

**BUDAYA ORGANISASI YAYASAN PENDIDIKAN: KAJIAN DIAGNOSTIK  
DALAM KONTEKS ORGANISASI PENDIDIKAN**

**Ishmah Rafidatuddini<sup>1</sup>, Umi Anugerah Izzati<sup>2</sup>**

Universitas Negeri Surabaya<sup>1,2</sup>

e-mail: [241221685001@mhs.unesa.ac.id](mailto:241221685001@mhs.unesa.ac.id)

**ABSTRAK**

Penelitian ini mengeksplorasi budaya organisasi dalam sebuah yayasan pendidikan melalui pendekatan diagnostik awal. Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur dengan dua pemangku kepentingan utama, yaitu seorang guru dan staf kurikulum. Analisis tematik menunjukkan adanya budaya internal yang kuat, ditandai dengan keterbukaan terhadap inovasi, evaluasi yang terstruktur, pengambilan keputusan secara kolaboratif, serta lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan pribadi dan profesional. Yayasan juga menekankan pentingnya proses daripada sekadar hasil akhir, mendorong terciptanya budaya pembelajaran berkelanjutan dan kerja sama tim. Namun, temuan juga mengungkapkan keterbatasan dalam hal adaptabilitas eksternal, khususnya dalam merespons tantangan dari standar pendidikan internasional. Hal ini menunjukkan perlunya pengembangan strategis dalam menyelaraskan misi organisasi dengan perspektif global yang lebih responsif. Secara keseluruhan, studi ini menyimpulkan bahwa meskipun budaya organisasi internal yayasan tergolong solid dan kohesif, peningkatan adaptabilitas dan keterlibatan eksternal sangat penting untuk menjaga efektivitas serta pertumbuhan jangka panjang dalam lanskap pendidikan yang kompetitif.

**Kata Kunci:** *Budaya Organisasi, Yayasan Pendidikan, Studi Pendahuluan Kualitatif*

**ABSTRACT**

This study explores the organizational culture within an educational foundation through a preliminary diagnostic approach. Data were collected through semi-structured interviews with two key stakeholders: a teacher and a curriculum staff member. Thematic analysis revealed a strong internal culture characterized by openness to innovation, structured evaluations, collaborative decision-making, and a supportive environment that values both personal and professional well-being. The foundation also emphasizes process over mere results, fostering a culture of continuous learning and teamwork. However, the findings highlight a limitation in external adaptability, particularly in addressing the challenges posed by international education standards. This suggests a need for strategic development in aligning the organization's mission with a more globally responsive outlook. Overall, the study concludes that while the foundation's internal organizational culture is solid and cohesive, enhancing its adaptability and outward engagement is vital for sustained effectiveness and long-term growth in a competitive educational landscape.

**Keywords:** *Organizational Culture, Educational Foundation, Preliminary Qualitatif*

**PENDAHULUAN**

Dalam beberapa dekade terakhir, lembaga pendidikan menghadapi berbagai perubahan dinamis yang dipicu oleh tekanan eksternal seperti globalisasi dan transformasi digital, serta tuntutan internal seperti kebutuhan akan inovasi pembelajaran dan restrukturisasi organisasi. Yayasan pendidikan, sebagai entitas pengelola lembaga-lembaga tersebut, tidak luput dari dinamika perubahan ini.

Namun, satu elemen yang sering kali terabaikan dalam menghadapi transformasi tersebut adalah peran *budaya organisasi*, yang secara fundamental membentuk cara berpikir, bertindak, dan berinteraksi para anggotanya. Lembaga pendidikan menghadapi tekanan

eksternal seperti kompetisi global dan perkembangan teknologi, serta tuntutan internal seperti inovasi kurikulum dan peningkatan mutu layanan, dalam konteks ini, budaya organisasi menjadi faktor kunci dalam mendukung keberlanjutan perubahan (Mulyasa, 2011). Transformasi global membawa dampak signifikan pada pendekatan, metodologi, dan tata kelola lembaga pendidikan, menggugah perlunya pemahaman yang mendalam akan keterkaitan antara budaya organisasi yang kuat dengan kinerja lembaga pendidikan serta peran kunci kepemimpinan dalam membentuknya (Gumilar, 2024).

