judge, 2013). Motivasi mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Sadirman, 2016). Pernyataan ini sesuai dengan pendapat Mathis dan Jackson (2010) yang menyatakan bahwa motivasi adalah

keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan seseorang bertindak (Mathis & Jackson, 2010). Ketika seseorang bertindak untuk mencapai tujuan, maka motivasi sebagai tujuan terarah mendorong untuk mewujudkannya.

Motivasi kerja yang tinggi sangat diperlukan untuk mendukung pencapaian kinerja guru secara lebih optimal mengingat keberhasilan pendidikan sangat tergantung dari kinerja guru dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai seorang pendidik. Peserta pelatihan yang antusias mengikuti pembelajaran selama pelatihan berpeluang untuk mencapai kinerja yang lebih optimal yang ditandai dari perolehan hasil pelatihan yang memenuhi standar kelulusan. Hal ini didukung oleh hasil penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif langsung terhadap pencapaian pembelajaran (Saputra et al., 2023). Kualitas mutu pendidikan baik secara proses maupun hasil sangat tergantung dari layanan pembelajaran yang diberikan oleh guru. Hal ini mengamanatkan pesan kepada guru-guru untuk senantiasa meningkatkan kinerja dalam memberikan layanan pembelajaran kepada peserta didik. Energi yang besar diperlukan guru-guru dalam mencapai kinerja yang lebih tinggi. Guru-guru yang menyadari tanggung jawab ini akan berupaya optimal dan konsisten untuk mencapai kinerja yang tinggi dalam memfasilitasi peserta didik. Suatu stimulus dapat menggerakkan seorang guru berbuat untuk mencapai hasil yang optimal jika didasarkan pada pemenuhan kebutuhan dasar manusia. Motivasi kerja sangat relevan diterapkan dalam hal ini karena pada dasarnya motivasi kerja adalah dorongan yang menggerakkan seseorang bekerja untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan dasarnya. Pernyataan ini sesuai dengan pendapat Maslow (1970) yang

menyatakan pemberian motivasi tidak dapat dipisahkan dari konsep kebutuhan manusia dan ketika menyentuh ranah kebutuhan dasar manusia, secara prinsip seseorang akan tergerak bertindak untuk memenuhinya (Maslow, 1970). Kebutuhan adalah kondisi internal yang menyebabkan hasil-hasil tertentu tampak menarik. Jika ada suatu kebutuhan belum terpenuhi, maka keinginan akan merangsang dorongan-dorongan dari dalam individu untuk memenuhinya dalam bentuk perilaku pencarian tujuan-tujuan tertentu. Dengan demikian, kebutuhan dasar manusia tidak bisa dipisahkan dari motivasi.

Menurut Sule dan Priansa (2018), motivasi kerja merupakan proses yang menunjukkan intensitas individu, arah dan ketekunan sebagai upaya mencapai tujuan organisasi (Sule & Priansa, 2018). Hal senada disampaikan oleh Herzberg (1987) bahwa motivasi kerja adalah dorongan yang berasal dari dalam dan luar diri individu yang mendorong individu untuk berprestasi dalam pekerjaan (Herzberg, 1987). Jika guru-guru mau bekerja dengan intensitas yang tinggi dan tekun niscaya tujuan organisasi akan tercapai. Hal yang sama akan dapat terjadi ketika guru-guru diberikan tugas sebagai peserta pelatihan. Guru-guru yang memiliki motivasi kerja tinggi akan berusaha mendalami materinya sehingga memiliki pemahaman yang lebih optimal karena mereka menganggapnya sebagai sebuah kebutuhan untuk terus meningkatkan kompetensi diri. Selain itu peserta pelatihan yang notabene adalah guru yang memiliki motivasi kerja yang tinggi tidak akan mengalami kendala pada saat mengumpulkan tugas. Mereka bisa menyelesaikan tugas pelatihan sesuai batas waktu yang sudah

ditentukan. Peserta pelatihan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi cenderung mempunyai kinerja yang tinggi dengan capaian hasil pelatihan yang lebih tinggi.

Motivasi kerja menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Setiap individu akan berhasil dalam sebuah pekerjaan jika ada dorongan yang menggerakkannya. Sama halnya seorang guru akan berhasil menjadi seorang guru jika dia terpenggil untuk menekuni profesinya. Peserta pelatihan yang termotivasi akan berusaha meningkatkan kompetensinya melalui kegiatan pengembangan diri. Peserta pelatihan dengan motivasi tinggi saat ditugaskan mengikuti pelatihan akan berusaha mengikuti semua proses pelatihan dengan sebaik-baiknya dan berusaha mengkonfirmasi sesuatu yang belum dipahami sehingga membentuk pemahaman yang lebih kuat dan bisa menerapkannya dalam bentuk pembuatan karya yang lebih optimal. Hal ini sesuai dengan yang ditegaskan oleh Budhyani et al. (2022) bahwa motivasi yang muncul karena unsur-unsur yang menarik selama pembelajaran akan membantu seseorang untuk mencapai prestasi yang lebih optimal karena adanya dorongan untuk mempelajari sesuatu secara bersungguh-sungguh sehingga dapat mengonstruksi pemahaman yang lebih utuh (Budhyani et al., 2022). Hal ini akan menumbuhkan kepercayaan diri seseorang. Peserta pelatihan yang termotivasi dalam bekerja akan merasakan kepuasan atas pencapaian yang diperoleh karena kebutuhan-kebutuhannya yang telah terpenuhi mendorong peserta pelatihan untuk lebih meningkatkan lagi kinerjanya.

