



Pengaruh Perubahan Organisasi dalam Konteks *Readiness for Change* terhadap Pendekatan Kepemimpinan Adaptif dan Kinerja Guru Sekolah A di Bekasi

Wening Indriani¹, Dylmoon Hidayat²

^{1,2}SDH Cikarang, Universitas Pelita Harapan, Indonesia

E-mail: wening.indriani@sdh.or.id, dylmoon.hidayat@lecturer.uph.edu

Article Info	Abstract
Article History Received: 2022-07-24 Revised: 2022-08-18 Published: 2022-09-01 Keywords: <i>Organizational Change;</i> <i>Readiness For Change;</i> <i>Adaptive Leadership;</i> <i>Work Performance.</i>	Organizational changes can affect the stability of an educational organization. To anticipate the problems and risks faced by the educational organization, it needs the readiness of the members to set their adaptive strategy and maintain their work performance to achieve the vision and mission of the organization. Changes in educational organizations will run well if the members have adaptive leadership behavior and an attitude that accept the organizational change as a positive process of the educational organization's development. This study was aimed to research the effect of organizational change in the context of readiness for change toward the adaptive leadership approach and teacher's work performance in School A. This study was using a path analysis method for all kindergarten and elementary school teachers with a total of 40 respondents. From the result of the study, it is known that organizational change has a positive effect on the adaptive leadership approach of teachers in school A and organizational change has a positive effect on teacher's work performance in school A. The findings of this study have important implications, especially for teachers in developing adaptive leadership and maintaining their high work performance to deal with the change of learning system from online to PTMT (Limited Face-to-face Learning).
Artikel Info Sejarah Artikel Diterima: 2022-07-24 Direvisi: 2022-08-18 Dipublikasi: 2022-09-01 Kata kunci: <i>Perubahan Organisasi;</i> <i>Readiness For Change;</i> <i>Kepemimpinan Adaptif;</i> <i>Kinerja.</i>	Abstrak Perubahan organisasi dapat mempengaruhi stabilitas suatu organisasi pendidikan. Untuk mengantisipasi kendala dan resiko yang dihadapi suatu organisasi pendidikan, dibutuhkan kesiapan dari para anggotanya untuk menetapkan langkah adaptif dan mempertahankan kinerja mereka demi tercapainya tujuan organisasi berdasarkan visi dan misi yang telah ditetapkan. Perubahan organisasi pendidikan akan terlaksana dengan baik jika para anggotanya memiliki perilaku kepemimpinan yang adaptif dalam menerima perubahan dan sikap yang menerima perubahan sebagai sebuah proses positif dalam mendukung kemajuan organisasi pendidikan. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh perubahan organisasi dalam konteks readiness for change terhadap pendekatan kepemimpinan adaptif dan kinerja guru di Sekolah A. Penelitian ini menggunakan metode analisis jalur yang melibatkan seluruh guru TK dan SD sejumlah 40 responden. Dari hasil penelitian diketahui bahwa perubahan organisasi berpengaruh positif terhadap pendekatan kepemimpinan adaptif guru di sekolah A dan perubahan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja guru di sekolah A. Temuan penelitian ini memiliki implikasi penting terutama bagi para guru dalam menumbuhkan kepemimpinan adaptif serta mempertahankan kinerja maksimal mereka di tengah perubahan sistem pembelajaran dari online ke PTMT (Pembelajaran Tatap Muka Terbatas).

I. PENDAHULUAN

Pandemi Covid-19 membuat Bangsa Indonesia harus berupaya lebih keras agar dapat tetap bertahan di tengah arus pandemi yang telah banyak merubah situasi dan kondisi Bangsa Indonesia, lembaga Pendidikan adalah salah satu institusi yang mendapatkan pengaruh besar dikarenakan adanya pandemi covid-19. Proses belajar mengajar pun harus diubah menjadi dalam bentuk online atau dapat disebut dengan pembelajaran jarak jauh (PJJ). Seiring berjalannya waktu, akhirnya terciptalah kebijakan baru

yaitu berdasarkan Surat Keputusan Bersama Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi Nomor 420/2820/ Disdik tentang Izin Pembelajaran Tatap Muka Terbatas (PTMT) untuk Satuan Pendidikan Jenjang Paud, SD, dan SMP Tahun Pelajaran 2021/2022 di Kabupaten Bekasi, ditentukan bahwa siswa diizinkan mengikuti pembelajaran di sekolah dengan pembatasan jumlah siswa per kelas dan waktu belajar di sekolah (Mustafa, Sulihin 2021, 19).

