

# IMPLEMENTASI MODEL NCIP DI SEKOLAH DASAR HASIL REGROUPING DI KAWASAN TIMUR INDONESIA

Nur Luthfi Ardhian<sup>1</sup>, Arifin Sukung<sup>2</sup>, Besse Marhawati<sup>3</sup>, Avienza Latif<sup>4</sup>, Sutri Atono<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Educational Management, Faculty of Education, Universitas Negeri Gorontalo, Indonesia

<sup>2</sup> Educational Management, Faculty of Education, Universitas Negeri Gorontalo, Indonesia

<sup>3</sup> Educational Management, Faculty of Education, Universitas Negeri Gorontalo, Indonesia

<sup>4</sup> Educational Management, Faculty of Education, Universitas Negeri Gorontalo, Indonesia

<sup>5</sup> Educational Management, Faculty of Education, Universitas Negeri Gorontalo, Indonesia

Email : [nluthfiardhian@ung.ac.id](mailto:nluthfiardhian@ung.ac.id)<sup>1</sup>, [arifin.sukung@ung.ac.id](mailto:arifin.sukung@ung.ac.id)<sup>2</sup>, [bessemahawati@ung.ac.id](mailto:bessemahawati@ung.ac.id)<sup>3</sup>, [avinlatief15@gmail.com](mailto:avinlatief15@gmail.com)<sup>4</sup>, [sutriatono@gmail.com](mailto:sutriatono@gmail.com)<sup>5</sup>

E-Issn: 3063-8313

Received: Februari 2026

Accepted: Februari 2026

Published: Maret 2026

## Abstract :

*This study aims to evaluate the implementation of the New Culture Integration Process (NCIP) model in elementary schools resulting from regrouping in Gorontalo, focusing on four stages of integration: pre-merger, during-merger, post-merger, and cultural integration. A descriptive quantitative approach was employed involving all elementary schools resulting from regrouping in Gorontalo as the population. Data were collected through questionnaires and analyzed using descriptive statistics with five-category interval criteria. The findings reveal a consistent pattern of improvement across all implementation stages. The pre-merger stage achieved a score of 4.13 (high category) as an initial foundation, although weaknesses were identified in feasibility study (4.03) and benchmarking (3.84) indicators. The during-merger stage increased significantly by 0.15 points to 4.28 (very high category), with main strengths in resource management and leadership. The post-merger stage reached 4.33 (very high category), demonstrating organizational resilience with organizational values and leadership roles as primary contributors. The cultural integration stage maintained a score of 4.33 (very high category), indicating a plateau of excellence where integration quality stabilizes at an optimal level, characterized by sustained commitment, exemplary leadership, multi-level trust, strong togetherness, and efficiency in building communication. These findings validate the NCIP model design that each stage builds foundations for subsequent stages, with effective leadership as a key success factor. Recommendations include strengthening analytical capacity in pre-merger planning, developing sustainable leadership programs, and strategies for embedding culture into daily activities. Future studies may explore the longitudinal dynamics of cultural integration and develop early detection instruments for potential inefficiencies in merger planning.*

**Keywords:** NCIP; regrouping; pre-merger; during-merger; post-merger; culture\_integration; primary\_school; rural\_area

## Abstrak :

Penelitian ini bertujuan mengevaluasi implementasi model *New Culture Integration Process* (NCIP) pada sekolah dasar hasil regrouping di Gorontalo, dengan fokus pada empat tahap integrasi: pra-merger, saat merger, pasca-merger, dan integrasi budaya. Pendekatan kuantitatif deskriptif digunakan dengan melibatkan seluruh sekolah dasar hasil regrouping di Gorontalo sebagai populasi. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan statistik deskriptif dengan kriteria interval lima kategori. Hasil penelitian menunjukkan pola peningkatan konsisten di seluruh tahap implementasi. Tahap pra-merger memperoleh skor 4,13 (kategori tinggi) sebagai fondasi awal, meskipun terdapat kelemahan pada indikator studi kelayakan (4,03) dan benchmarking (3,84). Tahap saat merger meningkat signifikan 0,15 poin menjadi 4,28



(sangat tinggi), dengan kekuatan utama pada manajemen sumber daya dan kepemimpinan. Tahap pasca-merger mencapai 4,33 (sangat tinggi), menunjukkan resiliensi organisasi dengan nilai-nilai organisasi dan peran pemimpin sebagai kontributor utama. Tahap integrasi budaya mempertahankan skor 4,33 (sangat tinggi), mengindikasikan *plateau of excellence* di mana kualitas integrasi stabil pada level optimal, ditandai dengan komitmen terjaga, keteladanan pemimpin, kepercayaan multilevel, kebersamaan kuat, dan efisiensi dalam membangun komunikasi. Temuan ini memvalidasi desain model NCIP bahwa setiap tahap membangun fondasi bagi keberhasilan tahap berikutnya, dengan kepemimpinan efektif sebagai faktor kunci. Rekomendasi meliputi penguatan kapasitas analitis dalam perencanaan pra-merger, pengembangan program kepemimpinan berkelanjutan, dan strategi internalisasi budaya dalam aktivitas harian. Studi mendatang dapat mengeksplorasi dinamika longitudinal integrasi budaya serta pengembangan instrumen deteksi dini potensi inefisiensi dalam perencanaan merger.