McGregor (1960) mengaggas teori X yang memberikan asumsi bahwa pegawai itu secara alamiah bersifat malas dan tidak menyukai pekerjaannya, selalu menghindari

tanggung jawab dan harus dimotivasi dengan gaya kepemimpinan otoriter (McGregor, 1960). Para pemimpin dapat menerapkan pemberian imbalan/penghargaan untuk mendorong karyawannya agar meningkatkan kinerjanya. Lawan dari teori X adalah teori Y. Teori Y mengasumsikan motivasi kerja tinggi yang dimiliki oleh karyawan diindikasikan oleh pemenuhan kebutuhan: 1) tanggung jawab, 2) pengembangan diri, 3) berprestasi dan 4) penghargaan (McGregor, 1960). Hal ini berlaku juga dalam konteks pelatihan. Motivasi kerja peserta pelatihan dari sisi tanggung jawab dapat dilihat dari kehadiran tepat waktu dalam pelaksanaan pembelajaran dan tanggung jawab menuntaskan tugas yang diberikan. Mereka akan berusaha mengatur dirinya supaya dapat menyelesaikan dan mengumpulkan tugas tepat waktu. Peserta pelatihan yang termotivasi karena kebutuhan pengembangan diri dan berprestasi dapat dilihat dari semangat dan perhatiannya mengikuti pelatihan dan mendalami materinya. Peserta akan bersungguh-sungguh mengikuti pembelajaran karena mereka merasa materi pelatihan sangat penting dan bermanfaat untuk pengembangan dirinya. Peserta pelatihan dengan motivasi kerja yang tinggi akan bersungguh-sungguh mengikuti sesi pelatihan, terlibat secara aktif pada saat diskusi atau tanya jawab sehingga meningkatkan pemahamannya yang akan bermuara pada perolehan nilai kinerja yang lebih tinggi.

Namun berdasarkan hasil observasi, teramati tidak semua peserta pelatihan memiliki motivasi kerja yang tinggi selama mengikuti pelatihan. Hasil observasi pada pelaksanaan pelatihan Multimedia Pembelajaran Angkatan XII Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumbawa Barat tahun 2024 memperlihatkan terdapat 9 orang

(22,5%) dari 40 orang peserta pelatihan yang memiliki motivasi kerja yang rendah. Hal ini ditunjukkan oleh masih adanya beberapa peserta yang tidak disiplin hadir sewaktu memulai pelatihan yang diindikasikan oleh terlambat hadir saat memulai pelatihan. Hal lain yang teramati, yaitu kurangnya perhatian peserta pelatihan saat menyimak penyampaian materi oleh fasilitator dan lebih fokus pada aktivitas berbicara dengan temannya. Selain itu ada juga peserta pelatihan yang teramati bermain *hand phone* saat fasilitator menjelaskan. Pemberian kesempatan untuk bertanya atau menanggapi dalam pembelajaran tidak dimanfaatkan secara maksimal oleh peserta, hanya beberapa peserta pelatihan saja yang aktif dan yang lainnya cenderung tidak memberikan respons. Pada saat simulasi memperagakan tahapan-tahapan dalam pembuatan presentasi multimedia hanya 10 orang (25%) dari 40 orang peserta pelatihan yang aktif bertanya dan bersedia membantu temannya. Peserta pelatihan yang lainnya hanya berfokus pada pekerjaannya sendiri dan jarang bertanya. Hal ini mengindikasikan masih banyak peserta pelatihan yang memiliki motivasi kerja yang rendah. Indikator rendahnya motivasi kerja guru didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Nurhidayanti et al. (2021) yang menyatakan motivasi kerja guru yang masih belum optimal ditandai dari keterlambatan beberapa guru yang pada jam pelajaran 1 dan 2 dan sering tidak ada guru mengajar pada jam pelajaran 6, 7 dan 8 (Nurhidayanti et al., 2021).

Penjelasan kondisi di atas memberikan gambaran bahwa terjadi kesenjangan antara kondisi ideal dan kondisi fakta terkait motivasi kerja peserta pelatihan. Hal inilah yang memberikan alasan kuat tentang urgensinya variabel motivasi kerja untuk

diangkat sebagai variabel penelitian untuk diuji pengaruhnya terhadap kinerja peserta pelatihan.

Penelitian yang menguji pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru sudah banyak dilakukan. Penelitian yang dilakukan oleh Marina dan Marina (2019) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja guru SMA Negeri 1 Prabumulih (Marina & Marina, 2019). Motivasi kerja memberikan kontribusi nyata terhadap kinerja pegawai sebesar 28,73% (Nur & Sjahrudin, 2019). Dukungan penelitian lainnya juga menunjukkan hasil yang sama, yaitu motivasi kerja memengaruhi kinerja guru (Jaya, 2022; Trisnowati, 2019; Ain et al., 2024). Meskipun penelitian tentang pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru sudah banyak dilakukan, namun peneliti merasa penelitian ini penting dilakukan karena konteksnya berbeda dengan penelitian sebelumnya, yaitu konteks pelatihan dan berdasarkan hasil observasi peneliti selama mengampu pelatihan, kinerja peserta pelatihan sangat berhubungan dari motivasinya untuk mengikuti pelatihan. Hal menarik lainnya dalam penelitian ini yaitu indikator motivasi kerja yang diturunkan instrumen motivasi kerja ada yang berbeda dari penelitian sebelumnya, yaitu pada indikator (1) kebutuhan tanggung jawab dan (2) kebutuhan berprestasi. Kondisi ini membuat peneliti tertarik untuk meneliti lebih lanjut pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja peserta pelatihan sehingga bisa mendapatkan tambahan informasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja dari indikator yang berbeda dan menambah khazanah keilmuan tentang motivasi kerja dalam konteks pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia.