Adanya modifikasi kebijakan dari pemerintah berupa kegiatan Tatap Muka Terbatas (PTMT) ini

tentunya bertujuan agar sistem pendidikan tetap dapat berjalan di tengah era pandemi yang ada, akan tetapi terdapat kendala yang dialami selama proses PTMT berlangsung. Hal tersebut adalah jumlah sesi per siklus tidak dapat mengimbangi pelajaran yang harus disampaikan kepada siswa, hal ini terjadi karena guru harus membagi waktu antara siswa yang mengikuti PTMT dan juga siswa yang masih mengikuti pembelajaran secara online, guru sebagai pemimpin di kelas pun harus dapat menentukan strategi untuk dapat menyikapi perubahan ini (Irawati 2022, 859), selain itu dibutuhkan juga suatu terobosan baru agar siswa dapat belajar secara mandiri dan guru pun tetap dapat memantau perkembangan hasil belajar peserta didik. Para guru dituntut agar mampu beradaptasi dengan segala perubahan yang terjadi di organisasi pendidikannya agar tidak hanya meningkatkan hasil belajar dari siswa-siswi akan tetapi juga dapat meningkatkan kinerja sebagai seorang guru (Kasim, Mane, and Said 2020, 202). Untuk meningkatkan kinerja tersebut, tidaklah cukup apabila hanya memiliki sikap yang kreatif, maka para guru diharapkan bergerak cukup dinamis untuk beradaptasi dan menjembatani kesenjangan pada sesi pengajaran yang terbatas, tujuannya adalah untuk mempertahankan kinerja maksimal guru di tengah perubahan organisasi yang sangat cepat dan tidak menentu, melalui kemampuan adaptifnya, para guru diharapkan mampu mencari solusi agar siswa tetap dapat memahami materi pelajaran walaupun disampaikan secara terbatas. Dalam praktiknya, guru pun membutuhkan banyak metode dan pola pikir yang baru demi terciptanya proses pembelajaran yang efektif, penulis tertarik melakukan penelitian terkait judul *"Pengaruh Perubahan Organisasi dalam Konteks Readiness for Change terhadap Pendekatan Kepemimpinan Adaptif dan Kinerja Guru Sekolah A di Bekasi"*.

1. Kinerja Guru

Kinerja adalah suatu pencapaian kualitas hasil kerja yang berdasarkan pada kecakapan, pengalaman, dan ketekunan (Mangkunegara dalam Fadli dan Hasanudin 2021, 303). Sedangkan berdasarkan Yohanes and Sutriyono (2018, 11), kinerja guru adalah kemampuan guru untuk menunjukkan berbagai kecakapan dan kompetensi yang dimilikinya. Berdasarkan definisi tersebut jelas terlihat bahwa kinerja guru berkaitan dengan kompetensi guru, kompetensi guru berdasarkan Pada Peraturan Pemerintah RI No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional

Pendidikan, maka selain menetapkan syarat akademik bagi seorang guru, mereka juga harus memiliki kompetensi sebagai penyelenggara pembelajaran pada jenjang pendidikan anak usia dini, dasar dan menengah. Sehingga, pada dasarnya, guru adalah kunci keberhasilan program pendidikan jika guru mampu mengajar secara efektif dan efisien (Liana dan Hidayat 2021, 135).

2. Pendekatan Kepemimpinan Adaptif

Menurut Yaghi (2017, 7), kepemimpinan adaptif adalah kepemimpinan yang terbentuk dari kepemimpinan transformasional dan transaksional, Nissim and Simon (2021, 4) menyatakan bahwa kepemimpinan adaptif melibatkan adaptasi terhadap situasi baru dan membutuhkan tanggapan yang spesifik, kepemimpinan adaptif membantu individu dan organisasi menyesuaikan diri dan berkembang dalam lingkungan yang menantang, menurut Yukl (2013, 177), beberapa langkah agar seorang pemimpin dapat menjadi adaptif dalam situasi yang sulit adalah memahami situasi dan membuat agar lebih bisa diterima. Guru yang adaptif harus bisa memahami tekanan yang dihadapi siswa dan berupaya untuk memberikan dukungan dan bantuan, dari langkah-langkah tersebut, Yaghi (2017:8), dalam kaitannya dengan guru sebagai pemimpin adaptif dan siswa sebagai pengikutnya, maka ada enam indikator untuk mengukur pendekatan kepemimpinan adaptif guru adalah pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, pertimbangan individual, Contingent Reward dan laissez-faire.

