

Survival Factors Kepemimpinan Pendidikan Kepala PAUD Non Formal: Studi Kasus KB Pilia Kota Kupang

Jefry Liebertus^{1✉}, Dylmoon Hidayat²

Teknologi Pendidikan, Universitas Pelita Harapan ⁽¹⁾

Teknologi Pendidikan, Universitas Pelita Harapan ⁽²⁾

liebertus.jefry@yahoo.com

Abstrak

Persoalan pada kualitas pendidik & tenaga kependidikan serta manajemen pembiayaan telah berdampak buruk terhadap performa kepemimpinan pendidikan dengan terjadinya penutupan beberapa lembaga PAUD non formal sedangkan yang tersisa tidak memperlihatkan kinerja yang optimal. Namun demikian, situasi berbeda terjadi pada KB Pilia yang bukan hanya mampu mempertahankan pelayanannya namun secara signifikan dapat mengembangkan lembaganya melalui keberhasilan dalam mempertahankan predikat akreditasi, pembangunan gedung sekolah baru dan prestasi para pendidik baik di tingkat daerah maupun nasional. Keberhasilan KB Pilia menunjukkan kepemimpinan pendidikan yang unggul dan membuat lembaga ini menjadi lebih menonjol dari sekolah – sekolah sejenis lainnya dengan permasalahan yang sama. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji *survival factors* kepemimpinan pendidikan kepala KB Pilia yang berhasil dalam mempertahankan dan mengembangkan pelayanan pendidikannya. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Teknis pengambilan data dilakukan dengan wawancara dengan kepala KB dan ketiga pendidik, observasi dan dokumentasi. Teknik triangulasi data diterapkan dalam analisis dan validasi data. Hasil penelitian mendapati empat *survival factors* yakni motivasi intrinsik, komitmen kerja, kepemimpinan pelayan dan inovasi pendidikan. Studi ini berkontribusi secara teoritis dalam memperkaya pemahaman akan *survival-based theory* pada PAUD non – formal dan secara praktis memberikan pemikiran strategis bagi pemimpin PAUD dalam mempertahankan dan mengembangkan kinerja lembaga yang penuh tantangan.

Kata Kunci: *Kepemimpinan Pendidikan, PAUD non-formal, Survival factors.*

Abstract

The issues of quality of educators and management of financing have conveyed negative implications to institutions of non – formal ECE, namely definitive termination of several schools while the remaining ones do not display an optimal performance. However, for KB Pilia, regardless of the complications, not only was it able to undergo and maintain its organization, it even exhibited significantly the school's development such as accreditation, new school building and educators with local and national achievements. The success of KB Pilia has shown superior educational leadership compared to other schools with similar issues. This research is conducted by having an in-depth description regarding the survival factors of educational leadership administered by principal of KB Pilia. Research method engaged is qualitative with the approach of case study. Data is collected by having interviews with the principal and three educators, observation and documentation. Data analysis and validation are done by applying triangulation techniques. The result identifies four survival factors: intrinsic motivation, work commitment, servant leadership and innovation in education. This study contributes theoretically by enriching the discourse on survival-based theory in non-formal early childhood settings, and practically by offering strategic insights for ECE leaders to sustain and improve institutional performance amid persistent challenges.

Keywords: *Educational Leadership, Non-formal ECE, Survival Factors*

PENDAHULUAN

Dalam menjalankan kepemimpinan pendidikan, kepala PAUD dituntut untuk menerapkan secara utuh dan terpadu delapan standar nasional PAUD yang menjadi pedoman bagi sekolah guna memberikan jaminan mutu pendidikan anak usia dini (Permendikbud RI No.137 Tahun 2014) kepada segenap warga sekolah. Implementasi standar nasional PAUD merupakan perwujudan manajemen mutu terpadu atau *Total Quality Management* sebab memadukan *input, process, output* dan *outcome* (Mahmudin & Wiyani, 2023) sehingga mampu untuk menghasilkan pendidikan yang berkualitas guna mendapatkan akreditasi sekolah dengan predikat terbaik.

Pelaksanaan kepemimpinan pendidikan kepala PAUD mengalami beberapa hambatan akibat kendala teknis, psikologis maupun birokratis (Dikki, 2021) yang membuat kepala PAUD kerap menghadapi kesulitan dalam pelayanannya. Penelitian yang dilakukan oleh Hariadi & Rabihatun (2022), menyebutkan bahwa masih banyak para guru/pendidik PAUD yang tidak memiliki kualifikasi akademik yang disyaratkan pemerintah yaitu memiliki kualifikasi akademik minimal D-IV atau S1 pendidikan anak usia dini serta sertifikasi Pendidikan Profesi Guru (PPG) dari perguruan tinggi yang terakreditasi.

Kondisi tersebut perlu untuk diperhatikan mengingat peningkatan mutu pendidikan anak usia dini bergantung pada peningkatan mutu pendidik (Satriawan, 2019). Data dari PD HIMPAUDI Kota Kupang sebagai organisasi profesi PTK PAUD non-formal menyebutkan dari 409 pendidik terdapat 160 pendidik lulusan SMA/SMK dan 170 pendidik S1 non-linear. Dari data ini bisa disimpulkan bahwa secara kuantitas masih banyak pendidik PAUD non-formal yang belum memenuhi standar oleh sebab itu dibutuhkan upaya oleh kepala PAUD untuk meningkatkan dan menyetarakan kompetensi para pendidik sehingga mampu untuk memberikan pendidikan berkualitas.

Demikian pula pada kualifikasi akademik kepala PAUD yang tergolong sebagai tenaga kependidikan, yang mana lembaga PAUD non-formal di Kota Kupang didominasi oleh kepala PAUD non-formal yang tidak memenuhi persyaratan yang ditetapkan pemerintah sehingga menimbulkan pertanyaan bagaimana kepemimpinan pendidikan dapat berjalan dengan baik jika kepala PAUD tidak memiliki kualifikasi yang ditentukan apalagi Rahmat (2021) mengatakan bahwa kepala sekolah merupakan komponen terpenting yang memberikan pengaruh terhadap keberlangsungan proses pembelajaran di sekolah serta menjadi penentu dalam meraih predikat akreditasi terbaik (Zain, 2022).

Peningkatan mutu para pendidik dan tenaga kependidikan PAUD jalur non-formal idealnya dapat dilakukan secara mandiri oleh lembaga penyelenggara namun aspek keuangan sekolah turut menjadi kendala dalam kepemimpinan pendidikan. Penerimaan dana bantuan pemerintah pusat (BOSP) maupun daerah (insentif transportasi) sering kali mengalami keterlambatan, kondisi ini diperburuk lagi dengan permasalahan pada pembayaran iuran wajib siswa (Sumbangan Pembinaan Pendidikan) yang tidak hanya pada keterlambatan pembayaran namun banyak juga yang mangkir dari kewajiban tersebut. Implikasi yang ditimbulkan oleh permasalahan tersebut adalah tata keuangan yang buruk sehingga mengganggu kinerja keuangan sekolah, padahal manajemen keuangan adalah penting bagi lembaga pendidikan, sebab uang menjadi dasar untuk berjalannya operasional sekolah (Dilla et al., 2019), tanpa dukungan biaya yang memadai (Aflaha et al., 2021) lembaga pendidikan tidak dapat berjalan sesuai harapan.

Permasalahan fundamental, yakni kualifikasi PTK dan pembiayaan, dalam penyelenggaraan PAUD non-formal di Kota Kupang telah mengakibatkan penghentian definitif beberapa lembaga pendidikan anak usia dini. Menurut data dari PD HIMPAUDI Kota Kupang pada periode 2018 hingga 2022 tercatat 21 lembaga PAUD non-formal yang telah menghentikan pelayanannya akibat manajemen sekolah yang buruk dan kinerja keuangan yang negatif.

