

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Pendidikan adalah sebuah proses komprehensif yang melibatkan perolehan pengetahuan, keterampilan, nilai, keyakinan, dan kebiasaan melalui berbagai metode seperti pengajaran, pelatihan, diskusi, dan penelitian. Pendidikan tidak hanya berfokus pada materi yang diajarkan, tetapi juga pada pengembangan pemikiran kritis, kecerdasan emosional, keterampilan sosial, dan fisik. Fu dan Wang (2020, 70) menjabarkan bahwa selain penanaman pengetahuan, pendidikan memiliki peran dalam mengembangkan keunikan, potensi, serta kebebasan belajar pada masing-masing individu. Meyer dan Norman (2019, 35) mengemukakan 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. Peran pemimpin sekolah tidak hanya terbatas pada mengatur proses kegiatan belajar dan memastikan kelancaran lingkungan sekolah, tetapi juga membentuk budaya sekolah yang kondusif, menyediakan ilmu pengetahuan terkini, dan menghadirkan tantangan masa depan kepada peserta didik, sesuai dengan visi, misi, dan budaya sekolah, yang merupakan aspek-aspek penting yang diakui oleh para ahli.

Selain pemimpin sekolah, kualitas pendidikan juga didukung oleh para guru yang terlibat langsung dalam proses pembelajaran sehari-hari. Selain menyampaikan pengetahuan, guru bertindak sebagai teladan dan pembimbing bagi peserta didik. Peran guru tidak hanya sekedar memfasilitasi pembelajaran akademik siswa, tetapi juga secara tidak langsung mengajarkan kompetensi sosial-emosional serta menjadi model dalam membentuk perilaku dan kesejahteraan emosional siswa di lingkungan belajar (Valiente, et al. 2021). Pada era digital ini, peran guru berubah dari figur otoritatif tradisional menjadi mentor yang bertugas membimbing dan mengarahkan proses pemerolehan informasi (Himmetoglu, Ayduğ and Bayrak 2020). Guru bertanggung jawab dalam mengembangkan rasa tanggung jawab peserta didik dalam menggunakan teknologi dalam proses belajar. Oleh karena itu

kualitas pendidikan sangat erat kaitannya dengan keterlibatan aktif guru dalam proses perkembangan kognitif, keterampilan hidup, serta karakter siswa di sekolah.

Sinergi antara pemimpin sekolah dengan para guru juga memiliki dampak positif terhadap komitmen guru yang akan memengaruhi kualitas pendidikan yang dihasilkan. Sinergi tersebut berperan dalam membentuk budaya organisasi sekolah yang memungkinkan sekolah untuk beroperasi secara maksimal sesuai dengan visi, misi, serta nilai yang dianut. 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 (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).

Berdasarkan setiap penjelasan di atas, pemimpin berperan penting dalam menciptakan budaya organisasi serta mempertahankan komitmen organisasi para guru. Penting bagi pemimpin untuk memastikan setiap guru memahami serta menerapkan visi dan nilai-nilai dasar organisasi dalam membangun budaya organisasi yang kondusif karena budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi. Dalam menghadapi tantangan yang dinamis, kepemimpinan

adaptif diperlukan ketika pemimpin harus menyesuaikan strategi serta terus memotivasi para guru untuk tetap berkomitmen terhadap organisasi.

Secara khusus, penelitian ini akan membahas peran kepemimpinan adaptif di Sekolah Yapelin Ob Anggen (Sekolah OA). Sekolah ini merupakan sekolah Kristen di Kabupaten Tolikara dan Kabupaten Membramo Tengah yang terletak di Provinsi Papua Pegunungan. Sekolah OA mulai resmi beroperasi sejak tahun 2007 di bawah naungan Yayasan Yapelin yang merupakan salah satu warisan dari misionaris Gereja Injili di Indonesia (GIDI). Sekolah OA memiliki jenjang pendidikan TK, SD, dan SMP dengan jumlah siswa sebanyak 327 siswa. Jumlah guru dan staf di sekolah ini mencapai 47 orang yang memiliki keragaman latar belakang, seperti suku, budaya, dan kompetensi.

