

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Setiap bangsa menyadari pendidikan merupakan pilar utama dalam membangun peradaban bangsa yang unggul. Keberhasilan pendidikan sangat ditentukan oleh kualitas guru sebagai aktor utama dalam proses pembelajaran (Buchari, 2018). Guru yang profesional tidak hanya menguasai kompetensi pedagogik dan keilmuan, tetapi juga memiliki dedikasi tinggi, komitmen, serta mampu beradaptasi dengan dinamika zaman. Peranan guru sekolah dasar menjadi semakin sentral karena mereka tidak hanya mengajarkan ilmu pengetahuan, tetapi juga membentuk karakter dasar peserta didik (Mutiaramses et al., 2021). Pemerintah Indonesia telah berusaha meningkatkan kualitas pendidikan melalui berbagai program salah satunya adalah sertifikasi guru, namun hasil yang diperoleh masih belum sepenuhnya memadai dalam meningkatkan kualitas pengajaran di kelas. Sebuah studi oleh Bank Dunia menyebutkan bahwa meskipun program sertifikasi guru di Indonesia telah meningkatkan pendapatan guru, namun dampaknya terhadap peningkatan kualitas pengajaran masih terbatas. Guru yang telah bersertifikat tidak selalu menunjukkan peningkatan signifikan (World Bank, 2015).

Realita di lapangan menunjukkan bahwa kinerja guru belum sepenuhnya mencerminkan harapan tersebut. Masih ditemukan guru yang kurang aktif dalam pengembangan diri, rendah partisipasi dalam kegiatan kolektif sekolah, serta belum konsisten dalam menerapkan pembelajaran yang inovatif. Observasi awal yang

dilakukan pada guru di SD Gugus Letda Kajeng Kecamatan Denpasar Utara, guru menunjukkan motivasi kerja yang kurang stabil, keterlibatan dalam program supervisi akademik masih bersifat formalitas, guru hadir di sekolah hanya untuk melaksanakan pembelajaran di kelas, guru masih jarang melakukan refleksi serta terdapat hambatan komunikasi antara guru dan kepala sekolah. Situasi ini menunjukkan pentingnya menelaah lebih jauh faktor-faktor yang memengaruhi kinerja guru secara holistik.

Berdasarkan telaah referensi yang telah dilakukan, diduga ada empat faktor variabel yang kuat memengaruhi kinerja guru. Empat variabel tersebut adalah kepemimpinan instruksional, supervisi akademik, budaya organisasi, dan komitmen kerja. Kepemimpinan instruksional adalah kepemimpinan yang berfokus pada pengelolaan proses pembelajaran agar berlangsung secara efektif dan efisien. Kepala sekolah sebagai pemimpin instruksional memiliki peran strategis dalam menyusun visi dan misi akademik, memberikan dukungan terhadap kegiatan pembelajaran, serta mendorong pengembangan profesional guru (Aslam et al., 2021). Kepemimpinan instruksional yang kuat ditandai dengan kehadiran kepala sekolah dalam mendampingi guru, mengarahkan inovasi pembelajaran, serta membangun budaya evaluasi dan perbaikan berkelanjutan. Namun demikian, masih ditemukan kepala sekolah yang terlalu fokus pada aspek administratif dan kurang memberikan perhatian pada dinamika pembelajaran. Padahal, melalui pendekatan instruksional yang tepat, kepala sekolah dapat menciptakan lingkungan belajar yang kondusif dan inspiratif bagi guru dan siswa.

