

**PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN KEADILAN
PROSEDURAL TERHADAP CITIZENSHIP BEHAVIOR GURU
DI SMP NEGERI 21 DEPOK JAWA BARAT**

Aprilia Kartikawati¹, Kania Rakhmawaty², Budi Setiawan³

^{1, 2, 3} Magister Administrasi Pendidikan, Universitas Prof. Dr. Hamka

Alamat e-mail : apriakartikawati96@gmail.com¹,
rakhmawatyalyfara@gmail.com², inisetiawanbudi@gmail.com³

ABSTRACT

This study examines the impact of school leadership and procedural justice on teacher citizenship behavior at SMPN 21 Depok, West Java. The educational institution serves as a dynamic environment where individuals must collaborate to achieve the school's vision and mission, necessitated by rapid changes and disruptions. Teachers are expected to perform a variety of tasks to meet educational goals, but the increasing demands often conflict with declining numbers of educators. This imbalance may lead to decreased motivation and creativity among teachers, ultimately affecting citizenship behavior, which is crucial for organizational effectiveness. Effective school leadership is pivotal in fostering an environment conducive to citizenship behavior, emphasizing the need for motivation, trust, and a positive work climate. Using a quantitative research method with regression analysis and hypothesis testing, findings reveal that both school leadership and procedural justice significantly influence citizenship behavior, although the indirect effect of leadership through procedural justice is not significant. Enhancing teachers' citizenship behavior is linked to effective leadership practices that encourage collaboration and support within the educational setting.

Keywords: *Leadership, School Leadership; Procedural Justice; Citizenship Behavior*

ABSTRAK

Penelitian ini menguji pengaruh kepemimpinan sekolah dan keadilan prosedural terhadap citizenship behavior guru di SMPN 21 Depok, Jawa Barat. Institusi pendidikan berfungsi sebagai lingkungan yang dinamis di mana individu harus berkolaborasi untuk mencapai visi dan misi sekolah, yang diperlukan oleh perubahan dan gangguan yang cepat. Guru diharapkan untuk melakukan berbagai tugas untuk memenuhi tujuan pendidikan, tetapi tuntutan yang meningkat sering kali bertentangan dengan jumlah pendidik yang menurun. Ketidakseimbangan ini dapat menyebabkan menurunnya motivasi dan kreativitas di antara para guru, yang pada akhirnya memengaruhi citizenship behavior, yang sangat penting untuk efektivitas organisasi. Kepemimpinan sekolah yang efektif sangat penting dalam membina lingkungan yang kondusif untuk citizenship

behavior, dengan menekankan perlunya motivasi, kepercayaan, dan iklim kerja yang positif. Dengan menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan analisis regresi dan pengujian hipotesis, temuan menunjukkan bahwa kepemimpinan sekolah dan keadilan prosedural secara signifikan mempengaruhi citizenship behavior, meskipun pengaruh tidak langsung kepemimpinan melalui keadilan prosedural tidak signifikan. Meningkatkan citizenship behavior guru terkait dengan praktik kepemimpinan yang efektif yang mendorong kolaborasi dan dukungan dalam lingkungan pendidikan.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Kepemimpinan sekolah, Keadilan Prosedural, Citizenship Behavior

A. Pendahuluan

Satuan pendidikan pendidikan terdiri dari merupakan salah satu tempat proses terjadinya pendidikan, pada sekolah terjadi interaksi antar individu dalam menjalankan tugas pokok, tambahan dan fungsinya. Sekolah adalah lembaga pendidikan formal yang memiliki visi dan misi mencapai cita-cita sekolah yang sesuai dengan tujuan pendidikan nasional. Visi dan misi yang dimiliki oleh sekolah sudah tertuang dan disepakati pada perencanaan strategis yang berdasarkan sumber daya dan aset yang dimiliki sekolah, serta kebutuhan masyarakat. Visi dan misi dapat tercapai, apabila seluruh masyarakat di dalam sekolah saling bekerja sama dalam menjalankan visi-misi yang telah disepakati.

Sekolah sebagai satuan pendidikan formal diwajibkan untuk mengikuti perubahan-perubahan

yang terjadi karena adanya disrupsi. Berdasarkan kajian yang dilakukan oleh McKinsey terdapat tiga sumber utama terjadinya disrupsi, yaitu adanya pergerakan lokus ekonomi, perubahan teknologi yang cepat dan adanya revolusi informasi (Mellita & Elpanso, 2020). Disrupsi mengharuskan sekolah untuk dapat melakukan perubahan dan bergerak secara cepat mengikuti perkembangan zaman untuk meningkatkan mutu sekolah. Perilaku individu dalam kelompok menentukan kelancaran dalam tercapainya tujuan organisasi (Robbins & Judge, 2017). Berdasarkan pernyataan tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa dalam mewujudkan tujuan sekolah yang mengikuti perkembangan zaman yang signifikan sehingga perlu adanya kerjasama dari seluruh unsur sekolah, mulai dari pemimpin tertinggi

di sekolah yang dalam hal ini kepala sekolah, wakil kepala sekolah, staff, pendidik dan tenaga kependidikan.

