

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Organisasi merupakan entitas rumit yang terdiri dari komponen-komponen yang memiliki tujuan dan sistem yang terdefinisi dengan baik serta terorganisir (Tampubolon, 2020). Komponen-komponen ini mencakup suatu sistem termasuk sumber daya manusia, dan sumber daya lainnya (Gusty et al., 2020). Sebagai suatu entitas, organisasi atau perusahaan dapat dianggap sebagai lingkungan di mana ekonomi berkembang dan keuntungan dapat dicapai (Nurhidayat et al., 2020).

Setiap organisasi memerlukan kontribusi sumber daya manusia yang signifikan untuk melaksanakan setiap langkah-langkahnya. Manajemen sumber daya manusia menjadi aspek penting yang harus diprioritaskan oleh perusahaan guna meningkatkan profitabilitas dan produktifitasnya (Indrastuti, 2020). Organisasi atau perusahaan yang mampu mengelola sumber daya manusia dengan baik dapat mencapai dampak positif dan hasil optimal dalam meraih kesuksesan perusahaan. Peran sumber daya manusia sangat krusial bagi sebuah organisasi (Sugiarti, 2023). Tanpa keberadaan sumber daya manusia, pencapaian tujuan akan sulit terwujud. Sumber daya manusia di lingkungan perusahaan merujuk pada individu-individu dalam organisasi yang memiliki motivasi tinggi untuk memenuhi kebutuhan pribadinya dan berkomitmen tinggi dalam mencapai tujuan organisasi (Sugiarti, 2023).

Pegawai atau karyawan memegang peran strategis dalam struktur organisasi, menjadi pendorong utama dalam berbagai kegiatan dan berperan penting dalam kelancaran aktivitas organisasi. Organisasi menitikberatkan pada kebutuhan akan karyawan yang dapat dianggap sebagai warga organisasi yang baik (*good citizen*), sesuai dengan fokus perhatian organisasi (Rostiawati, 2020). Oleh karena itu, organisasi perlu memiliki pemahaman mendalam terhadap faktor-faktor penyebab perilaku kewargaan di dalam struktur organisasinya. Hal ini dikarenakan setiap organisasi memerlukan karyawan yang memiliki keterlibatan penuh dalam upaya mencapai tujuan dan menjaga kelangsungan organisasi.

Dalam konteks pendidikan, peran sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting. Menurut (Wukir, 2023) secara umum menggambarkan bahwa

sumber daya dalam suatu organisasi dapat dibagi menjadi dua kategori, yaitu: (1) sumber daya manusia (*human resource*); dan (2) sumber daya non-manusia (*non-human resource*), yang melibatkan unsur-unsur seperti modal, mesin, teknologi, bahan-bahan dan lainnya. (Wukir, 2023) juga menekankan bahwa sumber daya manusia merupakan salah satu komponen sumber daya yang ada dalam organisasi, mencakup semua individu yang terlibat dalam berbagai aktivitas.

Pendidikan merupakan instrumen fundamental dalam pembangunan bangsa, dan guru adalah kunci utama dalam keberhasilan penyelenggaraan pendidikan. Pentingnya peran guru ditegaskan dalam **Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen**, khususnya dalam **Pasal 1 Ayat (1)** yang menyebutkan bahwa "*Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik.*" Lebih lanjut, **Pasal 8** menegaskan bahwa guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.

Sekolah harus mampu memenuhi harapan masyarakat dan pendidikan yang berkualitas telah menjadi aspek penting dalam kebutuhan masyarakat (Siahaan et al., 2023). Untuk menilai pencapaian sekolah setiap tahunnya, seharusnya dilaksanakan program-program yang mendukung visi dan misi yang telah dijelaskan dalam program jangka pendek, menengah, dan Panjang (Tina & Fitri, 2019). Menurut Fattah dalam (Amini et al., 2021) sekolah dianggap sebagai tempat di mana proses pendidikan terjadi dengan sistem yang kompleks dan dinamis. Sebagai sebuah organisasi, sekolah dirancang untuk berkontribusi pada upaya peningkatan kualitas hidup masyarakat suatu bangsa, sebagai salah satu langkah peningkatan kualitas sumber daya manusia dan peningkatan derajat sosial (Amini et al., 2021).

Peran guru dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah memiliki signifikansi yang besar. Secara esensial, seorang guru bukan hanya berfungsi sebagai pendidik, tetapi juga sebagai pembimbing, pelatih dan pemimpin yang mampu menciptakan lingkungan belajar yang menarik, memberikan rasa aman, kenyamanan dan kondusif di dalam kelas (Ardila & Rigiarti, 2023). Kehadirannya di tengah siswa dapat mengurangi kebekuan, kekakuan dan kejenuhan dalam proses

belajar. Dalam era teknologi informasi dan komunikasi saat ini, peran guru tidak hanya terbatas pada mengajar atau mentransfer pengetahuan, melainkan juga melibatkan kemampuan sebagai manajer belajar (Andi Sadriani et al., 2023). Ini berarti setiap guru diharapkan mampu menciptakan kondisi belajar yang membangkitkan kreativitas dan aktivitas siswa, memberikan motivasi, serta menggunakan multimedia, multimetode, dan multisumber untuk mencapai tujuan pembelajaran yang diinginkan.

Peran guru juga memiliki makna filosofis yang mendalam. **Ki Hajar Dewantara**, Bapak Pendidikan Nasional, mendefinisikan guru sebagai sosok yang mampu “*ing ngarso sung tulodho, ing madyo mangun karso, tut wuri handayani*”, yang berarti di depan memberi teladan, di tengah memberi semangat, dan di belakang memberi dorongan. Pengertian ini menekankan bahwa guru bukan hanya penyampai ilmu, tetapi juga pemimpin moral, motivator, dan pembimbing yang membentuk karakter peserta didik. Untuk menjalankan peran tersebut, guru harus memiliki tidak hanya kompetensi, tetapi juga dedikasi dan **komitmen organisasi** yang kuat terhadap sekolah tempat mereka mengabdikan diri.

Sebagai ujung tombak suatu sekolah, guru diharapkan memiliki keterampilan dasar yang diperlukan sebagai pendidik, pembimbing dan pengajar, yang tercermin dalam kompetensi mereka (Dina et al., 2022). Sebagai seorang yang profesional, guru tidak hanya perlu memiliki kompetensi sesuai dengan bidang keahliannya, tetapi juga diharapkan mampu menggali seluruh potensi dan keterampilan yang dimilikinya serta mampu mentransformasikan, mengembangkan dan menyebarkan ilmu pengetahuan serta teknologi melalui pendidikan sebagai bukti konkret dari kinerja mereka.

Keberhasilan dan kinerja guru dalam bidang pendidikan sangat dipengaruhi oleh tingkat kompetensi, profesionalisme serta komitmen terhadap bidang yang dijalani (Dunggio, 2023). Komitmen terhadap sekolah menjadi faktor kunci yang menggambarkan aspek perilaku dan manajemen suatu sekolah dalam konteks hubungan antara guru dan sekolah. Oleh karena itu, komitmen organisasi dapat menciptakan perasaan kepemilikan yang dirasakan oleh guru terhadap sekolah. Sekolah dalam mencapai tujuannya, sangat tergantung pada tingkat profesionalitas dan komitmen yang dimiliki oleh guru. Perilaku komitmen guru terhadap sekolah

dipengaruhi oleh faktor-faktor dari sekolah yang memberikan dampak psikologis pada guru selama bekerja (Susanto, 2021).