Pada beberapa penelitian terdahulu sudah ada yang menemukan bahwa kepemimpinan merupakan aspek yang sangat penting dan dapat memberikan

kontribusi terhadap kinerja guru. Penelitian dari Pirgianti et al., (2023) yang berjudul “Kontribusi kepemimpinan pelayan kepala sekolah, budaya sekolah, komitmen guru dan partisipasi orang tua terhadap pengembangan kemampuan literasi siswa” di SMP Negeri 6 Nusa Penida mengungkapkan bahwa terdapat kontribusi yang signifikan secara parsial antara kepemimpinan pelayan kepala sekolah terhadap pengembangan literasi siswa dengan sumbangan efektif 24,09%. Penelitian Oupen et al., (2020), yang berjudul “kontribusi kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, disiplin kerja, dan motivasi kerja terhadap komitmen organisasional guru SD di Gugus III Kecamatan Buleleng”, mengungkapkan bahwa terdapat kontribusi yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional dengan koefisien determinasi 29,26%. Penelitian dari Swandewi, et al., (2024) mengungkapkan bahwa terdapat kontribusi kepemimpinan instruksional kepala sekolah terhadap kinerja guru di SD se-Kecamatan Kediri Tabanan sebesar 63,8%. Begitu juga penelitian yang berjudul “Kontribusi Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SMP Swasta Kecamatan Kuta Utara” (Rihi et al., 2020) mengungkapkan bahwa terdapat kontribusi yang signifikan antara kepemimpinan demokratis kepala sekolah terhadap kinerja guru dengan sumbangan efektif 13,63%. Namun, sayangnya dari penelitian-penelitian terdahulu sangat sedikit yang meneliti terkait dengan kepemimpinan instruksional kepala sekolah, sehingga penelitian ini baru pertama kali dilakukan terutama di Gugus Letda Kajeng Kecamatan Denpasar Utara.

Faktor lain yang memengaruhi kinerja guru adalah Supervisi Akademik. Supervisi Akademik merupakan suatu proses pembinaan profesional yang

dilakukan oleh kepala sekolah atau pengawas untuk membantu guru dalam meningkatkan kualitas pembelajaran (Anissyahmai et al., 2017). Supervisi akademik ini mencakup kegiatan observasi kelas, evaluasi perangkat pembelajaran, serta pemberian umpan balik konstruktif (Siswanto, et al., 2021). Supervisi akademik yang efektif bersifat kolaboratif, berfokus pada pengembangan potensi guru, serta dilakukan secara berkelanjutan (Farida et al., 2024). Namun, dalam praktiknya, supervisi akademik masih sering dilakukan secara administratif dan bersifat insidental. Guru cenderung melihat kegiatan ini sebagai bentuk kontrol, bukan sebagai kesempatan untuk tumbuh dan berkembang secara profesional. Supervisi akademik yang dilakukan secara dialogis, reflektif, dan membangun akan memberikan rasa dihargai bagi guru dan memotivasi mereka untuk meningkatkan kinerja secara berkelanjutan.

Penelitian terdahulu terkait supervisi akademik yang dilakukan oleh Yuliani et al., (2023), yang berjudul “Kontribusi kepemimpinan transformasional, supervisi akademik, iklim kerja, dan budaya organisasional terhadap prestasi kerja guru di SMK Negeri 1 Seririt”, mengungkapkan bahwa terdapat kontribusi supervisi akademik terhadap prestasi kerja guru sebesar 12,39%. Selanjutnya penelitian Datariana et al., (2020), mengenai kontribusi sertifikasi guru, motivasi kerja dan supervisi akademik terhadap profesionalisme guru sekolah dasar di gugus VI kecamatan Mengwi mengungkapkan bahwa terdapat kontribusi yang signifikan supervisi akademik terhadap profesionalisme guru dengan koefisien korelasi sebesar 0,637 dan kontribusi parsial sebesar 40,6%. Penelitian Rejeki et al., (2023), mengenai kontribusi kemampuan manajerial kepala sekolah, supervisi akademik, komitmen dan motivasi kerja terhadap kinerja guru di SMK Negeri 5 Denpasar,

mengungkapkan bahwa terdapat adanya kontribusi yang signifikan antara supervisi akademik dengan kinerja guru SMK Negeri 5 Denpasar dengan sumbangan efektif sebesar 9,05%. Selain itu penelitian dari Juliani et al., (2025) mengungkapkan bahwa hasil penelitian tentang supervisi akademik memiliki kontribusi yang signifikan sebesar 90% dan sumbangan efektif sebesar 24,76% terhadap kinerja guru di SMK Teknologi Nasional Denpasar.

