



## Peran Kepemimpinan Adaptif terhadap Pengembangan Budaya Organisasi Serta Komitmen Organisasi

Maria Tifany Yonasta<sup>1</sup>, Khoe Yao Tung<sup>2</sup>

<sup>1</sup>SD YPJ Kuala Kencana, <sup>2</sup>Universitas Pelita Harapan, Indonesia

E-mail: [myonasta@gmail.com](mailto:myonasta@gmail.com)

Article Info	Abstract
<b>Article History</b> Received: 2024-07-22 Revised: 2024-08-19 Published: 2024-09-03  <b>Keywords:</b> <i>Adaptive Leadership;</i> <i>Organizational Culture;</i> <i>Organizational Commitment;</i> <i>Rural School.</i>	Schools in rural areas have their own challenges and attractions that have an impact on the commitment of teachers to continue teaching in these places. Organizational culture plays an important role in the sustainability of schools with teachers from different cultural and educational backgrounds. This study aims to describe and identify the role of adaptive leadership in building organizational culture and sustaining teacher commitment, and to analyse the challenges faced by leaders in implementing adaptive leadership. This study used qualitative research with a case study approach involving 13 participants from Yapelin Ob Anggen School. Data was collected through the process of distributing questionnaires and in-depth interviews, and then the data was analysed using the three steps of data analysis according to Miles and Huberman. The results of this study show that leaders create a supportive organizational climate to build organizational culture and then build a positive organizational culture to increase teachers' organizational commitment.

Artikel Info	Abstrak
<b>Sejarah Artikel</b> Diterima: 2024-07-22 Direvisi: 2024-08-19 Dipublikasi: 2024-09-03  <b>Kata kunci:</b> <i>Kepemimpinan Adaptif;</i> <i>Budaya Organisasi;</i> <i>Komitmen Organisasi;</i> <i>Sekolah Pedalaman.</i>	Sekolah di area pedalaman memiliki tantangan serta daya tarik tersendiri yang memengaruhi komitmen para guru untuk tetap mengajar di lokasi tersebut. Budaya organisasi memiliki peranan yang penting bagi kelangsungan sekolah yang memiliki guru dengan latar budaya dan pendidikan yang berbeda-beda. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan serta mengidentifikasi peran kepemimpinan adaptif dalam membangun budaya organisasi serta mempertahankan komitmen para guru, serta menganalisis tantangan pemimpin dalam menerapkan kepemimpinan adaptif. Penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus digunakan dalam penelitian ini dengan melibatkan 13 partisipan dari Sekolah Yapelin Ob Anggen. Data didapatkan melalui proses pembagian kuesioner serta wawancara mendalam kemudian data dianalisis menggunakan tiga langkah analisis data menurut Miles dan Huberman. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pemimpin membentuk iklim organisasi yang mendukung ( <i>supportive organizational climate</i> ) untuk membangun budaya organisasi kemudian membangun budaya organisasi yang positif untuk meningkatkan komitmen organisasi para guru.

### I. PENDAHULUAN

Pendidikan adalah sebuah proses komprehensif yang melibatkan perolehan pengetahuan, keterampilan, nilai, keyakinan, dan kebiasaan melalui berbagai metode seperti pengajaran, pelatihan, serta diskusi dengan berbagai tujuan seperti pengembangan pemikiran kritis, kecerdasan emosional, keterampilan sosial, dan keterampilan fisik. Selain itu, menurut Fu dan Wang (2020, 70), pendidikan berperan dalam mengembangkan keunikan, potensi, dan kebebasan individu, sementara Meyer dan Norman (2019, 35) menyatakan bahwa pendidikan bertujuan untuk membekali individu dengan pengetahuan, nilai moral, keterampilan interdisipliner dan karakter kepemimpinan untuk menghadapi tantangan masyarakat secara efektif. Dari semua proses belajar yang terjadi,

pendidikan mengarah pada satu tujuan, yaitu melatih generasi muda agar siap memasuki pasar tenaga kerja (Busemeyer and Guillaud 2023, 123). Dengan kata lain, pendidikan merupakan proses belajar yang bertujuan memperlengkapi individu untuk memberikan kontribusi yang positif bagi masyarakat.

Kualitas pendidikan tidak terlepas dari peran para pemimpin organisasi sekolah beserta guru yang terlibat di dalamnya. Pemimpin sekolah berperan penting terhadap keberlangsungan sekolah. Menurut Wong dan Ng (2021, 250), para pemimpin sekolah berperan dalam menciptakan lingkungan sekolah yang kondusif, membentuk kebiasaan baik, menyediakan ilmu pengetahuan yang terkini, serta memperkenalkan masalah sosial, ekonomi, serta lingkungan kepada peserta didik dengan tujuan mempersiapkan mereka