Robbins & Coulter (2021) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sistem nilai dan keyakinan bersama yang memengaruhi perilaku anggota organisasi. Budaya organisasi menurut Robbins & Judge (2009) adalah nilai bersama yang diyakini oleh anggota organisasi, didalamnya terdapat inisiatif individu, toleransi terhadap tindakan beresiko, arah organisasi, integrasi, dukungan manajemen, kontrol, sistem imbalan, toleransi terhadap konflik dan pola komunikasi. Sedangkan menurut Asriandi et al. (2018), budaya organisasi mengacu pada norma dan nilai yang disepakati oleh anggota suatu organisasi. Schein (2010) juga menyebut Budaya Organisasi sebagai urutan norma, nilai, asumsi dasar, dan keyakinan yang dibangun oleh anggota kelompok karena faktor eksternal yang tidak dapat dikendalikan.

Dalam konteks yayasan pendidikan, budaya organisasi tidak hanya memengaruhi proses pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah, tetapi juga memainkan peran penting dalam pengelolaan sumber daya manusia, respons terhadap perubahan, serta penyesuaian terhadap harapan para pemangku kepentingan eksternal. Mereka mengidentifikasi tujuh aspek utama budaya organisasi: inovasi dan pengambilan risiko, perhatian terhadap detail, orientasi pada hasil, orientasi pada manusia, orientasi tim, agresivitas, dan stabilitas.

Lebih lanjut, budaya organisasi dibentuk oleh faktor internal maupun eksternal. Denison et al. (2003) mengemukakan empat ciri utama budaya organisasi: *involvement* dan *consistency* (faktor internal), serta *adaptability* dan *mission* (faktor eksternal). Dimensi-dimensi ini saling berinteraksi dalam membentuk budaya organisasi yang efektif dan tangguh. Ketika budaya tersebut selaras dengan nilai bersama dan visi institusional, maka dapat meningkatkan kinerja, kepuasan kerja, dan kepercayaan anggota organisasi dalam menghadapi tantangan (Kotter, 2012). Sebaliknya, jika budaya organisasi tidak lagi sejalan dengan harapan pemangku kepentingan internal maupun eksternal yang terus berkembang, maka efektivitas organisasi dapat menurun (Ernst, 2001).

Meski memiliki peran yang signifikan, kajian mengenai budaya organisasi dalam konteks yayasan pendidikan masih tergolong terbatas, padahal organisasi ini memiliki karakteristik unik dalam struktur, nilai, dan hubungan dengan para pemangku kepentingan. Oleh karena itu, studi pendahuluan ini bertujuan untuk mengeksplorasi budaya organisasi dalam sebuah yayasan pendidikan melalui wawancara semi-terstruktur dengan para anggotanya. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi aspek budaya yang dominan, faktor-faktor yang memengaruhinya, serta implikasi potensial terhadap efektivitas organisasi.

Temuan dari investigasi awal ini diharapkan dapat memberikan pemahaman dasar untuk penelitian lebih lanjut dan menawarkan wawasan awal mengenai bagaimana pengelolaan budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja lembaga pendidikan yang berada di bawah naungan yayasan, terutama dalam menghadapi perubahan yang terus berlangsung.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini dirancang sebagai studi kualitatif awal (*preliminary qualitative research*) yang bersifat eksploratif dan diagnostik, dengan tujuan untuk mengidentifikasi dan mendeskripsikan aspek-aspek kunci budaya organisasi pada sebuah yayasan pendidikan. Partisipan penelitian terdiri dari dua individu, yaitu seorang guru dan seorang staf kurikulum yayasan. Keduanya dipilih melalui teknik *purposive sampling* berdasarkan keterlibatan aktif

