

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pendidikan merupakan fondasi utama dalam pembangunan suatu bangsa. Kualitas pendidikan menjadi indikator penting dalam menentukan daya saing sumber daya manusia suatu negara. Pendidikan yang bermutu tidak terlepas dari peran strategis guru sebagai ujung tombak dalam pelaksanaan proses pembelajaran di sekolah (Mansir, 2020). Guru yang berkinerja tinggi tidak hanya mampu menyampaikan materi pelajaran secara efektif, tetapi juga mampu membimbing, memotivasi, dan mengembangkan potensi peserta didik secara optimal. Oleh karena itu, upaya untuk meningkatkan kinerja guru menjadi aspek yang sangat penting dalam mewujudkan tujuan pendidikan nasional (Ajepri et al., 2022).

Kinerja guru sebagai salah satu faktor penentu keberhasilan pembelajaran dipengaruhi oleh berbagai aspek, baik dari dalam diri guru maupun dari lingkungan eksternal. Konteks pendidikan di tingkat sekolah dasar, terutama di wilayah Bali yang sarat dengan nilai-nilai budaya lokal, pendekatan yang kontekstual dan bernuansa kearifan lokal perlu dikedepankan. Salah satu pendekatan tersebut adalah implementasi nilai-nilai *Tri Hita Karana* dalam kepemimpinan kepala sekolah. *Tri Hita Karana* merupakan filosofi hidup masyarakat Bali yang mengajarkan tentang tiga hubungan harmonis, yaitu hubungan manusia dengan Tuhan (*parahyangan*), manusia dengan sesama (*pawongan*), dan manusia dengan alam (*palemahan*) (Suryawan et al. 2022). Nilai-nilai ini tidak hanya relevan dalam kehidupan sosial, tetapi juga dapat diintegrasikan dalam praktik kepemimpinan Pendidikan (Suastika

et al. 2022). Nilai-nilai ini tidak hanya relevan dalam kehidupan sosial, tetapi juga dapat diintegrasikan dalam praktik kepemimpinan Pendidikan (Suastika et al. 2022).

Kepemimpinan transformasional berbasis *Tri Hita Karana* memberikan arah baru dalam manajemen pendidikan, khususnya dalam membentuk iklim kerja yang kondusif, kolaboratif, dan spiritual. Kepala sekolah yang menerapkan prinsip-prinsip *Tri Hita Karana* mampu menjadi teladan dalam menjaga keharmonisan hubungan antarwarga sekolah, menciptakan lingkungan kerja yang seimbang secara emosional dan spiritual, serta mendorong partisipasi aktif seluruh elemen sekolah dalam mencapai tujuan bersama. Penelitian terkait menunjukkan bahwa kepemimpinan berbasis *Tri Hita Karana* berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan loyalitas, disiplin, dan semangat kerja guru di sekolah dasar (Sedana, 2021). Hasil penelitian ini juga diperkuat oleh temuan Putra dan Dewi (2021), kepala sekolah yang menerapkan nilai-nilai *Tri Hita Karana* mampu meningkatkan motivasi spiritual dan kinerja kolektif guru melalui pendekatan yang harmonis dan humanis.

Selain kepemimpinan transformasional kepala sekolah berbasis, aspek moral kerja guru juga menjadi faktor penting dalam menentukan kualitas kinerjanya. Moral kerja mencerminkan nilai-nilai etika dan integritas yang dimiliki oleh individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Guru yang memiliki moral kerja tinggi akan bekerja dengan penuh antusias, penuh gairah, penuh inisiatif, penuh kegembiraan, tenang, teliti, suka bekerja sama dengan orang lain, ulet, tabah, dan tidak pernah datang terlambat. Guru yang memiliki moral kerja rendah akan kurang bergairah dalam bekerja, malas, sering melamun, sering

terlambat atau tidak masuk kerja, sering mengganggu, selalu menyendiri, dan sering melakukan kesalahan di dalam melaksanakan tugas (Bafadal, 2006). Realita pendidikan saat ini, masih ditemukan kasus-kasus guru yang menunjukkan perilaku kurang profesional, seperti kurang disiplin, minim inovasi, dan kurang aktif dalam kegiatan pengembangan profesi. Kondisi ini menunjukkan pentingnya penguatan moral kerja sebagai bagian dari strategi peningkatan kinerja guru.