untuk menghadapi tantangan masa depan. Day, Sammons, dan Gorgen (2020, 6) memiliki pendapat yang serupa mengenai peran pemimpin sekolah yaitu menetapkan arah, menumbuhkan budaya sekolah dan praktik organisasi yang positif, kegiatan belajar yang efektif, meningkatkan profesionalisme guru dan sekolah, meningkatkan motivasi dan komitmen staf, serta memimpin tim dalam menghadapi tantangan. Budaya organisasi memengaruhi kinerja sekolah dengan mengarahkan perilaku, membina standar etika, menciptakan lingkungan yang mendukung, meningkatkan prestasi siswa, dan memperkuat komitmen organisasional (Lubis and Hanum 2020, 89). Penelitian yang dilakukan oleh Atasoy (2020, 258) menunjukkan bahwa budaya organisasi sekolah secara signifikan mempengaruhi berbagai aspek kinerja, termasuk prestasi siswa, motivasi guru, komitmen, tingkat pergantian guru, dan adaptasi organisasi. Dalam penelitian lain, disimpulkan bahwa terdapat dampak signifikan dari adanya budaya organisasi yang kuat terhadap kinerja guru yang akhirnya berdampak pada hasil belajar siswa. Budaya organisasi yang bersifat suportif mampu meningkatkan motivasi, kreativitas, inovasi serta komitmen guru sehingga dapat meningkatkan hasil belajar siswa (Amtu, et al. 2020, 897).

Sebagai sebuah organisasi pendidikan, beberapa tantangan dihadapi oleh Sekolah Yapelin Ob Anggen (Sekolah OA) yang merupakan sekolah Kristen terletak di Provinsi Papua Pegunungan. Tantangan pertama adalah keberagaman latar belakang para guru Sekolah OA yang berasal dari 17 suku berpotensi menyebabkan konflik dalam organisasi karena memiliki nilai budaya yang bermacam-macam sehingga muncul sikap mudah curiga, mudah tersinggung, perspektif negatif terhadap suku lain, serta penghargaan terhadap diri sendiri dan orang lain yang kurang. Selain keberagaman suku, keberagaman kompetensi guru menjadi tantangan dalam mengajar serta proses adaptasi dengan dinamika dalam organisasi. Berdasarkan data yang diperoleh dari Sekolah OA, masih banyak guru yang membutuhkan pendampingan dan pelatihan untuk mendukung kompetensi mengajar mereka karena tidak memiliki latar belakang pendidikan dan pengalaman yang sesuai. Tidak hanya mendidik siswa, namun para pemimpin juga perlu memberikan pengembangan profesional secara intensif dan juga berkelanjutan kepada para guru.

Lokasi Sekolah OA yang berada di area terpencil menimbulkan beberapa kendala seperti

keterbatasan infrastruktur, kelancaran pengadaan logistik serta terganggunya keamanan guru. Keterbatasan infrastruktur tersebut berdampak pada ketersediaan fasilitas-fasilitas umum yang kurang mendukung kualitas hidup para guru, seperti fasilitas kesehatan yang standar, pusat perbelanjaan yang lengkap untuk memenuhi kebutuhan hidup, maupun sarana rekreasi. Situasi ini diperburuk dengan sering adanya pemblokiran jalan oleh masyarakat lokal karena masalah politik (Polda Papua 2022), tindak kriminal (Karouw 2023) (Admin TNI AD n.d.), maupun kecelakaan lalu lintas (Naftali 2022) yang mengakibatkan tersendatnya pengadaan logistik serta terganggunya kenyamanan masyarakat dalam beraktivitas. Setiap tantangan yang telah dijabarkan sebelumnya menyebabkan tingkat turnover guru yang tinggi. Beberapa guru yang datang karena sedang menyelesaikan kewajiban dari kampus cenderung tidak melanjutkan kontrak mengajar di Sekolah OA. Berdasarkan data sekolah selama tiga tahun terakhir, tercatat adanya peningkatan jumlah guru yang telah mengundurkan diri. Komitmen guru terhadap organisasi Sekolah OA menjadi kekhawatiran pemimpin dalam menjaga keberlangsungan organisasi.

**Tabel 1.** Jumlah guru yang mengundurkan diri dalam tiga tahun terakhir

Tahun	Jumlah Guru yang Mengundurkan Diri
2020	4 orang
2021	9 orang
2022	14 orang

Berdasarkan dari setiap tantangan tersebut, dibutuhkan kepemimpinan adaptif pemimpin dalam mengatasi setiap kendala yang terjadi dalam organisasi Sekolah OA. Penelitian ini memiliki tujuan untuk memahami tantangan seorang pemimpin Sekolah OA dalam menerapkan kepemimpinan adaptif, mengkaji peran kepemimpinan adaptif dalam mengembangkan budaya organisasi Sekolah OA serta memahami peran kepemimpinan adaptif dalam meningkatkan komitmen organisasi guru Sekolah OA. Heifetz (1994, 22) menjabarkan kepemimpinan adaptif sebagai proses yang menekankan kepada pentingnya menghadapi serta menyelesaikan konflik, menggerakkan anggota organisasi untuk menyelesaikan tantangan yang kompleks melalui pembelajaran, perubahan nilai, kepercayaan, serta perilaku. Kepemimpinan adaptif membantu anggota

organisasi dalam mengeksplorasi serta mengubah nilai yang mereka anut. Kepemimpinan adaptif merupakan praktik memobilisasi manusia agar mampu menghadapi tantangan berat dan mampu bertahan (Heifetz, Grashow and Linsky 2009, 14). Northouse (2018, 393) mengaitkan kepemimpinan adaptif dengan usaha pemimpin dalam membantu anggota organisasi dalam beradaptasi dengan tantangan yang mereka hadapi, menyesuaikan diri dengan keadaan baru atau perubahan.

