



Strategi Penguatan Komitmen Organisasional Guru dalam Meningkatkan Efektivitas Program Guru Penggerak di Lingkungan SMA/K Kabupaten Bandung

Erif Deyussawati^{1*}, Nita Nurliawati¹, Teni Listiani¹, Edah Jubaedah¹

¹ Program Studi Magister Terapan Administrasi Pembangunan Negara, Politeknik STIA LAN Bandung

*Corresponding author email: erifdeyus@gmail.com

Article Info

Article history:

Received April 15, 2026

Approved May 20, 2026

Keywords:

Teacher Organizational Commitment, Effectiveness of the Leading Teacher Program, Strengthening Strategy, Educational Management

ABSTRACT

The Guru Penggerak Program (PGP) is a strategic initiative designed to strengthen teachers' instructional leadership and improve educational quality in Indonesia. However, its implementation in senior high schools (SMA/SMK) in Kabupaten Bandung faces challenges, including inconsistent post-training mentoring and uneven impact dissemination. This qualitative descriptive-analytical study examines the program's effectiveness, teachers' organizational commitment, and strategies to enhance sustainable impact. Data were collected through in-depth interviews with Guru Penggerak teachers, principals, and supervisors, supported by participant observation and questionnaires from 34 teachers. Findings show that PGP is generally effective, fostering student-centered practices and increased teacher initiative, though its success depends on principal support. Teachers demonstrate strong affective commitment, moderate continuance commitment, and weaker normative commitment. Using the SOAR framework and 5-I stages, strategies are proposed across short-, medium-, and long-term phases to strengthen networks and integrate PGP values into school culture.

ABSTRAK

Program Guru Penggerak (PGP) adalah inisiatif strategis yang dirancang untuk memperkuat kepemimpinan instruksional guru dan meningkatkan kualitas pendidikan di Indonesia. Namun, implementasinya di SMA/SMK di Kabupaten Bandung menghadapi tantangan, termasuk pendampingan pasca pelatihan yang tidak konsisten dan penyebaran dampak yang tidak merata. Studi deskriptif-analitis kualitatif ini meneliti efektivitas program, komitmen organisasi guru, dan strategi untuk meningkatkan dampak berkelanjutan. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan guru, kepala sekolah, dan pengawas Guru Penggerak, didukung oleh observasi partisipan dan kuesioner dari 34 guru. Temuan menunjukkan bahwa PGP secara umum efektif, mendorong praktik berpusat pada siswa dan meningkatkan inisiatif guru, meskipun keberhasilannya bergantung pada dukungan kepala sekolah. Guru menunjukkan komitmen afektif yang kuat, komitmen berkelanjutan yang moderat, dan komitmen normatif yang lebih lemah. Dengan menggunakan kerangka kerja SOAR dan tahapan 5-I, strategi diusulkan di berbagai fase jangka pendek, menengah, dan panjang untuk memperkuat jaringan dan mengintegrasikan nilai-nilai PGP ke dalam budaya sekolah.

Copyright © 2026, The Author(s).

This is an open access article under the CC-BY-SA license



How to cite: Deyussaswati, E., Nurliawati, N., Listiani, T., & Jubaedah, E. (2026). Strategi Penguatan Komitmen Organisasional Guru dalam Meningkatkan Efektivitas Program Guru Penggerak di Lingkungan SMA/K Kabupaten Bandung. *Jurnal Ilmiah Global Education*, 7(2), 1897–1909. <https://doi.org/10.55681/jige.v7i2.5937>

PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan pilar utama dalam pembangunan sumber daya manusia yang berperan strategis dalam menentukan arah kemajuan bangsa. Dalam konteks pembangunan nasional, kualitas pendidikan sangat menentukan daya saing suatu negara di tingkat global. Guru sebagai aktor utama dalam proses pembelajaran memiliki peran sentral sebagai agen perubahan (*agent of change*) dalam membentuk karakter, kompetensi, serta pola pikir generasi muda. Oleh karena itu, peningkatan kualitas guru tidak hanya menyangkut aspek kompetensi akademik, tetapi juga menyentuh dimensi profesionalisme dan komitmen terhadap organisasi sekolah. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen menegaskan bahwa guru wajib memiliki kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian sebagai standar minimal dalam menjalankan tugasnya. Ketentuan ini menunjukkan bahwa guru tidak hanya dituntut menguasai materi pembelajaran, tetapi juga mampu membangun relasi sosial dan menunjukkan integritas moral dalam praktik pendidikan. Dalam kerangka tersebut, penguatan kapasitas guru menjadi agenda strategis dalam reformasi pendidikan nasional.

Sebagai bagian dari kebijakan Merdeka Belajar yang diinisiasi oleh Nadiem Makarim, Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi meluncurkan Program Guru Penggerak (PGP) pada tahun 2020. Program ini dirancang untuk mencetak guru yang tidak hanya unggul dalam praktik pembelajaran, tetapi juga memiliki kemampuan kepemimpinan pendidikan. Melalui pelatihan intensif selama enam bulan, pendampingan, serta penguatan komunitas belajar, guru didorong untuk menjadi pemimpin perubahan di lingkungan sekolahnya. PGP menekankan pada pembelajaran yang berpusat pada siswa, pembelajaran berdiferensiasi, serta pengembangan budaya reflektif di sekolah. Program ini juga diharapkan mampu meningkatkan efektivitas layanan publik di sektor pendidikan melalui peningkatan kualitas pembelajaran. Dengan demikian, PGP tidak hanya menjadi program pelatihan teknis, melainkan strategi transformasi budaya organisasi sekolah.

