



STUDI LITERATUR SISTEMATIS: PERUBAHAN POLA PIKIR (*MINDSET*) DAN BUDAYA KERJA (*WORK CULTURE*) UNTUK MENGEMBANGKAN PELAYANAN PRIMA (*SERVICE EXCELLENT*) PADA BIDANG PENDIDIKAN

Shaleh¹ (shaleh@uin-suka.ac.id), Noptario² (noptario@iaincurup.ac.id)

¹UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta, Indonesia

²IAIN Curup, Rejang Lebong, Bengkulu, Indonesia

Correspondent Email: shaleh@uin-suka.ac.id

ABSTRACT. *This study aims to develop strategies for managing changes in mindset and work culture, which are two key elements for organizations in building an adaptive organizational climate. The researcher employed a literature review method using a systematic literature review technique to identify strategies for managing changes in mindset and work culture in educational institutions based on best practices. Data was collected from relevant books and previous research findings published in books, reputable international journals, and accredited national journals between 2014 and 2024. Data analysis was conducted using qualitative content analysis to synthesize and evaluate best practices regarding strategies for the two key organizational elements in question. The results of this study indicate that an effective strategy for managing shifts in mindset is through mindset transformation using the Six Thinking Hats approach. Meanwhile, reinforcing changes in work culture can be achieved in several ways, including: ongoing training to improve the skills and performance of each employee, developing a "champion" work culture, enhancing ethics and integrity, implementing fair rewards and punishments, and fostering leadership and technology-driven service transformation. Strategies for managing changes in mindset and work culture help educational institutions improve their performance in delivering excellent service.*

Keywords: *Systematic Literature Review, Management, Mindset Change, Work Culture, Educational Services.*

ABSTRAK. Penelitian ini bertujuan untuk menyusun strategi manajemen perubahan pola pikir dan budaya kerja yang merupakan dua elemen kunci bagi organisasi untuk membangun iklim organisasi yang adaptif. Peneliti memberdayakan metode penelitian kepustakaan dengan teknik *systematic literature review* untuk mengidentifikasi strategi-strategi pengelolaan perubahan pola pikir dan budaya kerja pada lembaga pendidikan berdasarkan *best practice*. Pengumpulan data dilakukan dari buku-buku yang relevan dan hasil penelitian terdahulu yang telah dipublikasikan dalam bentuk buku, jurnal Internasional bereputasi, dan jurnal Nasional terakreditasi selama kurun waktu 2014 sampai dengan 2024. Adapun analisis data menggunakan analisis konten kualitatif untuk melakukan sintesis dan evaluasi terhadap praktik yang baik tentang strategi-strategi dua elemen kunci organisasi yang dimaksud. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi yang efektif untuk mengelola perubahan pola pikir adalah melalui transformasi pola pikir dengan pendekatan *six thinking hats*. Sedangkan untuk penguatan perubahan budaya kerja dapat dilakukan dengan beberapa cara, yaitu: pelatihan berkelanjutan untuk meningkatkan skill dan performa setiap pegawai, mengembangkan budaya kerja *champion*, meningkatkan etika dan integritas, menerapkan *reward* and *punishment* secara adil, serta mengembangkan kepemimpinan dan transformasi pelayanan berbasis teknologi. Strategi manajemen perubahan pola pikir dan budaya kerja membantu lembaga pendidikan untuk mengembangkan kinerja dalam mewujudkan pelayanan prima.

Kata Kunci: *Systematic Literature Review, Manajemen, Perubahan Pola Pikir (Mindset), Budaya Kerja (Culture set), Pelayanan Pendidikan*

Article History

Received : 25-08-2026

Accepted : 10-09-2026

Revision : 31-08-2026

Published : 10-09-2026

How to cite: Shaleh & Noptario. (2026). *Studi literatur sistematis: Perubahan pola pikir (mindset) dan budaya kerja (work culture) untuk mengembangkan pelayanan prima (service excellent) pada bidang pendidikan*. Journal in Teaching and Education Area, 3 (2), 390-417. Doi: <https://doi.org/10.69673/4d4c1b68>



PENDAHULUAN

Peningkatan kualitas pendidikan selalu menjadi perbincangan hangat, karena pendidikan yang berkualitas dapat menghasilkan sumber daya manusia yang cerdas dan produktif dalam upaya untuk memajukan sebuah negara (Obolawicz, Baryłka, Szota, & Borkowski, 2023). Pendidikan yang berkualitas memiliki beberapa indikator, salah satunya adalah kualitas pelayanan (Suoheimo & Määttä, 2024). Pelayanan yang baik akan menciptakan siklus regulasi yang sesuai dan terarah, sehingga akan berimplikasi pada kualitas organisasi pendidikan. Dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan pada organisasi pendidikan, diperlukannya pola pikir (*mindset*) yang berorientasi pada kepentingan pengguna layanan dengan penuh tanggungjawab, dan selaras dengan visi dan misi organisasi, sehingga pelayanan pendidikan dapat diberikan secara optimal (T. Henderson, 2023). *Mindset* yang memihak pada kepentingan pelanggan, akan mendorong budaya kerja (*work culture*) yang mengutamakan budaya kerja pelayanan pendidikan yang lebih baik.

Kualitas layanan pendidikan harus selalu dikaji dan dievaluasi, sehingga bisa meningkat sesuai dengan tuntutan perubahan zaman. Perubahan *mindset* dan *work culture* memegang perananan penting dalam upaya merevitalisasi pola layanan pendidikan (Alshaar, Khaddam, Irtaimah, & Alzghoul, 2023). Hal ini dikarenakan *mindset* dan *culture set* berkaitan erat dengan kinerja sumber daya manusia dalam memberikan pelayanan pendidikan yang optimal. *Mindset* dan *work culture* yang berkualitas dalam dunia layanan pendidikan akan berimplikasi pada layanan pendidikan yang cermat, cepat, tepat, dan tanggap agar dapat memuaskan para pengguna jasa layanan pendidikan (Canning dkk., 2020).