Dalam pandangannya tentang komitmen organisasi (J. A. Colquitt et al., 2021) menjelaskan bahwa komitmen organisasi mencakup keinginan dari karyawan dan pihak terlibat lainnya untuk mempertahankan keanggotaan mereka di dalam suatu organisasi atau perusahaan. Tingkat komitmen organisasi tercermin dalam sejauh mana karyawan memiliki keinginan untuk tetap berada di dalam organisasi, daripada memilih untuk keluar dan mencari pekerjaan di perusahaan lain (Kuhail et al., 2020). Dengan demikian, definisi tersebut menunjukkan bahwa komitmen organisasi merupakan sikap kerja yang didasarkan pada keputusan individu karyawan untuk tetap setia pada perusahaan tersebut.

Senada dengan Colquitt, (Robbins & Judge, 2019) juga menyatakan bahwa meskipun karyawan tidak merasa puas di dalam suatu perusahaan, keberadaan komitmen yang dimilikinya akan memberikan dampak positif terhadap kinerja yang diperlihatkan dalam lingkungan perusahaan. Ini tercermin dalam tingkat keterlibatan yang lebih tinggi, penurunan tingkat resignasi dan frekuensi absensi yang lebih rendah. Menurut (Purnama & Riana, 2020) penyebabnya adalah karena komitmen yang dimiliki oleh karyawan berhubungan erat dengan loyalitas dan dedikasi terhadap perusahaan. Oleh karena itu, walaupun mereka merasa tidak puas atau tidak senang di tempat kerja, keberadaan komitmen dan kesetiaan kepada perusahaan akan mendorong mereka untuk tetap tinggal dan berusaha sebaik mungkin.

Keterlibatan yang kuat dari individu dalam organisasi pendidikan menjadi suatu keharusan, terutama bagi seorang pendidik (Dina et al., 2022). Tingginya tingkat komitmen seorang guru terhadap sekolah menciptakan sikap profesionalisme dan penghormatan terhadap nilai-nilai yang telah disetujui dalam struktur organisasi tersebut (Efriza et al., 2021). Sebagai manifestasi dari keterikatan guru dengan organisasi tertentu, hal tersebut akan menciptakan pandangan pribadi, perasaan, dan pemahaman khusus terhadap kondisi lingkungan organisasi. Pandangan ini akan membentuk sikap, perasaan dan persepsi mengenai kegiatan organisasi, nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku di dalamnya.

Menurut Allen dan Meyer (1991) dalam (Y. Suhartini, 2018), komitmen organisasi terdiri dari beberapa elemen, yakni *affective commitment*, *normative commitment*, dan *continuance commitment*. Setiap jenis komitmen tersebut dipengaruhi oleh faktor-faktor yang berbeda. *Affective commitment* dipengaruhi oleh karakteristik pribadi, seperti kepribadian dan pengalaman kerja sebelumnya. Sementara *normative commitment* dipengaruhi oleh proses sosialisasi yang mencerminkan keyakinan individu terhadap imbalan yang seharusnya mereka terima atas kontribusi yang telah mereka berikan kepada organisasi. Terakhir, *continuance commitment* dipengaruhi oleh kemauan individu untuk tetap berada di organisasi karena keterbatasan alternatif pekerjaan lainnya.

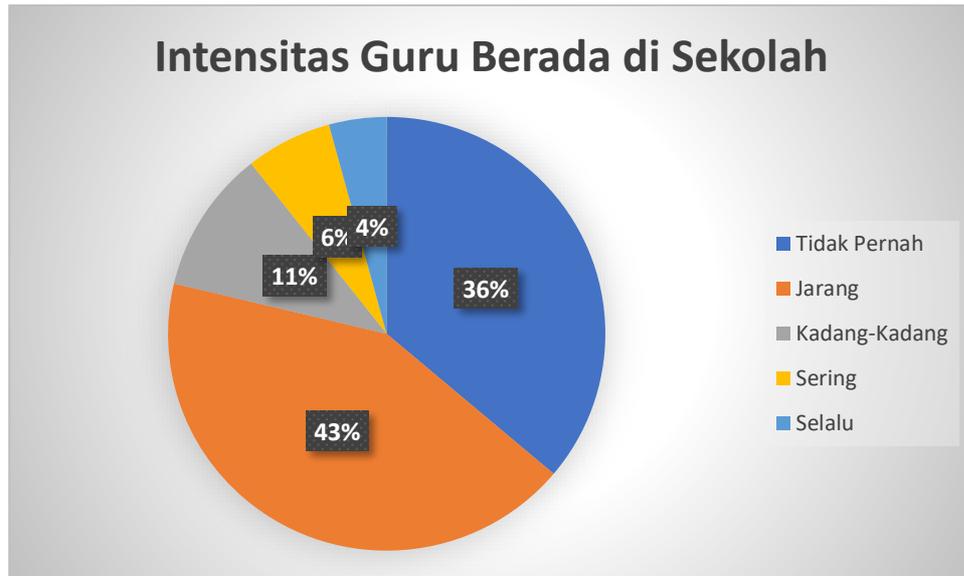
Dalam beberapa kasus seperti di SMAN Kabupaten Bekasi, komitmen organisasi guru cenderung lebih rendah daripada elemen lainnya dibuktikan oleh peneliti terdahulu yaitu Ujang Saefudin, (2019) yang menyatakan bahwa nilai komitmen organisasi guru SMAN Kec. Tambun Utara dan Kec. Babelan masih rendah, demikian pula di kec. Tambun Selatan rata-rata komitmen organisasi guru SMAN berada pada kategori sedang. Komitmen organisasi adalah tingkat keterikatan dan keyakinan seorang guru terhadap nilai-nilai moral, etika, dan norma-norma yang berlaku dalam konteks organisasi pendidikan tempat mereka bekerja (Leha et al., 2022). Komitmen organisasi juga mencakup pandangan guru tentang apa yang dianggap sebagai imbalan yang seharusnya mereka terima sebagai hasil dari kontribusi mereka terhadap lembaga pendidikan tersebut (Utomo et al., 2019). Komitmen organisasi juga mencerminkan kesetiaan guru terhadap prinsip-prinsip moral dan nilai-nilai organisasi, yang pada gilirannya dapat memotivasi mereka untuk berpartisipasi aktif, menjaga kualitas pendidikan dan berkontribusi secara positif terhadap perkembangan institusi tersebut (Munjasari & Izzati, 2021).

Rendahnya komitmen organisasi guru dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor kompleks. Salah satu faktor utama menurut (Elwijaya, 2021) adalah kurangnya pengenalan atau pemahaman yang jelas terkait dengan nilai-nilai dan norma-norma yang dianut oleh organisasi pendidikan. Menurut (Elwijaya, 2021) guru yang tidak sepenuhnya menginternalisasi atau merasa terhubung dengan prinsip-prinsip moral yang diterapkan dalam lingkungan kerja mereka, cenderung memiliki komitmen yang rendah. Selain itu, menurut (Pontoh & Guhung, 2022) kurangnya dukungan

dan pengakuan terhadap kontribusi guru oleh pihak manajemen atau kepemimpinan dapat menurunkan motivasi dan keterikatan moral mereka terhadap organisasi. Sementara (Saudagar & Pradana, 2020) menyebutkan adanya ketidaksetaraan atau kurangnya keadilan dalam perlakuan terhadap guru juga dapat menyebabkan rendahnya komitmen, karena guru mungkin merasa bahwa imbalan yang seharusnya mereka terima tidak sesuai/sejalan dengan kontribusi mereka. Faktor-faktor seperti kurangnya komunikasi yang efektif, perubahan kebijakan yang tidak konsisten dan kurangnya partisipasi guru dalam pengambilan keputusan juga dapat berkontribusi terhadap rendahnya komitmen organisasi, karena hal-hal tersebut dapat menciptakan rasa ketidakpastian dan ketidakpuasan di kalangan guru (Wulandari, 2023). Oleh karena itu, pemahaman mendalam dan penanganan terhadap faktor-faktor ini menjadi penting untuk meningkatkan dan memelihara komitmen organisasi guru yang lebih tinggi dalam suatu organisasi pendidikan.

