

PERAN PEMIMPIN DAN KETERLIBATAN GURU DALAM PROSES PERUBAHAN BUDAYA SEKOLAH: STUDI KASUS DI SEKOLAH KRISTEN X AMBON

Risno Harry Ullal¹, Lusiana Idawati²

Sekolah Dian Harapan Ambon¹, Universitas Pelita Harapan²

Email: risnou09@gmail.com¹, lusiana.idawati@uph.edu²

Abstract

To examine the role of leaders and teachers' engagement in the process of school culture change, a qualitative research with a case study strategy approach was conducted in Christian School X in Ambon. The school has just experienced organizational change, from a missional Christian School Y to a national plus Christian School X, managed by the same foundation. The objectives of the study were to analyze how school leaders and teachers describe the differences in the culture of the old school and Christian school X, examine the extent of the role of school leaders in the process of teacher adaptation to changes in school culture, examine teachers' involvement in the process of changing school culture, describe the challenges faced by school leaders and teachers, and expectations of the role of leaders and teachers' involvement in the process of changing school culture. Data were collected through observation, questionnaires, and focus group discussions (FGDs) consisting of team leader FGDs and teacher FGDs. The resource persons in the team leader FGD consisted of 2 principals and 2 vice principals, while the resource persons in the teacher FGD consisted of 8 teachers who were representatives from kindergarten, elementary, junior high, and senior high school levels. The research questionnaire was distributed to 36 teachers of Christian School X. Data collected were analyzed using thematic analysis, giving rise to several themes such as school culture that showed a significant difference between the previous school culture and Christian School X, the theme of school growth strategies that showed the role of school leaders and the considerable involvement of teachers in the process of changing school culture. In addition, there is a theme of school growth challenges that shows the magnitude of challenges for school leaders and teachers in changing school culture, and a theme of roles and responsibilities that shows great expectations for school leaders and teachers in the future.

Keywords: Organizational Change, School Culture Change, Role Of Leaders, Teachers' Engagement, Christian Education.

Abstrak

Untuk melihat peran pemimpin dan keterlibatan guru dalam proses perubahan budaya sekolah, sebuah penelitian kualitatif dengan pendekatan strategi studi kasus dilakukan di Sekolah Kristen X di Ambon. Sekolah Kristen X merupakan sekolah yang telah mengalami perubahan organisasi, dari Sekolah Kristen Y yang bersifat misi menjadi Sekolah Kristen X yang bersifat nasional plus, yang dikelola oleh yayasan yang sama. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis bagaimana pemimpin sekolah dan guru mendeskripsikan perbedaan budaya sekolah lama dan sekolah Kristen X, meneliti sejauh mana peran pemimpin sekolah dalam proses adaptasi guru terhadap perubahan budaya sekolah, meneliti keterlibatan guru dalam proses perubahan budaya sekolah, mendeskripsikan tantangan yang dihadapi oleh pemimpin sekolah dan guru, serta harapan terhadap peran pemimpin dan keterlibatan guru dalam proses perubahan budaya sekolah. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, kuesioner, dan focus group discussion (FGD) yang terdiri dari FGD team leader dan FGD guru. Narasumber dalam FGD team leader terdiri dari 2 kepala sekolah dan 2 wakil kepala sekolah, sedangkan narasumber dalam FGD guru terdiri dari 8 guru yang merupakan perwakilan dari jenjang TK, SD, SMP, dan SMA. Kuesioner penelitian disebar kepada 36 guru Sekolah Kristen X. Hasil penelitian dianalisis menggunakan analisis tematik sehingga memunculkan beberapa tema seperti budaya sekolah yang menunjukkan adanya perbedaan yang cukup signifikan

antara budaya sekolah sebelumnya dan Sekolah Kristen X, tema strategi pertumbuhan sekolah yang menunjukkan peran pemimpin sekolah dan keterlibatan guru yang cukup besar dalam proses perubahan budaya sekolah. Di samping itu, terdapat tema tantangan pertumbuhan sekolah yang menunjukkan besarnya tantangan bagi pemimpin sekolah dan guru dalam perubahan budaya sekolah, serta tema peran dan tanggung jawab yang menunjukkan adanya harapan yang besar bagi pemimpin sekolah dan guru di masa mendatang.

Kata Kunci: Perubahan Organisasi, Perubahan Budaya Sekolah, Peran Pemimpin, Keterlibatan Guru, Pendidikan Kristen.

PENDAHULUAN

Sekolah merupakan sebuah institusi yang dibentuk dengan tujuan untuk memberikan pendidikan bagi para murid melalui berbagai aktivitas pembelajaran yang dilakukan. Oleh karena itu, pendidikan yang diberikan oleh sekolah tidak hanya berfokus pada salah satu aspek saja. Pendidikan yang dijalankan oleh sekolah harus mencakup seluruh aspek kehidupan murid (holistik). Pendidikan yang holistik akan menolong murid untuk bertumbuh di dalam pengetahuan, keterampilan, karakter, bahkan iman.

Dalam perspektif Alkitab, pendidikan Kristen dipandang sebagai pendidikan yang mengabarkan injil Yesus Kristus yang menebus dosa kepada murid sehingga murid dapat mengenal siapa dirinya dan siapa Allah yang sejati serta kebutuhan terbesar manusia akan Juruselamat. Tung (2013, 263) menyatakan bahwa pendidikan Kristen adalah pendidikan yang berpusat pada Allah, suatu implikasi dan interpretasi kasih Allah. Dengan demikian maka tujuan pendidikan Kristen adalah untuk menyatakan penebusan yang memulihkan segala sesuatu di dalam Kristus melalui injil. Dalam pengertian yang lebih spesifik, Van Brummelen (2015, 14) menyatakan bahwa tujuan utama pengajaran dan pembelajaran Kristen adalah untuk menemukan hukum Allah dan mengaplikasikannya sebagai respon ketaatan kepada Allah. Murid-murid Kristus tidak dipanggil untuk memalingkan wajah mereka dari perkembangan kebudayaan, melainkan semakin meyakini kejatuhan dari semua perkembangan kebudayaan sehingga dapat bekerja untuk pemulihan dan penebusan dalam nama Tuhan Yesus (Wolterstorff, 2010, 64). Berdasarkan tujuan pendidikan tersebut maka terciptalah suatu visi dan misi sekolah yang menjadi penuntun bagi sekolah dalam menjalankan perannya membentuk kehidupan murid.