Di samping itu, tingkat keberhasilan kepemimpinan pendidikan pada lembaga PAUD non-formal dapat terlihat pada predikat akreditasi nasional yang dilakukan oleh BAN (Badan Akreditasi Nasional) PAUD. Saat ini dari 153 PAUD non-formal di Kota Kupang masih

terdapat 49% (data HIMPAUDI Kota Kupang per 2023) lembaga yang belum mengikuti proses akreditasi. Dari 78 lembaga yang telah mengikuti proses akreditasi hanya terdapat tiga lembaga yang meraih predikat A. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa mutu pendidikan yang disediakan masih memiliki celah yang perlu untuk ditingkatkan apalagi dikatakan bahwa manajemen pendidikan dipengaruhi secara signifikan oleh kepemimpinan kepala sekolah (Jamrizal, 2022) sehingga pelayanan pendidikan dapat terus terjaga.

Ketidakmampuan sebuah lembaga PAUD non-formal dalam memenuhi standar nasional pendidikan secara holistik, memang tidak serta - merta membawa lembaga tersebut ke ambang kehancuran, namun tidak semua lembaga juga mampu untuk memberikan hasil yang signifikan terhadap ketahanan dan kemajuan lembaga di tengah hambatan yang terjadi. Keunggulan dan prestasi lembaga yang menonjol memberikan nuansa yang berbeda dengan lembaga - lembaga lain seperti yang dilakukan oleh Kelompok Bermain (KB) Pilia.

Perjalanan lembaga PAUD ini telah memasuki tahun ke-15, pertumbuhan yang terjadi di dalam organisasi pendidikan ini dapat terlihat pada beberapa keberhasilan kepala KB yang membuat lembaga ini terlihat menonjol dari yang lainnya. Pada sisi pengembangan satuan pendidikan, sejak tahun 2019 sekolah PAUD ini telah mendapatkan akreditasi walaupun dengan nilai B namun dapat terus dijaga dengan baik sehingga tidak mengalami degradasi predikat. Di samping itu, keberhasilan kepala KB Pilia dalam mengelola sumber daya keuangan telah membuahkan hasil dengan pembangunan fasilitas fisik pembelajaran, pada tahun ajaran sekolah 2021/2022 semua aktivitas pembelajaran telah berpindah ke gedung sekolah baru yang mana fasilitas sebelumnya hanya ruangan dengan sistem sewa - pakai.

Pada aspek pengembangan sumber daya manusia (SDM), terlihat pada loyalitas para pendidik yang telah mengajar di lembaga tersebut lebih dari lima tahun tanpa adanya remunerasi yang bersifat reguler akibat keterbatasan pada pembiayaan pendidikan, namun meskipun demikian para pendidik tetap dikembangkan dengan maksimal di bawah kepemimpinan kepala KB Pilia, yang mana telah berhasil menciptakan SDM pendidikan yang unggul dengan prestasi di tingkat nasional dan telah menjadi fasilitator PAUD HI (Pengembangan Anak Usia Dini Holistik Integratif) Kota Kupang dan terpilih sebagai narasumber kegiatan Advokasi Pemulihan Pembelajaran. Pencapaian ini menunjukkan kemampuan manajerial dan kepemimpinan kepala KB yang memadai sehingga mampu untuk mengambil inisiatif yang tepat (Rahmat, 2021) dalam mempertahankan serta mengembangkan layanan pendidikannya.

Dari keberhasilan yang ditorehkan oleh kepala KB Pilia seperti yang dijabarkan di atas, peneliti bermaksud untuk mengetahui lebih dalam tentang kepemimpinan pendidikan yang dilakukan oleh kepala PAUD non-formal yang bersifat strategis dalam mempertahankan dan mengembangkan pelayanan pendidikannya. Perencanaan strategis kepemimpinan dapat dilihat sebagai pengadopsian solusi jangka panjang (Ansoff dalam Fuertes et al, 2020) oleh organisasi yang akan memberikan nilai ketahanan yang lebih kuat bagi lembaga PAUD dalam menghadapi segala persoalan, baik yang timbul secara internal maupun eksternal sehingga bukan saja lembaga PAUD terhindar dari penghentian pelayanan namun dapat menghadirkan performa yang prima dalam pemenuhan standar nasional pendidikan. Terlebih lagi, solusi strategis sebuah lembaga PAUD dapat menciptakan keunikan yang akan menjadi keunggulan kompetitif (Barney dalam Bigelow & Barney, 2021) organisasi pendidikan.

TINJAUAN LITERATUR

Penelitian yang dilakukan tidak terlepas dari berbagai teori dan hasil penelitian terdahulu yang relevan. Oleh karena itu, bagian ini akan membahas empat literatur/penelitian terdahulu yang menjadi dasar konseptual dan empiris dalam penelitian ini.

- 1) Problematika Linieritas dan Pemenuhan Kualifikasi Akademik Guru dalam Lembaga PAUD oleh Milla D. P. Nazidah tahun 2022 membahas problematika guru di lembaga PAUD yang meliputi kualifikasi akademik dan linieritas lulusannya yang dilakukan

dengan metode kualitatif deskriptif menemukan masih banyaknya pendidik PAUD yang tidak memenuhi standar kualifikasi akademik.

- 2) Upaya Pengelola Kelompok Bermain dalam Menempuh Akreditasi Lembaga sesuai Standar Nasional oleh Annisa W. Fahrani, Carlis Purniab, Rahma Tuzahra, dan Retno Wulandari tahun 2022 dengan metode kualifikasi studi kasus yang bertujuan mendeskripsikan hambatan dan upaya pengelola KB Anak Mulia dalam meningkatkan mutu penyelenggaraan sesuai standar nasional pendidikan.
- 3) Kompleksitas Penyelenggaraan Layanan Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) dalam Perspektif Standar Nasional PAUD oleh Dikki Z. Mahmudin dan Novan A Wiyani tahun 2023 dengan jenis penelitian studi kasus yang bertujuan untuk mendeskripsikan kesulitan dan upaya dalam penyelenggaraan PAUD Waluyo dalam perspektif SNP.
- 4) *The Relationship of Social Support with Resilience in PAUD Teachers* oleh Siti Anggraini dan Maria R. D. Monika tahun 2023 dengan metode kuantitatif yang mengkaji hubungan antara bantuan sosial dan ketahanan pada guru PAUD di kecamatan Megapanda.

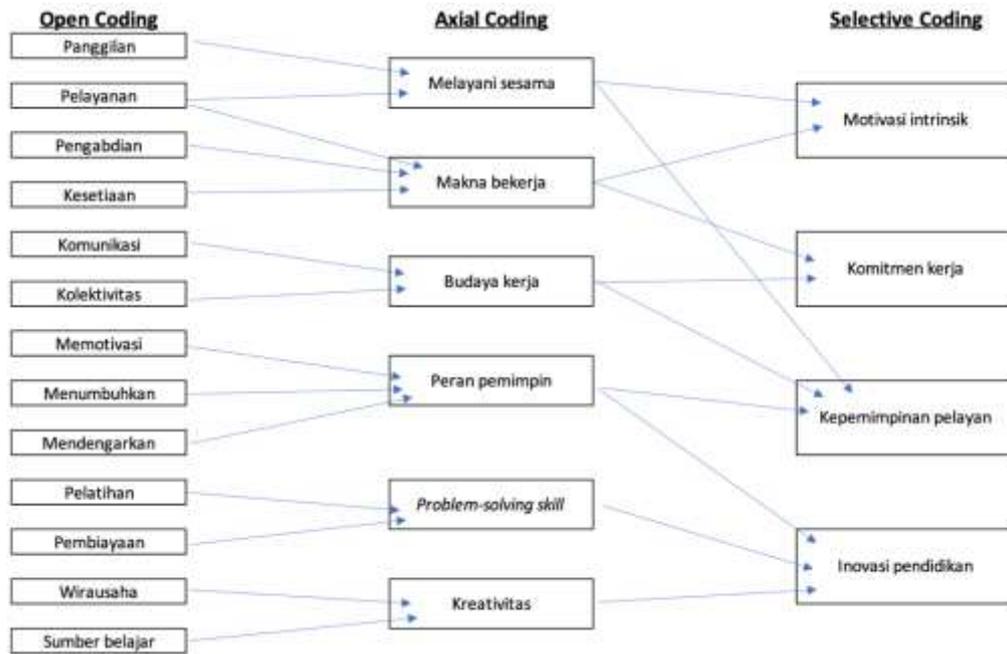
Ketiga penelitian terdahulu (Nazidah, 2022; Fahrani,dkk, 2022; dan Mahmudin & Wiyani, 2023) telah memberikan gambaran mengenai kendala yang dihadapi oleh lembaga PAUD dalam penyelenggaraannya serta upaya yang dilakukan agar dapat mengatasi kesulitan yang ada. Namun, ketiga penelitian tersebut hanya meneliti solusi-solusi praktis yang dilakukan pihak lembaga, sedangkan penelitian ini bermaksud menggali lebih dalam ketahanan sebuah lembaga dalam menghadapi segala tantangan yang timbul baik dari dalam maupun luar dalam perspektif kepemimpinan pendidikan kepala PAUD non-formal. Sementara itu, penelitian Anggraini dan Monika tahun 2023 mengkaji faktor ketahanan pada aspek pendidik, sedangkan penelitian ini melihat dari sudut pandang kepemimpinan kepala KB.