Northouse (2018, 398-400) menjabarkan tiga jenis tantangan situasional yaitu tantangan teknis, tantangan adaptif, dan tantangan yang merupakan kombinasi dari keduanya. Tantangan teknis merupakan masalah dalam organisasi yang dalam diatasi dengan prosedur organisasi yang ada. Tantangan teknis mengacu pada masalah yang dapat diatasi dengan pengetahuan dan prosedur yang ada pada organisasi (Heifetz and Laurie 2001, 131-132). Tantangan adaptif merupakan masalah yang tidak mudah diidentifikasi dan sulit diselesaikan dengan otoritas, keahlian, pengetahuan, atau menggunakan prosedur yang ada pada organisasi (Northouse 2018, 400). Tantangan yang ketiga merupakan perpaduan antara tantangan situasional dengan tantangan adaptif. Tantangan ini memiliki masalah yang jelas, namun masih memerlukan proses belajar untuk solusinya serta memerlukan keterlibatan pemimpin dan pemangku kepentingan (Jayan, Bing and Musa 2016, 541).

Schein (2004, 17) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar yang dikembangkan bersama oleh sebuah kelompok serta telah berhasil digunakan dalam menyelesaikan masalah internal maupun eksternal sehingga diajarkan kepada para anggota baru sebagai panduan untuk memahami cara berpikir, melihat, merasakan, serta menghadapi hal yang berkaitan dengan masalah tersebut. Hal tersebut selaras dengan pemikiran Ivancevich, Konopaske, dan Matteson (2014, 38) yang mengartikan budaya organisasi sebagai apa yang dilihat anggota dan bagaimana pandangan tersebut menciptakan pola kepercayaan, nilai, serta ekspektasi. Budaya organisasi juga merupakan pengetahuan sosial bersama dalam sebuah organisasi yang meliputi aturan, norma, dan nilai yang menjadi pembentuk perilaku dan sikap anggotanya (Colquitt, LePine and Wesson 2018, 512). Dengan kata lain, budaya organisasi memberikan panduan untuk setiap anggota

organisasi memahami dan menjalankan nilai-nilai yang dianut bersama.

Terdapat tiga tingkatan budaya organisasi yang mencerminkan kedalaman dari keyakinan, nilai, norma, serta perilaku yang dimiliki oleh anggota organisasi, yaitu artefak (*artifacts*), asumsi dasar (*underlying assumptions*) dan nilai yang dianut (*espoused beliefs and values*) (Schein 2004, 25-37). Artefak merupakan tingkatan yang paling terlihat, dapat diamati, dan dapat dirasakan secara langsung oleh individu yang berada di dalam maupun luar organisasi, seperti lingkungan fisik, bahasa, teknologi, produk, aturan, prosedus, serta ritual yang dilaksanakan. Keyakinan dan nilai yang dianut terlihat dari nilai serta aturan perilaku yang diutarakan secara eksplisit, seperti pernyataan misi, tujuan, dan strategi yang berfungsi sebagai pemandu perilaku bagi para anggota organisasi. Asumsi dasar merupakan keyakinan yang dalam tertanam dalam organisasi timbul dari keberhasilan yang berulang dari pengimplementasian nilai.

Komitmen organisasi merupakan keterikatan psikologis serta kesetiaan yang dimiliki karyawan terhadap organisasinya (Afshari, et al. 2020, 775-776). Komitmen organisasi membuat karyawan memiliki keinginan untuk melakukan usaha terbaik bagi organisasi, menerima tujuan dan nilai organisasi, serta keinginan untuk terus menjadi bagian dari organisasi (Herrera and Heras-Rosas 2021, 2). Menurut Azzam dan Harsono (2021, 1373), komitmen organisasi mengarah pada keterikatan psikologis karyawan terhadap organisasi mereka. Menurut Ivancevich, Konopaske, dan Matteson (2014, 188), komitmen organisasi melibatkan tiga sikap utama, yaitu rasa identifikasi dengan tujuan organisasi, keterlibatan dalam organisasi, serta rasa loyal kepada organisasi. Semakin tinggi komitmen yang dimiliki karyawan, maka semakin rendah perilaku penarikan diri sedangkan perilaku penarikan diri karyawan akan semakin tinggi ketika komitmen terhadap organisasi mengalami penurunan.

## II. METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam menjalankan penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Metode kualitatif memberikan ruang bagi peneliti untuk mengeksplorasi serta memahami kompleksitas masalah dari berbagai sudut pandang, konteks, nilai, serta budaya. Creswell (2009, 22) menjabarkan bahwa metode ini digunakan untuk menyelidiki dan memahami bagaimana individu

atau kelompok memberikan makna terhadap masalah sosial atau manusia tertentu. Cropley (2022, 18) menjabarkan bahwa tujuan dari penelitian kualitatif adalah untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai sebuah peristiwa dengan mengambil persepsi dari sudut pandang orang yang mengalaminya.

