

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kesejahteraan guru (*teacher well-being*) menjadi salah satu isu penting dalam kajian psikologi pendidikan karena berkaitan langsung dengan kualitas pembelajaran dan keberlanjutan profesi guru. Dalam beberapa tahun terakhir, dunia pendidikan mengalami perubahan yang cukup dinamis. Guru tidak hanya dituntut untuk menjalankan tugas pedagogis, tetapi juga menghadapi beban administratif, perubahan kebijakan, serta tuntutan akuntabilitas yang semakin tinggi. Kondisi ini menempatkan guru sebagai kelompok profesi yang rentan mengalami tekanan psikologis secara berkelanjutan.

Hascher dan Waber (2021) mendefinisikan kesejahteraan guru sebagai kualitas pengalaman kerja guru yang tercermin melalui emosi positif, kepuasan terhadap profesi, serta hubungan sosial yang sehat di lingkungan sekolah. Collie (2023) juga menjelaskan bahwa kesejahteraan guru berperan sebagai faktor protektif yang membantu guru mempertahankan motivasi, keterlibatan profesional, dan ketahanan psikologis ketika menghadapi tuntutan pekerjaan. Dengan demikian, kesejahteraan guru tidak hanya berkaitan dengan kondisi emosional individu, tetapi juga berhubungan dengan kemampuan guru untuk tetap menjalankan peran profesionalnya secara optimal.

Kesejahteraan guru memiliki hubungan yang erat dengan berbagai aspek penting dalam penyelenggaraan pendidikan. Guru yang berada dalam kondisi psikologis yang baik cenderung lebih mampu membangun hubungan positif dengan peserta didik, menciptakan iklim kelas yang kondusif, serta melaksanakan pembelajaran secara lebih efektif. Kondisi sejahtera juga mendukung keterlibatan emosional guru dalam proses pembelajaran dan memperkuat relasi interpersonal dengan siswa. Sebaliknya, rendahnya kesejahteraan psikologis dapat menurunkan kualitas kinerja profesional, mengurangi keterlibatan emosional, serta memengaruhi pengalaman belajar siswa di kelas. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa kesejahteraan guru berkaitan dengan kualitas pembelajaran dan efektivitas proses pendidikan secara lebih luas (Agung dkk., 2024; Saleh dkk., 2024).

Temuan empiris juga memperlihatkan bahwa kesejahteraan guru berdampak

pada pencapaian pendidikan. Saleh dkk. (2024) menemukan bahwa kebahagiaan guru memiliki korelasi positif dengan kesejahteraan dan capaian akademik peserta didik. Guru yang menjalankan profesinya dengan kondisi emosional positif lebih mampu membangun lingkungan belajar yang mendukung, produktif, dan aman bagi perkembangan siswa. Selain itu, emosi positif yang dimiliki guru juga berkontribusi pada terbentuknya hubungan interpersonal yang lebih hangat dengan peserta didik. Oleh karena itu, kesejahteraan guru tidak hanya penting bagi guru sebagai individu, tetapi juga berperan dalam mendukung keberhasilan pendidikan secara keseluruhan.

Meskipun memiliki peran penting, kesejahteraan guru masih menghadapi berbagai tantangan. Rangkuti dkk. (2024), melakukan penelitian terhadap 758 guru sekolah menengah dari 33 provinsi di Indonesia, menemukan bahwa stres kerja berpengaruh negatif secara signifikan terhadap kesejahteraan psikologis guru. Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat stres kerja, semakin rendah kesejahteraan psikologis yang dirasakan guru. Temuan tersebut sejalan dengan Listyaputri dkk. (2023), yang menunjukkan bahwa guru di Indonesia dalam beberapa tahun terakhir menghadapi ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Ketidakseimbangan ini berpotensi meningkatkan stres dan menurunkan resiliensi. Dengan demikian, kesejahteraan guru perlu dipahami sebagai hasil dari interaksi antara faktor psikologis individu dan faktor struktural dalam organisasi pendidikan.