**Kata Kunci:** NCIP; *regrouping*; *pre-merger*; *during-merger*; *post-merger*; *integrasi\_budaya*; *sekolah\_dasar*; *kawasan\_rural*

## INTRODUCTION

Merger atau yang dikenal dengan penyatuan dua atau lebih organisasi (Austin-Campbell, 2021; Berriategortua et al., 2018; Candra et al., 2021) dalam sektor non pendidikan telah menjadi salah satu strategi restrukturisasi (Osuma et al., 2021) yang sering digunakan untuk meningkatkan daya saing dan keberlangsungan organisasi (Candra et al., 2021; Hossain, 2021; Irawan & Edi, 2021; Suryaningrum et al., 2023). Sama halnya dengan yang terjadi di sektor pendidikan. Selain untuk mempertahankan eksistensi organisasi, merger dilakukan sebagai upaya untuk peningkatan kualitas pendidikan maupun efektivitas dan efisiensi di tingkat institusi (da Silva et al., 2023; Frølich & Stensaker, 2021). Di tingkat internasional, adaptasi merger yang diimplementasikan di sektor pendidikan dalam dekade terakhir banyak terjadi di lingkup perguruan tinggi (Arafah et al., 2021; Austin-Campbell, 2021). Di Indonesia sendiri, fenomena merger banyak ditemukan di jenjang pendidikan dasar (dikenal dengan *regrouping*), meskipun tidak menutup kemungkinan juga ditemukan di jenjang pendidikan tinggi (Arafah et al., 2021; Chadidjah et al., 2021; Ramaditya et al., 2023). Bukan tanpa sebab, fenomena merger atau *regrouping* di jenjang pendidikan dasar pada awalnya merupakan solusi pemerintah dalam menghadapi permasalahan yang muncul terkait dengan kebijakan Program Wajib Belajar 6 Tahun, di mana seiring berjalannya waktu, banyaknya sekolah dasar negeri yang didirikan tidak berbanding lurus dengan jumlah siswa yang masuk (Setiawati, 2018; Supriyanto, Burhanuddin, Arifin, Rochmawati, et al., 2020). Urgensi dilakukannya *regrouping* tidak lagi untuk penyederhanaan organisasi persekolahan saja, namun juga untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi sekolah (Harianto, 2020; Liu, 2020; Muhdi et al., 2020; Supriyanto, Priyatni, Wardhana, & Villa-Valdez, 2020; Syaputra, 2020).

Keputusan *regrouping* yang dilakukan oleh sekolah tentunya menuntut adanya perubahan dan pengembangan organisasi secara berkelanjutan, di mana dalam aplikasinya diperlukan pendekatan melalui budaya yang dinamis (Altunay et al., 2012). Hal ini senada dengan penelitian sebelumnya yang

menemukan bahwa budaya menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan proses merger, utamanya dalam integrasi budaya baru (Dausey, 2023; Kurniawan, 2023; Supriyanto et al., 2018; Supriyanto, Burhanuddin, Arifin, & Setiawan, 2020; Supriyanto, Burhanuddin, Arifin, Rochmawati, et al., 2020; Supriyanto & Burhanuddin, 2017; Wollscheid & Røsdal, 2021). Temuan inilah yang mendasari adanya pengembangan Model New Culture Integration Process (Model NCIP) yang replikasi dan implementasinya diinisiasi oleh Supriyanto & Burhanuddin (2017). Secara bertahap, penyempurnaan Model NCIP tersebut terus dilakukan, dari yang awalnya hanya diujikan di sektor non pendidikan hingga diujikan di sektor pendidikan (Supriyanto et al., 2018; Supriyanto, Burhanuddin, Arifin, Rochmawati, et al., 2020; Supriyanto & Burhanuddin, 2017).

Efektivitas dan efisiensi model ini telah diujikan di lingkungan sekolah dasar negeri hasil regrouping di Provinsi Jawa Timur. Berdasarkan pengujian tersebut ditemukan bahwa Model NCIP ini efektif dan efisien untuk diimplementasikan di organisasi persekolahan (Supriyanto, Burhanuddin, Arifin, Rochmawati, et al., 2020). Artinya, model ini benar mampu dijadikan pedoman bagi sekolah yang akan, sedang, maupun telah melaksanakan merger sebagai keputusan mempertahankan dan meningkatkan kualitasnya di masa mendatang (Supriyanto, Burhanuddin, Arifin, Rochmawati, et al., 2020). Namun, sebagian besar pengujian sebelumnya masih terbatas pada konteks sosial budaya tertentu. Padahal, dinamika integrasi budaya dalam merger sangat dipengaruhi oleh karakteristik lokal organisasi.

Jika kembali merujuk pada awal mula diimplementasikannya kebijakan regrouping, terkait kondisi ketidaklinieran jumlah sekolah dasar negeri dan jumlah siswa yang masuk pun juga terjadi di berbagai wilayah Indonesia, tanpa terkecuali di Provinsi Gorontalo. Sebagai kawasan rural yang masih menjadi sasaran peningkatan kualitas pendidikan, Provinsi Gorontalo menjadi salah satu daerah yang mendapatkan rekomendasi regrouping sekolah dasar yang berstatus negeri. Dilansir dari pihak Dinas Pendidikan Gorontalo, urgensi dilaksanakannya regrouping mengacu pada kurangnya jumlah siswa dalam beberapa sekolah yang berdekatan atau berada dalam satu wilayah jangkauan, sekolah dasar negeri tersebut dinilai tidak mampu memenuhi persyaratan dan Standar Nasional Pendidikan (SNP) yang berlaku (Bakari, 2019; Polimengo, 2019). Hingga saat ini, jumlah sekolah dasar negeri yang ada di bawah naungan Dinas Pendidikan Gorontalo menurun dari 107 sekolah ke 99 sekolah sebagai dampak adanya regrouping tersebut. Bahkan, kebijakan regrouping lanjutan masih memungkinkan untuk dilakukan apabila kondisi serupa terjadi kembali. Situasi ini menuntut adanya pendekatan sistematis untuk memastikan bahwa proses regrouping tidak hanya selesai secara administratif, tetapi juga berhasil dalam integrasi budaya organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, permasalahan utama penelitian ini merujuk pada keberhasilan proses integrasi budaya sekolah pasca merger dalam konteks sosial budaya yang berbeda dari penelitian sebelumnya. Secara rinci, penelitian ini diarahkan untuk menjawab pertanyaan berikut (1) bagaimana Model NCIP

diimplementasikan pada sekolah dasar negeri hasil regrouping dalam konteks sosial budaya yang berbeda?, (2) bagaimana implementasi progresif Model NCIP memfasilitasi integrasi budaya yang berkelanjutan pasca-merger sekolah?, dan (3) sejauh mana implementasi Model NCIP meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi pada sekolah pasca-merger?.