Upaya peningkatan kualitas layanan pendidikan melalui pengembangan *mindset* dan *work culture* memerlukan strategi pengelolaan yang jelas dan tepat oleh manajemen organisasi pendidikan (Tee, Cham, Low, & Lau, 2021). Pengelolaan perubahan *mindset* dan *work culture* diharapkan dapat membangun tatakelola birokrasi yang bersih dan berorientasi pada pelayanan yang baik kepada pengguna jasa pendidikan (Vigentini, Swibel, & Hasler, 2022). Pengelolaan *mindset* dan *work culture* yang baik diharapkan akan berdampak pada kinerja sumber daya manusia dalam memberikan layanan pendidikan yang kreatif, inovatif, optimis, dan bertanggung jawab untuk membantu mewujudkan kepentingan pengguna jasa pendidikan (Troy Henderson, 2023).



Work culture yang kondusif dalam organisasi pendidikan akan menjadikan lingkungan kerja yang sehat, dan nyaman, sehingga para penyedia layanan pendidikan dan pengguna layanan pendidikan akan memberikan suasana positif dan edukatif (Krylova, Antropova, & Levashov, 2019). Hal sebaliknya juga mungkin terjadi, apabila *work culture* dalam sebuah organisasi pendidikan kurang kondusif dan terkesan negatif, maka dapat mengakibatkan lingkungan yang kurang nyaman, sehingga akan membentuk sebuah pola kerja yang buruk dan menurunnya kualitas pendidikan (Kiswanto, 2023) .

Mind set dan *work culture* sangat berkaitan erat, cara pandang dan pola pikir yang baik cenderung akan mendorong terciptanya budaya kerja yang baik, sehingga keterkaitan kedua hal tersebut bisa berimplikasi pada kinerja pelayanan yang positif. Seperti yang dijelaskan oleh (Carter dkk., 2024) budaya kerja sangat membentuk desain lingkungan kerja. Hal ini dikarenakan konfigurasi budaya kerja sangat berhubungan erat dengan karakteristik lingkungan kerja, sehingga hubungan antara kedua variable tersebut harus di upayakan bersama, sehingga dapat mendorong terciptanya pelayanan pendidikan yang terbaik.

Merujuk pada open *knowledge maps*, penelitian yang mengkaji tentang pola pikir dan budaya kerja banyak dilakukan dengan subyek penelitian yang terdiri dari para pekerja perusahaan dan tenaga medis. Sebagian kecil di antaranya juga membahas pola pikir dan budaya kerja tenaga pendidikan. Penelitian ini fokus mengkaji tentang pola pikir dan budaya kerja di lingkungan pelayanan pendidikan dengan mengumpulkan dan mengkaji temuan-temuan penelitian terdahulu secara sistematis (*systematic literature review*). Tujuan penelitian ini adalah untuk mengungkap strategi manajemen perubahan pola pikir dan budaya kerja yang pernah ditemukan oleh peneliti terdahulu, dan dapat diterapkan untuk meningkatkan pelayanan pendidikan saat ini, sehingga kualitas pelayanan pendidikan dapat meningkat. Penelitian ini juga diharapkan akan menambah referensi bagi setiap organisasi pendidikan untuk meningkatkan kualitas layanan pendidikan melalui pengembangan pola pikir dan budaya kerja yang kondusif.

Kajian revidi literatur sistematis tentang Strategi Manajemen Perubahan Pola Pikir (*Mindset*) dan Budaya Kerja (*work culture*) dalam pelayanan Pendidikan ini merumuskan beberapa pertanyaan penelitian, yaitu: Bagaimana tren penelitian dengan topik perubahan pola pikir, budaya kerja, dan pelayanan pendidikan pada referensi berbentuk jurnal internasional bereputasi, dan jurnal nasional terakreditasi dalam rentang waktu 2014-2024?, Bagaimana



strategi transformasi pola pikir untuk mendorong pelayanan prima di sektor Pendidikan Tinggi? dan Bagaimana strategi manajemen perubahan budaya kerja berdasarkan praktik yang baik untuk mendorong pelayanan prima di sektor Pendidikan Tinggi?. Pertanyaan penelitian ini dirumuskan untuk menjelaskan tentang bagaimana isu utama penelitian ini dikaji oleh para peneliti terdahulu, mulai dari tren penelitian tentang isu utama, dampak, dan strategi untuk mengelolanya agar dapat meningkatkan pelayanan pendidikan saat ini.

Manajemen adalah proses pemberdayaan segala bentuk aset dan sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen juga merupakan proses dimuali dari aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, hingga pengendalian dan evaluasi semua potensi yang dimiliki organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien (Epperson dkk., 2024).

Manajemen perubahan dimaknai suatu proses yang berkesinambungan dalam memberdayakan ilmu pengetahuan, dan sumber daya yang dimiliki untuk memberikan dampak positif kepada individu dan/atau organisasi atas proses perubahan tersebut (Ho, 2022). Manajemen perubahan juga difahami sebagai usaha yang dilakukan oleh manajemen untuk mengelola area perubahan secara efektif dan menyeluruh dalam Upaya mencapai tujuan organisasi. Manajemen perubahan merupakan proses untuk mengorganisir tatakelola sumberdaya yang dimiliki oleh organisasi agar berkinerja lebih baik untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan (Depoo dkk., 2022).

Tujuan dari Manajemen Perubahan adalah untuk mengelaborasi sistem dan mekanisme kerja organisasi dengan pola pikir (*mindset*) dan budaya kerja (*work culture*) individu atau personal pegawai agar lebih mudah beradaptasi dengan perubahan, kreatif, inovatif, responsif, profesional, dan berintegritas. Hal ini diperlukan merespon perkembangan zaman dan tuntutan pemangku kepentingan semakin meningkat (Pires, 2023). Perubahan sendiri menggambarkan proses peralihan dari kondisi saat ini menjadi kondisi yang lebih baik (Bairizki dkk., 2021). Proses peralihan tersebut dapat meliputi struktur, proses, sumberdaya manusia, pola pikir dan budaya kerja.

