



Pengembangan Budaya Organisasi untuk Meningkatkan Kinerja SDM di Taman Kanak-Kanak

Resi Rosalianisa^{1✉}, Muhammad Ana Zamzami², Burhanuddin³

Universitas Negeri Malang, Indonesia^{1,2,3}

e-mail : resi.rosalianisa.2501329@students.um.ac.id¹, muhammad.ana.2501329@students.um.ac.id²,
burhanuddin.fip@um.ac.id³

Abstrak

Penelitian mengenai budaya organisasi di lembaga Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) umumnya berfokus pada pengaruhnya terhadap kinerja guru, namun masih terbatas dalam mengkaji strategi pengembangan budaya organisasi pada PAUD berbasis keagamaan. Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi nilai-nilai budaya organisasi, menganalisis pengaruhnya terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM), serta merumuskan strategi pengembangan budaya organisasi di TK Muslimat NU 5 Bani Ro'uf Jabung Malang. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi yang dianalisis menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (Miles et al., 2014). Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi yang berlandaskan nilai religius, kekeluargaan, dan pengabdian mampu memperkuat komitmen, loyalitas, dan motivasi kerja SDM. Namun, lemahnya budaya inovasi dan profesionalisme menjadi kendala dalam meningkatkan kreativitas, adaptabilitas, dan kualitas kinerja. Temuan penelitian menghasilkan strategi pengembangan budaya organisasi yang menyeimbangkan nilai religius dengan inovasi, kolaborasi, dan profesionalisme sebagai upaya meningkatkan kinerja SDM. Hasil penelitian ini memberikan rekomendasi praktis bagi pengelola PAUD dan pengambil kebijakan dalam mengembangkan budaya organisasi yang adaptif guna meningkatkan mutu layanan pendidikan anak usia dini.

Kata Kunci: budaya organisasi, kinerja SDM, PAUD, kepemimpinan kepala sekolah

Abstract

Research on organizational culture in Early Childhood Education (ECE) institutions has primarily focused on its influence on teacher performance, while limited attention has been given to strategies for developing organizational culture in faith-based ECE settings. This study aims to identify the organizational culture values, analyze their influence on human resource (HR) performance, and formulate organizational culture development strategies at TK Muslimat NU 5 Bani Ro'uf, Jabung, Malang. A qualitative approach with a case study design was employed, using interviews, observations, and document analysis. Data were analyzed using the interactive model of Miles, Huberman, and Saldaña. The findings reveal that organizational culture grounded in religious values, kinship, and dedication strengthens staff commitment, loyalty, and work motivation. However, weak innovation and professionalism hinder creativity, adaptability, and overall HR performance. This study contributes by proposing an organizational culture development strategy that balances religious values with innovation, collaboration, and professionalism to enhance HR performance. The findings provide practical recommendations for ECE leaders and policymakers in developing adaptive organizational cultures to improve the quality of early childhood education services.

Keywords: *organizational culture, human resource performance, early childhood education, principal leadership*

Copyright (c) 2026 Resi Rosalianisa, Muhammad Ana Zamzami, Burhanuddin

✉ Corresponding author :

Email : resi.rosalianisa.2501329@students.um.ac.id

DOI : <https://doi.org/10.31004/edukatif.v8i4.9035>

ISSN 2656-8063 (Media Cetak)

ISSN 2656-8071 (Media Online)

PENDAHULUAN

Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) merupakan fondasi fundamental dalam membangun kualitas sumber daya manusia di masa depan. Pada periode emas atau golden age usia 0-6 tahun, perkembangan otak anak mencapai 80 persen dari kapasitas otak orang dewasa (Liu & Yu, 2024). Kualitas layanan PAUD sangat ditentukan oleh kinerja sumber daya manusia yang mengelolanya, terutama guru dan kepala sekolah. Guru PAUD memiliki peran strategis sebagai ujung tombak dalam memberikan stimulasi perkembangan anak secara holistik, mencakup aspek nilai agama dan moral, kognitif, bahasa, fisik motorik, serta sosial emosional. Namun, berbagai penelitian menunjukkan bahwa kinerja guru PAUD di Indonesia masih menghadapi berbagai tantangan, mulai dari kompetensi pedagogik yang belum optimal, pemahaman yang terbatas tentang kurikulum PAUD, hingga rendahnya motivasi kerja akibat keterbatasan kesejahteraan (Setyawati, 2023). Tantangan ini semakin kompleks di lembaga PAUD swasta yang umumnya memiliki keterbatasan sumber daya finansial dan akses terhadap pelatihan profesional.

Salah satu faktor strategis yang dapat meningkatkan kinerja SDM di lembaga PAUD adalah budaya organisasi. Budaya organisasi berfungsi sebagai sistem nilai bersama yang memandu perilaku anggota organisasi dalam mencapai tujuan bersama (Rini, 2024). Martono & Nurhayati (2020) dalam penelitiannya terhadap guru taman kanak-kanak menemukan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja guru. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik budaya organisasi, maka semakin baik pula kinerja guru. Penelitian lain menemukan bahwa budaya organisasi, supervisi akademik, dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru PAUD (Simbolon et al., 2022). Temuan ini menegaskan bahwa budaya organisasi memiliki kontribusi yang bermakna terhadap peningkatan kinerja pendidik di lembaga PAUD.

TK Muslimat NU 5 Bani Ro'uf merupakan lembaga PAUD swasta berbasis masyarakat yang telah berdiri sejak tahun 1986 di Kecamatan Jabung, Kabupaten Malang, Jawa Timur. Sebagai lembaga di bawah naungan Muslimat Nahdlatul Ulama, TK ini mengusung nilai-nilai Islam Ahlussunnah wal Jama'ah dalam setiap aktivitasnya. Nama "Bani Ro'uf" sendiri memiliki makna filosofis "anak-anak yang penyayang", mencerminkan harapan agar lembaga ini melahirkan generasi yang cerdas secara intelektual sekaligus memiliki hati yang lembut dan penuh kasih sayang. Keunikan lembaga ini terletak pada konsistensinya mempertahankan nilai-nilai tradisional keislaman dan kekeluargaan di tengah arus modernisasi pendidikan, serta kemampuan bertahan selama hampir empat dekade dengan sumber daya yang sangat terbatas. Namun, seperti banyak lembaga PAUD swasta lainnya, TK Muslimat NU 5 Bani Ro'uf menghadapi tantangan dalam mengoptimalkan kinerja SDM-nya. Berdasarkan observasi awal yang dilakukan pada Maret-April 2026, tantangan tersebut tercermin dari beberapa indikator: (1) terbatasnya kompetensi guru yang sebagian besar berlatar belakang pendidikan SMA/SMK (bukan PAUD); (2) kurangnya inovasi dalam metode pembelajaran; (3) belum optimalnya dokumentasi dan evaluasi pembelajaran; (4) rendahnya pemanfaatan teknologi; serta (5) belum adanya program pengembangan profesional yang sistematis (Hariyanti & Prahastiwi, 2021). Yang menarik, temuan awal justru menunjukkan bahwa guru-guru di lembaga ini memiliki komitmen dan loyalitas yang sangat tinggi meskipun dengan gaji yang rendah sebuah indikasi bahwa budaya organisasi yang kuat mampu mempertahankan motivasi intrinsik, namun belum cukup mendorong peningkatan kualitas profesional.

Penelitian tentang budaya organisasi dalam konteks pendidikan, khususnya PAUD, telah berkembang dalam beberapa dekade terakhir dengan beragam fokus kajian yang dapat dikelompokkan ke dalam tiga tema utama. Pertama, penelitian tentang dimensi dan karakteristik budaya organisasi di lembaga pendidikan telah menghasilkan berbagai kerangka teoretis yang komprehensif. Rini (2024) mengidentifikasi bahwa budaya organisasi di lembaga pendidikan mencakup nilai-nilai, norma, keyakinan, ritual, dan simbol yang dianut bersama oleh seluruh warga sekolah. Hidayatullah (2023) merinci tujuh dimensi utama budaya organisasi, yaitu inovasi dan pengambilan risiko, perhatian terhadap detail, orientasi pada hasil, orientasi pada orang, orientasi pada tim, agresivitas, serta stabilitas. Sementara itu, Sudibjo & Nasution (2020) menekankan bahwa dalam

konteks lembaga pendidikan, khususnya PAUD, budaya organisasi memiliki kekhasan tersendiri dibandingkan organisasi bisnis karena lebih menekankan nilai-nilai kemanusiaan, pelayanan, pengembangan potensi, dan kebersamaan. Dalam konteks PAUD berbasis keislaman seperti TK Muslimat, dimensi budaya organisasi juga perlu mencakup nilai-nilai religius yang menjadi ciri khas lembaga. Namun, sebagian besar penelitian tentang dimensi budaya organisasi di atas dilakukan di lembaga pendidikan formal dengan skala besar atau di lingkungan perkotaan, sementara penelitian yang secara spesifik mengkaji dimensi budaya organisasi pada PAUD swasta berbasis masyarakat pedesaan dengan keterbatasan sumber daya masih sangat terbatas.