Copyright (c) 2025 MANAJERIAL: Jurnal Inovasi Manajemen dan Supervisi Pendidikan

dan peran strategis mereka dalam praktik organisasi sehari-hari. Pemilihan ini bertujuan untuk memastikan bahwa data yang diperoleh memiliki kedalaman dan relevansi yang tinggi untuk memberikan pemahaman awal mengenai dinamika budaya di dalam yayasan tersebut.

Pengumpulan data dilakukan secara spesifik melalui wawancara semi-terstruktur untuk memungkinkan eksplorasi topik secara fleksibel namun tetap terarah. Setiap sesi wawancara berlangsung antara 30 hingga 60 menit dan dilaksanakan baik secara tatap muka langsung maupun melalui platform komunikasi virtual untuk mengakomodasi ketersediaan partisipan. Instrumen penelitian utama yang digunakan adalah panduan wawancara. Panduan ini berisi serangkaian pertanyaan terbuka yang dikembangkan secara sistematis berdasarkan kerangka tujuh dimensi budaya organisasi dari Robbins & Coulter (2021), yang berfokus pada penggalian persepsi terkait inovasi, orientasi pada orang, misi, dan adaptabilitas organisasi.

Data kualitatif yang diperoleh dari transkrip wawancara dianalisis menggunakan metode analisis tematik (*thematic analysis*). Proses ini melibatkan pengkodean data secara sistematis untuk mengidentifikasi pola dan tema-tema berulang yang terkait langsung dengan tujuh dimensi budaya organisasi yang menjadi acuan. Tema-tema tersebut kemudian diinterpretasikan untuk mengevaluasi kekuatan serta tantangan budaya di yayasan tersebut. Sepanjang proses penelitian, pertimbangan etis dijaga secara ketat dengan memberikan informasi lengkap kepada partisipan, menjamin kerahasiaan melalui anonimisasi data, dan memperoleh persetujuan (*informed consent*) sebelum sesi wawancara dilaksanakan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

Hasil wawancara awal dengan dua anggota dari sebuah yayasan pendidikan satu orang dari staf pengajar dan satu orang dari tim kurikulum mengungkapkan berbagai wawasan terkait dinamika budaya organisasi di lingkungan yayasan tersebut. Para partisipan secara umum menyampaikan persepsi positif terhadap keterbukaan organisasi terhadap inovasi. Gagasan dan ide dapat disampaikan secara bebas selama tetap sejalan dengan visi yayasan. Seorang partisipan menyatakan, “Kami bebas menyampaikan ide asalkan sesuai dengan visi.” Ide-ide tersebut tidak langsung ditolak, tetapi didokumentasikan dalam agenda rapat dan dievaluasi berdasarkan kesiapan serta potensi masing-masing divisi. Seperti disampaikan oleh salah satu partisipan, “Ide ditulis dalam agenda program dan dibahas pada pertemuan berikutnya, lalu ditindaklanjuti tergantung kesiapan tiap bagian.” Kegagalan dalam inovasi tidak dikenai sanksi, melainkan dijadikan bahan evaluasi kinerja, yang mencerminkan budaya toleransi terhadap risiko dan orientasi pembelajaran.

Aspek perhatian terhadap detail tercermin dari penggunaan SOP (Standard Operating Procedures) di berbagai peran. Kedua partisipan mengonfirmasi keberadaan prosedur standar yang memperjelas tanggung jawab serta membantu kelancaran proses kerja. Seorang partisipan menyatakan, “Ya, ada SOP, dan itu membantu memperjelas alur kerja kami.” Komunikasi dari pihak manajemen umumnya dapat dipahami, meskipun dalam beberapa kasus dibutuhkan klarifikasi lebih lanjut melalui forum pertemuan. Evaluasi kerja dilakukan secara rutin melalui pertemuan tingkat divisi dan supervisi, yang memperkuat lingkungan kerja yang terstruktur dan konsisten.