Secara regulatif, kewajiban pengembangan profesional guru telah diatur dalam Permendikbud Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru serta Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru yang menegaskan pentingnya pengembangan profesi berkelanjutan. Selain itu, Permendikbud Nomor 19 Tahun 2021 mengatur tahapan seleksi dan pelaksanaan Program Guru Penggerak, mulai dari seleksi administrasi, asesmen kompetensi, hingga pelatihan dan pendampingan. Syarat untuk menjadi Guru Penggerak meliputi pengalaman mengajar minimal lima tahun, memiliki kompetensi pedagogik dan kepemimpinan, serta kemampuan inovasi dalam pembelajaran. Regulasi ini menunjukkan bahwa PGP dirancang secara sistematis dan selektif untuk memastikan kualitas peserta program. Selanjutnya, Permendikbudristek Nomor 40 Tahun 2021 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah mempertegas keterkaitan PGP dengan penguatan kepemimpinan sekolah. Dengan demikian, program ini menjadi bagian dari sistem kaderisasi kepemimpinan pendidikan nasional.

Implementasi Program Guru Penggerak di Provinsi Jawa Barat dimulai pada tahun 2020 dengan jumlah pendaftar yang cukup besar. Pada tahap awal, sekitar 2.800 calon guru penggerak dari total 19.218 pendaftar disiapkan untuk mengikuti program (Data GP Dikmen Kabupaten Bandung: BBGP Jawa Barat: 2020). Seiring waktu, jumlah peserta terus meningkat hingga pada

tahun 2024 ditargetkan mencapai 48.615 guru yang mencakup jenjang SMA, SMK, dan SLB di seluruh Jawa Barat. Di Kabupaten Bandung sendiri, jumlah Guru Penggerak dan calon Guru Penggerak mencapai 1.179 orang, dengan 232 guru SMA/K yang telah menjadi Guru Penggerak dari Angkatan 1 sampai Angkatan 11 (Data GP Dikmen Kabupaten Bandung: BBGP Jawa Barat: 2024). Mereka tersebar di 81 sekolah dan menjalankan peran strategis sebagai wali kelas, koordinator mata pelajaran, maupun pengelola unit tertentu. Data ini menunjukkan komitmen daerah dalam mendukung transformasi pendidikan melalui penguatan kapasitas guru.

Keberadaan Guru Penggerak di Kabupaten Bandung juga menunjukkan potensi besar dalam membangun kepemimpinan pendidikan. Berdasarkan Dashboard Rapor Pendidikan Kabupaten Bandung (2023) dalam laporan Analisis Implementasi Program Merdeka Belajar di Kabupaten Bandung (Isnani & Hadiansyah, 2025), tercatat 518 Guru Penggerak, dengan 69 orang telah diangkat menjadi kepala sekolah dan 291 lainnya memenuhi syarat untuk menduduki jabatan tersebut. Fakta ini mengindikasikan bahwa PGP menjadi jalur strategis dalam mencetak pemimpin sekolah yang memiliki visi transformasional. Kehadiran Guru Penggerak diharapkan mampu memperkuat budaya kolaboratif melalui komunitas belajar seperti MGMP dan KKG. Selain itu, mereka juga berperan sebagai mentor bagi guru lain dalam mengimplementasikan pembelajaran inovatif. Potensi ini seharusnya menjadi modal kuat dalam mendorong efektivitas kebijakan Merdeka Belajar di tingkat sekolah.

Namun demikian, realitas di lapangan menunjukkan adanya tantangan dalam implementasi program. Minat guru jenjang SMA/SMK untuk mengikuti program ini relatif lebih rendah dibandingkan jenjang lainnya (Nurhasanah, Sukmawati, & Sukri, 2022). Tingginya beban kerja guru yang mencapai 24–40 jam tatap muka per minggu serta tanggung jawab administratif yang besar menjadi salah satu kendala utama (Sijabat et al., 2022; Kamdi, 2014). Selain itu, persyaratan seleksi yang ketat serta keterbatasan sosialisasi manfaat program turut memengaruhi partisipasi guru (bbpmpjatim.kemdikbud.go.id). Guru Penggerak juga menghadapi resistensi perubahan dari rekan sejawat dan keterbatasan dukungan pimpinan sekolah (Pratiwy & Hadiyanti, 2025). Kondisi ini menunjukkan bahwa keberhasilan program tidak hanya ditentukan oleh desain kebijakan, tetapi juga oleh faktor organisasi sekolah.

Data tahun 2023 menunjukkan bahwa pemanfaatan Platform Merdeka Mengajar (PMM) masih rendah, terutama pada tahap Aksi Nyata yang hanya mencapai sekitar 3%, serta Proses Belajar yang belum masuk kategori baik. Fenomena ini memperlihatkan adanya kesenjangan antara kapasitas individu Guru Penggerak dengan implementasi kolektif di sekolah. Kurangnya dukungan organisasional seperti insentif, reward, maupun penguatan komunitas belajar menyebabkan motivasi belajar mandiri belum optimal. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, kondisi ini berkaitan erat dengan tingkat komitmen organisasional guru terhadap sekolahnya. Komitmen yang lemah dapat berdampak pada rendahnya konsistensi implementasi kebijakan. Oleh karena itu, aspek komitmen menjadi variabel penting dalam menilai efektivitas Program Guru Penggerak.