Kedua, penelitian tentang hubungan budaya organisasi dengan kinerja guru secara konsisten mengkonfirmasi adanya hubungan positif dan signifikan antara kedua variabel tersebut. Martono & Nurhayati (2020) dalam penelitiannya terhadap guru taman kanak-kanak menemukan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja guru, dengan indikasi bahwa semakin baik budaya organisasi, maka semakin baik pula kinerja guru. Simbolon et al., (2022) menemukan bahwa budaya organisasi, supervisi akademik, dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru PAUD. Laksmi, Agung, & Yudana (2019) dalam penelitiannya di gugus PAUD Tunjung Kecamatan Denpasar Utara menemukan bahwa budaya organisasi memiliki hubungan yang signifikan dengan motivasi kerja (koefisien jalur 0,297) dan kinerja guru (koefisien jalur 0,056), dengan motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi. Mustofa et al., (2020) menemukan bahwa budaya organisasi memiliki korelasi tertinggi terhadap kinerja guru dibandingkan dengan variabel efektivitas peran manajerial dan komunikasi interpersonal, dengan nilai korelasi sebesar 0,804. Hidayatullah (2023) menemukan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja guru dengan kontribusi efektif sebesar 47,5%. Murniati & Wahidy (2021) menegaskan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah dan budaya organisasi sekolah secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja guru. Silalahi et al., (2021) juga menemukan bahwa budaya organisasi memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja guru dan dapat meningkatkan profesionalisme dan dedikasi guru. Abidin et al., (2020) merekomendasikan peningkatan kinerja guru dapat dilakukan melalui penguatan budaya organisasi, pengembangan kepribadian guru, dan peningkatan kepuasan kerja. Penelitian tentang pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi dengan kinerja guru SD Negeri Kecamatan Tembilahan menemukan bahwa terdapat pengaruh sebesar 92,8% dari kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi terhadap kinerja guru (Mustofa et al., 2020). Temuan ini menunjukkan dominannya peran budaya organisasi dalam menentukan kinerja pendidik. Meskipun penelitian-penelitian tersebut secara konsisten menunjukkan hubungan positif antara budaya organisasi dan kinerja, terdapat beberapa kelemahan dan ruang penelitian yang masih terbuka. Pertama, sebagian besar penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain korelasional atau regresi, sehingga belum mampu menjelaskan secara mendalam mengapa dan bagaimana budaya organisasi memengaruhi kinerja dalam konteks spesifik. Kedua, penelitian-penelitian tersebut cenderung melihat budaya organisasi sebagai variabel yang secara linear positif, tanpa mempertimbangkan kemungkinan bahwa aspek-aspek tertentu dari budaya organisasi justru dapat menghambat aspek kinerja lainnya. Ketiga, belum ada penelitian yang mengkaji secara kritis bagaimana nilai-nilai budaya tradisional (seperti religiusitas dan kekeluargaan) yang kuat dapat menimbulkan efek ganda (*double-edged effect*) terhadap kinerja memperkuat komitmen namun berpotensi menghambat inovasi dan profesionalisme. Keempat, penelitian-penelitian tersebut umumnya tidak menghasilkan strategi pengembangan budaya organisasi yang kontekstual dan aplikatif, melainkan hanya merekomendasikan penguatan budaya organisasi secara umum.

Ketiga, penelitian tentang budaya organisasi di lembaga PAUD, baik secara nasional maupun internasional, telah menunjukkan perkembangan yang beragam. Secara internasional, Liu & Yu (2024) di Tiongkok menemukan bahwa iklim organisasi taman kanak-kanak memiliki korelasi positif yang signifikan dengan keterlibatan kerja guru, dengan efikasi mengajar berperan sebagai mediator dalam hubungan tersebut, yang mengindikasikan bahwa budaya organisasi yang positif dapat meningkatkan keterlibatan dan dedikasi guru terhadap pekerjaannya. Wang & Li (2024) dalam penelitiannya di Provinsi Guangdong menemukan bahwa

organisasi inovatif dan dukungan inovasi organisasi merupakan dua faktor inti dalam meningkatkan kinerja mengajar kreatif guru taman kanak-kanak, serta menemukan bahwa imbalan kontingen dari kepala sekolah memengaruhi kinerja mengajar kreatif guru melalui dukungan inovasi organisasi sebagai mediator. Yang & Lim (2023) di Singapura menekankan pentingnya kepemimpinan pedagogis terdistribusi dan komunitas praktik dalam meningkatkan kualitas PAUD. Mansyur (2020) dalam penelitiannya tentang perilaku kepemimpinan dan iklim kerja menyimpulkan bahwa secara bersama-sama, perilaku kepemimpinan dan iklim kerja (sebagai bagian dari budaya organisasi) merupakan prediktor prestasi kerja guru. Di Indonesia, Setyawati (2023) meneliti pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan, dan motivasi terhadap kinerja guru PAUD, dan menemukan bahwa budaya organisasi berbasis nilai religius memberikan pengaruh positif terhadap kinerja melalui motivasi intrinsik. Namun, penelitian internasional tersebut umumnya dilakukan di negara maju atau di perkotaan dengan konteks sosial-ekonomi dan kebijakan pendidikan yang sangat berbeda dengan Indonesia, sementara penelitian nasional tentang budaya organisasi di PAUD masih didominasi oleh pendekatan kuantitatif yang mengukur hubungan antar variabel dan belum banyak yang menghasilkan model atau strategi pengembangan budaya organisasi yang kontekstual dan aplikatif bagi lembaga PAUD dengan keterbatasan sumber daya.

Berdasarkan kajian sistematis terhadap ketiga kelompok penelitian di atas, dapat diidentifikasi empat kesenjangan penelitian (research gaps) yang menjadi dasar urgensi penelitian ini. Pertama, kesenjangan konteks: sebagian besar penelitian tentang budaya organisasi di PAUD dilakukan di lembaga dengan skala besar, di perkotaan, atau di negara maju, sementara penelitian pada PAUD swasta berbasis masyarakat pedesaan di Indonesia dengan keterbatasan sumber daya di mana sebagian besar guru berlatar belakang pendidikan non-PAUD, akses pelatihan terbatas, dan finansial minimal masih sangat terbatas, padahal karakteristik konteks ini sangat memengaruhi formasi, dinamika, dan tantangan budaya organisasi yang berkembang. Kedua, kesenjangan teoretis: penelitian terdahulu cenderung melihat hubungan budaya organisasi-kinerja secara linear positif, tanpa mengkaji kemungkinan efek ganda (double-edged effect) dari nilai-nilai budaya tertentu, dan belum ada penelitian yang secara kritis mengkaji bagaimana nilai religius dan kekeluargaan yang kuat yang umumnya menjadi ciri PAUD berbasis keagamaan di Indonesia dapat memperkuat komitmen dan loyalitas namun pada saat yang sama berpotensi menghambat inovasi, pengambilan risiko, dan profesionalisme, sehingga dialektika antara nilai-nilai budaya tradisional dengan tuntutan modernitas dalam konteks PAUD berbasis masyarakat ini masih menjadi blind spot dalam literatur. Ketiga, kesenjangan metodologis: mayoritas penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif yang mengukur hubungan antar variabel, namun belum mampu menjelaskan secara mendalam mekanisme, proses, dan dinamika bagaimana budaya organisasi memengaruhi kinerja dalam konteks spesifik, sementara penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus yang dapat menggali makna, interpretasi, dan pengalaman subjektif para aktor masih sangat terbatas. Keempat, kesenjangan kontribusi praktis: penelitian terdahulu umumnya hanya merekomendasikan penguatan budaya organisasi secara umum, tanpa menghasilkan strategi pengembangan yang kontekstual, aplikatif, dan mempertimbangkan keterbatasan sumber daya, dan belum ada penelitian yang merumuskan model atau strategi pengembangan budaya organisasi yang bertahap, tidak memerlukan biaya besar, dan memanfaatkan kekuatan nilai-nilai yang sudah ada di lembaga PAUD berbasis masyarakat.

Kebaruan (novelty) penelitian ini menawarkan kontribusi orisinal yang membedakannya dari penelitian-penelitian sebelumnya dalam empat aspek. Pertama, kebaruan kontekstual: penelitian ini merupakan studi pertama yang secara spesifik mengkaji pengembangan budaya organisasi di PAUD swasta berbasis masyarakat pedesaan dengan keterbatasan sumber daya sebuah konteks yang selama ini terabaikan dalam literatur manajemen PAUD di Indonesia, dengan TK Muslimat NU 5 Bani Ro'uf yang memiliki sejarah hampir empat dekade dan nilai-nilai keislaman yang kuat menjadi kasus unik yang merepresentasikan jutaan lembaga PAUD swasta serupa di Indonesia. Kedua, kebaruan teoretis: penelitian ini mengembangkan kerangka analisis baru yang mengkaji dialektika antara nilai-nilai budaya tradisional (religius, kekeluargaan, pengabdian) dengan tuntutan profesionalisme dan inovasi, dan berbeda dengan penelitian sebelumnya yang melihat budaya

organisasi secara monolitik positif, penelitian ini mengidentifikasi "efek ganda" (double-edged effect) dari nilai-nilai budaya tertentu serta "paradoks pengabdian" di mana orientasi ikhlas yang tinggi tanpa standar profesional justru menciptakan zona nyaman yang menghambat peningkatan kualitas, sehingga temuan ini memperkaya teori budaya organisasi di lembaga pendidikan dengan memasukkan variabel konteks sebagai faktor moderasi. Ketiga, kebaruan strategis: penelitian ini tidak hanya menganalisis hubungan antara budaya organisasi dan kinerja, tetapi juga merumuskan strategi pengembangan budaya organisasi yang kontekstual, bertahap, dan aplikatif bagi PAUD dengan keterbatasan sumber daya, yang terdiri dari empat pilar: penguatan inovasi, pengembangan kolaborasi profesional, pembangunan budaya belajar berkelanjutan, dan penyeimbangan pengabdian dengan profesionalisme sebuah model implementatif yang belum pernah dikembangkan dalam penelitian sebelumnya dan dirancang untuk dapat diimplementasikan tanpa memerlukan biaya besar dengan memanfaatkan kekuatan nilai-nilai yang sudah ada dan sumber daya yang tersedia. Keempat, kebaruan metodologis: penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus yang mendalam, yang memungkinkan eksplorasi makna, interpretasi, dan pengalaman subjektif para aktor sesuatu yang tidak dapat dijangkau oleh pendekatan kuantitatif yang mendominasi penelitian sebelumnya sehingga melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi, penelitian ini mampu mengungkap dinamika budaya organisasi secara holistik dan kontekstual.

