

Perubahan Tenaga Pendidik dan Dampaknya Terhadap Budaya Sekolah Serta Kinerja Pembelajaran (Studi Kasus di SMPIT Al Ichwan Cikarang Utara, Kabupaten Bekasi)

Kristina Damayanti¹ Maman Suryaman²

Pascasarjana Adionistrasi Pendidikan, Fakultas Keguruan Ilmu Pendidikan, Universitas Singaperbangsa Karawang, Jawa Barat, Indonesia^{1,2}

Email: kdamayanti338@gmail.com¹ maman.suryaman@fkip.unsika.ac.id²

Abstract

Changes in teaching staff are an inherent part of the dynamics of educational organizations and may affect the stability of school culture and the quality of learning. This study aims to analyze the impact of changes in teaching staff on school culture and learning performance from the perspective of the school as a learning organization. This research employed a qualitative approach with a case study design conducted at SMPIT Al Ichwan, North Cikarang, Bekasi Regency, involving 21 teachers, 175 students, and 3 supporting staff. The findings reveal that changes in teaching staff, particularly due to the transfer of senior teachers, lead to shifts in school culture, decreased student discipline, and weakened learning systems. These findings are supported by quantitative data showing a teacher absenteeism rate of 23%, student tardiness at 38%, and unimplemented learning schedules at 31%. From the perspective of a learning organization, the school has not been able to optimally implement the five core disciplines. This study concludes that structural changes without strengthening leadership and organizational culture may lead to dysfunction in the educational system.

Keywords: Teaching Staff Changes, School Culture, Learning Performance, Learning Organization



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

INTRODUCTION

Sekolah sebagai organisasi pembelajar (*learning organization*) dituntut untuk mampu beradaptasi terhadap perubahan serta mengembangkan kapasitas kolektif anggotanya. Senge (1990: 3) menyatakan bahwa organisasi pembelajar merupakan organisasi yang secara berkelanjutan meningkatkan kapasitasnya untuk menciptakan masa depan yang diharapkan. Dalam konteks ini, keberadaan tenaga pendidik menjadi elemen kunci dalam menjaga stabilitas dan keberlanjutan organisasi sekolah. Namun demikian, perubahan struktural tenaga pendidik seringkali menjadi titik lemah dalam organisasi sekolah. Fenomena tersebut terjadi di SMPIT Al Ichwan, di mana sebagian besar guru senior telah keluar akibat pengangkatan sebagai PPPK. Kondisi ini menyebabkan hilangnya pengalaman kolektif serta melemahnya nilai-nilai budaya organisasi yang sebelumnya terbentuk. Dampak perubahan ini terlihat secara nyata pada menurunnya disiplin siswa, tidak teraturnya jadwal pembelajaran, serta rendahnya kepedulian guru terhadap kondisi peserta didik. Selain itu, kepemimpinan kepala sekolah yang kurang berpengalaman memperburuk kondisi organisasi sehingga sekolah mengalami ketidakstabilan sistemik.

Novelty dan Research Gap

Penelitian ini memiliki kebaruan karena mengkaji keterkaitan antara perubahan tenaga pendidik, pergeseran budaya sekolah, dan kinerja pembelajaran dalam satu kerangka organisasi pembelajar. Penelitian sebelumnya cenderung mengkaji aspek tersebut secara terpisah, sedangkan penelitian ini menunjukkan hubungan yang bersifat sistemik dan saling memengaruhi. Selain itu, penelitian ini mengisi kesenjangan dengan mengkaji organisasi pembelajar dalam kondisi krisis nyata, bukan dalam kondisi ideal sebagaimana banyak dibahas

dalam literatur. Penelitian ini juga mengaitkan kebijakan nasional seperti PPPK dengan dampaknya terhadap stabilitas budaya sekolah, serta menegaskan bahwa kegagalan organisasi tidak hanya disebabkan oleh satu faktor, melainkan hasil interaksi antara kepemimpinan, struktur SDM, dan budaya organisasi. Berdasarkan latar belakang tersebut, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana perubahan tenaga pendidik memengaruhi budaya sekolah dan kinerja pembelajaran dalam perspektif organisasi pembelajar. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara komprehensif dampak perubahan tenaga pendidik terhadap budaya sekolah dan kinerja pembelajaran dalam perspektif sekolah sebagai organisasi pembelajar.