Komitmen organisasional mencakup dimensi afektif, normatif, dan continuance yang saling berkaitan dalam membentuk keterikatan individu terhadap organisasi. Guru dengan komitmen afektif yang tinggi mungkin memiliki rasa bangga dan keterlibatan emosional terhadap program, namun tanpa dukungan normatif dan pertimbangan keberlanjutan (continuance), implementasi perubahan tidak akan berjalan optimal. Efektivitas Program Guru Penggerak sangat bergantung pada kemampuan guru untuk mengintegrasikan kompetensi individu dengan loyalitas dan tanggung jawab terhadap organisasi sekolah. Hingga saat ini, penelitian yang secara

khusus mengkaji pengaruh komitmen organisasional terhadap efektivitas PGP di jenjang SMA/K Kabupaten Bandung masih terbatas. Oleh karena itu, diperlukan analisis mendalam untuk mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat komitmen tersebut. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam kajian administrasi pembangunan dan manajemen sumber daya manusia pendidikan, sekaligus menghasilkan rekomendasi praktis bagi pemangku kebijakan dalam meningkatkan efektivitas Program Guru Penggerak secara berkelanjutan.

METODE

Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk memperoleh pemahaman mendalam dan kontekstual mengenai efektivitas Program Guru Penggerak dalam meningkatkan komitmen organisasional guru di SMA Kabupaten Bandung. Pendekatan ini dipilih karena mampu menggali makna, persepsi, dan pengalaman guru secara utuh dalam konteks alami tanpa manipulasi. Mengacu pada pandangan Moleong (2019), penelitian kualitatif menekankan data deskriptif berupa kata-kata dan perilaku yang diamati, dengan peneliti sebagai instrumen kunci.

Desain yang digunakan adalah fenomenologi interpretatif, yang berfokus pada pemaknaan pengalaman subjektif partisipan, tidak hanya pada apa yang dialami tetapi juga bagaimana mereka menafsirkannya. Desain ini diperkaya dengan data kuesioner sebagai bahan stimulasi dan triangulasi untuk memperkuat validitas temuan. Selain itu, penelitian ini bersifat deskriptif-analitis karena bertujuan menggambarkan implementasi program serta menganalisis keterkaitannya dengan komitmen organisasional guru.

Informan Penelitian

Informan dipilih secara purposif, meliputi guru penggerak, kepala sekolah, dan pengawas yang terlibat langsung dalam pelaksanaan program. Melalui pendekatan ini, penelitian berupaya mengidentifikasi pengaruh program terhadap loyalitas, keterlibatan, dan faktor-faktor yang memperkuat atau melemahkan komitmen guru.

Guru yang telah mengikuti program pelatihan guru penggerak. Kriteria informan meliputi:

Tabel 1. Informan penelitian

No.	Informan	Pertimbangan	Jumlah
1	Guru Penggerak	Guru Penggerak yang aktif dalam pengembangan kompetensi dan Guru Penggerak yang kurang berminat untuk mengembangkan kompetensi yang sudah dimiliki setelah mengikuti Program Guru Penggerak	5
2	Kepala Sekolah	Kepala Sekolah yang berasal dari Guru Penggerak dan terlibat dalam pengawasan dan evaluasi implementasi kebijakan	2
3	Pengawas KCD VIII	Merupakan Pengawas yang terlibat dalam pengawasan dan evaluasi implementasi kebijakan dan salah satu pendamping dalam Program Guru penggerak	2

Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai instrumen pendukung untuk memperkaya pemahaman pengalaman subjektif partisipan dan meningkatkan keabsahan data. Kuesioner dibagikan sebelum wawancara sebagai stimulasi refleksi awal, membantu memetakan persepsi, memilih informan, dan mempertajam pertanyaan. Data skala Likert tidak dianalisis secara statistik, tetapi ditafsirkan secara kualitatif sebagai bagian dari triangulasi dengan wawancara dan observasi. Wawancara mendalam semi-terstruktur menjadi teknik utama untuk menggali makna secara kontekstual. Studi dokumentasi melengkapi analisis kebijakan, sementara observasi partisipatif ringan memverifikasi praktik di lapangan, menghasilkan temuan yang kaya dan relevan bagi perbaikan program.

Prosedur Pengolahan dan Analisis Data

Pengolahan data penelitian ini menggunakan model analisis interaktif Miles dan Huberman yang meliputi reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi secara iteratif. Data berasal dari wawancara, kuesioner, observasi, dan dokumen kebijakan. Reduksi dilakukan melalui pemilihan dan penyederhanaan data, kemudian disajikan dalam matriks tematik atau narasi. Kesimpulan ditarik melalui interpretasi dan verifikasi berkelanjutan dengan triangulasi untuk menjamin keabsahan hasil penelitian.

Keabsahan Data Penelitian

Dalam penelitian kualitatif, keabsahan data difokuskan pada trustworthiness dan authenticity agar temuan mencerminkan pengalaman partisipan secara autentik. Strategi validasi berdasarkan lensa peneliti, partisipan, dan pembaca diterapkan untuk meminimalkan bias dan memastikan temuan grounded. Penelitian ini menggunakan triangulasi sebagai strategi utama, meliputi triangulasi metode (wawancara, kuesioner, observasi, dokumentasi), triangulasi sumber data (guru dari berbagai sekolah dan konteks), triangulasi peneliti (diskusi dengan pembimbing dan peer reviewer), dan triangulasi teori (CIPP, Komitmen Organisasional Meyer & Allen, SOAR) untuk analisis multidimensional.