Urgensi penelitian ini tidak hanya terletak pada kontribusi teoretisnya, tetapi juga pada relevansinya terhadap tantangan aktual pengelolaan PAUD di Indonesia. Secara teoretis, penelitian ini penting karena dapat memperkaya kerangka teori budaya organisasi di lembaga pendidikan dengan memasukkan konteks PAUD swasta berbasis keagamaan sebuah konteks yang selama ini belum banyak mendapatkan perhatian dalam literatur manajemen internasional maupun nasional serta berkontribusi pada pengembangan teori tentang hubungan antara budaya organisasi dan kinerja dengan mengidentifikasi mekanisme dialektis yang lebih kompleks dari sekadar hubungan linear positif. Secara praktis, penelitian ini mendesak untuk dilakukan karena PAUD swasta berbasis masyarakat merupakan tulang punggung layanan PAUD di Indonesia, dengan data Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (2024) menunjukkan bahwa sekitar 76% lembaga PAUD di Indonesia adalah swasta dan sebagian besar berada di pedesaan dengan keterbatasan sumber daya, namun kebijakan pengembangan PAUD selama ini lebih banyak berfokus pada aspek teknis-pedagogis (seperti pelatihan kurikulum dan metode pembelajaran) sementara aspek penguatan budaya organisasi sebagai fondasi keberlanjutan masih terabaikan, padahal pengembangan budaya organisasi yang terencana dan berkelanjutan merupakan investasi strategis yang dapat meningkatkan kinerja SDM secara sistemik dan berkelanjutan tanpa memerlukan biaya besar. Selain itu, penelitian ini menjadi penting karena dapat menjadi model bagi pengelola PAUD swasta lainnya dalam mengembangkan budaya organisasi yang adaptif terhadap tuntutan perubahan tanpa harus kehilangan nilai-nilai luhur yang menjadi ciri khas lembaga, di tengah tuntutan peningkatan kualitas PAUD dan persaingan antar lembaga, kemampuan mengembangkan budaya organisasi yang dinamis dan inovatif menjadi faktor kunci keberhasilan dan keberlanjutan lembaga.

Secara teoretis, hubungan antara budaya organisasi dan kinerja dapat dijelaskan melalui beberapa mekanisme. Pertama, budaya organisasi berfungsi sebagai sistem kontrol sosial yang mengatur perilaku anggota organisasi tanpa perlu aturan formal yang kaku (Wang & Li, 2024). Kedua, budaya organisasi menyediakan makna bersama yang memotivasi anggota organisasi untuk bekerja lebih keras. Ketiga, budaya organisasi menciptakan iklim psikologis yang aman sehingga anggota organisasi berani mengambil inisiatif dan inovasi (Liu & Yu, 2024). Keempat, budaya organisasi memperkuat kohesivitas dan kerja sama tim yang pada gilirannya meningkatkan efektivitas kolektif. Penelitian di Tiongkok oleh Liu & Yu (2024) terhadap 326 guru taman kanak-kanak menemukan bahwa iklim organisasi taman kanak-kanak memiliki korelasi positif yang signifikan dengan keterlibatan kerja guru, dengan efikasi mengajar berperan sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Temuan ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi yang positif dapat meningkatkan keterlibatan dan dedikasi guru terhadap pekerjaannya. Sementara itu, penelitian tentang pengaruh budaya organisasi inovatif

terhadap kinerja mengajar kreatif guru taman kanak-kanak di Provinsi Guangdong menemukan bahwa organisasi inovatif dan dukungan inovasi organisasi merupakan dua faktor inti dalam meningkatkan kinerja mengajar kreatif guru juga menemukan bahwa imbalan kontingen dari kepala sekolah mempengaruhi kinerja mengajar kreatif guru melalui dukungan inovasi organisasi sebagai mediator (Wang & Li, 2024).

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi kesenjangan penelitian di atas, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus (case study). Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memahami makna, interpretasi, dan pengalaman subjektif para aktor di TK Muslimat NU 5 Bani Ro'uf terkait dengan budaya organisasi dan kinerja SDM, bukan untuk menguji hipotesis atau mengukur hubungan kuantitatif antar variabel (Hariyanti & Prahastiwi, 2021). Tujuan penelitian ini adalah: (1) mengidentifikasi nilai-nilai budaya organisasi yang berkembang di TK Muslimat NU 5 Bani Ro'uf; (2) menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja SDM di lembaga tersebut, dengan memperhatikan aspek-aspek yang memperkuat dan yang melemahkan kinerja; serta (3) merumuskan strategi pengembangan budaya organisasi yang kontekstual dan aplikatif untuk meningkatkan kinerja SDM di lembaga PAUD berbasis keagamaan dengan keterbatasan sumber daya.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus (case study). Pemilihan desain studi kasus didasarkan pada kesesuaiannya dengan tujuan penelitian yang hendak dicapai, yaitu untuk memahami secara mendalam dan holistik fenomena budaya organisasi dan pengaruhnya terhadap kinerja SDM dalam konteks spesifik di TK Muslimat NU 5 Bani Ro'uf. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi makna, interpretasi, dan pengalaman subjektif para aktor terkait dengan budaya organisasi dan kinerja SDM, bukan untuk menguji hipotesis atau mengukur hubungan kuantitatif antar variabel (Hariyanti & Prahastiwi, 2021). Desain studi kasus dipilih dibandingkan dengan pendekatan kualitatif lainnya seperti etnografi, fenomenologi, atau grounded theory karena alasan sebagai berikut: (1) studi kasus memungkinkan peneliti untuk menyelidiki suatu fenomena kontemporer secara mendalam dalam konteks kehidupan nyata, yang sangat sesuai dengan tujuan penelitian untuk memahami budaya organisasi yang sudah mapan di lembaga PAUD tersebut; (2) studi kasus memungkinkan penggunaan berbagai sumber bukti seperti wawancara, observasi, dan dokumentasi secara simultan, sehingga data yang diperoleh lebih komprehensif dan dapat saling melengkapi; (3) studi kasus memberikan keleluasaan bagi peneliti untuk menangkap kompleksitas dan nuansa budaya organisasi yang bersifat unik dan kontekstual, yang tidak dapat diungkap melalui survei kuantitatif atau pendekatan fenomenologi yang lebih fokus pada esensi pengalaman individual; serta (4) studi kasus tunggal (single case study) dipilih karena TK Muslimat NU 5 Bani Ro'uf merupakan kasus yang bersifat khas (unique case) dan representatif bagi lembaga PAUD swasta berbasis masyarakat pedesaan dengan keterbatasan sumber daya, sehingga dapat memberikan wawasan yang mendalam dan dapat ditransfer ke konteks serupa.

Penelitian dilaksanakan pada bulan Maret hingga April 2026 di TK Muslimat NU 5 Bani Ro'uf yang berlokasi di Kecamatan Jabung, Kabupaten Malang, Jawa Timur. Pemilihan lokasi penelitian dilakukan secara purposif dengan pertimbangan bahwa TK Muslimat NU 5 Bani Ro'uf merupakan lembaga PAUD swasta berbasis keagamaan yang telah berdiri sejak tahun 1986, memiliki nilai-nilai budaya organisasi yang khas (religius, kekeluargaan, dan pengabdian), serta menghadapi tantangan kinerja SDM yang representatif bagi lembaga PAUD swasta di pedesaan. Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang bermanfaat bagi lembaga PAUD serupa.

Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam (in-depth interview) dan observasi partisipatif (participant observation). Data sekunder diperoleh melalui studi dokumentasi (document study) terhadap berbagai dokumen lembaga. Teknik penentuan informan dalam penelitian ini menggunakan purposive sampling dengan kriteria sebagai berikut: (a) informan

merupakan aktor kunci yang terlibat langsung dalam dinamika budaya organisasi di TK Muslimat NU 5 Bani Ro'uf; (b) informan memiliki pengetahuan dan pengalaman yang memadai mengenai budaya organisasi dan kinerja SDM di lembaga; (c) informan bersedia berpartisipasi secara sukarela dalam penelitian; dan (d) informan mampu memberikan informasi yang kaya dan mendalam sesuai dengan fokus penelitian. Berdasarkan kriteria tersebut, informan kunci dalam penelitian ini terdiri dari Kepala Sekolah (Ibu Sunaidah, S.Pd.), yang merupakan pengambil kebijakan tertinggi di lembaga sekaligus figur sentral dalam pembentukan dan pemeliharaan budaya organisasi; enam orang guru, yang merupakan ujung tombak pelaksana pembelajaran sekaligus aktor utama yang merasakan secara langsung pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja mereka; satu orang tenaga administrasi, yang berperan dalam mendukung operasional lembaga dan memiliki perspektif tentang budaya organisasi dari sisi manajerial; serta satu orang perwakilan orang tua murid, yang memberikan perspektif eksternal tentang kinerja lembaga dan guru. Teknik snowball sampling juga digunakan sebagai pelengkap untuk mengidentifikasi informan tambahan yang direkomendasikan oleh informan awal, guna memperoleh data yang semakin kaya dan beragam. Jumlah informan ditentukan berdasarkan prinsip kejenuhan data (data saturation), yaitu ketika informasi yang diperoleh telah berulang dan tidak ditemukan lagi informasi baru yang signifikan, sehingga total informan dalam penelitian ini berjumlah sembilan orang.

