

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kinerja guru yang efektif tidak hanya menentukan keberhasilan siswa dalam memahami materi, tetapi juga membentuk karakter, motivasi, dan keterampilan hidup mereka. Guru yang berkualitas mampu menciptakan lingkungan belajar yang inspiratif, memotivasi siswa untuk berpikir kritis, dan beradaptasi dengan kebutuhan pembelajaran yang beragam. Tanpa kinerja guru yang optimal, proses pendidikan tidak akan mencapai tujuannya secara maksimal. Oleh karena itu, dukungan, pengembangan profesi, dan apresiasi terhadap guru sangat penting untuk memajukan dunia pendidikan.

Mulyasa (2007) mengungkapkan bahwa kinerja guru adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang guru dalam melaksanakan tugas mengajar, mendidik, membimbing, dan mengelola pembelajaran sesuai dengan standar yang ditetapkan. Kinerja ini mencakup aspek perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran. Pidarta (2009) menyatakan bahwa kinerja guru adalah kemampuan guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya, termasuk menguasai materi, menggunakan metode pembelajaran yang tepat, menciptakan interaksi edukatif, serta menilai hasil belajar siswa secara objektif. Pendapat ini juga dipertegas oleh Kunandar (2011) yang menyatakan bahwa kinerja guru merupakan serangkaian perilaku profesional guru dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran, serta membimbing siswa untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

Guru yang memiliki kinerja tinggi ditandai dengan kemampuan merancang pembelajaran inovatif, menguasai materi secara mendalam, dan menciptakan

lingkungan belajar yang interaktif. Guru akan fokus pada pengembangan holistik siswa, memberikan umpan balik konstruktif, serta terus meningkatkan kompetensi melalui pelatihan dan refleksi diri. Hasilnya terlihat dari prestasi akademik dan karakter siswa yang berkembang optimal. Sebaliknya, guru dengan kinerja rendah cenderung kurang persiapan dalam mengajar, menggunakan metode monoton, dan kurang responsif terhadap kebutuhan siswa. Guru jarang berinovasi atau berkolaborasi, sehingga proses pembelajaran menjadi tidak efektif dan berdampak pada hasil belajar siswa yang kurang maksimal.

Bali merupakan daerah yang kental dengan nilai-nilai budaya. Pendidikan di Bali akan lebih efektif dan bermakna jika mengintegrasikan nilai-nilai budaya tersebut dalam proses pendidikannya. Salah satu nilai-nilai budaya Bali yang bisa diintegrasikan dalam dunia pendidikan adalah *Tri Hita Karana*. Pendapat ini didukung oleh Suastra (2017) yang menyatakan bahwa integrasi nilai-nilai *Tri Hita Karana* dalam sistem pendidikan mampu menciptakan pembelajaran yang kontekstual dan bermakna bagi siswa. Windia (2019) juga menegaskan bahwa konsep *Tri Hita Karana*, yang meliputi *parahyangan* (hubungan dengan Tuhan), *pawongan* (hubungan dengan manusia), dan *palemahan* (hubungan dengan alam), dapat menjadi landasan pembentukan karakter generasi muda Bali yang holistik. Sejalan dengan itu, Ardika (2005) berpendapat bahwa pendidikan yang mengakar pada budaya lokal tidak hanya memperkuat identitas masyarakat, tetapi juga meningkatkan relevansi pembelajaran dengan kehidupan nyata siswa.

Konsep *Tri Hita Karana* di dunia pendidikan di Bali dapat dijadikan landasan filosofis yang sinergis dengan kepemimpinan kepala sekolah. Menurut Bass dan Riggio (2006) kepemimpinan menekankan pada inspirasi, stimulasi intelektual, dan

perhatian individual, yang selaras dengan nilai-nilai *Tri Hita Karana*. Dalam konteks Parahyangan (harmoni dengan Tuhan), kepala sekolah dapat menjadi teladan spiritual dengan mengintegrasikan nilai-nilai ketuhanan dalam visi sekolah dan menciptakan lingkungan yang berlandaskan etika dan integritas (Suardana, 2020). Aspek Pawongan (harmoni dengan manusia) tercermin dalam kemampuan kepala sekolah untuk membangun hubungan kolaboratif dengan guru, staf, dan siswa melalui pendekatan yang humanis, pemberdayaan, dan komunikasi efektif, sebagaimana ditegaskan Donder (2007). Sementara itu, Palemahan (harmoni dengan alam) dapat diwujudkan melalui kebijakan sekolah yang berkelanjutan, seperti program sekolah ramah lingkungan dan pembelajaran berbasis lingkungan, yang tidak hanya mendukung pendidikan karakter tetapi juga mengembangkan kesadaran ekologis warga sekolah (Windia, 2019). Dengan mengintegrasikan ketiga aspek ini, kepala sekolah tidak hanya mampu menciptakan perubahan positif secara institusional, tetapi juga membentuk kultur sekolah yang holistik, berkarakter, dan berkelanjutan, sesuai dengan prinsip kepemimpinan yang berorientasi pada pengembangan jangka panjang (Leithwood & Sun, 2012).