Selain triangulasi, member checking diterapkan dengan mengembalikan ringkasan temuan awal kepada partisipan untuk konfirmasi, koreksi, dan klarifikasi. Proses ini dilakukan bertahap setelah transkrip wawancara dan analisis tematik awal, sehingga interpretasi peneliti selaras dengan makna yang dimaksud partisipan. Kombinasi triangulasi dan member checking meningkatkan akurasi, kredibilitas, dan autentisitas hasil penelitian terkait pengalaman guru penggerak dalam implementasi Program Guru Penggerak di lapangan, sekaligus memverifikasi konsistensi antara data empiris, persepsi partisipan, dan regulasi resmi. Strategi ini menjamin bahwa temuan penelitian dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah dan relevan untuk evaluasi serta perbaikan program.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Efektivitas Program Guru Penggerak di Lingkungan SMA/K Kabupaten Bandung

Evaluasi efektivitas Program Guru Penggerak (PGP) pada jenjang SMA/K Kabupaten Bandung dianalisis menggunakan model CIPP (Context, Input, Process, Product) yang dikembangkan oleh Stufflebeam (2003). Model ini digunakan untuk melihat efektivitas program secara komprehensif, mulai dari relevansi kebutuhan hingga dampak akhir yang dihasilkan. Pendekatan ini memungkinkan peneliti tidak hanya menilai hasil akhir, tetapi juga mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat pada setiap tahapan.

Evaluasi Context (Konteks)

Aspek konteks berfokus pada relevansi program terhadap kebutuhan nyata pendidikan di SMA/K Kabupaten Bandung. Berdasarkan hasil wawancara mendalam, observasi partisipan ringan, serta analisis kuesioner terhadap 34 guru penggerak, ditemukan bahwa mayoritas informan menilai Program Guru Penggerak sangat relevan dengan kebutuhan transformasi pembelajaran. Guru memahami bahwa PGP hadir sebagai respon terhadap tantangan pendidikan abad ke-21, khususnya dalam memperkuat kepemimpinan pembelajaran, budaya reflektif, serta pembelajaran berdiferensiasi. Hal ini menunjukkan kesesuaian antara desain kebijakan nasional dengan kebutuhan lapangan.

Secara keseluruhan, tujuan Program Guru Penggerak sesuai dan relevan dengan kebutuhan pengembangan guru sebagai pemimpin pembelajaran yang berpihak pada murid, sebagaimana tercermin kuat dalam pemahaman guru penggerak dan skor kuesioner yang tinggi. Tujuan tersebut juga masih selaras dengan arah kebijakan pendidikan nasional. Namun, terdapat sedikit perbedaan persepsi di kalangan sebagian kepala sekolah dan pengawas, yang melihat program lebih sebagai sarana pengembangan karir manajerial atau bahkan bertentangan dengan regulasi dan prioritas tugas utama guru. Perbedaan ini tidak mengubah esensi bahwa tujuan program itu sendiri tetap sesuai secara konseptual, tetapi menunjukkan perlunya sosialisasi yang lebih merata dan penegasan ulang bahwa fokus utama PGP adalah penguatan kepemimpinan pembelajaran di kelas, bukan semata promosi jabatan.

Namun demikian, meskipun secara normatif program dianggap relevan, terdapat kesenjangan antara visi program dan kesiapan organisasi sekolah dalam mendukung implementasi pasca pelatihan. Tidak semua sekolah memiliki budaya kolaboratif yang mendukung pengimbasan praktik baik dari Guru Penggerak.

Kondisi ini menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi tidak hanya bergantung pada desain kebijakan, tetapi juga pada kesiapan ekosistem organisasi sebagai konteks penerima kebijakan.

Evaluasi Input

Evaluasi input mencakup kualitas modul pelatihan, mekanisme seleksi peserta, kompetensi fasilitator, serta dukungan struktural dari kepala sekolah dan pengawas. Wawancara para informan menunjukkan bahwa input Program Guru Penggerak secara umum dinilai positif dan relevan, terutama dalam hal materi pelatihan, pendampingan personal oleh pengajar praktik, serta pendekatan *blended learning* yang mendukung pengembangan kompetensi kepemimpinan pembelajaran. Guru penggerak cenderung mengapresiasi input tersebut sebagai faktor utama transformasi mindset dan kemampuan mereka, meskipun ada catatan terkait keterbatasan teknologi daring dan seleksi peserta. Untuk memperkuat dan melengkapi pandangan kualitatif ini, hasil kuesioner dari responden guru penggerak memberikan bukti kuantitatif yang konsisten, di mana penilaian terhadap input program berada pada tingkat sangat tinggi. Hal ini dapat dilihat dari skor rata-rata yang mencapai 4,53 untuk peningkatan kemampuan kepemimpinan pembelajaran dan 4,65 untuk kualitas umpan balik yang diterima selama program, sehingga memperkuat kesimpulan bahwa sumber daya dan perencanaan yang disediakan penyelenggara telah berhasil memenuhi kebutuhan pengembangan profesional para peserta.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa modul pelatihan dinilai komprehensif dan aplikatif. Pendekatan andragogi, *coaching*, dan refleksi praktik memberikan pengalaman belajar yang bermakna bagi peserta. Seleksi peserta juga dianggap kredibel dan kompetitif. Namun, faktor dukungan kepala sekolah menjadi variabel krusial. Guru penggerak yang mendapat dukungan

penuh menunjukkan tingkat implementasi yang lebih tinggi dibandingkan guru yang berada pada lingkungan organisasi yang kurang suportif. Secara teoritis, dalam kerangka Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), dukungan organisasi merupakan determinan penting dalam menjaga keberlanjutan hasil pelatihan.

