

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kinerja guru masih menjadi permasalahan yang dihadapi oleh dunia pendidikan di Indonesia. Kinerja guru harus mendapatkan perhatian khusus dalam pengembangannya. Kinerja guru merupakan usaha tinggi yang dilakukan oleh guru dalam melaksanakan tugas-tugasnya sebagai guru, dalam upaya mencapai tujuan pembelajaran (Wasito, 2021). Kinerja yang sentral ditekankan di sini adalah terkait pembelajaran di kelas. Selain dalam pembelajaran akademis, guru juga harus mampu membawa perubahan positif bagi karakter siswa (Salihin, Hermanto dan Furkan, 2019). Ini menegaskan bahwa tugas yang diemban guru sangat berat sehingga dibutuhkan usaha dan semangat yang kuat. Guru harus difasilitasi untuk mengembangkan kepribadian dan keprofesionalannya (Giray, 2021).

Peningkatan kinerja guru agar menjadi guru yang profesional harus terus dioptimalkan. Munawwir dkk (2024) menemukan bahwa pengembangan kinerja guru menjadi guru profesional belum dilakukan secara optimal oleh negara Indonesia. Lebih lanjut, belum maksimalnya kinerja guru dibuktikan dengan guru tidak membuat rencana pembelajaran dengan terstruktur, kurangnya melengkapi administrasi guru, pemberian tugas ke peserta didik tanpa melakukan pembelajaran tatap muka terlebih dahulu, kurangnya bahan ajar yang menarik, pemanfaatan model pembelajaran dan

media pembelajaran yang masih monoton, dan evaluasi pembelajaran yang belum optimal. Kinerja guru sangat mempengaruhi kualitas pendidikan dan muaranya adalah daya saing anak (Almurtadho dkk., 2021).

Pendidikan memiliki peran yang sentral dalam manajemen sumber daya manusia. Oleh karena itu, pendidikan harus dikelola sebaik mungkin agar menghasilkan individu unggul yang mampu bersaing di era globalisasi seperti saat ini (Ideswal, 2019). Pengelolaan pendidikan harus melibatkan seluruh *stakeholder* yang ada karena merupakan suatu sistem yang saling terkait. Jika salah satu *stakeholder* tidak berfungsi dengan baik maka pendidikan juga tidak akan berjalan baik. Untuk menunjang kinerja kependidikannya, guru harus selalu memperbaharui pengetahuannya, pendekatan dan strategi mengajar dan mengikuti seminar dan workshop (Cubero, 2022).

Sebagai tempat pelaksanaan proses pendidikan formal, sekolah berperan sangat sentral dalam pembentukan siswa yang berkualitas. Sebagai pimpinan tertingginya, kepala sekolah harus mampu mengelola potensi yang ada di sekolah (Jalal, Ernawati dan Mardizal, 2025). Kepala sekolah bertanggung jawab sepenuhnya atas pengelolaan sekolah yang professional. Seorang kepala sekolah harus berkompeten untuk dapat menciptakan berbagai inovasi demi kemajuan sekolah (Mumpuni, Agung dan Werang, 2024). Kepala sekolah harus memiliki gaya memimpin yang mumpuni karena akan mempengaruhi kinerja guru (Swandewi, Ariawan dan Sulindawati (2024). Selain mengurus administrasi sekolah, seorang kepala sekolah juga harus mampu memotivasi bawahan untuk bekerja.

Selain kepala sekolah, guru adalah ujung tombak pendidikan di sekolah. Guru bersentuhan langsung dengan siswa sehingga maju mundurnya kualitas siswa sangat ditentukan oleh guru (Indrawan, 2018). Guru yang mampu berinovasi dalam pekerjaannya, akan membuat perubahan positif. Oupen (2020) menyatakan bahwa guru adalah titik sentral kemajuan pendidikan dan kualitas sumber daya manusia. Oleh karena itu, guru harus selalu mengembangkan kompetensinya agar mampu melaksanakan kinerjanya.