Sekolah Kristen X adalah salah satu sekolah Kristen yang melayani pendidikan di kota Ambon, propinsi Maluku mulai tahun ajaran 2023/2024. Meskipun masih terkesan baru, namun warna pelayanan sudah terasa sejak beberapa tahun terakhir. Hal ini disebabkan karena berdirinya sekolah Kristen X merupakan kelanjutan dari salah satu sekolah Kristen sebelumnya yang dikelola oleh yayasan pendidikan yang memiliki kantor pusat di salah satu kota di Jabotabek. Konsep pendidikan yang dimiliki juga memiliki kesamaan, yaitu pendidikan yang tidak hanya menekankan pada pertumbuhan kognitif saja, tetapi pendidikan yang menyentuh setiap aspek pertumbuhan murid lainnya yaitu iman dan karakter (holistik).

Sebagian besar guru di sekolah sebelumnya saat ini mengajar di sekolah Kristen X. Para orang tua juga memilih untuk tetap menyekolahkan anak-anak mereka di sekolah Kristen X, sehingga sebagian besar murid dari sekolah sebelumnya ikut pindah ke sekolah Kristen X. Hal ini mendorong sekolah Kristen X untuk membuka seluruh kelas pada setiap jenjang pendidikan. Meskipun tergolong sebagai sekolah baru, namun di tahun pertamanya Sekolah Kristen X telah memiliki murid pada seluruh tingkatan kelas pada setiap jenjang. Diantara sekolah Kristen X dan sekolah sebelumnya terdapat perbedaan yang cukup signifikan. Perbedaan tersebut bukan saja terdapat pada aspek minor dari organisasi sekolah sebelumnya, namun mencakup tanggung jawab pengelolaan sekolah pada seluruh aspek. Oleh karena itu, perubahan yang terjadi merupakan perubahan pada tatanan organisasi sekolah secara keseluruhan.

Perubahan organisasi merupakan sesuatu hal yang lazim terjadi. Suwandono & Laksmi (2019, 8) menyatakan manajemen perubahan adalah proses terus menerus memperbaiki organisasi berkenaan dengan arah, struktur, dan kemampuan untuk melayani kebutuhan yang selalu berubah dari pasar, pelanggan, dan para pekerja itu sendiri. Melalui definisi tersebut terlihat bahwa perubahan organisasi merupakan sesuatu yang diperlukan untuk membawa sebuah organisasi menuju kepada peningkatan dan perkembangan.

Topik-topik mengenai perubahan organisasi telah menarik perhatian para peneliti sebelumnya untuk melakukan penelitian dan mendokumentasikan dalam jurnal-jurnal ilmiah. Salah satu penelitian tersebut dilakukan oleh Beycioglu & Kondakci (2021) dengan

judul “Organizational Change in School.” Salah satu kesimpulan penelitian ini mengatakan bahwa agen perubahan bukanlah kelompok yang memaksakan rencana perubahan, melainkan pelaksana dari sebuah pekerjaan.

Proses penanaman budaya sekolah yang baru sebagai bagian yang mengikuti perubahan organisasi sekolah membutuhkan peranan pemimpin dan keterlibatan guru (teacher engagement). Kepemimpinan kepala sekolah dalam masa transisi sekolah memberikan pengaruh yang besar dalam proses adaptasi guru terhadap budaya sekolah. Guru-guru sangat membutuhkan pendampingan dan bimbingan dari pemimpin sekolah. Pemimpin sekolah perlu memperhatikan gaya kepemimpinan yang diterapkan agar dapat mendorong peran guru dalam perubahan budaya sekolah. Berdasarkan penelitian-penelitian sebelumnya, salah satu gaya kepemimpinan yang efektif dan berdampak positif adalah kepemimpinan melayani. Kepemimpinan yang melayani tidak berarti menghilangkan otoritas yang dimiliki seorang pemimpin. Berkhof (2012, 161) mendefinisikan otoritas secara umum sebagai hak untuk memerintah dan menuntut ketaatan, atau membuat suatu keputusan berkenaan dengan masalah-masalah yang menjadi perdebatan. Wolterstorff (2010, 191) mengemukakan salah satu karakteristik pendidikan Kristen adalah ketegasan bahwa pendidikan, sama seperti semua hal lainnya, harus diletakkan di bawah Ketuhanan Yesus Kristus. Maka otoritas yang dimiliki oleh seorang pemimpin pada sekolah Kristen, harus diletakkan di bawah Ketuhanan Kristus.

Ekspektasi yang jelas di awal berjalannya sekolah akan sangat mempengaruhi guru dalam menumbuhkan teacher engagement. Begitu juga sebaliknya. Keterlibatan guru juga diperlukan dalam upaya menanamkan budaya sekolah di organisasi yang baru. Guru dituntut untuk dapat bersikap aktif dalam masa penyesuaian diri terhadap budaya sekolah, serta adaptif terhadap perubahan budaya sekolah yang terjadi. Peran pemimpin sekolah dan keterlibatan guru menjadi dua hal yang saling mendukung dalam upaya penerapan budaya sekolah yang baru.

Beberapa hasil penelitian sebelumnya mengenai topik yang relevan dengan penelitian ini menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan serta kecerdasan emosional kepala sekolah berpengaruh positif terhadap perilaku maupun motivasi kerja guru atau karyawan (Subagia & Hidayat, 2021, 64; Purnomo & Tung, 2022, 128-129).