Hasil penelitian mengungkapkan bahwa moral kerja memiliki hubungan yang erat dengan kinerja guru. Guru yang memiliki moral kerja tinggi cenderung menunjukkan motivasi kerja yang positif, mampu mengelola waktu dengan baik, dan memiliki kepedulian tinggi terhadap keberhasilan peserta didik (Riyadi, 2022). Selain itu, moral kerja yang kuat dapat menciptakan budaya kerja yang positif di lingkungan sekolah, meningkatkan solidaritas antar guru, dan memperkuat rasa tanggung jawab terhadap tugas-tugas profesi. Oleh karena itu, upaya pengembangan moral kerja guru harus menjadi perhatian serius dalam manajemen pendidikan, termasuk melalui pendekatan kepemimpinan kepala sekolah dan kebijakan pengembangan sumber daya manusia yang berbasis nilai.

Faktor penting lainnya adalah supervisi akademik yang dilakukan oleh kepala sekolah atau pengawas. Supervisi akademik berfungsi sebagai sarana pembinaan profesional yang bertujuan untuk membantu guru meningkatkan kompetensi pedagogik dan profesionalnya. Supervisi yang efektif tidak hanya bersifat evaluatif, tetapi juga bersifat konstruktif, partisipatif, dan berorientasi pada perbaikan praktik pembelajaran. Supervisi yang dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan dapat membantu guru merefleksikan praktik mengajarnya,

menemukan kelemahan, serta mengembangkan strategi pembelajaran yang lebih efektif.

Namun, kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa pelaksanaan supervisi akademik sering kali masih bersifat formalitas, tidak terencana dengan baik, dan minim tindak lanjut. Hal ini berdampak pada rendahnya efektivitas supervisi dalam meningkatkan kualitas pembelajaran. Penelitian yang telah dilakukan menegaskan bahwa supervisi akademik yang dilakukan dengan pendekatan kolaboratif dan partisipatif mampu meningkatkan kompetensi pedagogik guru dan memperbaiki proses pembelajaran secara signifikan (Ariyanti, 2021). Supervisi akademik yang terstruktur dan disertai tindak lanjut nyata berdampak positif terhadap peningkatan profesionalisme guru dan kualitas pengajaran di kelas (Haryanti, 2024).

Motivasi kerja juga menjadi determinan penting dalam kinerja guru. Motivasi kerja dapat diartikan sebagai dorongan internal maupun eksternal yang menggerakkan individu untuk bertindak dan mencapai tujuan tertentu. Guru yang memiliki motivasi tinggi akan menunjukkan semangat, antusiasme, dan dedikasi yang tinggi dalam melaksanakan tugasnya. Sebaliknya, rendahnya motivasi kerja dapat berdampak pada menurunnya kualitas pembelajaran, ketidakhadiran, dan rendahnya inisiatif pengembangan diri. Motivasi kerja menjadi modal penting dalam membangun kinerja yang berkelanjutan dan inovatif di lingkungan sekolah.

Penelitian terkait menunjukkan bahwa motivasi kerja guru memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja mereka dalam melaksanakan tugas pembelajaran, administrasi, dan kegiatan ekstrakurikuler (Sampurno & Wibowo, 2015). Motivasi kerja tidak tumbuh secara alami, tetapi dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti iklim kerja, dukungan atasan, pengakuan atas prestasi, serta

kesejahteraan. Selain itu, lingkungan kerja yang suportif, pemberian penghargaan yang adil, dan kesempatan untuk pengembangan diri secara kontinu terbukti mampu meningkatkan motivasi kerja guru.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara awal yang dilakukan di Gugus Dewi Sartika Kecamatan Denpasar Selatan, ditemukan sejumlah guru yang menunjukkan kinerja belum optimal. Beberapa di antaranya belum melaksanakan pembelajaran sesuai rancangan pembelajaran, kurang aktif dalam kegiatan KKG, serta kurang responsif terhadap pembaruan kurikulum. Kepala sekolah di beberapa sekolah dasar juga belum secara maksimal menerapkan nilai-nilai kepemimpinan transformasional berbasis *Tri Hita Karana* dalam pengelolaan sekolah, dan pelaksanaan supervisi akademik masih bersifat administratif. Selain itu, terdapat indikasi lemahnya motivasi kerja dan rendahnya moral kerja yang tercermin dari minimnya partisipasi dalam program peningkatan kompetensi dan rendahnya inisiatif dalam menyusun inovasi pembelajaran.

Harapan dari penelitian ini adalah untuk menemukan model kontribusi dari kepemimpinan transformasional berbasis *Tri Hita Karana*, moral kerja, supervisi akademik, dan motivasi kerja yang dapat secara bersama-sama mendorong peningkatan kinerja guru secara signifikan. Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi dasar rekomendasi bagi pengembangan kebijakan pendidikan berbasis nilai-nilai lokal yang adaptif dan relevan dengan konteks sosial budaya Bali. Melalui pendekatan ini, diharapkan tercipta sinergi antara nilai tradisional dan praktik manajerial modern dalam membangun pendidikan yang berkualitas dan berkarakter. Kinerja guru yang unggul tidak hanya mendukung pencapaian tujuan

pendidikan nasional, tetapi juga menciptakan suasana belajar yang menyenangkan dan membangun karakter siswa.