Dalam perspektif psikologi positif, kesejahteraan guru dipahami sebagai konstruk multidimensional yang melibatkan aspek emosional, kognitif, dan sosial dalam pengalaman kerja guru. Kern dkk. (2014) menjelaskan bahwa kesejahteraan di tempat kerja tercermin melalui hadirnya emosi positif, keterlibatan dalam pekerjaan, dan persepsi bahwa pekerjaan yang dijalankan memiliki makna. Guru dengan kesejahteraan psikologis yang baik umumnya menunjukkan resiliensi yang lebih kuat ketika menghadapi tekanan pekerjaan maupun perubahan kebijakan pendidikan. Selain itu, guru yang sejahtera secara psikologis cenderung lebih mampu menciptakan suasana kelas yang suportif dan membangun hubungan interpersonal yang positif dengan peserta didik (Assaf & Antoun, 2024; McCallum dkk., 2017).

Dalam konteks Indonesia, pembahasan mengenai kesejahteraan guru tidak dapat dilepaskan dari perubahan kebijakan kepegawaian, terutama dengan diterapkannya skema Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja atau PPPK. Data Badan Kepegawaian Negara menunjukkan bahwa jumlah guru ASN berstatus PPPK pada Semester II tahun 2025 mencapai sekitar 99.232 orang. DKI Jakarta termasuk salah satu wilayah dengan jumlah guru PPPK yang cukup besar dibandingkan daerah lainnya (Tim Penyajian Data BKN, 2025). Kebijakan PPPK dikembangkan pemerintah sebagai upaya meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik dan memperluas pemerataan distribusi guru di berbagai daerah (Afrilia & Shaira, 2024; Utami dkk., 2023). Namun, karakteristik hubungan kerja berbasis kontrak dalam sistem PPPK juga dapat menimbulkan ketidakpastian mengenai keamanan kerja dan prospek karier jangka panjang. Ketidakpastian tersebut berpotensi memengaruhi kesejahteraan psikologis guru.

Kebijakan PPPK pada satu sisi memberikan peluang bagi guru honorer untuk memperoleh status sebagai Aparatur Sipil Negara. Namun, pada sisi lain, implementasi kebijakan ini masih menyisakan sejumlah tantangan. Beberapa kajian menunjukkan bahwa guru PPPK memiliki kondisi kerja yang berbeda dibandingkan guru berstatus PNS, khususnya terkait keamanan kerja jangka panjang, hak pensiun, kesempatan pengembangan karier, dan akses terhadap fasilitas kepegawaian tertentu. Perbedaan tersebut dapat memunculkan evaluasi yang kurang positif terhadap lingkungan kerja, terutama apabila guru PPPK merasa bahwa tanggung jawab dan kontribusi yang mereka berikan belum sepenuhnya diikuti oleh perlakuan organisasi yang setara. Dalam perspektif psikologi, kondisi semacam ini dapat memengaruhi persepsi keadilan dan pada akhirnya berdampak pada kesejahteraan psikologis. Oleh sebab itu, meningkatnya jumlah guru PPPK menjadikan kelompok ini penting untuk dikaji, khususnya dalam konteks kesejahteraan guru dan dinamika organisasi pendidikan.

Untuk memperoleh gambaran awal mengenai kondisi tersebut, peneliti melakukan studi pendahuluan melalui wawancara terhadap tujuh guru PPPK di Jakarta. Hasil wawancara menunjukkan bahwa sebagian besar partisipan memandang status PPPK sebagai kondisi yang lebih baik dibandingkan status honorer yang sebelumnya mereka miliki. Para guru juga menyampaikan bahwa

profesi guru tetap memiliki nilai, kebanggaan, dan makna yang tinggi karena berkaitan dengan kontribusi terhadap dunia pendidikan. Namun, beberapa partisipan juga mengungkapkan kekhawatiran mengenai keberlanjutan karier, sistem kontrak kerja, kesempatan pengembangan profesional, serta perbedaan fasilitas kepegawaian dibandingkan guru berstatus PNS. Selain itu, tuntutan administratif yang tinggi, beban kerja yang besar, dan keterbatasan dukungan dari lingkungan kerja juga dipersepsikan turut memengaruhi kondisi psikologis mereka sebagai pendidik.

Temuan Valensia dan Wibowo (2024) memperlihatkan gambaran yang penting untuk membaca fenomena kesejahteraan guru PPPK secara lebih proporsional. Pada 77 guru PPPK jenjang SMP dan SMA di Pekalongan, kesejahteraan subjektif berhubungan positif dengan kepuasan kerja ($r = 0,596$; $p < 0,001$). Secara deskriptif, 87% partisipan berada pada kategori kesejahteraan subjektif tinggi dan 67,5% berada pada kategori kepuasan kerja tinggi. Data tersebut menunjukkan bahwa pengangkatan menjadi PPPK dapat menjadi sumber rasa aman, penghargaan, dan kebahagiaan kerja bagi banyak guru.