Pola Pikir (*mindset*) merupakan cara pandang individu dalam menerima, memproses, menganalisa, merespon, menyimpulkan dan menafsirkan informasi atau hal lain yang diterima melalui panca indra (Jaaffar dkk., 2024). Pola pikir setiap individu menentukan kinerja pelayanan pada Perguruan Tinggi, sehingga harus selalu dikembangkan agar



mendukung kinerja lembaga (Weisberg & Dawson, 2024). Pada dasarnya pola pikir setiap individu terbentuk karena lingkungan dan pengalaman, oleh sebab itu upaya pengembangan pola pikir dapat dilakukan melalui lingkungan yang positif dan pengalaman yang berharga (Mayo, 2024). Pola pikir akan para petugas pemberi pelayanan untuk memberikan pelayanan prima akan terbentuk melalui sistem dan lingkungan kerja yang kondusif dan memihak pada kepentingan pelanggan. Pelanggan dalam hal ini merupakan siswa/mahasiswa dan masyarakat yang akan memberikan umpan balik berupa penilaian atas kualitas layanan yang mereka terima melalui sejumlah survei kepuasan pelanggan.

Budaya kerja dapat dimaknai sebagai nilai, norma, etika yang diyakini, dipercaya untuk memandu organisasi dalam menjalankan mekanisme dan prosedur kerja (Karmacharya, Janssen, & Brekke, 2023). Budaya kerja merupakan sistem kerja yang menjadi kebiasaan dan melekat pada setiap individu dalam sebuah organisasi. Budaya kerja sangat penting dalam organisasi pendidikan, karena budaya kerja merupakan buah dari pola pikir setiap individu yang kemudian kolaborasikan untuk membangun tradisi dan kebiasaan-kebiasaan positif untuk dapat memberikan pelayanan yang terbaik kepada setiap pengguna layanan (Müller, Reiners, Becker, & Hertel, 2023).

Upaya mengembangkan lembaga pendidikan yang kredibel dalam memberikan pelayanan yang terbaik memerlukan penguatan aspek-aspek budaya kerja yang kondusif, meliputi: sikap santun (*Attitude*), perhatian (*attention*), tindakan melayani dengan baik (*cction*), kompetensi pemberi pelayanan mumpuni (*ability*), penampilan yang menarik dan sopan (*appearance*), bertanggungjawab (*accountability*), dan simpatik (*sympathy*). Penguatan kelima aspek budaya kerja tersebut harus dilakukan oleh organisasi pendidikan secara berkelanjutan (*continuous improvement*). Apalagi, di era distrupsi seperti sekarang ini, kebaruan dan pembaruan begitu dinamis dan cepat, sehingga diperlukanya budaya kerja yang selalu adaptif terhadap perubahan zaman (Sankar & Malhotra, 2023).

Berdasarkan hasil pencarian, peneliti-peneliti terdahulu telah banyak mengungkapkan tentang keterkaitan manajemen perubahan, pola pikir serta layanan akademik yang berpengaruh pada kinerja pegawai pada instansi perguruan tinggi. Beberapa hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa manajemen perubahan memerlukan tahapan yang harus dilalui oleh organisasi. Penelitian yang lain menunjukkan bahwa pola pikir dan budaya kerja dapat



meningkatkan kedisiplinan kerja yang bermanfaat Upaya peningkatan pelayanan pendidikan.

Penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Fauzia Ramadhan yang meneliti secara *systematic literature review* tentang Metode, Manfaat dan Tantangan Learning Analytics di Pendidikan Tinggi, penelitian ini menyoroti isu digitalisasi dalam peningkatan layanan di perguruan tinggi (Ramadhan, Makleat, Cholis, & Saepudin, 2023). Selain itu penelitian yang relevan telah dilakukan oleh Zinedin Nur Vaizah. Peneliti mengungkap tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dosen perguruan tinggi swasta dengan menggunakan metode *systematic literatur review* (Vaizah, 2021). Penelitian ini telah mengungkapkan bahwa budaya organisasi memiliki hubungan erat dengan kinerja dosen.

Penelusuran yang dilakukan oleh peneliti menunjukkan bahwa manajemen perubahan pola pikir (*mindset*) dan budaya kerja (*work culture*) menjadi bagian dari *research gap* yang menarik untuk dikaji. Dalam konteks inilah, peneliti memandang penting untuk mengkaji isu ini dan mengkaitkannya dengan pelayanan prima pada Perguruan Tinggi. Hal ini penting untuk membangun kontribusi konstruktif dalam praktik tata kelola serta kualitas pelayanan Pendidikan Tinggi yang lebih baik.

