

KESIAPAN MENGHADAPI PERUBAHAN PADA GURU SEKOLAH DASAR TERHADAP JENIS BUDAYA DAN DUKUNGAN ORGANISASI

**Sahala Harahap
Hilmy Wahdi
Wulandini**

Universitas Pelita Harapan, MH Thamrin Boulevard 1100, Tangerang, Banten 15811
E-mail: 01627200004@student.uph.edu

Abstract: The study investigates the relation of the readiness for change of an elementary school teacher in Jakarta and its vicinity with the kind of organization culture and organizational support he/she experiences from the school. The background is the context of many changes faced by teachers, as a result from changes of government policies related to education, as well as changes affected by the Covid-19 pandemic. The study is quantitative in nature, through questionnaire and statistical analysis, using readiness for change, competing values framework, and perceived organizational support as constructs. Results suggest that in order to have teachers that are ready to change, the school culture should encourage teachers to innovate and adapt, nurturing a healthy relationship and good team building, appreciating teachers' effort, and providing a clear target and direction.

Keywords: Readiness for change, competing values framework, perceived organizational support, elementary school teacher.

Abstrak: Kajian ini menyelidiki hubungan kesiapan menghadapi perubahan pada guru sekolah dasar di Jakarta dan sekitarnya terhadap jenis budaya organisasi dan dukungan organisasi yang dialami di sekolah. Latar belakang studi ini adalah banyaknya perubahan yang dihadapi guru, sebagai akibat dari perubahan kebijakan sistem pendidikan, maupun perubahan yang akibat pandemi Covid-19. Studi ini bersifat kuantitatif, menggunakan kuesioner dan analisis statistik serta regresi. Konstruksi penelitian adalah readiness for change, competing values framework, and perceived organizational support. Hasil penelitian menunjukkan bahwa untuk memiliki guru yang siap berubah, budaya sekolah harus mendorong guru untuk berinovasi dan beradaptasi, membina hubungan yang sehat dalam team building yang baik, menghargai upaya guru, serta memberikan arah dan sasaran yang jelas.

Kata Kunci: Readiness for change, competing values framework, perceived organizational support, guru sekolah dasar.

Sejak Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud) Republik Indonesia mencanangkan kebijakan Merdeka Belajar pada akhir tahun 2019, serangkaian perubahan telah dilakukan. Kebijakan Merdeka Belajar menuntut setiap unit pendidikan untuk berinovasi dalam proses belajar yang melibatkan sisi budaya, kearifan lokal, sosial ekonomi maupun infrastruktur. Kualitas guru merupakan aspek yang paling disiapkan untuk bisa menghadapi perubahan. Implementasi kebijakan Merdeka Belajar diarahkan kepada strategi pembinaan guru yang lebih praktis, kurikulum yang lebih fleksibel, kemampuan guru dalam berinovasi dan penguasaan teknologi (Kemendikbud, 2020). Di awal tahun 2020, perubahan dunia pendidikan semakin didorong oleh kondisi pandemi global covid-19 (Widyanuratikah, 2020). Perubahan mendasar yang tercatat telah dicanangkan Kemendikbud diantaranya adalah kondensasi Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) menjadi hanya satu lembar halaman, sistem zonasi sekolah, dan kebijakan Asesmen Kompetensi Minimum (AKM) yang menggantikan ujian nasional (UN). Selain itu di awal tahun 2020, Pandemi covid-19 telah memaksa guru mengubah sistem belajar mengajar

dari tatap muka menjadi dengan sistem Pembelajaran Jarak Jauh (PJJ) dengan menggunakan berbagai macam teknik dan inovasi teknologi. Perubahan sistem pengajaran akibat pandemi telah mempengaruhi struktur sekolah dan pembelajaran, termasuk metodologi pengajaran dan penilaian (Talesra, 2020). Disrupsi dan perubahan di dunia pendidikan diprediksi tidak akan berhenti setelah pandemik, tetapi akan tetap berlangsung bahkan meningkat (Thomas, 2020). Orientasi perubahan dan transformasi dalam pendidikan menjadi tidak terelakkan.

Bagi organisasi pendidikan seperti sekolah, mengatasi secara efektif perubahan adalah salah satu keterampilan utama yang diperlukan untuk manajemen sekolah modern (Hamzah et.al, 2018). Readiness for change menjadi hal yang penting ada - baik di tingkat lembaga - maupun di tingkat individu - dalam hal ini guru sebagai konstituen utama (Hamzah et.al, 2018) penentu keberhasilan pelayanan di situasi baru (Adelman & Taylor 1997; Armenakis et.al, 1993; Lizar et.al, 2015, Celik & Atik, 2020).

Armenakis et.al (1993) mendefinisikan readiness for change (RFC) sebagai anteseden kognitif yang mencakup keyakinan, sikap, dan niat, atas perilaku mendukung atau menghambat upaya perubahan. RFC tampak dari keyakinan, sikap, dan intensi orang-orang di dalam organisasi terkait seberapa penting upaya perubahan perlu dilakukan, serta seberapa yakin atas kemampuan organisasi untuk dapat menjalani perubahan dengan sukses. Upaya membangun kesiapan berubah dilakukan dengan mengubah pemikiran (cognition) seseorang – melalui komunikasi tentang pesan perubahan (message for change). Pesan perubahan perlu memuat dua hal: [a] adanya kebutuhan berubah – yaitu kesenjangan antara yang ingin dicapai oleh organisasi dengan apa kondisi yang terjadi saat ini, serta [b] keyakinan atas kemampuan individu dan kelompok (individual and collective efficacy) yang terdampak perubahan bahwa mereka mampu berubah (Armenakis et.al, 1993).