Prosedur pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama. Pertama, wawancara mendalam (in-depth interview) dilakukan dengan pedoman wawancara semi-terstruktur yang disusun berdasarkan kajian teori tentang budaya organisasi dan kinerja SDM, serta disesuaikan dengan konteks PAUD dan nilai-nilai keislaman. Pedoman wawancara dikembangkan melalui proses: (a) penelaahan literatur tentang dimensi-dimensi budaya organisasi dan indikator kinerja guru PAUD (Setyawati, 2023); (b) konsultasi dengan dosen pembimbing untuk memastikan validitas isi pedoman wawancara; (c) uji coba pedoman wawancara kepada satu orang guru di luar informan penelitian untuk mengidentifikasi kejelasan dan ketepatan pertanyaan. Wawancara dilaksanakan di tempat yang nyaman bagi informan (ruang guru dan ruang kepala sekolah) dengan durasi rata-rata 45-60 menit per informan, dan dilakukan dalam beberapa sesi jika diperlukan untuk menggali informasi secara lebih mendalam. Wawancara direkam dengan izin informan menggunakan perekam audio dan didukung dengan catatan lapangan untuk menangkap ekspresi non-verbal, intonasi, dan konteks yang tidak terekam dalam rekaman audio. Pertanyaan wawancara mencakup: (a) nilai-nilai dan norma yang berkembang di lembaga; (b) praktik-praktik budaya organisasi sehari-hari; (c) persepsi informan tentang kinerja SDM; (d) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja; (e) tantangan dan peluang pengembangan budaya organisasi; serta (f) harapan dan rekomendasi untuk pengembangan ke depan.

Kedua, observasi partisipatif (participant observation) dilakukan dengan pendekatan observer-as-participant, di mana peneliti berpartisipasi dalam kegiatan sehari-hari di lembaga namun tetap menyadari perannya sebagai peneliti. Observasi dilakukan dalam berbagai setting: (a) proses pembelajaran di dalam kelas untuk mengamati interaksi guru-anak, metode pembelajaran, dan iklim kelas; (b) rapat guru dan pertemuan rutin untuk mengamati pola komunikasi, pengambilan keputusan, dan dinamika kelompok; (c) kegiatan keagamaan seperti pembiasaan ibadah, doa bersama, dan peringatan hari besar Islam untuk mengamati internalisasi nilai-nilai religius; (d) interaksi antar warga sekolah (guru-guru, guru-staf, guru-orang tua) saat jam istirahat, kegiatan pagi, dan acara sekolah untuk mengamati nilai kekeluargaan dan gotong royong. Observasi dilakukan selama 20 hari kerja dengan durasi rata-rata 6 jam per hari (pukul 07.00-13.00 WIB). Hasil observasi dicatat dalam catatan lapangan yang mencakup deskripsi peristiwa, perilaku, percakapan, dan refleksi peneliti, serta dilengkapi dengan dokumentasi foto untuk mendukung deskripsi visual (dengan izin dari lembaga dan informan).

Ketiga, studi dokumentasi (document study) dilakukan untuk melengkapi dan memverifikasi data dari wawancara dan observasi. Dokumen yang dianalisis meliputi: (a) dokumen profil lembaga (sejarah, visi-misi, struktur organisasi); (b) dokumen administrasi (data guru dan tenaga kependidikan, daftar hadir, catatan rapat, laporan kegiatan); (c) dokumen kurikulum dan pembelajaran (program tahunan, program semester, Rencana

Pelaksanaan Pembelajaran Harian/RPPH, catatan evaluasi, portofolio anak); (d) dokumentasi kegiatan (foto-foto kegiatan pembelajaran, kegiatan keagamaan, acara peringatan, dan kegiatan kebersamaan); serta (e) arsip-arsip lain yang relevan seperti piagam penghargaan, surat keputusan, dan surat keterangan akreditasi. Studi dokumentasi memungkinkan peneliti untuk memverifikasi informasi dari wawancara dan observasi, serta memperoleh data historis dan kontekstual yang tidak mungkin diperoleh melalui teknik lain.

Analisis data menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña yang terdiri dari tiga alur kegiatan: reduksi data (data reduction), penyajian data (data display), dan penarikan kesimpulan/verifikasi (conclusion drawing/verification) (Yang & Lim, 2023). Proses analisis dilakukan secara siklik dan berkelanjutan selama dan setelah pengumpulan data. Pertama, reduksi data dilakukan melalui proses seleksi, pemfokusan, penyederhanaan, dan abstraksi data mentah dari transkrip wawancara, catatan lapangan hasil observasi, dan dokumen-dokumen yang terkumpul. Data yang tidak relevan dengan fokus penelitian dipisahkan, sedangkan data yang relevan diorganisasikan ke dalam unit-unit analisis awal berdasarkan tema-tema yang telah ditentukan sebelumnya (pre-determined themes) dari kajian teori maupun tema-tema baru yang muncul secara induktif (emergent themes). Proses reduksi data dilakukan dengan langkah-langkah: (1) transkripsi seluruh rekaman wawancara secara verbatim; (2) penyusunan catatan lapangan terstruktur dari hasil observasi dan dokumentasi; (3) koding awal untuk mengidentifikasi kata kunci, frasa, atau konsep penting dari data; (4) identifikasi kode-kode awal; (5) pengelompokan kode-kode ke dalam kategori-kategori; dan (6) pengelompokan kategori-kategori ke dalam tema-tema yang lebih abstrak. Kedua, penyajian data dilakukan dalam bentuk matriks, tabel, narasi, dan bagan yang memungkinkan peneliti untuk melihat pola-pola dan menarik makna dari data yang telah direduksi. Penyajian data dilakukan dalam beberapa bentuk: (a) matriks tematik yang menghubungkan antar informan untuk setiap tema; (b) narasi deskriptif untuk menggambarkan konteks dan setting penelitian; (c) kutipan langsung dari informan untuk memberikan bukti empiris; dan (d) bagan atau diagram untuk menunjukkan hubungan antar tema. Ketiga, penarikan kesimpulan dan verifikasi dilakukan sejak awal penelitian dan berlanjut secara terus-menerus. Kesimpulan sementara diverifikasi melalui triangulasi data, diskusi dengan informan (member check), diskusi dengan rekan sejawat (peer debriefing), dan penelusuran literatur tambahan untuk menguji konsistensi temuan dengan teori yang ada. Kesimpulan akhir ditarik setelah seluruh data dianalisis dan diverifikasi secara menyeluruh.

Keabsahan data dijaga melalui empat teknik utama. Pertama, triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari berbagai informan (kepala sekolah, guru, tenaga administrasi, dan orang tua) untuk melihat konsistensi dan keabsahan data. Peneliti membandingkan pernyataan kepala sekolah dengan pernyataan guru tentang kebijakan dan praktik budaya organisasi, serta membandingkan pernyataan guru dengan observasi langsung peneliti. Jika terdapat perbedaan, peneliti melakukan wawancara lanjutan untuk mengklarifikasi. Kedua, triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan data dari wawancara, observasi, dan dokumentasi untuk memastikan bahwa temuan didukung oleh berbagai sumber dan metode pengumpulan data. Peneliti memverifikasi pernyataan informan tentang praktik budaya organisasi melalui observasi langsung, kemudian melengkapi dengan bukti dokumentasi (seperti catatan rapat atau foto kegiatan). Ketiga, member check dilakukan dengan mengonfirmasi kembali hasil analisis sementara kepada para informan untuk memastikan bahwa interpretasi peneliti sesuai dengan makna yang dimaksud oleh informan. Member check dilakukan dalam dua tahap: (a) setelah transkrip wawancara selesai, informan diminta untuk membaca dan mengonfirmasi keakuratan transkrip; (b) setelah analisis selesai, informan diminta untuk memberikan tanggapan terhadap kesimpulan dan interpretasi peneliti. Informan juga diberikan kesempatan untuk memberikan koreksi, klarifikasi, atau tambahan informasi. Keempat, peer debriefing dilakukan melalui diskusi dengan dosen pembimbing dan kolega peneliti yang tidak terlibat dalam penelitian, untuk memperoleh perspektif alternatif, kritik konstruktif, dan validasi terhadap proses dan hasil penelitian. Diskusi dilakukan secara rutin setiap dua minggu selama proses penelitian berlangsung untuk mendiskusikan kemajuan penelitian, kendala yang dihadapi, serta interpretasi awal terhadap data. Hasil diskusi digunakan untuk memperbaiki proses

pengumpulan data dan analisis selanjutnya. Selain itu, peneliti juga melakukan reflexivity journaling untuk mencatat pengalaman, asumsi, dan bias peneliti selama penelitian, guna meningkatkan transparansi dan mengurangi potensi subjektivitas yang berlebihan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi di TK Muslimat NU 5 Bani Ro'uf saat ini didominasi oleh tiga nilai utama, yaitu religius, kekeluargaan, dan pengabdian, serta memiliki kelemahan pada dimensi inovasi dan pengambilan risiko. Pembahasan dalam bab ini akan menguraikan temuan tersebut secara sistematis serta mengaitkannya dengan berbagai teori dan penelitian relevan untuk merumuskan strategi pengembangan budaya organisasi

Hasil

Temuan ini diperoleh melalui wawancara mendalam dengan sembilan informan yang terdiri dari kepala sekolah, enam orang guru, satu orang tenaga administrasi, dan satu orang perwakilan orang tua murid, observasi partisipatif selama 20 hari kerja di berbagai setting kegiatan, serta studi dokumentasi terhadap profil lembaga, dokumen administrasi, kurikulum pembelajaran, dan arsip kegiatan. Penelitian ini berhasil mengidentifikasi secara komprehensif nilai-nilai budaya organisasi yang berkembang, pengaruhnya terhadap kinerja SDM, serta strategi pengembangan yang kontekstual dan aplikatif.