Dalam hal orientasi pada hasil, partisipan menyatakan bahwa mereka diberikan target kinerja yang jelas dan adil. Namun, yayasan memberikan penekanan lebih besar pada proses dibandingkan hasil akhir semata. Salah satu pernyataan partisipan menggambarkan hal ini dengan jelas: “Dalam evaluasi kami, proses lebih penting daripada hasil.” Orientasi ini berkontribusi terhadap budaya pembelajaran dan perbaikan berkelanjutan, di mana individu dimotivasi tidak hanya oleh pencapaian hasil, tetapi juga oleh kemajuan dan refleksi proses. Meskipun terdapat nuansa persaingan, suasana tersebut lebih bersifat suportif daripada

menekan. “Kami saling menyemangati antarbagian saat menghadapi masalah,” ujar salah satu responden, yang menunjukkan adanya semangat kolaboratif.

Budaya yang berorientasi pada manusia (people-oriented) juga tampak kuat dalam organisasi ini. Partisipan menyebutkan adanya dukungan terhadap kesejahteraan karyawan, termasuk asuransi kesehatan, tunjangan keluarga dan pendidikan, serta program pelatihan rutin. Manajemen digambarkan sebagai terbuka dan tidak bersifat menghukum, menciptakan ruang psikologis yang aman bagi anggota organisasi. Seorang partisipan menyampaikan, “Manajemen selalu mendukung keterbukaan, dan kami tidak pernah mendapat sanksi tanpa evaluasi terlebih dahulu.”



**Gambar 1. Aspek People Oriented**

Budaya kerja yang berorientasi pada tim (team-oriented) juga sangat menonjol. Proses pengambilan keputusan dilakukan secara kolektif dan berdasarkan musyawarah. “Kami selalu mengambil keputusan melalui diskusi, tidak secara pribadi atau di luar rapat,” ungkap salah satu partisipan. Kerja sama tim tidak hanya diterapkan dalam tugas harian, tetapi juga dalam perencanaan strategis. Pencapaian baik individu maupun kelompok diapresiasi, yang semakin memperkuat budaya kerja yang kooperatif.

Dalam hal agresivitas (aggressiveness), partisipan merasa bahwa yayasan tetap kompetitif di tingkat lokal melalui program unggulan dan sumber daya manusia yang berkualitas. Namun, salah satu partisipan mengakui perlunya peningkatan dalam menghadapi standar pendidikan internasional. Meskipun demikian, tekanan kerja dianggap masih dalam batas wajar. “Tidak ada tekanan tinggi, semuanya masih bisa dikelola,” ujar partisipan tersebut.

Terakhir, aspek stabilitas dinilai sebagai kekuatan dalam yayasan ini. Aturan-aturan diterapkan secara konsisten, dan struktur organisasi dipandang jelas serta dikomunikasikan dengan baik. Partisipan menyatakan bahwa peran dan tanggung jawab telah terdefinisi dengan baik, dan konsistensi struktural membantu mereka dalam menjalankan tugas secara efektif.

## **Pembahasan**

### **1. Budaya Inovasi yang Terkelola dan Aman secara Psikologis**

Hasil wawancara mengungkap bahwa yayasan pendidikan ini berhasil menumbuhkan budaya inovasi yang terkelola dengan baik. Keterbukaan terhadap gagasan baru menjadi pilar utama, di mana staf merasa bebas untuk menyampaikan ide selama sejalan dengan visi organisasi. Namun, kebebasan ini tidak bersifat anarkis, melainkan terstruktur. Setiap ide didokumentasikan, dibahas dalam rapat, dan dievaluasi berdasarkan kesiapan tiap divisi, menunjukkan sebuah proses manajemen inovasi yang matang. Hal yang paling signifikan adalah perlakuan terhadap kegagalan; kegagalan tidak diberi sanksi, melainkan dijadikan bahan evaluasi kinerja. Pendekatan ini secara efektif menciptakan lingkungan yang aman secara psikologis (*psychological safety*), di mana anggota organisasi tidak takut mengambil risiko yang diperhitungkan. Budaya seperti ini sangat esensial untuk mendorong kreativitas dan