3. Perubahan Organisasi dalam Konteks Readiness for Change

Perubahan organisasi adalah penyusunan ulang struktur organisasi, sistem operasional, pembagian kerja dan hal-hal lain yang berkaitan dengan manajerial dan keorganisasian (Sunaryo 2017, 102). Perubahan organisasi perlu direncanakan untuk meraih sasaran organisasi dan memperbaiki kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan perilaku karyawan (Shabrina 2021, 141), indikator perubahan organisasi tersebut terdiri dari perubahan struktural, perubahan strategik dan perubahan teknologi. Menurut Holt, (dalam Asbari, Hidayat, and Purwanto 2021, 76) readiness for change merupakan bentuk kepercayaan karyawan bahwa mereka dapat menerapkan perubahan yang diusulkan, perubahan ini

diharapkan sesuai untuk organisasi, mendapatkan dukungan dari pemimpin organisasi dan pada akhirnya membawa kemajuan bagi organisasi tersebut. Sekolah adalah salah satu bentuk dari sebuah organisasi pendidikan, jadi Sekolah harus mampu mengatasi secara efektif setiap perubahan yang diperlukan, untuk itu *readiness for change* menjadi suatu elemen yang wajib dikuasai oleh pihak manajemen Sekolah maupun oleh masing-masing karyawan di Sekolah tersebut.

Kaitan antara Perubahan Organisasi dalam Konteks *Readiness for Change* (X) dengan Pendekatan Kepemimpinan Adaptif (Y1), terdapat kaitan positif antara perubahan organisasi dalam konteks *readiness for change* terhadap pendekatan kepemimpinan adaptif individu dalam suatu organisasi. Seorang pemimpin adaptif harus bisa menjadi jembatan bagi pendukungnya agar bisa beradaptasi dengan cepat dan efisien. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Yaghi 2017, 4) para pemimpin berupaya untuk melakukan suatu tindakan adaptif dalam rangka mengatasi perubahan yang terjadi. Menurut Guntoro (2020, 3) suatu bentuk kepemimpinan adaptif berarti seorang individu harus mampu menyikapi berbagai perubahan situasi. Untuk itu, sebagai seorang pemimpin adaptif, guru harus mampu berpikir kreatif dan inovatif saat menyusun program dan metode pembelajaran agar sesuai kebutuhan siswa di masa pandemi ini (Bagwell 2020, 32). Selain itu, guru juga harus siap untuk dibentuk melalui setiap pelatihan dan program pengembangan diri yang disediakan oleh instansi agar perilaku pendekatan kepemimpinan adaptif mereka dapat ditingkatkan (Nissim and Simon 2021, 108). Maka guru pun diharapkan terlibat dalam kegiatan pelatihan yang dapat mengembangkan kemampuan mereka untuk mencapai tingkat peningkatan yang diinginkan, agar kedepannya kinerja guru dalam pengembangan profesional dapat terbukti unggul di era pendidikan saat ini (Rahmadin, Saleh, and Esabella 2022, 2824), maka dapat diduga terdapat pengaruh perubahan organisasi dalam konteks *readiness for change* terhadap pendekatan kepemimpinan adaptif guru.

H1: Terdapat pengaruh positif perubahan organisasi dalam konteks *readiness for change* terhadap pendekatan kepemimpinan adaptif guru.

Kaitan antara Perubahan Organisasi dalam Konteks *Readiness for Change* (X) dengan Kinerja Guru (Y2), kinerja guru dapat dipengaruhi oleh banyak faktor, salah satunya adalah suatu

perubahan dalam organisasi. Menurut Hariyanti and Prahastiwi (2021, 152), pengaturan perubahan organisasi yang efektif diperlukan untuk kelangsungan hidup organisasi dan tantangan untuk pengembangan. Hasil penelitian Sunaryo (2017, 111) menunjukkan bahwa setiap terjadinya perubahan organisasi, maka secara langsung akan mempengaruhi kinerja pegawai. Dalam penelitian ini, besarnya pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja lebih dominan dibandingkan dengan pengaruh perubahan organisasi terhadap kepemimpinan adaptif guru. Kesiapan untuk berubah menghasilkan motivasi untuk mendapatkan kesempatan berpartisipasi dalam proses perubahan. Dengan adanya motivasi untuk berperan dalam menyikapi suatu bentuk perubahan, kinerja guru justru akan semakin meningkat seperti yang disampaikan oleh Gazali, Asbari, and Novitasari (2020, 176), maka dapat diduga terdapat pengaruh perubahan organisasi dalam konteks *readiness for change* terhadap kinerja guru.

H2: Terdapat pengaruh positif perubahan organisasi dalam konteks *readiness for change* terhadap kinerja guru.