Upaya perubahan meliputi berapa aspek, Hanpachern (1997) memperkaya konstruk readiness for change dengan mendefinisikannya sebagai sejauh mana individu secara mental, psikologis, dan fisik siap untuk bertindak dan berpartisipasi pada sebuah upaya perubahan. Bahwa ada tiga sikap terkait perubahan: promoting (mendukung upaya perubahan), participating (mau berpartisipasi pada upaya perubahan), serta resisting (menolak upaya perubahan). Kondisi readiness for change terjadi ketika seseorang menunjukkan sikap yang tinggi pada promoting dan participating dan rendah pada resisting. Lawan dari RFC adalah resistance for change - yaitu sebuah kondisi ketika seseorang menunjukkan sikap tinggi pada resistance, dan rendah pada promoting dan participating.

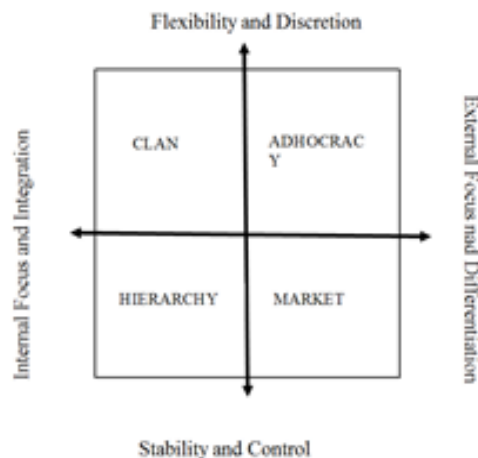
Berbagai peran dalam perubahan, Armenakis & Harris (2002) kemudian menambahkan diskursus terkait RFC dengan menjelaskan adanya lima pesan kunci yang perlu ada dalam sebuah pesan perubahan. Pertama, discrepancy, yaitu pesan terkait perlu tidaknya perubahan dilakukan dengan mengacu kepada kesenjangan antara kondisi nyata dengan kondisi ideal (Katz & Kahn, 1978 dalam Armenakis & Harris, 2002; Holt et.al, 2010; Holt et.al, 2013). Agar termotivasi untuk berubah, seseorang perlu mempercayai bahwa kesalahan telah terjadi sehingga perubahan perlu dilakukan. Kedua, efficacy, yaitu pesan terkait keyakinan (confidence) seseorang untuk sukses (Bandura, 1986, dalam Armenakis & Harris, 2002), dengan mengacu kepada keyakinan individu atas kemampuannya untuk membuat upaya perubahan berhasil (Madsen, 2005 dalam Weiner, B.J., 2020). Seseorang termotivasi untuk berubah sejauh ia yakin bahwa upayanya akan berhasil. Ketiga, appropriateness, yaitu pesan terkait kesesuaian sebuah upaya perubahan, dengan mengacu kepada pilihan respon yang tepat untuk menyelesaikan kesenjangan sesuai muatan pesan discrepancy. Meskipun seseorang percaya bahwa perubahan diperlukan, ia bisa saja tidak sepakat dengan bentuk upaya yang diusulkan. Keempat, principal support, yaitu pesan terkait adanya dukungan institusional berupa komitmen dan sumber daya yang diperlukan. Dukungan pemimpin organisasi terhadap upaya perubahan perlu ditunjukkan nyata, untuk menghindari sikap skeptis dan tidak mau terlibat dalam mendukung perubahan. Kelima, personal valence, yaitu pesan terkait manfaat perubahan bagi seseorang (Armenakis & Harris, 2002). Seseorang yang menjadi target perubahan mengkaji manfaat positif dan negatif upaya perubahan bagi dirinya, seberapa adil upaya itu dilakukan, serta cara bagaimana ia diperlakukan Upaya untuk mengklarifikasi manfaat dalam diri dan luar diri (intrinsic and extrinsic benefits) atas perubahan menjadi hal krusial untuk dilakukan (Vakola, 2014).

Untuk mengetahui situasi organisasi yang sesuai bagi pengembangan RFC, Competing Values Framework (CVF) - pertama kali diajukan oleh Quinn & Rohrbaugh, 1983) - dapat digunakan untuk

mengkaji situasi organisasi. CVF adalah kerangka pikir untuk memetakan budaya organisasi yang dibangun berdasarkan pandangan bahwa organisasi pada hakikatnya adalah entitas dengan kualitas kontradiktif dan karena itu memiliki kondisi paradoksal (Cameron & Quinn, 2011). Di satu sisi organisasi diharapkan dapat menjaga stabilitas dan integrasi dengan memberikan fokus pada proses dan prosedur internal, namun di sisi lain organisasi juga diharapkan untuk mampu adaptif dan responsif terhadap tekanan yang muncul dari lingkungan eksternal (Belasen & Frank, 2008; Hartnell et.al, 2011), sehingga dapat disimpulkan kemampuan berespon terhadap kondisi yang bertentangan menjadi krusial bagi organisasi.

Sifat kontradiktif organisasi tampak pada skema CVF yang menggunakan aksis dua dimensi dan menghasilkan empat kuadran. Aksis horizontal membagi antara fokus internal versus eksternal. Ketika organisasi menjaga kapabilitasnya untuk memanipulasi, memonitor, dan mengukur proses-proses internal, pada saat bersamaan organisasi perlu responsif terhadap perubahan lingkungan (kebijakan pemerintah, perubahan demografi, modernisasi). Aksis vertikal membagi antara fokus pada stabilitas + kontrol versus fleksibilitas + perubahan. Secara grafis, empat kuadran CVF ditunjukkan oleh ranah wilayah budaya (Cameron & Quinn, 2011) pada Gambar 1. Setiap organisasi pada hakikatnya memiliki keempat wilayah budaya ini. Perbedaan tingkat/intensitas setiap wilayah menunjukkan budaya yang dominan di dalam organisasi tersebut.