Rendahnya komitmen organisasi guru juga dapat menciptakan dampak negatif dalam konteks pendidikan. Komitmen organisasi mencerminkan keyakinan guru terhadap apa yang seharusnya mereka terima sebagai imbalan atas kontribusi yang telah diberikan kepada organisasi pendidikan (Saudagar & Pradana, 2020). Ketika komitmen guru rendah, hal ini dapat mengindikasikan kurangnya keterikatan moral dan nilai-nilai yang dianut terhadap institusi pendidikan. Guru yang kurang memiliki komitmen organisasi cenderung kurang termotivasi untuk menjaga dan meningkatkan mutu pendidikan, karena mereka mungkin tidak melihat imbalan atau penghargaan moral yang seharusnya mereka terima. Oleh karena itu, peningkatan komitmen organisasi di antara para guru menjadi esensial untuk memastikan kualitas pendidikan yang optimal dan mendukung pengembangan berkelanjutan dari lembaga pendidikan.

Berdasarkan hasil observasi yang telah dilakukan kepada guru-guru SMAN di Kabupaten Bekasi menunjukkan bahwa komitmen organisasi guru rendah dan memerlukan peningkatan serta optimalisasi guna perbaikan komitmen guru berikutnya dapat dilihat pada gambar dibawah ini.



Gambar 1. 1. Hasil Survey Intensitas Guru Berada di Sekolah  
(Sumber: Data Observasi Studi Pendahuluan Peneliti)

Hasil observasi terhadap intensitas keberadaan guru di sekolah saat tidak ada jam mengajar menunjukkan bahwa sebagian besar guru (43%) menyatakan jarang berada di sekolah dan 36% guru yang menyatakan tidak pernah berada di sekolah, mencerminkan bahwa komitmen yang kurang baik dalam memenuhi tugas mereka. Sementara itu, 11% guru menyatakan kadang-kadang berada di sekolah, dan hanya 6% yang mengatakan mereka sering berada di sekolah dan 4% menyatakan selalu berada di sekolah walau tidak ada jam mengajar, menunjukkan adanya tantangan dalam konsistensi keberadaan guru di sekolah. Data ini mengindikasikan bahwa tingkat komitmen guru sangat rendah.

Selain itu, Keterlibatan guru pada kegiatan sekolah merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi kualitas pendidikan dan perkembangan siswa. Namun, hasil observasi yang dilakukan terhadap keterlibatan kegiatan guru di SMAN Kabupaten Bekasi menunjukkan variasi yang cukup signifikan. Berdasarkan data yang diperoleh, sebagian besar guru menyatakan tidak pernah terlibat secara konsisten pada kegiatan di sekolah, dengan persentase terbesar (61,8%). Sebaliknya, hanya sebagian kecil guru yang menunjukkan keterlibatan yang lebih tinggi, yaitu sering atau selalu.



Gambar 1. 2. Hasil Survey Keterlibatan Guru di SMAN Kab. Bekasi  
(sumber: data observasi studi pendahuluan peneliti)

Berdasarkan diagram pie yang menunjukkan keterlibatan guru dalam kegiatan di sekolah, dapat dilihat bahwa sebagian besar responden (61,8%) menyatakan tidak pernah terlibat dalam kegiatan di sekolah. Sekitar 16,4% responden menyatakan bahwa mereka jarang terlibat dalam kegiatan di sekolah, yang menunjukkan bahwa meskipun ada keterlibatan yang tidak rutin, sebagian kecil guru tetap terlibat meskipun tidak sering. Selanjutnya, 9,1% responden menyatakan kadang-kadang terlibat, yang berarti keterlibatan mereka cukup bervariasi. Hanya 10,9% guru yang menyatakan sering terlibat di sekolah, dan 1,8% guru lainnya menyatakan bahwa mereka selalu terlibat. Hasil ini mengindikasikan bahwa tingkat keterlibatan dan komitmen guru di sekolah masih rendah.

Untuk mendukung hasil observasi, telah dilakukan wawancara kepada Kepala Cabang Dinas Pendidikan Wilayah III dan salah satu pengawas SMA di Kabupaten Bekasi. Hasil wawancara dengan Kepala Cabang Dinas Pendidikan Wilayah III Provinsi Jawa Barat, Bapak I Made Supriatna, S.Pd., M.Si, mengungkapkan bahwa tingkat komitmen para guru di SMA Kabupaten Bekasi masih memerlukan peningkatan dan perbaikan yang signifikan. Menurutnya salah satu faktor rendahnya kinerja guru dapat disebabkan oleh kurangnya kesadaran penuh dari para guru terhadap tanggung jawab mereka. Sebagai tenaga pendidik yang bekerja dengan kesadaran penuh, seorang guru diharapkan memiliki sikap yang menjadi contoh bagi sesama guru, termasuk kepercayaan, keadilan dalam berorganisasi dan pengetahuan yang mendalam dalam bidangnya. Selain itu, Bapak

I Made Supriatna juga menekankan pentingnya komitmen tinggi dari para guru, di mana kemauan untuk memberikan yang terbaik harus disertai dengan komitmen yang kuat. Hal ini memberikan makna, bahwa komitmen organisasi guru akan mengalami peningkatan ketika mereka memperoleh pemahaman yang jelas mengenai peluang pengembangan karir dalam perjalanan karir mereka sebagai pendidik. Oleh karena itu, diharapkan bahwa komitmen organisasi dapat berkembang secara positif di dalam setiap pribadi guru.

Kemudian, hasil wawancara yang juga telah dilakukan kepada bapak Drs. H. Sujadi, M.Pd salah seorang pengawas di Kantor Cabang Dinas Wilayah III Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat, memperkuat pandangan Kepala Cabang Dinas Wilayah III Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat, mengindikasikan bahwa komitmen guru di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi masih memerlukan peningkatan meskipun keseluruhannya komitmen organisasi di Kab. Bekasi terkategori cukup baik. Menurutnya, pandangan ini didasarkan pada pengamatannya saat melakukan supervisi di berbagai sekolah. Faktor-faktor yang dapat menyebabkan rendahnya komitmen guru mencakup tingkat masuk dan keluarnya guru yang sangat memprihatinkan, keinginan untuk terus bersama organisasi kurang dan tingkat kehadiran guru di sekolah yang masih rendah. Oleh karena itu, bapak H. Sujadi menegaskan bahwa seorang guru perlu melakukan introspeksi diri dalam menjalankan tugasnya. Profesi guru merupakan tugas yang mulia, sehingga seorang guru diharapkan dapat lebih bertanggung jawab dalam menjalankan kewajibannya.