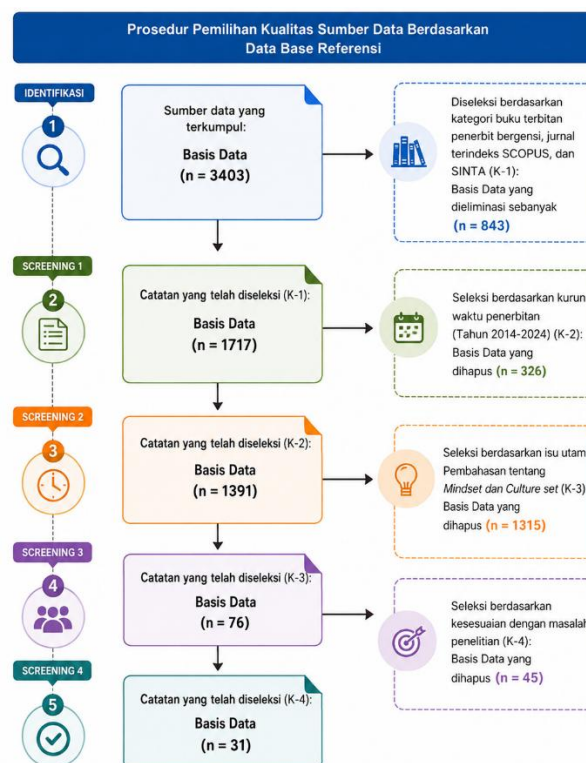
METODE

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif kepustakaan dengan tinjauan komprehensif terhadap berbagai referensi, antara lain: buku dan hasil-hasil penelitian ilmiah terkini untuk mengidentifikasi strategi-strategi yang efektif tentang pengelolaan perubahan pola pikir dan budaya kerja. Data yang terkumpul, dipilih berdasarkan tingkat relevansinya dengan masalah penelitian (*reseach question*) dengan bantuan formulir ekstraksi. Data yang telah terpilih kemudian dianalisis, disintesis, dan dievaluasi untuk dapat mengidentifikasi secara akurat tentang strategi-strategi pengelolaan perubahan pola pikir dan budaya kerja yang efektif untuk membangun pelayanan pendidikan.

Peneliti menggunakan pedoman *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analysis* (PRISMA) untuk melakukan pengumpulan data dan analisis. Formulir yang digunakan untuk mengekstraksi data dirancang berdasarkan aspek-aspek antara lain: judul, penulis, nama jurnal, tahun terbit, dan negara asal penulis. Data yang terkumpul kemudian diseleksi berdasarkan relevansinya dengan masalah yang diteliti. Tahap selanjutnya, data

yang telah terseleksi dianalisis menggunakan analisis konten kualitatif untuk melakukan sintesis dan evaluasi tentang strategi-strategi yang efektif tentang pengelolaan perubahan pola pikir dan budaya kerja. Sumber data penelitian ini dibatasi untuk literatur dalam bentuk buku, jurnal internasional bereputasi, dan jurnal nasional terakreditasi tahun 2016-2025.

Peneliti melakukan penelusuran sumber data terkait secara komprehensif dalam bentuk buku, jurnal internasional bereputasi, dan jurnal nasional terakreditasi untuk mengidentifikasi referensi yang relevan dan terbit antara tahun 2016 dan 2025. Alasan peneliti hanya menggunakan penelitian yang bersumber tersebut adalah sebagai upaya penyaringan sumber-sumber dan bahan kajian yang kredibel, berkualitas, dan mutahir. Kriteria pencarian yang digunakan yaitu: Manajemen perubahan pola pikir, manajemen perubahan budaya kerja, pelayanan pendidikan. Adapun yang menjadi kriteria seleksi adalah: kategori jurnal/penerbit, Bahasa Inggris dan Bahasa Indonesia, serta pembahasan tentang strategi-strategi yang efektif tentang pengelolaan perubahan pola pikir dan budaya kerja. Berikut bagan pemilihan sumber data berdasarkan bagan alur PRISMA untuk melihat kualitas dan relevansinya dengan tujuan penelitian ini.



Gambar 1. Diagram Prisma



Prosedur pencarian sistematis yang dilakukan peneliti sebagaimana tergambar di atas, menunjukkan bahwa proses seleksi hasil-hasil penelitian yang relevan dengan tema penelitian ini mengidentifikasi data awal sebanyak 3403 referensi yang terdiri dari buku, artikel jurnal internasional bereputasi, dan artikel jurnal nasional terakreditasi dengan pencarian menggunakan aplikasi *Publish or Perish* versi 8. Kemudian, setelah proses seleksi berdasarkan kriteria yang dikembangkan, data tersebut diseleksi dan menghasilkan data final sebanyak 1 buku, 20 artikel jurnal internasional bereputasi, dan 10 artikel jurnal nasional terakreditasi dengan hasil penelitian yang relevan.

Tabel 1. Hasil Pencarian Sumber Data dari Buku, Jurnal Internasional Bereputasi, dan Jurnal Nasional Terakreditasi

No	Judul Penelian	Peneliti/ Penulis	Penerbit/Ju rnal	Tahun	Negara Penulis
1	Perubahan Pola Pikir Dan Budaya Kerja ASN Dalam Era Digitalisasi Reformasi Birokrasi Di Indonesia	Sri Yulianty Mozin, dkk.	Jurnal Kolaboratif Sains	2025	Indonesia
2	Transformasi budaya organisasi membangun kesuksesan melalui perubahan budaya: buku referensi.	Syahril Ramadha ., dkk.	Media Penerbit Indonesia	2024	Indonesia
3	<i>Service design from the perspective of “six thinking hats”: A comparison of storytelling strategies of experts and novices.</i>	Chen, D., dkk.	<i>Journal of Thinking Skills and Creativity</i>	2023	China
4	<i>High-Performance Work Systems and Intrapreneurial Behavior: The Mediating Role of Knowledge Centered Culture</i>	Qasem Alshaar	<i>Journal of management Informatics and human resourch</i>	2023	Yordania
5	<i>Do Leadership Style and Work Culture Influence School Achievement?</i>	Imam Hanafi dkk	<i>Journal of Higher Education Theory and Practice</i>	2023	Indonesia
6	<i>Disentangling the Normative Justification of Basic Income From the Structure of the Capitalist Wage Relation and the Culture of the Work Ethic</i>	Troy Henders on	<i>Journal of Sociology</i>	2023	Australia