Gambar 1 memperlihatkan kuadran *adhocracy*, organisasi dipandang efektif jika mampu mengantisipasi perubahan serta maju berkembang di tengah perubahan. Menjadi pionir dan inovatif adalah penting untuk kesuksesan. Dasar dari wilayah ini adalah sistem organik, dengan penekanan pada adaptabilitas, kesiapan (*readiness*), pertumbuhan), perolehan sumber daya dan dukungan eksternal. Hal krusial dari wilayah ini adalah kebutuhan untuk bertahan di tengah situasi dinamis yang bergolak. Pada kuadran *market* organisasi dipandang efektif bila mencapai tujuannya. Tingkat keuntungan, pencapaian hasil, kekuatan posisi pada pasar, target yang menantang, serta basis pelanggan yang luas merupakan tujuan utama organisasi. Kebutuhan krusial pada wilayah ini adalah adanya struktur dan arahan. Pada kuadran *hierarchical*, organisasi dipandang efektif bila stabil dan melakukan pencatatan (*keep track*) aktivitasnya. Kebutuhan krusial dari wilayah ini adalah stabilitas dan kontrol. Proses manajemen perlu terkoordinasi dan terintegrasi. Secara operasional, dasar wilayah ini adalah hirarki yang menekankan pengukuran, dokumentasi, dan manajemen informasi. Pada kuadran *clan*, organisasi dipandang efektif bila mampu memanfaatkan talenta serta mau memikirkan pegawai. Cara terbaik mememanajementi lingkungan adalah melalui kerja kelompok dan pengembangan kapasitas manusia. Pelanggan dilihat sebagai rekanan, dan organisasi berusaha membentuk iklim humanis. Hal krusial dari wilayah ini adalah perhatian pada kebutuhan manusia. Dasar operasional dari wilayah ini adalah kohesivitas dan semangat juang (*cohesion and morale*).



Gambar 1: Competing Values Framework (Cameron & Quinn, 2011)

Kajian Armenakis & Harris (2002) menyebutkan bahwa salah satu pesan kunci yang perlu ada dalam pesan perubahan adalah *principal support* – yaitu adalah pesan terkait adanya dukungan organisasi terkait komitmen dan sumber daya yang diperlukan untuk berubah. Kerangka pikir *Perceived Organizational*

Support (POS) tampak memiliki kemiripan makna dengan adanya principal support ini - dalam bentuk keyakinan individu - tentang sejauh mana organisasi tempatnya bekerja menghargai kontribusi serta peduli terhadap kesejahteraan dirinya (Eisenberger et.al, 1986, Eisenberger & Stinglhamber, 2011). POS dibangun berdasarkan pengalaman bermakna individu). Keluaran perilaku dari POS adalah meningkatnya kinerja pada peran langsung maupun peran tambahan dari pekerjaan, berkurangnya stress, serta perilaku menarik diri seperti mangkir atau keluar dari pekerjaan (Eisenberger & Stinglhamber, 2011). Rhoades & Eisenberger (2002; dalam Eisenberger, 2009) mengindikasikan tiga kategori perlakuan menyenangkan yang diterima pegawai terkait POS yaitu: [1] perlakuan adil, [2] dukungan penyelia, serta [3] imbalan dan kondisi kerja.

Kesiapan individu merupakan salah satu konstruk paling signifikan dalam menentukan keberhasilan implementasi perubahan organisasi (Aprilianti et.al, 2015). Tanpa memperhatikan kesiapan pikiran dan sikap dari guru sebagai stakeholder terpenting dalam organisasi sekolah, tujuan perubahan tidak mungkin untuk dicapai (Inandi & Gilic, 2016). Pemahaman tentang adanya RFC pada guru menjadi penting karena menjadi dasar keyakinan, sikap dan intensi bagi guru untuk menjalankan perubahan yang diperlukan di sekolah. Sayangnya, kajian tentang RFC pada guru di konteks Indonesia belum ditemukan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana ragam budaya organisasi yang terjadi di organisasi sekolah (CVF) serta bentuk dukungan yang dirasakan guru (POS) berpengaruh kepada kesiapan guru untuk menjalankan inisiatif perubahan (RFC). Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi masukan bagi manajemen sekolah terkait budaya kerja seperti yang perlu diperkuat di dalam sebuah organisasi, serta pesan dukungan apa yang perlu dipastikan terjadi - agar guru di sekolah siap menjalankan inisiatif perubahan manakala diperlukan.

METODE

Desain penelitian bersifat kuantitatif deskriptif, menggunakan teknik korelasi dan analisis multiple regresi untuk mengevaluasi pengaruh CVF, POS sebagai variabel lepas terhadap RFC sebagai variabel terikat. Responden penelitian adalah 467 orang guru-guru Sekolah Dasar (SD) di daerah Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, Bekasi (Jabodetabek) yang dapat diakses peneliti melalui kerjasama dengan Dinas Pendidikan Dasar Provinsi DKI Jakarta. Guru merupakan orang yang menjalankan proses belajar mengajar dalam sistem persekolahan.