Setiap warga sekolah, dalam hal ini adalah guru memiliki tugas pokok dan fungsi serta tanggung jawab masing-masing untuk mencapai tujuan dan cita-cita sekolah. Tugas pokok dan fungsi guru. Berdasarkan (Peraturan menteri pendidikan riset dan teknologi, 2021) Pasal 1, guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, dasar, dan menengah. Selanjutnya banyaknya beban tugas utama guru tertuang pada (Peraturan menteri pendidikan kebudayaan riset dan teknologi, 2024) Pasal 4 ayat 3 tentang pelaksanaan pembelajaran yang dipenuhi oleh guru paling sedikit 24 (dua puluh empat) dan paling banyak 40 (empat puluh) jam tatap muka minggu, selanjutnya bagi guru yang miliki beban tugas utama paling sedikit 18 (delapan belas) jam tatap muka hal ini tertuang pada Pasal 6 ayat 7 dan selanjutny pada peraturaran Pasal 5 ayat 1 tugas

tambahan tersebut diekuivalensikan dengan 12 (dua belas) jam tatap muka per minggu bagi guru mata pelajaran perminggu bagi guru mata pelajaran atau pembimbingan terhadap 3 (tiga) rombongan belajar per tahun bagi guru bimbingan dan konseling untuk pemenuhan beban kerja dalam melaksanakan pembelajaran atau bimbingan. Terdapat sebelas tugas tambahan guru berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset Dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2024 pasal 6 ayat 1, yaitu wali kelas, pembina OSIS, pembina ekstrakurikuler, koordinator pengembangan keprofesian berkelanjutan atau ketua bursa kerja khusus pada SMK, guru piket, ketua lembaga sertifikasi profesi pihak pertama, tim kerja pengelolaan kinerja guru, pengurus organisasi profesi, tutor, koordinator proyek penguatan profil pelajar pancasila dan/atau tugas tambahan lainnya sesuai dengan ketentuan perundangan.

Berdasarkan Peraturan Menteri di atas, terlihat secara jelas bahwa guru memiliki beban kerja yang kompleks, berdasarkan tugas pokok dan tugas tambahan, hal ini tentu

berhubungan dengan tujuan pendidikan nasional. Banyaknya beban kerja guru, tidak sebanding dengan dengan semakin berkurangnya guru, hal ini diperkuat oleh pendapat pengamat pendidikan Mohammad Abduhzen (Wirunanda, 2015) yang mengemukakan bahwa banyak guru yang tidak menjalankan profesi berdasarkan panggilan hati, hal ini dapat menjadi penyebab dari rendahnya motivasi mengajar dari guru.

Kurikulum merdeka menuntut guru untuk melakukan ritme kerja yang kompleks, ditambah dengan banyaknya tuntutan, kebijakan-kebijakan baru dan perkembangan teknologi yang relatif signifikan mengharuskan guru untuk bekerja secara ekstra kreatif, efektif dan efisien dalam mewujudkan visi-misi dan tujuan pendidikan. Kreativitas guru dalam mengajar, memanfaatkan sumber daya dan aset yang terdapat di sekolah dan pengelolaan waktu yang efektif merupakan hal yang perlu dilaksanakan oleh guru. Hal ini diperkuat oleh pendapat dari Iskandar (2013) yang mengemukakan bahwa kinerja guru dapat meningkat jika guru telah melaksanakan unsur-unsur

yang terdiri dari kesetiaan, komitmen tinggi pada tugas mengajar, menguasai dan mengembangkan pembelajaran, kedisiplinan dalam mengajar dan kreativitas dalam melaksanakan pengajaran, kerja sama dengan seluruh warga sekolah. Namun kurangnya kreativitas guru dan inisiatif guru dalam membantu guru lain yang mengalami kesulitan dalam bekerja, seperti mengakses *platform* merdeka mengajar, mengakses *LMS* pada saat pelatihan dan fitur-fitur lainnya pada *PMM*, kurangnya kesadaran guru terhadap tanggung jawab pada profesinya, hal ini membuat guru enggan dalam berpartisipasi aktif memajukan sekolah.