Pendekatan studi kasus melibatkan analisis mendalam terhadap sebuah peristiwa, situasi, serta unit sosial tertentu dengan waktu yang ditentukan. Fokus dari studi kasus adalah investigasi terhadap fenomena dalam kehidupan nyata dengan menggunakan berbagai sumber data untuk mencapai pemahaman yang mendalam (Schoch 2019). Creswell (2009, 115) menjelaskan bahwa pendekatan studi kasus mengungkapkan dinamika dalam sebuah konteks yang mampu memberikan wawasan mendalam tentang subjek yang diamati.

Penelitian ini dilaksanakan di Sekolah Yapelin Ob Anggen (Sekolah OA) yang berada di Provinsi Papua Pegunungan. Subjek penelitian ini berfokus pada direktur Sekolah OA. Data dikumpulkan dengan teknik kuesioner dan wawancara semi terstruktur. Wawancara dikumpulkan dari 13 partisipan yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling atau yang disebut juga judgement sampling. Menurut Husband (2020, 8), wawancara semi-terstruktur ialah metode interaksi yang dilakukan oleh pewawancara dengan menggunakan panduan serangkaian pertanyaan yang telah ditentukan sebelumnya. Data dalam penelitian ini dianalisis menggunakan tiga tahapan analisis data menurut Miles dan Huberman (1994, 12) yang melibatkan proses reduksi data (kondensasi), penyajian data, serta penarikan kesimpulan. Untuk mengecek keabsahan data, triangulasi sumber digunakan, yaitu dengan membandingkan perspektif masing-masing partisipan wawancara.

Wawancara dilaksanakan pada bulan April 2024, ketika Sekolah OA sedang mengadakan pelatihan di kampus Bokondini yang dihadiri oleh semua guru termasuk dari kampus Eragayam dan Dogobak. Peneliti mengajukan beberapa pertanyaan yang telah disiapkan namun juga melakukan modifikasi pertanyaan untuk menggali makna yang lebih mendalam.

### III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari hasil analisis data wawancara diperoleh gambaran mengenai bagaimana pemimpin Sekolah OA menerapkan kepemimpinan adaptifnya dalam mengembangkan budaya organisasi serta komitmen organisasi Sekolah OA.

Pembentukan budaya organisasi Sekolah OA dipengaruhi oleh pengalaman yang dirasakan oleh guru dan kepala sekolah sebagai bagian dari organisasi. Perasaan positif sebagai bagian dari organisasi membangun identifikasi diri para anggota terhadap organisasi. Terdapat kata kunci yang mirip, yaitu bagian dari tubuh, tim, keluarga, dan komunitas. Para tim manajemen merasa bahwa Sekolah OA merupakan sebuah komunitas bagi mereka. Di dalam komunitas tersebut, para pemimpin memiliki perasaan yang positif, seperti aman, senang, dan nyaman berada dalam organisasi ini. Karena mereka mengidentifikasi diri sebagai bagian dari tim serta memiliki perasaan yang baik terhadap organisasi, maka hal tersebut membuat mereka membuka diri untuk belajar beradaptasi dengan konteks organisasi, menerima satu sama lain, serta mendukung pertumbuhan rekan kerja.

Penuturan partisipan memiliki kemiripan dalam melihat Sekolah OA sebagai komunitas yang baik bagi mereka serta memberikan perasaan yang positif. Partisipan memiliki perasaan dihargai oleh pemimpin yang bisa melihat potensi terbaik dalam diri mereka. Pemimpin melibatkan para anggota serta memberikan kepercayaan penuh kepada mereka untuk mengampu tanggung jawab formal dalam organisasi. Perlakuan tersebut membuat anggota organisasi merasa dihargai. Northouse (2019, 408) menjelaskan bahwa *giving work back to the people* berarti pemimpin memberikan kesempatan bagi pengikutnya untuk menggunakan potensi yang ia miliki untuk mengambil keputusan dalam memecahkan masalah secara mandiri. Direktur Sekolah OA mengidentifikasi potensi yang dimiliki pengikutnya serta memotivasi agar pengikut tersebut mampu "berdiri sendiri" dalam menghadapi tantangan.

Dari analisis data wawancara, terdapat tiga nilai utama yang ditanamkan pemimpin Sekolah OA, yaitu *empowering family* (penguatan keluarga), *unity in diversity* (persatuan dalam keragaman), serta nilai *grace and growth community* (komunitas anugerah dan bertumbuh). Setiap nilai yang ditanamkan merupakan nilai yang dibutuhkan Sekolah OA yang merupakan organisasi yang sedang berkembang. Nilai-nilai tersebut dibangun dari visi organisasi yang menjadi panduan dalam menjalankan organisasi. Nilai mengenai keluarga merupakan salah satu nilai yang menjadi fokus utama dari Sekolah OA. "*Because family empowerment is one of our highest values.*" Satu kalimat mendalam yang disampaikan oleh

direktur sekolah OA menunjukkan nilai utama yang ia fokuskan. Dalam teori Robbins dan Judge (2013) dijelaskan bahwa awal terbentuknya budaya organisasi adalah filosofi yang dimiliki oleh pendiri organisasi. Nilai memperkuat keluarga yang dipegang oleh direktur mampu mencapai asumsi dasar para guru, karena sudah menjadi nilai yang mereka resapi secara mandalam. Keyakinan bersama yang dimiliki Sekolah OA adalah kesuksesan pendidikan dimulai dari proses belajar dalam keluarga. Nilai memperkuat keluarga tersebut benar-benar diterapkan dalam organisasi Sekolah OA.