Selain itu dari hasil studi dokumentasi terdapat beberapa gejala-gejala yang menunjukkan rendahnya komitmen organisasi yang dimiliki oleh guru SMAN Kabupaten Bekasi, yakni tingkat masuk dan keluarnya guru yang sangat tinggi, keinginan untuk terus bersama organisasi kurang dan tingkat kehadiran guru di sekolah yang masih rendah. Rendahnya komitmen organisasi guru juga disebabkan oleh berbagai alasan, diantaranya sarana dan prasarana yang kurang memadai, kepemimpinan kepala sekolah yang kurang baik terhadap guru, iklim sekolah yang kurang kondusif, sistem penggajian guru yang tidak sesuai dengan beban kerja serta tingkat pendidikan dan kualifikasi pendidikan yang tidak sesuai dengan bidang pekerjaan guru.

Tabel 1. 1. Jumlah Guru Yang Masuk dan Keluar di SMAN Kabupaten Bekasi

No	Kecamatan	Tahun			
		2022		2023	
		Keluar	Masuk	Keluar	Masuk
1	Kec. Tambun Selatan	79		10	
2	Kec. Cikarang Utara	5		4	
3	Kec. Babelan	36		10	
4	Kec. Cikarang Barat	5		13	
5	Kec. Cikarang Selatan	13			6
6	Kec. Tambun Utara	26		45	
7	Kec. Cibitung	12			32
8	Kec. Setu	14		3	
9	Kec. Serang Baru	13			11
10	Kec. Taruma Jaya	25		28	
11	Kec. Cibarusah	4			1
12	Kec. Pebayuran	5			3
13	Kec. Karang Bahagia		57		0
14	Kec. Sukatani	82			2
15	Kec. Cikarang Timur	13		45	
16	Kec. Cikarang Pusat	7			45
17	Kec. Cabangbungin	9			0
18	Kec. Kedung Waringin	7		1	
19	Kec. Sukawangi		2		0
20	Kec. Tambelang	16		16	
21	Kec. Sukakarya	5			7
22	Kec. Muara Gembong	5		2	
23	Kec. Bojong Mangu	0			2
	Total	381	59	177	109

Sumber: <https://dapo.kemdikbud.go.id/guru/2/022200>

Berdasarkan data pada tabel 1.1, terlihat bahwa angka penerimaan dan pengunduran diri guru cukup signifikan dengan jumlah guru yang meninggalkan setiap tahunnya lebih besar dibandingkan dengan jumlah guru yang direkrut. Temuan ini menggambarkan rendahnya tingkat komitmen guru di SMA Kabupaten Bekasi yang dapat diindikasikan oleh kurangnya keinginan guru untuk tetap berada dalam organisasi sekolah. Selanjutnya, tingkat kehadiran guru di SMAN Kab. Bekasi berdasarkan hasil observasi menunjukkan hasil yang cenderung baik berada

di rata-rata 90% (tahun 2021-2023). Namun terdapat beberapa catatan yang diberikan kepala sekolah yakni dari 20 sekolah yang diobservasi menunjukkan sekitar 35% menyatakan “banyak yang disiplin tetapi banyak juga tidak disiplin”. Hal ini menunjukkan bahwa pada tahun 2023 ini, guru yang hadir masih memiliki komitmen yang rendah.

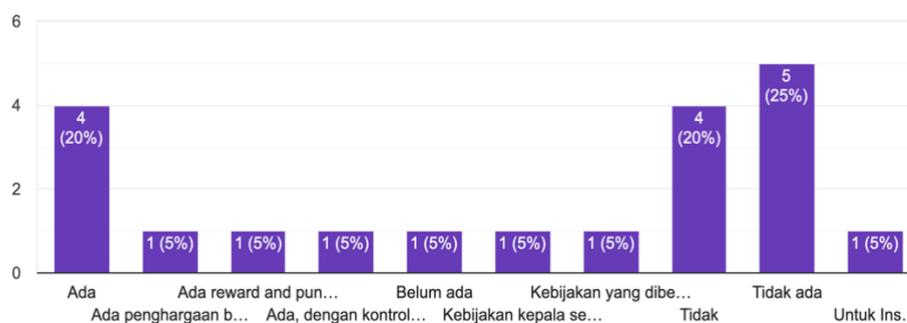


Gambar 1. 3. Persentase Kehadiran Guru SMAN Kab. Bekasi  
(sumber: data observasi studi pendahuluan peneliti)

Kemudian, pertanyaan observasi yang diajukan apakah terdapat kebijakan atau insentif yang diterapkan untuk mendorong tingkat kehadiran guru. Dari 20 sekolah yang diwawancarai, 25% dari mereka menyatakan bahwa tidak ada kebijakan atau insentif yang diberikan kepada guru yang memiliki tingkat kehadiran yang baik. Hal ini mengindikasikan bahwa pemimpin sekolah mungkin tidak memperlihatkan kepedulian terhadap penghargaan terhadap guru di lingkungan sekolahnya. Dampaknya, kurangnya apresiasi ini mungkin membuat semangat guru turun, bahkan ketika mereka tidak memiliki jadwal mengajar.

Apakah ada kebijakan atau insentif yang diterapkan oleh kepala sekolah untuk mendorong kehadiran guru?

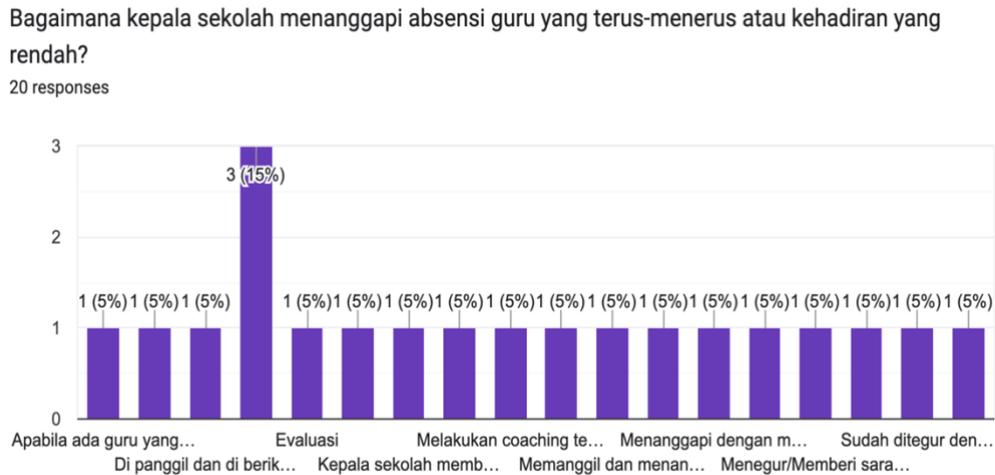
20 responses



Gambar 1. 4. Kebijakan atau Insentif oleh Kepala Sekolah untuk Mendorong Kehadiran Guru  
(sumber: data observasi studi pendahuluan peneliti)

Dari faktor-faktor yang menyebabkan rendahnya kehadiran guru, kepala sekolah terus melakukan evaluasi. Sekitar 15% kepala sekolah melakukan evaluasi bagi guru yang memiliki tingkat kehadiran rendah. Dari hasil observasi yang dilakukan, evaluasi yang dilakukan setiap sekolah berada pada kategori sama yakni *“Apabila ada guru yang terus menerus kehadirannya rendah kami akan tangani. Namun alhamdulillah selama ini tidak pernah terjadi mengapa demikian karena tim kurikulum di jam pertama akan keliling untuk memantau kelas yang dibantu guru piket juga, untuk mengecek guru-guru yang belum hadir. Kami biasanya japri langsung kepada guru yang bersangkutan untuk konfirmasi mengapa belum berada di kelas jika hal itu dilakukan lebih dari 3 kali maka kurikulum akan panggil dan kami sharing untuk mencari solusi dan tindak lanjut ke depannya”*.