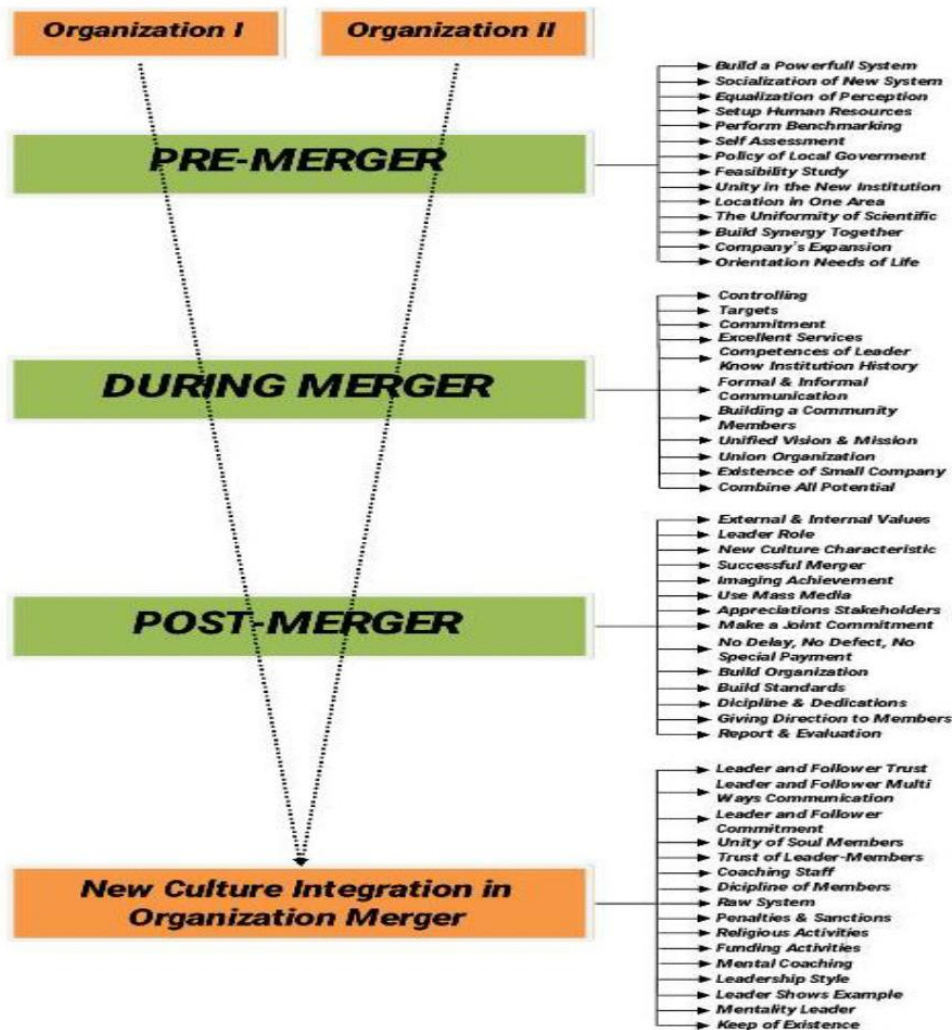
Sebagai upaya pemecahan masalah, penelitian ini menguji dan menganalisis implementasi Model NCIP pada konteks *regrouping* di Gorontalo guna menilai efektivitas, efisiensi, serta progresivitas penerapannya. Penelitian ini tidak hanya mereplikasi model pada konteks berbeda, tetapi juga memperkuat validitas eksternal model sebagai pendekatan manajemen perubahan berbasis budaya dalam organisasi pendidikan dasar.

Secara teoritis, penelitian ini berkontribusi pada pengembangan kajian manajemen mutu dan manajemen perubahan dalam pendidikan dasar. Secara praktis, hasil penelitian diharapkan menjadi rujukan kebijakan bagi pemerintah daerah dalam memastikan bahwa kebijakan regrouping tidak hanya menghasilkan efisiensi struktural, tetapi juga integrasi budaya yang kokoh dan berkelanjutan. Selain itu, penelitian ini selaras dengan agenda SDGs' Indonesia terkait pemerataan dan penjaminan mutu pendidikan, khususnya di kawasan timur Indonesia.

## RESEARCH METHOD

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis survei. Populasi penelitian ini terdiri dari guru, kepala sekolah, dan *stakeholder* seluruh sekolah dasar negeri hasil *regrouping* yang ada di wilayah Gorontalo, di antaranya (1) SDN Nomor 2 Kota Barat Gorontalo (hasil regrouping dari SDN Nomor 2 Kota Barat dan SDN Nomor 3 Kota Barat Gorontalo); (2) SDN Nomor 3 Kota Barat Gorontalo (hasil regrouping dari SDN Nomor 4 Kota Barat dan SDN Nomor 5 Kota Barat Gorontalo); (3) SDN Nomor 6 Kota Barat Gorontalo (hasil regrouping dari SDN Nomor 8 Kota Barat dan SDN Nomor 9 Kota Barat Gorontalo); (4) SDN Nomor 32 Kota Selatan Gorontalo (hasil regrouping dari SDN Nomor 36 Kota Selatan dan SDN Nomor 35 Kota Selatan Gorontalo); (5) SDN Nomor 28 Kota Selatan Gorontalo (hasil regrouping dari SDN Nomor 37 Kota Selatan dan SDN Nomor 31 Kota Selatan Gorontalo); (6) SDN Nomor 60 Kota Timur Gorontalo (hasil regrouping dari SDN Nomor 66 Kota Timur dan SDN Nomor 65 Kota Timur Gorontalo); (7) SDN Nomor 61 Kota Timur Gorontalo (hasil regrouping SDN Nomor 68 Kota Timur dan SDN Nomor 67 Kota Timur Gorontalo); dan (8) SDN Nomor 69 Kota Tengah Gorontalo (hasil regrouping dari SDN 78 Kota Tengah dan SDN 76 Gorontalo).