pembelajaran berkelanjutan, karena inovasi sejati hanya dapat tumbuh subur di lingkungan yang bebas dari rasa takut akan hukuman (Hamidah, 2025; Putri & Nasution, 2024).

## **2. Keteraturan dan Kejelasan melalui Struktur Organisasi**

Dimensi perhatian terhadap detail dan stabilitas menjadi kekuatan lain yang menonjol dalam budaya organisasi yayasan ini. Kehadiran *Standard Operating Procedures* (SOP) yang dikonfirmasi oleh kedua partisipan memainkan peran krusial dalam menciptakan kejelasan alur kerja dan tanggung jawab. Adanya prosedur standar ini meminimalkan ambiguitas dan potensi tumpang tindih tugas, sehingga proses operasional berjalan lebih lancar dan efisien. Keteraturan ini diperkuat oleh mekanisme evaluasi kerja yang rutin, seperti pertemuan tingkat divisi dan supervisi, serta komunikasi manajemen yang, meskipun terkadang memerlukan klarifikasi, pada umumnya dapat dipahami dengan baik. Struktur organisasi yang jelas dan aturan yang diterapkan secara konsisten memberikan fondasi stabilitas yang kuat. Lingkungan kerja yang terprediksi ini memungkinkan para staf untuk fokus pada pelaksanaan tugas mereka secara efektif tanpa kebingungan mengenai peran dan ekspektasi (Magfiroh et al., 2023; Purnomo & Sumaryatiningsih, 2024).

## **3. Orientasi pada Proses dan Pembangunan Semangat Kolaboratif**

Salah satu karakteristik budaya yang paling menarik adalah penekanan organisasi yang lebih besar pada proses dibandingkan hasil akhir semata. Pernyataan partisipan bahwa "proses lebih penting daripada hasil" mengindikasikan sebuah budaya yang menghargai usaha, pembelajaran, dan perbaikan berkelanjutan. Orientasi ini secara efektif mengurangi tekanan yang tidak sehat untuk mencapai target dengan segala cara, dan sebaliknya, memotivasi individu untuk berefleksi dan menyempurnakan metode kerja mereka. Budaya seperti ini secara alami menumbuhkan semangat kolaboratif daripada persaingan internal yang merusak. Meskipun nuansa persaingan tetap ada, sifatnya suportif, seperti yang tecermin dari pernyataan "kami saling menyemangati antarbagian". Ketika proses dihargai, fokus bergeser dari pencapaian individu menjadi keberhasilan kolektif, yang pada akhirnya justru menghasilkan kualitas kerja yang lebih baik secara keseluruhan (Octavia & Budiono, 2021; Setiawan, 2021; Ulifah & Mahfudiyanto, 2021).

## **4. Iklim Kerja Humanis dan Dukungan terhadap Kesejahteraan Karyawan**

Yayasan ini menunjukkan orientasi yang sangat kuat pada manusia (*people-oriented*), di mana kesejahteraan karyawan ditempatkan sebagai salah satu prioritas utama. Hal ini tidak hanya tecermin dalam pernyataan, tetapi juga dalam kebijakan konkret seperti penyediaan asuransi kesehatan serta tunjangan keluarga dan pendidikan. Adanya program pelatihan rutin juga menunjukkan investasi jangka panjang organisasi terhadap pengembangan kapasitas sumber daya manusianya. Lebih dari itu, gaya manajemen yang digambarkan sebagai terbuka dan tidak bersifat menghukum menciptakan iklim kerja yang kondusif. Rasa aman secara psikologis, di mana staf tidak takut untuk menyuarakan pendapat atau mengakui kesalahan, merupakan aset tak ternilai. Pendekatan humanis ini terbukti mampu meningkatkan loyalitas, motivasi, dan akuntabilitas, karena karyawan merasa dihargai sebagai individu seutuhnya, bukan sekadar sebagai pekerja (Rhodes et al., 2021; Wang et al., 2021).