Evaluasi Process

Aspek proses menilai implementasi pelatihan dan pengimbasan di sekolah. Selama masa pelatihan, partisipasi guru sangat tinggi. Guru melaporkan transformasi dalam cara berpikir dan praktik mengajar. Hasil wawancara menggambarkan pandangan yang variatif dan tidak sepenuhnya tinggi, terutama pada komponen pembelajaran daring. Beberapa guru penggerak menyatakan kepuasan tinggi terhadap intensitas, kedalaman materi, pendampingan pengajar praktik, dan kolaborasi komunitas, sementara yang lain mengeluhkan keterbatasan waktu, komunikasi lambat, respons fasilitator yang kurang optimal, dan kesulitan eksplorasi karena online. Sebaliknya, hasil kuesioner memberikan gambaran yang hampir seragam dan sangat tinggi, dengan skor rata-rata 4,53–4,34 pada tiga item utama proses. Namun, keseragaman skor yang tinggi ini juga membuka kemungkinan adanya bias respon.

Kombinasi kedua sumber data mengindikasikan bahwa proses PGP berhasil menciptakan pengalaman belajar yang transformatif bagi sebagian besar peserta, terutama dalam aspek penerapan di kelas dan pendampingan reflektif. Namun, variasi dalam wawancara, khususnya keluhan terhadap daring menunjukkan bahwa proses belum sepenuhnya optimal dan inklusif bagi semua peserta. Temuan kuesioner yang hampir seragam dan sangat tinggi memperkuat kekuatan proses secara keseluruhan, tetapi juga perlu diinterpretasikan dengan hati-hati mengingat potensi bias respon yang dapat membuat hasil kuantitatif terlihat lebih positif daripada realitas lapangan yang lebih beragam. Secara keseluruhan, aspek proses Program Guru Penggerak dinilai baik dengan catatan perbaikan signifikan pada komponen daring. Terdapat variasi persepsi antar-stakeholder mengindikasikan kebutuhan monitoring lebih intensif dan penyesuaian format untuk meningkatkan efektivitas di tingkat sekolah. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas proses sangat bergantung pada faktor lingkungan organisasi, bukan hanya kompetensi individu.

Evaluasi Product

Dari sisi produk, terjadi transformasi autentik pada praktik mengajar guru penggerak. Kepala sekolah mengamati peningkatan inisiatif dan kepemimpinan informal. Namun, dampak kolektif terhadap kinerja sekolah secara sistemik belum merata.

Hasil kuesioner menunjukkan penilaian positif terhadap produk PGP, dengan skor rata-rata tinggi yang mencerminkan perubahan positif dan komitmen jangka panjang. Hasil wawancara secara keseluruhan menilai produk PGP dinilai positif dengan dampak transformasi pada kompetensi dan praktik mengajar, tapi keberlanjutan lemah karena ketergantungan dukungan sekolah dan regulasi. Produk program guru penggerak dapat dinyatakan sangat efektif dalam menghasilkan perubahan positif yang nyata dan bermakna, baik pada tingkat individu guru (praktik mengajar lebih inovatif, reflektif, dan berpihak pada murid) maupun pada tingkat organisasi sekolah (budaya kolaborasi, komunitas belajar, dan tanggung jawab bersama yang lebih kuat).

Namun, dampak belum sepenuhnya merata dan berkelanjutan di semua konteks sekolah. Keberhasilan produk sangat ditentukan oleh faktor pendukung eksternal, terutama dukungan kepemimpinan sekolah dan kebijakan pemerintah yang berkelanjutan. Oleh karena itu, meskipun hasilnya sudah sangat baik, diperlukan strategi penguatan diseminasi dan institutionalization

agar nilai-nilai Guru Penggerak dapat terus hidup dan meluas secara sistemik di ekosistem pendidikan. Secara keseluruhan, Program Guru Penggerak telah berhasil menciptakan “produk” berupa guru yang lebih berkualitas dan agen perubahan, dengan potensi dampak jangka panjang yang besar jika didukung secara berkelanjutan. Secara keseluruhan, Program Guru Penggerak efektif pada level individu, namun belum sepenuhnya sistemik pada level organisasi sekolah.

Komitmen Organisasional Guru SMA/K Kabupaten Bandung

Komitmen dianalisis berdasarkan tiga dimensi Meyer & Allen (1991).