Namun, temuan kuantitatif yang relatif positif tersebut tidak berarti bahwa pengalaman guru PPPK sepenuhnya bebas dari kerentanan. Wawancara pendahuluan dalam penelitian Valensia dan Wibowo (2024) masih menemukan ketidakpuasan yang berkaitan dengan keterbatasan fasilitas mengajar, kesulitan beradaptasi dengan lingkungan peserta didik, dan rendahnya kesediaan sebagian rekan kerja untuk berkolaborasi. Dengan demikian, kesejahteraan guru PPPK lebih tepat dipahami sebagai kondisi yang bersifat kontekstual: dapat meningkat setelah memperoleh status kepegawaian yang lebih pasti, tetapi tetap sensitif terhadap kualitas pengelolaan sekolah, dukungan sosial, dan pengalaman kerja sehari-hari.

Pola tersebut konsisten dengan studi pendahuluan penelitian ini. Tujuh guru PPPK di Jakarta mengakui adanya peningkatan status dan kebanggaan profesional dibandingkan ketika masih menjadi guru honorer, tetapi pada saat yang sama menyampaikan kekhawatiran mengenai keberlanjutan karier, kontrak kerja, akses pengembangan profesional, perbedaan fasilitas kepegawaian, beban administrasi, dan dukungan lingkungan kerja. Fenomena yang perlu dijelaskan, karena itu, bukan semata-mata rendahnya kesejahteraan, melainkan mengapa kesejahteraan antarguru

PPPK dapat berbeda meskipun mereka bekerja dalam sistem kepegawaian yang relatif sama. Perbedaan pengalaman tersebut mengarahkan perhatian pada faktor organisasi sekolah. Kebijakan yang dianggap adil dapat memberikan kepastian dan pengakuan, sedangkan hubungan yang berkualitas dengan pimpinan dapat menyediakan dukungan, akses informasi, serta ruang partisipasi. Oleh sebab itu, keadilan organisasi dan pertukaran pemimpin-anggota dipilih untuk menjelaskan variasi kesejahteraan guru PPPK di Jakarta, bukan untuk mengasumsikan bahwa seluruh guru PPPK berada pada kondisi kesejahteraan yang rendah.

Temuan awal tersebut menunjukkan bahwa kesejahteraan guru PPPK tidak hanya dipengaruhi oleh faktor individual, tetapi juga oleh kondisi organisasi sekolah. Dua aspek yang tampak relevan dalam konteks ini adalah persepsi guru terhadap keadilan organisasi dan kualitas hubungan antara pimpinan sekolah dengan guru. Dengan demikian, terdapat dinamika psikologis dan organisasi yang perlu dikaji lebih lanjut untuk memahami kesejahteraan guru pada guru PPPK di Jakarta. De Cuyper dkk. (2014) menemukan bahwa ketidakpastian kerja berkorelasi negatif dengan kesejahteraan psikologis individu. Dalam profesi guru, kondisi tersebut dapat menimbulkan tekanan psikologis yang berdampak pada kepuasan kerja dan keterlibatan profesional. Selain itu, beberapa laporan menunjukkan bahwa guru PPPK masih menghadapi keterbatasan dalam aspek kepegawaian, seperti hak pensiun, kesempatan pengembangan karier, dan akses terhadap fasilitas administratif tertentu yang lebih banyak dimiliki oleh guru berstatus PNS (Kaban, 2025). Kondisi tersebut dapat membentuk persepsi ketidakadilan dalam organisasi dan pada akhirnya memengaruhi kesejahteraan psikologis guru.