No	Judul Penelitian	Peneliti/ Penulis	Penerbit/Jurnal	Tahun	Negara Penulis
7	<i>Management Accountants with a Growth Mindset and Changes in the Design of Costing systems: the Role of Organisational Culture</i>	Odysseas plavlatos	<i>Journal Accounting and Finance</i>	2023	Yunani
8	Kualitas Kinerja Pelayanan Pendidikan dan Pengaruhnya terhadap Kepuasan Mahasiswa (Studi pada STAI Rakha Amuntai Kalimantan Selatan)	Ilham, dkk	Jurnal attractive sinta 5	2023	Indonesia
9	<i>Shifting the Mindset Culture to Address Global Educational Disparities</i>	Cameron A. Hecht and other	<i>Npj Science of Learning</i>	2023	USA
10	<i>PHEISQUAL: A Scale to Measure Service Quality of Professional Higher Educational Institute From Faculty Perspective</i>	Juhi Kamakot y dkk	Journal Sage	2023	India
11	<i>Risk of School Exclusion among Adolescents Receiving Social Care or Special Educational Needs Services: a Whole-Population Administrative Data Cohort Study</i>	Matthew a. Jay dkk	<i>International Journal Child Abuse & Neglect</i>	2023	United Kingdom
12	<i>Social Support, Active Ageing Perception and Practices among Educational Staff in the Primary Educational Service, Nakhon-Si-Thammarat Province, Southern Thailand</i>	Kawintid a Jeenmua ng dkk	<i>Social Sciences</i>	2023	Thailand
13	<i>Learning of Educational Decentralization: Capability and Adaptation of Educational Service Management</i>	Kiswant o dkk	<i>Journal of Higher Education Theory and Practice</i>	2023	Indonesia
14	<i>Lift Every Voice: Engaging Black Adolescents in Social Justice Service-Learning to Promote Mental Health and Educational Equity</i>	Sonya M athies Di nizulu dkk	<i>Prevention Science</i>	2023	USA
15	<i>Towards Automated Evaluation of the Quality of Educational Services in HEIs</i>	Silvia Gaftandz	<i>International Journal of Advanced</i>	2023	Bulgaria



No	Judul Penelitian	Peneliti/ Penulis	Penerbit/Jurnal	Tahun	Negara Penulis
		hieva dkk	<i>Computer Science and Applications</i>		
16	<i>Effective Service Provision and Partnerships in Service Providers for Children and Young People with special Educational Needs and Disabilities: a Mixed Methods Systematic Review Protocol</i>	Natalie T yldesley- Marshall dkk	<i>Frontiers in Education Journal</i>	2023	United Kingdom
17	<i>Implementation of the Merdeka Belajar Program in Improving Teacher Performance and the Quality of Educational Services</i>	Sulastri Taridala dkk	<i>International Journal of Membrane Science and Technology</i>	2023	Indonesia
18	<i>Physical Activity is for Everyone: a Call to Action for Education and Knowledge Mobilisation to Optimise the Continuum of Services for People with Mobility Disabilities in Québec, Canada</i>	Joanie Bédard	Bmj Journal	2023	Canada
19	Manajemen Resiko dalam Perubahan Budaya Kerja Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Swasta di Lombok	S. Ali Jadid Al Idrus	Jurnal Islamika sinta 5	2023	Indonesia
20	Involvement of Stakeholders in the Transformation of Educational Services via Taking Advantage of Extra-Curriculum Educational Activities in the Settings of Education Reform	Valentyna I. Bobrytska dkk	International Journal of Educational Methodology	2022	Ukraine
21	Perubahan Pola Pikir Peserta Didik terhadap Pembelajaran Virtual Selama Masa Pandemi di SMA BPI 1 Bandung	Kalonica Villapan a Nurhendi , Dkk	Jurnal sekolah (JS) Sinta 5	2022	Indonesia
22	Usulan Perbaikan Pelayanan Pendidikan Menggunakan	Hilmana Radhia	Jurnal JISI Sinta 3	2022	Indonesia



No	Judul Penelitian	Peneliti/ Penulis	Penerbit/Jurnal	Tahun	Negara Penulis
23	Metode Qfd dengan Pendekatan Variabel Servqual Supervisi Manajerial dalam Meningkatkan Pelayanan Administrasi Pendidikan di SMA Negeri 1 Jonggat	Putera, dkk Mohama d Tohar	Jurnal Paedagogi sinta 3	2022	Indonesia
24	Pendidikan Inklusi Sebagai Solusi dalam Pelayanan Pendidikan untuk Anak Berkebutuhan Khusus	Wilma Rahmah Hidayati, dkk	Jurnal Aulad SINTA 3	2021	Indonesia
25	Membangun Budaya Kerja pada Instansi Pemerintah	Widodo, I. H. D. S.	Cipta Media Nusantara (CMN).	2020	Indonesia
26	Perubahan Pola Pikir Masyarakat Nelayan Terhadap Pendidikan (Studi Di Desa Panimbawang Kecamatan Bungku Selatan Kabupaten Morowali)	Parma, H. Jamaludin Hos, Sarpin	Jurnal Neo societal sinta 4	2018	Indonesia
27	Implementasi Pengelolaan Sarana dan Komunikasi Organisasi Serta Kontribusinya terhadap Mutu Pelayanan Pendidikan	Yulianti, dkk	Edum Jurnal SINTA 4	2018	Indonesia
28	<i>The Effect of Islamic Work Ethics, Organizational Culture, and Total Quality Management Toward Changes in Organizational Attitudes with Organizational Commitment as an Intervening Variable</i>	Anwar Adnalin, dkk	<i>International Journal of Civil Engineering and Technology</i>	2018	Indonesia
29	Manajemen Bebas Kinerja Dalam Peningkatan Pelayanan Pendidikan Yang Bermutu	Ramli Yusuf	Jurnal Foramadiah i sinta 5	2018	Indonesia
30	<i>Six Thinking Hats: The Multi-Million Bestselling Guide to Running Better Meetings and Making Faster Decisions.</i>	Edward De Bono	Penguin Book UK	2016	Malta