Melihat fenomena tersebut, peneliti terpanggil untuk melakukan penelitian mendalam mengenai perubahan budaya sekolah dan hal-hal yang terkait di dalamnya. Dalam penelitian ini peneliti akan fokus untuk menggali beberapa topik berikut ini:

1. Bagaimana pemimpin sekolah dan guru mendeskripsikan perbedaan budaya antara sekolah lama dan Sekolah X?
2. Bagaimana peran pemimpin sekolah dalam proses adaptasi guru terhadap budaya sekolah yang baru?
3. Bagaimana keterlibatan guru dalam proses membangun budaya sekolah yang baru?
4. Apa saja tantangan yang dihadapi pemimpin sekolah dan guru dalam upaya membangun budaya sekolah yang baru?
5. Apa saja harapan terhadap peran pemimpin dalam proses perubahan?
6. Apa saja harapan terhadap keterlibatan guru dalam proses perubahan?

Perubahan Organisasi (Organizational Change)

Perubahan organisasi dapat terjadi sebagai respon atas perubahan yang terjadi pada lingkungan (eksternal) maupun dari dalam organisasi itu sendiri (internal). Sullivan & Decker dalam Suwandono & Laksmi (2019, 8) mendefinisikan perubahan sebagai proses membuat sesuatu yang berbeda dari sebelumnya. Senada dengan hal tersebut, Kusworo (2022, 123) mengatakan bahwa perubahan merupakan transformasi dari keadaan masa kini menuju pada keadaan di masa yang akan datang yang diharapkan akan menjadi lebih baik. Lebih jauh lagi Coffman & Lutes dalam Maarif & Kartika (2017, 101) menjelaskan bahwa

manajemen perubahan adalah sebuah pendekatan terstruktur dalam membantu organisasi dan orang-orang untuk transisi secara perlahan tetapi pasti dari keadaan sekarang menuju ke keadaan yang diinginkan.

Setiap organisasi harus selalu siap untuk melakukan penyesuaian dan pengembangan agar dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Henry dalam Fansuri & Talina (2020, 147) mengungkapkan bahwa pengembangan organisasi dilakukan melalui intervensi yang penuh perhitungan atas kerja organisasi yang aktif dengan menggunakan pengetahuan ilmu perilaku organisasi (*organization behavior*). Sumber utama penyebab perubahan organisasi pada dasarnya berasal dari faktor eksternal dan internal dari organisasi itu sendiri. Drucker dalam Suwandono & Laksmi (2019, 10) menyatakan bahwa sumber perubahan lembaga pendidikan tinggi dapat berasal dari kondisi yang tidak diharapkan, munculnya ketidakwajaran, inovasi yang berdasarkan kebutuhan proses, perubahan struktur industri atau struktur pasar, demografi, perubahan persepsi, suasana, dan makna, serta pengetahuan baru. Sagala (2016, 227) menyatakan lingkungan yang berubah menuntut adanya perubahan tertentu dalam organisasi sehingga dapat meneruskan transaksi yang efektif dengan lingkungan.

Dalam menyikapi perubahan organisasi, setiap pemimpin organisasi perlu memahami alasan dibalik perubahan tersebut terjadi, serta mengapa organisasi harus siap terhadap perubahan, baik perubahan yang bersifat inovatif maupun perubahan yang bersifat strategik. Hal tersebut perlu menjadi perhatian bagi setiap pemimpin organisasi agar dapat merancang strategi yang akan dilakukan untuk mengembangkan organisasi. Suwandono & Laksmi (2019, 12) menyatakan untuk dapat melaksanakan perubahan dengan sukses, pemimpin harus mampu menciptakan kondisi yang baik untuk memotivasi dan melibatkan karyawan. Dalam penelitian lain yang berjudul “Organizational Change: The Challenge of Change Aversion,” Hubbart (2023, 4) menyebutkan bahwa untuk mencapai tujuan perubahan organisasi pemimpin harus mampu meminimalisir hambatan dan menyediakan sumber daya serta dukungan yang diperlukan untuk membantu karyawan beradaptasi dengan perubahan.

Peran Pemimpin Sekolah Dalam Perubahan Budaya Sekolah

Salah satu faktor terbesar yang menentukan keberhasilan komunitas sekolah dalam menerapkan budaya-budaya sekolah yaitu kepemimpinan pemimpin sekolah. Kepemimpinan pemimpin sekolah yang dimaksudkan adalah gaya kepemimpinan yang dijalankan, etika kepemimpinan, karakter kepemimpinan, hingga keterampilan kepemimpinan yang mempengaruhi aspek-aspek kepemimpinannya seperti kemampuan komunikasi, manajemen konflik, hingga penentuan strategi pengambilan keputusan kepala sekolah.

Konsep-konsep pembaruan yang terjadi pada level tertinggi, dijabarkan dan diimplementasikan dalam bentuk yang lebih konkret di lingkungan sekolah, melalui kebijakan-kebijakan yang diambil oleh kepala sekolah. Burhanuddin (2003, 184) menegaskan bahwa ide pembaruan akan menjadi kenyataan dan dapat diimplementasikan dengan baik apabila kepala sekolah memiliki kemampuan manajerial dan kepemimpinan yang efektif. Selain itu kepala sekolah juga perlu memahami potensi sumber daya yang ada dalam sekolah yang dipimpinnya, sehingga dapat mengoptimalkan peran setiap guru dalam menerapkan budaya sekolah yang baru. Siagian dalam Fansuri & Talina (2020, 171) menegaskan bahwa kepemimpinan merupakan individu yang menduduki jabatan tertentu dan memiliki kemampuan dan keterampilan untuk mempengaruhi perilaku bawahannya untuk berpikir dan bertindak secara positif sehingga mampu memberikan kontribusi dalam pencapaian tujuan organisasi.

Hal tersebut di atas diperkuat oleh Fansuri & Talina (2020, 172) yang menyatakan bahwa seorang pemimpin tidak selalu berorientasi pada diri sendiri sebagai pemimpin namun juga penting untuk melihat sisi manusia yang membentuk budaya dalam organisasi. Melalui pernyataan tersebut dapat dilihat bahwa keberhasilan penerapan budaya sekolah

bukan hanya ditentukan oleh kepala sekolah, namun juga oleh anggota komunitas yang lain yaitu para guru.