II. METODE PENELITIAN

1. Desain Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan menggunakan analisis jalur, dalam penelitian ini, digunakan teknik sampling jenuh karena mengacu pada jumlah responden penelitian yang cukup kecil, total dari seluruh guru TK dan SD di Sekolah A adalah sejumlah 40 orang, selanjutnya data dikumpulkan melalui kuesioner yang terdiri atas perubahan organisasi dalam konteks *readiness for change*, pendekatan kepemimpinan adaptif dan kinerja guru, pernyataan-pernyataan yang dikembangkan dalam kuesioner ini melalui sejumlah indikator. Indikator-indikator yang digunakan pada variabel perubahan organisasi dalam konteks *readiness for change* adalah *intentional readiness for change*, *cognitive readiness for change* dan *emotional readiness for change* (Thien 2019, 4). Sedangkan pada variabel pendekatan kepemimpinan adaptif digunakan indikator-indikator seperti pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, pertimbangan individual, *contingent reward* dan *laissez-faire* (Yaghi 2017, 7) selanjutnya, untuk variabel kinerja guru, digunakan indikator-indikator seperti pengelolaan pembelajaran, penguasaan keilmuan, sikap atau

kepribadian dan interaksi sosial (Elfrida, Santosa, and Soefijanto 2020, 56).

2. Teknik Pengumpulan Data

Data yang telah dikumpulkan dilakukan analisis menggunakan program Smart PLS 3.0. Analisis *Partial Least Square* (PLS) 3.0 ini digunakan untuk membantu peneliti dalam mendapatkan variabel laten untuk tujuan prediksi dengan tahapan analisis sebagai berikut:

- a) Analisis *Outer Model*: *Outer Model* atau Evaluasi model pengukuran digunakan untuk menilai validitas atau reliabilitas model. Terdiri dari pengukuran *convergent validity*, *discriminant validity*, *AVE* dan *reliabilitas*.
- b) Analisis *Inner Model*: Analisis *inner model* juga dikenal dengan analisis struktural model. Analisis ini bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten. Yang diukur pada *inner model* ini adalah nilai *R square* untuk menentukan seberapa besar keputusan tersebut didukung.

Tabel 1. Hasil Uji *Convergent Validity* berdasarkan *outer loading*

	A (Y1)	K (Y2)	R (X)
A1	0.605		
A10	0.639		
A11	0.569		
A12	0.581		
A14	0.583		
A15	0.721		
A16	0.746		
A18	0.697		
A19	0.752		
A2	0.652		
A20	0.638		
A3	0.684		
A4	0.565		
A5	0.696		
A6	0.741		
A7	0.628		
A8	0.758		
A9	0.654		
K12		0.659	
K13		0.753	
K3		0.821	
K5		0.755	
K7		0.775	
K8		0.81	
R1			0.713
R10			0.745
R2			0.634
R3			0.76
R6			0.757
R7			0.771
R8			0.817
R9			0.846

Skor loading dikatakan tinggi jika mendapatkan nilai 0.7 keatas (Hulland dalam Garson 2016, 161). Namun kriteria tersebut bisa saja tidak terpenuhi sehingga beberapa peneliti yang melakukan penelitian eksplorasi menggunakan kriteria nilai yang lebih rendah yaitu 0.4 dan 0.25 dalam penentuan skor loading yang dapat diterima (Raubenheimer dalam Garson 2016, 161).

Tabel 2. Hasil Uji *Discriminant Validity* berdasarkan *Fornell-Larcker Criterion*

	A (Y1)	K (Y2)	R (X)
A (Y1)	0.665		
K (Y2)	0.619	0.764	
R (X)	0.629	0.732	0.758

Suatu model dikatakan mempunyai validitas diskriminan yang cukup jika akar dari *Average Variance Extracted* (AVE) pada setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model tersebut, (Hartono dalam Thaib, Nazar, and Putra 2017, 28).

Tabel 3. Hasil Uji *AVE*

	Average Variance Extracted (AVE)	Akar Kuadrat AVE
A (Y1)	0.510	0.714
K (Y2)	0.584	0.764
R (X)	0.574	0.757

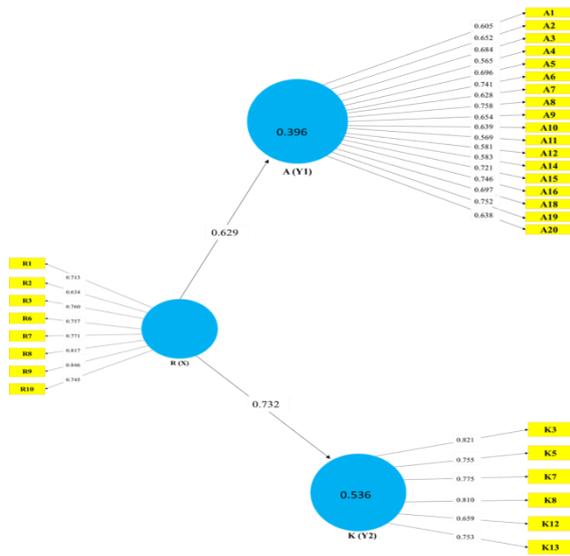
Dalam rangka menilai validitas dari konstruk juga bisa dilakukan dengan mengamati nilai AVE. Model dinyatakan baik jika AVE setiap konstruk nilainya di atas setengah (0.5).