No	Judul Penelitian	Peneliti/ Penulis	Penerbit/Ju rnal	Tahun	Negara Penulis
31	Perubahan Pola Pikir Kaum Marginal terhadap Pendidikan dalam Novel Orang Miskin Dilarang Sekolah Karya Wiwid Prasetyo	I Wayan Nitayadnya	Jurnal aksara sinta 2	2016	Indonesia

PEMBAHASAN

Trend pembahasan isu perubahan pola pikir, perubahan budaya kerja dan pelayanan Pendidikan

Dari hasil pencarian di beberapa sumber yang meliputi buku, jurnal internasional bereputasi, dan jurnal nasional terakreditasi dengan kata kunci pencarian perubahan pola pikir, budaya kerja, dan pelayanan pendidikan, maka dapat diperoleh hasil bahwa *trend* pembahasan yang paling banyak dilakukan adalah terkait dengan isu pelayanan pendidikan. Pada pencarian dengan kata kunci “perubahan pola pikir” peneliti menemukan 72 artikel jurnal internasional bereputasi, 65 artikel jurnal nasional terakreditasi, dan 3 buah buku, namun setelah ditelaah, artikel yang relevan dengan penelitian ini hanya ada 9 dokumen,. Begitu juga pada pencarian menggunakan kata kunci “perubahan budaya kerja”, hasil penelitian yang muncul sebanyak 31 jurnal internasional bereputasi dan 82 artikel jurnal nasional terakreditasi, dan artikel yang berkaitan dengan penelitian ini berjumlah 5 dokumen. Hal berbeda ditemui pada saat pencarian menggunakan kata kunci “pelayanan pendidikan”, peneliti menemukan dokumen yang sangat banyak, yaitu berjumlah 2153 artikel internasional bereputasi dan 999 artikel jurnal nasional terakreditasi, akan tetapi artikel yang berkaitan dengan topik penelitian ini berjumlah 16 artikel. Untuk lebih jelasnya hasil pencarian akan digambarkan dalam bentuk tabel sebagai berikut:

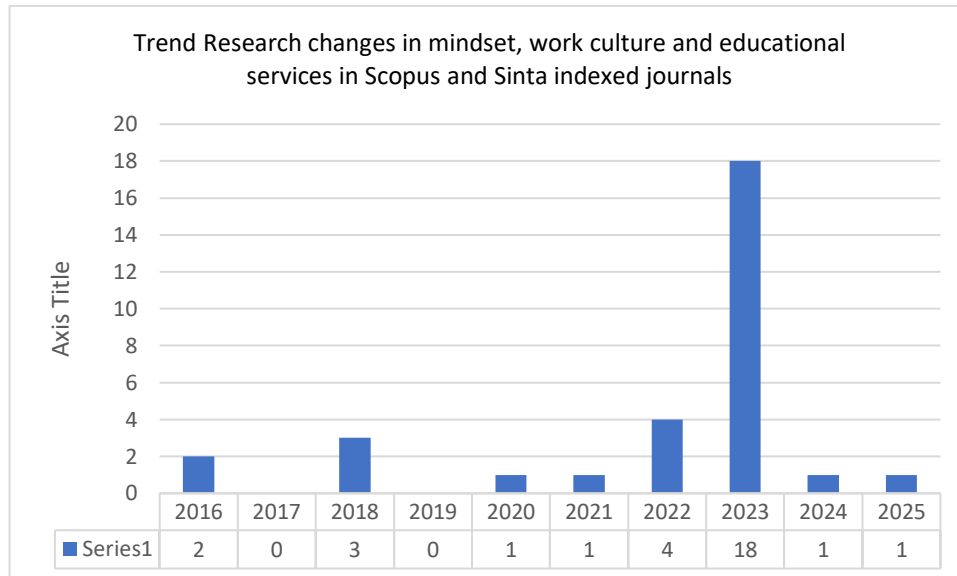


Tabel.2 Pencarian Referensi berupa buku, jurnal internasional bereputasi, dan jurnal nasional terakreditasi

Pencarian	Buku		Jurnal Int. Bereputasi		Jurnal Nasional Terakreditasi	
	Jumlah buku yang muncul	Jumlah buku yang berkaitan	Jumlah artikel yang muncul	Jumlah artikel yang berkaitan	Jumlah artikel yang muncul	Jumlah artikel yang berkaitan
Perubahan pola pikir	1	1	72	4	65	3
Perubahan budaya kerja	2	2	31	4	82	1
Pelayanan Pendidikan	0	0	2153	10	999	6

Berdasarkan hasil pencarian tersebut, maka dapat dikemukakan bahwa penelitian yang mengangkat isu tentang perubahan “pola pikir” dan “budaya kerja” masih sangat sedikit, sehingga kedepan membuka peluang dan ruang penelitian yang sangat luas bagi peneliti selanjutnya. Sementara itu, penelitian tentang “pelayanan pendidikan” merupakan isu yang paling banyak dipilih oleh para peneliti, hal ini menarik untuk melakukan kajian lebih lanjut menggunakan pendekatan studi literatur ataupun meta analisis.

Penelitian yang meneliti mengenai pola pikir, budaya kerja dan pelayanan Pendidikan menunjukkan *trend* peningkatan pada tahun 2023. Adapun grafik pertumbuhan trend penelitian pola pikir, budaya kerja dan pelayanan Pendidikan digambarkan dalam grafik berikut ini:



Grafik.1 Tren penelitian Perubahan pola pikir, budaya kerja dan pelayanan Pendidikan dari 2013-2023

Penelitian yang mengangkat isu tentang perubahan pola pikir, budaya kerja, dan pelayanan Pendidikan menunjukkan peningkatan yang signifikan di tahun 2023. Berdasarkan hasil pencarian menunjukkan bahwa penelitian mengenai perubahan pola pikir, budaya kerja, dan pelayanan Pendidikan banyak diminati peneliti akhir-akhir ini. Kebutuhan peningkatan kualitas layanan (*service excellent*) dalam bidang pendidikan cukup mendesak, sehingga perlu diupayakan dengan berbagai strategi. Salah satunya adalah melalui pengelolaan perubahan pola pikir dan budaya kerja. Berdasarkan hasil pencarian tersebut, juga dapat diungkapkan bahwa penelitian tentang upaya peningkatan kualitas layanan (*service excellent*) di bidang pendidikan sangat dibutuhkan dan memiliki ruang dan peluang yang sangat luas.