Faktor selanjutnya yang diduga memberikan pengaruh atau kontribusi terhadap kinerja guru adalah budaya organisasi. Budaya Organisasi di sekolah merupakan seperangkat nilai, norma, kebiasaan, dan praktik yang menjadi pedoman dalam bertindak bagi seluruh warga sekolah (Rony, 2021). Budaya organisasi yang sehat mendorong terciptanya hubungan kerja yang harmonis, penghargaan terhadap inovasi, serta keterbukaan dalam berkomunikasi. Sekolah dengan budaya organisasi yang kuat akan mampu menciptakan rasa memiliki, komitmen kolektif terhadap mutu, dan etos kerja yang tinggi. Sebaliknya, budaya yang lemah ditandai oleh kurangnya kerjasama tim, dominasi kepentingan individu, dan resistensi terhadap perubahan. Budaya organisasi menjadi wadah yang menyatukan semua elemen sekolah dalam satu visi dan semangat yang sama. Budaya organisasi yang dibangun dengan nilai-nilai positif akan menjadi energi kolektif yang mendorong peningkatan kinerja guru secara berkelanjutan (Sutrisno, 2018).

Pada beberapa penelitian terdahulu sudah ada yang menemukan bahwa budaya organisasi merupakan aspek yang sangat penting dan dapat memberikan kontribusi terhadap kinerja guru. Penelitian dari Yuliani et al., (2023) dengan judul “kontribusi kepemimpinan transformasional, supervisi akademik, iklim kerja, dan budaya organisasional terhadap prestasi kerja guru di SMK Negeri 1 Seririt”,

mengungkapkan bahwa terdapat kontribusi budaya organisasional terhadap prestasi kerja guru sebesar 7,45%. Penelitian dari Oupen et al., (2020) mengenai kontribusi budaya organisasi terhadap komitmen organisasional guru SD di Gugus III kecamatan Buleleng, mengungkapkan bahwa terdapat kontribusi yang signifikan budaya organisasi terhadap komitmen organisasional dengan koefisien determinasi 30,25%. Penelitian dari Elele et. all., (2026), mengungkapkan bahwa di pedesaan Nigeria budaya organisasi menunjukkan adanya pengaruh langsung yang kuat terhadap kinerja guru sebesar ($\beta = 0,166$). Penelitian dari Mudita et all., (2022) secara deskriptif menjelaskan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja Widyaiswara di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Bali yang berada pada kategori sangat baik sebesar 52%, dan kategori baik sebesar 42%, dan 4% berada pada kategori sedang. Selanjutnya penelitian dari Parwata et al., (2023), mengenai kontribusi budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di lingkungan Undiksha, mengungkapkan bahwa terdapat kontribusi yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai sebesar 24,1%. Selain itu budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMK Negeri di Denpasar (Parwati, et al., 2024). Demikian juga halnya dengan hasil penelitian dari Juliani et all., (2025) mengungkapkan bahwa budaya organisasi memiliki kontribusi yang signifikan sebesar 95,4% dan sumbangan efektif sebesar 31,23%, terhadap kinerja guru di SMK Teknologi Nasional Denpasar.

Variabel terakhir yang diduga kuat mempengaruhi kinerja guru adalah komitmen kerja. Komitmen Kerja merupakan sikap dan perilaku individu yang mencerminkan loyalitas, tanggung jawab, dan keterikatan terhadap tugas serta

organisasi tempat bekerja (Waluyo, 2022). Komitmen kerja yang tinggi akan tercermin dalam semangat guru untuk menjalankan tugasnya dengan sungguh-sungguh, meskipun menghadapi tantangan dan keterbatasan. Guru yang berkomitmen tidak hanya bekerja demi memenuhi kewajiban, tetapi juga karena merasa memiliki tujuan dan tanggung jawab moral terhadap kemajuan peserta didik dan sekolah. Komitmen kerja terbentuk dari kombinasi antara faktor internal (nilai, kepribadian, tujuan hidup) dan eksternal (dukungan organisasi, penghargaan, kondisi kerja). Ketika guru merasa dihargai, diberdayakan, dan didukung, maka komitmennya terhadap tugas akan semakin kuat. Komitmen ini menjadi fondasi penting dalam meningkatkan kinerja guru dalam jangka panjang.