Dalam psikologi organisasi, persepsi individu mengenai keadilan di tempat kerja dijelaskan melalui konsep keadilan organisasi (*organizational justice*). Colquitt (2001) menjelaskan bahwa keadilan organisasi terdiri atas empat dimensi utama, yaitu keadilan distributif, prosedural, interpersonal, dan informasional. Persepsi terhadap keadilan yang diterapkan organisasi berpengaruh terhadap sikap kerja, komitmen organisasi, dan kesejahteraan psikologis individu. Greenberg (1990) menyatakan bahwa perlakuan yang dipersepsikan tidak adil dapat menimbulkan tekanan emosional, frustrasi, dan menurunnya keterikatan individu terhadap organisasi. Dalam konteks pendidikan, Aldrup dkk. (2018) menemukan

bahwa persepsi ketidakadilan organisasi berkaitan dengan meningkatnya stres kerja dan menurunnya kesejahteraan guru.

Selain faktor struktural organisasi, kualitas hubungan interpersonal antara kepala sekolah dan guru juga memiliki peran penting dalam membentuk pengalaman kerja di lingkungan pendidikan. Teori pertukaran pemimpin-anggota yang dikembangkan oleh Graen dan Uhl-Bien (1995) menjelaskan bahwa kualitas hubungan antara pemimpin dan anggota organisasi dapat memengaruhi sikap kerja, keterlibatan, dan kesejahteraan individu. Hubungan kerja yang ditandai oleh kepercayaan, dukungan, dan penghargaan cenderung mendorong kepuasan kerja serta kesejahteraan psikologis karyawan (Aggarwal dkk., 2020). Penjelasan ini sejalan dengan teori pertukaran sosial Blau (1964), yang menyatakan bahwa hubungan kerja yang adil dan suportif dapat membentuk hubungan timbal balik yang positif antara individu dan organisasi. Dalam konteks sekolah, kualitas hubungan antara kepala sekolah dan guru berpotensi memengaruhi cara guru memaknai pengalaman kerja, termasuk ketika menilai tingkat keadilan yang diterapkan dalam organisasi sekolah.

Meskipun hubungan antara keadilan organisasi dan kesejahteraan individu telah banyak dibahas dalam literatur psikologi organisasi, sebagian besar penelitian masih dilakukan pada sektor bisnis dan organisasi nonpendidikan. Akibatnya, pemahaman mengenai pengaruh persepsi keadilan organisasi terhadap kesejahteraan guru dalam konteks sekolah masih relatif terbatas. Padahal, sekolah memiliki karakteristik yang berbeda dengan organisasi bisnis karena menekankan pelayanan, hubungan interpersonal, dan tanggung jawab sosial yang tinggi. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan teoretis yang perlu dikaji lebih lanjut.

Dari sisi empiris, penelitian terdahulu secara umum menunjukkan bahwa keadilan organisasi berhubungan positif dengan berbagai indikator kesejahteraan psikologis. Namun, beberapa penelitian juga mengindikasikan bahwa kekuatan hubungan tersebut dapat dipengaruhi oleh faktor relasional di dalam organisasi. Dengan kata lain, pengaruh keadilan organisasi terhadap kesejahteraan individu tidak selalu berlangsung secara langsung, tetapi dapat bergantung pada kualitas hubungan antara anggota organisasi dan pemimpinnya. Sampai saat ini, penelitian yang secara khusus menguji peran hubungan atasan bawahan sebagai variabel

moderator dalam hubungan antara keadilan organisasi dan kesejahteraan guru masih relatif terbatas. Selain kesenjangan teoretis dan empiris, terdapat pula kesenjangan kontekstual dalam penelitian sebelumnya. Sebagian besar kajian mengenai kesejahteraan guru masih dilakukan pada populasi guru secara umum, tanpa membedakan karakteristik status kepegawaian. Padahal, guru PPPK sebagai kelompok ASN berbasis kontrak memiliki pengalaman organisasi, tantangan karier, dan kondisi kerja yang berbeda dibandingkan guru PNS. Oleh karena itu, diperlukan penelitian yang secara khusus menjelaskan dinamika kesejahteraan guru PPPK melalui perspektif psikologi organisasi.