Tabel 1.1 Jumlah siswa dan guru Sekolah OA

Jenjang	Jumlah Siswa	Jumlah Guru
TK	44	6
SD	173	26
SMP	63	8
SMA	47	7

Meskipun sekolah ini berada di daerah pedalaman Papua, Sekolah OA berusaha menyediakan pendidikan terbaik bagi para siswanya. Sekolah ini menggunakan bahasa pengantar bahasa Inggris dan bahasa Indonesia sehingga siswa sudah terbiasa terlibat dalam percakapan berbahasa Inggris (aktif). Para siswa juga mendapatkan pendidikan keterampilan hidup seperti keterampilan mekanik, berkebun, memasak, membuat noken, bahkan berjualan. Teknologi digital sudah mulai dikenalkan dalam proses belajar siswa, seperti penggunaan buku elektronik, tablet, dan laptop untuk kegiatan belajar. Sekolah ini menekankan pendalaman karakter sesuai nilai-nilai yang terkandung dalam Alkitab yang ditanamkan pada

setiap kegiatan di sekolah. Adapun kurikulum yang digunakan Sekolah OA adalah kurikulum nasional K-13 yang disesuaikan dengan konteks lokal di bawah bimbingan konsultan dari Amerika dan Belanda.

Meskipun sekolah ini memiliki potensi yang besar untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia di daerah Tolikara dan Mamberamo Tengah, terdapat beberapa tantangan yang dihadapi. Tantangan pertama berasal dari keberagaman budaya guru dan staf yang membawa nilai dari daerah masing-masing. Di samping itu, terdapat resistensi dari guru lokal terhadap nilai-nilai budaya luar yang bertentangan dengan tradisi budaya klan mereka. Di lain sisi, para guru yang berasal dari daerah luar memiliki nilai-nilai yang perlu disesuaikan dengan konteks budaya lokal. Perbedaan-perbedaan yang ada merangsang konflik budaya di dalam organisasi serta menimbulkan sikap mudah curiga, mudah tersinggung, perspektif negatif terhadap suku lain, serta penghargaan terhadap diri sendiri dan orang lain yang kurang.

Tabel 1.2 Penyebaran suku para guru Sekolah OA

Suku Lokal	Jumlah Guru	Suku Luar	Jumlah Guru
Yali	2	Sabu	1
Lani	13	Kupang	1
Walak	3	Rote	1
Dani	3	Batak	8
Jumlah	21	Jawa	2
		Ambon	1
		Flores	1
		Sumba	2
		Dayak	1
		Amerika	3
		Toraja	3
		Manado	2
		Jumlah	26

Berdasarkan tabel penyebaran guru di atas, jumlah guru yang berasal dari luar daerah lebih banyak dibandingkan dengan guru lokal. Hal ini pun menjadi salah satu tantangan yang memengaruhi dinamika dalam organisasi. Menyatukan cara pandang guru terhadap nilai-nilai yang dimiliki Sekolah OA menjadi tanggung jawab para pemimpin. Para guru yang berasal dari luar daerah perlu beradaptasi dengan konteks lokal dan para guru dari daerah lokal perlu beradaptasi dalam bekerja sama dengan guru dari luar sehingga budaya organisasi dapat berjalan dengan maksimal.

Tantangan kedua yang dihadapi oleh Sekolah OA adalah kesenjangan kompetensi guru 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. Para guru lokal juga perlu beradaptasi dengan budaya organisasi yang diterapkan di sekolah ini. Guru yang masih dalam level *novice* belum memiliki pengalaman yang melibatkan kerja sama dalam organisasi formal. Hal tersebut menuntut penyesuaian diri yang tinggi dari guru dengan kompetensi *novice* maupun guru yang sudah lebih *advanced* dalam berkolaborasi di lingkungan sekolah. Oleh karena itu, para pemimpin Sekolah OA memiliki tanggung jawab yang sangat besar. Tidak hanya mendidik siswa, namun para pemimpin juga perlu memberikan pengembangan profesional secara intensif dan berkelanjutan kepada para guru.