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive random sampling*, dengan total responden yang terkumpul sejumlah 112. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner yang dikembangkan dan diadaptasi berdasarkan Model NCIP (lihat Gambar 1). Indikator pada penelitian ini memiliki jumlah item yang berbeda, di antaranya indikator *pre-merger* dengan 18 item, *during-merger* dengan 14 item, *post-merger* dan integrasi budaya dikembangkan menjadi masing-masing 15 item.



Gambar 1. Model NCIP pada Sekolah Regrouping (Supriyanto et al., 2018; Supriyanto, Burhanuddin, Arifin, Rochmawati, et al., 2020; Supriyanto & Burhanuddin, 2017).

Instrumen pengumpulan data tersebut telah diuji validitasnya melalui *judgement expert*. Adapun untuk pengujian reliabilitas di keseluruhan item pernyataan, skor Alpha Cronbach menunjukkan 0,958 (>0,60) untuk indikator *pre-merger*, serta 0,975 untuk indikator *during-merger*, *post-merger*, dan integrasi budaya. Selanjutnya, data yang terkumpul dianalisis menggunakan teknik analisis deskriptif, dengan kriteria penarikan kesimpulan sebagai berikut.

$$\begin{aligned}
 \text{Rata - rata Interval} &= \frac{\text{Nilai Maksimum} - \text{Nilai Minimum}}{\text{Jumlah Kelas}} \\
 &= \frac{5 - 1}{5} = 0,8
 \end{aligned}$$

**Tabel 1. Kriteria Penarikan Kesimpulan**

Interval Rata-rata	Kriteria	Kategori Variabel
1 - 1,8	STS	Sangat Rendah
1,9 - 2,7	TS	Rendah
2,8 - 3,6	R	Sedang
3,7 - 4,5	S	Tinggi
4,6 - 5	SS	Sangat Tinggi

Sumber: Data, diolah (2025).

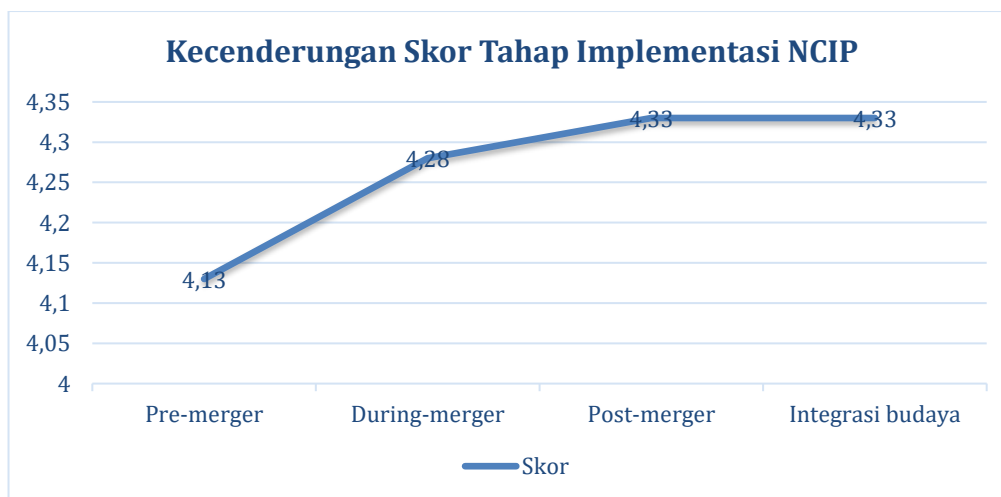
## FINDINGS AND DISCUSSION

Berdasarkan hasil analisis data, ditemukan bahwa implementasi Model NCIP di sekolah dasar hasil *regrouping* menunjukkan kecenderungan peningkatan skor yang konsisten di setiap tahap implementasi, terkecuali pada dua tahap terakhir, yakni tahapan pasca merger dan integrasi budaya (lihat Gambar 2). Secara rinci, skor rerata pada masing-masing tahap ditampilkan pada Tabel 2.

**Tabel 2. Rerata Skor Implementasi Model NCIP Per Tahap**

Tahap Implementasi	Rerata Skor	Kategori
Pre-merger	4,13	Tinggi
During-merger	4,28	Sangat Tinggi
Post-merger	4,33	Sangat Tinggi
Integrasi Budaya	4,33	Sangat Tinggi

Sumber: Data, diolah (2025).



**Gambar 2. Visualisasi Kecenderungan Skor Tahap Implementasi NCIP**

### Tahap Pre-Merger

Temuan penelitian menunjukkan bahwa tahap pre-merger memperoleh skor rata-rata 4,13 yang berada pada kategori **tinggi**. Skor ini merupakan fondasi awal dari seluruh proses integrasi budaya dalam implementasi Model NCIP. Pada tahap ini, sekolah-sekolah yang akan bergabung berada pada fase pengenalan, evaluasi diri, studi kelayakan, dan penyesuaian awal. Stinchcomb

& Ordaz (2007) menegaskan bahwa pada tahap merger, organisasi cenderung berada dalam kondisi *essential preparation, learning, and planning*, sehingga wajar jika capaiannya belum optimal. Temuan ini sejalan dengan perspektif manajemen perubahan yang mengemukakan bahwa fase persiapan atau *creating a climate for change* merupakan tahap kritis yang menentukan kesuksesan seluruh proses transformasi organisasi (Miake-Lye et al., 2020; Vax et al., 2021; Yang, 2024).