Berdasarkan data hasil capaian rapor pendidikan sekolah di Gugus Letda Kajeng Kecamatan Denpasar Utara pada tahun 2024 diketahui bahwa pada dimensi kualitas pembelajaran rata-rata dalam kategori kuning (sedang). Dari hasil analisis rapor pendidikan yang dilakukan kualitas pembelajaran (D1) hanya mencapai 58,64. Namun apabila dibandingkan dengan capaian rapor pendidikan tahun 2023 yaitu 65,43 pada dimensi kualitas pembelajaran sekolah di Gugus Letda Kajeng kecamatan Denpasar Utara mengalami penurunan yang signifikan, yaitu sebesar 6,79. Hasil ini mencerminkan ada permasalahan pada komitmen kerja guru-guru sekolah dasar yang ada di Gugus Letda Kajeng Kecamatan Denpasar Utara. Maka dari itu permasalahan Komitmen Kerja merupakan salah satu permasalahan yang sangat penting untuk dikaji pada penelitian ini.

Penelitian dari Suyanti et al., (2021), mengungkapkan bahwa komitmen kerja guru berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja guru CCS Bali dengan kontribusi 0,504 serta memberikan sumbangan efektif 9,37%. Demikian juga

penelitian dari Santika et al., (2021), yang meneliti tentang hubungan komitmen organisasional terhadap kinerja guru SD, mengungkapkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara komitmen organisasional terhadap kinerja guru SD Gugus IV Kecamatan Buleleng, dengan koefisien korelasi sebesar 0,520 dan sumbangan efektifnya sebesar 11,74%. Dan penelitian Claranzia et al., (2022) mengungkapkan bahwa terdapat korelasi positif dan signifikan antara komitmen organisasional terhadap kinerja guru di SMP Negeri 2 Kuta Utara dengan koefisien korelasi sebesar 0,551.

Berdasarkan pemaparan di atas, keempat variabel tersebut diduga juga akan memberikan kontribusi terhadap kinerja guru di Gugus Letda Kajeng Kecamatan Denpasar Utara. Hal tersebut dikarenakan keempat variabel di atas memiliki keterkaitan yang kompleks dalam membentuk kinerja guru. Supervisi akademik yang kuat membutuhkan kepala sekolah dengan gaya kepemimpinan instruksional yang mumpuni. Budaya organisasi yang positif akan memperkuat implementasi supervisi dan kepemimpinan, serta menjadi lahan subur bagi tumbuhnya komitmen kerja guru. Sebaliknya, komitmen kerja guru juga akan memperkuat efektivitas budaya organisasi dan keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi penting untuk mengkaji kontribusi simultan dari keempat variabel terhadap kinerja guru secara utuh dan kontekstual. Apalagi penelitian terkait dengan kontribusi kepemimpinan instruksional, supervisi akademik, budaya organisasi, dan komitmen kerja terhadap kinerja guru SD belum pernah dilakukan di Gugus Letda Kajeng Kecamatan Denpasar Utara. Maka dari itu, pada penelitian ini akan mengambil judul tentang "Kontribusi Kepemimpinan Instruksional,

Supervisi Akademik, Budaya Organisasi, dan Komitmen Kerja terhadap Kinerja Guru SD di Gugus Letda Kajeng Kecamatan Denpasar Utara.