Selain itu berdasarkan hasil pencarian, penelitian mengenai perubahan pola pikir, budaya kerja, dan pelayanan pendidikan hampir merata dilakukan oleh peneliti dari berbagai negara. Adapun sebaran penelitian yang memilih topik perubahan pola pikir, budaya kerja dan pelayanan pendidikan digambarkan dalam tabel berikut ini:



Tabel. 3 sebaran penelitian tentang perbuahan pola pikir, budaya kerja, dan pelayanan Pendidikan di dunia pada buku, jurnal internasional bereputasi, dan jurnal nasional terakreditasi

No	Negara	Jumlah
1	Indonesia	17
2	USA	2
3	United Kingdom	2
4	Yordania	1
5	Australia	1
6	Yunani	1
7	Morocco	1
8	India	1
9	Thailand	1
10	Ukraine	1
11	Bulgaria	1
12	Canada	1
13	China	1

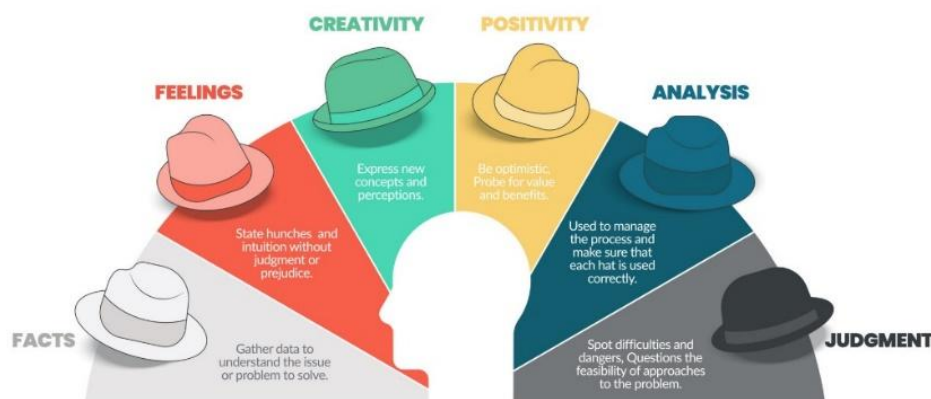
Berdasarkan pencarian data di atas, pembahasan tentang perubahan pola pikir, budaya kerja, dan pelayanan pendidikan tersebar luas di seluruh dunia, dari hasil penelusuran terdapat 3 buku, 18 artikel jurnal internasional bereputasi dan ada 10 artikel nasional terakreditasi. Akan tetapi dari ratusan negara di dunia hanya ada 13 negara yang pernah meneliti mengenai perubahan pola pikir, budaya kerja, dan pelayanan pendidikan. Oleh sebab itu, penelitian yang terkait dengan tiga isu tersebut di atas perlu menjadi perhatian bagi peneliti di seluruh dunia agar dapat memperkaya khasanah keilmuan tentang pengelolaan perubahan pola pikir dan budaya kerja bagi pengembangan pelayanan prima (*service excellent*) di bidang pendidikan.

Strategi Pengembangan Pola Pikir (Mindset) Pelayanan Prima

Manajemen sumber daya manusia memiliki posisi sangat sangat strategis dalam pengelolaan organisasi, termasuk bidang pendidikan (Bobrytska, Krasylnykova, Ladohubets, Vorona, & Lysokon, 2023). Menurunnya kualitas sumber daya manusia dalam sebuah lembaga

pendidikan dapat berdampak pada menurunnya kualitas lembaga tersebut. Oleh karena itu, diperlukan strategi jitu dalam upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia yang berkelanjutan, sehingga berdampak pada kualitas pelayanan (Gaftandzhieva, Doneva, Zhekova, & Pashev, 2023). Lembaga-lembaga Pendidikan memiliki fungsi untuk menyediakan pelayanan prima (*service excellent*) bagi para pemangku kepentingannya, fungsi ini akan dapat terlaksana dengan baik, jika sumber daya manusia pendidikan memiliki kualitas pola pikir dan budaya kerja pelayanan yang baik. Untuk itulah, maka salah satu strategi yang dapat dilakukan adalah melakukan pengelolaan perubahan pola pikir dan budaya kerja dalam pelayanan pendidikan. Berdasarkan hasil penelusuran peneliti, strategi-strategi yang dapat digunakan dalam pengelolaan perubahan pola pikir dan budaya kerja dalam pelayanan pendidikan adalah sebagai berikut:

Sebuah perubahan akan dapat digulirkan dengan upaya-upaya perbaikan yang berkelanjutan, demikian juga untuk merubah pola pikir dan budaya kerja pelayanan prima (*service excellent*). Salah satu strategi yang bisa dilakukan dalam upaya transformasi pola pikir untuk membangun budaya kerja pelayanan prima adalah dengan memberdayakan pendekatan *six thinking hats*. Dalam penelitian yang dilakukan oleh (Chen dkk., 2023) menjelaskan bahwa pendekatan *six thinking hats* dilakukan dengan 6 tahapan yang dianalogikan menggunakan topi. Pendekatan *six thinking hats* dikembangkan oleh Edward de Bono (Bono, 2017) dengan tahapan sebagai berikut:



Sumber: Sarah Jones, [edrawmind.wondershare.com](https://www.edrawmind.com)

Gambar 2. Pendekatan Six Thinking Hats



Dalam sebuah kelompok organisasi pasti memiliki perseptif yang berbeda-beda. Dalam upaya penyamaan persepsi diperlukan sebuah pemikiran yang dapat melihat objek yang dihasa dari berbagai macam sudut pandang, sehingga kelompok tersebut dapat mencari jalan keluar atas sebuah permasalahan. Pendekatan *Six thinking hats* diperkenalkan dengan tujuan untuk menyamakan persepsi setiap anggota kelompok, akan tetapi tidak hanya melihat dari satu sudut pandang, melainkan dari 6 sudut pandang. Sudut pandang tersebut dianalogikan menggunakan topi.