Penelitian yang dilakukan oleh Aryantini et al. (2018) mengemukakan bahwa Ada kontribusi secara langsung yang signifikan implementasi manajemen sekolah berbasis nilai-nilai kearifan lokal *Tri Hita Karana* terhadap kinerja guru dengan koefisien jalur 0,321. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Utami et al. (2018) juga menemukan bahwa Terdapat kontribusi secara langsung yang signifikan antara implementasi manajemen sekolah berbasis nilai-nilai kearifan lokal *Tri Hita Karana* (X1) terhadap kinerja guru (Y) SMP di Kecamatan Gerokgak dengan koefisien korelasi sebesar 0,821. Hasil kedua penelitian ini menandakan

bahwa kepemimpinan Tri Hita Karana merupakan suatu variabel yang penting dalam upaya peningkatan kinerja guru.

Selain kepemimpinan, supervisi akademik merupakan aspek penting dalam pengembangan profesional guru. Supervisi akademik bertujuan untuk membina dan membimbing guru agar mampu meningkatkan kualitas pembelajaran secara berkelanjutan. Supervisi yang dilakukan secara sistematis, partisipatif, dan reflektif mampu mendorong guru untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam proses mengajarnya, serta mencari solusi untuk peningkatan kompetensi pedagogik. Namun, pelaksanaan supervisi akademik di lapangan sering kali bersifat administratif dan kurang menyentuh aspek substansial dari praktik mengajar.

Sukayana et al. (2019) menemukan bahwa supervisi akademik kepala sekolah memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja guru dengan sumbangan efektif sebesar 23,60%. Begitu pula penelitiannya Ningrat et al. (2020) juga menemukan bahwa supervisi akademik memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja guru dengan sumbangan efektif sebesar 15,37%. Penelitian terkait menjelaskan bahwa supervisi akademik yang dilakukan dengan pendekatan kolaboratif mampu meningkatkan kompetensi pedagogik guru dan memperbaiki proses pembelajaran (Solehudin, 2020). Hartati dan Suparno (2022) juga menekankan pentingnya tindak lanjut dari supervisi yang dilakukan, karena supervisi yang berkelanjutan dapat membentuk budaya pembelajaran yang adaptif dan inovatif. Dengan demikian, supervisi akademik yang efektif tidak hanya menjadi alat kontrol, tetapi juga sebagai mekanisme pengembangan kapasitas guru yang berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan.

Budaya organisasi di lingkungan sekolah juga menjadi faktor krusial dalam menentukan keberhasilan implementasi kebijakan dan pencapaian tujuan pendidikan. Budaya organisasi mencakup sistem nilai, norma, kebiasaan, dan praktik yang terbentuk dalam komunitas sekolah. Sekolah dengan budaya organisasi yang kuat cenderung memiliki solidaritas tinggi, komunikasi yang terbuka, serta rasa memiliki yang mendalam terhadap institusi. Budaya organisasi yang positif akan membentuk lingkungan kerja yang mendukung, mendorong kolaborasi, dan memperkuat komitmen individu terhadap tugas dan tanggung jawabnya.

Fairy et al. (2019) menemukan bahwa budaya organisasi sekolah memberikan kontribusi yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru dengan sumbangan efektif sebesar 8,6%. Selanjutnya Astriani et al. (2024) juga menemukan bahwa terdapat determinasi yang signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja guru, dengan koefisien korelasi sebesar 0,255 dan sumbangan efektif sebesar 38%. Temuan ini menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan salah satu aspek yang penting dalam meningkatkan kinerja guru.