Penelitian ini menawarkan kebaruan dalam tiga aspek. Pertama, secara teoretis, penelitian ini mengintegrasikan perspektif keadilan organisasi dan pertukaran pemimpin-anggota untuk menjelaskan kesejahteraan guru. Integrasi ini penting karena kajian kesejahteraan guru selama ini lebih sering menekankan faktor individual, sementara faktor organisasi dan relasional belum banyak dikaji secara bersama. Kedua, secara metodologis, penelitian ini menguji pertukaran pemimpin-anggota sebagai variabel moderator yang dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh keadilan organisasi terhadap kesejahteraan guru. Pendekatan ini masih jarang digunakan dalam penelitian kesejahteraan guru, khususnya pada konteks pendidikan di Indonesia. Ketiga, secara kontekstual, penelitian ini berfokus pada guru PPPK sebagai kelompok ASN berbasis kontrak yang relatif baru dalam sistem kepegawaian nasional dan belum banyak mendapat perhatian dalam penelitian psikologi pendidikan. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dan empiris dalam memahami hubungan antara faktor struktural organisasi, faktor relasional organisasi, dan kesejahteraan guru.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh keadilan organisasi terhadap kesejahteraan guru pada guru PPPK di Jakarta, serta menguji peran pertukaran pemimpin-anggota sebagai variabel moderator dalam hubungan antara kedua variabel tersebut. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan kajian psikologi pendidikan dan psikologi organisasi, khususnya dalam memahami dinamika kesejahteraan guru di tengah perubahan sistem kepegawaian di Indonesia. Fokus utama penelitian ini adalah menjelaskan bagaimana persepsi keadilan organisasi

berpengaruh terhadap kesejahteraan guru PPPK dan bagaimana kualitas hubungan antara pimpinan sekolah dengan guru dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh tersebut.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dipaparkan, beberapa masalah yang dapat diidentifikasi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1.2.1 Kesejahteraan Guru masih menjadi isu penting dalam dunia pendidikan, terutama karena guru dihadapkan pada tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks, baik dalam aspek pedagogis, administratif, maupun akuntabilitas profesional.
- 1.2.2 Guru berisiko mengalami tekanan psikologis akibat beban kerja yang tinggi, ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta perubahan kebijakan pendidikan yang terus berlangsung.
- 1.2.3 Guru PPPK memiliki karakteristik kerja yang berbeda dengan guru berstatus PNS karena hubungan kerjanya berbasis kontrak. Kondisi ini dapat menimbulkan ketidakpastian terkait keamanan kerja, keberlanjutan karier, dan masa depan profesional.
- 1.2.4 Perbedaan hak dan fasilitas kepegawaian antara guru PPPK dan guru PNS, seperti hak pensiun, peluang pengembangan karier, serta akses terhadap fasilitas administratif tertentu, berpotensi memunculkan persepsi ketidakadilan dalam organisasi sekolah.
- 1.2.5 Hasil studi pendahuluan menunjukkan bahwa sebagian guru PPPK masih memiliki kekhawatiran terhadap sistem kontrak kerja, kesempatan pengembangan profesional, beban administratif, serta dukungan lingkungan kerja yang belum sepenuhnya optimal.
- 1.2.6 Keadilan Organisasi diduga memiliki peran penting dalam membentuk kesejahteraan psikologis guru. Namun, kajian mengenai hubungan antara Keadilan Organisasi dan *Teacher Well-Being* dalam konteks sekolah, khususnya pada guru PPPK, masih relatif terbatas.
- 1.2.7 Kualitas hubungan antara kepala sekolah dan guru, sebagaimana dijelaskan dalam konsep *Leader Member Exchange*, berpotensi memengaruhi cara

guru memaknai pengalaman kerja, dukungan organisasi, dan keadilan yang mereka terima di sekolah.

- 1.2.8 Penelitian yang secara khusus menguji peran Hubungan Atasan Bawahan sebagai moderator dalam hubungan antara Keadilan Organisasi dan kesejahteraan guru pada guru PPPK masih belum banyak dilakukan, terutama dalam konteks pendidikan di Indonesia.

1.3 Batasan Masalah

Batasan masalah dalam penelitian ini ditetapkan untuk memperjelas ruang lingkup pembahasan agar kajian yang dilakukan lebih terarah dan tidak melebar dari fokus utama penelitian. Berdasarkan identifikasi masalah yang telah diuraikan, penelitian ini dibatasi pada pengujian peran Hubungan Atasan Bawahan sebagai variabel moderator dalam pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kesejahteraan Guru.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan batasan masalah di atas, maka rumusan masalah yang disusun pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1.4.1 Apakah Keadilan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kesejahteraan Guru pada guru PPPK di Jakarta?
- 1.4.2 Apakah Hubungan Atasan Bawahan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kesejahteraan Guru pada guru PPPK di Jakarta?
- 1.4.3 Apakah Hubungan Atasan Bawahan memoderasi pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kesejahteraan Guru dengan arah memperkuat atau memperlemah hubungan tersebut pada guru PPPK di Jakarta?
- 1.4.4 Apakah Keadilan Organisasi, Hubungan Atasan Bawahan, serta interaksi antara Keadilan Organisasi dan Hubungan Atasan Bawahan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kesejahteraan Guru pada guru PPPK di Jakarta?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah disusun, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Keadilan Organisasi dan Hubungan Atasan Bawahan