Tabel 4. Hasil Uji *Reliabilitas*

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Pendekatan Kepemimpinan Adaptif (Y1)	0.925	0.934
Kinerja Guru (Y2)	0.856	0.893
Perubahan Organisasi dalam konteks <i>Readiness for Change</i> (X)	0.893	0.915

Pada tabel di atas dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi karena baik menurut nilai pada *Cronbach Alpha* maupun pada

Composite Reliability menunjukkan angka diatas 0.7.



Gambar 1. Inner Model Penelitian

Tabel 5. Hasil Uji Determinant Coefficient berdasarkan R square

	R Square	R Square Adjusted
Pendekatan Kepemimpinan Adaptif (Y1)	0.396	0.380
Kinerja Guru (Y2)	0.536	0.523

Menurut Garson (2016, 80), dukungan yang diberikan perubahan organisasi terhadap pendekatan kepemimpinan adaptif dan kinerja guru masuk kategori sedang. Kategori tersebut berdasarkan:

- 0.19-0.32: kategori rendah
- 0.33-0.66: kategori sedang
- 30.67 keatas: kategori tinggi.

Tabel 6. Hasil Uji Multicollinearity

Indikator Variabel	Collinearity Statistics (VIF)
Pendekatan Kepemimpinan Adaptif	1.000
Kinerja Guru	1.000

Multikolinearitas yang baik akan mencegah gugurnya indikator-indikator yang

serupa dalam uji multikolinearitas ini (Garson 2016, 230). Cara untuk menemukan adanya permasalahan multikolinearitas adalah dengan memeriksa VIF (Variance Inflation Factor). Bila nilai VIF indikator variabel penelitian < 5 maka tidak ada masalah multikolinearitas, dan jika VIF > 5 artinya dalam penelitian terjadi masalah multikolinearitas. Mengacu kepada angka-angka tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat masalah multikolinearitas pada semua indikator variabel dalam penelitian ini.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Analisis Karakteristik Responden

Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 40 responden dengan karakteristik sebagai berikut:

Tabel 7. Karakteristik Responden Penelitian

No.	Karakteristik Responden	Jumlah	Persentase (%)
1	Jenis Kelamin		
	A. Laki-Laki	8	20%
	B. Perempuan	32	80%
	Total	40	100%
2	Usia		
	A. 20-29 tahun	19	47%
	B. 30-39 tahun	6	15%
	C. 40-49 tahun	12	30%
	D. 50 tahun keatas	3	8%
	Total	40	100%
3	Pengalaman Kerja		
	A. 1-5 tahun	16	40%
	B. 6-10 tahun	6	15%
	C. 11-15 tahun	8	20%
	D. 16-20 tahun	7	17%
	E. 20 tahun keatas	3	8%
	Total	60	100%

Berdasarkan profil responden di Sekolah A, disimpulkan bahwa guru berjenis kelamin perempuan mendominasi dengan persentase sebesar 80%, sedangkan guru-guru usia 20-29 tahun menduduki persentase tertinggi yaitu sebesar 47%, untuk pengalaman kerja, guru-guru dengan pengalaman mengajar selama 1-5 tahun menempati persentase terbesar yaitu 40%.

2. Hasil uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini digunakan untuk menguji H1 hingga H2, yang melibatkan pengujian variabel exogenous dengan dua variabel endogenous, mengacu kepada hasil penghitungan menggunakan SmartPLS, didapat hasil sebagai berikut:

Tabel 8. Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Pengaruh	Path Coefficient	Keputusan
H ₁	Perubahan Organisasi → Pendekatan Kepemimpinan Adaptif	0.629	Didukung
H ₂	Perubahan Organisasi → Kinerja Guru	0.732	Didukung

Dilihat dari nilai *path coefficient*, didapat hasil pengaruh perubahan organisasi dalam konteks *readiness for change* terhadap pendekatan kepemimpinan adaptif guru adalah sebesar 0.629, maka, keputusan dari Hipotesis 1 adalah didukung, untuk pengaruh perubahan organisasi dalam konteks *readiness for change* terhadap kinerja guru mendapat nilai *path coefficient* sebesar 0.732. Dari hasil tersebut keputusan untuk hipotesis 2 adalah didukung dengan lebih kuat karena hasil *path coefficient* tersebut semakin mendekati 1.