Dalam menghadapi keberagaman latar belakang para guru, pemimpin menanamkan nilai untuk mengikat setiap anggota organisasi secara emosional, yaitu nilai kesatuan dalam perbedaan (*unity in diversity*). Para guru menyadari bahwa untuk menyatukan semua anggota dengan latar budaya masing-masing merupakan hal yang tidak mudah. Perlu ada proses adaptasi dan proses belajar yang diikuti oleh setiap elemen sekolah. Persatuan dapat terwujud ketika masing-masing individu. Nilai *unity in diversity* merupakan nilai yang tepat bagi konteks Sekolah OA.

Untuk mendukung proses belajar dalam organisasi, direktur Sekolah OA menanamkan nilai *grace and growth* yang memberikan ruangan bagi karyawan untuk merefleksikan kesalahan kemudian menentukan area perbaikan serta melaksanakannya. Dari hasil analisis data wawancara, kata kunci yang sering diungkapkan adalah bertumbuh. Setelah mendapatkan anugerah dari kesalahan atau kekurangan yang dimiliki individu dalam organisasi, pertumbuhan merupakan hal yang harus dilakukan. Para guru menjabarkan bahwa budaya belajar yang menjadi nilai yang dihayati oleh anggota dari Sekolah OA sebagai proses untuk bertumbuh. Organisasi memberikan ruang kesalahan bagi setiap anggotanya sebagai proses dari belajar (*grace*) kemudian memberikan ekspektasi kepada guru dan kepala sekolah untuk memperbaiki diri sebagai (*growth*). Schein (2004, 395-396) menjabarkan kunci utama dari learning adalah melakukan proses refleksi dan analisis dari proses belajar sebelumnya kemudian menentukan respon baru terhadap proses belajar berikutnya. Pembentukan budaya organisasi merupakan proses pembelajaran yang dialami oleh setiap anggota organisasi.

Terdapat tiga tingkatan budaya organisasi (Schein 2004, 25-37), yaitu artefak, keyakinan yang dianut, serta asumsi dasar yang merupakan

level terdalam. Agar anggota organisasi mengimplementasikan nilai organisasi secara otomatis, nilai-nilai budaya perlu mencapai level asumsi dasar. Untuk menanamkan dan terus memupuk nilai-nilai budaya Sekolah OA, terdapat beberapa program yang dijelaskan oleh para partisipan. Program-program yang dilaksanakan selaras dengan teori Schein mengenai penyematan nilai-nilai budaya. Pada proses penyematan utama, pemimpin telah melakukan proses rekrutmen, penyeleksian, promosi, dan pemutusan hubungan kerja berdasarkan aturan dan visi Sekolah OA. Penyematan nilai juga dilakukan melalui pengajaran serta mentoring. Untuk proses pengulangan (*secondary mechanism*), Sekolah OA telah memiliki desain sekolah yang terbuka dan mendukung kolaborasi, adanya ritual ibadah, serta kegiatan *victory story* yang merupakan momen selebrasi atas kesuksesan-kesuksesan dari setiap anggota Sekolah OA.

Pemimpin menanamkan nilai budaya Sekolah OA yaitu dengan menghidupi, menunjukkan, dan mencontohkan. Dari pemaparan partisipan, direktur Sekolah OA menghidupi visi yang ia dimiliki serta mencerminkannya melalui tindakan sehari-hari. Pemimpin juga tidak luput dari kesalahan dan membutuhkan dukungan dari para pengikutnya. Hal tersebut selaras dengan teori Schein yang menjabarkan bahwa modeling merupakan salah satu cara menanamkan nilai budaya pada mekanisme penyematan primer (Schein, 2004, 243). Sekolah OA memiliki beberapa program yang merupakan proses sosialisasi untuk membentuk budaya organisasi, seperti kegiatan training, kunjungan kampus, kegiatan makan bersama, *fun night*, *victory story*, serta adanya buku yang memuat kebijakan dan prosedur Sekolah OA. Schein (2004) menjabarkan bagaimana budaya organisasi dapat ditanamkan melalui dua mekanisme, yaitu mekanisme penyematan utama dan mekanisme *secondary* (penguatan).

Komunitas merupakan wadah bagi setiap anggotanya untuk berinteraksi dan belajar bersama. Northouse menjabarkan pentingnya "*holding environment*" bagi pemimpin untuk membantu para pengikutnya dalam memperhatikan masalah, mengatur perspektif yang tidak sejalan, serta membantu mengambil keputusan dengan aman. *Holding environment* merupakan lingkungan bagi anggota organisasi untuk menghadapi masalah atau tantangan (Northouse, 2019, 404). *Holding environment* yang dibangun di Sekolah OA, yaitu komunitasnya, mengurangi

stres para guru dan kepala sekolah ketika menghadapi tantangan atau perubahan dari dalam maupun luar organisasi. Komunitas yang dibangun bukan merupakan komunitas yang akan menghakimi ketika ada rekan lain yang gagal. Komunitas yang dibangun adalah komunitas yang saling mendukung satu sama lain serta menjunjung komunikasi yang positif.