Namun kenyataan menunjukkan bahwa kinerja guru belum optimal. Hasil penelitian dari Priyono dkk (2018) menemukan bahwa terjadi penurunan kinerja guru yang disebabkan oleh beberapa faktor, seperti: stres, motivasi kerja, komitmen, lingkungan kerja, kepemimpinan kepala sekolah dan lain-lain. Hasil penelitian oleh Pati (2022) juga menunjukkan masih belum optimalnya kinerja guru. Fenomena yang dijumpai adalah guru yang sering terlambat datang ke sekolah, guru yang mendahului pulang saat jam terakhir dan perangkat pembelajaran guru yang belum lengkap. Dewi dkk (2024) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa beban mengajar dan tugas administrasi menjadi salah satu penyebab rendahnya kinerja guru. Banyak tugas yang diselesaikan di luar jam kerja sekolah.

Untuk mengetahui permasalahan secara lebih nyata, observasi dilakukan di SD Negeri 12 Padangsambian. Berdasarkan hasil pengamatan, guru belum memiliki perangkat pembelajaran yang lengkap. Modul yang dibuat guru hanya untuk persiapan supervisi dari kepala sekolah dan pengawas sekolah. Dalam pembelajaran, guru juga kurang menerapkan pembelajaran berdiferensiasi seperti yang diminta oleh Kurikulum

Merdeka (Kumer). Selain itu, program P5 juga belum bisa optimal. Terkait kehadiran, masih ada beberapa guru yang terlambat datang ke sekolah.

Selain masalah kinerja guru, ada beberapa permasalahan lain yang ditemui di SD Negeri 12 Padangsambian. Kepala sekolah cenderung kurang komunikatif dan membuat keputusan tanpa mempertimbangkan masukan dari guru. Gaya kepemimpinan ini membuat guru kurang nyaman dan membuat kinerjanya kurang optimal. Selain itu, tindakan ini memicu salah komunikasi antar guru. Ini menyebabkan ada guru yang membuat sekat-sekat tertentu. Lingkungan sekolah dan ruang kelas juga kurang tertata dengan baik. Guru cepat mengeluh dengan beban kerja yang diberikan. Mereka mudah menyerah jika menghadapi masalah yang ada. Ini menunjukkan sikap ketahananmalangan yang kurang baik.

Berdasarkan permasalahan yang ditemui maka dapat dikelompokkan menjadi empat, yaitu : gaya kepemimpinan kepala sekolah, etos kerja, ketahananmalangan dan budaya kerja. Keempat faktor tersebut diprediksi mempengaruhi kinerja guru. Kepemimpinan yang kurang komunikatif cenderung membuat guru kurang nyaman sehingga kinerjanya kurang optimal. Guru yang cepat menyerah atau ketahananmalangannya rendah cenderung tidak mampu bekerja optimal sehingga kinerjanya juga kurang optimal. Etos kerja dan budaya kerja yang baik tentu mamfasilitasi guru melaksanakan kinerja dengan baik. Oleh karena itu, perlu dilakukan studi empiris untuk membuktikannya keterkaitan masalah-masalah yang teridentifikasi.

Gaya kepemimpinan yang difokuskan di sini adalah kepemimpinan partisipatif. Gaya kepemimpinan partisipatif adalah gaya kepemimpinan yang selalu melibatkan seluruh elemen organisasi dalam pengambilan kebijakan organisasi sehingga meningkatkan rasa kepemilikan terhadap organisasi (Jing dkk, 2017). Kepemimpinan ini lebih menekankan bagaimana partisipasi semua anggota organisasi dalam rangka pengambilan keputusan. Carswell (2021) menyatakan bahwa kualitas kepemimpinan harus dapat mengarahkan guru mencapai tujuan pendidikan. Hasibuan (2018) menyatakan bahwa apabila seorang pemimpin dalam kepemimpinannya dilakukan secara persuasif, menciptakan kerjasama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan maka gaya kepemimpinannya dapat dikategorikan kepemimpinan partisipatif. Hasil penelitian dari Mumpuni, Agung dan Werang (2024) menemukan bahwa terdapat kontribusi yang positif dan signifikan kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja guru di Sekolah Swasta Katolik Santo Yoseph Denpasar.