3. Pembahasan

Jadi, berdasarkan skor pada *path coefficient*, Hipotesis 1 didukung, keputusan ini ditentukan oleh kemampuan guru dalam menunjukkan kepemimpinan adaptif mereka kepada siswa, orang tua siswa, rekan sekerja dan pimpinan Sekolah, meskipun perubahan di organisasi pendidikan Sekolah A sangat cepat dan tidak menentu namun, para guru tetap menunjukkan sikap menerima perubahan yang mendukung setiap indikator dalam pendekatan kepemimpinan mereka (Yukl 2013, 177). Hipotesis 1 ini didukung berdasarkan beberapa temuan seperti guru di Sekolah A memiliki pengaruh yang ideal sehingga guru mampu mengutamakan kepentingan Sekolah diatas kepentingan pribadi, selain itu guru juga memiliki motivasi inspirasional terutama dalam menentukan dan mendukung tujuan Sekolah saat mengatasi perubahan-perubahan yang terjadi di masa pandemi, yang tidak kalah penting, guru di Sekolah A juga memiliki stimulasi intelektual dalam menentukan sudut pandang mereka terhadap setiap perubahan yang terjadi. Contohnya, dari pembelajaran tatap muka reguler di kelas yang mendadak harus beralih ke pembelajaran secara online dan dari pembelajaran online beralih ke pembelajaran tatap muka terbatas (PTMT), bukan hal mudah untuk dilakukan oleh guru di Sekolah A namun, dengan memiliki pertimbangan individual, guru mau dan mampu

membantu rekan sekerja dalam mengatasi setiap perubahan yang terjadi (Yaghi 2017, 8).

Tentunya kemampuan guru dalam pendekatan kemampuan adaptif ini tidak bisa lepas dari peran kepala Sekolah sebagai pemimpin dari para guru tersebut, dengan pengaturan petunjuk teknis yang sistematis dan pembekalan serta pelatihan yang diberikan kepada guru juga merupakan faktor penting dalam menentukan keputusan bahwa terdapat dukungan dari pengaruh perubahan organisasi dalam konteks *readiness for change* terhadap pendekatan kepemimpinan adaptif guru di Sekolah A (Nissim and Simon 2021, 108). Berdasarkan skor pada *path coefficient*, Hipotesis 2 didukung, keputusan ini ditentukan oleh kemampuan guru dalam menunjukkan kinerja maksimal mereka kepada siswa, orang tua siswa, rekan sekerja dan pimpinan Sekolah, perubahan-perubahan yang terjadi di organisasi pendidikan Sekolah A pada masa pandemi ini sangat cepat dan terlalu sering. Namun, para guru tetap menunjukkan sikap menerima perubahan yang mendukung setiap indikator dalam kinerja mereka, hipotesis 2 didukung berdasarkan beberapa temuan seperti guru di Sekolah A memiliki kemampuan untuk mengelola pembelajaran agar sistematis dan mudah dipahami oleh siswa, selain itu guru juga memiliki sikap dan kepribadian yang mendukung interaksi sosialnya di lingkungan Sekolah. Beberapa temuan tersebut mampu memberikan dukungan yang positif dalam menyikapi setiap perubahan pada sistem pembelajaran disaat pandemi (Elfrida, Santosa, and Soefijanto 2020, 56).

Tentunya kemampuan guru dalam memaksimalkan kinerja mereka tidak bisa lepas dari peran Kepala Sekolah, dalam situasi yang tidak ideal, Kepala Sekolah terus memberikan motivasi dan dukungan kepada para guru, dengan begitu guru pun menjadi lebih semangat dan dapat menerima perubahan yang terjadi dengan perspektif yang positif, maka terdapat keputusan bahwa pengaruh perubahan organisasi dalam konteks *readiness for change* mendukung kinerja guru di Sekolah A (Gazali, Asbari dan Novitasari 2020, 176).