Dari hasil analisis data mengenai bagaimana peran pemimpin adaptif dalam membentuk budaya organisasi Sekolah OA, identifikasi diri, nilai organisasi, serta proses penanaman nilai menunjukkan bagaimana direktur membentuk iklim organisasi yang mendukung atau disebut dengan *supportive organizational climate*. Pembentukan iklim organisasi yang mendukung seperti teori Robbins dan Judge (2013, 516-517) mengenai peran penting iklim positif yang diciptakan di lingkungan kerja yang mampu memengaruhi perilaku seseorang karena adanya perasaan didukung oleh orang di sekitarnya. Meskipun para guru Sekolah OA memiliki latar belakang yang sangat beragam, iklim organisasi yang solid membuat masing-masing individu merasa nyaman untuk berinteraksi dan bertumbuh dalam komunitas. Tingkat *turnover* Sekolah OA yang tinggi menjadi tantangan khusus bagi organisasi ini. Hal tersebut dipengaruhi oleh komitmen yang dimiliki pada guru. Motivasi awal para guru sangat beragam, dari niat melakukan pelayanan hingga motif murni mencari uang. Berdasarkan klasifikasi komitmen menurut Colquitt, komitmen yang paling diharapkan oleh sebuah organisasi adalah komitmen afektif karena cenderung loyal dan memiliki rasa kepemilikan serta keterlibatan di dalam organisasi (Colquitt et al., 2018, 88). Komitmen dapat berubah berdasarkan proses yang dialami dalam organisasi.

Dari analisis data ditemukan adanya pengaruh rekan kerja maupun pemimpin terhadap komitmen organisasi. Dalam menghadapi masalah komitmen organisasi, pemimpin melakukan beberapa pendekatan secara langsung maupun melalui perantara (teman dekat). Pemimpin juga membagikan pengalamannya serta hal-hal yang membuat ia bertahan lebih dari 20 tahun di Sekolah OA. Terdapat empat golongan pekerja berdasarkan komitmen dan performa kerjanya, yaitu *stars*, *citizens*, *lonewolves*, dan *apathetics* (Colquitt et al., 2018, 70-72). Terdapat beberapa guru yang mendapatkan pengaruh positif dari guru dengan tipe "*stars*" yang menjadi model bagi mereka serta memiliki keinginan untuk kemajuan organisasi.

Selain pengaruh dari rekan kerja, komitmen organisasi dipengaruhi oleh *organizational spirituality*. Organisasi Sekolah OA mengedepankan budaya spiritual memahami hal-hal yang dicari oleh manusia untuk menemukan makna dan tujuan dari pekerjaan mereka serta terkoneksi dengan orang lain sebagai bagian dari komunitas (Ivancevich et al., 2013, 529). Sekolah OA memiliki nilai-nilai yang dilandasi Alkitab serta mengedepankan kepentingan komunitas. Hal tersebut menciptakan atmosfer lingkungan yang positif. Sisi spiritual organisasi menghubungkan tujuan serta kebermaknaan hidup serta bagaimana kita berperan dengan berarti dalam sebuah komunitas. Sisi spiritual yang terbangun dalam sekolah OA mampu meningkatkan komitmen para guru hingga berani menandatangani kontrak panjang. Selain sisi spiritualitas, budaya organisasi Sekolah OA memiliki daya tarik tersendiri bagi para guru.

Hasil analisis data wawancara menunjukkan bahwa komunitas dan lingkungan menjadi alasan para guru tetap berkomitmen dengan Sekolah OA. Sekolah OA tidak menjanjikan remunerasi yang tinggi agar mampu mempertahankan komitmen para guru. Namun Sekolah OA memiliki ciri khas tersendiri yang mampu menarik hati guru-guru dengan budaya organisasinya. Budaya organisasi yang dibangun di sekolah OA mampu menciptakan komunitas yang akrab dan berfokus kepada pertumbuhan. Ikatan emosional seseorang terhadap organisasi serta nilai-nilai yang ditanamkan merupakan "standar emas" yang mampu menimbulkan komitmen karyawan. Keterikatan para guru yang berkomitmen kepada Sekolah OA membuktikan teori Robbins & Judge yang mengatakan bahwa budaya yang kuat seharusnya mampu menurunkan tingkat pengunduran diri karyawan karena memuat tujuan yang bermakna, loyalitas, serta komitmen organisasi (Robbins & Judge, 2013, 74).

Hal terakhir yang didapat peneliti dari hasil wawancara adalah adanya panggilan yang merupakan tujuan hidup dari guru untuk tetap mengajar di sekolah OA. Panggilan tersebut ada yang sudah ada sejak awal guru bergabung atau muncul seiring dengan proses yang dialami di Sekolah OA. Terdapat enam pokok pemikiran yang menjawab bagaimana pemimpin membentuk komitmen organisasi pengikutnya, yaitu dengan menerima motivasi awal mereka berkerja sebagai bagian dari OA, kemudian memberikan ruang bagi pengikut untuk mengikuti proses dalam organisasi, memaksimalkan pengaruh rekan, meningkatkan sisi

spiritualitas, memperkuat budaya organisasi, dan serta meninjau kembali panggilan hidup. Setiap ide pokok tersebut mengarah pada usaha pemimpin dalam membangun budaya organisasi yang positif untuk meningkatkan komitmen pengikutnya.