Keterlibatan Guru dalam Perubahan Budaya Sekolah

Pada perubahan organisasi sekolah, salah satu tantangan yang berpotensi untuk dihadapi adalah bagaimana membentuk budaya sekolah yang baru dan berbeda dibandingkan dengan budaya sekolah sebelumnya. Apabila setiap individu dalam organisasi tersebut dapat menjalankan peran dan tanggung jawabnya dengan efektif, maka akan mendorong kinerja organisasi secara keseluruhan menjadi efektif. Dalam upaya menjalankan budaya sekolah, guru dituntut untuk dapat menjalankan tanggung jawab dan perannya dengan efektif.

Saring (2022, 27) mengungkapkan faktor-faktor yang mempengaruhi upaya penerapan budaya sekolah dengan maksimal, yaitu *solidarity* dan *sociability*. *Solidarity* adalah faktor yang berkaitan dengan adanya kesamaan anggota komunitas dalam hal konsep berpikir, bersikap, dan berperilaku. Sedangkan *sociability* berbicara mengenai perilaku yang ramah antara sesamanya. Dalam kedua faktor tersebut, guru dipanggil untuk ikut terlibat dalam menjalin *solidarity* dan *sociability* di lingkungan sekolah sehingga upaya penerapan budaya sekolah dapat berjalan dengan maksimal.

Aspek-aspek penentu terciptanya budaya sekolah tersebut dapat diimplementasikan dengan baik apabila setiap guru dapat memahami perannya dalam komunitas sekolah, menunjukkan kinerja yang baik dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya, memiliki kompetensi profesional, serta memiliki keterikatan (*engagement*) terhadap organisasi sekolah. Guru yang memiliki kompetensi yang baik dalam menjalankan perannya akan membawa dampak positif terhadap penerapan budaya sekolah yang pada akhirnya mampu menunjang tercapainya tujuan pendidikan dan terwujudnya visi serta misi sekolah.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan metode penelitian kualitatif dengan strategi penelitian studi kasus (*case study*). Morisan (2019, 130) mendefinisikan studi kasus sebagai teknik riset kualitatif yang dijalankan dengan menggunakan sebanyak mungkin sumber data untuk meneliti individu, kelompok, organisasi, atau peristiwa untuk memahami dan menjelaskan fenomena.

Penelitian ini dilakukan di Sekolah Kristen X Ambon yang terletak di Jalan Sultan Hasanuddin, kelurahan Hative Kecil, kota Ambon, provinsi Maluku. Penelitian berlangsung mulai dari bulan Januari hingga Mei 2024. Adapun responden/narasumber dalam penelitian ini adalah jajaran pemimpin yang terdiri dari dua kepala sekolah serta dua wakil kepala sekolah bidang kurikulum. Selain pemimpin sekolah, responden dalam penelitian ini juga mencakup 36 guru Sekolah Kristen X.

Berdasarkan karakteristik studi kasus, penelitian yang dilakukan ini merupakan studi kasus dengan karakteristik kasus sebagai fenomena kontemporer. Kasus yang menjadi objek penelitian merupakan fenomena yang saat ini sedang terjadi di sekolah Kristen X. Melalui studi kasus fenomena yang ada akan digali menggunakan *focus group discussion/FGD* sebagai metode pengumpulan data utama. Langkah selanjutnya adalah melakukan analisis terhadap transkrip FGD. Miles & Huberman dalam Sugiyono (2013, 246) mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Metode analisis yang digunakan dalam menganalisis hasil FGD dalam penelitian ini adalah metode analisis tematik. Najmah, et al (2023, 18) mendefinisikan analisis tematik sebagai proses bagi peneliti untuk mengidentifikasi, menganalisis, melaporkan data dalam bentuk tema atau pola berbentuk kesimpulan dan interpretasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam FGD yang dilaksanakan bersama team leader maupun tim guru Sekolah Kristen X, akan dilihat bagaimana setiap fokus penelitian tersebut berjalan di sekolah kristen X. FGD ini sendiri dilaksanakan dengan membahas empat aspek yang menjadi pokok bahasan utama berkaitan dengan perubahan organisasi, yaitu relational connectedness, relational dialogue, relational action, dan relational assessment and reflection yang dikenal dengan sebutan 4-R process of relational wellness, seperti yang dikemukakan oleh Lewis & Winkelman dalam Lewis, et al (2017, 84). Panduan pelaksanaan FGD tersebut serta pengkodean terhadap hasil FGD ditunjukkan dalam tabel 1 dan tabel 2 di bawah ini.

Tabel 1. Panduan pelaksanaan focus group discussion/FGD

No	<i>The 4-R Relational Wellness</i>	Pertanyaan Terkait
1	<i>Relational Connectedness</i>	What is and is not working for the school organizational change. • Can you think of the time when you have the most positive feelings about the school organizational change? • Do you have an experience when you feel discouraged about the change?

Sumber: Proposal Penelitian Idawati, L., Oh, Y.N., & Ullal, R.H., 2024

Tabel 1 (lanjutan)

		• From all the things that you have done, what is the action or response that you think is your best contribution to the school organizational change? • Do you have an experience when you think your behavior or response is not contributing to the change? • Do you agree that the school organizational change is necessary and why?
2	<i>Relational Dialogue</i>	Common dreams for the school's future. • What is your dream for this school, what do you dream it to be in 5, 10 years from now? • Do you think that the leaders' (teachers') dream for this school is the same with or different from yours?
3	<i>Relational Action</i>	Commitments to act to move closer to the dreamed future. • Can you think of something that you are willing to do – in your current position as teacher (leader) – that will help make this school move closer to your dreamed future of it? • Do you see any connection between your dream for the school and your dream for yourself in the future?
4	<i>Relational assessment and reflection</i>	Teacher engagement in the school organizational change. • In general, how do you assess teacher engagement in the school organizational change so far? • In what ways do you think your attitude, behavior, or action influence the current level of teacher engagement? • Is there anything that you would do differently to improve teacher engagement in the school organizational change?