Komitmen Afektif

Dimensi ini merupakan yang paling kuat. Guru menunjukkan rasa bangga, keterikatan emosional, dan antusiasme terhadap perubahan. Hasil kuesioner telah memberikan gambaran kuantitatif mengenai tingkat komitmen afektif guru penggerak, yang menunjukkan nilai rata-rata tinggi dan menandakan ikatan emosional yang kuat terhadap organisasi sekolah.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa Program Guru Penggerak (PGP) secara umum berhasil meningkatkan aspek ini, terutama di kalangan guru penggerak yang merasakan transformasi pribadi dan emosional yang kuat, meskipun terdapat variasi rendah pada sebagian informan akibat konteks sekolah atau dukungan eksternal yang terbatas. Secara keseluruhan, komitmen afektif ini mendorong guru untuk tetap terlibat karena rasa ingin berkontribusi secara intrinsik, bukan paksaan, yang pada akhirnya memperkuat loyalitas dan keterlibatan organisasional di tingkat satuan pendidikan SMA Kabupaten Bandung.

Program Guru Penggerak sangat efektif menciptakan komitmen afektif yang kuat pada level individu guru (terbukti dari kuesioner dan pengakuan pribadi guru penggerak). Namun, hal tersebut hanya akan tumbuh menjadi kokoh dan membuat perubahan sekolah yang nyata apabila didampingi dan diawasi secara intensif oleh kepemimpinan sekolah yang suportif dan dijaga oleh pengawasan yang memahami peran guru penggerak. Komitmen afektif menjadi motor utama transformasi individu.

Komitmen *Continuance*

Dimensi ini berada pada kategori menengah hingga kuat. Guru mempertimbangkan stabilitas karier dan biaya profesional. Berdasarkan hasil wawancara dan kuesioner menunjukkan bahwa kelemahan *continuance commitment* ini memiliki implikasi ganda. Positif bagi sistem pendidikan secara keseluruhan, karena guru penggerak tidak akan terpaku pada satu sekolah dan dapat dimutasi tanpa kehilangan motivasi yang signifikan. Negatif bagi transformasi sekolah di tingkat satuan pendidikan, karena rendahnya dorongan untuk terus menggerakkan sekolah tempat mereka bertugas saat ini.

Data kuesioner mengonfirmasi bahwa guru penggerak memiliki komitmen yang tinggi secara keseluruhan, tetapi komitmen tersebut didominasi oleh afektif dan normatif, sedangkan *continuance*, yang biasanya menjadi perekat kalkulatif terhadap organisasi spesifik, relatif lemah. Hal ini selaras dengan temuan kualitatif dari wawancara yang menunjukkan bahwa guru penggerak lebih terikat pada siswa dan perkembangan profesional pribadi daripada pada institusi sekolah itu sendiri. Dimensi ini lebih bersifat rasional dibanding emosional.

Komitmen Normatif

Dimensi ini paling lemah. Tidak semua guru merasa memiliki kewajiban moral kuat untuk menyebarkan nilai PGP tanpa dukungan sistem.

Matriks Komitmen Organisasi

Tabel 9. Matriks Komitmen Organisasi

Dimensi Komitmen Organisasional	Kekuatan (Kuat)	Kelemahan (Lemah)	Sumber Data Pendukung Utama	Implikasi Keberlanjutan Guru Penggerak bagi Program
Afektif (Ikatan emosional, rasa bangga, identifikasi diri)	<ul style="list-style-type: none"> - Skor kuesioner sangat tinggi (rata-rata 4,52) - Rasa bangga menjadi guru penggerak kuat dan autentik - Ikatan emosional dengan komunitas belajar & siswa terlihat dalam pertemuan rutin alumni - Motivasi intrinsik terus belajar & berbagi praktik baik - 5 dari 6 alumni melanjutkan S2 sebagai ekspresi kebanggaan. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pada guru yang baru pindah sekolah, pengimbasan terbatas karena belum menguasai lingkungan baru - Tidak semua sekolah memberikan ruang yang memadai untuk ekspresi afektif 	Kuesioner, wawancara guru penggerak, observasi partisipan, kepala sekolah (“sangat kuat”)	Kekuatan utama; fondasi paling kokoh untuk keberlanjutan nilai PGP secara intrinsik, bahkan tanpa dukungan regulasi eksternal.
Continuance (Komitmen karena biaya/konsekuensi meninggalkan organisasi)	<ul style="list-style-type: none"> - Skor kuesioner sangat tinggi (rata-rata 4,32) - Rasa tanggung jawab lebih tinggi terhadap tempat kerja saat ini - Persepsi “sulit meninggalkan” karena investasi waktu, energi, dan dampak pada siswa/komunitas - Rasa memiliki “sangat kuat” (kepala sekolah) - Motivasi bertahan karena hasil perubahan yang telah dibangun 	<ul style="list-style-type: none"> - Sangat bergantung pada dukungan kepala sekolah (tanpa ruang implementasi, rasa memiliki bisa melemah) - Variasi antar sekolah; guru baru pindah merasa kehilangan tapi implementasi terbatas - Hilangnya insentif karir (sertifikat PGP tidak lagi syarat kepala sekolah) mengurangi daya tarik continuance ekstrinsik 	Kuesioner, wawancara guru penggerak & kepala sekolah, pengawas (variasi dampak)	Kuat pada level individu karena sunk cost, tapi rentan terhadap perubahan konteks organisasi dan regulasi; perlu dukungan pimpinan untuk dipertahankan.
Normatif (Komitmen karena kewajiban moral / rasa “harus”)	<ul style="list-style-type: none"> - Skor kuesioner tinggi (rata-rata 4,36–4,40) - Rasa tanggung jawab moral untuk menyebarkan nilai PGP dan memajukan sekolah 	<ul style="list-style-type: none"> - Tidak merata; ada guru yang “acuh tak acuh” atau tidak menunjukkan kewajiban moral yang sama 	Kuesioner, wawancara guru penggerak dan kepala sekolah, pengawas (variasi antar guru)	Kuat pada guru yang telah menginternalisasi nilai PGP, tapi lemah dalam penyebaran luas; memerlukan pembinaan berkelanjutan agar rasa kewajiban moral menjadi