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan pemahaman yang mendalam tentang bagaimana keempat variabel tersebut berinteraksi dan memberikan pengaruh terhadap kinerja guru. Penelitian ini diharapkan tidak hanya memberikan kontribusi dalam pengembangan teori manajemen pendidikan, tetapi juga menawarkan rekomendasi praktis bagi pengambil kebijakan dalam upaya meningkatkan profesionalisme dan kualitas kinerja guru secara berkelanjutan. Dengan sinergi antara kepemimpinan instruksional yang visioner, supervisi akademik yang efektif, budaya organisasi yang sehat, dan komitmen kerja yang kuat, kinerja guru dapat ditingkatkan secara optimal, sehingga tujuan pendidikan nasional dapat tercapai secara lebih maksimal.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka identifikasi rumusan masalah dapat dirinci sebagai berikut;

1. Masih ditemukan masing-masing sekolah ada sebagian guru yang kinerjanya belum optimal, yang ditunjukkan oleh rendahnya inovasi dalam perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, kurangnya kesiapan dalam menjalankan tugas mengajar, serta rendahnya tingkat partisipasi dalam kegiatan pengembangan profesional berkelanjutan.
2. Kepemimpinan instruksional yang belum optimal, banyak kepala sekolah yang lebih fokus pada urusan administratif ketimbang berperan sebagai pemimpin instruksional yang mengarahkan dan mendukung guru dalam proses pembelajaran. Akibatnya, kepala sekolah tidak dapat menciptakan visi

akademik yang kuat dan mendorong perbaikan mutu pembelajaran secara langsung.

3. Rendahnya kualitas supervisi akademik yang dilakukan oleh kepala sekolah sering kali bersifat administratif dan belum sepenuhnya mendalam dalam meningkatkan kualitas pembelajaran guru. Hal ini menyebabkan guru tidak mendapat umpan balik yang konstruktif yang dapat meningkatkan kompetensinya secara signifikan.
4. Budaya organisasi yang tidak mendukung kolaborasi sekolah dan masih bersifat individualistik. Hal ini menghambat terciptanya suasana kerja yang harmonis dan produktif, serta menurunkan efektivitas tim dalam mencapai tujuan bersama.
5. Masih ditemukan beberapa guru setiap sekolah memiliki komitmen kerja yang masih lemah. Hal ini ditunjukkan dengan mengabaikan persiapan mengajar, kurang peduli pada visi-misi dan tujuan sekolah, kurang responsif kepada siswa. Rendahnya komitmen ini berpengaruh pada kualitas pengajaran, karena guru yang kurang terikat tidak termotivasi untuk terus berkembang dan meningkatkan kualitas pembelajaran.
6. Belum diketahui kontribusi masing-masing faktor (supervisi akademik, kepemimpinan instruksional, budaya organisasi, dan komitmen kerja) terhadap kinerja guru SD di Gugus Letda Kajeng Kecamatan Denpasar Utara.
7. Kurangnya penguasaan guru terhadap strategi pembelajaran inovatif dan berbasis diferensiasi menyebabkan pembelajaran cenderung monoton dan kurang mampu memenuhi kebutuhan belajar siswa yang beragam.

8. Minimnya motivasi intrinsik dalam diri guru untuk terus belajar dan mengembangkan diri secara profesional menjadi salah satu penyebab menurunnya antusiasme dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab di kelas.
9. Beban administrasi dan non-pembelajaran yang terlalu tinggi sering kali mengalihkan fokus guru dari tugas utamanya, yaitu merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran secara maksimal.
10. Kurangnya keterlibatan guru dalam proses perencanaan dan pengambilan keputusan di tingkat satuan pendidikan menjadikan mereka kurang memiliki rasa kepemilikan terhadap kebijakan sekolah yang dijalankan.
11. Keterbatasan sarana dan prasarana pembelajaran seperti media, buku ajar, dan alat bantu belajar menyebabkan guru kesulitan menyelenggarakan pembelajaran yang bervariasi, kreatif, dan berbasis aktivitas siswa.

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 instruksional, supervisi akademik, budaya organisasi, dan komitmen kerja terhadap kinerja guru SD di Gugus Letda Kajeng Kecamatan Denpasar Utara.