terhadap Kesejahteraan Guru pada guru PPPK di Jakarta. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk menguji peran Hubungan Atasan Bawahan sebagai variabel moderator dalam hubungan antara Keadilan Organisasi dan Kesejahteraan Guru. Melalui pengujian tersebut, penelitian ini diharapkan dapat menjelaskan apakah kualitas hubungan antara kepala sekolah dan guru dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh Keadilan Organisasi terhadap kesejahteraan guru.

1.6 Manfaat Hasil Penelitian

1.6.1 Manfaat Teoritis

Melalui penelitian ini, peneliti berharap dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan kajian psikologi pendidikan dan psikologi organisasi, khususnya yang berkaitan dengan Kesejahteraan Guru dalam konteks organisasi pendidikan. Penelitian ini menempatkan Keadilan Organisasi sebagai faktor struktural organisasi yang berpotensi memengaruhi Kesejahteraan Guru. Sementara itu, Hubungan Atasan Bawahan diposisikan sebagai variabel moderator yang menggambarkan kualitas hubungan antara pimpinan sekolah dan guru.

Dengan menguji peran moderasi tersebut, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya pemahaman mengenai bagaimana persepsi Keadilan Organisasi dan kualitas Hubungan Atasan Bawahan saling berinteraksi dalam membentuk kesejahteraan guru. Fokus pada guru Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) juga menjadi bagian penting dari penelitian ini, mengingat kelompok tersebut bekerja dalam sistem kepegawaian berbasis kontrak yang memiliki dinamika berbeda dibandingkan guru berstatus PNS.

1.6.2 Manfaat Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi beberapa pihak yang berkaitan langsung dengan pengelolaan guru dan organisasi sekolah. Manfaat praktis tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut.

1.6.1.1 Bagi Guru PPPK.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman kepada guru PPPK mengenai pentingnya persepsi Keadilan Organisasi dan dukungan pimpinan dalam menjaga kesejahteraan psikologis, motivasi kerja, serta keterlibatan profesional di lingkungan sekolah.

1.6.1.2 Bagi Kepala Sekolah.

Hasil penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan bagi kepala sekolah dalam mengembangkan pola kepemimpinan yang lebih suportif, terbuka, komunikatif, dan berorientasi pada kesejahteraan guru. Kualitas hubungan yang baik antara kepala sekolah dan guru diharapkan dapat membantu menciptakan iklim kerja sekolah yang lebih sehat dan produktif.

1.6.1.3 Bagi Pemerintah.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu rujukan dalam merumuskan kebijakan manajemen sumber daya manusia pendidikan yang lebih adil, transparan, dan berkelanjutan, khususnya bagi tenaga pendidik berstatus PPPK. Temuan penelitian ini juga dapat memberikan masukan dalam upaya memperkuat iklim kerja sekolah, meningkatkan kesejahteraan guru, serta mendukung efektivitas organisasi pendidikan, khususnya di wilayah Jakarta.

1.7 *State of the Art*

Kajian mengenai kesejahteraan guru telah berkembang menjadi salah satu fokus penting dalam psikologi pendidikan dan psikologi organisasi. Hal ini tidak terlepas dari peran kesejahteraan guru dalam mendukung efektivitas pembelajaran, keterlibatan profesional, dan keberlanjutan karier dalam profesi pendidikan. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa kesejahteraan guru tidak hanya berkaitan dengan kondisi psikologis individu, tetapi juga berhubungan dengan kualitas pembelajaran dan pengalaman belajar peserta didik (Hascher & Waber, 2021; Collie, 2023; Saleh dkk., 2024).