Tabel 2. Pengkodean awal FGD pemimpin sekolah dan guru

No	Pertanyaan Terkait	Coding
1	What is and is not working for the school organizational change.	Fasilitas
		Budaya baru
		Rekan-rekan <i>leader</i>
		Tanggung jawab

Tabel 2 (lanjutan)

	Can you think of the time when you have the most positive feelings about the school organizational change?	Fasilitas; penampilan; kemampuan berbahasa Inggris.
		Teknologi; ruang kelas; tugas mengajar
		Rekan guru; murid; fasilitas
	Do you have an experience when you feel discouraged about the change?	Menghadapi <i>experienced teacher</i> .
		Budaya 3R
		Melakukan pendekatan kepada guru.
		Membangun budaya baru
		<i>Shalom community</i> yang belum terwujud.
		Waktu pengerjaan administrasi tidak efisien.
		Perubahan kebijakan.
		Keputusan kurang konsisten.
		Pimpinan yang belum reflektif.
		Koordinasi antar pimpinan sekolah tidak terjalin dengan baik.
		Kepemimpinan yang kurang.
	From all the things that you have done, what is the action or response that you think is your best contribution to the school organizational change?	Mendengarkan.
		Diskusi rutin.
		Meminta guru mengumpulkan <i>bindex</i>
		Mengajar dengan maksimal.
	Do you have an experience when you think your behavior or response is not contributing to the change?	<i>Pastoral care</i> belum maksimal
		Harus belajar-memimpin.
		Masukan tidak direspon
		Pemimpin perlu dibekali dengan maksimal.
		Usulan tidak diterima tanpa penjelasan.
		Masukan yang tidak dipertimbangkan.
	Do you agree that the school organizational change is necessary and why?	Organisasi semakin baik.
		<i>Culture</i> yang mau dibangun.
		Meningkatkan organisasi

2	Common dreams for the school's future. • What is your dream for this school, what do you dream it to be in 5, 10 years from now?	Menghidupi pendidikan Kristen lebih kuat.
		Menjadi berkat untuk kota.
		Kepemimpinan yang matang
		Menjadi rumah kedua.
		Adanya kontrol dari <i>head office</i> .

Tabel 2 (lanjutan)

	• Do you think that the leaders' (teachers') dream for this school is the same with or different from yours?	Menjadi komunitas shalom.
		Leader memiliki kerinduan yang sama.
		Memiliki keinginan yang sama.
		Berusaha menciptakan komunitas shalom.
		<i>Leader</i> memiliki kerinduan yang sama.
3	Commitments to act to move closer to the dreamed future. • Can you think of something that you are willing to do – in your current position as teacher (leader) – that will help make this school move closer to your dreamed future of it?	Mengadakan program BMW
		Perijinan SMA, membangun hubungan baik dengan setiap kedinasan, menjalin hubungan pihak eksternal.
		mengajar murid-murid dalam kelas dengan maksimal
		mendorong diri untuk terus belajar
		mempererat kesehatan para guru, saling memperhatikan satu sama lain.
		Membimbing anak-anak.
	• Do you see any connection between your dream for the school and your dream for yourself in the future?	Setiap orang harus berkontribusi
		Membangun komunitas shalom bersama murid dan guru.
4	Teacher engagement in the school organizational change. • In general, how do you assess teacher engagement in the school organizational change so far?	Guru punya hati
		Guru mengikuti apa yang sudah berjalan
		Guru-guru terlibat.
		Guru terlibat aktif dalam perubahan organisasi.
		Guru terlibat dalam perubahan melalui semangat dalam melayani dan kesungguhan dalam menjalankan peran.
	• In what ways do you think your attitude, behavior, or action influence the current level of teacher engagement?	Mendengarkan masukan
		Mengerjakan setiap bagian yang dipercayakan
		Saling mendorong serta memiliki kepedulian.
		Memberikan waktu yang cukup
		menunjukkan semangat dan sukacita.
	• Is there anything that you would do differently to improve teacher engagement in the school organizational	mendelegasikan dengan baik.
		Menggunakan sistem PIC <i>grade level</i> .
		mendorong guru-guru.

	change?	meningkatkan kemampuan berbahasa inggris
		Mengadakan <i>fellowship</i>
		Mengadakan <i>fellowship</i> yang terstruktur dan matang.

Setiap kode/coding yang ditemukan dalam pelaksanaan FGD di atas dianalisis dan dikelompokkan berdasarkan keterkaitan antara setiap kode untuk mendapatkan tema baru sehingga diperoleh tujuh tema baru yaitu gambaran sekolah, tantangan pertumbuhan sekolah, strategi pertumbuhan sekolah, pertumbuhan sekolah, visi/misi sekolah, budaya sekolah, serta peran dan tanggung jawab. Hasil konstruksi tema terhadap setiap kode yang ditemukan di atas dapat dilihat dalam tabel 3 di bawah ini.

Tabel 3 Konstruksi tema terhadap hasil pengkodean

Coding	Theme
Fasilitas	Gambaran sekolah
Budaya baru	
Rekan-rekan <i>leader</i>	
Penampilan Guru; kemampuan berbahasa Inggris	
Teknologi; ruang kelas; tugas mengajar	
Rekan guru; murid	
Menghadapi <i>experienced teacher</i>	Tantangan Pertumbuhan Sekolah
Melakukan pendekatan kepada guru	
<i>Pastoral care</i> belum maksimal	
Pemimpin perlu dibekali dengan maksimal.	
Harus belajar-memimpin	
<i>Shalom community</i> yang belum terwujud	
Waktu pengerjaan administrasi tidak efisien	
Perubahan kebijakan	
Keputusan kurang konsisten	
Pimpinan yang belum reflektif	
Koordinasi antar pimpinan sekolah tidak terjalin dengan baik	
Kepemimpinan yang kurang	
Masukan tidak direspon	
Usulan tidak diterima tanpa penjelasan.	
Masukan yang tidak dipertimbangkan.	
Mendengarkan	Strategi Pertumbuhan Sekolah
Diskusi rutin	
Terlibat lebih dalam	
Mengadakan <i>fellowship</i> yang terstruktur dan matang	
Mengadakan program BMW (<i>biblical manhood and womanhood</i>)	
Perizinan SMA, membangun hubungan baik dengan setiap kedinasan, menjalin hubungan dengan pihak eksternal	
Memberikan waktu yang cukup	
Menunjukkan semangat dan sukacita	