Berdasarkan pemaparan di atas menggambarkan rendahnya *Citizenship Behavior (CB)* yang terjadi di satuan pendidikan. Menurut Colquitt et al. (2015) *Citizenship Behavior* didefinisikan sebagai kegiatan sukarela karyawan yang mungkin atau mungkin tidak diberi imbalan, namun berkontribusi pada organisasi dengan meningkatkan kualitas keseluruhan dari lingkungan atau konteks tempat kerja. *Citizenship Behavior* juga merupakan bentuk kerja sama dan saling

membantu yang mendukung konteks sosial dan fisik organisasi McShane dan Von Glinow (2018) Selanjutnya Robbins dan Judge (2017) mengemukakan bahwa *Citizenship Behavior* merupakan perilaku sukarela yang bukan bagian persyaratan kerja formal pegawai, namun dapat meningkatkan efektifitas fungsi sebuah organisasi. *Citizenship Behavior* merupakan hal yang penting dalam suatu organisasi, selain hal ini merupakan salah satu aspek yang mempengaruhi kinerja individu dalam suatu organisasi. Guru yang memiliki *citizenship behavior* yang tinggi dapat mengerjakan tugas dan tanggung jawab dengan baik (Oktiara & Muin, 2023), selain itu Selain itu, guru yang memiliki *citizenship behavior* yang tinggi juga akan menunjukkan tingkat kreativitas guru saat bekerja, yang membantu sekolah untuk bertahan di lingkungan masyarakat.

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi atau mengajak orang lain (pengikut atau anak buah) untuk mencapai tujuan kelompok atau organisasinya (Haryono, 2015). Selanjutnya kepala sekolah sebagai pemimpin tertinggi di satuan

pendidikan memiliki peran yang strategis dalam mempengaruhi perilaku *citizenship behavior* guru terutama dalam meningkatkan kualitas belajar (Guntoro, 2020). Selain itu *citizenship behavior* guru juga dapat ditingkatkan oleh delapan komponen yang terdiri dari kepemimpinan atasan, budaya organisasi, iklim organisasi, motivasi kerja guru, kepuasan kerja guru, keadilan guru terhadap pimpinan dan sistem sekolah, dan dukungan organisasi kepada semua pihak yang terlibat di sekolah (Gunawan, 2015). Berdasarkan pemaparan di atas dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dapat memberikan pengaruh yang besar dalam meningkatkan *citizenship behavior* guru dan juga dalam meningkatkan kinerja organisasi, seorang pemimpin harus menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan karakteristik bawahannya.

Berdasarkan pemaparan di atas dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk memberikan informasi tentang pengaruh antara kepemimpinan sekolah dengan keadilan prosedural terhadap

citizenship behavior di SMPN 21 Depok Jawa Barat.

B. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif, penelitian dilakukan di SMPN 21 Depok Jawa Barat. Terdapat tiga variabel dalam penelitian yang dilaksanakan, Kepemimpinan (X1), keadilan Prosedural (X2) dan *citizenship behavior* (Y). Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dan studi kepustakaan.

Analisis data yang menggunakan analisis regresi linier berganda yang bertujuan untuk mengetahui hubungan ketergantungan dan arah hubungan antara ketergantungan antara dua variabel bebas (X) dan terikat (Y), selanjutnya dilakukan uji hipotesis secara parsial (uji-t) dan hipotesis secara simultan (uji-F). Uji-T dilakukan untuk menguji hipotesis kepemimpinan (X1) dan keadilan prosedural (X2), terhadap *citizenship behavior* (Y), dengan hipotesis sebagai berikut:

H_0 : Tidak terdapat pengaruh antara kepemimpinan (X1) dan keadilan prosedural (X2) terhadap *Citizenship behavior* (Y).

H_1 : Terdapat pengaruh antara kepemimpinan (X1) dan keadilan prosedural (X2) terhadap *Citizenship behavior* (Y).

Nilai sig pada tabel, bersama dengan tingkat kepercayaan yang ditentukan sebesar 95% atau taraf signifikannya sebesar 5%, digunakan untuk membuat keputusan. Selanjutnya menguji nilai signifikansi uji $F < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima (Wahjusaputri & Purwanto, 2022). Hal ini berarti bahwa terdapat pengaruh antara Kepemimpinan (X1) dan Keadilan Prosedural (X2) terhadap *citizenship behavior* (Y), namun jika nilai signifikansi uji $F > 0,05$ maka H_0 diterima dan H_1 ditolak, hal ini mengindikasikan bahwa tidak terdapat pengaruh antara Kepemimpinan (X1) dan Keadilan Prosedural (X2) terhadap *citizenship behavior* (Y).

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Berdasarkan hasil penghitungan yang dilakukan dengan menggunakan SPSS 23 terhadap model regresi X_1 terhadap X_3 , diketahui bahwa nilai $a = 87,550$ dan nilai $b = 0,279$. Berdasarkan nilai-nilai ini, model regresi kepemimpinan

sekolah terhadap tingkah laku warga negara dibentuk sebagai $X_3 = 87,550 + 0,279 X_1$. Selanjutnya menguji signifikansi terhadap model regresi $X_3 = 87,550 + 0,279 X_1$. Berdasarkan hasil penghitungan diperoleh hasil bahwa nilai $F_{hitung} = 27,691$ lebih dari $F_{tabel} = 3,948$, sehingga model Regresi $X_3 = 87,550 + 0,279 X_1$ dikatakan signifikan pada $\alpha = 0,05$.