Namun, realitanya di beberapa sekolah masih menghadapi tantangan dalam membangun budaya organisasi yang positif. Faktor seperti lemahnya kepemimpinan, kurangnya komunikasi efektif, serta rendahnya partisipasi warga sekolah dalam pengambilan keputusan menjadi penghambat dalam menciptakan budaya kerja yang produktif. Penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi yang sehat berdampak positif terhadap peningkatan kinerja guru, karena mampu menciptakan lingkungan yang mendukung pembelajaran, memberikan rasa aman secara psikologis, dan meningkatkan kepuasan kerja (Sulistyaniningsih et al.,

2022). Oleh karena itu, penguatan budaya organisasi menjadi salah satu strategi penting dalam peningkatan kualitas pendidikan.

Selanjutnya kepuasan kerja seorang guru juga sangat mempengaruhi kinerja guru tersebut. Menurut Robbins SP (2008:107) kepuasan kerja merupakan suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Pendapat ini diperkuat oleh Handoko (2001:193) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal senada juga diungkapkan oleh Luthans (2006:243) yang mengungkapkan bahwa kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting.

Wijaya et al. (2021) menemukan bahwa kepuasan kerja memberikan kontribusi sebesar 29,27% terhadap kinerja guru. Selanjutnya Wolomasi et al. (2019) menyatakan bahwa 7,1% dari kinerja guru sekolah dasar di kabupaten Boven Digoel dapat dikaitkan dengan kepuasan kerja mereka. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu aspek yang penting dalam meningkatkan kinerja guru.

Kinerja guru sebagai objek utama dalam penelitian ini merupakan gambaran dari efektivitas pelaksanaan tugas dan fungsi guru dalam mendidik, mengajar, membimbing, menilai, dan mengevaluasi peserta didik (Suryadi & Yusup, 2023). Kinerja guru yang optimal berkontribusi terhadap peningkatan hasil belajar siswa dan pencapaian tujuan pendidikan secara umum. Namun, berbagai laporan menunjukkan bahwa masih terdapat guru yang belum melaksanakan tugasnya

secara profesional, yang dapat disebabkan oleh berbagai faktor internal maupun eksternal (Baharudin & Maunah, 2022).

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara awal di SD Gugus I Gusti Ngurah Rai Kecamatan Denpasar Barat, ditemukan fenomena guru yang belum optimal dalam menyusun perencanaan pembelajaran, kurang aktif dalam kegiatan kolektif guru, serta menunjukkan partisipasi yang rendah dalam inovasi pembelajaran. Kepemimpinan kepala sekolah juga belum sepenuhnya menerapkan prinsip-prinsip *Tri Hita Karana*, dan supervisi akademik masih cenderung bersifat normatif. Budaya organisasi di beberapa sekolah masih menunjukkan lemahnya kolaborasi dan minimnya keterlibatan warga sekolah dalam pengambilan keputusan.

Berdasarkan data pada rapor pendidikan tahun 2025 dari masing-masing sekolah juga menunjukkan skor yang relatif kecil pada kinerja guru di kelas dan berada pada kategori sedang dan baik yang kemudian menjadi rekomendasi perbaikan bagi sekolah bersangkutan. Data pada rapor pendidikan SDN 3 Padangsambian menunjukkan bahwa kualitas pembelajaran memperoleh skor 56 dari 100 pada indikator metode pembelajaran, manajemen kelas, penerapan praktik inovatif, dan belajar tentang pembelajaran. Data pada rapor pendidikan SDN 5 Padangsambian menunjukkan bahwa kualitas pembelajaran memperoleh skor 71 dari 100 pada indikator metode pembelajaran, penerapan praktik inovatif, dukungan psikologis, dan belajar tentang pembelajaran. Data pada rapor pendidikan SDN 6 Padangsambian menunjukkan bahwa kualitas pembelajaran memperoleh skor 76, 76 dari 100 pada indikator metode pembelajaran, penerapan praktik inovatif, dukungan psikologis, dan belajar tentang pembelajaran. Data pada rapor pendidikan

SDN 11 Padangambilan menunjukkan bahwa kualitas pembelajaran memperoleh skor 70,12 dari 100 pada indikator metode pembelajaran, dukungan psikologis, penerapan praktik inovatif, dan belajar tentang pembelajaran. Data rapor pendidikan SDN 17 Padangambilan menunjukkan bahwa kualitas pembelajaran memperoleh skor 63,04 dari 100 pada indikator metode pembelajaran, dukungan psikologis, penerapan praktik inovatif, dan belajar tentang pembelajaran. Data rapor pendidikan SDN 18 Padangambilan menunjukkan bahwa kualitas pembelajaran memperoleh skor 61 dari 100 pada indikator metode pembelajaran, manajemen kelas, penerapan praktik inovatif, belajar tentang pembelajaran.