IV. SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan pada hasil-hasil dan pembahasan mengenai pengaruh perubahan organisasi terhadap pendekatan kepemimpinan

adaptif dan kinerja guru di Sekolah A, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Pengaruh perubahan organisasi dalam konteks *readiness for change* mendukung dengan positif pendekatan kepemimpinan adaptif pengajar di Sekolah A. Jadi, meskipun guru harus menghadapi banyak perubahan dalam sistem pembelajaran terkait dengan perubahan dimasa pandemi namun, guru tetap dapat mempertahankan peran mereka sebagai pemimpin yang adaptif. Sehingga, walaupun siswa memiliki banyak kendala dalam menyikapi perubahan dalam pembelajaran mereka, guru tetap menunjukkan kepemimpinan adaptif agar siswa dan orang tua siswa pun dapat menerima perubahan tersebut dengan baik.
2. Pengaruh perubahan organisasi dalam konteks *readiness for change* mendukung dengan positif kinerja guru di Sekolah A. Jadi, setiap perubahan yang terjadi tidak melemahkan kinerja guru, hal ini ditentukan dengan perspektif guru dalam menerima perubahan yang ada karena guru merupakan faktor penting di Sekolah (Hidayat, Maitimo, and Suwu 2020, 98), pada dasarnya, guru menerima perubahan yang diberikan karena Kepala Sekolah mampu menyampaikan perubahan itu dengan baik dan terus memberikan motivasi serta pembekalan yang diperlukan bagi guru. Salah satunya adalah dengan memaksimalkan *Professional Development* di Sekolah A, sehingga baik guru yang sudah berpengalaman maupun guru yang masih baru dapat berkolaborasi untuk mencapai tujuan pembelajaran yang lebih baik.

B. Saran

Saran untuk hasil penelitian dan analisis yang telah dilakukan adalah: (1) Perlu dipertimbangkan untuk memasukkan variabel motivasi guru sebagai variabel mediasi. Agar dapat diketahui seberapa besar motivasi dan dukungan yang diberikan Kepala Sekolah dapat memediasi perubahan organisasi terhadap kinerja guru (Novitasari and Asbari 2020, 229), (2) Penelitian selanjutnya diharapkan dapat lebih mengeksplorasi pendekatan gaya kepemimpinan adaptif ini, sehingga penelitian ini tidak hanya dapat dilakukan di Sekolah A saja tetapi bisa juga diduplikasi di organisasi-organisasi lainnya baik yang bergerak di bidang pendidikan

maupun diluar sektor pendidikan (Yaghi 2017, 13).

DAFTAR RUJUKAN

- Asbari, Masduki, Dylmoon Hidayat, and Agus Purwanto. 2021. "Managing Employee Performance: From Leadership to Readiness for Change." *International Journal of Social and Management Studies (IJOSMAS)* 02 (01): 74–85. <https://ijosmas.org/index.php/ijosmas/article/view/12/12>.
- Bagwell, Jack. 2020. "Leading Through a Pandemic: Adaptive Leadership and Purposeful Action." *Journal of School Administration Research and Development* 5 (S1): 30–34. <https://doi.org/10.32674/jsard.v5is1.2781>.
- Bouckenooghe, Dave, Geert Devos, and Herman Van Den Broeck. 2009. *Organizational Change Questionnaire-Climate of Change, Processes, and Readiness: Development of a New Instrument*. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*. Vol. 143. <https://doi.org/10.1080/00223980903218216>.
- Elfrida, Domina, Heru Santosa, and Totok Amin Soefijanto. 2020. "Pengaruh Kompetensi Guru Dan Implementasi Kurikulum Asing Terhadap Kinerja Guru Di Sekolah Internasional Jakarta Utara." *Tadbir: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan* 4 (1): 53. <https://doi.org/10.29240/jsmp.v4i1.1358>.
- Fadli, Roni, and Hasanudin Hasanudin. 2021. "Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Tunas Perkasa Tekindo." *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan* 4 (4): 301–8. <https://doi.org/10.54371/jiip.v4i4.274>.
- Garson, G. David. 2016. *Partial Least Squares Regression and Structural Equation Model*. *Www.Statisticalassociates.Com*. <https://doi.org/10.1201/b16017-6>.
- Gazali, Gazali, Masduki Asbari, and Dewiana Novitasari. 2020. "Peran Readiness for Change Mentality Terhadap Kinerja Pegawai Kontrak Industri Alas Kaki." *Widya Cipta: Jurnal Sekretari Dan Manajemen* 4 (2): 169–82.

<https://doi.org/10.31294/widyacipta.v4i2.8823>.

Pendidikan, Kebudayaan, Riset, Dan Teknologi, 1–35.