Keberhasilan meningkatkan kinerja guru juga tidak terlepas dari peran kepemimpinan kepala sekolah (Hafitriani, 2021). Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan untuk memengaruhi, mengajak dan mendorong orang lain untuk mencapai tujuan tertentu. Seni kepemimpinan dalam bidang pendidikan adalah menanamkan pengaruh kepala sekolah kepada guru-gurunya agar melaksanakan tugas secara antusias dan sepuh hati (Hafitriani, 2021; Jaya, 2022). Berdasarkan penjelasan ini dapat dicermati bahwa kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang memengaruhi kinerja guru karena kepala sekolah memiliki tugas mengatur, memengaruhi dan memberikan motivasi sehingga kinerja guru meningkat (Muspawi, 2021). Hal ini menegaskan bahwa keberhasilan sekolah mencapai tujuan sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah (Jaya, 2022). Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya sangat dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan kepala sekolah (Nasution & Ichsan, 2020). Gaya kepemimpinan kepala sekolah sangat memengaruhi kinerja guru yang dipimpinnya (Jaya, 2022).

Kepala sekolah mempunyai tanggung jawab untuk meningkatkan kinerja guru-gurunya dan memberikan pengayoman kepada guru-guru agar berusaha optimal meningkatkan kinerjanya, memberikan contoh keteladanan, bekerja dengan penuh ikhlas dan tanggung jawab. Kepala sekolah seharusnya mampu menggerakkan guru-guru untuk melaksanakan tugas dalam segala situasi dan kondisi. Hal ini sesuai dengan pernyataan Muspawi (2021) yang menyatakan bahwa seorang kepala sekolah seharusnya dapat menuntun guru, memberikan motivasi, mengenal lebih dekat kebutuhan guru dan menciptakan suasana kerja yang lebih nyaman untuk mencapai

tujuan sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan (Muspawi, 2021). Sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah harus mempunyai pengaruh dan kemampuan untuk memetakan kemajuan sekolahnya sehingga perlu memiliki keterampilan dasar untuk memimpin, keluwesan, komitmen dan kemampuan administrasi yang baik. Kepala sekolah harus memahami tentang manajemen kinerja untuk mengefektifkan dan mengefisienkan program-program yang dirancang untuk peningkatan kinerja guru. Peranan kepala sekolah dalam menggerakkan organisasi sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi yang dipimpinnya.

Banyak hal yang memengaruhi keberhasilan seorang pemimpin dalam mengelola organisasi antara lain: (1) penerimaan dari kelompoknya, (2) kapabilitas pribadinya, (3) kemampuan mendorong orang lain untuk berbuat mencapai tujuan organisasi dan (4) penguasaan pengetahuan di bidang manajemen (Danim, 2009). Gaya kepemimpinan kepala sekolah akan menghasilkan energi yang dapat menggerakkan, menuntun dan menjaga aktivitas warga sekolah untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan pada dasarnya merupakan suatu interaksi antara satu pihak yang memimpin dengan pihak yang dipimpin. Kepemimpinan hanya ada dalam proses relasi seseorang dengan orang lain. Tidak ada pengikut dan tidak ada pemimpin. Dengan demikian, pemimpin yang efektif harus mampu mengetahui bagaimana membangkitkan inspirasi, motivasi dan kerja sama dengan bawahannya. Faktor-faktor ini jika dipenuhi akan mendukung pencapaian kualitas kepemimpinan kepala sekolah.

Salah satu kepemimpinan yang dapat mendorong dan menggerakkan bawahan berbuat untuk mencapai tujuan organisasi adalah kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan transformasional kepala sekolah adalah kepemimpinan yang mengintegrasikan wawasan kreatif, ketekunan dan energi, intuisi dan kepekaan terhadap kebutuhan organisasi dengan memadukan budaya strategi bagi organisasi melalui penunjukan visi misi dan pemberdayaan bawahan agar mengambil tanggung jawab yang lebih besar untuk mencapai visi tersebut (Bass & Avolio, 1993). Kepemimpinan transformasional kepala sekolah juga bisa diartikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan pemberian inspirasi kepada bawahan untuk berkomitmen pada visi dan tujuan organisasi, menantang mereka untuk menjadi pemecah masalah yang inovatif dan mengembangkan kapasitas kepemimpinan para pengikut melalui pembinaan, pendampingan dan penyediaan tantangan dan dukungan (Bass & Riggio, 2006). Indikator kepemimpinan transformasional kepala sekolah mencakup (1) *idealized influence* atau kharismatik, (2) *inspirational motivation* atau inspiratif, (3) *intellectual stimulation* atau rangsangan intelektual dan (4) *individualized consideration* atau kepekaan individual (Bass & Avolio, 1993). Kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan transformasional akan melakukan perubahan mendasar secara menyeluruh sehingga bisa mencapai kinerja yang lebih maksimal. Kepala sekolah akan senantiasa mengingatkan guru-guru yang dipimpinnya tentang tugas dan tanggung jawabnya serta mendorong untuk segera memenuhinya. Kepemimpinan yang dibangun kepala sekolah akan menumbuhkan suasana hubungan yang harmonis penuh keterbukaan dengan guru sehingga dapat diketahui permasalahan yang dihadapi guru-guru serta dicarikan solusinya. Kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan transformasional akan selalu berusaha meningkatkan kapasitas dan kompetensinya

sehingga akan membekali diri dengan dasar-dasar kepemimpinan yang memadai. Berbagai kegiatan yang berorientasi pada pengembangan diri akan diikuti oleh kepala sekolah sehingga kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan untuk mendukung kepemimpinannya dapat terpenuhi. Kondisi ini akan membuat kepala sekolah lebih percaya diri dalam memberikan arahan, motivasi, bimbingan dalam menentukan solusi permasalahan yang dihadapi bawahannya sehingga mampu memberikan pendampingan dan mendorong peningkatan kinerja bawahannya. Kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan transformasional akan selalu berusaha memperhatikan kebutuhan bawahan dan terbuka terhadap segala masukan dan kritik yang membangun serta berkomitmen terhadap perbaikan secara berkelanjutan. Hal ini sesuai dengan penerapan nilai kepemimpinan berbasis kearifan lokal, yaitu kepemimpinan *asta brata* (Werang et al., 2024). Penerapan kepemimpinan transformasional akan mempermudah usaha kepala sekolah untuk mempercepat pengembangan kapasitas guru dalam mengembangkan diri, bekerja lebih keras dan cerdas untuk mewujudkan reformasi sekolah. Penerapan prinsip-prinsip kepemimpinan dapat meningkatkan kinerja organisasi. Pemahaman yang mendalam tentang visi dan misi organisasi, empati terhadap anggota tim dan kemampuan menghadapi tantangan akan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi (Ardika Yasa et al., 2024).