<p>- Guru merasa berkewajiban melibatkan siswa aktif & mendukung program meski ada hambatan</p> <p>- Menempatkan diri sebagai <i>role model</i> meningkatkan rasa tanggung jawab (kepala sekolah)</p>	<p>(pengawas)</p> <p>- Implementasi kewajiban moral terbatas jika tidak ada dukungan pembinaan atau ruang organisasi</p> <p>- Bergantung pada internalisasi individu; tanpa penguatan sistemik, bisa melemah seiring waktu</p>	<p>norma bersama di sekolah.</p>
---	--	----------------------------------

Efektivitas jangka panjang sangat ditentukan oleh penguatan dimensi normatif.

Analisis SOAR dan Perumusan Strategi

Berdasarkan triangulasi data, dirumuskan strategi penguatan menggunakan pendekatan SOAR.

Tabel 10. Analisis SOAR berdasarkan Hasil Triangulasi Data di Lapangan

No	SOAR	Poin Utama
1	Strengths	<ul style="list-style-type: none"> - Motivasi intrinsik tinggi - Kompetensi & percaya diri naik - Ikatan emosional kuat ke siswa - Komitmen moral tinggi - Kompetensi tahan pindah sekolah - Kepala sekolah suportif - Budaya kolaborasi kuat (skor ~4.5) - Pengawas realistis & <i>visioner</i>
2	Opportunities	<ul style="list-style-type: none"> - Guru siap imbakkan, butuh ruang minimal - Penempatan strategis ke sekolah lemah - Replikasi model kepala sekolah suportif - Pengawas jadi <i>leverage</i> tinggi (arahan, komunitas lintas sekolah) - Komunitas belajar antar-sekolah & platform digital - Kebijakan sederhana: libatkan guru penggerak - Jejaring Merdeka Mengajar & MGMP
3	Aspirations	<ul style="list-style-type: none"> - Guru: pendidik sepanjang hayat, agen perubahan siswa-sentris - Kepala sekolah: budaya penggerak permanen & menyebar - Pengawas: program diperbaiki, seleksi ketat, dampak merata - Kolektif: bangga berbagi, ikatan emosional kuat, tanggung jawab moral tinggi
4	Results	<ul style="list-style-type: none"> - Praktik inovatif merata di sekolah - Budaya kolaborasi & komitmen tinggi - Mutu pembelajaran inklusif & berkelanjutan - Guru penggerak jadi jiwa sekolah - Penyebaran nilai lewat mutasi & komunitas - Retensi & kepuasan guru naik - Dampak sistemik di kabupaten (bukan hanya sekolah tertentu)

Sumber: hasil olah peneliti

Strategi dirumuskan melalui tahapan 5-I:

Strategi Penguatan Komitmen Organisasional Guru dalam Meningkatkan Efektivitas Program Guru Penggerak di Lingkungan SMA/K Kabupaten Bandung

Jangka Waktu	Elemen <i>SOAR</i>	Tahapan 5-I yang Difokuskan	Deskripsi Strategi Utama	Fokus Penguatan Komitmen Organisasional	Target Hasil Utama
Jangka Pendek (1–6 bulan)	Strength (kolaborasi, <i>role model</i>) <i>Opportunity</i> (jejaring internal)	<i>Initiate & Inquire</i> (utama) <i>Imagine</i> dan <i>Innovate</i> (pendukung) <i>Implement</i> (pelaksanaan awal)	- Melakukan pertemuan melalui pembukaan para guru penggerak bersama kepala sekolah inspiratif di sekolah <i>pilot</i> - Integrasi PGP ke SKP guru dan kebijakan sekolah - Melaksanakan diskusi reflektif untuk identifikasi kekuatan dan hambatan kecil Membuat kelompok belajar rutin mingguan di sekolah <i>pilot</i> Memberikan hasil berupa dalam bentuk <i>sharing</i> praktik baik	- Afektif: rasa bangga dan ikatan emosional melalui pengakuan peran - Normatif: tanggung jawab bersama dalam kelompok belajar - <i>Continuance</i> : rasa memiliki sekolah melalui kegiatan rutin	- Partisipasi guru - Peningkatan skor komitmen afektif - 5 praktik baik dibagikan per bulan
Jangka Menengah (6–18 bulan)	<i>Opportunity</i> (jejaring lintas sekolah) Aspirations (keberlanjutan & update kebijakan)	<i>Imagine</i> dan <i>Innovate</i> (utama) <i>Inquire</i> (penggalian kekuatan baru) <i>Implement</i> (ekspansi)	- Memperluas kelompok belajar ke forum lintas sekolah (" <i>Ngopi Bareng PGP</i> ") - Melaksanakan <i>Workshop</i> bulanan untuk proyek kolaboratif (misalnya modul berbasis murid) - Melakukan evaluasi jangka menengah melalui survei & wawancara	- <i>Continuance</i> : peluang karir dan rasa memiliki melalui jejaring - Normatif: tanggung jawab bersama lintas sekolah - Afektif: ikatan emosional melalui proyek kolektif	- Jejaring sekolah di kabupaten - Menghasilkan 10 proyek kolaboratif
Jangka Panjang (>18 bulan)	Aspirations (gerakan budaya berkelanjutan)	<i>Innovate</i> dan <i>Implement</i> (utama) <i>Inquire</i> (kajian)	- Membentuk jejaring alumni PGP kabupaten dengan <i>platform</i>	- Normatif: kewajiban moral & tanggung jawab etis permanen	- Integrasi PGP di sekolah kabupaten -