Pemimpin adalah sosok yang menjadi panutan bagi para pengikutnya. Menjadi pemimpin adaptif, berarti pemimpin yang bisa memobilisasi para pengikut. Namun terdapat beberapa hal yang menghalangi proses mobilisasi tersebut. pemimpin memiliki hal yang perlu ditingkatkan dalam berkomunikasi, yaitu dalam domain mendengar dan merespon. Pemimpin yang adaptif dapat mengidentifikasi jenis masalah yang dihadapi dengan cara "naik ke balkon", yang berarti berhenti sejenak, mengambil jarak, mengidentifikasi masalah, kemudian memberikan solusi (Northouse, 2019, 398).

Setiap pemimpin memiliki area pertumbuhan. Hal tersebut dapat disadari oleh pemimpin itu sendiri atau bahkan merupakan hal yang diamati dan dirasakan oleh pengikut. Emosi memiliki peranan penting dalam kepemimpinan. Emosi yang terkontrol dengan baik akan membantu pemimpin adaptif dalam meregulasi tingkat stres dari para pengikutnya. Salah satu cara untuk meregulasi tingkat stres adalah menciptakan *holding environment* (Northouse, 2019, 404). Sebagai bagian dari komunitas, pemimpin dapat menyelesaikan tantangan dirinya, yaitu emosi. Dari penuturan partisipan, terdapat dua jenis emosi pada pemimpin, yaitu emosi kecewa dan emosi marah.

Dari penuturan pemimpin sendiri dan beberapa guru Sekolah OA, peneliti mendapati bahwa pemimpin memiliki satu tantangan lagi, yaitu kekecewaan. Kekecewaan yang dimaksud adalah bagaimana pemimpin telah menuangkan usaha terbaiknya untuk mengembangkan guru-guru di Sekolah OA, namun pada akhirnya para guru tersebut akan keluar. Terdapat tiga pokok pemikiran, yaitu komunikasi, pengendalian emosi, serta kekecewaan. Ketiga hal tersebut diidentifikasi sebagai tantangan yang dihadapi direktur sebagai pemimpin Sekolah OA.

Dari penjabaran ini disimpulkan bahwa pemimpin telah membangun budaya organisasi dengan membangun iklim organisasi yang suportif. Iklim suportif memberikan motivasi bagi para guru untuk mau ikut mengimplementasikan budaya organisasi demi tercapainya visi dari Sekolah OA. Pemimpin juga mampu meningkatkan komitmen organisasi guru dengan mengembangkan budaya organisasi

sehingga Sekolah OA menjadi komunitas yang positif dan bertumbuh. Hal tersebut menjadi daya tarik bagi para guru untuk melanjutkan pengabdian mereka. Dari penjabaran ini ditemukan adanya keterkaitan antara budaya organisasi yang dibangun dengan komitmen organisasi para guru.

Selain itu, masih terdapat area yang merupakan tantangan bagi pemimpin Sekolah OA, dalam hal ini adalah direktur sekolah, yaitu area komunikasi, pengontrolan emosi, serta perasaan kecewa. *Holding environment* yang ada di Sekolah Ob Anggen merupakan komunitas yang positif bagi setiap guru dan pemimpin untuk bertumbuh, termasuk bagi pemimpin.

#### IV. SIMPULAN DAN SARAN

##### A. Simpulan

Penelitian ini menemukan peran penting pemimpin adaptif dalam membentuk budaya organisasi Sekolah OA. Kepemimpinan adaptif ditunjukkan melalui sikap direktur dalam hal kedisiplinan, pemberian tanggung jawab kepada anggota, dan mempertimbangkan suara setiap anggota organisasi. Budaya organisasi Sekolah OA dibentuk dengan menciptakan iklim organisasi yang mendukung pertumbuhan individu. Pemimpin menerapkan nilai komunitas yang menerima kesalahan namun tetap menuntun pertumbuhan anggotanya. Pemimpin menghargai dan terus mengembangkan potensi para guru melalui berbagai program seperti pelatihan rutin, pertemuan mingguan, growth group, dan interaksi informal.

Komunitas menjadi kunci kekuatan dan tantangan bagi Sekolah OA. Nilai-nilai budaya organisasi Sekolah OA yang ditanamkan pemimpin meningkatkan rasa kepemilikan anggota terhadap visi sekolah. Meskipun ada banyak guru yang tidak melanjutkan kontrak setiap tahunnya, jumlah guru yang memperpanjang kontrak terus meningkat karena mereka merasa Sekolah OA adalah komunitas positif bagi keluarga mereka. Nilai-nilai kekristenan yang diimplementasikan memberikan sisi spiritualitas tinggi, sehingga guru merasakan transformasi dalam hidup mereka dan memutuskan untuk bertahan. Tantangan bagi pemimpin termasuk keterampilan komunikasi dan pengendalian emosi, yang dapat terus dikembangkan untuk memperkuat budaya organisasi yang positif.

## B. Saran

Terdapat saran yang diajukan peneliti bagi penelitian selanjutnya, antara lain peneliti dapat melakukan observasi kelas dan saat rapat guru diadakan agar mampu mendapatkan gambaran yang lebih lengkap mengenai budaya organisasi yang diterapkan. Peneliti juga menyarankan agar lebih banyak partisipan yang dilibatkan di penelitian selanjutnya.