Pengukuran CVF, POS dan RFC menggunakan instrumen yang berbentuk skala Likert (mulai dari 1 = sangat tidak setuju, hingga 5 = sangat setuju). Original Culture Assessment Instrument (OCAI) dari Cameron & Quinn (2011) digunakan untuk memetakan ragam budaya organisasi, yaitu developmental (DEV) untuk budaya adhocracy, rational (RAT) untuk budaya market, hierarchy (HIE) untuk budaya hierarchy, serta group (GRO) untuk budaya clan. Setiap dimensi memiliki enam item indikator. Semakin tinggi skor menunjukkan budaya yang paling dominan terjadi di dalam organisasi sekolah tempat seorang guru bekerja. Perceived Organizational Support Instrument (POSI) yang dikembangkan oleh Eisenberger & Huntington (1996) digunakan untuk mengukur POS, yaitu keyakinan umum individu terkait seberapa jauh organisasi tempat bekerja menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan. Item indikatornya berjumlah 19. Semakin tinggi skor menunjukkan semakin tinggi keyakinan individu terhadap penghargaan yang dipersepsikan. Readiness for Change Scale yang dikembangkan oleh Hanpachern (1997) digunakan untuk mengukur RFC. Item indikatornya berjumlah 14. Semakin tinggi skor menunjukkan semakin tinggi tingkat kesiapan seseorang untuk berubah. Kuesioner RFC yang digunakan adalah versi yang telah disadur ke dalam bahasa Indonesia oleh Parahyanti (2010).

Analisis statistik deskriptif dilakukan menggunakan software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) 24, sedangkan teknik korelasi dan multiple regresi menggunakan Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS) yang dapat memberikan hasil visual dari model konseptual. Pengujian validitas instrumen penelitian dilakukan dengan uji convergent validity, discriminant validity dan uji reliabilitas. Uji convergent validity terhadap indikator konstruk mensyaratkan nilai loading factor > 0.6 agar dikategorikan valid yang baik; nilai 0.5 sampai 0.6 untuk dikategorikan cukup, dan

< 0.5 untuk dikategorikan tidak valid sehingga harus dibuang dari model (Chin & Ghazali, 2014). Uji discriminant validity mensyaratkan nilai square root of average extracted (AVE) suatu konstruk minimal 0.5 agar bisa diestimasi memenuhi kriteria discriminant validity. Uji reliabilitas dilakukan melalui Composite Reliability dan Cronbach's Alpha yang mensyaratkan nilai internal consistency ≥ 0.60 . Apabila seluruh nilai variabel laten memiliki nilai Composite Reliability maupun Cronbach's Alpha ≥ 0.60 maka konstruk berarti memiliki reliabilitas yang baik atau kuesioner yang digunakan sebagai alat dalam penelitian ini telah andal atau konsisten (Ghozali, 2014).

HASIL

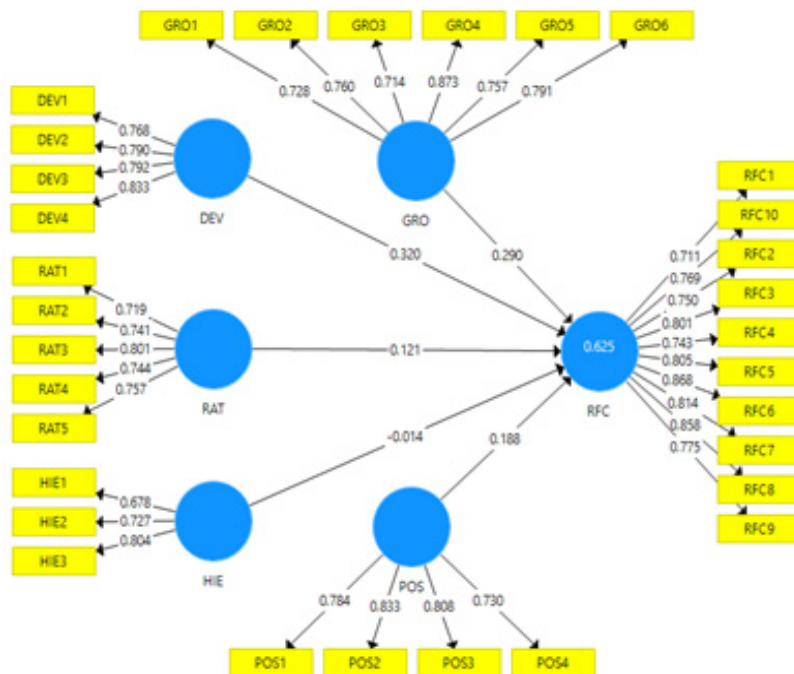
Sebanyak 467 responden, 77.3% adalah perempuan. Kelompok usia mayoritas responden adalah 20-30 tahun sebesar 27%. Pendidikan terakhir mayoritas responden sebesar 88% adalah lulusan S1. Sebanyak 88.7% responden mengajar di Jakarta. Usia mengajar lebih dari 12 tahun adalah kelompok yang terbanyak sebesar 29.6%. Mayoritas responden sebesar 74.9% adalah guru negeri dan dengan posisi terbanyak adalah sebagai guru kelas yaitu sebanyak 78.8%, lihat Tabel 1.

Tabel 1. Statistik Deskriptif

Karakteristik Responden	Frekuensi	Persen
Gender Perempuan	361	77.3
Usia 20 - 30 Tahun	130	27.8
Pendidikan terakhir S1	411	88
Mengajar di Jakarta	414	88.7
Masa >12 Tahun	138	29.6
Sekolah Negeri	350	74.9
Posisi Guru Kelas	368	78.8

Uji Validitas Konstruk

Berdasarkan persyaratan nilai loading factor di atas 0.50 (Chin dalam Ghazali, 2014), penghitungan outer loading menemukan sebanyak 32 indikator memiliki nilai yang baik sementara 22 item dari instrument OCAI dan POSI lainnya dinilai tidak valid dan gugur. Gambar 2 menunjukkan semua indikator memiliki nilai outer loading ≥ 0.50 , dengan nilai terkecil 0.678 pada indikator HIE1.