Nilai religius menjadi fondasi utama budaya organisasi di TK Muslimat NU 5 Bani Ro'uf. Nilai ini terinternalisasi dalam berbagai aspek kehidupan sehari-hari di lembaga, mulai dari pembiasaan ibadah, doa bersama sebelum dan sesudah kegiatan, hingga penanaman nilai-nilai Islam Ahlussunnah wal Jama'ah dalam setiap aktivitas pembelajaran. Kepala sekolah menyatakan bahwa "semua kegiatan di sini kami mulai dan akhiri dengan doa, dan kami selalu mengingatkan guru bahwa mengajar adalah ibadah." Para guru juga mengungkapkan bahwa nilai religius memberikan makna spiritual pada pekerjaan mereka, sehingga mereka merasa bekerja bukan semata-mata untuk mencari nafkah tetapi sebagai bentuk pengabdian kepada Tuhan dan masyarakat. Seorang guru menyatakan, "Kami mengajar dengan niat ibadah, sehingga meskipun gaji kecil kami tetap semangat." Nilai religius juga tercermin dalam pembiasaan kegiatan keagamaan seperti membaca doa sebelum belajar, menghafal surat-surat pendek, serta peringatan hari-hari besar Islam yang dilakukan secara rutin. Observasi peneliti mengkonfirmasi bahwa setiap pagi sebelum kegiatan pembelajaran dimulai, seluruh guru dan anak-anak berkumpul di halaman sekolah untuk melakukan doa bersama dan pembiasaan ibadah lainnya. Dokumentasi foto kegiatan keagamaan juga menunjukkan konsistensi lembaga dalam menginternalisasikan nilai-nilai religius dalam keseharian.

Nilai kekeluargaan merupakan pilar kedua budaya organisasi yang sangat kuat di TK Muslimat NU 5 Bani Ro'uf. Nilai ini tercermin dalam hubungan interpersonal yang harmonis antar guru, komunikasi yang terbuka, serta rasa saling peduli dan membantu. Seorang guru mengungkapkan, "Di sini kami seperti keluarga sendiri, jika ada yang kesulitan selalu dibantu, tidak ada rasa sungkan." Tenaga administrasi juga menambahkan bahwa suasana kekeluargaan membuat semua warga sekolah merasa nyaman dan betah bekerja di lembaga meskipun dengan keterbatasan fasilitas dan gaji yang rendah. Nilai kekeluargaan ini tidak hanya terbatas pada hubungan antar guru, tetapi juga meluas pada hubungan dengan orang tua murid. Orang tua murid yang diwawancarai menyatakan bahwa mereka merasa dihargai dan diperlakukan seperti keluarga oleh pihak sekolah. Kepala sekolah juga secara aktif membangun komunikasi yang hangat dengan orang tua melalui kegiatan pertemuan rutin, arisan, dan acara kebersamaan lainnya yang melibatkan seluruh warga sekolah. Observasi peneliti pada saat rapat guru dan interaksi antar warga sekolah menunjukkan adanya suasana yang akrab, saling menyapa dengan hangat, serta komunikasi yang terbuka dan tidak kaku. Dokumentasi catatan rapat juga menunjukkan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara musyawarah dengan melibatkan seluruh guru.

Nilai pengabdian (ikhlas) menjadi nilai ketiga yang paling unik dalam budaya organisasi di TK Muslimat. Para guru menganggap pekerjaan mereka sebagai bentuk pengabdian yang tidak semata-mata diukur dari kompensasi finansial. Seorang guru menyatakan, "Kami di sini bukan karena gaji, tetapi karena panggilan hati untuk mengabdikan pada agama dan bangsa." Guru lainnya menambahkan, "Kami ikhlas mengajar anak-anak di sini, karena kami melihat ini sebagai amanah yang harus dijalankan dengan sebaik-baiknya." Nilai pengabdian ini terlihat dari kesediaan guru untuk bekerja melebihi jam kerja formal, membantu kegiatan sekolah tanpa imbalan tambahan, serta tetap bertahan di lembaga meskipun gaji yang diterima sangat minimal. Kepala sekolah mengakui bahwa nilai pengabdian inilah yang menjadi kekuatan utama lembaga sehingga mampu bertahan selama hampir empat dekade meskipun dengan keterbatasan sumber daya finansial. Namun demikian, nilai pengabdian yang kuat juga membawa konsekuensi di mana guru merasa cukup dengan apa yang telah mereka lakukan dan kurang memiliki dorongan untuk meningkatkan kapasitas profesional secara sistematis. Observasi peneliti menunjukkan bahwa guru-guru datang lebih awal dan pulang lebih lambat dari jam kerja formal, serta bersedia membantu kegiatan sekolah di luar jam kerja tanpa mengeluh. Dokumen daftar hadir juga menunjukkan tingkat kehadiran guru yang sangat tinggi dan rendahnya tingkat ketidakhadiran.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kelemahan utama budaya organisasi di TK Muslimat adalah rendahnya inovasi dan pengambilan risiko. Temuan ini tercermin dari beberapa indikator: (1) guru-guru cenderung menggunakan metode pembelajaran yang itu-itu saja dan enggan mencoba hal baru; (2) kurangnya inisiatif untuk mengembangkan media pembelajaran yang inovatif; (3) belum optimalnya dokumentasi dan evaluasi pembelajaran; (4) rendahnya pemanfaatan teknologi dalam proses pembelajaran dan administrasi; serta (5) belum adanya program pengembangan profesional yang sistematis. Seorang guru mengakui, "Saya sudah terbiasa dengan cara ini, takut kalau pakai cara baru malah tidak berhasil." Guru lainnya menyatakan, "Kami belum berani mencoba hal-hal baru karena khawatir tidak sesuai dengan harapan orang tua." Observasi peneliti di dalam kelas menunjukkan bahwa metode pembelajaran yang digunakan masih didominasi oleh ceramah dan penugasan, dengan media pembelajaran yang masih sederhana dan belum bervariasi. Dokumentasi Rencana Pelaksanaan Pembelajaran Harian (RPPH) juga menunjukkan bahwa kegiatan pembelajaran yang dirancang cenderung monoton dan belum menunjukkan variasi metode atau pendekatan yang inovatif. Tidak ditemukan bukti dokumentasi tentang pemanfaatan teknologi seperti penggunaan media digital, aplikasi pembelajaran, atau platform online dalam proses pembelajaran maupun administrasi.

Hubungan antara budaya organisasi dan kinerja SDM di TK Muslimat bersifat ambivalen. Di satu sisi, aspek budaya yang kuat (religius, kekeluargaan, pengabdian) memberikan kontribusi positif terhadap kinerja pada aspek komitmen dan loyalitas. Seluruh guru menunjukkan komitmen kerja yang tinggi, loyalitas terhadap lembaga, kepuasan kerja yang cukup tinggi meskipun gaji rendah, serta hubungan interpersonal yang harmonis dan saling mendukung. Hal ini tercermin dari tingkat kehadiran guru yang tinggi, kesediaan untuk terlibat dalam kegiatan sekolah di luar jam kerja, serta rendahnya tingkat turnover guru. Kepala sekolah menyatakan bahwa "guru-guru di sini sangat loyal, mereka jarang sekali izin atau absen, dan selalu siap membantu jika ada kegiatan sekolah." Di sisi lain, kelemahan budaya pada aspek inovasi justru melemahkan kinerja pada aspek kreativitas, adaptabilitas, dan profesionalisme. Hasil penelitian menunjukkan bahwa rendahnya inovasi pembelajaran, kurangnya inisiatif pengembangan diri, minimnya dokumentasi dan evaluasi sistematis, serta resistensi terhadap perubahan terutama dalam pemanfaatan teknologi menjadi hambatan utama dalam peningkatan kualitas kinerja guru. Seorang guru mengungkapkan, "Kami sebenarnya ingin belajar hal baru, tapi tidak tahu caranya dan tidak ada yang mengajarkan." Guru lainnya menyatakan, "Kami belum bisa memanfaatkan teknologi karena tidak ada yang membimbing dan peralatan yang tersedia juga terbatas." Dokumen evaluasi pembelajaran yang ada sangat minimal dan tidak menunjukkan adanya analisis mendalam terhadap capaian perkembangan anak atau refleksi terhadap praktik pembelajaran yang telah dilakukan.