## **5. Pengambilan Keputusan Kolektif sebagai Inti Budaya Tim**

Budaya kerja yang berorientasi pada tim (*team-oriented*) terbukti bukan sekadar slogan, melainkan telah terinternalisasi dalam proses kerja sehari-hari, terutama dalam mekanisme pengambilan keputusan. Pernyataan bahwa keputusan selalu diambil melalui musyawarah dalam forum rapat menunjukkan komitmen organisasi terhadap prinsip kolektivitas dan konsensus. Pendekatan ini memastikan bahwa setiap keputusan strategis telah mempertimbangkan berbagai sudut pandang dan mendapatkan dukungan dari mereka yang akan melaksanakannya. Hal ini secara efektif meningkatkan rasa kepemilikan (*sense of ownership*) dan tanggung jawab bersama terhadap setiap program. Diperkuat dengan adanya

apresiasi terhadap pencapaian, baik secara individu maupun kelompok, yayasan ini berhasil membangun sebuah lingkungan di mana kerja sama tim dihargai lebih tinggi daripada pencapaian personal semata, menciptakan sinergi yang solid antar anggota dan divisi (Nurfitriana & Efrianti, 2018; Wibowo, 2020).

#### **6. Daya Saing Sehat dan Tantangan Adaptasi Eksternal**

Dalam dimensi agresivitas atau daya saing, yayasan ini menunjukkan posisi yang seimbang dan sehat. Mereka mampu mempertahankan daya saing di tingkat lokal berkat program-program unggulan dan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki, tanpa menciptakan lingkungan kerja yang penuh tekanan berlebihan. Namun, wawancara ini juga mengungkap satu area krusial yang perlu menjadi perhatian serius, yaitu kemampuan adaptasi eksternal, khususnya dalam menghadapi dan memenuhi standar pendidikan internasional. Pengakuan dari salah satu partisipan mengenai perlunya peningkatan dalam aspek ini menandakan adanya kesadaran akan potensi kesenjangan antara keunggulan lokal dengan tuntutan global. Tantangan ini menjadi pekerjaan rumah strategis bagi yayasan agar tidak terlena dengan kekuatan internalnya dan mulai membangun kapasitas untuk bersaing di panggung yang lebih luas (Malisa et al., 2022; Rismarini, 2016).

#### **7. Sintesis: Fondasi Internal Kuat sebagai Modal Menuju Visi Global**

Secara keseluruhan, hasil wawancara awal ini melukiskan gambaran sebuah yayasan pendidikan dengan fondasi budaya organisasi internal yang sangat kuat dan positif. Karakteristik utamanya mencakup sinergi antara inovasi yang terkelola dengan baik dan stabilitas struktural yang memberikan kejelasan, sehingga menciptakan lingkungan yang dinamis namun tidak kacau. Lebih dari itu, orientasi yang mendalam pada proses dan manusia, ditambah dengan budaya tim yang solid, telah berhasil menumbuhkan modal sosial yang tak ternilai. Kombinasi ini mendorong efektivitas operasional, meningkatkan kesejahteraan dan motivasi karyawan, serta membangun sebuah landasan yang kokoh bagi pertumbuhan organisasi dari dalam. Kekuatan internal inilah yang menjadi aset paling berharga milik yayasan pada saat ini, membedakannya dari organisasi lain yang mungkin hanya fokus pada hasil akhir.