RESEARCH METHODS

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus sebagaimana dikemukakan oleh Yin (2014, hlm. 16). Penelitian dilakukan di SMPIT Al Ichwan dengan melibatkan 21 guru, 175 siswa, dan 3 tenaga pendukung sebagai subjek penelitian. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi partisipatif, wawancara mendalam, serta dokumentasi. Observasi digunakan untuk mengamati kondisi pembelajaran dan perilaku siswa secara langsung. Wawancara dilakukan untuk menggali persepsi guru terkait kepemimpinan, budaya sekolah, dan kinerja pembelajaran. Dokumentasi digunakan untuk memperoleh data administratif seperti jadwal pelajaran dan absensi. Analisis data dalam penelitian ini tidak hanya dilakukan secara umum menggunakan model Miles dan Huberman, tetapi juga mengacu pada kerangka teori organisasi pembelajar yang dikemukakan oleh Senge (1990). Lima disiplin utama organisasi pembelajar, yaitu *personal mastery*, *mental models*, *shared vision*, *team learning*, dan *systems thinking*, digunakan sebagai kerangka analisis untuk menginterpretasikan temuan penelitian. Setiap data yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi dianalisis dengan mengidentifikasi sejauh mana kelima disiplin tersebut terimplementasi dalam praktik organisasi sekolah. Dengan demikian, analisis tidak hanya bersifat deskriptif, tetapi juga interpretatif berdasarkan perspektif organisasi pembelajar. Untuk memperkuat analisis, penelitian ini menggunakan kerangka teori organisasi pembelajar yang dikemukakan oleh Senge (1990). Lima disiplin utama, yaitu *personal mastery*, *mental models*, *shared vision*, *team learning*, dan *systems thinking*, dijadikan sebagai dasar dalam mengkonstruksi indikator operasional penelitian. Indikator operasional ini digunakan untuk mengarahkan proses pengumpulan dan analisis data, sehingga temuan penelitian tidak hanya bersifat deskriptif, tetapi juga berbasis pada kerangka konseptual yang jelas. Berikut adalah indikator operasional yang digunakan dalam penelitian:

Tabel 1. Indikator Operasional Organisasi Pembelajar

No	Disiplin Senge	Indikator Operasional	Deskripsi
1.	Personal Mastery	Pengembangan diri guru	Upaya guru meningkatkan kompetensi, kesiapan mengajar dan refleksi diri
		Kesiapan pembelajaran	Ketersediaan perangkat ajar dan perencanaan pembelajaran
2.	Mental Models	Pola pikir guru	Sikap terbuka terhadap perubahan dan inovasi
		Kebiasaan kerja	Cara guru merespon masalah dan perubahan
3.	Shared Vision	Kesamaan tujuan	Adanya visi bersama antara guru dan kepala sekolah
		Komitmen Organisasi	Tingkat keterlibatan guru terhadap tujuan sekolah
4.	Team Learning	Kolaborasi guru	Kerjasama anatar guru dalam pembelajaran
		Diskusi profesional	Kegiatan berbagi praktik baik dan refleksi bersama
5.	Sistems Thinking	Keterpaduan sistem	Keterkaitan antara kepemimpinan, budaya dan pembelajaran
		Pemahaman menyeluruh	Cara sekolah melihat masalah sebagai satu sistem

Berdasarkan indikator tersebut, proses analisis data dilakukan melalui teknik *coding* kualitatif. Data yang diperoleh dari observasi, wawancara, dan dokumentasi diklasifikasikan ke dalam kategori-kategori tematik sesuai dengan lima disiplin organisasi pembelajar. Proses ini memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi pola, hubungan, serta dinamika yang terjadi dalam organisasi sekolah secara sistemik.