Analisis per indikator mengungkapkan bahwa aktivitas benchmarking dan studi kelayakan memperoleh skor terendah dibanding aktivitas persiapan lainnya (3,84 dan 3,70). Temuan ini konsisten dengan penelitian Supriyanto, Burhanuddin, Arifin, Rochmawati, et al. (2020) di Malang yang juga menemukan bahwa indikator *conducting a feasibility study* merupakan indikator dengan skor terendah, baik pada tingkat efektivitas maupun efisiensi (berturut-turut 3,68 dan 3,72). Hal ini mengindikasikan bahwa kelemahan pada aspek analitis perencanaan bukan fenomena lokal di Gorontalo, melainkan pola umum dalam implementasi *regrouping* di Indonesia. Fenomena ini dapat dijelaskan melalui beberapa literatur yang menyatakan bahwa keterbatasan kapasitas kognitif dan informasi seringkali membatasi kemampuan organisasi dalam melakukan perencanaan yang benar-benar rasional dan komprehensif.

Secara teoritis, temuan ini memvalidasi asumsi Model NCIP bahwa tahap pre-merger adalah fondasi penting yang menentukan keberhasilan tahap-tahap selanjutnya. Secara praktis, kelemahan pada aspek benchmarking dan studi kelayakan mengindikasikan perlunya penguatan kapasitas analitis dalam perencanaan merger. Zhao et al. (2022) dalam studinya tentang merger universitas di China dengan pendekatan *Data Envelopment Analysis* (DEA) menemukan bahwa merger justru berpotensi menurunkan efisiensi jika tidak direncanakan dengan cermat. Oleh karena itu, peningkatan kualitas studi kelayakan, terutama dalam hal deteksi potensi pemborosan, menjadi prioritas yang tidak dapat diabaikan.

### **Tahap During-Merger**

Temuan penelitian menunjukkan bahwa pada tahap during-merger, terjadi peningkatan signifikan sebesar 0,15 poin dari tahap pre-merger, yakni mencapai skor 4,28 yang masuk kategori **Sangat Tinggi**. peningkatan ini merupakan yang tertajam di antara seluruh tahap implementasi, mengindikasikan bahwa transisi dari tahap perencanaan ke tahap implementasi berlangsung sukses. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian yang mengungkapkan bahwa peningkatan tajam ini mencerminkan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan strategi implementasi berdasarkan rencana yang telah disusun sebelumnya (Auqui-Caceres & Furlan, 2023; Li et al., 2021; Tłuściak-Deliowska & Szymański, 2024).

Ketika organisasi mulai beroperasi sebagai satu entitas terintegrasi, koordinasi dan komunikasi antar anggota mulai terbangun dengan baik. Fokus pada pengelolaan individu dalam organisasi, sebagaimana ditekankan dalam Model NCIP, mulai menunjukkan hasil positif. Kondisi tersebut diperjelas oleh hasil penelitian yang menyatakan bahwa ketika individu mulai mengidentifikasi

diri mereka sebagai bagian dari entitas baru, proses integrasi sosial berjalan lebih lancar (Niemi, 2017; Svensson & Flensner, 2025). Dalam konteks *regrouping* sekolah, guru dan staf yang sebelumnya berasal dari sekolah berbeda mulai mengembangkan identitas bersama sebagai anggota organisasi baru, yang tercermin dalam meningkatnya koordinasi dan komunikasi (Jakhelln & Postholm, 2022).

Supriyanto, Burhanuddin, Arifin, Rochmawati, et al. (2020) menegaskan bahwa pada tahap *during merger*, organisasi harus mampu mengelola sumber daya di dalamnya dengan baik untuk menghindari *culture clash* atau benturan budaya antar anggota dari sekolah yang berbeda. Peningkatan skor yang tajam mengindikasikan bahwa upaya pengelolaan sumber data manusia dan budaya sejak tahap *pre-merger* membuahkan hasil yang signifikan. Kegagalan *merger* seringkali disebabkan oleh pengabaian aspek manusia dan budaya, yang bermanifestasi dalam bentuk menurunnya moral, meningkatnya *turnover*, dan konflik antar kelompok (Cartwright & Cooper, 1990). Keberhasilan Gorontalo dalam mengelola transisi ini menunjukkan bahwa aspek manusia dan budaya mendapat perhatian yang memadai.

Analisis lebih lanjut mengungkapkan bahwa indikator-indikator terkait manajemen sumber daya dan kepemimpinan menjadi kekuatan utama pada tahap ini. Temuan ini mengkonfirmasi teori kepemimpinan transformasional dari Bass & Avolio (1994) yang menekankan pentingnya peran pemimpin dalam menginspirasi dan memotivasi anggota untuk menerima perubahan. Kepala sekolah di Gorontalo terbukti mampu menjalankan fungsi ini dengan baik, yang tercermin dari tingginya skor pada indikator komunikasi dan kebersamaan. Donovan (2016) dalam studinya tentang merger tiga sekolah di Amerika Serikat juga menemukan bahwa komunikasi yang efektif antara pemimpin dan anggota merupakan faktor kunci keberhasilan integrasi.

### **Tahap Post-Merger**

Pada tahap *post-merger*, skor kembali meningkat menjadi 4,33, naik 0,05 poin dari tahap sebelumnya, dan tetap berada pada kategori **Sangat Tinggi**. Peningkatan ini penting diperhatikan mengingat tahap ini merupakan tahap yang menurut literatur paling rentan terhadap kegagalan. Senn (2014) mencatat bahwa 80% organisasi hanya mampu bertahan 3-5 tahun pasca merger. Namun, kondisi ini berkebalikan dengan yang terjadi di Gorontalo. Kebijakan *regrouping* yang telah diterapkan sejak 2019 lalu, ditambah dengan tingginya skor capaian *post-merger* pada penelitian ini justru mengkonfirmasi bahwa sekolah hasil *regrouping* cukup memiliki resiliensi dan kemampuan adaptasi.