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan metodologi kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara semi struktur terhadap informan utama yakni kepala KB Pilia Kota Kupang dan informan tambahan yang terdiri dari tiga pendidik kemudian dilakukan observasi lapangan dan studi dokumentasi.

Untuk melakukan kegiatan analisis data peneliti menggunakan tahapan analisis data yang ideal seperti yang diajukan Miles dan Huberman (1992) dalam Hardani et al (2020) yakni reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan dan verifikasi.

Proses analisis data menggunakan proses *coding* yang dimulai dengan menemukan ide pokok atas pernyataan – pernyataan para informan yang selanjutnya ditarik lagi menjadi lebih spesifik sehingga menghasilkan *open coding*, dilanjutkan dengan membuat *axial coding* yakni mengategorikan dari hasil *open coding* dengan memberikan nama baru sesuai konteksnya dan sebagai langkah akhir, *axial coding* menghasilkan empat faktor yang tidak dapat digabungkan lagi satu dengan dan lainnya dan inilah yang disebut *selective coding* yang mana tersusun secara sistematis untuk menjawab rumusan masalah penelitian (Gunawan, 2013).



Gambar 1. Skema Coding

HASIL DAN PEMBAHASAN

Survival-based theory pada awalnya diperkenalkan dalam bidang ekonomi, para peneliti seperti Schumpeter (1934) and Harrod (1939) orang - orang pertama yang mengawali ide tentang cara berpikir revolusioner dan seleksi alam ke dalam konsep ekonomi (Abdullah 2007, 138). Pengembangan konsep *survival-based theory* pada mulanya dilakukan oleh Herbert Spencer yang melakukan sintesis terhadap teori Darwin tentang evolusi dan seleksi alam bersamaan dengan *invisible hands* oleh Adam Smith yang pada akhirnya mengajukan sebuah gagasan yang disebut *Social Darwinism* yang mengandung makna bahwa dalam berkompetisi perilaku hedonistik adalah sesuatu yang normal sebab untuk menghasilkan bisnis yang tepat dapat dilakukan dengan cara beradaptasi dengan lingkungan atau menjadi penghasil ekonomi yang paling efisien. Maka persaingan yang kasar dan sikap politik tanpa prinsip dapat diterima dalam asumsi ini (Abdullah 2007, 138) maka dapat dikatakan bahwa sebuah organisasi diperbolehkan melakukan cara apa pun guna menyelamatkan diri.

Namun seiring berjalannya waktu dan perkembangan atas teori, pada ujung abad ke 20 pengertian akan teori ini mengalami pergeseran dengan adanya konsep *Neo-Darwinism* yang bahwa fakta dasar evolusi adalah solidaritas yang kuat. Oleh karena itu kebajikan dan nilai - nilai luhur untuk berbuat kebaikan dan bisnis beretika seperti pertemanan, kepercayaan, kesetiaan dan kerja sama sangat dianjurkan demi bertahan hidup dalam pasar yang penuh persaingan (Klein 2003, 387).

Menurut Khairuddin (2005) pandangan mengenai *the survival-based* dalam manajemen strategis menekankan bahwa untuk bertahan hidup sebuah organisasi harus memiliki strategi yang berfokus pada efisiensi operasional dan mampu menjawab secara cepat perubahan pada lingkungan yang kompetitif.

Hasil penelitian ini mendapati empat *survival factors* yang menjadi kekuatan kepemimpinan pendidikan kepala KB Pilia dalam mempertahankan dan mengembangkan lembaga PAUD yang dikelolanya.

Motivasi Intrinsik

Pendirian lembaga Kelompok Bermain Pilia adalah sebuah keinginan yang tulus yang timbul dari dalam diri pendiri sekolah, niat mulia ini didasari pada kemauan dan tekad yang bulat untuk memberikan pelayanan kepada sesama. Pelayanan pada hakikatnya adalah sebuah kegiatan yang dilakukan untuk memenuhi kebutuhan orang lain dengan harapan akan adanya kepuasan yang dirasakan oleh orang yang melayani maupun yang dilayani

(Sugiarto dalam Johan, 2022), meskipun pelayanan yang dilakukan oleh pendiri PAUD memberikan sumbangsih kepada kelompok masyarakat namun pelayanan tersebut lebih dari sekedar pemenuhan atas kepuasan diri sendiri. Pelayanan yang dilakukan oleh kepala KB Pilia merupakan suara hati intelektual (Sidjabat, 2021) yang dilaksanakan dalam bingkai kekristenan yang mana mengajarkan umatnya untuk melakukan perbuatan baik kepada sesama, maka ajaran inilah yang menjadi dasar pelayanan ibu pendiri yang menjalankan panggilan dan menjadi utusan Tuhan untuk membantu sesamanya dalam bentuk penyelenggaraan pendidikan anak usia dini.

Lembaga PAUD merupakan sebuah pelayanan pendidikan bagi anak - anak berusia 0 - 6 tahun (UU Sisdiknas No.20, 2003), hal ini senada dengan keinginan dan semangat ibu pendiri yang mewujudkan pelayanan diri beliau secara konkret dengan mendirikan lembaga KB Pilia yang sekaligus merupakan pengabdian kepada masyarakat secara langsung. Pengabdian kepada masyarakat adalah berbagai upaya yang dilakukan seseorang guna meningkatkan kualitas sumber daya manusia baik pada wawasan pengetahuan maupun keterampilan guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan memberdayakan masyarakat luas khususnya masyarakat dari golongan ekonomi lemah (Direktorat Riset dan Pengabdian Masyarakat Universitas Indonesia 2011, 4). Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kehadiran Kelompok Bermain Pilia di tengah - tengah masyarakat adalah sebuah bukti atas motivasi diri kepala KB tersebut untuk berperan secara aktif dalam peletakan dasar karakter bangsa melalui sebuah pelayanan pendidikan.

Keinginan kepala KB Pilia untuk mengabdikan kepada masyarakat khususnya pada pelayanan pendidikan merupakan tindakan nyata dalam menjalankan ajaran agama beliau, dengan harapan bahwa pekerjaan baik tersebut akan membawa perubahan bagi sesama. Niat baik inilah yang menjadi motivasi diri beliau dalam memimpin organisasi sekolah guna mencapai tujuan bersama. Dalam teori determinasi diri (Ryan & Deci, 2017) motivasi seperti itu dikenal sebagai motivasi intrinsik yang mana muncul dari dalam diri seseorang yang memiliki keinginan kuat untuk melakukan sesuatu yang didorong oleh ketertarikan dan kesenangan diri. Penelitian yang dilakukan Ena & Djami (2021) menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi yang bersumber dalam diri seseorang maka akan meningkatkan minat terhadap apa yang dikerjakan, dengan kata lain bahwa motivasi intrinsik mempengaruhi diri seseorang dengan kuat dalam menjalankan pekerjaannya.

Pemimpin yang memiliki motivasi intrinsik kuat akan mampu menginspirasi para pengikutnya untuk melakukan hal yang serupa. Para pendidik di KB Pilia memberikan diri mereka sebagai tenaga pengajar dengan semangat untuk melayani sesama dan tidak menjadikan materi sebagai alasan utama untuk bekerja. Prahiawan et al (2023) mendapati adanya hubungan yang positif antara motivasi intrinsik dengan performa kerja karyawan, relasi yang sama terlihat juga dalam kinerja para pendidik di KB Pilia yang meskipun tidak mendapatkan penghasilan tetap yang mengikat namun karena didorong oleh kemauan diri untuk melayani sesama maka mereka mampu untuk memberikan performa terbaik dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sebagai pendidik PAUD.