Meskipun demikian, keunggulan internal yang luar biasa ini perlu diimbangi dengan peningkatan fokus pada adaptasi eksternal agar tetap relevan di masa depan. Studi ini mengidentifikasi adanya potensi kesenjangan antara fokus operasional yang saat ini lebih bersifat ke dalam dengan tuntutan lanskap pendidikan global yang terus berubah pesat. Tantangan ini bukan sekadar mengikuti tren, melainkan tentang kemampuan strategis untuk memahami, merespons, dan mengintegrasikan standar pendidikan internasional, ekspektasi pasar kerja global, serta inovasi pedagogis dari luar. Tanpa adanya kepekaan dan daya tanggap terhadap dinamika eksternal ini, organisasi yang paling sehat sekalipun berisiko mengalami stagnasi dan pada akhirnya kehilangan daya saingnya dalam jangka panjang.

Oleh karena itu, langkah strategis berikutnya bagi yayasan adalah memanfaatkan fondasi internalnya yang kokoh sebagai mesin penggerak untuk ekspansi visi global. Budaya inovasi dan kolaborasi yang sudah ada merupakan modal yang ideal untuk mulai membangun strategi dan kapabilitas yang berorientasi internasional. Ini dapat diwujudkan melalui berbagai cara, seperti melakukan benchmarking kurikulum terhadap standar global, menjalin kemitraan dengan institusi pendidikan di luar negeri, serta meningkatkan kompetensi bahasa asing bagi staf dan siswa. Dengan secara proaktif mengarahkan kekuatan internalnya untuk menjawab tantangan eksternal, yayasan tidak hanya akan memastikan keberlanjutan dan relevansinya, tetapi juga membuka jalan untuk mencapai tingkat keunggulan yang baru di panggung pendidikan yang lebih luas.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa yayasan pendidikan ini memiliki budaya organisasi yang sangat kuat dan positif, yang ditandai dengan keterbukaan terhadap inovasi, prosedur kerja yang jelas, serta orientasi yang kuat pada pengembangan sumber daya manusia dan kerja tim. Kekuatan internal ini berhasil menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis, akuntabel, dan memotivasi bagi para pegawai. Meskipun demikian, studi ini juga mengidentifikasi satu kelemahan krusial, yaitu kemampuan adaptasi eksternal yang masih perlu dikembangkan, khususnya dalam merespons tuntutan standar pendidikan internasional yang terus berkembang. Oleh karena itu, meskipun fondasi budaya internalnya sudah kokoh, untuk menjaga relevansi dan daya saing jangka panjang, yayasan perlu secara proaktif meningkatkan strategi yang berorientasi ke luar dengan memperjelas misi dan meningkatkan daya tanggap terhadap dinamika pasar.