Fenomena ini dapat dijelaskan melalui konsep *organizational resilience* yang dikembangkan oleh Weick & Sutcliffe (2006). Organisasi yang resilien memiliki kemampuan untuk bertahan dan bahkan berkembang di tengah tekanan dan perubahan (Duchek, 2020; Weick & Sutcliffe, 2006). Penelitian ini menunjukkan bahwa sekolah-sekolah hasil *regrouping* di Gorontalo memiliki kapasitas resiliensi yang kuat, yang tercermin dari kemampuan mereka mempertahankan dan bahkan meningkatkan kualitas integrasi pada fase pasca-merger.

Budaya baru pun mulai terbentuk pada tahap ini melalui pembiasaan. Nilai-nilai organisasi mulai diinternalisasi dalam aktivitas sehari-hari anggota. Proses ini sejalan dengan teori *institutionalization* dari Selznick (1948) yang menjelaskan bagaimana nilai-nilai organisasi berubah menjadi karakter yang melekat (*distinctive competence*) seiring waktu. Peran kepemimpinan pun menjadi sangat krusial dalam proses ini. Sama halnya dengan yang ditemukan pada penelitian Supriyanto, Burhanuddin, Arifin, Rochmawati, et al. (2020) yang menekankan urgensi peran kepemimpinan pada tahap post-merger, dalam penelitian ini pun tingginya skor ditengarai berfokus pada kepemimpinan dan nilai-nilai organisasi. Meskipun, tantangan internalisasi budaya harian dan integrasi evaluasi dalam agenda rutin masih menjadi tantangan yang perlu diwaspadai oleh sekolah.

### **Tahap Integrasi Budaya**

Tahap integrasi budaya mempertahankan skor 4,33, sama dengan tahap post-merger. Alih-alih menurun, skor justru bertahan pada level **sangat tinggi**. Hal ini mengindikasikan bahwa organisasi telah mencapai titik jenuh positif dalam proses integrasi budaya. Ketika organisasi berhasil melewati tahap post-merger dengan baik, proses internalisasi budaya baru cenderung lebih mudah dengan memperhatikan peran kepemimpinan, *continuous improvement*, dan penyesuaian terhadap perubahan konteks (Bligh, 2006; Lakshman, 2011; Nyamboga, 2025).

Supriyanto, Burhanuddin, Arifin, Rochmawati, et al. (2020) menunjukkan bahwa pada tahap ini, indikator komunikasi dan kesatuan utuh menjadi kontributor utama tingginya skor. Kondisi tersebut hampir sama dengan yang ditunjukkan oleh hasil penelitian ini, di mana tahap integrasi budaya ditandai dengan komitmen yang terjaga, keteladanan pemimpin, kepercayaan multilevel, kebersamaan yang kuat, serta efisiensi dalam membangun komitmen dan komunikasi. Temuan ini memperkuat argumen bahwa keberhasilan integrasi budaya sangat ditentukan oleh kualitas hubungan sosial dalam organisasi (Bijlsma-Frankema, 2001; Larsson & Lubatkin, 2001; Porter, 2019).

Meskipun tantangan utama masih perlu dihadapi, terutama pada peningkatan dukungan finansial untuk kegiatan pengembangan SDM, namun capaian ini membuktikan bahwa sekolah hasil *regrouping* di Gorontalo tidak hanya berhasil mengintegrasikan struktur organisasi, tetapi juga membangun ikatan kultural yang kokoh dan berkelanjutan, yang menjadi tujuan utama dari Model NCIP.

## **CONCLUSION**

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi implementasi Model NCIP pada sekolah dasar hasil regrouping di Gorontalo. Temuan menunjukkan pola peningkatan konsisten di keempat tahap integrasi. Tahap pra-merger mencapai skor 4,13 (kategori tinggi) sebagai fondasi awal, meskipun terdapat kelemahan pada aspek studi kelayakan dan benchmarking. Tahap saat merger meningkat signifikan 0,15 poin menjadi 4,28 (sangat tinggi), menandai keberhasilan transisi perencanaan ke implementasi dengan kekuatan utama pada manajemen sumber

daya dan kepemimpinan. Tahap pasca-merger mencapai 4,33 (sangat tinggi), menunjukkan resiliensi organisasi di tengah tingginya angka kegagalan merger secara global. Tahap integrasi budaya mempertahankan skor 4,33 (sangat tinggi), mengindikasikan *plateau of excellence* di mana kualitas integrasi stabil pada level optimal dengan karakteristik komitmen terjaga, keteladanan pemimpin, kepercayaan multilevel, dan efisiensi dalam membangun komunikasi.

Temuan ini mengkonfirmasi bahwa setiap tahap implementasi membangun fondasi bagi tahap berikutnya, dengan kepemimpinan efektif sebagai faktor keberhasilan paling kritis. Rekomendasi meliputi penguatan kapasitas analitis dalam perencanaan pra-merger, pengembangan program kepemimpinan berkelanjutan, dan strategi internalisasi budaya dalam aktivitas harian. Studi mendatang dapat mengeksplorasi dinamika longitudinal integrasi budaya serta pengembangan instrumen deteksi dini potensi inefisiensi dalam perencanaan merger.