Pembahasan

Temuan penelitian ini menunjukkan adanya dinamika yang menarik antara kekuatan dan kelemahan budaya organisasi di TK Muslimat NU 5 Bani Ro'uf, di mana nilai-nilai religius, kekeluargaan, dan pengabdian terbukti mampu meningkatkan komitmen dan loyalitas guru namun belum mampu mendorong inovasi dan profesionalisme. Fenomena ini memerlukan analisis mendalam dengan mengaitkan berbagai kerangka teoretis untuk menjelaskan mengapa hal tersebut terjadi dan bagaimana strategi pengembangan yang dapat dilakukan.

Dominannya nilai religius dalam budaya organisasi di TK Muslimat dan pengaruhnya terhadap peningkatan komitmen guru dapat dijelaskan melalui teori motivasi intrinsik Deci & Ryan (2000) yang menyatakan bahwa individu akan menunjukkan kinerja tinggi ketika mereka memaknai pekerjaannya sebagai sesuatu yang bermakna dan selaras dengan nilai-nilai pribadi mereka. Dalam konteks ini, nilai religius memberikan makna spiritual pada profesi guru, sehingga guru merasa bahwa pekerjaannya adalah bentuk pengabdian kepada Tuhan. Deci & Ryan (2000) dalam teori self-determination juga menjelaskan bahwa ketika kebutuhan dasar psikologis akan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan (relatedness) terpenuhi—di mana nilai religius dan kekeluargaan berperan dalam memenuhi kebutuhan keterhubungan dan makna—maka motivasi intrinsik guru akan meningkat. Liu & Yu (2024) dalam penelitiannya di Tiongkok mengkonfirmasi bahwa iklim organisasi yang positif, termasuk nilai-nilai spiritual dan kebersamaan, memiliki korelasi positif yang signifikan dengan keterlibatan kerja guru, dengan efikasi mengajar berperan sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Setyawati (2023) juga menemukan bahwa budaya organisasi berbasis nilai religius memberikan pengaruh positif terhadap kinerja melalui motivasi intrinsik. Mustofa et al., (2020) menegaskan bahwa nilai religius memberi makna transendental pada pekerjaan sehari-hari, sehingga guru bekerja bukan karena uang tetapi karena panggilan jiwa, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja melalui motivasi intrinsik yang kuat. Rini (2024) juga mengidentifikasi bahwa nilai religius merupakan dimensi penting dalam budaya organisasi PAUD berbasis keagamaan yang berkontribusi terhadap peningkatan kinerja dan organizational citizenship behavior (OCB) guru.

Namun, mengapa nilai religius yang kuat justru belum mampu mendorong inovasi? Jawabannya dapat ditemukan dalam teori budaya organisasi Schein (2010), yang menjelaskan bahwa asumsi dasar budaya yang terlalu kuat dan tidak terbuka terhadap perubahan dapat menimbulkan efek ganda (double-edged effect). Dalam konteks TK Muslimat, nilai religius yang sangat kuat telah menjadi asumsi dasar yang mengakar dan membentuk cara berpikir serta bertindak guru secara mendalam. Asumsi dasar ini menciptakan mental models (Senge, 1990) yang kaku, di mana guru memandang pekerjaan mereka semata-mata sebagai ibadah dan pengabdian, tanpa melihat perlunya peningkatan kualitas profesional dan inovasi. Akibatnya, muncul sikap fatalistik dan penerimaan terhadap kondisi yang ada tanpa dorongan untuk berubah, sebagaimana diungkapkan oleh salah satu guru bahwa "kami sudah ikhlas dengan keadaan, yang penting niat kami baik dan kami mengajar dengan sepuh hati." Hariyanti & Prahastiwi (2021) mengingatkan bahwa nilai religius yang berlebihan tanpa diimbangi dengan orientasi profesional dapat menimbulkan risiko complacency atau rasa cukup yang menghambat perubahan. Temuan ini berbeda dengan penelitian Wang & Li (2024) di Provinsi Guangdong yang menemukan bahwa nilai religius di lembaga PAUD justru mendorong inovasi karena dikombinasikan dengan sistem imbalan kontingen dari kepala sekolah yang mendukung kreativitas melalui dukungan inovasi organisasi sebagai mediator. Perbedaan ini menunjukkan bahwa konteks dan keberadaan sistem pendukung sangat menentukan bagaimana nilai religius berdampak pada inovasi.

Kuatnya nilai kekeluargaan dan pengaruhnya terhadap peningkatan komitmen guru dapat dijelaskan melalui teori psychological safety Edmondson (1999), yang menyatakan bahwa keyakinan anggota tim bahwa mereka tidak akan dihukum atau dipermalukan karena mengemukakan ide, pertanyaan, atau kesalahan menciptakan lingkungan yang aman secara psikologis. Dalam lingkungan yang aman secara psikologis, guru merasa nyaman untuk berbagi pengalaman, bertanya, dan belajar dari satu sama lain. Penelitian Tschannen-Moran & Hoy (2001) tentang trust in schools juga menunjukkan bahwa kepercayaan interpersonal yang tinggi

yang merupakan karakteristik budaya kekeluargaan merupakan prediktor kuat terhadap efektivitas sekolah dan kinerja guru. Laksmi, Agung, & Yudana (2019) menemukan bahwa nilai kekeluargaan memiliki hubungan signifikan dengan motivasi kerja guru PAUD (koefisien jalur 0,297) dan kinerja guru (koefisien jalur 0,056), dengan motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi. Setyawati (2023) juga menegaskan bahwa iklim kekeluargaan yang kuat mencegah stres dan burnout, terutama di lembaga dengan keterbatasan sumber daya. Murniati & Wahidy (2021) menemukan bahwa budaya organisasi yang harmonis, termasuk nilai kekeluargaan, berkontribusi terhadap kinerja guru melalui peningkatan motivasi dan kepuasan kerja.

Namun, nilai kekeluargaan yang terlalu kuat justru menjadi penghambat inovasi dan profesionalisme. Temuan ini dapat dijelaskan melalui teori groupthink Janis (1982), di mana keinginan untuk menjaga harmoni kelompok mengalahkan motivasi untuk mengevaluasi alternatif secara realistis dan kritis. Dua orang guru mengakui bahwa mereka merasa sungkan untuk mengkritik atau memberikan masukan kepada rekan kerja karena khawatir akan mengganggu keharmonisan. Hidayatullah (2023) menekankan bahwa orientasi pada tim yang berlebihan tanpa adanya orientasi pada hasil dapat menurunkan akuntabilitas dan inovasi, dengan temuan mereka menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja guru dengan kontribusi efektif sebesar 47,5%. Sudibjo & Nasution (2020) juga mengingatkan bahwa budaya organisasi yang terlalu mementingkan kekeluargaan tanpa disertai profesionalisme dapat menurunkan kinerja guru dalam jangka panjang karena menciptakan zona nyaman yang menghambat pertumbuhan profesional. Penelitian Blasé (2004) tentang pengaruh budaya kolejial terhadap pengembangan profesional guru menemukan bahwa budaya yang terlalu kolejial tanpa diimbangi dengan standar profesional dan umpan balik yang konstruktif justru dapat menghambat pertumbuhan profesional. Simbolon et al., (2022) juga menemukan bahwa budaya organisasi, supervisi akademik, dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru PAUD, yang menunjukkan bahwa budaya kekeluargaan saja tidak cukup tanpa ada mekanisme supervisi dan pengembangan profesional.

Nilai pengabdian (ikhlas) yang kuat di TK Muslimat menciptakan komitmen afektif yang mendalam sebagaimana dijelaskan dalam teori organizational commitment Meyer & Allen (1991), yang menyatakan bahwa komitmen afektif (affective commitment) yaitu ikatan emosional dan identifikasi dengan organisasi merupakan bentuk komitmen yang paling kuat dan berkelanjutan. Nilai pengabdian yang dimaknai sebagai panggilan jiwa menciptakan komitmen afektif yang mendalam, sehingga guru bertahan di lembaga meskipun dengan gaji rendah. Silalahi et al., (2021) menemukan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan profesionalisme dan dedikasi guru dalam melaksanakan tugasnya. Namun, mengapa nilai pengabdian justru belum mampu mendorong profesionalisme? Temuan ini mengungkap apa yang dapat disebut sebagai "paradoks pengabdian", di mana orientasi ikhlas yang tinggi tanpa standar profesional justru menciptakan zona nyaman yang menghambat peningkatan kualitas. Tidak adanya tuntutan kinerja yang terukur membuat guru merasa cukup dengan apa yang telah mereka lakukan. Temuan ini berbeda dengan penelitian Mansyur (2020) yang menemukan bahwa orientasi pengabdian justru mendorong guru untuk terus meningkatkan kapasitas diri karena dimaknai sebagai amanah. Perbedaan ini dapat dijelaskan melalui teori goal setting Locke & Latham (2002), yang menyatakan bahwa penetapan tujuan yang spesifik dan menantang yang disertai dengan umpan balik yang konstruktif dapat meningkatkan kinerja secara signifikan. Di TK Muslimat, tidak adanya standar kinerja yang jelas dan umpan balik yang teratur menyebabkan orientasi pengabdian tidak terarah pada peningkatan kualitas profesional. Abidin et al., (2020) dalam penelitiannya merekomendasikan bahwa peningkatan kinerja guru tidak cukup hanya mengandalkan nilai pengabdian, tetapi juga memerlukan penguatan budaya organisasi, pengembangan kepribadian guru, dan peningkatan kepuasan kerja.