Namun kenyataannya, hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ololo et al. (2024) dengan judul *“Influence of Principals’ Instructional Supervisory Practices on Learners’ Academic Performance in Kenya Certificate of Secondary Education in Kisii County, Kenya”* menemukan bahwa pelatihan yang tidak memadai dan beban

kerja administratif yang berat telah menghalangi sebagian besar kepala sekolah untuk menjalankan peran pengawasan mereka di sekolah secara efektif. Studi ini menemukan pengaruh positif yang lemah dan tidak signifikan antara praktik pengawasan instruksional terhadap kinerja akademik peserta didik di Kenya. Hasil ini didukung oleh hasil wawancara peneliti dengan kepala sekolah yang menunjukkan bahwa kurangnya motivasi intrinsik kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru dalam menindaklanjuti umpan balik pengawasan berdampak terhadap kinerja akademik (Ololo et al., 2024). Permasalahan lain yang ditemukan didasarkan pada hasil penelitian yang dilakukan oleh Arman et al. (2016) bahwa kepala sekolah dalam melaksanakan kegiatan pengembangan diri belum sepenuhnya meningkatkan kinerja guru. Hal ini merupakan dampak dari belum maksimalnya tugas dan fungsi kepala sekolah dalam memberikan motivasi, bimbingan dan arahan dalam persiapan serta pelaksanaan evaluasi hasil belajar yang dilakukan oleh guru. Kepala sekolah sebenarnya telah menugaskan para guru untuk membuat laporan sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan. Namun guru selalu meminta petunjuk bagaimana membuat RPP dan evaluasi hasil belajar yang benar. Fenomena tersebut mengisyaratkan bahwa kepala sekolah harus selalu memberikan bimbingan kepada guru baik diminta maupun tidak diminta (Arman et al., 2016).

Kemampuan kepemimpinan kepala sekolah menjadi keharusan untuk dipenuhi karena terkait dasar-dasar menggerakkan seluruh warga sekolah dalam mencapai tujuan yang selaras dengan visi misi sekolah terutama untuk meningkatkan kinerja guru dalam memberikan layanan pembelajaran di sekolah. Kondisi ini menunjukkan adanya

kesenjangan kompetensi yang dimiliki kepala sekolah dengan kompetensi yang dibutuhkan untuk menggerakkan dan menginspirasi guru-guru agar meningkatkan kinerjanya secara bersama-sama. Pemerintah semestinya menyediakan berbagai program untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan kepala sekolah dalam mendorong dan membantu guru-guru agar lebih berkomitmen terhadap pekerjaan dan meningkatkan moralnya. Kepala sekolah yang terdidik dan terlatih akan mampu mendorong semua komponen sekolah untuk terus mengembangkan pembelajaran kepada peserta didik (Werang et al., 2023).

Secara empiris, penelitian tentang pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kinerja guru sudah pernah dilakukan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh positif terhadap kinerja guru (Nur & Sjahrudin, 2019; Hafitriani, 2021; Trisnowati, 2019; Supandi, 2023; Harahap et al., 2023). Kepemimpinan transformasional kepala sekolah dapat meningkatkan kinerja guru karena kepemimpinan ini dapat menginspirasi dan memotivasi guru untuk berpikir inovatif. Hasil penelitian yang sudah dilakukan selama ini lebih terfokus peningkatan kinerja guru pada aktivitas layanan pembelajaran di kelas. Pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kinerja guru dalam konteks pelatihan masih terbatas yang melakukan. Selain itu hal yang membedakan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya meskipun sama-sama mengangkat variabel kepemimpinan transformasional kepala sekolah adalah terdapatnya beberapa integrasi sub aspek tambahan, yaitu sub aspek (a) memiliki keahlian retorika dan (b) membangun

komitmen pada indikator *inspirational motivation* yang merupakan salah satu indikator kepemimpinan transformasional kepala sekolah selain indikator (1) *idealized influence*, (2) *intellectual stimulation* dan (3) *individualized consideration*.

Adanya reorientasi sub aspek (1) memiliki keahlian retorika dan (2) membangun komitmen pada indikator *inspirational motivation* ini menghadirkan kebaruan konsep kepemimpinan transformasional kepala sekolah yang dimodifikasi. Hal ini yang menjadi penekanan ketertarikan peneliti untuk meneliti lebih lanjut tentang pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kinerja peserta pelatihan yang notabene profesinya sebagai seorang guru.

Beranjak dari penjelasan latar belakang di atas maka perlu dikaji dan dianalisis **“PENGARUH SIKAP *SAGILIK SAGULUK SALUNGLUNG SABAYANTAKA*, *SELF-MANAGEMENT*, MOTIVASI KERJA DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH TERHADAP KINERJA PESERTA PELATIHAN DI BALAI DIKLAT KEAGAAMAN DENPASAR.**

Pemilihan variabel kepemimpinan transformasional kepala sekolah sebagai variabel mediasi di antara variabel-variabel penelitian di atas didasarkan atas pertimbangan karena variabel-variabel eksogen mencakup variabel sikap *sagilik saguluk salunglung sabayantaka*, *self-management* dan motivasi kerja berpengaruh terhadap variabel endogen kepemimpinan transformasional kepala sekolah.