Tabel 3 (lanjutan)

Organisasi semakin baik	Pertumbuhan Sekolah
Membangun budaya baru	
Meningkatkan organisasi	
Adanya kontrol dari <i>head office</i>	
Menghidupi pendidikan Kristen lebih kuat	Visi/misi sekolah

Menjadi berkat untuk kota	
Kepemimpinan yang matang	
Menjadi rumah kedua	
Menjadi komunitas shalom	

Pembahasan

Pembahasan yang dilakukan berkaitan dengan enam hal yang menjadi fokus utama dari penelitian mengenai peran pemimpin dan keterlibatan guru dalam perubahan budaya sekolah ini. Pembahasan dilakukan berdasarkan analisis data yang telah dilakukan sebelumnya serta hasil temuan penelitian.

Perbedaan Budaya Sekolah dari Perspektif Pemimpin Sekolah dan Guru

Salah satu ciri yang menonjol dari Sekolah Kristen X adalah adanya tingkat kedisiplinan guru maupun murid. Setiap guru didorong untuk disiplin dalam memenuhi administrasi pembelajaran secara lengkap dan mengumpulkannya pada waktu yang telah ditentukan. Setiap administrasi pembelajaran tersebut disatukan dalam satu perangkat berupa bindex. Administrasi pembelajaran yang telah disatukan dalam bindex tersebut harus dikumpulkan setiap akhir bulan kepada bidang kurikulum atau CC/TT (curriculum coordinator/teacher trainer) untuk diperiksa sebelum mendapatkan persetujuan dari kepala sekolah.

Budaya sekolah selanjutnya adalah membentuk kelompok diskusi guru berdasarkan mata pelajaran atau level kelas yang diajar. Dalam setiap kelompok diskusi guru ini terdapat penanggung jawab kelompok/PIC grade level. Melalui kelompok diskusi guru ini pemimpin sekolah menyampaikan kebijakan maupun ekspektasi yang diharapkan terhadap setiap kebijakan tersebut untuk diteruskan kepada setiap guru yang menjadi anggota dari setiap kelompok diskusi guru. Di sisi lain, kelompok diskusi guru ini juga menjadi wadah bagi guru untuk menyampaikan masukan maupun hal-hal yang perlu menjadi perhatian dari perspektif guru. Melalui kelompok diskusi ini diharapkan komunikasi antara pemimpin sekolah dan guru dapat terjalin dengan baik.

Pengembangan profesionalitas guru juga menjadi hal yang diperhatikan oleh sekolah. Guru-guru didorong untuk terus mengembangkan kemampuan dirinya, baik kemampuan pedagogi maupun pengembangan diri. Guru didorong untuk terus meningkatkan kemampuan diri, baik melalui pelaksanaan PD (professional development) yang diselenggarakan oleh sekolah setiap minggu, maupun secara mandiri. Salah satu pengembangan diri yang diharapkan dapat terus didorong oleh guru adalah kemampuan bahasa asing yang baik, khususnya bahasa Inggris. TL-WT menyampaikan bahwa untuk memfasilitasi hal tersebut, sekolah menyediakan dukungan baik melalui kerjasama dengan pihak eksternal maupun melalui program bersama guru-guru bahasa Inggris yang mengajar di sekolah Kristen X. Hal ini tentu menjadi hal yang positif demi mengembangkan kompetensi para guru.

Peran Pemimpin Sekolah dalam Proses Adaptasi Guru Terhadap Budaya Sekolah Kristen X

Berdasarkan hasil konstruksi tema, baik pemimpin sekolah maupun guru mengemukakan peran pemimpin sekolah yang cukup besar dalam mendampingi guru pada masa adaptasi terhadap budaya sekolah yang baru. Peran pemimpin yang dirasakan salah satunya adalah memastikan setiap guru menghidupi budaya 3R (respect, responsibility, readiness). Peran pemimpin sekolah juga terlihat melalui kehadiran pemimpin untuk mendengarkan pergumulan guru. Upaya untuk mendengarkan guru juga dilakukan khususnya oleh CC/TT (curriculum coordinator/teacher trainer) yang banyak memberikan waktu untuk mendengarkan masukan dan pandangan guru berkaitan dengan agenda kurikulum yang harus dikerjakan dan dijalankan.

Penelusuran selanjutnya terhadap hasil konstruksi tema menemukan adanya peran

pemimpin sekolah dalam proses adaptasi guru. Dalam tema budaya sekolah ditemukan adanya peran pemimpin yang besar dalam masa adaptasi guru seperti menyediakan tools berupa bindex untuk memudahkan guru dalam melengkapi administrasi pembelajaran dan mengumpulkannya tepat waktu, membuat kebijakan PIC grade level untuk memudahkan alur komunikasi antara pemimpin sekolah dan guru, menjalin kerjasama dengan pihak eksternal untuk memberikan enrichment bahasa Inggris kepada guru, serta memberikan kepercayaan kepada guru untuk menjalankan beberapa program sekolah.

Keterlibatan Guru dalam Proses Membangun Budaya Sekolah Kristen X

Melalui konstruksi tema yang telah dilakukan sebelumnya, keterlibatan guru dalam perubahan budaya di Sekolah Kristen X dapat terlihat terutama dalam kode yang muncul seperti guru punya hati, guru mengikuti apa yang sudah berjalan, guru terlibat dalam perubahan melalui semangat dalam melayani dan kesungguhan dalam menjalankan peran, serta guru berusaha untuk terus mengembangkan kompetensi diri. Setiap kode tersebut merupakan wujud nyata dari keterlibatan guru dalam proses perubahan budaya sekolah.