Tabel 1.3 Data level kompetensi guru Sekolah OA

Level Kompetensi Profesional Guru	Jumlah Guru
<i>Novice</i>	10
<i>Advance Beginner</i>	13

<i>Competent</i>	19
<i>Proficient</i>	5
<i>Expert</i>	0

Keragaman budaya dan level kompetensi guru menjadi tantangan organisasi dalam mewujudkan budaya yang sesuai dengan visi sekolah, yaitu *breaking the cycle of poverty in highland villages in Papua through quality Christian education that also strengthens family values and transform the community*, yang berarti memutuskan rantai kemiskinan di area kampung-kampung pegunungan Papua melalui pendidikan Kristen yang berkualitas serta memperkuat nilai kekeluargaan dan mentransformasi komunitas.

Permasalahan yang dihadapi organisasi tidak berhenti di sana. Letak salah satu kampus Sekolah OA berada di Distrik Bokondini, sebuah distrik tertua di Karubaga juga menjadi tantangan. Untuk menembus distrik ini, pengunjung dari Jayapura perlu menggunakan pesawat kecil, sedangkan pengunjung dari Wamena memiliki dua pilihan menuju Bokondini, yaitu jalur udara dengan pesawat berbadan kecil atau melalui jalur darat. Perjalanan dengan pesawat membutuhkan waktu 30 menit, sedangkan waktu yang perlu ditempuh melalui jalur darat adalah tiga sampai empat jam mempertimbangkan kondisi jalan yang ekstrem. Kondisi ini mengakibatkan permasalahan dalam pengadaan logistik yang dibutuhkan untuk kehidupan sehari-hari guru maupun kebutuhan sekolah. 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.

Di samping itu Sekolah OA berada di lokasi yang belum memiliki infrastruktur yang memadai. 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. Bahkan, ketersediaan listrik maupun internet di tempat ini sangat terbatas, hanya berada di tempat dan waktu tertentu. Untuk meniyasati hal tersebut, sekolah memiliki internet yang dipasang khusus guna menunjang proses pembelajaran di Sekolah OA serta menggunakan listrik yang menggunakan sumber daya alternatif, salah satunya yaitu hidroelektrik dengan pemakaian terbatas pula.

Kondisi sekolah yang terpencil, ketidak lancaran penyediaan logistik, serta keterbatasan infrastruktur menjadi faktor yang menyebabkan guru sulit untuk bertahan mengabdikan diri di sekolah ini. Setiap tahun selalu ada guru yang mengajukan pengunduran diri. 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 1.4 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 latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka peneliti melakukan penelitian dengan judul “Peran Kepemimpinan Adaptif



terhadap Pengembangan budaya Organisasi serta Komitmen Organisasi Sekolah Yapelin Ob Anggen Papua Pegunungan.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berikut adalah masalah yang diidentifikasi pada penelitian ini:

1. Keberagaman nilai budaya guru dan staf Sekolah OA menimbulkan konflik dalam komunitas sehingga menghambat perkembangan budaya organisasi
2. Tingginya resistensi guru lokal terhadap budaya luar menghambat perkembangan budaya organisasi
3. Minimnya paparan terhadap budaya organisasi formal menyebabkan guru kurang memahami pentingnya menjalankan budaya organisasi
4. Kondisi lingkungan yang sulit memengaruhi komitmen guru untuk tetap mengajar di Sekolah OA dalam jangka waktu yang lama

## **1.3 Batasan Masalah**

Mengingat luasnya permasalahan, maka penelitian ini dibatasi sebagai berikut:

1. Fokus penelitian ini adalah kepada peran kepemimpinan adaptif pemimpin Sekolah OA dalam mengembangkan budaya organisasi
2. Pengembangan budaya organisasi sebagai strategi kepemimpinan adaptif dalam meningkatkan komitmen organisasi guru dan staf Sekolah OA
3. Pemimpin pada subjek penelitian dibatasi pada direktur sekolah