## REFERENCES

- Altunay, E., Arli, D., & Yalcinkaya, M. (2012). A Qualitative Study on Change Management in Primary Schools Award Winning and Non-Award Winning Schools Case in Study of TQM. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 12(2).
- Arafah, R., Kristiawan, M., & Danim, S. (2021). Clusterizations, Mergers and Acquisitions of Higher Education in Indonesia. *Proceedings of the International Conference on Educational Sciences and Teacher Profession (ICETeP 2020)*, 532. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.210227.066>
- Auqui-Caceres, M. V., & Furlan, A. (2023). Revitalizing double-loop learning in organizational contexts: A systematic review and research agenda. *European Management Review*, 20(4). <https://doi.org/10.1111/emre.12615>
- Austin-Campbell, S. (2021). The Impact of Mergers and Acquisitions in Higher Education and Challenges Faced: A Review of the Literature. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3895365>
- Bakari, B. (2019). *Warga Protes Rencana Regrouping Siswa di 10 SDN di Kota Gorontalo*. Bantayo.Id. <https://kumparan.com/bantayoid/warga-protes-rencana-regrouping-siswa-di-10-sdn-di-kota-gorontalo-1sGktB74GEF/full>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. In *The Journal of Academic Librarianship* (Vol. 21, Issue 3).
- Berriategortua, J. S., Olasagasti, O. D. O., & Florencio, B. P. (2018). Does company performance improve after m&a? A literature review. In *Advances in Mergers and Acquisitions* (Vol. 17). <https://doi.org/10.1108/S1479-361X20180000017002>
- Bijlsma-Frankema, K. (2001). On managing cultural integration and cultural change processes in mergers and acquisitions. *Journal of European Industrial Training*, 25. <https://doi.org/10.1108/03090590110395807>
- Bligh, M. C. (2006). Surviving Post-merger 'Culture Clash': Can Cultural Leadership Lessen the Casualties? *Leadership*, 2(4), 395-426. <https://doi.org/10.1177/1742715006068937>

- Candra, A., Priyarsono, D., Zulbainarni, N., & Sembel, R. (2021). Literature review on merger and acquisition. *Estudios de Economía Aplicada*, 39(4). <https://doi.org/10.25115/eea.v39i4.4627>
- Cartwright, S., & Cooper, C. L. (1990). The Impact of Mergers and Acquisitions on People at Work: Existing Research and Issues. *British Journal of Management*, 1(2). <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.1990.tb00163.x>
- Chadidjah, S., Nugraha, M. T., Zaqiah, Q. Y., & Supiana, S. (2021). Merger of Private Universities: Empirical Study STAI Become FAI of Muhammadiyah University Bandung. *Nidhomul Haq : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(3). <https://doi.org/10.31538/ndh.v6i3.1573>
- da Silva, J. C., dos Reis, E. A., Marcon, R., Lana, J., & Gambirage, C. (2023). Mergers and acquisitions and educational quality of higher education institutions. *Tertiary Education and Management*. <https://doi.org/10.1007/s11233-023-09132-z>
- Dausey, D. (2023). *Cultural Integration Among Faculty Following a University Merger: A Collective Case Study of Mergers in the Pennsylvania State System of Higher Education*. University of Pennsylvania.
- Donovan, A. B. (2016). From trinity to unity: The merger of three school cultures into one. In *ProQuest Dissertations and Theses*.
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1). <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Frølich, N., & Stensaker, B. (2021). Mergers and missions: investigating consequences for system diversity. *Higher Education*, 82(2). <https://doi.org/10.1007/s10734-021-00730-7>
- Harianto, F. A. (2020). Efektivitas, Efisiensi, Dan Responsivitas Kebijakan Regrouping Sekolah Di Wilayah Jakarta Selatan. *Prosiding Samasta : Seminar Nasional Bahasa Dan Sastra Indonesia*.
- Hossain, M. S. (2021). Merger & Acquisitions (M&As) as an important strategic vehicle in business: Thematic areas, research avenues & possible suggestions. *Journal of Economics and Business*, 116. <https://doi.org/10.1016/j.jeconbus.2021.106004>
- Irawan, M., & Edi. (2021). Analysis the Effect of Mergers and Acquisitions on Firm Performance and Earning Quality in Firms Listed on the IDX. *CoMBInES Conference on Management, Business, Innovation, Education and Social Science*, 1(1).
- Jakhelln, R., & Postholm, M. B. (2022). University-school collaboration as an arena for community-building in teacher education. *Educational Research*, 64(4). <https://doi.org/10.1080/00131881.2022.2071750>
- Kurniawan, E. (2023). New Culture Integration in the Merger of Bank Syariah Indonesia (BSI). *International Journal of Engineering Business and Social Science*, 2(01). <https://doi.org/10.58451/ijebss.v2i01.107>
- Lakshman, C. (2011). Postacquisition cultural integration in mergers & acquisitions: A knowledge-based approach. *Human Resource Management*, 50(5). <https://doi.org/10.1002/hrm.20447>