Etos kerja adalah semangat kerja yang menjadi ciri khas seseorang atau sekelompok orang yang bekerja, yang berlandaskan etika dan perspektif kerja yang diyakini, dan diwujudkan melalui tekad dan perilaku konkret di dunia kerja (Siregar, 2019). Menurut Umam (2016), etos kerja tercermin dari bagaimana pola pikir, sikap dan motivasi yang menentukan seberapa kuat komitmen seseorang terhadap pekerjaan. Guru yang memiliki etos kerja yang tinggi, tentu memiliki dedikasi yang tinggi pula terhadap kinerjanya. Etos kerja umumnya dapat dijadikan sebagai prediktor kinerja pegawai. Hasil penelitian Yunitasari, Agung dan Yudana (2024) menunjukkan bahwa

terdapat kontribusi yang positif dan signifikan etos kerja terhadap kinerja guru di SD Negeri Gugus 3 Kecamatan Kuta Utara.

Ketahananmalangan merupakan kemampuan seseorang dalam mengamati kesulitan dan mengolah kesulitan tersebut dengan kecerdasannya yang dimiliki sehingga menjadi sebuah tantangan untuk menyelesaikannya (Stoltz, 2000). Sikap ketahananmalangan adalah penentu bagaimana seseorang dapat bertahan menghadapi berbagai permasalahan dalam hidupnya. Nashori (2007) menyatakan bahwa ketahananmalangan tercermin dalam kecerdasan seseorang untuk mengubah cara berfikir dan tindakannya ketika menghadapi hambatan dan kesulitan yang bisa menyengsarakan dirinya. Pellogo dan Guhao (2024) menemukan bahwa ketahananmalangan mencakup dua aspek utama, control dan daya tahan. Hasil penelitian dari Nurhasanah, Wardiah dan Rahman (2024) dan Sulastry, Harapan dan Rahman (2023) menemukan bahwa ketahananmalangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru Guru Sekolah Dasar Negeri Sekecamatan Seberang Ulu 1 Palembang.

Budaya kerja merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu sendiri atau sistem makna bersama yang dihargai oleh organisasi (Robbins, 2006). Pengembangan budaya kerja menjadi fokus internal yang sangat penting untuk dilakukan. Dengan budaya kerja yang positif maka suasana kerja menjadi lebih kondusif. Menurut Mangkunegara (2005), budaya kerja hendaknya dikembangkan sebagai pedoman dalam berperilaku dengan demikian berbagai permasalahan dapat diatasi. Di sini, peran pimpinan (kepala sekolah) sangat diperlukan

dalam menciptakan budaya kerja karyawan (guru). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Rosa dan Roni (2024) menemukan bahwa budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, Bayar dan Karaduman (2021) juga menemukan bahwa budaya kerja sekolah mampu menumbuhkan belajar mandiri para guru untuk menunjang aktivitas sekolah.

Berdasarkan pemaparan tentang kinerja guru, gaya kepemimpinan partisipatif, etos kerja, ketahananmalangan dan budaya kerja secara teoritis dan fakta permasalahan di lapangan tepatnya di SD Negeri 12 Padangsembian, maka dapat ditarik simpulan bahwa terjadi kesenjangan. Permasalahan inipun juga didukung oleh penelitian-penelitian sebelumnya seperti yang sudah dijabarkan. Hal ini tentu akan membawa permasalahan ke depannya khususnya terkait kualitas kinerja guru. Oleh karena itu, perlu pembuktian secara empiris terkait faktor-faktor yang diprediksi berkorelasi dan berkontribusi terhadap kinerja guru. Inilah yang menjadi dasar pentingnya penelitian ini dilakukan.

Ada beberapa kebaruan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya. Pertama, penelitian ini mengkombinasikan gaya kepemimpinan partisipatif, etos kerja, ketahananmalangan dan budaya kerja sebagai variabel bebas. Kedua penelitian ini dilakukan pada guru sekolah dasar di Kota Madya Denpasar. Ketiga, teori-teori yang digunakan lebih terbaru sehingga sesuai dengan keadaan saat ini.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan di SD Negeri 12 Padangsambian, terdapat beberapa masalah yang teridentifikasi sebagai berikut.