Dapat dilihat pada tabel dibawah ini:



Gambar 1. 5. Evaluasi Kepala Sekolah untuk Tingkat Kehadiran Guru  
(sumber: data observasi studi pendahuluan peneliti)

Melihat fenomena permasalahan komitmen organisasi guru yang terjadi di SMAN Kab. Bekasi, terdapat faktor yang menyebabkan rendahnya komitmen organisasi guru salah satu diantaranya adalah peran kepemimpinan kepala sekolah. Kepemimpinan merujuk pada kegiatan membimbing suatu kelompok sedemikian rupa agar mencapai tujuan yang diinginkan. *Leadership* atau kepemimpinan mencerminkan cara mempengaruhi dan memotivasi orang lain, bawahan atau kelompok untuk bekerja sama dalam upaya mencapai tujuan tanpa menggunakan unsur paksaan (Munajat, 2023). Kepemimpinan memiliki peranan krusial dalam organisasi atau manajemen karena menjadi faktor kunci kesuksesan organisasi atau manajemen tersebut (Schulze & Pinkow, 2020). Kepemimpinan terletak pada diri pemimpin dan suatu organisasi dapat menjadi tidak terarah atau kehilangan arahnya jika tidak ada unsur kepemimpinan yang kuat dalam struktur organisasi tersebut (Schulze & Pinkow, 2020).

Dari berbagai teori kepemimpinan yang berkembang di seluruh dunia, salah satu gaya kepemimpinan yang menekankan pada autentisitas atau keaslian seorang pemimpin adalah kepemimpinan autentik (Pangestu & Kustiawan, 2023). Kepentingan sekolah dalam membangun reputasi yang baik dan dapat diandalkan bagi calon siswa sebagai tempat pendidikan telah mendorong penerimaan dan kepercayaan terhadap teori kepemimpinan autentik di banyak sekolah. Teori-teori

ini berakar pada karakter moral pemimpin, kepedulian terhadap orang lain dan konsistensi antara nilai-nilai etika dan perilaku (Shahab et al., 2021). Kepemimpinan autentik dapat diartikan sebagai kemampuan seorang pemimpin untuk memengaruhi kelompok dalam mencapai tujuan dengan memegang teguh nilai-nilai seperti integritas, kejujuran, perlakuan yang adil, keaslian dan membangun hubungan berdasarkan transparansi (Schulze & Pinkow, 2020). Oleh karena itu, pemahaman mendalam mengenai dampak kepemimpinan autentik menjadi sangat penting, terutama dalam konteks sekolah negeri.

Penelitian-penelitian terdahulu yang terkait kepemimpinan autentik dan komitmen dalam konteks organisasi menunjukkan temuan yang konsisten. (Baquero, 2023) menekankan bahwa kepemimpinan autentik, yang mencakup transparansi, integritas, dan kejujuran pemimpin, dapat membangun kepercayaan dan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. (Schulze & Pinkow, 2020) menemukan bahwa gaya kepemimpinan autentik dapat memprediksi komitmen secara positif, dengan menonjolkan pengakuan terhadap nilai-nilai, etika, dan kejujuran yang meningkatkan identifikasi karyawan dengan nilai-nilai organisasi. Studi yang dilakukan oleh (Duarte, Ribeiro, Semedo, et al., 2021) menyoroti bahwa perilaku autentik dari pemimpin menciptakan iklim kerja yang mendukung dan meningkatkan komitmen organisasi karyawan. Meskipun (Rosa, 2020) tidak secara khusus membahas kepemimpinan autentik, penelitian mereka menyoroti pentingnya kepemimpinan moral sebagai ciri kepemimpinan autentik dalam membentuk komitmen di antara anggota organisasi. (Batra & Rastogi, 2023) menekankan bahwa kepemimpinan autentik berkontribusi positif terhadap komitmen organisasi melalui mekanisme mediasi seperti kepercayaan dan keadilan. Secara keseluruhan, penelitian-penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan autentik memiliki dampak positif terhadap komitmen karyawan, membangun hubungan yang kokoh antara pemimpin dan anggota organisasi melalui nilai-nilai konsisten, transparansi, dan kejujuran.

Faktor lain yang berpengaruh terhadap komitmen organisasi, selain kepemimpinan autentik adalah iklim sekolah. Menurut (Alqarni, 2020), iklim sekolah merujuk pada kualitas sekolah yang bersifat relatif abadi, tercermin dalam persepsi kolektif para guru terhadap perilaku organisasi. Pendapat ini sejalan

dengan pandangan (Prayuda et al., 2021) yang menyatakan bahwa iklim sekolah adalah karakteristik yang tetap, menggambarkan ciri-ciri psikologis dari suatu sekolah, membedakan sekolah tersebut dari yang lain, memengaruhi tingkah laku guru dan peserta didik, serta menciptakan perasaan psikologis yang dimiliki oleh guru dan peserta didik di sekolah tersebut.

Selanjutnya (Safrijal, 2021) mengungkapkan iklim sekolah mencerminkan kepribadian suatu organisasi dalam menjalankan peran dan tugasnya sesuai dengan keyakinan, nilai dan norma yang ada di sekolah. Ketidapatuhan guru terhadap budaya sekolah dapat berdampak negatif, seperti kurangnya kerjasama dengan sesama guru, kehilangan rasa kekeluargaan terhadap sekolah, kurangnya saling menghormati sesama guru dan ketidakdisiplinan guru. Di sisi lain, guru yang mengikuti iklim sekolah dapat membawa dampak positif, seperti kemampuan untuk bekerja sama dengan rekan guru, memiliki rasa kekeluargaan terhadap sekolah tempat mereka bekerja, saling menghormati sesama guru dan menjunjung tinggi disiplin terhadap aturan-aturan yang berlaku di sekolah. Seperti yang telah disebutkan sebelumnya dalam penelitian (Purnama & Riana, 2020) menyimpulkan bahwa iklim organisasi memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap komitmen organisasional. Temuan yang serupa juga dilakukan penelitian (Manla, 2021) yang menunjukkan bahwa dimensi iklim sekolah memiliki pengaruh yang kuat terhadap komitmen guru.

Prestasi pendidikan di sekolah sangat bergantung pada kepemimpinan kepala sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah perlu memiliki visi perubahan menuju masa depan yang lebih baik. Kepala sekolah harus dapat membangun suasana pembelajaran dan budaya kerjasama dengan efektif dan efisien, melibatkan serta memberdayakan sumber daya manusia, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sebagai pemandu utama kesuksesan lembaga yang dipimpinnya, kepala sekolah seharusnya memiliki kemampuan khusus dalam mengelola sekolah menuju perbaikan, dengan merinci strategi dan rencana ke depan guna mencapai kualitas sekolah yang diinginkan. Hal ini melibatkan penciptaan iklim pembelajaran melalui kerjasama dan komunikasi yang baik dengan semua pihak terkait, serta kolaborasi dan komitmen yang diperlukan dari kepemimpinan kepala sekolah.

Sejalan dengan pernyataan (Novita & Solihin, 2020) yang menyatakan bahwa kepala sekolah memiliki kemampuan untuk memengaruhi iklim pembelajaran dan iklim sekolah melalui berbagai cara. Dengan bekerja sama bersama guru, orang tua siswa, masyarakat dan siswa itu sendiri, mereka dapat mengembangkan nilai-nilai bersama dan komitmen di antara semua pihak terkait (Ulfah et al., 2023). Menurut (Budiman, 2022) sebagai pemimpin, kepala sekolah menunjukkan kepedulian yang mendalam terhadap pendidikan siswa dan keberhasilan sekolah.