Menempati posisi sebagai seorang pemimpin organisasi sekolah, tidak akan terlepas dari permasalahan yang timbul baik dari dalam maupun dari luar lingkungan sekolah, namun berbekal keinginan diri yang kuat untuk melayani sesama, yang merupakan motivasi intrinsik, maka pemimpin dapat mempertahankan keutuhan organisasi pendidikannya dari segala tantangan yang terjadi.

Komitmen Kerja

Dalam melakukan sebuah pekerjaan, seseorang perlu untuk mengetahui alasan dia bekerja sehingga apa yang dilakukan dapat memiliki makna bagi diri sendiri dan organisasi. Makna bekerja jika dilihat dari sudut pandang sosial merupakan sebuah kegiatan yang dilakukan dengan tujuan untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat umum khususnya orang - orang terdekat sehingga dapat mempertahankan dan meningkatkan kualitas hidup (Engka et al, 2023), demikian juga tujuan pendirian PAUD KB Pilia yang mana merupakan

sebuah upaya bermakna sosial tinggi yang dilakukan kepala KB dalam rangka merangkul anak – anak di sekitar agar mendapatkan akses pendidikan yang akan berguna untuk masa depan mereka.

Melakukan pekerjaan yang memiliki makna berdampak positif terhadap kepuasan kerja seseorang (Widati et al, 2020), para pendidik dan tenaga kependidikan di KB Pilia menyadari betul bahwa melakukan pekerjaan mereka perlu dimaknai dengan kesungguhan hati, bagi mereka kepuasan kerja bersumber dari pengabdian diri pada pekerjaan dan tidak hanya berorientasi pada pencarian materi belaka. *Autonomous motivation* (Deci et al, 2017) untuk melayani sesama dengan rasa penuh sukacita menjadi landasan dalam memaknai pekerjaan yang dijalani, rasa senang dan puas tidak berasal dari seberapa banyak penghasilan yang didapatkan melainkan ketika tercapainya tujuan dari pekerjaan yakni keberhasilan anak didik dalam pembelajaran.

Dengan demikian, makna yang terkandung dalam pelayanan KB Pilia, juga meliputi aspek spiritual yakni keinginan untuk mengatur alam sekitar sesuai dengan kehendak Sang Ilahi, sehingga dalam konteks ini bekerja merupakan komitmen sepanjang hayat yang memikul tanggung jawab kepada Tuhan (Renita dalam Engka et al, 2023). Hal ini sejalan dengan motivasi diri yang menjadi landasan utama dalam penyelenggaraan KB Pilia, di mana perintah agama menjadi penggerak dalam melakukan pekerjaan demi kemuliaan nama Tuhan.

Ketika seseorang dapat memaknai pekerjaan mereka dengan baik maka pekerjaan tersebut akan dilakukan dengan segenap jiwa dan raga tanpa takut akan segala tantangan yang menghadang. Para pendidik di KB Pilia telah memilih dengan kesadaran penuh untuk bekerja dengan ikhlas meskipun tidak mendapatkan upah tetap, fokus kerja mereka adalah melayani anak – anak didik agar proses pembelajaran dapat terlaksana dengan semestinya. Kesadaran ini terlihat pada pengabdian yang tinggi terhadap tempat di mana mereka bekerja, meskipun dengan segala keterbatasan yang ada baik pada aspek kompetensi maupun finansial, mereka tetap mampu menunjukkan *affective commitment* (Meyer & Allen, 1991) pada organisasi, kedekatan emosional pendidik pada pekerjaan telah menciptakan sebuah pemahaman bahwa mereka adalah bagian penting dari organisasi tersebut.

Selain itu, tujuan mereka bekerja sebagai pendidik selaras dengan misi dari pada organisasi sekolah yakni memberikan pelayanan pendidikan kepada anak usia dini sebagai perwujudan iman, dalam perspektif Kristen, Poceratu (2018) menyimpulkan bahwa adanya pengaruh iman dalam motivasi seseorang dan akan tercermin pada kinerja individu tersebut. Sejalan dengan pernyataan tersebut, kesetiaan para pendidik terhadap pekerjaan tetap terjaga dengan baik dan pada akhirnya mampu untuk meminimalisir *intention to leave* (Neves et al, 2022) dari tempat kerja mereka.

Persamaan persepsi akan makna bekerja membuat semua anggota organisasi pendidikan menyadari bahwa untuk menghasilkan kinerja yang baik maka diperlukan komunikasi yang bersifat terbuka bagi semua orang. Rialmi & Morsen (2020) mendapati bahwa komunikasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, komunikasi yang terjalin di antara anggota organisasi pendidikan KB Pilia didorong oleh semangat saling membantu dan bekerja sama. Perbedaan akan latar belakang pendidikan dan pengalaman sebagai pendidik memberikan lanskap yang menarik pada organisasi, perbedaan yang ada dapat menjadi kekuatan kelompok yang kuat dengan saling berbagi ilmu maupun pengalaman sehingga hasil dan kepuasan kerja dapat meningkat (Gander et al, 2020) pada setiap individu.

Kepala KB Pilia menerapkan sistem komunikasi terbuka dalam organisasi yang dipimpinnya. Dalam perspektif organisasi dikatakan bahwa sistem ini penting untuk meningkatkan semangat juang serta produktivitas karyawan (Guo & Sanchez, 2005) apalagi diketahui bahwa secara internal organisasi KB Pilia mengalami beberapa kendala yang bisa saja mendisrupsi kegiatan pembelajaran tiap harinya seperti kondisi keuangan sekolah. Dengan menerapkan budaya komunikasi terbuka maka setiap orang dapat mengetahui setiap masalah yang terjadi dan menyalurkan hasil pemikiran mereka melalui ruang diskusi yang

merupakan platform komunikasi yang tepat bagi anggota organisasi. Implikasinya terlihat dengan tumbuhnya rasa percaya dan hormat di antara sesama anggota organisasi, komitmen kerja menjadi lebih kuat (Ndlovu et al, 2021) dan dapat dengan efektif mengelola konflik internal organisasi (Lin, 2023).

Komitmen kerja pada organisasi pendidikan KB Pilia terbentuk dari pemahaman tiap orang akan makna bekerja yang tercermin pada pengabdian dan kesetiaan yang ditunjukkan dengan sungguh – sungguh serta didukung oleh budaya kerja yang mengedepankan kolektivitas dan kolaborasi sesama anggota demi menjawab segala tantangan sehingga ketahanan organisasi dapat terus terjaga.

Kepemimpinan Pelayan

Greenleaf (1977) dalam Cruz & Patterson (2023) mendefinisikan bahwa kepemimpinan pelayan lahir dari perasaan alamiah seseorang untuk melayani, pernyataan ini berkesesuaian dengan motivasi intrinsik kepala KB Pilia dalam mendirikan lembaga pendidikannya di mana pelayanan merupakan alasan untuk melakukan segala pekerjaan. Fondasi yang kuat dibutuhkan untuk menjadi pelayan bagi sesama dikarenakan tidaklah gampang dalam praktiknya, untuk menjadi pemimpin yang efektif diperlukan cara kepemimpinan yang tepat dan tidak hanya mengandalkan niat tulus (Nasution, 2023), maka dari itu pencarian keseimbangan antara melayani dan memimpin perlu dilakukan dengan hikmat yang dalam. Pemimpin pelayan dituntut untuk dapat menentukan secara tepat kapan bersikap altruistik (Kaplan 2003 dalam Sarwar et al, 2021) ditunjukkan dan kapan harus bersikap otoritatif sebab bagaimanapun juga organisasi tetap harus dapat diarahkan dan dikontrol oleh si pemimpin.

Kepemimpinan yang melayani adalah pendekatan yang menitikberatkan kepemimpinan dari sudut pandang pemimpin dan perilakunya (Northhouse, 2021) oleh sebab itu tindakan nyata pemimpin pelayan haruslah dapat dirasakan oleh para pengikutnya. Cowley (1920) dalam Usman (2019) mengemukakan bahwa yang dikatakan pemimpin adalah seseorang yang bisa mengumpulkan orang lain untuk menjadi pengikutnya, bergabungnya para individu ke dalam organisasi KB Pilia dengan komitmen kerja yang tinggi merupakan keberhasilan pemimpin dalam melayani pengikutnya dengan menjadi sumber inspirasi bagi mereka (Marpaung et al, 2023) untuk melakukan hal yang sama demi mencapai tujuan organisasi.