1. Kinerja guru secara umum sudah berjalan dengan baik, namun masih terdapat beberapa hal yang perlu ditingkatkan. Hal ini terlihat dari perangkat pembelajaran yang belum sepenuhnya lengkap dan optimal pemanfaatannya. Modul ajar yang disusun guru pada umumnya masih difokuskan untuk persiapan supervisi dari kepala sekolah dan pengawas. Selain itu, dalam proses pembelajaran, penerapan pembelajaran berdiferensiasi sesuai dengan tuntutan Kurikulum Merdeka (Kumer) masih perlu diperkuat agar dapat memenuhi kebutuhan belajar peserta didik secara lebih maksimal. Program P5 juga masih memerlukan pengembangan lebih lanjut agar pelaksanaannya dapat berjalan secara optimal. Dari sisi kedisiplinan, khususnya kehadiran, masih terdapat beberapa guru yang perlu meningkatkan ketepatan waktu datang ke sekolah.
2. Gaya kepemimpinan kepala sekolah saat ini cenderung lebih bersifat tegas dalam pengambilan keputusan. Namun demikian, komunikasi dua arah masih perlu ditingkatkan agar terjalin pemahaman yang lebih baik antara pimpinan dan guru. Kondisi tersebut terkadang berpotensi menimbulkan kesalahpahaman di antara guru. Oleh karena itu, diperlukan upaya untuk memperkuat koordinasi dan membangun suasana kerja yang lebih terbuka, kolaboratif, serta harmonis sehingga tidak terjadi pengelompokan atau sekat-

sekat di lingkungan kerja.

3. Etos kerja guru secara umum telah berjalan dengan baik, namun masih terdapat ruang untuk peningkatan. Sebagian guru masih memerlukan penguatan motivasi dan dukungan dalam menyikapi berbagai perubahan kebijakan pendidikan. Pada dasarnya, pergantian kurikulum yang terjadi dalam beberapa waktu terakhir memerlukan proses penyesuaian, sehingga wajar apabila sebagian guru membutuhkan waktu dan pendampingan agar dapat beradaptasi secara optimal.
4. Ketahanan guru dalam menghadapi tantangan masih perlu diperkuat. Dalam beberapa situasi, sebagian guru memerlukan dukungan dan pendampingan agar dapat lebih percaya diri serta tetap termotivasi ketika menghadapi berbagai permasalahan di lingkungan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa penguatan sikap resilien dan kemampuan manajemen stres menjadi hal yang penting untuk terus dikembangkan. Selain itu, terdapat kecenderungan guru merasakan beban kerja yang cukup tinggi, khususnya terkait tugas administrasi, sehingga diperlukan pengelolaan dan dukungan yang lebih optimal agar tugas-tugas tersebut dapat dilaksanakan secara efektif dan proporsional.
5. Budaya kerja di lingkungan sekolah pada dasarnya telah berjalan dengan baik, namun masih terdapat ruang untuk memperkuat keharmonisan hubungan antar guru. Dalam beberapa situasi, komunikasi antar rekan kerja belum terjalin secara optimal. Perbedaan karakter dan gaya kepribadian, termasuk adanya guru yang cenderung lebih tertutup atau pendiam, turut

memengaruhi pola komunikasi di lingkungan kerja. Oleh karena itu, diperlukan upaya untuk membangun komunikasi yang lebih terbuka, saling memahami, dan saling mendukung agar tercipta suasana kerja yang lebih harmonis dan kolaboratif.

1.3 Pembatasan Masalah

Agar penelitian ini menjadi terfokus, maka dilakukan pembatasan masalah. Dengan demikian, masalah dalam penelitian ini hanya dibatasi sebagai berikut.

1. Kepemimpinan partisipatif berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja guru sekolah dasar di Gugus Kompyang Sujana Denpasar Barat
2. Etos Kerja berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja guru sekolah dasar di Gugus Kompyang Sujana Denpasar Barat
3. Ketahananmalangan berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja guru sekolah dasar di Gugus Kompyang Sujana Denpasar Barat
4. Budaya Kerja berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja guru sekolah dasar di Gugus Kompyang Sujana Denpasar Barat
5. Kontribusi kepemimpinan partisipatif, etos kerja, ketahananmalangan dan budaya kerja terhadap kinerja guru sekolah dasar di Gugus Kompyang Sujana Denpasar Barat.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah maka rumusan masalah dalam penelitian ini dapat dibuat sebagai berikut.