Gambar 2. Hasil Algoritma PLS

Hasil pengujian discriminant validity dengan Formell-Lacker Criterion pada Tabel 2 menunjukkan nilai square root of average extracted (AVE) lebih besar pada korelasi antar konstruk lainnya dalam model sehingga syarat telah terpenuhi.

Tabel 2. Uji Discriminant Validity (Formel Larcker Criterion)

	DEV	GRO	HIE	POS	RAT	RFC
DEV	0.796					
GRO	0.762	0.772				
HIE	0.657	0.654	0.738			
POS	0.726	0.758	0.589	0.790		
RAT	0.520	0.457	0.648	0.478	0.753	
RFC	0.731	0.722	0.574	0.689	0.501	0.791

Hasil uji construct reliability pada convergent validity di tabel 3 menunjukkan DEV (AVE = 0.634; CR = 0.809; Cronbach's alpha = 0.820), GRO (AVE = 0.596; CR = 0.863; Cronbach's alpha = 0.868), HIE (AVE = 0.545; CR = 0.600; Cronbach's alpha = 0.623), POS (AVE = 0.624; CR = 0.799; Cronbach's alpha = 0.805), RAT (AVE = 0.567; CR = 0.810; Cronbach's alpha = 0.818), dan RFC (AVE = 0.625; CR = 0.933; Cronbach's alpha = 0.936). Semua konstruk ditunjukkan memiliki nilai AVE > 0.50 sehingga dapat diestimasi memenuhi kriteria discriminant validity. Sedangkan nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha yang mengukur internal consistency ≥ 0.60 sehingga dapat dinyatakan bahwa konstruk memiliki reliabilitas yang baik, atau kuesioner yang digunakan dinilai konsisten (Ghozali, 2014).

Tabel 3. Hasil Pengujian Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	Composite Reliability(CR)	Cronbach's Alpha
DEV	0.634	0.809	0.820
GRO	0.596	0.863	0.868
HIE	0.545	0.600	0.623
POS	0.624	0.799	0.805
RAT	0.567	0.810	0.818
RFC	0.625	0.933	0.936

Pengujian Model Struktural (Inner Model)

Pengujian model struktural dilakukan dengan menganalisis hubungan variabel eksogen dan endogen. Dari penghitungan uji goodness of fit model diperoleh nilai Adjust R-square sebesar 0.621. Nilai ini menunjukkan bahwa variabel RFC dapat dijelaskan oleh variabel bebas DEV, GRO, HIE, dan POS sebesar 62.1% dalam model, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel bebas lain di luar model penelitian ini.

Tabel 5. Hasil Uji Nilai R-Square (R²)

Variabel	ADJUSTED R Square (R ²)
RFC	0.621

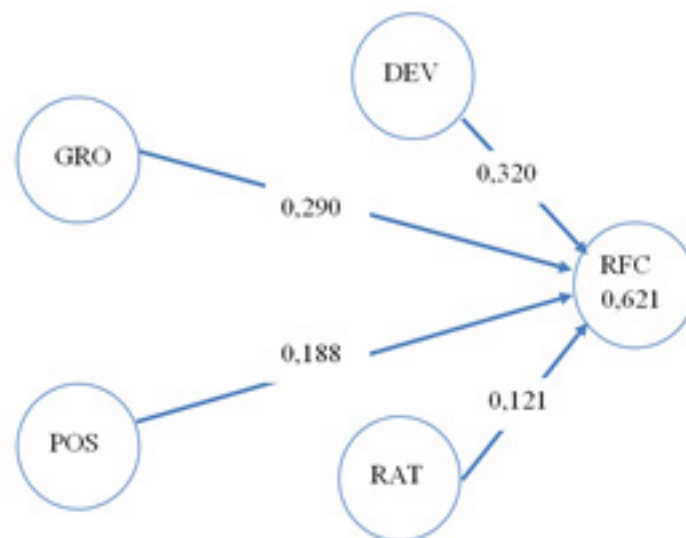
Pengujian Hipotesis

Nilai estimasi untuk hubungan jalur dalam model struktural perlu signifikan. Nilai signifikan ini diperoleh dengan prosedur bootstrapping. Signifikansi hipotesis diketahui dengan melihat nilai koefisien parameter dan nilai signifikansi t statistik pada algorithm bootstrapping report yang harus lebih besar dari nilai t-tabel pada alpha 0.05 (5%) = 1.645 (Ghozali, 2014). Kemudian t-tabel dibandingkan dengan t-hitung (t-statistik). Evaluasi model juga dapat dinyatakan signifikan jika memiliki p-Value ≤ 0.05

Tabel 6: Hasil Pengujian Hipotesis

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P- Values
DEV -> RFC	0,320	0,315	0,064	5,023	0,000
GRO -> RFC	0,290	0,290	0,071	4,082	0,000
HIE -> RFC	-0,014	-0,014	0,046	0,304	0,381
POS -> RFC	0,188	0,190	0,060	3,137	0,001
RAT -> RFC	0,121	0,125	0,038	3,162	0,001

H1: koefisien DEV terhadap RFC memiliki nilai t statistik sebesar $5.023 \geq 1.645$, dengan p-Value atau tingkat signifikan 0.000; H2: koefisien GRO terhadap RFC memiliki nilai t statistik sebesar $4.082 \geq 1.645$, dengan p-Value atau tingkat signifikan 0.000; H3: koefisien HIE terhadap RFC memiliki nilai t statistik sebesar $0.304 \leq 1.645$, dengan p-Value atau tingkat signifikan 0.381; H4: koefisien POS terhadap RFC memiliki nilai t statistik sebesar $3.137 \geq 1.645$, dengan p-Value atau tingkat signifikan 0.001; H5: koefisien RAT terhadap RFC memiliki nilai t statistik sebesar $3.162 \geq 1.645$, dengan p-Value atau tingkat signifikan 0,001. Pada tabel 5 tampak bahwa koefisien HIE terhadap RFC tidak memenuhi syarat signifikan sehingga gagal untuk menolak H0 untuk HIE, lihat Tabel 6.