Berdasarkan model empirik, koefisien jalur antara X_1 X_2 dan X_2 X_3 adalah 0,577 dan 0,322, yang menjadi dasar untuk menentukan besar pengaruh tidak langsung antara X_1 dan X_3 melalui X_2 , yang menghasilkan $\phi = 31,2$ sebesar 0,186. Dengan uji-t parsial, $t_{hitung} = 1,776$ lebih besar dari $t_{tabel} = 1,987$, yang menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung tidak signifikan pada taraf signifikansi $\alpha = 0,05$. Berdasarkan hasil penghitungan dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah tidak berpengaruh langsung, yang tidak signifikan terhadap *citizenship behavior* melalui keadilan prosedural.

Berdasarkan hasil simpulan analisis dalam mencari pengaruh antara variabel X terhadap Y, X_2 terhadap Y, dan X_1 dan X_2 terhadap Y. Hipotesis pertama menunjukkan

bahwa terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap *citizenship behavior*. Hasil hipotesis kedua menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara keadilan prosedural dengan *citizenship behavior*. Hasil hipotesis ketiga menunjukkan terdapat pengaruh langsung signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap keadilan prosedural dan hasil hipotesis keempat menunjukkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung yang tidak signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap *citizenship behavior*.

Terdapat perbedaan hipotesis yang menyatakan keadilan prosedural terhadap *citizenship behavior* dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap keadilan prosedural saling mempengaruhi antar variabel dan signifikan, namun tidak berpengaruh secara langsung kepemimpinan terhadap *citizenship behavior* melalui keadilan prosedural. Berdasarkan hipotesis tersebut diperoleh hasil bahwa dalam meningkatkan *citizenship behavior* guru dapat dilakukan melalui cara kepemimpinan kepala sekolah.

E. Kesimpulan

Berdasarkan kajian teortik dan analisis penelitian serta simpulan analisis yang telah dijabarkan dapat diperoleh kesimpulan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dan keadilan prosedural berpengaruh signifikan terhadap *citizenship behavior*. Upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan *citizenship behavior* guru dapat dilakukan melalui proses kepemimpinan kepala sekolah yang bertindak sebagai penggerak di sekolah, dengan cara memberikan motivasi, menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif, menciptakan budaya kerja yang baik, menumbuhkembangkan kepercayaan diri guru dan bersikap adil kepada seluruh warga sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

- Colquitt, J., LePine, J. A. ., & Wesson, M. J. . (2015). *Organizational behavior: improving performance and commitment in the workplace*. McGraw-Hill Education.
- Gunawan, I. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi Guru Sekolah Dasar Negeri Kecamatan Kras Kabupaten Kediri. *Premiere Educandum*, 5(1), 59–79.
- Guntoro. (2020). Supervisi Pengawas dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Sebagai Stimulus dalam Meningkatkan Kinerja Guru [Principal Supervision and Leadership as a Stimulus in Improving Teacher Performance]. *Jurnal Ilmiah Iqra'*, 14(1), 64–77.
- Haryono, S. (2015). *Intisari Teori Kepemimpinan* (D. Purwanto (ed.); Vol. 1). PT. Intermedia Personalia Utama. www.ptipu.blogspot.com
- Iskandar, U. (2013). Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja GurU. *Jurnal Visi Ilmu Pendidikan.*, 1018–1027.
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. Y. (2018). *Organizational behavior: emerging knowledge, global reality*. McGraw-Hill Education.
- Oktiara, L., & Muin, J. A. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Keadilan Prosedural Terhadap

Citizenship Behavior Pada Guru
Sekolah Dasar Negeri Lampung
Utara. *Prosiding Seminar
Nasional* ..., 88–96.
<https://jurnal.saburai.id/index.php/FEB/article/view/2218%0Ahttps://jurnal.saburai.id/index.php/FEB/article/viewFile/2218/1624>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017).
Organizational Behavior (Yagan
Sally (ed.); 15th ed.). Prentice
Hall.

Wahjusaputri, S., & Purwanto, A.
(2022). *Statistika Pendidikan*
(Nurrahmawati (ed.); 1st ed.).
CV. Bintang semesta media.

Wirunanda, I. (2015, November 26).
*Penyebab Motivasi Guru
Rendah*.
<https://Edukasi.Okezone.Com/Read/2015/11/26/65/1256192/Penyebab-Motivasi-Guru-Rendah>.
<https://edukasi.okezone.com/read/2015/11/26/65/1256192/penyebab-motivasi-guru-rendah>