Urgensi dari penelitian ini terletak pada pentingnya membangun sistem pendidikan dasar yang berlandaskan nilai-nilai lokal, spiritual, dan profesionalisme modern. Melalui pendekatan berbasis *Tri Hita Karana*, supervisi akademik yang reflektif, dan budaya organisasi yang sehat, serta tingkat kepuasan kerja yang tinggi dari para guru, diharapkan mampu mendorong perubahan positif dalam kinerja guru secara holistik. Penelitian ini tidak hanya bertujuan untuk mengidentifikasi hubungan antar variabel, tetapi juga memberikan model kontribusi faktor-faktor tersebut dalam membentuk guru yang profesional dan berdaya saing.

Kebaruan dari penelitian ini terletak pada integrasi nilai-nilai kearifan lokal *Tri Hita Karana* ke dalam kepemimpinan sebagai landasan untuk meningkatkan kinerja guru, yang dikombinasikan secara sinergis dengan supervisi akademik, budaya organisasi, dan kepuasan kerja guru. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori manajemen pendidikan berbasis budaya lokal, serta memberikan implikasi praktis bagi peningkatan mutu pendidikan.

Harapan dari penelitian ini adalah agar kepala sekolah dapat menginternalisasi nilai-nilai kepemimpinan yang tidak hanya berorientasi pada hasil, tetapi juga pada proses yang humanis dan harmonis. Supervisi akademik diharapkan dapat menjadi proses pembinaan yang bermakna dan berkelanjutan, sedangkan budaya organisasi perlu diperkuat sebagai fondasi utama dalam membentuk etos kerja kolektif yang professional, serta tingkat kepuasan kerja yang tinggi diharapkan memberikan motivasi untuk dapat meningkatkan profesionalisme kerja para guru. Melalui kontribusi keempat variabel ini, peningkatan kinerja guru dapat dicapai secara berkelanjutan dan relevan dengan kebutuhan zaman.

Penelitian kontribusi kepemimpinan berlandaskan *Tri Hita Karana*, supervisi akademik, budaya organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru SD di Gugus I Gusti Ngurah Rai Kecamatan Denpasar Barat, diharapkan dapat memberikan kontribusi ilmiah dan praktis yang sangat berarti dalam memperkuat sistem pendidikan dasar. Hasil penelitian ini diharapkan tidak hanya menjadi referensi akademik, tetapi juga sebagai dasar pengambilan kebijakan pendidikan di tingkat lokal dan nasional. Pendidikan yang bermutu dan berkarakter hanya dapat dicapai melalui sinergi yang kuat antara nilai budaya, kepemimpinan visioner, pembinaan profesional yang terstruktur, dan budaya kerja yang positif di sekolah.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang dan kondisi empiris di lapangan, dapat diidentifikasi beberapa permasalahan yang berkaitan dengan kinerja guru SD di Gugus I Gusti Ngurah Rai Kecamatan Denpasar Barat, yang diperkuat dengan data hasil observasi dan wawancara dengan kepala sekolah sebagai berikut.

1. Belum optimalnya penerapan kepemimpinan yang berlandaskan *Tri Hita Karana* dalam pelaksanaan program sekolah oleh guru.
2. Belum terbentuknya budaya kerja yang harmonis, humanis, dan spiritual pada diri guru.
3. Guru belum sepenuhnya memanfaatkan hasil supervisi sebagai salah satu indikator perbaikan proses pembelajaran di kelas.
4. Guru belum secara profesional merefleksikan hasil supervisi yang dilakukan kepala sekolah.
5. Guru belum optimal melaksanakan proses kolaborasi dalam membangun budaya organisasi, ditandai minimnya keterlibatan warga sekolah dalam pengambilan keputusan, dan rendahnya rasa memiliki terhadap institusi.
6. Masih terdapat guru yang belum menunjukkan kinerja optimal, seperti kurang aktif dalam perencanaan pembelajaran.
7. Minimnya partisipasi guru dalam inovasi pembelajaran.
8. Masih rendahnya keterlibatan dalam kegiatan kolektif guru.
9. Kualitas pembelajaran yang dilakukan guru mulai dari penggunaan metode, refleksi terkait pembelajaran, dan penggunaan praktik inovatif masih belum optimal yang terlihat dari skor pada rapor pendidikan.
10. Kurangnya sinergi antara nilai budaya lokal, kepemimpinan visioner, dan pembinaan profesional, yang seharusnya dapat mendorong peningkatan mutu dan karakter pendidikan dasar.