Gambar 3. Koefisien Jalur

Perkiraan model antar variabel hasil dari perhitungan analisis garis ditunjukkan pada Gambar 2. Berdasarkan nilai koefisien pada jalur tersebut, maka model persamaan struktural yaitu $RFC = 0.621 + 0.320DEV + 0.290GRO + 0.188POS + 0.121RAT$.

PEMBAHASAN

Hasil uji reliabilitas dan validitas terhadap instrumen OCAI dan POSI menggugurkan 22 items mengungkapkan bahwa konstruk budaya kerja dan persepsi individu terhadap organisasi dipengaruhi oleh budaya. Meski kedua instrumen dilaporkan memiliki uji reliabilitas dan validitas yang memuaskan pada penelitian sebelumnya (Quinn & Spreitzer, 1991; Helfrich, 2007) namun pada penelitian ini hasil ujinya berbeda. Sesuai dengan kajian Yu & Wu (2009), perbedaan hasil uji ini dapat saja terjadi karena keragaman budaya setempat; di mana tipikal budaya Indonesia adalah kolektif, hirarkis, feminin, dan low-uncertainty avoidance (Hofstede, 2020).

Penelitian ini menangkap gambaran bahwa mayoritas guru di sekolah dasar di wilayah Jabodetabek memiliki sikap terbuka dan positif terhadap perubahan. Kesiapan melakukan upaya perubahan dapat dijelaskan sebesar 62,1 % oleh variabel budaya organisasi DEV, RAT, GRO dan oleh POS. Budaya

development merupakan independent variable yang paling signifikan dalam mempengaruhi kesiapan menghadapi perubahan. Guru SD memandang organisasi sekolah mampu mengantisipasi perubahan dan maju berkembang di tengah perubahan. Dalam hal ini individu guru menyadari adanya situasi dinamis dalam dunia pendidikan yang menuntut mereka menjadi pionir serta inovatif untuk mencapai kesuksesan. Perubahan kebijakan otoritas pendidikan terhadap kurikulum, struktur dan perkembangan fungsi organisasi sekolah relatif sering terjadi di Indonesia. Mayoritas responden dengan masa mengajar lebih dari 12 tahun telah mengalami banyak dinamika perubahan sehingga terdorong untuk adaptif terhadap perkembangan. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa guru berpandangan organisasi sekolah memiliki budaya group yang humanis dan bukan budaya hierarchy. Dalam organisasi sekolah yang dipandang guyub, kapasitas manusia dikembangkan dan dihargai.

Budaya grup mendorong munculnya semangat juang seperti yang dibutuhkan untuk menghadapi tantangan perubahan. Meski tidak sekuat pandangan terhadap budaya development dan budaya group, pandangan rasional terhadap pentingnya mencapai tujuan organisasi sekolah terungkap berpengaruh terhadap kesiapan menghadapi perubahan. Dengan responden yang mayoritas memiliki latar belakang pendidikan tinggi S1, analisa terkait tujuan organisasi memungkinkan untuk dilakukan dengan baik. Tujuan organisasi sekolah negeri adalah seperti ketercapaian Kriteria Kecakapan Minimum (KKM), atau bagi sekolah swasta seperti kepuasan para pihak terhadap hasil pembelajaran siswa. Kesiapan melakukan upaya perubahan juga dikuatkan oleh pandangan guru tentang adanya dukungan eksternal dalam bentuk perolehan sumber daya, serta arahan yang jelas dari struktur organisasi sekolah.

Konteks di Jabodetabek, insentif untuk guru dan dana bantuan operasional sekolah adalah contoh bentuk perolehan sumber daya dari pemerintah yang diterima sekolah, sedangkan koordinasi berkala antara dinas Pendidikan dan sekolah dalam bentuk pengawasan, dan bimbingan merupakan contoh bentuk arahan yang penyampaiannya relatif terstruktur. Gambaran ini sejalan dengan hasil penelitian Hustus & Owens (2018) yang mengemukakan bahwa tingginya kesiapan melakukan upaya perubahan dipengaruhi oleh akuntabilitas prosedur yang disampaikan oleh pimpinan sekolah.

Penelitian ini menunjukkan bahwa selain pandangan terhadap budaya organisasi sekolah, keyakinan bahwa kontribusi dan kesejahteraan dirinya diperhatikan, mendorong motivasi guru berupaya melakukan perubahan. Adapun bentuk perhatian organisasi yang dipersepsikan guru tidak diarahkan ke bentuk penghargaan material pada penelitian ini, melainkan ke bentuk penghargaan non-material, seperti dukungan penyelia. Keterbukaan guru terhadap saran dan strategi untuk membuat perubahan strategi pengajaran telah ditunjukkan dalam konteks masa pandemi covid-19. Meski secara umum upaya guru dalam melakukan pembelajaran daring di awal pandemi dipersiapkan secara mendadak dalam suasana tergesa-gesa, namun guru cepat melakukan penyesuaian.