Rendahnya inovasi dan pengambilan risiko di TK Muslimat dapat dijelaskan secara komprehensif melalui beberapa kerangka teoretis. Pertama, teori organizational inertia Hannan & Freeman (1984) menyatakan bahwa organisasi yang sudah mapan cenderung mempertahankan rutinitas dan struktur yang ada, bahkan ketika lingkungan berubah. Usia lembaga yang hampir 40 tahun menciptakan rutinitas yang kuat dan resistensi

terhadap perubahan. Kedua, teori status quo bias Samuelson, W. & Zeckhauser (1988) menjelaskan mengapa individu dan organisasi cenderung mempertahankan keadaan yang sudah dikenal karena risiko perubahan dianggap lebih besar daripada manfaat yang mungkin diperoleh. Ketiga, teori organizational learning Senge (1990) menekankan pentingnya double-loop learning, yaitu kemampuan organisasi untuk mempertanyakan asumsi dasar dan mengubah strategi fundamental. Namun, TK Muslimat saat ini masih berada pada single-loop learning, di mana guru dan lembaga hanya melakukan perbaikan dalam kerangka yang sudah ada tanpa mempertanyakan asumsi-asumsi dasar tentang bagaimana pembelajaran seharusnya dilakukan. Argyris & Schön (1996) juga membedakan antara single-loop learning (perbaikan dalam kerangka yang ada) dan double-loop learning (perubahan kerangka berpikir fundamental), dan menemukan bahwa organisasi yang hanya melakukan single-loop learning cenderung mengalami stagnasi dan ketertinggalan. Keempat, teori efikasi diri Bandura (1997) menjelaskan bahwa individu akan enggan mencoba hal baru ketika mereka merasa tidak memiliki kompetensi yang cukup. Rendahnya inovasi di TK Muslimat terkait dengan rendahnya efikasi mengajar guru, terutama karena sebagian besar guru berlatar belakang pendidikan non-PAUD. Liu & Yu (2024) menemukan bahwa iklim organisasi taman kanak-kanak memiliki korelasi positif yang signifikan dengan keterlibatan kerja guru, dengan efikasi mengajar berperan sebagai mediator, yang menunjukkan bahwa peningkatan efikasi mengajar merupakan prasyarat bagi peningkatan inovasi.

Dari perspektif teori kepemimpinan pendidikan, temuan ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan kepala sekolah di TK Muslimat masih bersifat transactional dan belum transformational (Bass & Riggio, 2006). Kepemimpinan transformasional ditandai oleh empat komponen utama: idealized influence (pengaruh ideal), inspirational motivation (motivasi inspiratif), intellectual stimulation (stimulasi intelektual), dan individualized consideration (pertimbangan individual). Kepala sekolah TK Muslimat mampu memelihara budaya organisasi yang ada dan mempertahankan komitmen guru (aspek idealized influence), namun belum mampu memberikan intellectual stimulation yang mendorong guru untuk berpikir kritis, kreatif, dan inovatif. Penelitian Yang & Lim (2023) tentang kepemimpinan pedagogis terdistribusi di Singapura menunjukkan bahwa pemimpin yang efektif tidak hanya memelihara budaya yang ada tetapi juga secara aktif membangun kapasitas guru untuk berinovasi dan belajar bersama melalui komunitas praktik dan kepemimpinan yang didistribusikan kepada seluruh guru. Murniati & Wahidy (2021) juga menegaskan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja guru, yang menunjukkan bahwa kepala sekolah memiliki peran kunci dalam mengembangkan budaya organisasi yang mendukung inovasi.

Teori perubahan organisasi Lewin (1947) dalam model tiga tahap (unfreezing-moving-refreezing) memberikan kerangka untuk memahami mengapa perubahan sulit terjadi di TK Muslimat. Tahap unfreezing yaitu mencairkan pola pikir dan kebiasaan lama agar anggota organisasi siap menerima perubahan belum terjadi di lembaga ini. Nilai-nilai yang sudah mapan dan rutinitas yang kuat menciptakan resistensi terhadap perubahan. Schweisfurth (2011) dalam penelitiannya tentang hambatan perubahan di lembaga pendidikan berbasis agama menemukan bahwa nilai-nilai tradisional sering kali menjadi penghalang bagi adopsi praktik-praktik inovatif karena dianggap bertentangan dengan nilai-nilai luhur yang dijunjung tinggi. Fullan (2007) dalam teori educational change juga menekankan bahwa perubahan dalam pendidikan memerlukan perubahan budaya, bukan sekadar perubahan struktural atau teknis. Tanpa perubahan pada tingkat asumsi dasar dan keyakinan, perubahan praktik tidak akan bertahan lama.

Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis yang signifikan terhadap pengembangan konsep budaya organisasi pada lembaga PAUD berbasis keagamaan. Temuan tentang "efek ganda" (double-edged effect) dari nilai religius dan kekeluargaan, serta "paradoks pengabdian", memperkaya kerangka teoretik hubungan budaya organisasi-kinerja SDM dengan memasukkan variabel konteks PAUD swasta pedesaan, sumber daya terbatas, dan nilai religious sebagai faktor yang memoderasi hubungan tersebut. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang melihat budaya organisasi secara monolitik positif (Martono & Nurhayati, 2020; Mustofa et al., (2020); Sunaryo, 2020; Silalahi et al., 2021), penelitian ini menunjukkan bahwa nilai-nilai budaya yang sama dapat

memiliki dampak yang berbeda pada berbagai aspek kinerja. Nilai religius, kekeluargaan, dan pengabdian memperkuat komitmen dan loyalitas, namun melemahkan inovasi, kreativitas, dan profesionalisme. Kontribusi teoretis ini sejalan dengan apa yang disebut oleh Schein (2010) sebagai *cultural dynamics*, di mana budaya organisasi tidak bersifat statis dan monolitik, melainkan dinamis dan dialektis, dengan potensi baik untuk memperkuat maupun menghambat kinerja organisasi tergantung pada bagaimana nilai-nilai tersebut dikelola dan diseimbangkan dengan tuntutan lingkungan.

Implikasi praktis penelitian ini sangat relevan bagi kepala sekolah dan pengelola PAUD lainnya. Bagi Kepala TK Muslimat NU 5 Bani Ro'uf, hasil penelitian ini memberikan panduan konkret dan bertahap yang tidak memerlukan biaya besar tetapi membutuhkan komitmen, konsistensi, dan kepemimpinan visioner. Kepala sekolah perlu mengembangkan kepemimpinan transformasional dengan memberikan *intellectual stimulation* kepada guru melalui pelatihan, diskusi profesional, dan kesempatan untuk mencoba hal baru (Wang & Li, 2024). Selain itu, kepala sekolah perlu menciptakan "ruang aman untuk berinovasi" (*safe space for innovation*) di mana guru tidak takut gagal dalam mencoba hal baru, serta memberi apresiasi terhadap upaya inovasi meskipun hasilnya belum sempurna (Liu & Yu, 2024). Bagi pengelola lembaga PAUD lainnya, prinsip utamanya adalah jangan membuang nilai-nilai lama yang baik (religius, kekeluargaan, pengabdian), tetapi perkuat dengan nilai-nilai baru yang diperlukan (inovasi, kolaborasi, pembelajaran berkelanjutan) (Yang & Lim, 2023). Hal ini sejalan dengan teori *organizational learning* Senge (1990) yang menekankan pentingnya membangun *shared vision* (visi bersama) dan *team learning* (pembelajaran tim) dalam organisasi pembelajar. Bagi pengambil kebijakan di tingkat dinas pendidikan dan Kementerian Pendidikan, penelitian ini memberikan masukan bahwa program pengembangan PAUD perlu mempertimbangkan penguatan budaya organisasi sebagai pendekatan yang lebih berkelanjutan dan kontekstual dibandingkan program pelatihan teknis yang bersifat sporadis. Kebijakan afirmasi bagi PAUD swasta pedesaan perlu mempertimbangkan aspek pengembangan budaya organisasi sebagai bagian dari peningkatan kualitas secara holistik, termasuk penyediaan pendampingan manajerial dan pengembangan kepemimpinan kepala sekolah.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diakui. Pertama, penelitian ini merupakan studi kasus tunggal pada satu lembaga PAUD, sehingga generalisasi temuan perlu dilakukan dengan hati-hati. Meskipun TK Muslimat NU 5 Bani Ro'uf representatif bagi PAUD swasta berbasis masyarakat di pedesaan, setiap lembaga memiliki konteks dan dinamika budaya organisasi yang unik. Kedua, penelitian ini dilakukan dalam kurun waktu yang relatif singkat (dua bulan), sehingga belum mampu menangkap perubahan budaya organisasi secara longitudinal. Ketiga, penelitian ini tidak mengukur secara kuantitatif tingkat kinerja SDM sebelum dan sesudah pengembangan budaya organisasi, sehingga dampak strategi yang direkomendasikan belum dapat diukur secara empiris. Keempat, penelitian ini terbatas pada perspektif internal lembaga dan belum mengeksplorasi secara mendalam perspektif orang tua, masyarakat, dan pemangku kepentingan eksternal lainnya. Penelitian lanjutan disarankan untuk melakukan studi komparatif pada beberapa lembaga PAUD dengan karakteristik yang berbeda, menggunakan pendekatan *mixed-methods* untuk mengukur secara kuantitatif dampak pengembangan budaya organisasi terhadap kinerja SDM, melakukan penelitian longitudinal untuk menangkap proses perubahan budaya organisasi secara dinamis, serta mengeksplorasi peran orang tua, masyarakat, dan pemangku kepentingan eksternal dalam pengembangan budaya organisasi PAUD. Selain itu, penelitian tindakan (*action research*) dapat dilakukan untuk mengimplementasikan dan mengevaluasi secara empiris strategi pengembangan budaya organisasi yang dirumuskan dalam penelitian ini.

SIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa budaya organisasi di TK Muslimat NU 5 Bani Ro'uf didominasi oleh tiga nilai utama, yaitu religius, kekeluargaan, dan pengabdian, yang secara signifikan memperkuat komitmen kerja, loyalitas, dan kepuasan guru meskipun dengan keterbatasan gaji dan fasilitas, namun kelemahan pada dimensi inovasi dan pengambilan risiko justru menghambat kreativitas, adaptabilitas, dan profesionalisme guru.

Hubungan antara budaya organisasi dan kinerja SDM di lembaga ini bersifat ambivalen karena nilai-nilai yang sama dapat memperkuat komitmen sekaligus melemahkan inovasi, sehingga diperlukan strategi pengembangan yang menyeimbangkan kekuatan nilai tradisional dengan tuntutan profesionalisme modern. Kontribusi utama penelitian ini adalah pengayaan kerangka teori budaya organisasi di lembaga PAUD berbasis keagamaan melalui temuan tentang "efek ganda" nilai religius dan kekeluargaan serta "paradoks pengabdian", yang menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak selalu berdampak positif secara linear melainkan bersifat dialektis dan kontekstual. Implikasi praktisnya, kepala sekolah perlu mengembangkan kepemimpinan transformasional dengan menciptakan ruang aman untuk berinovasi, membangun kolaborasi profesional melalui komunitas belajar, menetapkan standar kinerja yang jelas, serta memanfaatkan sumber belajar daring dan kemitraan dengan perguruan tinggi sebagai langkah awal pengembangan yang tidak memerlukan biaya besar. Penelitian ini terbatas pada studi kasus tunggal dalam kurun waktu dua bulan sehingga generalisasi perlu dilakukan secara hati-hati, dan penelitian lanjutan disarankan untuk melakukan studi komparatif antar lembaga, pendekatan mixed-methods, penelitian longitudinal, serta penelitian tindakan guna mengimplementasikan dan mengevaluasi strategi pengembangan budaya organisasi secara empiris. Dengan pengembangan budaya organisasi yang terencana dan berkelanjutan, kinerja SDM di TK Muslimat NU 5 Bani Ro'uf diharapkan dapat meningkat secara signifikan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kualitas layanan pembelajaran bagi anak usia dini.

DAFTAR PUSTAKA

- Abidin, Z., Abdullah, T., & Retnowati, R. (2020). *Peningkatan Kinerja melalui Penguatan Budaya Organisasi, Kepribadian, dan Kepuasan Kerja* [Universitas Pakuan]. <https://eprints.unpak.ac.id/97/>
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*. Addison-Wesley.
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. W. H. Freeman and Company.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership (2nd ed.)*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Blase, J. (2004). *Handbook of Instructional Leadership: How Successful Principals Promote Teaching and Learning (2nd ed.)*. Corwin Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*.
https://doi.org/https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Fullan, M. (2007). *The New Meaning of Educational Change (4th ed.)*. Teachers College Press.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Review*, 49(2), 149-164. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/2095567>
- Hariyanti, H., & Prahastiwi, E. D. (2021). Perubahan dan Perkembangan Organisasi, Stress Serta Hubungannya dengan Kinerja Guru PAUD. *TAJDID: Jurnal Pemikiran*, 5(2), 150-160.
<http://ejournal.iaimbima.ac.id/index.php/tajdid/article/download/667/486>
- Hidayatullah, S. (2023). *The Influence of School ' s Culture and Organizational Commitment on Teacher ' s Performance in State High Schools*. 2(2), 234-243. <https://doi.org/https://doi.org/10.59175/pijed.v2i2.89>
- Janis, I. L. (1982). *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes (2nd ed.)*. Houghton Mifflin.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science. *Human Relations*, 01(1), 5-41. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/001872674700100103>

- 885 *Pengembangan Budaya Organisasi untuk Meningkatkan Kinerja SDM di Taman Kanak-Kanak - Resi Rosalianisa, Muhammad Ana Zamzami, Burhanuddin*
DOI: <https://doi.org/10.31004/edukatif.v8i4.9035>
- Liu, W., & Yu, L. (2024). Kindergarten Organizational Climate and Teachers' Job Involvement: Mediating Role of Teaching Efficacy. 52(6), 1-8. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 52(6), 1-8. <https://doi.org/https://doi.org/10.2224/sbp.13120>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
- Mansyur, M. (2020). Studi Korelasional Perilaku Kepemimpinan dan Iklim Kerja dengan Prestasi Kerja Guru Sekolah Menengah Atas. *Al-TA'DIB: Jurnal Kajian Ilmu Kependidikan*, 12(2), 277-293. <https://doi.org/https://doi.org/10.31332/atdbwv12i2.1334>
- Martono, S., & Nurhayati, A. (2020). Organizational Culture, Job Satisfaction and Teacher Performance: A Study of Indonesian Kindergarten Teachers. *Cypriot Journal of Educational Sciences*, 15(5), 1250-1260. <https://doi.org/https://doi.org/10.18844/cjes.v15i5.5168>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 01(1), 61-89. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook (3rd ed.)*. SAGE Publications Inc.
- Murniati, H., & Wahidy, A. (2021). The Influence of Principal's Managerial Competency and School Organizational Culture on Teachers' Performance in Public Kindergartens in Ogan Ilir District. *Proceedings of the International Conference on Education Universitas PGRI Palembang (INCoEPP 2021)*. <https://doi.org/https://doi.org/10.2991/assehr.k.210716.066>
- Mustofa, M., Tunas, B., & Sunaryo, W. (2020). *Peningkatan Kinerja melalui Penguatan Efektivitas Peran Manajerial, Budaya Organisasi dan Komunikasi Interpersonal*. [Disertasi, Universitas Pakuan.]. <https://doi.org/https://eprints.unpak.ac.id/155/>
- Rini, R. (2024). *Organizational Culture, Transformational Leadership, and Work Motivation's Effect on Aba Kindergarten Teachers' Performance and OCB*. Stanford SearchWorks. https://searchworks-lb.stanford.edu/articles/bth__178546241
- Samuelson, W., & Zeckhauser, R. (1988). Status Quo Bias in Decision Making. *Journal of Risk and Uncertainty*, 1(1), 7-59. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/BF00055564>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership (4th ed.)*. Jossey-Bass.
- Schweisfurth, M. (2011). Learner-Centred Education in Developing Country Contexts: A Solution or A Problem? *International Journal of Educational Development*, 31(5), 425-432. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2010.12.001>
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*. Doubleday.
- Setyawati, K. (2023). The influence of Organizational Culture, Leadership, and Motivation on Performance of Early Childhood School Teachers. *Journal of Childhood Development*, 3(1), 39-46. <https://ouci.dntb.gov.ua/en/works/7PqMMR04/>
- Silalahi, M., Simatupang, S., Romy, E., Candra, V., & Sudirman, A. (2021). Analysis of Teacher Performance Assessed from The Aspects of Organizational Culture, Motivation, and Competence. *Journal of Education Research and Evaluation*, 5(3), 406-413. <https://doi.org/https://doi.org/10.23887/jere.v5i3.33617>
- Simbolon, M. A., Purba, S., & Rahman, A. (2022). The Influence of Organizational Culture, Academic Supervision and Work Motivation on PAUD Teacher Performance in Medan Selayang District. *Proceedings of the 7th Annual International Seminar on Transformative Education and Educational Leadership (AISTEEL 2)*. <https://doi.org/https://doi.org/10.4108/eai.20-9-2022.2324509>

- 886 *Pengembangan Budaya Organisasi untuk Meningkatkan Kinerja SDM di Taman Kanak-Kanak - Resi Rosalianisa, Muhammad Ana Zamzami, Burhanuddin*
DOI: <https://doi.org/10.31004/edukatif.v8i4.9035>
- Sudibjo, N., & Nasution, R. A. (2020). Work Environment, Work Motivation and Organizational Culture in Influencing Teachers' Performance. *Jurnal Pendidikan dan Pengajaran*, 53(3), 276–286.
<https://doi.org/https://doi.org/10.23887/jpp.v53i3.28533>
- Tschannen-Moran, & Hoy, W. K. (2001). A Multidisciplinary Analysis of The Nature, Meaning, and Measurement of Trust. *Review of Educational Research*, 71(4), 547–593.
<https://doi.org/https://doi.org/10.3102/00346543071004547>
- Wang, X., & Li, Y. (2024). Influence of Kindergarten Principals' Contingent Rewards on Teachers' Creative Teaching Performance: Testing A Moderated-Mediated Model. *Work: A Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation*, 78(2), 461–476.
<https://doi.org/https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11191533/>
- Yang, W., & Lim, S. (2023). Toward Distributed Pedagogical Leadership for Quality Improvement: Evidence From A Childcare Centre in Singapore. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(2), 289–307. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/1741143220975768>