Setiap individu secara alami akan mengalami tanda atau suasana tertentu yang membawa mereka pada suatu penilaian mengenai sejauh mana lingkungan organisasi yang mereka ikuti sesuai dengan harapan mereka. Jika terdapat kerjasama yang baik antara atasan dan bawahan atau antar personel lainnya, maka kondisi organisasi akan menjadi kondusif. Sebuah iklim organisasi yang kondusif akan menciptakan perasaan kenyamanan dan kegembiraan di kalangan personel organisasi, mendorong semangat mereka dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan sebaik-baiknya, sehingga dapat terbentuk komitmen yang diinginkan (Tampubolon, 2020). Dari pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen guru dapat dipengaruhi oleh iklim organisasi sekolah. Artinya, semakin positif persepsi guru terhadap iklim organisasi di sekolah, maka komitmen organisasi guru dalam melaksanakan tugasnya di sekolah tersebut akan meningkat.

Hubungan antara faktor-faktor yang memengaruhi komitmen organisasi melibatkan keadilan organisasi yang mencakup karakteristik organisasi dan tingkat partisipasi dalam pengambilan keputusan, terutama terkait dengan keadilan prosedural. Menurut (J. A. Colquitt et al., 2021) keadilan prosedural menunjuk pada keadilan dalam proses dan prosedur organisasi yang digunakan untuk menentukan alokasi keputusan dan sumber daya. Sedangkan menurut (Santika & Khoiriyah, 2021) mengungkapkan keadilan prosedural mencakup persepsi tentang keadilan yang terkait dengan prosedur yang digunakan dalam menentukan distribusi sumber daya. Hal senada diungkapkan oleh (Soni & Rifky Prasetyo, 2022) yang menjelaskan guru menginginkan bahwa proses ini dilakukan berdasarkan prinsip keadilan, seperti melibatkan kejujuran, transparansi, dan partisipasi atau pengambilan masukan dari anggota organisasi. Apabila prosedur-prosedur tersebut memenuhi kriteria keadilan, hal ini akan mendorong anggota organisasi untuk

menunjukkan perilaku positif, seperti komitmen atau loyalitas terhadap organisasi (Adamovic et al., 2022). Kesetiaan ini muncul sebagai bentuk apresiasi dan tanggung jawab moral terhadap perlakuan yang diterima oleh anggota organisasi dari pihak organisasi. Studi sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh (Arifah & Subiyanto, 2021; Jung, 2022), telah membuktikan bahwa keadilan prosedural memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi. Selain itu, faktor keadilan interaksional juga diperlukan untuk membangun komitmen organisasi.

Sementara itu, dalam pengamatan awal di sekolah yang menjadi fokus penelitian ini, tidak dapat disangkal bahwa kenyataan lapangan mencerminkan kurangnya optimalitas komitmen organisasi para guru. Oleh karena itu, peneliti mengidentifikasi suatu permasalahan yang memerlukan penyelidikan lebih lanjut, yakni di SMAN Kabupaten Bekasi, di mana terlihat bahwa tingkat komitmen guru belum mencapai tingkat optimal. Fenomena ini tercermin melalui kurangnya kedisiplinan, beberapa guru sering terlambat masuk kelas, fluktuasi tingkat kehadiran guru, pelayanan guru yang belum memadai, dan proses pembelajaran yang kurang menarik. Berdasarkan sejumlah deskripsi dan fenomena tersebut, peneliti merasa perlu untuk melakukan penelitian tentang komitmen guru dan faktor-faktor yang mempengaruhinya, dengan judul "**Pengaruh Kepemimpinan Autentik, Iklim Sekolah, dan Keadilan Prosedural terhadap Komitmen Organisasi Guru SMAN Kabupaten Bekasi.**"

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah disebutkan diatas, maka sejumlah permasalahan dapat diidentifikasi peneliti, yaitu:

1. Kurangnya keterlibatan guru dalam kegiatan sekolah.
2. Intensitas keberadaan guru di sekolah sangat rendah, guru hanya ada di sekolah ketika ada jam mengajar.
3. Tingginya frekuensi mutasi guru.
4. Tingkat kehadiran guru yang masih belum memuaskan.
5. Kepala sekolah belum berhasil secara optimal dalam memperkuat komitmen organisasi guru.
6. Kepala sekolah kurang memberikan perhatian yang cukup terhadap komitmen para guru.

7. Iklim di dalam sekolah tidak mendukung komitmen guru.
8. Kepala sekolah tidak transparan dalam penilaian kinerja guru.
9. Rendahnya inisiatif guru untuk mengembangkan diri melalui pendidikan lanjutan.
10. Sikap enggan dari sebagian besar guru untuk mengikuti pelatihan yang diselenggarakan oleh sekolah atau pemerintah.

### **C. Pembatasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah diuraikan, maka penelitian ini dibatasi pada ruang lingkup komitmen organisasi ditinjau dari kepemimpinan autentik, iklim sekolah dan keadilan prosedural.

### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang, dapat dirumuskan secara garis besar penelitian ini untuk mengkonstruksi komitmen organisasi yang ditinjau dari kepemimpinan autentik, iklim sekolah dan keadilan prosedural. Secara spesifik rumusan masalah diuraikan sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan autentik berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi guru di SMAN Kab. Bekasi?
2. Apakah iklim sekolah berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi guru di SMAN Kab. Bekasi?
3. Apakah keadilan prosedural berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi guru di SMAN Kab. Bekasi?
4. Apakah kepemimpinan autentik berpengaruh langsung terhadap keadilan prosedural guru di SMAN Kab. Bekasi?
5. Apakah iklim sekolah berpengaruh langsung terhadap keadilan prosedural guru di SMAN Kab. Bekasi?
6. Apakah kepemimpinan autentik berpengaruh tidak langsung terhadap komitmen organisasi melalui keadilan prosedural guru di SMAN Kab. Bekasi?
7. Apakah iklim sekolah berpengaruh tidak langsung terhadap komitmen organisasi melalui keadilan prosedural guru di SMAN Kab. Bekasi?

8. Bagaimana Model empirik Kepemimpinan Autentik, Iklim Sekolah dan Keadilan Prosedural untuk meningkatkan Komitmen Organisasi Guru?

#### **E. Kegunaan Hasil Penelitian**

Adapun kegunaan dari penelitian ini adalah:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan bisa menjadi landasan untuk mengembangkan teori tentang mutu sekolah dengan merujuk pada konsep-konsep yang ditemukan dalam upaya meningkatkan komitmen organisasi guru di SMAN melalui kepemimpinan autentik, iklim sekolah, dan keadilan prosedural.

2. Manfaat Praktis

Hasil dari penelitian ini dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja guru dengan mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen mereka. Dengan pemahaman yang lebih mendalam terhadap permasalahan ini, pihak sekolah dapat merancang program pelatihan khusus dan pengembangan profesional yang sesuai untuk meningkatkan motivasi dan kualitas pengajaran guru. Selain itu, penelitian ini juga memberikan pandangan kritis terhadap peran kepala sekolah dalam memperkuat komitmen organisasi guru. Kepemimpinan sekolah dapat dikembangkan dengan merespons temuan penelitian ini, memastikan bahwa kepala sekolah memainkan peran yang efektif dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif dan memberdayakan staf. Terakhir, penelitian ini juga menggarisbawahi pentingnya perbaikan iklim sekolah.