Kebaruan dari penelitian ini terletak pada integrasi nilai-nilai kearifan lokal Bali dalam bentuk kepemimpinan transformasional berbasis *Tri Hita Karana* ke dalam studi kontribusi terhadap kinerja guru, yang dikombinasikan dengan variabel-variabel manajemen pendidikan lainnya, yaitu moral kerja, supervisi akademik, dan motivasi kerja. Belum banyak penelitian sebelumnya yang secara eksplisit mengangkat tema ini dalam konteks pendidikan dasar, khususnya di lingkungan masyarakat Bali yang memiliki sistem nilai yang khas. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi ilmiah yang bermakna dalam pengembangan teori kepemimpinan pendidikan kontekstual, serta memberikan solusi aplikatif bagi peningkatan mutu pendidikan di daerah.

Penelitian ini diharapkan tidak hanya memberikan manfaat akademik tetapi juga manfaat praktis, yakni sebagai acuan bagi kepala sekolah, pengawas, dan pemangku kebijakan dalam menyusun program-program pengembangan guru yang berbasis pada nilai-nilai kultural, spiritual, dan profesional. Di tengah dinamika perubahan kurikulum dan tuntutan era digital, guru dituntut untuk terus berinovasi dan beradaptasi, sehingga memerlukan dukungan sistemik yang mencakup aspek kepemimpinan, supervisi, motivasi, dan pembinaan etika profesi. Oleh karena itu, sinergi antara kepala sekolah, guru, pengawas, dan masyarakat menjadi kunci dalam menciptakan sistem pendidikan dasar yang unggul dan berkelanjutan.

Penelitian ini menjadi penting dan relevan untuk dilakukan. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran empiris dan praktis mengenai kontribusi berbagai faktor terhadap kinerja guru di lingkungan sekolah

dasar, serta mendorong perbaikan kebijakan pendidikan yang lebih berakar pada nilai-nilai budaya lokal, tetapi tetap adaptif terhadap tuntutan global. Selain itu, hasil temuan dari penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khazanah keilmuan di bidang manajemen pendidikan, khususnya dalam hal strategi peningkatan mutu pendidikan dasar yang holistik, kontekstual, dan berkelanjutan.

Memperhatikan dinamika dan interdependensi antara kepemimpinan transformasional berbasis *Tri Hita Karana*, moral kerja, supervisi akademik dan motivasi kerja terhadap kinerja guru, maka penting untuk melakukan penelitian yang menyeluruh dan terukur terhadap kontribusi masing-masing faktor tersebut, baik secara parsial maupun simultan. Hasil penelitian diharapkan mampu menjembatani antara nilai-nilai lokal yang adiluhung dengan praktik pendidikan modern, sekaligus memberikan kontribusi pada pembentukan karakter guru yang profesional, berintegritas, dan berorientasi pada mutu, khususnya di Gugus Dewi Sartika Kecamatan Denpasar Selatan.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang dan kondisi empiris di lapangan, dapat diidentifikasi beberapa permasalahan yang berkaitan dengan kinerja guru di SD di Gugus Dewi Sartika Kecamatan Denpasar Selatan sebagai berikut.

1. Masih terbatasnya penerapan nilai-nilai *Tri Hita Karana* dalam kepemimpinan kepala sekolah, yang seharusnya dapat menciptakan keharmonisan hubungan dan iklim kerja yang kondusif di sekolah.
2. Moral kerja guru yang bervariasi dan belum seluruhnya mencerminkan tanggung jawab profesional dan integritas yang tinggi dalam pelaksanaan tugas-tugas pendidikan

3. Pelaksanaan supervisi akademik belum optimal, sering kali bersifat administratif dan belum menyentuh aspek substansial dalam peningkatan mutu pembelajaran.
4. Motivasi kerja guru yang belum merata, baik motivasi intrinsik maupun ekstrinsik, yang berdampak pada rendahnya semangat, kreativitas, dan inovasi dalam mengajar.
5. Kurangnya integrasi antara nilai-nilai lokal dan praktik pendidikan modern, sehingga potensi kearifan lokal seperti *Tri Hita Karana* belum dimanfaatkan secara maksimal dalam pengembangan karakter dan profesionalisme guru.
6. Belum diketahui kontribusi masing-masing faktor (kepemimpinan transformasional berbasis *Tri Hita Karana*, moral kerja, supervisi akademik, dan motivasi kerja) terhadap kinerja guru secara parsial maupun simultan.