Tabel 2. Coding Analisis Data Kualitatif

Kode	Kategori	Sub Kategori	Indikator	Contoh temuan
PM 1	Personal Mastery	Kesiapan guru	Perangkat pembelajaran	Guru tidak menyiapkan perangkat pembelajaran
PM 2	Personal Mastery	Pengebangan diri	Refleksi	Guru tidak melakukan evaluasi diri
MM 1	Mental Models	Pola pikir	Sikap terhadap perubahan	Guru kurang adaptif terhadap perubahan
MM 2		Kebiasaan kerja	Respon masalah	Guru cenderung pasif dalam menghadapi masalah
SV 1	Shared Vision	Kesamaan Tujuan	Visi sekolah	Visi sekolah tidak dipahami bersama
SV 2	Shared Vision	Komitmen	Keterlibatan	Rendahnya partisipasi guru dalam kegiatan sekolah
TL 1	Team Learning	Kolaborasi	Kerjasama	Minim kerjasama antar guru
TL 2	Team learning	Diskusi	Forum refleksi	Tidak terdapat forum diskusi rutin
ST 1	Systems Thinking	Sistem organisasi	Keterpaduan	Sistem pembelajaran tidak berjalan optimal
ST 2	Systems Thinking	Analisis masalah	Pendekatan sistem	Masalah dipandang sebagai kesalahan individu

Dengan menggunakan teknik *coding* tersebut, analisis data dilakukan secara sistematis untuk mengidentifikasi keterkaitan antara perubahan tenaga pendidik, budaya sekolah, dan kinerja pembelajaran dalam perspektif organisasi pembelajar. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk memahami fenomena secara lebih mendalam dan komprehensif.

RESEARCH RESULTS AND DISCUSSION

Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi, temuan penelitian diklasifikasikan ke dalam lima disiplin organisasi pembelajar menurut Senge, yaitu *personal mastery*, *mental models*, *shared vision*, *team learning*, dan *systems thinking*. Klasifikasi ini didasarkan pada tabel coding analisis data yang telah disusun sebelumnya. Secara kuantitatif, kondisi sekolah menunjukkan adanya penurunan kinerja pembelajaran dan budaya sekolah yang ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 3. Indikator Kinerja Pembelajaran dan Budaya Sekolah

Indikator	Persentase
Ketidakhadiran guru	23 %
Ketrelambatan siswa	38 %
Jadwal tidak terlaksana	31 %
Guru tidak menyiapkan perangkat	45 %
Partisipasi aktif siswa	52 %

Indikator	Persentase
Ketidakhadiran guru	23%
Keterlambatan siswa	38%
Jadwal tidak terlaksana	31%
Guru tidak menyiapkan perangkat	45%
Partisipasi aktif siswa	52%

Data tersebut menunjukkan adanya permasalahan signifikan dalam aspek kedisiplinan, kesiapan pembelajaran, dan partisipasi siswa. Untuk memperdalam analisis, temuan kualitatif diuraikan berdasarkan lima disiplin organisasi pembelajar sebagai berikut:

1. **Personal Mastery.** Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar guru belum menunjukkan penguasaan diri yang optimal dalam menjalankan tugas profesionalnya. Hal ini terlihat dari rendahnya kesiapan perangkat pembelajaran serta minimnya refleksi terhadap praktik mengajar. Temuan ini diperkuat oleh data bahwa 45% guru tidak menyiapkan perangkat pembelajaran secara optimal.
2. **Mental Models.** Pola pikir guru cenderung kurang adaptif terhadap perubahan yang terjadi di sekolah. Guru menunjukkan sikap pasif dan kurang responsif terhadap permasalahan pembelajaran. Hal ini mengindikasikan adanya hambatan dalam mengubah paradigma kerja menuju praktik yang lebih inovatif.
3. **Shared Vision.** Visi sekolah belum dipahami dan diinternalisasi secara bersama oleh seluruh warga sekolah. Rendahnya komitmen organisasi tercermin dari kurangnya keterlibatan guru dalam kegiatan kolektif serta lemahnya arah bersama dalam pengembangan sekolah.
4. **Team Learning.** Kolaborasi antar guru masih tergolong rendah. Kegiatan diskusi profesional dan refleksi bersama hampir tidak berjalan secara sistematis. Kondisi ini menyebabkan terbatasnya proses pembelajaran kolektif dalam organisasi sekolah.
5. **Systems Thinking.** Sekolah belum mampu melihat permasalahan sebagai bagian dari sistem yang saling terhubung. Permasalahan seperti ketidakhadiran guru dan keterlambatan siswa cenderung dipandang sebagai masalah individu, bukan sebagai kegagalan sistem organisasi secara keseluruhan.