Guru yang memiliki tingkat kesejahteraan tinggi cenderung lebih mampu membangun hubungan positif dengan peserta didik, menciptakan iklim pembelajaran yang kondusif, serta mempertahankan motivasi dan komitmen kerja di tengah tuntutan profesi yang kompleks. Sebaliknya, rendahnya kesejahteraan guru dapat meningkatkan risiko stres kerja, kelelahan emosional atau burnout, dan penurunan kualitas pembelajaran (Agung dkk., 2024; Ranguti dkk., 2024).

Sejalan dengan perkembangan kajian tersebut, faktor organisasi mulai banyak mendapat perhatian dalam menjelaskan kesejahteraan guru. Salah satu konsep yang relevan adalah keadilan organisasi. Dalam literatur psikologi organisasi, persepsi individu terhadap keadilan di tempat kerja berkaitan dengan

berbagai aspek positif, seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, keterlibatan kerja, dan kesejahteraan psikologis (Greenberg, 1990; Colquitt, 2001; Aldrup dkk., 2018). Dalam konteks sekolah, guru yang memandang kebijakan, prosedur, distribusi sumber daya, dan perlakuan interpersonal berlangsung secara adil cenderung memiliki pengalaman kerja yang lebih positif. Sebaliknya, persepsi ketidakadilan dapat memunculkan frustrasi, tekanan emosional, dan menurunkan keterikatan guru terhadap organisasi sekolah.

Selain faktor struktural, penelitian kontemporer juga menekankan pentingnya kualitas hubungan antara pemimpin dan anggota organisasi. Perspektif Hubungan Atasan Bawahan (*leader-member exchange/LMX*) menjelaskan bahwa hubungan berkualitas antara pemimpin dan bawahan ditandai oleh kepercayaan, penghargaan, dukungan, dan komunikasi yang baik. Hubungan semacam ini dapat berkontribusi terhadap kesejahteraan psikologis dan sikap kerja positif individu (Graen & Uhl-Bien, 1995; Aggarwal dkk., 2020). Dalam lingkungan sekolah, hubungan yang baik antara kepala sekolah dan guru dapat menciptakan suasana kerja yang lebih suportif. Guru yang merasa dihargai dan memperoleh dukungan dari pimpinan cenderung memiliki pengalaman kerja yang lebih positif, termasuk dalam menilai keadilan yang diterapkan oleh organisasi sekolah.

Meskipun kajian mengenai kesejahteraan guru, keadilan organisasi, dan Hubungan Atasan Bawahan telah berkembang, integrasi ketiga konstruk tersebut dalam satu model penelitian masih relatif terbatas. Sebagian besar penelitian sebelumnya lebih banyak menempatkan kesejahteraan guru sebagai akibat dari faktor individual, seperti motivasi kerja, efikasi diri, kepuasan kerja, atau burnout. Sementara itu, penelitian yang menempatkan keadilan organisasi sebagai faktor struktural utama dan menguji kualitas hubungan pemimpin–anggota sebagai faktor yang dapat memengaruhi hubungan tersebut masih belum banyak dilakukan.

Keterbatasan tersebut menunjukkan adanya celah teoretis, empiris, dan kontekstual. Dari sisi teoretis, masih diperlukan pemahaman yang lebih utuh mengenai bagaimana faktor struktural organisasi dan faktor relasional bekerja secara bersama dalam menjelaskan kesejahteraan guru. Dari sisi empiris, bukti mengenai peran pertukaran pemimpin–anggota sebagai moderator dalam hubungan antara keadilan organisasi dan kesejahteraan guru masih terbatas. Dari sisi

kontekstual, penelitian yang secara khusus berfokus pada guru PPPK juga masih belum banyak ditemukan, padahal kelompok ini memiliki karakteristik kepegawaian yang berbeda dibandingkan guru PNS.

Berdasarkan perkembangan literatur dan celah penelitian tersebut, studi ini menawarkan kontribusi dengan mengintegrasikan perspektif keadilan organisasi dan pertukaran pemimpin-anggota untuk menjelaskan kesejahteraan guru pada guru PPPK. keadilan organisasi diposisikan sebagai faktor struktural yang memengaruhi kesejahteraan guru, sedangkan pertukaran pemimpin-anggota dipandang sebagai faktor relasional yang dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh tersebut. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian psikologi pendidikan dan psikologi organisasi, sekaligus memberikan dasar empiris bagi pengembangan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia pendidikan yang lebih adil, suportif, dan berorientasi pada kesejahteraan guru