1.2 Identifikasi Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang permasalahan di atas maka dapat diidentifikasi permasalahan sebagai berikut:

1. Masih ada peserta yang memiliki kinerja yang rendah selama pelatihan diindikasikan oleh nilai menyajikan produk pelatihan masih ada yang di bawah Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM) sebanyak 13 orang (29,54%).
2. Terdapat 9 orang peserta (22,5%) yang tidak disiplin hadir pada saat mengawali kegiatan pelatihan.
3. Terdapat 9 orang peserta (22,5%) yang mengalami keterlambatan pengumpulan tugas pada saat pelatihan.
4. Terdapat 12 orang peserta (80%) yang belum bisa menyajikan tugas pelatihan secara optimal.
5. Terdapat 30 peserta peserta (75%) yang kurang fokus mengikuti pelatihan yang diindikasikan oleh kurang aktif bertanya dan kesediaan membantu teman sejawat.
6. Belum optimalnya keterbukaan peserta pelatihan dengan kepala sekolah tentang kendala yang dihadapi guru selama pembelajaran.
7. Belum optimalnya pemantauan yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk mengetahui kendala guru saat melaksanakan tugas.
8. Belum optimalnya bimbingan kepala sekolah kepada peserta pelatihan dalam memberi solusi pembelajaran di kelas.

9. Kontribusi kepala sekolah dalam memotivasi peserta pelatihan untuk melaksanakan tugasnya dinilai masih kurang.
10. Implementasi sikap kebersamaan yang teramati pada beberapa peserta pada saat pelatihan belum optimal.
11. Implementasi sikap peduli, saling mengingatkan dan memberi perhatian antar sesama peserta pelatihan terkait tugas-tugas pelatihan lewat media sosial belum optimal.
12. Komitmen pembelajaran yang disepakati secara bersama-sama belum dapat diimplementasikan secara nyata oleh sebagian peserta pelatihan yang diindikasikan oleh masih ada yang melanggar.
13. Implementasi sikap tolong menolong belum dapat diperlihatkan secara nyata oleh sebagian peserta pelatihan karena hanya fokus dengan pekerjaannya.
14. Belum semua peserta pelatihan menunjukkan sisi pengelolaan diri yang efektif selama pelatihan yang diindikasikan oleh masih banyak yang mengalami keterlambatan pada saat pengumpulan tugas.
15. Masih ada peserta yang memiliki motivasi kerja yang rendah yang diindikasikan oleh kurangnya perhatian dan ketertarikan untuk mengikuti materi pelatihan.
16. Beberapa peserta pelatihan memiliki motivasi kerja yang rendah yang ditunjukkan oleh masih banyak yang tidak aktif pada kegiatan pembelajaran terutama pada saat pemberian kesempatan bertanya atau menanggapi jawaban pada saat sesi diskusi.

1.3 Pembatasan Masalah Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah penelitian di atas, peneliti membatasi masalah penelitian ini pada variabel sikap *sagilik saguluk salunglung sabayantaka*, *self-management*, motivasi kerja, kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan kinerja peserta pelatihan di Balai Diklat Keagamaan Denpasar. Berdasarkan pengamatan peneliti selama pelaksanaan pelatihan, sikap *sagilik saguluk salunglung sabayantaka* sangat relevan diangkat karena pelaksanaan pembelajaran pada pelatihan menggunakan pendekatan orang dewasa/andragogi yang sangat menekankan pada pembelajaran berbasis pemecahan masalah sehingga sangat membutuhkan kolaborasi yang ditandai oleh adanya sikap saling tolong menolong, peduli dan mendukung suasana harmonis serta tidak semata-mata hanya menekankan aspek berkompetisi saja. *Self-management* juga menjadi hal penting yang harus ditumbuhkan dalam diri peserta pelatihan, karena adanya tuntutan untuk bisa mengelola diri secara lebih efektif dalam mengikuti agenda pelatihan yang cukup padat dan menyelesaikan tugas-tugas pelatihan yang cukup banyak. Motivasi kerja juga menjadi hal penting untuk diteliti berdasarkan pengamatan peneliti selama mengikuti materi pelatihan karena kinerja peserta dirasa memiliki hubungan dengan keseriusan peserta saat mengikuti pelatihan. Selain itu dukungan kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam bentuk pemberian surat tugas mengikuti pelatihan, dukungan moril dan dukungan lainnya yang dapat memengaruhi kinerja peserta selama pelatihan menjadi hal penting untuk dikaji sehingga akan diperoleh informasi yang lebih komprehensif.

Pembatasan masalah dalam penelitian ini yaitu sikap kerja peserta yang menjunjung kebersamaan dan keharmonisan hubungan sesama peserta selama pelatihan dirasa masih perlu dimaksimalkan implementasinya. Indikasinya dapat dilihat dari respons kepedulian dan kerelaan peserta untuk membantu sesama peserta yang mengalami kendala pada saat penyelesaian dan pengumpulan tugas secara langsung atau lewat *whatsapp group* yang masih perlu dioptimalkan. Indikasi lainnya, yaitu adanya sikap kerja peserta yang terlalu fokus dengan pekerjaannya sehingga tidak menyempatkan diri membantu yang lain meskipun sejatinya pekerjaannya sudah selesai namun peserta memilih tidak merespons kendala temannya supaya tidak memberatkan dirinya. Pengelolaan diri (*self-management*) peserta juga banyak yang belum berjalan efektif diindikasikan oleh masih banyak peserta yang mengalami keterlambatan mengumpulkan tugas dan kurang percaya diri dengan kemampuan saat pelaksanaan ujian. Selain itu masih terdapat beberapa peserta memiliki motivasi kerja yang rendah. Hal ini ditunjukkan oleh kurangnya perhatian peserta menyimak penyampaian materi oleh fasilitator dan masih ada beberapa peserta yang tidak aktif saat diberikan sesi bertanya atau memberikan tanggapan selama pembelajaran. Belum optimalnya implementasi kepemimpinan transformasional kepala sekolah yang dapat memengaruhi kinerja peserta juga dibatasi dalam penelitian ini ditandai oleh belum optimalnya peran kepala sekolah dalam memberikan motivasi, bimbingan dan arahan dalam persiapan serta pelaksanaan evaluasi hasil belajar kepada guru serta kurangnya motivasi intrinsik kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru dalam menindaklanjuti umpan balik hasil pengawasan yang berdampak terhadap kinerja

akademik peserta didik. Kinerja peserta selama mengikuti pelatihan juga masih ada yang perlu dioptimalkan. Hal ini ditunjukkan oleh rendahnya kedisiplinan terkait kehadiran beberapa peserta mengikuti pelatihan dan mengumpulkan tugas serta masih ada perolehan skor penugasan peserta yang mendekati batas minimal ketuntasan.