1.4 Rumusan Masalah

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

1. Bagaimanakah deskripsi kuantitatif tingkat kecenderungan kepemimpinan instruksional, supervisi akademik, budaya organisasi, komitmen kerja dan kinerja guru SD di Gugus Letda Kajeng Kecamatan Denpasar Utara?
2. Apakah terdapat kontribusi yang signifikan kepemimpinan instruksional terhadap kinerja guru SD di Gugus Letda Kajeng Kecamatan Denpasar Utara?
3. Apakah terdapat kontribusi yang signifikan supervisi akademik terhadap kinerja guru SD di Gugus Letda Kajeng Kecamatan Denpasar Utara?
4. Apakah terdapat kontribusi yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja guru SD di Gugus Letda Kajeng Kecamatan Denpasar Utara?
5. Apakah terdapat kontribusi yang signifikan komitmen kerja terhadap kinerja guru SD di Gugus Letda Kajeng Kecamatan Denpasar Utara?
6. Apakah terdapat kontribusi yang signifikan secara bersama-sama kepemimpinan instruksional, supervisi akademik, budaya organisasi, dan komitmen kerja terhadap kinerja guru SD di Gugus Letda Kajeng Kecamatan Denpasar Utara?

1.5 Tujuan Penelitian

Tujuan diadakannya penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan secara kuantitatif tingkat kecenderungan postur kepemimpinan instruksional, supervisi akademik, budaya organisasi, komitmen kerja dan kinerja guru SD di Gugus Letda Kajeng Kecamatan Denpasar Utara
2. Untuk mengetahui seberapa besar kontribusi yang signifikan kepemimpinan instruksional terhadap kinerja guru SD di Gugus Letda Kajeng Kecamatan Denpasar Utara.
3. Untuk mengetahui seberapa besar kontribusi yang signifikan supervisi akademik terhadap kinerja guru SD di Gugus Letda Kajeng Kecamatan Denpasar Utara.
4. Untuk mengetahui seberapa besar budaya organisasi yang signifikan supervisi akademik terhadap kinerja guru SD di Gugus Letda Kajeng Kecamatan Denpasar Utara.
5. Untuk mengetahui seberapa besar kontribusi yang signifikan komitmen kerja terhadap kinerja guru SD di Gugus Letda Kajeng Kecamatan Denpasar Utara.
6. Untuk mengetahui seberapa besar kontribusi secara bersama-sama kepemimpinan instruksional, supervisi akademik, budaya organisasi, dan komitmen kerja terhadap kinerja guru SD di Gugus Letda Kajeng Kecamatan Denpasar Utara.

1.6 Manfaat Penelitian

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

1) Manfaat Teoretis

Secara teoretis penelitian ini bermanfaat dalam mengembangkan teori-teori dan ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan upaya peningkatan kinerja dalam suatu organisasi, serta untuk organisasi sekolah memberikan pemahaman yang mendalam tentang bagaimana keempat variabel yaitu kepemimpinan instruksional, supervisi akademik, budaya organisasi, dan komitmen kerja berinteraksi dan memberikan kontribusi terhadap kinerja guru.

2) Manfaat Praktis

Secara praktis manfaat penelitian ini dibagi menjadi sebagai berikut.

- a. Bagi pemerintah dan dinas pendidikan penelitian ini memberikan manfaat dalam menentukan dan mengambil kebijakan pendidikan yang strategis agar lebih tepat sasaran sehingga dapat meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah dasar.
- b. Bagi kepala sekolah dan guru, penelitian ini bermanfaat sebagai acuan bagi kepala sekolah dan guru dalam mengidentifikasi dan memperhatikan faktor-faktor yang berkontribusi terhadap pencapaian hasil belajar siswa, sehingga dapat digunakan untuk meningkatkan efektivitas proses pembelajaran.
- c. Bagi Peneliti Lain, penelitian ini memberikan manfaat kepada penelitian lain sebagai salah satu sumber referensi dalam mengembangkan penelitian-penelitian berikutnya.