- Larsson, R., & Lubatkin, M. (2001). Achieving acculturation in mergers and acquisitions: An international case survey. *Human Relations*, 54(12). <https://doi.org/10.1177/00187267015412002>
- Li, C. H., Yang, W. G., & Shih, I. T. (2021). Exploration on the gap of single- and double-loop learning of balanced scorecard and organizational performance in a health organization. *Heliyon*, 7(12). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e08553>
- Liu, K. (2020). Research on the policy of withdrawing and merging rural Primary and secondary schools. *Frontier of Higher Education*, 2(1). <https://doi.org/10.36012/fhe.v2i1.1565>
- Miake-Lye, I. M., Delevan, D. M., Ganz, D. A., Mittman, B. S., & Finley, E. P. (2020). Unpacking organizational readiness for change: An updated systematic review and content analysis of assessments. *BMC Health Services Research*, 20(1). <https://doi.org/10.1186/s12913-020-4926-z>
- Muhdi, M., Kastawi, N. S., Yuliejantiningih, Y., & Sunandar, S. (2020). Penggabungan Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Kendal Menuju Pengelolaan Pendidikan yang Efisien. *Warta LPM*, 23(2), 129-140. <https://doi.org/10.23917/warta.v23i2.9911>
- Niemi, P. M. (2017). Students' experiences of social integration in schoolwide activities – an investigation in the Finnish context. *Education Inquiry*, 8(1). <https://doi.org/10.1080/20004508.2016.1275184>
- Nyamboga, T. O. (2025). Role of Strategic Leadership in Shaping Organizational Culture During Mergers and Acquisitions. *Asian Journal of Advanced Research and Reports*, 19(1). <https://doi.org/10.9734/ajarr/2025/v19i1878>
- Osuma, G. O., Ikpefan, O. A., Olonade, O. Y., & Joshua, A. A. (2021). A Systematic Literature Review on Mergers and Acquisitions: A Bibliometric Analysis Approach. *International Journal of Financial Research*, 12(4). <https://doi.org/10.5430/ijfr.v12n4p125>
- Polimengo, K. (2019). *Regrouping 10 SD, DPRD Kota Gorontalo Gelar Hearing*. Mimoza TV.
- Porter, M. G. (2019). Supply chain integration: Does organizational culture matter? *Operations and Supply Chain Management*, 12(1). <https://doi.org/10.31387/oscm0360222>
- Ramaditya, M., Effendi, S., & Burda, A. (2023). Survival and human resource strategies of private higher education in facing an era of change: Insight from Indonesia. *Frontiers in Education*, 8. <https://doi.org/10.3389/educ.2023.1141123>
- Selznick, P. (1948). Foundations of the Theory of Organization. *American Sociological Review*, 13(1). <https://doi.org/10.2307/2086752>
- Senn, L. (2014). Cultural Clash in Mergers and Acquisitions. *Heidrick & Struggles Company*.
- Setiawati, T. (2018). Program Penggabungan Sekolah Dasar (SD) Dalam Meningkatkan Efektivitas dan Efisiensi Penyelenggaraan Pendidikan. *MENDIDIK: Jurnal Kajian Pendidikan Dan Pengajaran*, 4(1), 55-62. <https://doi.org/10.30653/003.201841.43>

- Stinchcomb, J. B., & Ordaz, F. (2007). The Integration of two “brotherhoods” into one organizational culture: A psycho-social perspective on merging police and fire services. *Public Organization Review*. <https://doi.org/10.1007/s11115-006-0026-8>
- Supriyanto, A., & Burhanuddin. (2017). New Culture Integration Process of Successful Educational Organizations in Merger. *International Conference on Education and Technology*, 151–155. <https://doi.org/10.2991/icet-17.2017.25>
- Supriyanto, A., Burhanuddin, & Arifin, I. (2018). *Meta Analisis: New Culture Integration Process dalam Organisasi yang Sukses Melakukan Merger*.
- Supriyanto, A., Burhanuddin, B., Arifin, I., Rochmawati, R., Setiawan, A. C., Abdillah, F. N., & Ardhian, N. L. (2020). Implementation of New Culture Integration Process Model in Merger Educational Organization. *Talent Development & Excellence*, 12(1), 2882–2898. <http://www.iratde.com>
- Supriyanto, A., Burhanuddin, B., Arifin, I., & Setiawan, A. C. (2020). *Model Integrasi Budaya Baru Organisasi: Studi Empirik Penerapan Model NCIP pada Organisasi Merger* (1st ed.). Inteligencia Media.
- Supriyanto, A., Priyatni, E. T., Wardhana, L. W., & Villa-Valdez, A. (2020). *Analisis Tahapan Merger Sekolah Dasar Hasil Regrouping* (1st ed., Issue september 2016). Universitas Negeri Malang.
- Suryaningrum, D. H., Abdul Rahman, A. A., Meero, A., & Cakranegara, P. A. (2023). Mergers and acquisitions: does performance depend on managerial ability? *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(1). <https://doi.org/10.1186/s13731-023-00296-x>
- Svensson, Y., & Flensner, K. (2025). The Construction and Negotiation of Social Identities Following a School Desegregation Initiative in Sweden. *Identity*, 25(1). <https://doi.org/10.1080/15283488.2024.2383760>
- Syaputra, M. R. (2020). Analisis Kebijakan Merger Sekolah Dasar di Kabupaten Kerinci A (Feasibility Study). *Jurnal Khazanah Intelektual*, 4(1), 628–644. <https://doi.org/10.37250/newkiki.v4i1.57>
- Tłuściak-Deliowska, A., & Szymański, M. S. (2024). School 4.0: A Learning Organization in the Age of Artificial Intelligence. Pedagogical Challenges and Directions for Change. *International Journal of Pedagogy, Innovation and New Technologies*, 11(1). <https://doi.org/10.71358/ijpint.2354>
- Vax, S., Farkas, M., Russinova, Z., Mueser, K. T., & Drainoni, M. L. (2021). Enhancing organizational readiness for implementation: constructing a typology of readiness-development strategies using a modified Delphi process. *Implementation Science*, 16(1). <https://doi.org/10.1186/s13012-021-01132-0>
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2006). Mindfulness and the quality of organizational attention. *Organization Science*, 17(4). <https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0196>
- Wollscheid, S., & Røsdal, T. (2021). The impact of mergers in higher education on micro-level processes – a literature review. *Tertiary Education and Management*, 27(3). <https://doi.org/10.1007/s11233-021-09074-4>
- Yang, B. (2024). Strategies to Create a Climate of Change Readiness in

- Organizations. *Curriculum Learning and Exploration*, 2(2).  
<https://doi.org/10.18686/cle.v2i2.3830>
- Zhao, L., Wang, Y., & Yang, Z. (2022). Key Successful Factors of M&A. *Highlights in Business, Economics and Management*, 2.  
<https://doi.org/10.54097/hbem.v2i.2405>