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 hal-hal sebagai berikut: mengoptimalkan implementasi nilai-nilai *Tri Hita Karana* dalam kepemimpinan di sekolah sehingga berkontribusi positif pada kinerja guru, hasil supervisi akademik menjadi salah satu alternatif indikator perbaikan pembelajaran agar secara optimal diimplementasikan oleh guru dan dijadikan bahan reflektif sehingga juga diharapkan berkontribusi pada kinerja guru di sekolah. Guru belum sepenuhnya menerapkan perilaku-perilaku yang mencerminkan budaya organisasi dalam menjalankan tugasnya di sekolah sehingga berdampak kepada kinerjanya sebagai seorang guru. Beberapa guru menunjukkan sikap kepuasan kerja yang dimiliki cukup rendah yang ditunjukkan dengan minimnya kontribusi dan inovasi serta kreativitas yang diperlihatkan dan hal ini tentunya memengaruhi kinerja guru tersebut maupun guru lain secara keseluruhan.

1.4 Rumusan Masalah

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

1. Bagaimanakah deskripsi kuantitatif tingkat kecenderungan kepemimpinan berlandaskan *Tri Hita Karana*, supervisi akademik, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja guru SD di Gugus I Gusti Ngurah Rai Kecamatan Denpasar Barat?
2. Apakah terdapat kontribusi yang signifikan kepemimpinan berlandaskan *Tri Hita Karana* terhadap kinerja guru SD di Gugus I Gusti Ngurah Rai Kecamatan Denpasar Barat?
3. Apakah terdapat kontribusi yang signifikan supervisi akademik terhadap kinerja guru SD di Gugus I Gusti Ngurah Rai Kecamatan Denpasar Barat?

4. Apakah terdapat kontribusi yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja guru SD di Gugus I Gusti Ngurah Rai Kecamatan Denpasar Barat?
5. Apakah terdapat kontribusi yang signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja guru SD di Gugus I Gusti Ngurah Rai Kecamatan Denpasar Barat?
6. Apakah terdapat kontribusi yang signifikan secara bersama-sama kepemimpinan berlandaskan *Tri Hita Karana*, supervisi akademik, budaya organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru SD di Gugus I Gusti Ngurah Rai Kecamatan Denpasar Barat?

1.5 Tujuan Penelitian

Tujuan diadakannya penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Untuk mendeskripsikan secara kuantitatif tingkat kecenderungan kepemimpinan berlandaskan *Tri Hita Karana*, supervisi akademik, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja guru SD di Gugus I Gusti Ngurah Rai Kecamatan Denpasar Barat.
2. Untuk menganalisis seberapa besar kontribusi kepemimpinan berlandaskan *Tri Hita Karana* terhadap kinerja guru SD di Gugus I Gusti Ngurah Rai Kecamatan Denpasar Barat.
3. Untuk menganalisis seberapa besar kontribusi supervisi akademik terhadap kinerja guru SD di Gugus I Gusti Ngurah Rai Kecamatan Denpasar Barat.
4. Untuk menganalisis seberapa besar kontribusi budaya organisasi terhadap kinerja guru SD di Gugus I Gusti Ngurah Rai Kecamatan Denpasar Barat.
5. Untuk menganalisis seberapa besar kontribusi kepuasan kerja terhadap kinerja guru SD di Gugus I Gusti Ngurah Rai Kecamatan Denpasar Barat.

6. Untuk mengetahui besaran kontribusi secara bersama-sama kepemimpinan berlandaskan *Tri Hita Karana*, supervisi akademik, budaya organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru SD di Gugus I Gusti Ngurah Rai Kecamatan Denpasar Barat.

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. Penelitian ini juga diharapkan memberikan manfaat kepada peneliti lain sebagai salah satu sumber referensi dalam mengembangkan penelitian-penelitian berikutnya.

1.6.2 Manfaat Praktis

Secara praktis manfaat penelitian ini dibagi menjadi sebagai berikut.

1. Bagi Kepala Dinas Pendidikan Kepemudaan dan Olahraga

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan untuk menyusun kebijakan pendidikan yang lebih tepat sasaran berkaitan dengan peningkatan kinerja guru sehingga berdampak dalam peningkatan kualitas pendidikan di sekolah dasar.

2. Bagi Kepala Sekolah

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan dasar pertimbangan dalam merancang program sekolah maupun dalam pengambilan kebijakan terkait peningkatan kinerja guru dan pegawai di sekolah yang dipimpin.

3. Bagi guru

Penelitian ini diharapkan 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.