1. Seberapa besar kepemimpinan partisipatif berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja guru sekolah dasar di Gugus Kompyang Sujana Denpasar Barat?
2. Seberapa besar etos kerja berkontribusi terhadap kinerja guru sekolah dasar di Gugus Kompyang Sujana Denpasar Barat?
3. Seberapa besar ketahananmalangan berkontribusi terhadap kinerja guru sekolah dasar di Gugus Kompyang Sujana Denpasar Barat?
4. Seberapa besar budaya kerja berkontribusi terhadap kinerja guru sekolah dasar di Gugus Kompyang Sujana Denpasar Barat?
5. Seberapa besar kontribusi kepemimpinan partisipatif, etos kerja, ketahananmalangan, dan budaya kerja secara simultan terhadap kinerja guru sekolah dasar di Gugus Kompyang Sujana Denpasar Barat?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Untuk menganalisis besaran kontribusi kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja guru sekolah dasar di Gugus Kompyang Sujana Denpasar Barat.

2. Untuk menganalisis besaran kontribusi etos kerja terhadap kinerja guru sekolah dasar di Gugus Kompyang Sujana Denpasar Barat.
3. Untuk menganalisis besaran kontribusi ketahananmalangan terhadap kinerja guru sekolah dasar di Gugus Kompyang Sujana Denpasar Barat.
4. Untuk menganalisis besaran kontribusi budaya kerja terhadap kinerja guru sekolah dasar di Gugus Kompyang Sujana Denpasar Barat.
5. Untuk menganalisis besaran kontribusi kepemimpinan partisipatif, etos kerja, ketahananmalangan dan budaya kerja terhadap kinerja guru sekolah dasar di Gugus Kompyang Sujana Denpasar Barat.

1.6 Manfaat Penelitian

Secara umum manfaat yang dapat dipetik dari hasil penelitian ini adalah memberikan sumbangan pemikiran kepada pengambil kebijakan pendidikan khususnya di Kodya Denpasar dalam rangka meningkatkan kinerja guru tingkat sekolah dasar. Signifikansi penelitian dapat ditinjau dari dua aspek, yaitu manfaat teoretis dan manfaat praktis.

1.6.1 Manfaat Teoretis

Secara teoritis hasil penelitian ini dapat memperkaya wawasan bagi pengembangan ilmu dan pengetahuan terutama yang berhubungan dengan kontribusi kepemimpinan partisipatif, etos kerja, ketahananmalangan dan budaya kerja terhadap kinerja guru sekolah dasar di Gugus Kompyang Sujana dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan pada umumnya dan guru pada khususnya. Di samping itu,

penelitian ini bisa menjadi bahan masukan untuk kepentingan pengembangan ilmu bagi pihak-pihak yang berkepentingan guna menjadikan penelitian lebih lanjut terhadap objek sejenis atau aspek lainnya yang belum tercakup dalam penelitian ini.

1.6.2 Manfaat Praktis

Secara praktis yang berkaitan dengan hasil penelitian ini akan dapat memberikan sumbangan kepada guru, kepala sekolah, dinas pendidikan yakni sebagai berikut.

1. Bagi guru, hasil penelitian ini dapat dijadikan refleksi terhadap kinerjanya. Selain itu, guru juga mendapat ilmu tentang faktor-faktor apa saja yang berkontribusi terhadap kinerjanya. Sehingga guru mampu meningkatkan kinerjanya.
2. Bagi kepala sekolah, penelitian ini akan menjadi tolak ukur bagaimana sebenarnya kinerja guru-guru sekolah dasar di Gugus Kompyang Sujana Denpasar Barat. Sehingga, kepala sekolah mampu mengambil langkah-langkah potensial untuk mengarahkan guru-guru di Gugus Kompyang Sujana Denpasar Barat meningkatkan kinerjanya.
3. Bagi dinas pendidikan, hasil penelitian ini dapat digunakan untuk lebih selektif dalam mengangkat dan menempatkan guru sekolah dasar. Hal ini penting mengingat kualitas guru mempengaruhi kinerjanya.

1.7 Rencana Publikasi

Hasil penelitian yang berupa tesis ini, selanjutnya akan diubah terlebih dahulu ke dalam bentuk artikel. Selanjutnya artikel dipublikasikan ke *International Journal of Community Service Learning* yang merupakan e-journal Undiksha (Sinta 3).