## DAFTAR RUJUKAN

- Admin TNI AD. (n.d.). Satgas Yonif R 142/KJ Lakukan Pendekatan Humanis Selesaikan Masalah Warga. Mambramo Tengah, Papua Pegunungan. Retrieved 23, 2024, from <https://tniad.mil.id/satgas-yonif-142kj-lakukan-pendekatan-humanis-selesaikan-masalah/>
- Afshari, L., Young, S., Gibson, P., & Karimi, L. (2020). Organizational Commitment: exploring the role of identity. *Personel Review*, 49(3), 774-790. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2019-0148>
- Amtu, O., Makulua, K., Matital, J., & Pattiruhu, C. M. (2020). Improving Student Learning Outcomes through School Culture, Work Motivation and Teacher Performance. *International Journal of Instruction*, 13(4), 885-902. <https://doi.org/10.29333/iji.2020.13454a>.
- Atasoy, R. (2020). The Relationship Between School Principals' Leadership Styles, School Culture and Organizational Change. *International Journal of Progressive Education*, 16(5), 256-274. <https://doi.org/10.29329/ijpe.2020.277.16>.
- Azzam, M. A., & Harsono, M. (2021). Organizational Commitment and Loyalty: A Millennial Generation Perspective in Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(3), 1371-1383. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no3.1371>.
- Busemeyer, M. R., & Guillaud, E. (2023, January 17). Knowledge, Skills or Social Mobility? Citizens' Perceptions of the Purpose of Education. *Social and Policy Administration*, 57(2), 122-143. <https://doi.org/10.1111/spol.12897>.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2018). *Organizational Behaviour: Improving performance and commitment in the workplace*. NY: McGraw-Hill Education.
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Method Approaches* (3rd ed.). California: Sage Publication, Inc.
- Cropley, A. (2022). *Qualitative Research Methods: A Practice-Oriented Introduction*. Riga: Editura Intaglio Publishing House.
- Day, C., Sammons, P., & Gorgen, K. (2020). *Successful School Leadership*. Retrieved 31, 2024, from eric.ed.gov: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED614324.pdf>.
- Fu, M., & Wang, H. (2020). Discuss the role, the purpose and the rhythm of education. *Journal of Contemporary Educational Research*, 4(10), 70-72. <https://doi.org/10.26689/jcer.v4i10.1570>.
- Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers*. Cambridge: Belknap Press.
- Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Herrera, J., & Heras-Rosas, C. D. (2021). The Organizational Commitment in the Company and It's Relationship With the Psychological Contract. *Frontiers in Psychology*, 11-17. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.609211>.
- Husband, G. (2020). Ethical Data Collection and Recognizing the Impact of Semi-Structured Interviews on Research Respondents. *Education Science*, 1-12. <https://doi.org/10.3390/educsci10080206>.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2014). *Organizational Behavior and Management*. NY: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Jayan, M., Bing, K. W., & Musa, K. (2016). Investigating the relationship of adaptive leadership and leadership capabilities on

- leadership effectiveness in Sarawak Schools. *Procedia*, 224(2016), 540-545. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.433>.
- Karouw, D. (2023, 2 1). Buntut Temuan Tengkorak Perempuan di Tolikara, Keluarga Korban Palang Jalan. Retrieved 2 1, 2024, from <https://papua.inews.id/berita/buntut-temuan-tengkorak-perempuan-di-tolikara-keluarga-korban-palang-jalan/2>.
- Lubis, F. R., & Hanum, F. (2020). Organizational Culture. *Proceedings of the 2nd Yogyakarta International Conference on Educational Management/Administration and Pedagogy (YICEMAP 2019)*. Yogyakarta: Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.201221.020>.
- Meyer, M. W., & Norman, D. (2019). Changing Design Education for the 21st Century. *She Ji*, 6(1), 13-49. <https://doi.org/10.1016/j.sheji.2019.12.002>.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis* (2nd ed.). CA: SAGE Publications, Inc.
- Naftali. (2022, 12 22). Berawal Laka Lantas, Masyarakat Distrik Wollo Palang Akses Jalan Wamena-Kobakma. Wamena. Retrieved 2 3, 2024, from <https://kawattimur.id/2022/12/22/berawal-laka-lantas-masyarakat-distrik-wollo-palang-akses-jalan-wamena-kobakma/>.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Polda Papua. (2022, 11 9). Gabungan TNI – Polri Dan Pemerintah Komunikasikan Pembukaan Palang Jembatan. Bokondini. Retrieved 3 12, 2024, from <https://humas.polri.go.id/2022/11/09/gabungan-tni-polri-dan-pemerintah-komunikasikan-pembukaan-palang-jembatan/>.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3rd ed.). CA: Wiley.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3rd ed.). Wiley.
- Schoch, K. (2019). Case Study Research. In G. J. Burkholder, K. A. Cox, L. M. Crawford, & J. H. Hitchcock (Eds.), *Research Design and Methods: An applied guide for the scholar-practitioner* (pp. 245-258). CA: Sage Publication, Inc.
- Wong, C. P., & Ng, D. (2021). The roles of school leaders in developing future-ready learners: the case of Singapore. *International Journal of Educational Management*, 35(1), 249-269. <https://doi.org/10.1108/IJEM-06-2020-0283>.