Guru menjalankan peran dan tanggung jawabnya dengan baik dalam kegiatan pembelajaran. Peran dan tanggung jawab tersebut terlihat dari kegiatan pembelajaran yang dilakukan, pendampingan bagi pertumbuhan murid di kelas masing-masing, pengumpulan perangkat pembelajaran yang lengkap dan tepat waktu melalui bindex, serta saling memberi masukan kepada pemimpin sekolah terhadap kebijakan-kebijakan sekolah, yang dalam pandangan guru perlu dikaji lebih dalam. Hal ini dilakukan dengan semangat untuk membawa sekolah tetap berada di jalur yang tepat dalam menjalankan visi dan misi sekolah, karena baik pemimpin maupun guru memiliki mimpi dan harapan yang sama untuk masa depan sekolah yaitu dapat menjadi berkat bagi masyarakat yang lebih luas.

Dalam upaya pengembangan diri, guru menyadari sepenuhnya bahwa adanya tuntutan untuk terus belajar dan meningkatkan kompetensi diri. Melalui hal tersebut, guru secara sadar berupaya untuk meningkatkan kemampuan dirinya, baik secara pedagogi maupun pertumbuhan profesional. Selain itu juga adanya upaya yang dilakukan secara sadar oleh guru untuk terus meningkatkan kompetensi berbahasa Inggris sebagai ekspektasi yang diharapkan oleh sekolah. Adanya kesadaran guru untuk meningkatkan sumber daya guru melalui proses belajar yang dilakukan terus menerus demi membangun sekolah yang lebih baik merupakan cerminan dari guru yang menjadi teladan bagi murid untuk terus belajar. Hal ini menjadi penting karena seorang guru Kristen harus dapat menjadi teladan bagi murid dalam sepanjang kehidupannya. Tung (2015, 94) mendefinisikan guru Kristen sebagai seorang guru yang telah lahir baru dalam Kristus. Hanya guru yang telah lahir baru yang dapat menjadi teladan dan saluran kasih anugerah Tuhan kepada orang lain karena ia sendiri telah merasakan dan mengalami kasih anugerah tersebut terlebih dahulu.

Tantangan Pemimpin Sekolah dan Guru dalam Membangun Budaya Sekolah Kristen X

Dalam upaya membangun budaya sekolah yang baru, pemimpin sekolah dan guru menemui tantangan yang tidak mudah. Tantangan tersebut terutama terlihat melalui kode yang muncul pada pengkodean awal seperti menghadapi experienced teacher, pastoral care yang belum berjalan dengan maksimal, pemimpin yang perlu dibekali dengan maksimal, serta pemimpin sekolah yang masih terus belajar sekaligus memimpin di waktu yang bersamaan. Selain itu, dalam perspektif yang berbeda, guru merasakan bahwa waktu pengerjaan administrasi pembelajaran kurang efisien, koordinasi antar pemimpin sekolah tidak terjalin dengan baik sehingga mengakibatkan pengambilan kebijakan yang kurang konsisten, serta masukan dan usulan dari guru yang tidak direspon/tidak diterima tanpa adanya penjelasan.

Tantangan tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Gunawan, et al (2022, 164) yang menyimpulkan bahwa model kepemimpinan ‘melayani’ dan ‘spiritualitas’

memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap employee engagement baik secara bersama-sama maupun secara sendiri-sendiri. Dalam konteks penelitian ini, respon yang diberikan pemimpin sekolah terhadap setiap masukan yang diberikan guru memberikan pengaruh yang signifikan terhadap keterlibatan guru dalam perubahan budaya sekolah.

Harapan Terhadap Peran Pemimpin dalam Proses Perubahan Budaya Sekolah

Berdasarkan hasil konstruksi tema yang dilakukan, ditemukan bahwa implementasi visi dan misi sekolah salah satunya terwujud dalam bentuk sekolah yang menjadi komunitas shalom, sekolah sebagai rumah kedua bagi komunitasnya, serta sekolah yang mampu menjadi berkat bagi komunitas yang lebih luas lagi. Pemimpin sekolah diharapkan dapat membuat kebijakan maupun program yang dapat membawa sekolah mencapai visi dan misinya.

Dalam tema tantangan pertumbuhan sekolah, terlihat adanya harapan terhadap pemimpin sekolah yang perlu menjadi perhatian bersama dalam mendampingi guru di masa adaptasi. Sebelum memutuskan sebuah kebijakan, pemimpin sekolah diharapkan memikirkan secara matang sehingga dapat mengurangi adanya perubahan kebijakan yang terjadi secara cepat sehingga menimbulkan kesan bahwa koordinasi antar pemimpin sekolah berjalan kurang lancar. Di samping itu, pemimpin sekolah juga diharapkan dapat lebih terbuka untuk mendengarkan masukan dari guru sebagai bagian integral dari organisasi sekolah, meskipun tidak semua masukan tersebut dapat menjadi sebuah kebijakan baru. Harapan terhadap peran pemimpin sekolah tersebut menjadi hal yang mendasari kerinduan komunitas sekolah untuk mewujudkan sekolah sebagai komunitas shalom dan menjadi rumah kedua bagi anggota komunitasnya.

Harapan Terhadap Keterlibatan Guru dalam Proses Perubahan Budaya Sekolah

Dalam tema peran dan tanggung jawab ditemukan adanya dorongan untuk ikut terlibat dan berkontribusi dalam perubahan budaya sekolah dan menjalankan kebijakan yang ditetapkan. Diantara sesama guru juga diharapkan untuk terus saling mendukung dan mendorong serta memiliki kepedulian satu sama lain. Guru-guru juga didorong agar tetap memiliki keinginan untuk terus belajar demi pengembangan profesional guru.