- Guntoro, Mohamad. 2020. "Transformasi Kepemimpinan Adaptif Ditengah Pandemi Covid-19." *CENDEKIA Jaya* 2 (2): 1–7. <https://jurnal.untagcirebon.ac.id/index.php/cendekia-jaya/issue/view/14>.
- Hariyanti, H, and E D Prahastiwi. 2021. "Perubahan Dan Perkembangan Organisasi, Stress Serta Hubungannya Dengan Kinerja Guru Paud." *TAJDID: Jurnal Pemikiran ...* 5 (2): 150–60. <http://ejournal.iaimbima.ac.id/index.php/tajdid/article/download/667/486>.
- Hidayat, Dylmoon, Vinsensius V. S. Maitimo, and Selvi Ester Suwu. 2020. "Increasing Teachers' Work Engagement Through Servant Leadership, Organizational Culture, and Job Satisfaction." *Jurnal Pendidikan Dan Pengajaran* 53 (1): 90. <https://doi.org/10.23887/jpp.v53i1.24911>.
- Irawati, Dini. 2022. "Efektivitas Pelaksanaan Pembelajaran Daring Pada Masa Pandemi Covid-19 Di Provinsi Jawa Barat." *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan* 5 (3): 858–64. <https://doi.org/10.54371/jiip.v5i3.499>.
- Kasim, Muh Irsan, Arifuddin Mane, and Miah Said. 2020. "Pengaruh Inovasi Dan Kreativitas Pengajaran Terhadap Kinerja Guru Sd Inpres Samata Kabupaten Gowa." *Economics Bosowa Journal* 6 (001): 200–212. <http://www.economicsbosowa.unibos.id/index.php/eb/article/view/324>.
- Liana, L., and D. Hidayat. 2021. "The Effects of Servant Leadership, Organizational Climate, and Work Motivation on Teacher's Performance in A Level Education Centre." *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan* 8 (2): 134–46. <https://ejournal.uksw.edu/kelola/article/view/5117>.
- Mustafa, Sulihin, Hastuti Mustikaningsih dan Rina Imayanti. 2021. "Pembelajaran Tatap Muka (PTM) Pada Masa Pandemi Covid-19 Di SMA." *Direktorat Jenderal Pendidikan Anak Usia Dini, Pendidikan Dasar, Dan Pendidikan Menengah, Kementerian*
- Nissim, Yonit, and Eitan Simon. 2021. "Flattening the Hierarchy Curve: Adaptive Leadership during the Covid-19 Pandemic – A Case Study in an Academic Teacher Training College." *Review of European Studies* 13 (1): 103. <https://doi.org/10.5539/res.v13n1p103>.
- Novitasari, Dewiana, and Masduki Asbari. 2020. "Peran Kesiapan Untuk Berubah Terhadap Kinerja Guru Di Masa Pandemi Covid-19." *Journal of Industrial Engineering & Management Research (JIEMAR)* 1 (2): 219–37. <https://jiemar.org/index.php/jiemar/article/view/63>.
- Rahmadin, Aku Nur, Muhammad Saleh, and Shinta Esabella. 2022. "Dampak Pelatihan Dan Pendidikan Terhadap Tingkat Kinerja Guru Dengan Teknologi Informasi Komunikasi Sebagai Variabel Mediasi Di Sekolah Dasar Negeri Telaga Baru Kabupaten Sumbawa Barat." *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan* 5.
- Shabrina, Safira. 2021. "Hubungan Antara Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Dan Kinerja Karyawan Pada PT Pancaputra Mitratama Mandiri." *Jurnal Ilmu Manajemen* 9 (1): 140. <https://doi.org/10.26740/jim.v9n1.p140-153>.
- Sunaryo, Sunaryo. 2017. "Pengaruh Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi Dan Perilaku Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Sisirau Medan." *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis* 18 (1): 101–14. <https://doi.org/10.30596/jimb.v18i1.1101>.
- Thaib, Muprihan, Ronny Nazar, and Dedi Putra. 2017. "Penerapan CSR pada persepsi mahasiswa sebagai pendukung CSR (CSR support) di seluruh PTS di Bandar Lampung" 8 (1).
- Thien, Lei Mee. 2019. "Distributive Leadership Functions, Readiness for Change, and Teachers' Affective Commitment to Change: A Partial Least Squares Analysis." *SAGE Open* 9 (2).

<https://doi.org/10.1177/2158244019846209>.

Yaghi, Abdulfattah. 2017. "Adaptive Organizational Leadership Style." *International Journal of Public Leadership* 13 (4): 243-59.
<https://doi.org/10.1108/ijpl-01-2017-0001>.

Yohanes, Feri, and Sutriyono. 2018. "Analisis Pemahaman Konsep Berdasarkan Taksonomi Bloom Dalam Menyelesaikan Soal Keliling Dan Luas Segiiga Bagi Siswa Kelas VIII." *Jurnal Mitra Pendidikan* 2 (1): 23-35.

Yukl, Gary. 2013. *Leadership in Organizations*. Eighth edi. Pearson.