Data pada tabel menunjukkan adanya penurunan signifikan dalam aspek kedisiplinan dan kinerja pembelajaran. Selain itu, visualisasi data dapat digambarkan dalam bentuk diagram berikut:

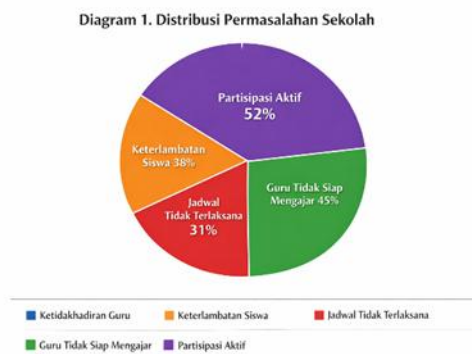


Diagram 1. Distribusi Permasalahan Sekolah

Diagram lingkaran tersebut menunjukkan bahwa permasalahan terbesar terletak pada kesiapan guru dalam pembelajaran, diikuti oleh partisipasi siswa dan keterlambatan siswa.

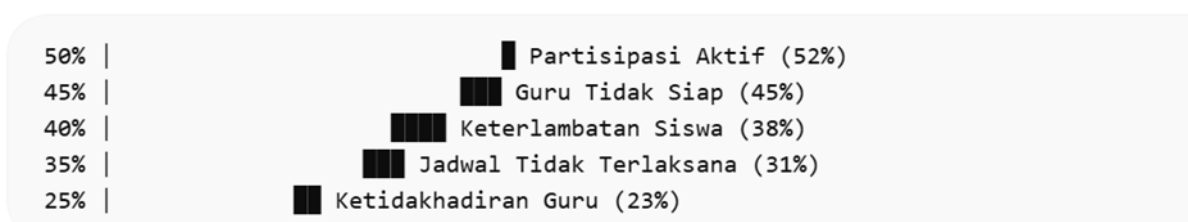


Diagram 2. Grafik Batang Kinerja Pembelajaran

Representasi grafik batang dapat dijelaskan sebagai berikut: Grafik batang menunjukkan bahwa permasalahan paling dominan terletak pada aspek kesiapan guru dan partisipasi siswa.

Discussion

Perubahan tenaga pendidik di SMPIT Al Ichwan tidak hanya bersifat administratif, tetapi berdampak langsung terhadap struktur organisasi sekolah. Hilangnya guru senior menyebabkan terputusnya transfer nilai dan pengalaman yang selama ini menjadi fondasi budaya sekolah. Dalam perspektif organisasi pembelajar, kondisi ini menunjukkan kegagalan dalam menjaga *organizational memory* sebagaimana dikemukakan oleh Senge (1990, hlm. 139). Kondisi tersebut diperparah oleh kepemimpinan kepala sekolah yang cenderung pasif dan tidak responsif. Kepala sekolah tidak mampu menjalankan fungsi strategis dalam mengarahkan organisasi. Hal ini bertentangan dengan konsep kepemimpinan transformasional yang menuntut adanya visi dan kemampuan menginspirasi (Leithwood & Jantzi, 2005, hlm. 181). Pergeseran budaya sekolah juga terlihat dari perubahan pola kerja guru yang cenderung individualistik dan kurang kolaboratif. Deal dan Peterson (2009, hlm. 56) menyatakan bahwa budaya sekolah merupakan perekat sosial organisasi, sehingga ketika budaya melemah, maka kontrol sosial dalam organisasi juga ikut menurun. Data kuantitatif yang menunjukkan tingginya ketidakhadiran guru, keterlambatan siswa, serta ketidakteraturan pembelajaran mengindikasikan adanya kegagalan sistemik. Permasalahan ini tidak dapat dipahami sebagai kesalahan individu, melainkan sebagai kegagalan organisasi dalam menerapkan *systems thinking* (Senge, 1990, hlm. 68). Secara keseluruhan, sekolah belum mampu menjalankan fungsi sebagai organisasi pembelajar karena tidak terpenuhinya lima disiplin utama, yaitu pengembangan diri guru, refleksi organisasi, visi bersama, pembelajaran tim, dan integrasi sistem.