Selain hal-hal tersebut, guru juga diharapkan untuk lebih proaktif lagi dalam mengimplementasikan budaya sekolah yang baru melalui wadah yang telah disediakan oleh sekolah. Pembentukan kelompok diskusi guru merupakan salah satu wadah yang dibuat untuk memfasilitasi guru agar terlibat lebih jauh dalam perubahan budaya sekolah. Oleh karena itu, setiap guru didorong untuk dapat memaksimalkan kelompok diskusi tersebut. Guru-guru juga didorong untuk terus meningkatkan penguasaan bahasa Inggris melalui sarana yang akan disediakan oleh sekolah maupun dengan memanfaatkan fasilitas sekolah. Selain itu, guru juga diharapkan untuk terus meningkatkan kedisiplinan dalam administrasi pembelajaran melalui bindex. Melalui setiap sarana yang telah dibuat tersebut, diharapkan agar guru dapat semakin terlibat dalam perubahan budaya sekolah sehingga dapat membawa kemajuan bagi sekolah untuk menjalankan visi dan misi sekolah.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh kesimpulan bahwa (1) terdapat perbedaan yang signifikan antara budaya sekolah kristen X dan sekolah sebelumnya, meskipun kedua sekolah tersebut berada dalam naungan yayasan pendidikan yang sama serta memiliki kesamaan visi dan misi sekolah; (2) pemimpin sekolah kristen X berperan dalam perubahan budaya sekolah terutama dalam proses adaptasi guru. Peran pemimpin sekolah dituangkan melalui berbagai kebijakan yang diambil; (3) keterlibatan guru dalam perubahan budaya sekolah terus mengalami pertumbuhan terutama terlihat dalam beberapa hal seperti menjalankan peran dan tanggung jawab dengan maksimal, meningkatkan kedisiplinan, serta terus memacu diri untuk belajar dan memperlengkapi diri; (4) perubahan budaya sekolah

kristen X memiliki tantangan yang besar. Oleh karena itu perlu upaya dan kerja sama dari berbagai pihak termasuk pemimpin sekolah dan guru untuk menghadapi setiap tantangan perubahan budaya sekolah; (5) terdapat harapan terhadap pemimpin sekolah dalam perubahan budaya sekolah melalui setiap kebijakan dan program-program sekolah yang dikerjakan; (6) terdapat harapan bagi guru dalam perubahan budaya sekolah, terutama dalam peningkatan kompetensi pedagogi maupun profesional sebagai guru pembelajar.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, terdapat beberapa saran yang dapat diberikan untuk pengembangan penelitian ini selanjutnya. Saran-saran tersebut antara lain: (1) menyediakan waktu yang lebih panjang untuk melakukan penelitian kualitatif agar dapat menggali informasi dan memperoleh data dengan lebih mendalam sehingga menghasilkan analisis yang lebih tajam; (2) memperluas cakupan penelitian kepada stakeholder terkait seperti kantor pusat/head office untuk melihat peran kantor pusat dan implikasinya terhadap permasalahan yang muncul di unit sekolah; (3) melakukan penelitian kuantitatif terhadap topik penelitian yang sama agar dapat mengukur setiap variabel penelitian dengan lebih jelas dan tajam melalui perhitungan statistika.

DAFTAR PUSTAKA

- Berkhof, Luis, dan Cornelius Van Til. Dasar Pendidikan Kristen. Surabaya: Penerbit Momentum. 2012.
- Beycioglu & Kondakci. "Organizational Change in School." *ECNU Review of Education* 4, no 4 (2021): 788-807.
- Brummelen, Harro Van. *Berjalan Bersama Tuhan di Dalam Kelas*: Edisi Ketiga. Surabaya: Association of Christian School International – Indonesia. 2015.
- Fansuri, Eep Saeful Rojab, dan Talina. *Kepemimpinan Organisasi dan Perilakunya*. Bandung: Alqaprint Jatinangor, 2020.
- Gunawan, Adriani, Ahmad H. Sutawijaya, & Indrawan. "Korelasi Servant Leadership, Spiritualitas Tempat Kerja, dan Employee Engagement di Fakultas Liberal Arts Universitas X." *Polyglot: Jurnal Ilmiah* 18, no. 1 (2022): 151-168.
- Hubbart, Jason A. "Organizational Change: The Challenge of Change Aversion." *Administrative Science* 13, (2023): 162.
- Kusworo. *Manajemen Konflik dan Perubahan dalam Organisasi*. Bandung: Alqaprint Jatinangor. 2022.
- Lewis, R.E., et al. *Lifescaping Project: Action Research and Appreciative Inquiry in San Francisco Bay Area Schools*. Ohio: Taos Institute publications. 2017.
- Maarif, M.S., & Lindawati Kartika. *Manajemen Perubahan & Inovasi: Upaya Meningkatkan Daya Saing Organisasi*. Bogor: IPB Press. 2017.
- Morisan. *Riset Kualitatif*. Jakarta: Prenadamedia Group. 2019.
- Najma, Namira Adeliani, Citra A.S., Azmiya R.Z. *Analisis Tematik pada Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Penerbit Salemba Medika. 2023.
- Purnomo & Tung. "The Effect Of Servant Leadership, Emotional Intelligence, And Life Purpose On Organizational Citizenship Behavior In Xyz Early Childhood." *Polyglot: Jurnal Ilmiah* 18, no. 1 (2022): 114-132.
- Sagala, H. Syaiful. *Memahami Organisasi Pendidikan: Budaya dan Reinventing Organisasi Pendidikan*. Jakarta: Kencana, 2016.
- Saring. *Peningkatan Kinerja Guru*. Malang: MNC Publishing. 2022.
- Subagia & Hidayat. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah, Dan Motivasi Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan" *Polyglot: Jurnal Ilmiah* 17, no.1 (2021): 49-66.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta. 2013.
- Suwandono, Yusup, dan Vivie Vijaya Laksmi. *Manajemen Perubahan Menuju Organisasi Berkinerja Tinggi*. Yogyakarta: Deepublish, 2019.
- Tung, K.Y. *Filsafat Pendidikan Kristen*. Yogyakarta: Penerbit ANDI. 2013.
- Tung, K.Y. *Menuju Sekolah Kristen Impian Masa Kini*. Yogyakarta: Penerbit ANDI. 2015.

Wolterstorff, Nicholas P. *Mendidik untuk Kehidupan: Refleksi mengenai Pengajaran dan Pembelajaran Kristen*. Surabaya: Penerbit Momentum. 2010.