Seperti yang telah didiskusikan sebelumnya bahwa dalam menjalankan kepemimpinan pelayan yang menjadi fokus utama pemimpin adalah para pengikutnya. Yukl (2013) mengungkapkan bahwa dalam konteks organisasi profesional, kepemimpinan adalah bagaimana pemimpin memenuhi kebutuhan pengikut dengan cara membantu mereka agar tujuan organisasi dapat tercapai. Bantuan yang diberikan tentu saja harus disesuaikan dengan tingkat kebutuhan para pengikut oleh karena itu pemimpin perlu mengidentifikasi dengan baik kondisi para pengikut berdasarkan kesenjangan kompetensi yang ada (Tofan, 2021) supaya dapat memastikan bentuk bantuan yang tepat. Kualifikasi akademik para pendidik KB Pilia yang belum memenuhi standar pemerintah diakomodir secara baik oleh kepala KB dengan memberdayakan mereka melalui berbagai program pelatihan keterampilan pendidik, temuan Herlina et al (2023) memperlihatkan bahwa baik pelatihan guru dan kompetensi memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja guru.

Dari perspektif filsafat kepemimpinan pelayan didasarkan pada kebajikan yang mana pemimpin mengutamakan hubungan yang baik serta bersifat persuasif dari pada memerintah dan mengontrol (Huyen & Wiliian, 2020). Kepala KB Pilia mengelola sumber daya manusia dengan mengedepankan rasa kasih dan peduli kepada para pendidiknya dengan menjadi pendengar yang baik terhadap permasalahan yang mereka hadapi baik profesional maupun personal, Kluger & Itzhakov (2022) menyimpulkan bahwa aspek mendengarkan akan menghasilkan koneksi berkualitas tinggi yang meningkatkan keragaman dampak bagi *organizational outcomes*. Pemberian perhatian dengan cara mendengar akan menimbulkan *upward and downward communication* (Ophilia & Hidayat, 2021) sehingga pemimpin dapat mengetahui apa yang menjadi pemikiran pengikutnya sebagai umpan balik (*feedback*),

selanjutnya dari sisi pengikut adanya *sense of belonging* di mana mereka merasa dihargai sebagai bagian dari organisasi. Dengan terjalinnya komunikasi yang efektif maka akan berdampak pada keharmonisan hubungan atasan – bawahan yang turut meningkatkan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan (Cyrious & Adriana, 2023).

Kepemimpinan yang melayani pada akhirnya akan memberikan hasil yang baik pada peningkatan dan pertumbuhan kapasitas personal pengikut secara utuh (Northouse, 2021). Kepemimpinan kepala KB Pilia yang melayani para pendidiknya telah memberikan hasil yang positif terhadap keterampilan mengajar pendidik yang kian membaik, keterbatasan akibat latar belakang pendidikan maupun pengalaman dapat diatasi dengan memberikan peluang pelatihan yang selebar – lebarnya sehingga tidak ada satu pun luput dari proses tersebut. Terlebih lagi kepemimpinan pelayan memiliki pengaruh terhadap *ethical climate* (Ullah et al, 2021) bagi anggota organisasi pendidikan, dengan mempraktikkan perilaku yang etis dan menjadi contoh yang baik maka akan memberikan implikasi pada kesetiaan dan pengabdian para pengikut untuk tetap tinggal di dalam organisasi. Terlepas dari faktor finansial yang kerap menghambat kinerja organisasi namun berkat komitmen pemimpin untuk selalu memperhatikan dan memprioritaskan kebutuhan pengikutnya maka mereka tidak pernah ragu untuk terus bertahan sebab kepercayaan kepada pemimpin telah terjalin dengan kuat.

Ketahanan sebuah organisasi pendidikan dapat menjadi kokoh dengan kepemimpinan yang melayani sebab gaya kepemimpinan tersebut mampu untuk mempengaruhi performa organisasi secara positif (Wesevich, 2022).

Inovasi Pendidikan

Pada hakikatnya inovasi pendidikan adalah sebuah usaha yang dilakukan dalam rangka memperbaiki dan meningkatkan praktik pada aspek – aspek pendidikan (Hafizhah, 2021). Keterbatasan dan kesulitan dalam proses pembelajaran yang terjadi di KB Pilia tidak lantas dibiarkan begitu saja, dengan perannya sebagai penanggung jawab sekolah kepala KB mengambil tindakan – tindakan efektif agar kendala yang dihadapi dapat diatasi sehingga proses pembelajaran dapat berjalan dengan lancar.

Kegiatan lembaga pendidikan KB Pilia dihadapkan pada dua permasalahan dalam penyelenggaraannya, latar belakang pendidik yang non – linear dan kondisi keuangan membuat pemenuhan pada standar PTK dan pembiayaan menjadi terkendala, sebagai konsekuensinya pemimpin sekolah perlu untuk menemukan solusi – solusi dengan pendekatan *problem – solving skill* guna memitigasi situasi tersebut demi kelancaran proses pembelajaran. Keterampilan ini mengandung arti akan kemampuan untuk mengidentifikasi masalah, menganalisis jawaban dan menerapkan solusi terbaik (Forage 2023) bagi kepentingan lembaga pendidikan. Saat ini keterampilan memecahkan masalah merupakan *soft-skill* yang paling dicari oleh banyak organisasi swasta (Naceweb: Job Outlook 2024) oleh sebab itu sebagai pemimpin lembaga mandiri sudah seyogyanya kepala KB mempertajam keterampilannya dalam menyelesaikan segala permasalahan yang ada dengan menemukan solusi – solusi efektif yang mungkin, tidak hanya bermanfaat bagi lembaganya saja namun mampu berkontribusi pada lingkup PAUD yang lebih luas.

Pemecahan masalah dapat ditunjukkan dalam berbagai peran seorang pemimpin organisasi, kepala KB sebagai *educator* adalah memberikan pendidikan kepada para guru, memberikan bimbingan serta mengembangkan potensi pendidik melalui pelbagai pelatihan (Hidayati et al, 2023). Demikian pula yang dilakukan kepala KB Pilia dalam mengembangkan keterampilan para pendidiknya yang memiliki latar belakang pendidikan berbeda dengan bidang studi mereka, berbagai pelatihan pengembangan profesi yang diadakan oleh berbagai instansi baik pemerintah maupun organisasi lain diikuti oleh setiap pendidik dengan harapan bahwa kegiatan tersebut akan meningkatkan pengetahuan mereka di bidang pendidikan anak usia dini sehingga menjadi bekal tambahan dalam menjalankan pekerjaannya sebagai pendidik. Hasil penelitian yang dilakukan Herlina et al (2023) pada sekolah PAUD memperlihatkan adanya hubungan yang signifikan antara pelatihan dengan kinerja, maka penyediaan akses terhadap berbagai pelatihan yang relevan selain akan meningkatkan

performa kerja, mereka juga akan *ter-exposed* teknologi pendidikan terkini guna pengembangan pendidikan yang lebih mutakhir (Hidayat et al, 2023).

Selain melalui pelatihan secara eksternal, para pendidik juga menambah pengetahuan dan pengalaman melalui *near - peer teaching* yang dilakukan oleh pendidik yang senior, dalam artian memiliki keterampilan yang lebih dari rekan yang lainnya (Bowyer & Shaw, 2021). Kegiatan tersebut dilakukan oleh para pendidik KB Pilia guna mendapatkan pengetahuan yang lebih luas terhadap aspek pekerjaan mereka. Konsep belajar seperti ini pada umumnya dilakukan antar anggota organisasi dalam ruang informal yang mana lebih *relatable* bagi pembelajar sehingga mampu untuk memperdalam pemahaman akan sebuah topik (Bowyer & Shaw, 2021). Dengan menerapkan strategi belajar seperti ini para pendidik memperlihatkan kerja sama tim yang solid yang berimbas pada performa kerja yang lebih unggul (Sangadji, 2023).