Results (transformasi sistemik)	berkelanjutan) <i>Imagine</i> (visi jangka panjang)	<i>digital</i> - Berkoordinasi dengan Kemendikbudristek dan Dinas Pendidikan - Membuat draft integrasi nilai PGP ke kurikulum daerah dengan dana alokasi khusus - Melaksanakan konferensi tahunan dan evaluasi sistemik	- Afektif: identitas jangka panjang sebagai agen perubahan - <i>Continuance</i> : keberlanjutan melalui jalur karir dan rasa memiliki ekosistem	Menghasilkan kebijakan baru per tahun
------------------------------------	--	--	--	---------------------------------------

Sintesis Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas PGP dipengaruhi secara signifikan oleh komitmen organisasional. Komitmen afektif menjadi kekuatan utama, tetapi kelemahan pada komitmen normatif menyebabkan implementasi belum sepenuhnya konsisten.

Integrasi model CIPP dan SOAR menghasilkan pendekatan evaluatif sekaligus strategis. Secara teoretis, penelitian ini memperkuat perspektif MSDM dalam sektor publik bahwa keberhasilan kebijakan pendidikan sangat bergantung pada pengelolaan komitmen sumber daya manusia.

Dengan demikian, penguatan komitmen organisasional harus menjadi strategi kebijakan lanjutan agar Program Guru Penggerak tidak berhenti pada transformasi individu, tetapi berkembang menjadi transformasi sistemik dan berkelanjutan di lingkungan SMA/K Kabupaten Bandung.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa Program Guru Penggerak (PGP) di lingkungan SMA/K Kabupaten Bandung secara umum efektif dalam mengembangkan kepemimpinan pembelajaran guru dan mendorong perubahan positif pada praktik mengajar serta budaya sekolah, sebagaimana ditunjukkan melalui evaluasi berbasis CIPP (*Context, Input, Process, Product*) yang mengintegrasikan data kuesioner, wawancara, dan observasi. Kekuatan utama program terletak pada kesesuaian konteks dan capaian hasil (*product*), meskipun masih terdapat kelemahan pada aspek proses dan pemerataan input akibat variasi dukungan kepemimpinan sekolah dan dinamika kebijakan pendidikan. Komitmen organisasional guru penggerak tergolong tinggi, didominasi dimensi afektif, diikuti *continuance* pada tingkat menengah-kuat dan normatif yang paling bervariasi, sehingga diperlukan penguatan struktural dan kebijakan yang lebih stabil. Strategi berbasis SOAR dengan tahapan 5-I yang dirancang secara bertahap diharapkan mampu memperkuat komitmen organisasional dan meningkatkan efektivitas PGP secara berkelanjutan, dari transformasi individu menuju perubahan sistemik di tingkat kabupaten.

DAFTAR PUSTAKA

- Isnani, N., & Hadiansyah, H. (2025). *Analisis implementasi program Merdeka Belajar di Kabupaten Bandung*. Laporan Analisis Dashboard Rapor Pendidikan Kabupaten Bandung.
- Kamdi, W. (2014). Beban kerja guru dan implikasinya terhadap kinerja profesional. *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 21(2), 145–156.
- Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi. (2024). *Data Guru Penggerak Provinsi Jawa Barat dan Kabupaten Bandung*. BBGP Jawa Barat.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage Publications.
- Moleong, L. J. (2019). *Metodologi penelitian kualitatif* (Edisi revisi). PT Remaja Rosdakarya.
- Nurhasanah, S., Sukmawati, R., & Sukri, M. (2022). Partisipasi guru SMA/SMK dalam Program Guru Penggerak dan faktor penghambatnya. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 29(1), 55–68.
- Pratiwy, D., & Hadiyanti, R. (2025). Tantangan implementasi Program Guru Penggerak dalam konteks perubahan organisasi sekolah. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 12(1), 33–47.
- Republik Indonesia. (2005). *Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen*.
- Republik Indonesia. (2007). *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru*.
- Republik Indonesia. (2008). *Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru*.
- Republik Indonesia. (2021a). *Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 19 Tahun 2021 tentang Program Guru Penggerak*.
- Republik Indonesia. (2021b). *Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 40 Tahun 2021 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah*.
- Sijabat, R., Simanjuntak, T., & Hutabarat, L. (2022). Beban kerja dan kesiapan guru dalam mengikuti program pengembangan profesional berkelanjutan. *Jurnal Pendidikan Indonesia*, 11(3), 201–214.
- Stufflebeam, D. L. (2003). The CIPP model for evaluation. In T. Kellaghan & D. L. Stufflebeam (Eds.), *International handbook of educational evaluation* (pp. 31–62). Kluwer Academic Publishers.