Guru perlu memacu kemampuan dirinya dalam penggunaan teknologi digital untuk mentransformasikan strategi pengajaran luring menjadi daring. Upaya guru melakukan perubahan dilakukan bersinergi dengan dukungan pemerintah dalam bentuk penyediaan biaya internet, situs dan aplikasi pembelajaran, serta kebijakan terkait penyesuaian target pengajaran (Churiyah, Madziatul, Sholikhah, Filianti, Sakdiyyah, A. Dewi., 2020). Bagi komunitas, guru merupakan model yang baik karena sikap keterbukaannya terhadap perubahan dan inovasi. Kesimpulan ini sejalan dengan hasil penelitian yang mengemukakan bahwa pandangan positif di kalangan guru telah membantu menghasilkan keuntungan dalam proses perubahan yang terjadi (Hamzah, et.al, 2018).

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa memberi perhatian kepada budaya kerja serta memastikan guru memiliki keyakinan bahwa sekolah tempat bekerja menghargai kontribusinya, memberikan pengaruh yang cukup besar (yaitu 62.1%) terhadap kesiapan guru untuk melakukan upaya perubahan. Agar guru memiliki kesiapan untuk berubah, manajemen perlu membangun budaya developmental, grup dan rasional terjadi. Organisasi sekolah perlu menyediakan ruang untuk berinovasi, beradaptasi mempelajari

hal baru, serta mendukung upaya berkreasi mencari cara baru dan tidak biasa. Iklim organisasi sekolah dikembangkan agar interaksi dan kerja kelompok terbangun, keterbukaan informasi terjadi, aspirasi difasilitasi, kegiatan pengembangan kapasitas tersedia, serta adanya penyelesaian konflik. Pemberian penghargaan yang setara dengan upaya yang telah dilakukan guru, perlu dirasakan dengan nyata. Adanya kejelasan arah dan sasaran yang dicapai juga diperlukan untuk mendukung kesiapan guru melakukan upaya perubahan.

Saran

Penelitian ini baru menggambarkan kesiapan guru sebagai individu dan belum menggambarkan kesiapan sekolah untuk berubah sebagai sebuah organisasi. Penelitian berikutnya dapat memperluas kajian dengan memasukkan para pihak organisasi sekolah lainnya. Model di dalam kajian ini juga baru sebatas menggunakan konstruk variabel terikat yang berada pada ranah ide (keyakinan, sikap, intensi). Penelitian berikutnya bisa diarahkan untuk menggunakan konstruk variabel terikat pada ranah yang konkrit seperti kinerja. Dari sisi cakupan, responden di dalam kajian ini hanya yang berada di daerah urban. Penelitian selanjutnya dapat melengkapi gambaran tentang kesiapan melakukan upaya perubahan pada guru di daerah rural, dengan komposisi gender yang lebih seimbang, serta strata sekolah yang beragam.

DAFTAR RUJUKAN

- Ali, Ahmad., Ahmad-Ur-Rehman, Muhammad., Ul-Haq, Inam., Jam, Farooq Ahmed., Ghafoor, Muhammad Bilal., Azeem, Muhammad Umer. (2010). Perceived organizational support and psychological empowerment. *European Journal of Social Sciences*, 17 (2), 186-192.
- Aprilianti, A. A., Mangundjaya, W., & Rachmawan, A., (2015). The role of psychological capital and psychological empowerment on individual readiness for change. *The Journal of Developing Areas* 49(5):343-352. DOI: 10.1353/jda.2015.0063.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46, 681-703.
- Armenakis, A.A, Harris, S.G. (2003). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15 (2), 169-183.
- Bahron, Arsiyah., Jimenez, Myrna. (2010). The influence of perceived organizational support and leader empowering behaviors on psychological empowerment among managers / middle managers in Sabah state civil service. Makalah dipresentasikan pada ICBER (International Conference on Business and Economic Research) 2010, Kuching, Sarawak.
- Baron, Helen. (1996). Strengths and limitations of ipsative measurement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 49-56.
- Belasen, Alan T. (1998). Paradoxes and leadership roles: assessing and developing managerial competencies. *Management Development Forum*. 1 (2).
- Belasen, Alan T., Frank, Nancy. (2008). Competing values leadership: quadrant roles and personality traits. *Leadership & Organization Development Journal*, 29 (2) 127-143.
- Biro Kerja Sama dan Hubungan Masyarakat Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Merdeka Belajar untuk Semangat dan Inspirasi Peningkatan Pendidikan 14 Agustus 2020. <https://www.kemdikbud.go.id/main/blog/2020/08/merdeka-belajar-untuk-semangat-dan-inspirasi-peningkatan-pendidikan>, diakses 28 Oktober, 2020
- Cameron, Kim S., Quinn, Robert E. 2011. *Diagnosing and Changing Organizational Culture – Third Edition*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Cameron, Kim S., Quinn, Robert E., DeGraff, Jeff., Thakor, Anjan V. 2014. *Competing Values Leadership – Second Edition*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Company.
- Celik, Tayyar, O., Atik, Servet (2020). Preparing teachers to change: the effect of psychological empowerment on being ready for individual change. *Cukurova University Faculty of Education. Journal Spring 2020*, 49,e1, 73-97.
- Chin, W.W., 1998, *The Partial Least Squares Approach for Structural Equation Modeling*, Cleveland, Ohio.
- Churiyah, Madziatul., Sholikhah, Filianti, Sakdiyyah, A. Dewi., (2020). Indonesia Education Readiness Conducting Distance Learning in Covid-19 Pandemic Situation. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*. Volume 7, Issue 6 July 2020, p491-507. <http://dx.doi.org/10.18415/ijmmu.v7i6.1833>.