Pemimpin harus senantiasa mengelola SDM yang ada secara maksimal, apalagi mengingat bahwa kinerja para pendidik perlu untuk terus dipelihara dengan baik agar tidak menurun (Masrum, 2021) sehingga pelaksanaan pembelajaran dapat terus terlaksana sesuai dengan tujuannya meskipun terkadang terkendala oleh hambatan - hambatan yang bisa mengganggu proses belajar siswa. Kondisi finansial di KB Pilia yang tidak *balance* antara penerimaan dan pengeluaran membuat kepala KB perlu untuk menyasiasi kondisi ini dengan memainkan peran beliau sebagai wirausahawan, peran ini merupakan kemampuan kepala sekolah dalam mengatasi segala kendala maupun tantangan dan mengubahnya menjadi peluang dengan cara- cara yang kreatif dan inovatif (Alma, 2011) seperti layaknya seorang *businessman*.

Sebagai sebuah kata, kewirausahaan mengandung arti yang beragam sesuai dengan konteksnya, banyak orang yang mengasosiasikan kegiatan wirausaha dengan usaha - usaha berskala kecil (Ratten, 2023) namun secara luas bisa diartikan sebagai upaya dalam menemukan cara kerja baru dengan meningkatkan efisiensi sehingga pelayanan yang diberikan menjadi lebih baik (Safitri & Maryanti, 2022). Demikian pula upaya yang dilakukan oleh KB Pilia dalam mencukupi aspek keuangan sekolah demi keberlangsungan pembelajaran termasuk memberikan upah kerja para pendidik, berbagai kegiatan usaha ekonomi mikro dilakukan sebagai bentuk diversifikasi sumber pembiayaan (Yudianto et al, 2023) guna mendapatkan tambahan penghasilan bagi kas sekolah, menurut Wiyani (2020) kepala sekolah yang kreatif mampu untuk menghadirkan sumber - sumber pembiayaan sekolah yang menghasilkan secara ekonomi sehingga bisa dipakai untuk mendanai berbagai kegiatan sekolah yang terencana.

Jiwa kewirausahaan seorang kepala KB membutuhkan kemampuan untuk melakukan inovasi pendidikan yang tinggi dengan pemikiran yang *out of the box* (Gani et al, 2023) sehingga secara cerdas mampu untuk mengatasi kekurangan yang dialami. Keterbatasan dalam penyediaan media belajar berbentuk barang jadi (Wouters et al, 2012) dapat diakali dengan melakukan inovasi pembelajaran sesuai dengan kebutuhan, menurut Jamilah et al (2023) kepala sekolah wajib untuk mengidentifikasi dan menerapkan pembaharuan di lembaga pendidikannya serta mengoptimalkan seluruh sumber daya yang ada, jadi bisa disimpulkan bahwa kegiatan berinovasi adalah penting bagi organisasi PAUD. Sebagai seorang inovator pendidikan, kepala KB Pilia menyasiasi kekurangan tersebut dengan memanfaatkan alat bantu belajar yang berasal dari barang sisa dan bahan berbasis alam yang didapatkan dari sekitar lingkungan sekolah tanpa mengurangi makna belajar bagi siswa.

Nature-based learning (Children & Nature, 2022) telah diintegrasikan oleh PTK KB Pilia dalam pembelajaran di kelas sebagai upaya penyediaan media pembelajaran yang murah dan mudah didapatkan namun tetap mampu meningkatkan proses pembelajaran dan pengembangan keterampilan siswa. Pada studi yang dilakukan oleh Johnstone et al (2022) mendapati bahwa pembelajaran berbasis alam pada pendidikan anak usia dini, meskipun dengan *low certainty of evidence*, memiliki hubungan yang positif terhadap *self - regulation* anak, keterampilan sosial, perkembangan sosio-emosional, kedekatan dengan alam, kesadaran akan alam dan interaksi bermain. Dengan memanfaatkan alam, KB Pilia tidak hanya mengatasi

kesulitan penyediaan media pembelajaran namun lebih dari itu kegiatan menyenangkan tersebut memberikan implikasi yang lebih besar kepada semua warga sekolah.

Dalam penyelenggaraan Kelompok Bermain Pilia, pemimpin organisasi pendidikan telah mempresentasikan dan mengimplementasikan kemahiran dalam melakukan kegiatan *edupreneur*, yakni sebagai pelaku di bidang pendidikan yang memanfaatkan keterampilan berwirausaha untuk mengatasi segala obstruksi melalui inovasi pendidikan kreatif (Maruntelu, 2023) dan pada akhirnya berkontribusi dengan handal terhadap kemampuan bertahan hidup organisasi yang dirintis.

SIMPULAN

Survival factors kepemimpinan kepala KB Pilia Kota Kupang dalam mempertahankan pelayanan pendidikan anak usia dini dari segala hambatan yang timbul adalah (1) motivasi intrinsik yakni keinginan tulus yang timbul dari dalam diri kepala KB Pilia untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat melalui pelayanan pendidikan anak usia dini, (2) komitmen kerja yang terbentuk oleh pemahaman tiap anggota organisasi pendidikan KB Pilia akan makna bekerja sehingga pengabdian dan kesetiaan tampak secara nyata serta didukung oleh budaya kerja kolektif dan kolaboratif, (3) kepemimpinan pelayan yang merupakan gaya kepemimpinan yang diterapkan kepala KB Pilia dengan memperhatikan kebutuhan para pendidiknya baik peningkatan keterampilan maupun persoalan personal dan yang terakhir adalah (4) inovasi pendidikan yang dilakukan guna mengatasi kekurangan pada standar PTK dan pembiayaan dengan cara pelatihan pengembangan profesi, *near - peer teaching* dan *nature-based learning*.

Penelitian ini telah memberikan kontribusi ilmiah yang berarti pada bidang kepemimpinan pendidikan, khususnya dalam konteks PAUD non - formal. Dengan mengidentifikasi dan menganalisis temuan berupa empat *survival factors*, penelitian ini memperluas pemahaman teoritis tentang bagaimana kepemimpinan itu bekerja dalam lingkungan yang sarat akan keterbatasan. Studi ini juga memberikan bukti empiris bahwa kepemimpinan yang efektif pada PAUD non - formal tidak hanya ditentukan oleh kecukupan struktural maupun finansial namun dapat dipertahankan melalui kapasitas kepemimpinan diri dan strategi adaptif. Pada akhirnya penelitian ini memperkaya *framework* kepemimpinan yang telah ada dengan mengintegrasikan perspektif *survival-based theory* dan teori determinasi diri yang menawarkan sebuah model kontekstual yakni *resilient leadership* yang dapat diterapkan pada lembaga PAUD non - formal yang menghadapi tantangan sistemis.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Tengku. Profit Maximization Theory, Survival-Based Theory and Contingency Theory: A Review on Several Underlying Research Theories of Corporate Turnaround: JWM (Jurnal Wawasan Manajemen). 13. 171 - 181, 2007
- Aflaha, Akhmad, Deden Purbaya, Dedeng Juheri, and Ujang Cepi Barlian. (2021). *Analisis Standar Pembiayaan Pendidikan: MASILE 2*, no. 1: 24-59. No.1 Jan-Jun. <https://doi.org/10.1213/masile.v2i1.27>
- Alma, Buchari. (2011). *Kewirausahaan Untuk Mahasiswa dan Umum: Edisi 2*. Bandung: Alfabeta.
- Bigelow, Lyda S., and Jay B. Barney. (2021). *What can strategy learn from the business model approach?: Journal of Management Studies* 58, no. 2, p. 528-539. <https://doi.org/10.1111/joms.12579>
- Bowyer, Eleanor R., and Sebastian CK Shaw. (2021). *Informal Near-Peer Teaching in Medical Education: a scoping review*. *Education for Health* 34, no. 1 p.29-33. DOI: [10.4103/efh.EfH_20_18](https://doi.org/10.4103/efh.EfH_20_18)
- Britannica <https://www.britannica.com/topic/education>
- Cruz, RJ and K. Patterson. Robert K. (2023). *The Nature of Biblical Followership: Volume 1: Components and Practice*, Springer.