#### **1.4 Rumusan Masalah**

1. Bagaimana tantangan yang dihadapi seorang pemimpin Sekolah OA dalam menerapkan kepemimpinan adaptif?
2. Bagaimana peran kepemimpinan adaptif dalam mengembangkan budaya organisasi Sekolah OA?
3. Bagaimana peran kepemimpinan adaptif dalam meningkatkan komitmen organisasi guru dan staf Sekolah OA?

#### **1.5 Tujuan Penelitian**

1. Untuk memahami tantangan seorang pemimpin Sekolah OA dalam menerapkan kepemimpinan adaptif.
2. Untuk mengkaji peran kepemimpinan adaptif dalam mengembangkan budaya organisasi Sekolah OA.
3. Untuk memahami peran kepemimpinan adaptif dalam meningkatkan komitmen organisasi guru dan staf Sekolah OA.

#### **1.6 Manfaat Hasil Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, baik secara teoritis sehingga semakin memperkaya keilmuan di dunia akademis maupun secara praktis.

- 1) Manfaat teoritis
  - a) Memberi sumbangan pemikiran untuk menambah pemahaman mengenai teori kepemimpinan adaptif dalam konteks pendidikan di daerah terpencil.
  - b) Sebagai sumbangan pemikiran mengenai dampak dari kepemimpinan adaptif terhadap perkembangan budaya organisasi dan meningkatkan komitmen organisasi.

## 2) Manfaat praktis

- a) Hasil penelitian ini akan menjadi masukan bagi pimpinan Sekolah OA mengenai pentingnya kepemimpinan adaptif dalam mengatasi berbagai tantangan teknis dan situasional di area sekolah.
- b) Hasil penelitian ini dapat menjadi masukan bagi para pimpinan Sekolah OA untuk terus mengembangkan budaya organisasi guna menunjang komitmen guru.

### **1.7 Sitematika Penulisan**

Penelitian dituliskan dalam lima bab. Pada Bab pertama, pendahuluan, berisi uraian mengenai latar belakang konteks dan alasan pemilihan topik serta penjabaran singkat mengenai kepemimpinan adaptif, pengembangan budaya organisasi, serta keunikan masalah yang dihadapi Sekolah OA. Bagian pertama juga memuat identifikasi masalah, batasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat dari hasil penelitian, serta sistematika penulisan.

Pada bab kedua, yaitu landasan teori, peneliti menjabarkan konsep dan teori kepemimpinan adaptif, budaya organisasi, serta komitmen organisasi. Dalam bab ini peneliti mengupas informasi-informasi yang berkaitan dengan fokus penelitian.

Pada bab ketiga, yaitu metodologi penelitian, peneliti melakukan teknik-teknik pengambilan data dalam pelaksanaan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus berupa wawancara yang disusun berdasarkan teori dan pertanyaan rumusan masalah. Data penelitian kualitatif akan dikumpulkan melalui proses wawancara terhadap direktur sekolah, para manajer sekolah, para kepala sekolah, para koordinator guru, serta perwakilan guru dari ketiga kampus. Penulis juga

menjelaskan tempat, waktu, dan subyek penelitian, prosedur penelitian, latar penelitian, analisis data, kemudian pengecekan keabsahan data.

Pada bab keempat, peneliti membahas hasil analisis data wawancara kemudian mengaitkannya dengan rumusan masalah yang telah ditentukan. Pada bagian ini akan didapatkan gambaran mengenai peran kepemimpinan adaptif direktur Sekolah OA dalam mengembangkan budaya organisasi dan meningkatkan komitmen organisasi para guru.

Pada bab kelima memuat rangkuman hasil penelitian serta jawaban mengenai rumusan masalah. Saran dan implikasi praktis diberikan sebagai bahan pertimbangan untuk penelitian berikutnya.