1.3 Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, diketahui bahwa faktor-faktor yang memberikan kontribusi terhadap kinerja guru cukup kompleks. Maka dari itu pada penelitian ini, permasalahan yang dikaji dibatasi pada kontribusi kepemimpinan transformasional berbasis *Tri Hita Karana*, moral kerja, supervisi akademik dan motivasi kerja terhadap kinerja guru SD di Gugus Dewi Sartika Kecamatan Denpasar Selatan.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah di atas, dapat dirumuskan masalah sebagai berikut.

1. Bagaimanakah deskripsi kuantitatif tingkat kecenderungan kepemimpinan *Tri Hita Karana*, moral kerja, supervisi akademik, motivasi kerja, dan kinerja guru SD di Gugus Dewi Sartika Kecamatan Denpasar Selatan?
2. Apakah terdapat kontribusi yang signifikan kepemimpinan *Tri Hita Karana* terhadap kinerja guru SD di Gugus Dewi Sartika Kecamatan Denpasar Selatan?
3. Apakah terdapat kontribusi yang signifikan moral kerja terhadap kinerja guru SD di Gugus Dewi Sartika Kecamatan Denpasar Selatan?
4. Apakah terdapat kontribusi yang signifikan supervisi akademik terhadap kinerja guru SD di Gugus Dewi Sartika Kecamatan Denpasar Selatan?
5. Apakah terdapat kontribusi yang signifikan motivasi kerja terhadap kinerja guru SD di Gugus Dewi Sartika Kecamatan Denpasar Selatan?
6. Apakah terdapat kontribusi yang signifikan secara bersama-sama kepemimpinan transformasional berbasis *Tri Hita Karana*, moral kerja, supervisi akademik dan motivasi kerja terhadap kinerja guru SD di Gugus Dewi Sartika Kecamatan Denpasar Selatan?

1.5 Tujuan Penelitian

Tujuan diadakannya penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Untuk mendeskripsikan secara kuantitatif tingkat kecenderungan kepemimpinan transformasional berbasis *Tri Hita Karana*, moral kerja,

supervisi akademik, motivasi kerja, dan kinerja guru SD di Gugus Dewi Sartika Kecamatan Denpasar Selatan.

2. Untuk mengetahui seberapa besar kontribusi yang signifikan kepemimpinan transformasional berbasis *Tri Hita Karana* terhadap kinerja guru SD di Gugus Dewi Sartika Kecamatan Denpasar Selatan
3. Untuk mengetahui seberapa besar kontribusi yang signifikan moral kerja terhadap kinerja guru SD di Gugus Dewi Sartika Kecamatan Denpasar Selatan.
4. Untuk mengetahui seberapa besar kontribusi yang signifikan supervisi akademik terhadap kinerja guru SD di Gugus Dewi Sartika Kecamatan Denpasar Selatan.
5. Untuk mengetahui seberapa besar kontribusi yang signifikan motivasi kerja terhadap kinerja guru SD di Gugus Dewi Sartika Kecamatan Denpasar Selatan.
6. Untuk mengetahui besaran kontribusi secara bersama-sama kepemimpinan transformasional berbasis *Tri Hita Karana*, moral kerja, supervisi akademik dan motivasi kerja terhadap kinerja guru SD di Gugus Dewi Sartika Kecamatan Denpasar Selatan.

1.6 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini dapat ditinjau secara teoretis dan manfaat praktis yang dapat dijabarkan sebagai berikut.

1.6.1 Manfaat Teoretis

Secara teoretis penelitian ini bermanfaat dalam mengembangkan teori-teori dan ilmu pengetahuan tentang peningkatan kinerja suatu organisasi.

1.6.2 Manfaat Praktis

Secara praktis manfaat penelitian ini dibagi menjadi sebagai berikut.

1. Bagi pemerintah dan dinas pendidikan memberikan masukan untuk menyusun kebijakan pendidikan yang lebih tepat sasaran dalam meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah dasar.
2. Bagi Guru, penelitian ini memberikan manfaat kepada guru sebagai suatu pedoman dalam memprediksi faktor-faktor yang memberikan kontribusi terhadap prestasi belajar, khususnya hasil belajar siswa, sehingga dalam proses pembelajaran guru dapat lebih memperhatikan faktor-faktor tersebut.
3. Bagi Peneliti Lain, penelitian ini memberikan manfaat kepada penelitian lain sebagai salah satu sumber referensi dalam mengembangkan penelitian-penelitian berikutnya.