Untuk memudahkan dan menjelaskan keterkaitan antar variabel pada penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Sikap *sagilik saguluk salunglung sabayantaka* berkaitan dengan kepemimpinan transformasional kepala sekolah.
2. *Self-management* berkaitan dengan kepemimpinan transformasional kepala sekolah.
3. Motivasi kerja berkaitan dengan kepemimpinan transformasional kepala sekolah.
4. Sikap *sagilik saguluk salunglung sabayantaka* berkaitan dengan kinerja peserta pelatihan.
5. *Self-management* berkaitan dengan kinerja peserta pelatihan.
6. Motivasi kerja berkaitan dengan kinerja peserta pelatihan.
7. Kepemimpinan transformasional kepala sekolah berkaitan dengan kinerja peserta pelatihan.
8. Sikap *segilik seguluk selunglung sebayantaka* berkaitan dengan kinerja peserta pelatihan melalui kepemimpinan transformasional kepala sekolah.
9. *Self-management* berkaitan dengan kinerja peserta pelatihan melalui kepemimpinan transformasional kepala sekolah.

10. Motivasi kerja berkaitan dengan kinerja peserta pelatihan melalui kepemimpinan transformasional kepala sekolah.

1.4 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah di atas maka dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana deskripsi kuantitatif secara univariat variabel sikap *sagilik saguluk salunglung sabayantaka*, *self-management*, motivasi kerja, kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan kinerja peserta pelatihan?
2. Apakah model hubungan antara variabel yang berpengaruh terhadap kinerja peserta pelatihan di Balai Diklat Keagamaan Denpasar terbukti secara empiris?
3. Apakah terdapat pengaruh langsung yang positif dan signifikan sikap *sagilik saguluk salunglung sabayantaka* terhadap kepemimpinan transformasional kepala sekolah di Balai Diklat Keagamaan Denpasar?
4. Apakah terdapat pengaruh langsung yang positif dan signifikan *self-management* terhadap kepemimpinan transformasional kepala sekolah di Balai Diklat Keagamaan Denpasar?
5. Apakah terdapat pengaruh langsung yang positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kepemimpinan transformasional kepala sekolah di Balai Diklat Keagamaan Denpasar?

6. Apakah terdapat pengaruh langsung yang positif dan signifikan sikap *sagilik saguluk salunglung sabayantaka* terhadap kinerja peserta pelatihan di Balai Diklat Keagamaan Denpasar?
7. Apakah terdapat pengaruh langsung yang positif dan signifikan *self-management* terhadap kinerja peserta pelatihan di Balai Diklat Keagamaan Denpasar?
8. Apakah terdapat pengaruh langsung yang positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja peserta pelatihan di Balai Diklat Keagamaan Denpasar?
9. Apakah terdapat pengaruh langsung yang positif dan signifikan kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kinerja peserta pelatihan di Balai Diklat Keagamaan Denpasar?
10. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung yang positif dan signifikan sikap *sagilik saguluk salunglung sabayantaka* terhadap kinerja peserta melalui kepemimpinan transformasional kepala sekolah di Balai Diklat Keagamaan Denpasar?
11. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung yang positif dan signifikan *self-management* terhadap kinerja peserta melalui kepemimpinan transformasional kepala sekolah di Balai Diklat Keagamaan Denpasar?
12. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung yang positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja peserta melalui kepemimpinan transformasional kepala sekolah di Balai Diklat Keagamaan Denpasar?

1.5 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini dimaksudkan untuk memberikan gambaran arah dan sasaran penelitian sehingga didapatkan hasil sesuai dengan yang diharapkan oleh peneliti. Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis deskripsi kuantitatif penerapan variabel sikap *sagilik saguluk salunglung sabayantaka*, *self-management*, motivasi kerja, kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan kinerja peserta pelatihan secara univariat di Balai Diklat Keagamaan Denpasar.
2. Untuk mengetahui model hubungan antara variabel yang berpengaruh terhadap kinerja peserta pelatihan di Balai Diklat Keagamaan Denpasar terbukti secara empiris.
3. Untuk menganalisis ada tidaknya pengaruh langsung yang positif dan signifikan sikap *sagilik saguluk salunglung sabayantaka* terhadap kepemimpinan transformasional kepala sekolah di Balai Diklat Keagamaan Denpasar.
4. Untuk menganalisis ada tidaknya pengaruh langsung yang positif dan signifikan *self-management* terhadap kepemimpinan transformasional kepala sekolah di Balai Diklat Keagamaan Denpasar.
5. Untuk menganalisis ada tidaknya pengaruh langsung yang positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kepemimpinan transformasional kepala sekolah di Balai Diklat Keagamaan Denpasar.