#### **F. *State of the Art***

Beberapa penelitian dari seluruh dunia yang telah melakukan penelitian terkait dengan komitmen organisasi, kepemimpinan autentik, iklim sekolah dan keadilan prosedural diantaranya adalah:

a. Tinjauan Literatur

Tabel 1. 2. Tinjauan Literatur

No	Judul Penelitian	Penulis	Jurnal	Novelty
1	<i>The Mediating Effect of Normative Commitment on the Relationship Between Ethical Climate and Quality of Work Life Among Public Elementary School Teachers</i>	(Sollano & Quines, 2022)	<i>American Journal of Multidisciplinary Research and Innovation (AJMI)</i>	Temuan dari penelitian juga mengindikasikan hubungan erat antara budaya etika dan mutu kehidupan kerja di lingkungan sekolah. Sama halnya, ada korelasi positif antara suasana moral dan tingkat komitmen normatif.
2	<i>Effect of Authentic Leadership on Organisation Commitment : Mediating Role of Job Satisfaction</i>	(Rukh et al., 2018)	<i>Journal of Entrepreneurship &amp; Organization Management</i>	Temuan dari penelitian mengungkapkan bahwa kepemimpinan memiliki dampak signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja, yang akhirnya berkontribusi pada peningkatan komitmen organisasional para karyawan.
3	<i>Effect of Organizational Justice on Organizational Commitment : Mediating Role of Intrinsic and Extrinsic Satisfaction</i>	(Novitasari et al., 2020)	<i>International Journal of Science and Management Studies (IJSMS)</i>	Penelitian ini mengemukakan suatu kerangka kerja untuk meningkatkan komitmen organisasional pada karyawan yang bekerja dalam industri pengemasan di Indonesia. Pendekatan ini melibatkan peningkatan keadilan organisasional, dengan kepuasan kerja intrinsik dan

No	Judul Penelitian	Penulis	Jurnal	Novelty
				ekstrinsik berperan sebagai mediator.
4	<i>The Effect of School Culture on Teachers ' Organizational Commitment</i>	(Gok & Azcetin, 2021)	<i>Journal of Educational Leadership and Policy Studies</i>	Dapat disimpulkan bahwa keberhasilan, tugas, dan budaya birokrasi adalah faktor-faktor yang signifikan sebagai prediktor komitmen afektif. Sementara itu, dimensi budaya birokrasi menjadi prediktor penting untuk tingkat keberlanjutan, dan dimensi budaya keberhasilan menjadi prediktor utama untuk komitmen normatif.
5	<i>The Effects of Principal's Decision-making, Organizational Commitment and School Climate on Teacher Performance in Vocational High School Based on Teacher Perceptions</i>	(Mailool et al., 2020)	<i>European Journal of Educational Research</i>	Temuan dari penelitian menunjukkan bahwa keputusan yang diambil oleh kepala sekolah, komitmen organisasi, dan iklim sekolah memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja guru di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), baik secara individu maupun secara bersama-sama.
6	<i>The Impact of Organizational Climate on Teachers Commitment</i>	(Khan, 2019)	<i>Journal of Education and Educational Development</i>	Penelitian ini mengindikasikan korelasi antara iklim sekolah dan komitmen guru. Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa kepemimpinan kolegiat dan kerentanan kelembagaan berperan

No	Judul Penelitian	Penulis	Jurnal	Novelty
7	<i>The Influence Of Authentic Leadership On Organizational Commitments</i>	(Auliya et al., 2020)	<i>Econosains</i>	<p>sebagai prediktor komitmen guru.</p> <p>Hasil dari penelitian ini dapat memberikan wawasan dan pemahaman kepada manajemen perusahaan bahwa penerapan kepemimpinan otentik oleh pemimpin perusahaan memiliki dampak pada perilaku karyawan. Berbagai aspek kepemimpinan otentik, seperti kepercayaan diri, optimisme, dan daya tahan diri yang tangguh terhadap masalah, dapat memengaruhi modal psikologi karyawan. Modal psikologi ini kemudian berpengaruh pada persepsi karyawan terhadap loyalitas terhadap perusahaan. Secara tidak langsung, modal psikologi ini juga memengaruhi komitmen organisasional terhadap karyawan, menciptakan rasa keterikatan karyawan terhadap perusahaan.</p>
8	<i>Authentic Leadership, Happiness At Work And Affective Commitment: An Empirical</i>	(Semedo et al., 2019)	<i>European Business Review</i>	<p>Temuan menunjukkan bahwa tingkat kebahagiaan karyawan di lingkungan kerja dapat dijelaskan oleh persepsi terhadap Alih Lingkungan (AL).</p>

No	Judul Penelitian	Penulis	Jurnal	Novelty
	<i>Study In Cape Verde Purpose</i>			Selain itu, persepsi terhadap AL juga berfungsi sebagai prediktor langsung maupun melalui efek mediasi kebahagiaan di tempat kerja terhadap Alih Citra (AC).
9	<i>Ethical Climate Of The Operating Room From The Perspective Of The Surgical Team And Its Relationship With Organizational Culture And Organizational Commitment</i>	(Teymoori et al., 2022)	<i>Perioperative Care and Operating Room Management</i>	Dalam penelitian ini, terdeteksi hubungan statistik yang signifikan antara iklim etis di ruang operasi yang dilihat dari perspektif tim bedah dengan budaya organisasi dan komitmen organisasi. Oleh karena itu, dengan mendorong etika di ruang operasi, diharapkan akan terjadi peningkatan budaya organisasi dan komitmen organisasi.

Berdasarkan hasil tinjauan literatur terhadap sembilan penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi banyak dipengaruhi oleh sejumlah faktor penting, seperti kepemimpinan otentik, keadilan organisasi, iklim sekolah, budaya organisasi, serta kepuasan kerja. Penelitian oleh Rukh et al. (2018), Auliya et al. (2020), dan Semedo et al. (2019) menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik secara signifikan berkontribusi terhadap meningkatnya komitmen organisasi melalui kepuasan kerja dan modal psikologis. Selain itu, penelitian Novitasari et al. (2020) mengungkapkan bahwa keadilan organisasi dapat meningkatkan komitmen karyawan, baik secara intrinsik maupun ekstrinsik. Sementara itu, penelitian Sollano & Quines (2022) serta Teymoori et al. (2022) menyoroti pentingnya iklim etis dan budaya organisasi dalam membentuk loyalitas dan komitmen pegawai, termasuk dalam konteks pendidikan dan pelayanan medis.