## DAFTAR PUSTAKA

- Asriandi, et al. (2018). Pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan serta dampaknya terhadap kinerja karyawan PT. Industri Kapal Indonesia (Persero) Makassar. *JEMMA: Journal of Economic, Management and Accounting*, 1(2), 1–13.
- Denison, D. R., et al. (2003). Corporate culture and organizational effectiveness: Is there a similar pattern around the world? In M. E. Mendenhall, T. M. Kuhlmann, & G. K. Stahl (Eds.), *Advances in Global Leadership* (Vol. 3, pp. 205–227). Emerald Group Publishing. [https://doi.org/10.1016/S1535-1203\(02\)03011-3](https://doi.org/10.1016/S1535-1203(02)03011-3)
- Ernst, H. (2001). Corporate culture and innovative performance of the firm. *Proceedings of the Portland International Conference on Management of Engineering and Technology*, 532–535. <https://doi.org/10.1109/picmet.2001.952226>
- Gumilar, N. (2024). *Budaya organisasi dan kepemimpinan di dunia pendidikan*. Kimshafi Alung Cipta.
- Hamidah, N. A. C. (2025). Pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai bagian hubungan masyarakat pada Kementerian Pertahanan Republik Indonesia. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 6(3), 1375. <https://doi.org/10.38035/jemsi.v6i3.3965>
- Kotter, J. P. (2012). *Corporate culture and performance*. Free Press.
- Magfiroh, H., et al. (2023). Kepemimpinan adaptif: Sebuah studi literatur. *Journal of Management and Social Sciences*, 1(3), 118. <https://doi.org/10.59031/jmsc.v1i3.162>
- Malisa, R. M., et al. (2022). Strategi bisnis dalam meraih keunggulan bersaing melalui metode analisis SWOT. *Journal of Social Research*, 1(7), 743. <https://doi.org/10.55324/josr.v1i7.145>
- Mulyasa, H. E. (2011). *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah*. Bumi Aksara.
- Nasution, A. F. (2023). *Metode penelitian kualitatif*. Harfa Creative.
- Nurfitriona, N., & Efrianti, D. (2018). Analisis penerapan PSAK No. 18 pada laporan keuangan PT. Bank BNI (Persero). *Jurnal Ilmiah Akuntansi Kesatuan*, 6(3), 187. <https://doi.org/10.37641/jiakes.v6i3.300>
- Octavia, D. H., & Budiono, B. (2021). Pengaruh teamwork terhadap kinerja karyawan melalui job satisfaction. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(3), 954. <https://doi.org/10.26740/jim.v9n3.p954-965>
- Purnomo, H., & Sumaryatiningsih, S. (2024). Kapasitas pengelola dalam membangun good corporate governance BUMDes Kalurahan Arta Tirta Mandiri, Kapanewon Kasihan,

- Kabupaten Bantul. *JCOMENT (Journal of Community Empowerment)*, 5(1), 24.  
<https://doi.org/10.55314/jcoment.v5i1.724>
- Putri, M. A., & Nasution, M. I. P. (2024). 10 pendapat ahli mengenai keunggulan kompetitif. *Journal Sains Student Research*, 3(1), 98. <https://doi.org/10.61722/jssr.v3i1.3226>
- Rhodes, P. G., et al. (2021). Merangkul karyawan berorientasi power distance tinggi untuk menampilkan voice behavior: Peranan managerial openness. *Jurnal Psikologi Sosial*, 19(1), 39. <https://doi.org/10.7454/jps.2021.05>
- Rismarini, M. (2016). *Tantangan dan sikap gereja di era postmodern* [Conference paper]. Seminar Nasional Pendidik Kristen.  
<https://semnas.sttsimpson.ac.id/index.php/SNPK/article/download/3/3>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Management* (15th ed.). Pearson Education Limited.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2009). *Organisational behaviour in Southern Africa*.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons, Inc.  
<https://doi.org/10.4324/9781003366355>
- Setiawan, D. (2021). BUMDes untuk desa: Kinerja BUMDes dalam meningkatkan perekonomian di Yogyakarta. *Journal of Social and Policy Issues*, 1(1), 11.  
<https://doi.org/10.58835/jspi.v1i1.4>
- Ulifah, M. M., & Mahfudiyanto. (2021). Pengaruh motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik terhadap kinerja karyawan Astra Infra Solution Mojokerto. *BIMA: Journal of Business and Innovation Management*, 3(3), 299.  
<https://doi.org/10.33752/bima.v3i3.245>
- Wang, Y., et al. (2021). Promoting innovative behavior in employees: The mechanism of leader psychological capital. *Frontiers in Psychology*, 11.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.598090>
- Wibowo, S. E. (2020). Analisis sosiologi ekonomi dalam pengelolaan dan penyaluran dana sosial studi komparatif antara dana zakat infak sadaqah (ZIS) dan dana kolekte. *Research Journal of Accounting and Business Management*, 4(1), 27.  
<https://doi.org/10.31293/rjabm.v4i1.4674>