6. Untuk menganalisis ada tidaknya pengaruh langsung yang positif dan signifikan sikap *sagilik saguluk salunglung sabayantaka* terhadap kinerja peserta pelatihan di Balai Diklat Keagamaan Denpasar.
7. Untuk menganalisis ada tidaknya pengaruh langsung yang positif dan signifikan *self-management* terhadap kinerja peserta pelatihan di Balai Diklat Keagamaan Denpasar.
8. Untuk menganalisis ada tidaknya pengaruh langsung yang positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja peserta pelatihan di Balai Diklat Keagamaan Denpasar.
9. Untuk menganalisis ada tidaknya pengaruh langsung yang positif dan signifikan kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kinerja peserta pelatihan di Balai Diklat Keagamaan Denpasar.
10. Untuk menganalisis ada tidaknya pengaruh tidak langsung yang positif dan signifikan sikap *sagilik saguluk salunglung sabayantaka* terhadap kinerja peserta melalui kepemimpinan transformasional kepala sekolah di Balai Diklat Keagamaan Denpasar.
11. Untuk menganalisis ada tidaknya pengaruh tidak langsung yang positif dan signifikan *self-management* terhadap kinerja peserta melalui kepemimpinan transformasional kepala sekolah di Balai Diklat Keagamaan Denpasar.
12. Untuk menganalisis ada tidaknya pengaruh tidak langsung yang positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja peserta melalui kepemimpinan transformasional kepala sekolah di Balai Diklat Keagamaan Denpasar.

1.6 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini dapat dijabarkan ke dalam:

1. Manfaat Teoretis

Menambah khazanah hasil penelitian dan dapat dijadikan referensi untuk penelitian yang mengangkat variabel yang sama. Penelitian ini dapat dijadikan rujukan kajian teori untuk membantu menjabarkan sikap kerja perspektif kearifan lokal Bali, yaitu sikap *sagilik saguluk salunglung sabayantaka* yang notabene sangat menekankan pada kebersamaan dan keharmonisan dalam memengaruhi kinerja peserta selama pelatihan. Selain itu penelitian ini dapat juga dijadikan rujukan dalam menjabarkan *self-management*, motivasi kerja yang dimiliki peserta dan kepemimpinan transformasional kepala sekolah serta pengaruhnya terhadap kinerja guru selama mengikuti pelatihan.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Widyaiswara

Dapat meningkatkan pemahaman serta keterampilan dalam mengelola pembelajaran terutama terkait cara mengembangkan sikap kerja positif perspektif kearifan lokal Bali, yaitu sikap *sagilik saguluk salunglung sabayantaka* yang mengedepankan perilaku saling tolong menolong, saling peduli, menjaga suasana harmonis, budaya kerja, keterlibatan kerja serta komitmen peserta pelatihan sehingga terimplementasi secara berkelanjutan dan menjadi pembiasaan yang positif dan berkontribusi pada peningkatan kinerja peserta pelatihan. Selain itu manfaat praktis yang diperoleh yaitu

dapat meningkatkan pengelolaan pembelajaran terutama dalam memberikan semangat kepada peserta pelatihan agar dapat mengelola diri secara lebih efektif karena tugas-tugas pelatihan cukup banyak serta mendorong penguatan motivasi kerja yang berbasis pemenuhan kebutuhan bersifat intrinsik dan ekstrinsik serta melaksanakan penugasan pimpinan mengikuti pelatihan secara totalitas untuk mencapai kinerja yang lebih maksimal.

b. Bagi Balai Diklat Keagamaan Denpasar

Dapat dijadikan dasar menciptakan lingkungan belajar dan sistem evaluasi pelatihan yang membudayakan karakter peserta pelatihan yang positif, menumbuhkan *self-management* dan motivasi kerja peserta yang tinggi serta mendapatkan dukungan dari pimpinan peserta pelatihan sehingga menghasilkan output pelatihan yang berkualitas.

1.7 Novelty (Kebaharuan)

Pengembangan konsep sikap kerja berbasis perspektif kearifan lokal Bali, yaitu sikap *sagilik saguluk salunglung sabayantaka* belum pernah dikaji secara komprehensif dalam konteks kinerja peserta pelatihan dan kepemimpinan transformasional kepala sekolah. Sikap *sagilik saguluk salunglung sabayantaka* pada penelitian ini berperan sebagai konstruk sikap kerja aktif, bukan sekedar nilai budaya normatif yang secara empiris diuji pengaruhnya bersamaan dengan *self-management*, motivasi kerja dan kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kinerja

peserta pelatihan. Penelitian ini mensintesis nilai-nilai kearifan lokal Bali dengan teori sikap kerja modern untuk membentuk konstruk sikap kerja yang kontekstual, relevan dan terukur, sehingga berbeda dengan penelitian sebelumnya yang cenderung memisahkan kajian kearifan lokal dengan teori sikap kerja modern.

Novelty penelitian ini terletak pada kebaharuan konsep sikap kerja berbasis perspektif kearifan lokal Bali, yaitu sikap *sagilik saguluk salunglung sabayantaka* yang disintesis dari nilai kearifan lokal Bali, yaitu “*sagilik saguluk salunglung sabayantaka*” yang digagas oleh Suwindia dan Wati (2022); Gorda (1999); Yuliandar dan Sunariani (2020); Sanica et al. (2019) dan Nasution (2022) dengan teori sikap kerja modern yang digagas oleh Luthans (2011) dan Kondalkar (2007). Kearifan lokal *sagilik saguluk salunglung sabayantaka* lebih menekankan pada nilai-nilai kebersamaan dan keharmonisan sebagai rujukan berperilaku dalam hidup bersama, sedangkan sikap kerja modern lebih menekankan kondisi pikiran dan perasaan individu terhadap pekerjaannya yang dapat memengaruhi perilaku individu berorientasi etos kerja. Sintesis nilai kearifan lokal Bali dan teori sikap kerja modern ini menghasilkan sikap kerja berbasis perspektif kearifan lokal Bali, yaitu “sikap *sagilik saguluk salunglung sabayantaka*” yang dapat didefinisikan sebagai kondisi yang dirasakan atau dialami peserta pelatihan mencakup afeksi positif dan negatif karena proses kognitif yang dimilikinya akan nilai-nilai luhur kebersamaan dan keharmonisan antar sesama yang memengaruhi perilaku individu dalam merespons aspek lingkungan kerja untuk memecahkan permasalahan yang terjadi. Sikap *sagilik saguluk salunglung sabayantaka* tidak hanya dipahami sebagai nilai kearifan lokal Bali yang dijadikan