CONCLUSION

Perubahan tenaga pendidik di SMPIT Al Ichwan terbukti tidak hanya berdampak pada aspek administratif, tetapi juga memicu pergeseran budaya sekolah dan penurunan kinerja pembelajaran secara sistemik. Kehilangan guru senior menyebabkan terputusnya transfer pengetahuan dan nilai organisasi (*organizational memory*), yang berimplikasi pada melemahnya disiplin, rendahnya kesiapan pembelajaran, serta menurunnya partisipasi siswa. Berdasarkan perspektif organisasi pembelajar, temuan penelitian menunjukkan bahwa sekolah belum mampu mengimplementasikan lima disiplin utama secara optimal, yaitu *personal mastery*, *mental models*, *shared vision*, *team learning*, dan *systems thinking*. Kelemahan tersebut terlihat dari rendahnya pengembangan kapasitas individu guru, pola pikir yang kurang adaptif, tidak adanya visi bersama yang kuat, lemahnya kolaborasi tim, serta ketidakmampuan organisasi dalam memahami permasalahan secara sistemik. Secara teoretis, penelitian ini memberikan kontribusi dengan menunjukkan bahwa perubahan tenaga pendidik memiliki hubungan yang bersifat multidimensional dan saling memengaruhi dengan budaya sekolah serta kinerja pembelajaran dalam kerangka organisasi pembelajar. Penelitian ini memperluas kajian sebelumnya yang cenderung memisahkan ketiga aspek tersebut, dengan menegaskan bahwa ketiganya merupakan satu kesatuan sistem organisasi yang tidak dapat dipisahkan. Secara praktis, hasil penelitian ini menegaskan pentingnya penguatan kepemimpinan kepala sekolah, pembangunan budaya organisasi yang adaptif, serta pengembangan sistem pembelajaran yang terintegrasi sebagai upaya menjaga stabilitas dan kualitas pendidikan. Oleh karena itu, diperlukan strategi transformasi organisasi yang berkelanjutan agar sekolah mampu berfungsi secara optimal sebagai organisasi pembelajar.



BIBLIOGRAPHY

- Day, C., Gu, Q., & Sammons, P. (2016). The impact of leadership on student outcomes: How successful school leaders use transformational and instructional strategies. *Educational Administration Quarterly*, 52(2), 221–258. <https://doi.org/10.1177/0013161X15616863>
- Fullan, M. (2016). The new meaning of educational change (5th ed.). Routledge.
- Hallinger, P. (2018). Bringing context out of the shadows of leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(1), 5–24. <https://doi.org/10.1177/1741143216670652>
- Harris, A., & Jones, M. (2018). Why context matters: A comparative perspective on education reform and policy implementation. *Educational Research for Policy and Practice*, 17(3), 195–207. <https://doi.org/10.1007/s10671-018-9231-9>
- Hulpia, H., Devos, G., & Van Keer, H. (2011). The relation between school leadership from a distributed perspective and teachers' organizational commitment. *Educational Administration Quarterly*, 47(5), 728–771. <https://doi.org/10.1177/0013161X11402065>
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage.
- Nguyen, D., Harris, A., & Ng, D. (2020). A review of the empirical research on school leadership and student achievement. *International Journal of Educational Management*, 34(2), 271–296. <https://doi.org/10.1108/IJEM-02-2019-0065>
- OECD. (2020). *School leadership for learning: Insights from TALIS 2018*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/1c95a43c-en>
- Robinson, V. M. J. (2011). Student-centered leadership and its impact on student outcomes. *Journal of Educational Administration*, 49(3), 238–256. <https://doi.org/10.1108/09578231111129000>
- Sergiovanni, T. J. (2015). Strengthening the heartbeat: Leading and learning together in schools. *Educational Leadership*, 72(7), 10–15.
- Stoll, L., & Kools, M. (2017). The school as a learning organisation: A review revisiting and extending a timely concept. *Journal of Professional Capital and Community*, 2(1), 2–17. <https://doi.org/10.1108/JPCC-09-2016-0022>
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5th ed.). Sage.