- Cyrious Cyrious, and Erica Adriana. (2023) *Faktor Komunikasi Efektif Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai*: GEMILANG: Jurnal Manajemen dan Akuntansi 3, no. 3: 194–206. DOI: <https://doi.org/10.56910/gemilang.v3i3.630>
- Children and Nature : Nature-based learning in the early years 2022: Available from [https://www.childrenandnature.org/resources/research-digest-nature-based-learning-in-the-early-years/#:~:text=Nature%2Dbased%20learning%20\(NBL\),promote%20learning%20and%20skill%20development](https://www.childrenandnature.org/resources/research-digest-nature-based-learning-in-the-early-years/#:~:text=Nature%2Dbased%20learning%20(NBL),promote%20learning%20and%20skill%20development). Internet; accessed 1 April 2024.
- Deci, Edward L., Anja H. Olafsen, and Richard M. Ryan. (2017) *Self-determination theory in work organizations: The state of a science: Annual review of organizational psychology and organizational behavior* 4 : 19-43. DOI:[10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108](https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108)
- Dikki, Zulkifar. (2021). *Kompleksitas Penyelenggaraan Layanan PAUD Dalam Perspektif Standar Standar Nasional PAUD (Studiil Pada PAUD Waluyo Jati Gumelem Kulon Kecamatan Susukan Kabupaten Banjarnegara)*: PhD diss., IAIN Purwokerto. <http://repository.uinsaizu.ac.id/id/eprint/11041>
- Dilla, Raudhah Farah. (2019). *Manajemen Keuangan Pendidikan Anak Usia Dini Perspektif Wealth Management: Studi di TK Ceria Demangan Baru Yogyakarta*: MANAGERIA: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam 4, no. 2 : 353-371. <https://doi.org/10.14421/manageria.2019.42-09>
- Direktorat Riset dan Pengabdian Masyarakat Universitas Indonesia p.4, 2011.
- Ena, Zet, and Sirda H. Djami. (2021). *Peranan Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik Terhadap Minat Personel Bhabinkamtibmas Polres Kupang Kota*: Among Makarti 13, no. 2. DOI: [10.52353/ama.v13i2.198](https://doi.org/10.52353/ama.v13i2.198)
- Engka, Anthonius, Mozes M. Wullur, and Gloridei L. Kapahang. (2023). *Studi Kasus Mengenai Makna Kerja Bagi Pria Dewasa Awal Yang Dibesarkan Oleh Ibu Single Parent Yang Bekerja*: PSIKOPEDIA 4, no. 4. DOI:[10.53682/pj.v4i4.7779](https://doi.org/10.53682/pj.v4i4.7779)
- Fuertes, Guillermo, Miguel Alfaro, Manuel Vargas, Sebastian Gutierrez, Rodrigo Ternero, and Jorge Sabattin. (2020). *Conceptual framework for the strategic management: a literature review – descriptive*: Journal of Engineering 2020 : 1-21. DOI:[10.1155/2020/6253013](https://doi.org/10.1155/2020/6253013)
- Forage. Problem-solving Skill. Available from <https://www.theforage.com/blog/skills/problem-solving-skills>. Internet; accessed 1 April 2024.
- Gander, Fabian, Ines Gaitzsch, and Willibald Ruch. (2020) *The Relationships of Team Role and Character Strengths-Balance with Individual and Team-Level Satisfaction and Performance*: Frontiers in Psychology 11, 566222. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.566222>
- Gani, Havid Abdul, Syamsu Qamar Badu, and Arifin Sukung. (2023). *Analisis Kompetensi Kewirausahaan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Daya Saing Sekolah*: Dikmas: Jurnal Pendidikan Masyarakat dan Pengabdian 3, no. 2, p.517-526. DOI: <http://dx.doi.org/10.37905/dikmas.3.2.517-526.2023>
- Gunawan, I. (2013). *Metode Penelitian Kualitatif*: Jakarta: Bumi Aksara.
- Guo, L. Christina, and Yesenia Sanchez. (2005). *Workplace Communication: Organizational Behavior in Health Care*: 4: 77-110. <http://hdl.handle.net/10790/2998>
- Hafizhah, Zhahratul. (2021). *Inovasi Pendidikan Era Revolusi Industri 4.0*. Seri Publikasi Pembelajaran Vol 1 No 2. <https://doi.org/10.31219/osf.io/ag4ph>
- Hardani, Hardani, Helmina Andriani, Jumari Ustiawaty, and Evi Fatmi Utami. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*.
- Hariadi, M.Pd, and Rabihatun Adawiyah. (2022). *Pendampingan Pemenuhan Standar Nasional Pendidikan (SNP) PAUD Kecamatan Sakra, Lombok Timur*: JURNAL ABDI POPULIKA 3, no. 1, p.21-30.
- Herlina, Herlina, Yasir Arafat, and Andi Rahman. (2023). *Pengaruh Pelatihan dan Kompetensi Terhadap Kinerja Guru TK/PAUD Se Kabupaten Bangka Tengah*: EDUKIDS: Jurnal Inovasi

- Pendidikan Anak Usia Dini 3, no. 1, p.42-53.
<https://doi.org/10.51878/edukids.v3i1.2264>
- Hidayat, Udin Firman, Martha Megawati Pasaribu, Djoys Anneke Rantung, and Noh Ibrahim Boiliu. (2023). *Penerapan Pembelajaran Pendidikan Agama Kristen Adaptif dalam Menghadapi Tantangan Teknologi Pendidikan: Journal on Education* 5, no. 2, p.3492-3506.
<https://doi.org/10.31004/joe.v5i2.1032>
- Hidayati, Wiwik, Tri Joko Raharjo, Joko Sutarto, and Titi Prihati. (2023). *Peningkatan Karakter Disiplin dan Mandiri Peserta Didik Taman Kanak-Kanak melalui Peran Kepala Sekolah di TK Roudhotul Ilmi Kecamatan Jatibarang Kabupaten Brebes: In Prosiding Seminar Nasional Pascasarjana*, vol. 6, no. 1, pp. 906-912.
- Hylen, Michael G., and Lewis Willian. (2020). *Servant Leadership and Principal Preparation : Journal of Character Education: Vol. 16 n1* 16, no. 1, p.13-25.
- Jamilah, Jamilah, Warman Warman, and Azainil Azainil. (2023). *Peran Kepala Sekolah Sebagai Inovator Dan Motivator Dalam Meningkatkan Kinerja Guru: Jurnal Ilmu Manajemen Dan Pendidikan* 3, p.55-60. <https://doi.org/10.30872/jimpian.v3iSE.2920>
- Jamrizal, Jamrizal. (2022). *Analisis Manajemen Pendidikan: Akreditasi, Kepemimpinan, Budgeting: Jurnal Ilmu Multidisiplin* 1, no. 2, p.527-536. DOI:[10.38035/jim.v1i2.61](https://doi.org/10.38035/jim.v1i2.61)
- Johan, Wahyudi. (2022). *Pelayanan Kedatangan dan Keberangkatan Kapal MV. Phuc Thuan oleh PT. Usda Seroja Jaya Cabang Pontianak Kalimantan Barat dengan Sistem Inaportnet: Karya Tulis*.
<http://repository.unimar-amni.ac.id/id/eprint/4060>
- Johnstone, Avril, Anne Martin, Rita Cordovil, Ingunn Fjørtoft, Susanna Iivonen, Boris Jidovtseff, Frederico Lopes, John J. Reilly, Hilary Thomson, Valerie Wells, and et al. (2022). *Nature-Based Early Childhood Education and Children's Social, Emotional and Cognitive Development: A Mixed-Methods Systematic Review: International Journal of Environmental Research and Public Health* 19, no. 10: 596.
 DOI: [10.3390/ijerph19105967](https://doi.org/10.3390/ijerph19105967)
- Khairuddin, H. M. *Strategic Management*. Singapore: Thomson Learning. 2005.
- Klein, S. *The Natural Roots of Capitalism and Its Virtues and Values: Journal of Business Ethics* 45(4), 387, 2003
- Kluger, Avraham N., and Guy Itzchakov. (2022). *The Power of Listening at Work: Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 9 : 121-146.
- Lin, Fuchun. (2023). *Conflict Management and Communication Styles of Educational Leaders in Guangdong Business and Technology University: Towards a Leadership Development Training Program. International Journal of Open-Access, Interdisciplinary and New Educational Discoveries of ETCOR Educational Research Center* 2 (1):128-165
- Mahmudin, Dikki Zulfikar, and Novan Ardy Wiyani. (2023). *Kompleksitas Penyelenggaraan Layanan Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) dalam Perspektif Standar Nasional PAUD: QUALITY* 11, no. 2 : 195-212.
- Marpaung, Syafril Fadillah, Hasriyati Harahap, and Ella Nurmaini. (2023). *Etika Pemimpin dan Kepemimpinan Dalam Pendidikan Islam: Journal of International Multidisciplinary Research* 1, no. 2 : 946-955.
- Maruntelu, Carmen Liliana. (2023). *The Edupreneur: Empowering Education through Entrepreneurial Innovation: SCIENTIFIC BOARD*, p.88.
- Masrum, Dr, M.M. (2021). *Kinerja Guru Profesional: CV. Eureka Media Aksara*.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Affective Commitment: Some Methodological Considerations: *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Naceweb. : *Job Outlook 2024*. Available from <https://www.naceweb.org/talent-acquisition/candidate-selection/the-key-attributes-employers-are-looking-for-on-graduates-resumes> Internet; accessed 1 April 2024.
- Nasution, Nora. (2023). *Strategi Membangun Kepemimpinan Melayani (Servant) Bagi Pengawas Sekolah Guna Meningkatkan Kualitas Pendidikan: PENDALAS: Jurnal Penelitian*