rujukan berperilaku dalam kehidupan bersama, tetapi sebagai sikap kerja yang berorientasi pada kebersamaan, keharmonisan dan etos kerja yang mendorong peserta pelatihan terlibat secara aktif memecahkan masalah pribadi dan bersama dengan cara saling tolong menolong, kolaborasi serta menjalin komunikasi yang harmonis sehingga dapat mendukung peningkatan produktivitas kerja. Integrasi nilai *sagilik saguluk salunglung sabayantaka* ke dalam sikap kerja modern ini akan menutup celah karakteristik teori sikap kerja modern yang lebih berorientasi etos kerja dan kurang menekankan sisi kebersamaan dan keharmonisan secara eksplisit dalam bentuk kurangnya sisi kolaboratif yang dibangun dalam menyelesaikan masalah bersama. Sikap *sagilik saguluk salunglung sabayantaka* ini sangat relevan diterapkan pada pembelajaran orang dewasa terutama dalam konteks pelatihan yang secara karakteristik sangat menekankan sisi kolaboratif untuk memecahkan masalah bersama serta berorientasi pada peningkatan kinerja peserta secara kolektif. Sikap ini dijiwai oleh semangat kebersamaan yang kuat, penuh keterbukaan dan kesadaran untuk menumbuhkan suasana saling menghargai dalam mencari solusi permasalahan bersama.

Kebaharuan konsep dalam penelitian ini dapat dilihat dari adanya penggabungan beberapa indikator nilai kearifan *sagilik saguluk salunglung sabayantaka* dengan indikator sikap kerja setelah melalui telaah kesepadanan arti indikator nilai *sagilik saguluk salunglung sabayantaka*, yang menekankan pada nilai-nilai kebersamaan dan keharmonisan (Gorda, 1999; Nasution, 2022) dengan tiga indikator sikap kerja, yaitu (1) budaya kerja, (2) keterlibatan kerja dan (3) komitmen organisasi (Luthans, 2011;

Kondalkar, 2007). Budaya kerja berkorelasi dengan kerja sama dan saling menghargai. Keterlibatan kerja sangat terkait dengan nilai kedisiplinan. Sedangkan komitmen organisasi sangat terkait dengan nilai tanggung jawab, loyal dan kesetiaan terhadap nilai-nilai yang disepakati selama pelatihan. Esensi sikap *sagilik saguluk salunglung sabayantaka* yang menekankan kebersamaan dan keharmonisan ini kemudian diperkuat oleh integrasi tiga indikator perilaku yang lain, yaitu “*saling tolong menolong, saling peduli, saling mendukung suasana harmonis*” (Suwindia & Wati, 2022; Gorda, 1999; Yuliandar & Sunariani, 2020; Sanica et al., 2019; Nasution, 2022), sehingga hasil sintesis akhir indikator sikap *sagilik saguluk salunglung sabayantaka* mencakup (1) budaya kerja, (2) keterlibatan kerja, (3) komitmen organisasi, (4) saling tolong-menolong, (5) saling peduli dan (6) mendukung suasana harmonis. Semua indikator perilaku ini terdapat pada komitmen pembelajaran yang disepakati sebagai indikasi kesetiaan peserta dengan nilai-nilai luhur kebersamaan selama pelatihan. Perilaku yang menjunjung tinggi nilai kebersamaan dan keharmonisan ini diwujudkan melalui komitmen untuk bersedia untuk saling membantu, berbagi informasi menyelesaikan tugas-tugas pelatihan, peduli terhadap kendala yang dialami teman sejawat dan saling menghargai perbedaan pendapat selama pelatihan. Perilaku ini sangat mendukung terimplementasinya keterlibatan kerja peserta secara aktif selama pelatihan. Hal ini dapat dijelaskan dari hubungan bahwa penumbuhan sikap saling tolong menolong dalam diri peserta diawali dengan meningkatkan kompetensi diri terlebih dahulu sebelum banyak terlibat membantu yang lain, sehingga aspek disiplin harus dikuatkan terlebih dahulu agar kompetensi diri meningkat. Perilaku saling tolong

menolong sangat mendukung implementasi keterlibatan kerja menjadi lebih efektif. Keterlibatan kerja sendiri dimaknai sebagai bentuk kesediaan seseorang untuk mengidentifikasi dan melaksanakan prosedur kerja secara disiplin dan menganggap sangat penting kinerja sehingga akan berusaha meningkatkan kinerjanya untuk menunjukkan kualitas dirinya. Perilaku “saling tolong menolong, saling peduli dan saling mendukung suasana harmonis” juga akan mendukung dan menguatkan terimplementasinya budaya kerja. Hal ini dikarenakan implementasi perilaku saling tolong-menolong, saling peduli dan mendukung suasana harmonis secara berkelanjutan mendukung pembiasaan nilai-nilai kebersamaan dan dapat memenuhi kebutuhan interaksi sosial peserta sehingga menimbulkan kebahagiaan dan kepuasan sebagai bagian dari organisasi. Perilaku yang menekankan kebersamaan ini dapat menciptakan suasana pelatihan yang harmonis dan kondusif untuk mendukung peningkatan etos kerja yang bermuara pada peningkatan kinerja secara kolektif. Kondisi ini akan mendukung pencapaian tujuan bersama, yaitu seluruh peserta lulus pelatihan sesuai dengan standar yang ditetapkan. Jika seluruh peserta pelatihan lulus maka akan menunjang peningkatan kinerja lembaga penyelenggara pelatihan terutama dari sisi pencapaian jumlah output pelatihan.

Penelitian ini menghadirkan pemahaman konseptual baru yang mengintegrasikan kearifan lokal Bali ke dalam teori manajemen dan sikap kerja modern, serta memperluas pemahaman tentang bagaimana sikap kerja berbasis kebersamaan dan keharmonisan dapat menjadi fondasi peningkatan kinerja peserta pelatihan secara berkelanjutan.