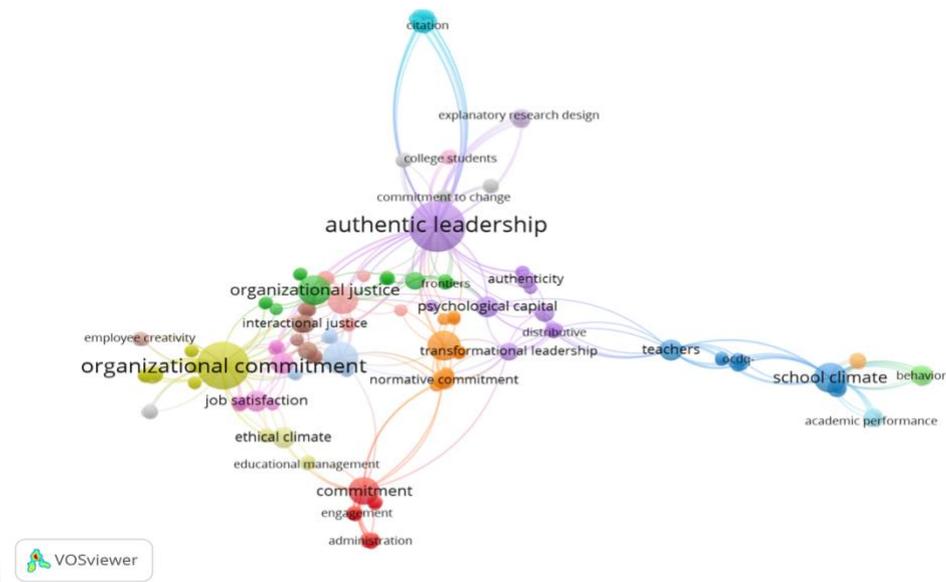
Penelitian lain yang dilakukan oleh Khan (2019) dan Mailool et al. (2020) juga memberikan bukti bahwa iklim sekolah memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen dan kinerja guru. Aspek seperti kepemimpinan kolegal dan pengambilan keputusan oleh kepala sekolah memainkan peran penting dalam mendorong komitmen guru. Di sisi lain, Gok & Azcetin (2021) menekankan bahwa budaya keberhasilan dan birokrasi di sekolah dapat memengaruhi dimensi komitmen afektif dan normatif para pendidik.

Meskipun demikian, dari keseluruhan kajian tersebut, belum banyak penelitian yang secara spesifik mengeksplorasi peran mediasi keadilan prosedural dalam hubungan antara iklim sekolah dan komitmen organisasi guru. Penelitian ini menawarkan kontribusi baru dengan mengkaji keadilan prosedural sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh iklim sekolah terhadap komitmen organisasi, khususnya pada guru SMP Negeri di Kabupaten Bekasi. Fokus ini menjadi penting mengingat keadilan prosedural mencerminkan persepsi guru terhadap keadilan dalam proses pengambilan keputusan, distribusi tugas, dan kebijakan organisasi yang berdampak langsung pada keterikatan emosional mereka terhadap institusi.

Penelitian ini tidak hanya memperkaya literatur manajemen pendidikan dan perilaku organisasi, tetapi juga menawarkan implikasi praktis dalam upaya memperkuat komitmen guru melalui pendekatan keadilan yang sistematis dan menyeluruh. Kebaruan ini menjadi pembeda yang signifikan dari studi-studi sebelumnya dan berpotensi menjadi landasan untuk kebijakan yang lebih adil dan efektif dalam pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan sekolah.

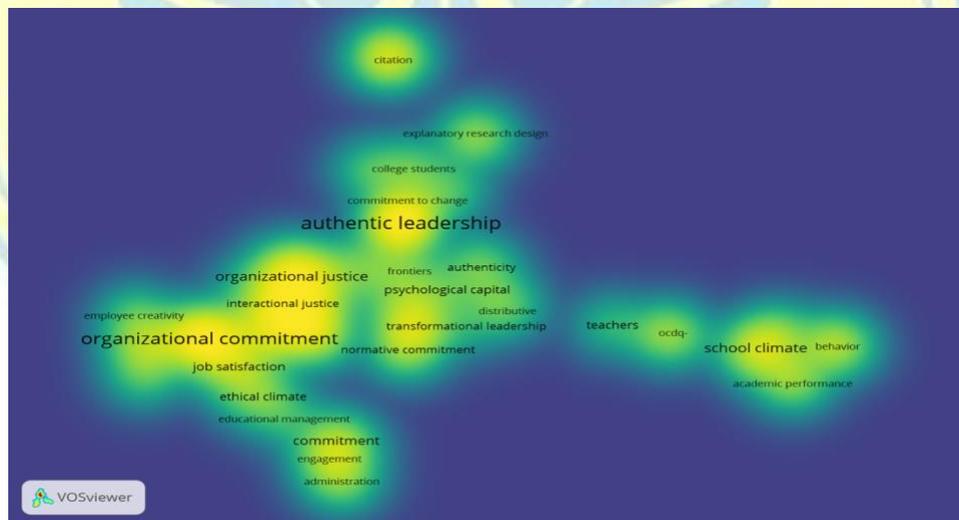
#### b. Analisis Bibliometrik

Dalam upaya untuk mencari literatur terbaru yang berkaitan dengan komitmen organisasi di tingkat sekolah menengah, peneliti telah melakukan analisis terhadap perkembangan terkini. Penelusuran literatur awal dilakukan dengan menggunakan perangkat lunak *VOSviewer* dan menghasilkan representasi visual dari kata kunci seperti kepemimpinan autentik, iklim sekolah, keadilan prosedural dan komitmen organisasi dapat dilihat berikut ini:



Gambar 1. 6 Hasil Vos Viewer dengan Kata Kunci

Beberapa kata kunci tersebut mungkin tidak terlihat dengan jelas dalam visualisasi karena tertutup oleh kata kunci lainnya. Semua informasi tersebut akan lebih mudah terlihat jika visualisasi diperbesar, seperti yang dijelaskan dalam contoh ilustrasi berikut ini.



Gambar 1. 7 Hasil Vos Viewer dengan Visualisasi di Perbesar

Gambar bibliometrik yang dihasilkan melalui VOSviewer ini menggambarkan pemetaan hubungan antar konsep utama yang sering muncul dalam literatur terkait kepemimpinan autentik, iklim sekolah, keadilan organisasi, dan komitmen organisasi. Terlihat bahwa "**authentic leadership**"

**(kepemimpinan autentik)** menjadi simpul sentral dengan banyak keterkaitan terhadap konsep-konsep lain seperti *organizational justice*, *psychological capital*, *transformational leadership*, dan *commitment to change*. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan autentik merupakan topik yang memiliki pengaruh luas dan menjadi pusat perhatian dalam penelitian organisasi dan pendidikan.

Selanjutnya, "**organizational commitment**" juga menempati posisi sentral dengan keterhubungan yang kuat dengan *job satisfaction*, *organizational justice*, *ethical climate*, dan *engagement*. Sementara itu, "**school climate**" muncul sebagai simpul tersendiri yang berhubungan langsung dengan *teachers*, *academic performance*, dan *behavior*, tetapi tampak kurang terhubung langsung dengan kepemimpinan autentik maupun keadilan prosedural dalam peta ini. Ini mengindikasikan bahwa keterkaitan antara iklim sekolah dengan komitmen organisasi melalui mekanisme seperti keadilan prosedural belum banyak dieksplorasi secara mendalam dalam literatur yang ada.

Temuan ini memperkuat **kebaruan (novelty)** dari penelitian tentang "Pengaruh Kepemimpinan Autentik, Iklim Sekolah, dan Keadilan Prosedural terhadap Komitmen Organisasi Guru SMAN". Penelitian ini menempati posisi strategis dalam mengisi celah kajian, yakni dengan menyatukan tiga konstruk besar yang selama ini dikaji secara terpisah atau belum terintegrasi secara komprehensif. Dengan menghadirkan **keadilan prosedural sebagai variabel mediasi**, penelitian ini menawarkan perspektif baru dalam memahami bagaimana kepemimpinan dan iklim organisasi berdampak terhadap loyalitas dan keterikatan guru terhadap institusi pendidikan. Oleh karena itu, hasil penelitian ini tidak hanya akan memperkaya khazanah ilmiah, tetapi juga memiliki implikasi praktis dalam penguatan tata kelola sekolah yang adil, inklusif, dan berorientasi pada peningkatan komitmen tenaga pendidik.