- Tindakan Kelas dan Pengabdian Masyarakat 3, no. 1, p.88-103.
DOI: <https://doi.org/10.47006/pendalas.v3i1.237>
- Ndlovu, Tatiana, Emmanuel S. Quaye, and Yvonne K. Saini. (2021). *Predicting Organisational commitment: The Role of Line Manager Communication, Employee Trust and Job Satisfaction*: South African journal of business management 52, no. 1, p.11.
DOI: [10.4102/sajbm.v52i1.2355](https://doi.org/10.4102/sajbm.v52i1.2355)
- Neves, T. Parreira, P. Rodrigues, V. Graveto, J. (2022). *Organizational Commitment and Intention to Leave of Nurses in Portuguese Hospitals*. Int. J. Environ. Res. Public Health 19, 2470.
DOI: [10.3390/ijerph19042470](https://doi.org/10.3390/ijerph19042470)
- Northouse, Peter G. (2021). *Leadership: Theory and Practice*. Sage publications.
<https://edge.sagepub.com/northouse8e>
- Ophilia, Agnetha, and Z. Hidayat. (2021). *Leadership Communication During Organizational Change: Internal Communication Strategy: a Case Study in Multinational Company Operating in Indonesia*: Academic Journal of Interdisciplinary Studies 10, no. 2, p.24-34.
DOI: <https://doi.org/10.36941/ajis-2021-0035>
- Permendikbud No.137 Tahun 2014.
<https://repositori.kemdikbud.go.id/12860/1/Permendikbud%20No.%20137%20Tahun%202014%20-%20SN-PAUD.pdf>
- Poceratu, Imelda. (2018). *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Lembaga Pembinaan Khusus Anak (LPKA) Klas IIA Ambon Dalam Perspektif Kristiani*: ALE Proceeding 1, p.163-167. DOI: <https://doi.org/10.30598/ale.1.2018.163-167>
- Prahiawan, Wawan, Sulastris Sulastris, and Sri Ndaru Arthawati. (2023). *The Influence of Intrinsic Motivation, Organizational Commitment, and Transformational Leadership on Employee Performance at CV. Ismie Jaya Tangerang*: Management Science Research Journal 2, no. 1, p.69-75. DOI: <https://doi.org/10.56548/msr.v2i1.43>
- Rahmat, Abdul. (2021). *Kepemimpinan Pendidikan*: Zahir Publishing.
- Ratten, Vanessa. (2023). *Entrepreneurship: Definitions, Opportunities, Challenges, and Future Directions*: Global Business and Organizational Excellence 42, no. 5, p.9-90.
<https://doi.org/10.1002/joe.22217>
- Rialmi, Zackharia, and Morsen Morsen. (2020) *Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Utama Metal Abadi*: JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia) 3, no. 2, p.221-227. DOI: <https://doi.org/10.32493/JJSDM.v3i2.3940>
- Ryan, Richard M., and Edward L. Deci. (2017). *Self-determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development and Wellness*: Guilford publications.
<https://doi.org/10.1521/978.14625/28806>
- Safitri, Mey Elisa, and Endang Maryanti. (2022). *Buku Ajar Kewirausahaan*: Penerbit NEM.
- Sangadji, Hamid. (2023). *The Influence of Emotional Intelligence, Teamwork, And Organizational Citizenship Behavior on Performance Agricultural Extension Workers in Banten Province*: IJHCM (International Journal of Human Capital Management) 7, no. 1, p.141-157.
DOI: [10.21009/ijhcm.07.01.11](https://doi.org/10.21009/ijhcm.07.01.11)
- Sarwar, Ghulam, Luigi Pio Leonardo Cavaliere, Kashif Ammar, and Faraz Umair Afzal. (2021). *The Impact of Servant Leadership on Employee Performance*: International Journal of Management (IJM) 12, no. 5, p.165-173. DOI: [10.34218/IJM.12.5.2021.014](https://doi.org/10.34218/IJM.12.5.2021.014)
- Satriawan, Akbar. Seminar Nasional Pascasarjana (2020). *Implementasi Standar Pendidik Dan Tenaga Pendidikan Paud Di Kota Semarang*. In Prosiding Seminar Nasional Pascasarjana (PROSNAMPAS), vol. 3, no. 1, pp. 877-883.
- Sidjabat, B. Samuel. (2021). *Strategi Pendidikan Kristen*. PBMR ANDI.
- Tofan, M. (2021). *Menyusun Program Pelatihan Bagi Karyawan*: OPTIMAL Jurnal Ekonomi dan Manajemen 1, no. 4, p.25-35. DOI: <https://doi.org/10.55606/optimal.v1i4.1361>
- Ullah, Maqsood, Muhammad Yasir, Muhammad Hamayun, Abrar Ullah, and Sajjad Nawaz Khan. (2021). *Servant Leadership and Ethical Climate as Antecedents of Turnover Intentions in the Restaurant Industry of Pakistan*: Academy of Entrepreneurship Journal 27, no. 2, p.1-16.

- Usman, Husaini. (2021). *Administrasi, Manajemen, dan Kepemimpinan Pendidikan: Teori Dan Praktik*. Bumi Aksara.
- UU Sistem Pendidikan Nasional No 20 Tahun 2003.
https://jdih.kemdikbud.go.id/sjdih/siperpu/dokumen/salinan/UU_tahun2003_no_mor020.pdf
- Wesevich, John W. (2022). *Servant Leadership Impact on Organizational Performance*. Liberty University. <https://digitalcommons.liberty.edu/doctoral/3607>
- Widati, Melati Ayu, and Muafi Muafi. (2020). *Analisis Pengaruh Makna Kerja dan Resiliensi Terhadap Intention to Leave yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja*: JBTI: Jurnal Bisnis: Teori Dan Implementasi 11, no. 2, p.149-166. DOI: <https://doi.org/10.18196/jbti.v11i2.9593>
- Wiyani, Dr. Novan Ardy, M.Pd.I. (2020). *Manajemen Pembiayaan PAUD: 1* Yogyakarta: Gava Media.
- Wouters, Mark. Selto, Frank H. Hilton, Ronald W. Maher, Michael W. (2021). *Cost Management: Strategies for Business Decisions: International Edition*, Berkshire (UK), p.532.
- Yudianto, Ujang Cepi Barlian, Prisna Defauzi, Jajang Rusmana Ahadiat, Lufi Ardiana, Nany Kusmiyati, Narti Nurlaela, Nuron Ramdhani et al. (2023). *Manajemen Pembiayaan Pendidikan: Overview Implementasi Pembiayaan Pendidikan Di Satuan-Satuan Pendidikan*. Pusat Pengembangan Pendidikan dan Penelitian Indonesia
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*: 8th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Zain, Anwar. (2022). *Manajemen Pendidikan: Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Akreditasi*. Penerbit Insania.