- David A Squires, William G. Huitt, and K. Segars. (1983). *Effective School and Classroom : A Research- Based Perspective*. Virginia: Association for Supervision Curriculum Development.
- Ding, H., Yu, E., & Li, Y. (2020). Linking perceived organizational support for strengths to task performance. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 48(3), e8906
- Eiseberger, Robert., Fasolo, Peter., Davis-LaMastro, Valerie. (1990). Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75 (1), 51-59.
- Eisenberger, Robert., Huntington, Robert., Hutchison, Steven., Sowa, Debora. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Eisenberger, Robert., Stinglhamber, Florence. (2011). *Perceived Organizational Support: Fostering Enthusiastic and Productive Employees*. Washington: American Psychological Association.
- Faerman, Lawrence B. (2009). *The relationship between organizational culture and effectiveness in university residence hall associations: a competing values study*. Dissertation. Florida Atlantic University.
- Ghozali, Imam. (2014). *Structural equation modeling: Metode alternatif dengan partial least square edisi 4.*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gravetter, Frederick J., Wallnau, Larry B., (2013). *Statistics for the Behavioral Sciences 9th edition*. California: Wadsworth Cengage Learning.
- Hamzah, Suharti, D., Ibrahim, Sani, M., Ghavifekr, S., (2018) Change Orientation And Organizational Climate: Experience From Malaysian Primary Schools. *MOJEM: Malaysian Online Journal of Educational Management*, [S.l.], 6 (3) p. 83-108.
- Hanpachern, Chutima. (1997). *The extension of the theory of margin: A framework for assessing readiness for change*. Unpublished Doctoral Dissertation, Colorado State University, Fort Collins.
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677–694. <https://doi.org/10.1037/a0021987>
- Helfrich, Christian D., Ly, Yu-Fang., Mohr, David C., Meterko, Mark., Sales, Anne E. (2007). Assessing an organizational culture instrument based on the competing values framework: exploratory and confirmatory factor analyses. *Implementation Science*, 2 (13).
- Hofstede, Gert., (2020). Hofstede-Insight, Country Comparison Indonesia., <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/indonesia/>, diakses 3 November, 2020.
- Holt, D. T. & Vardaman, J. M. (2013). Toward a Comprehensive Understanding of Readiness for Change: The Case for an Expanded Conceptualization, *Journal of Change Management*, 13 (1), pp. 9-18.
- Holt, D.T., Helfrich, C.D., Hall, C.G. et al. (2010) Are You Ready? How Health Professionals Can Comprehensively Conceptualize Readiness for Change. *J GEN INTERN MED* 25, 50–55 . <https://doi.org/10.1007/s11606-009-1112-8>.
- Hustus, L., Chelsea, Owens, S., Julie. (2018). Assessing Readiness for Change Among School Professionals and Its Relationship with Adoption and Reported Implementation of Mental Health Initiatives. *Child & Youth Care Forum*, 47:829–844 <https://doi.org/10.1007/s10566-018-9463-0>
- Inandi, Y., Gilic, F., (2016). Relationship of teachers' readiness for change with their participation in decision making and school culture. *Educational Research and Reviews*. Vol. 11(8), pp. 823-833, 23 April, 2016 DOI: 10.5897/ERR2016.2730
- Knight-Turvey, Neal. (2006). Influencing employee innovation through structural empowerment initiatives: the need to “feel” empowered. Makalah dipresentasikan pada 3rd AGSE (Australian Graduate School of Entrepreneurship) International Entrepreneurship Research Exchange, Auckland.
- Lizar, Ayu Aprilianti; Mangundjaya, Wustari L. H.; Rachmawan, Ahmad. The role of psychological capital and psychological empowerment on individual readiness for change. *Journal of Developing Areas*. 2015 Special Issue, Vol. 49 Issue 5, p343-352. 10p. DOI: 10.1353/jda.2015.0063.
- Mayers, C. M., Adams, G. B., Sekaja, L., Buzea, C., Cazan, A., Gotea, M., Stefenel, D., Woerkom, V. M, (2019). Perceived Organizational Support for the Use of Employees' Strengths and Employee Well-Being: A Cross-Country Comparison. *Journal of Happiness Studies* (2019). 20:1825–1841 <https://doi.org/10.1007/s10902-018-0026-8>
- Parahyanti, E. (2010). *Pemartabatan dan kesiapan untuk berubah*. Unpublished Doctoral Dissertation. University of Indonesia, Depok.
- Talesra, H.,(2020). Educational Responses to the Pandemic in India. *International Studies in Educational Administration* . Volume 48, No. 2, 2020.
- Thomas, F., (2020). After the Pandemic, a Revolution in Education and Work Awaits. *New York Times*. 10/21/2020, Vol. 170 Issue 58853, pA22-A22. 1/4p.

- Vakola, M. (2014). What's in there for me? Individual readiness to change and the perceived impact of organizational change, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 35 No. 3, pp. 195-209. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2012-0064>.
- Weiner, B. J., 2020. A theory of organizational readiness for change. *Handbook on Implementation Science*. University of North Carolina at Chapel Hill.
- Widyanuratikah, I., (2015). Nadiem Jelaskan Tiga fokus Perubahan Kurikulum masa Pandemi, Kamis 2 Jul 2020 12:35, *Republika*. Co. Id , diakses Rabu, 4 nov 2020.
- Yongxing, G., Hongfei. D., Baoguo. X., Lei. Mo., (2017) Linking perceived organizational support for strengths used to task performance. *Anales de Psicología*. 33 (3) p. 708-713. 6p. DOI: 10.6018/analesps.33.3.238571.
- Youseff, Leila . (2014) Globalisation and higher education: from within-border to cross-border. *Open Learning*, 02680513, Jun2014, 29 (2).
- Yu, Tianyuan., Wu, Nengquan (2009), A Review of Study on the Competing Values Framework. *International Journal of Business and Management*. 4 (7). DOI:10.5539/ijbm.v4n7p37