Topi pertama yang digunakan dalam sebuah diskusi adalah Topi putih. Topi putih bermakna bahwa pada saat membuka sebuah diskusi yang mengangkat sebuah permasalahan, seluruh anggota kelompok harus memiliki pikiran yang netral dan mampu menggambarkan latar belakang dengan pikiran yang sama, dengan tidak fokus pada pendapat akan tetapi fokus pada fakta dan kebenaran yang ada.

Perspektif yang ke 2 dianalogikan menggunakan topi merah. Topi merah melambangkan semangat, gairah dan perasaan yang bisa dibentuk dari sebuah pengalaman. Jika menggunakan topi merah setiap anggota kelompok diperbolehkan berargumen berdasarkan sudut pandangnya melalui intuisi. Penggunaan topi merah bertujuan untuk melihat sudut pandang dari setiap anggota kelompok.

Dalam sebuah diskusi yang bertujuan menyelesaikan persoalan dibutuhkan sebuah sudut pandang yang sangat mempertembingkan dan mendahulukan kehati-hatian. Dalam pendekatan *Six thinking hats* ini dikenal dengan Topi hitam. Pemikiran ini bertujuan untuk menjaga kelompok dari pemikiran yang illegal dan dapat membahayakan di masa yang akan datang. Pemikiran topi hitam sangat penting ada dalam sebuah kelompok untuk membatasi pemikiran-pemikiran yang diluar batas. Acuan dari perspektif Topi hitam dalam organisasi pendidikan adalah kode etik, aturan-aturan dan undang-undang.

Perspektif yang tak kalah pentingnya adalah persepektif yang optimistis dan selalu berfikir positif. Perspektif ini di analogikan menggunakan topi kuning, Topi kuning merupakan sudut pandang yang selalu percaya akan adanya keberhasilan jika kita berusaha dengan maximal. Sehingga penggunaan perspektif ini sangat penting ada dalam sebuah kelompok organisasi.

Kreatifitas sangat diperlukan dalam upaya pemecahan masalah. Persepektif yang berpandangan mengenai ide baru, kreatifitas dan alternatif solusi digambarkan



menggunakan topi hijau. Topi hijau menggunakan sudut pandang yang mampu melihat hal-hal yang akan terjadi di masa yang akan datang. Perspektif ini juga tak kalah pentingnya dengan perspektif lainnya. Karena pemikiran tentang ide baru dan alternatif pencari solusi sangat penting ada dalam sebuah organisasi.

Pemikiran yang mengontrol proses jalanya diskusi dianalogikan dengan topi biru. Topi biru menggambarkan sosok yang mengontrol semua proses jalanya diskusi dalam sebuah permasalahan. Topi biru biasanya digunakan oleh moderator, ketua ataupun pimpinan rapat. Perspektif topi biru merupakan perspektif yang berada di jalan tengah dengan pijakan kebijaksanaan.

Pendekatan *Six thinking hats* sangat bermanfaat dalam upaya manajemen pola pikirdan budaya kerja pada layanan pendidikan. dengan persamaan persepsi yang digunakan saat menyelesaikan sebuah permasalahan akan berimplikasi pada kebijakan yang dikeluarkan, tentu apabila sebuah permasalahan dianalisa dengan baik menggunakan berbagai macam perspektif akan menghasilkan kebijakan yang dapat bermanfaat dan positif untuk semua kalangan (Bono, 2017).

Strategi Manajemen Perubahan Budaya Kerja pada Perguruan Tinggi

Pesatnya perkembangan teknologi komunikasi turut mempengaruhi perubahan budaya kerja suatu organisasi. Perubahan budaya kerja (*work culture*) pada perguruan tinggi menjadi tantangan nyata yang memerlukan strategi pengelolaan yang tepat. Strategi ini perlu diberdayakan untuk membangun sumberdaya manusia yang berintegritas, adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pada peningkatan mutu akademik yang ditunjang dengan pelayanan prima. Beberapa strategi yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut

Pelatihan

Pelatihan atau biasa disebut *training* merupakan usaha secara sadar yang dilakukan oleh sebuah organisasi yang bertujuan menambah skill dan kemampuan anggotanya (Taridala, ., Sukotjo, & Rahmانيar, 2023). Peningkatan kemampuan sumber daya manusia dalam organisasi pendidikan bisa dilakukan dengan membuat pelatihan secara rutin. Dengan ilmu baru yang bersumber dari luar, akan meningkatkan kualitas layanan pendidikan. Tujuan utama mengadakan pelatihan adalah untuk pengembangan diri anggota, sehingga



kemampuan yang dimiliki tidak berada di satu titik saja, akan tetapi ada peningkatan secara berkala (Bédard, Best, & Sweet, 2023).

Pelatihan rutin dalam upaya peningkatan layanan pendidikan bisa dilakukan dengan terstruktur dan sistematis. Pelatihan yang dilakukan harus berdasarkan kebutuhan dan tujuan, sehingga pelatihan yang dilakukan dapat dirasakan secara langsung manfaatnya (Hanft-Robert dkk., 2023). Kompetensi, kapasitas dan kapabilitas dari anggota sangat menunjang budaya kerja yang produktif, sehingga peningkatan kompetensi, kapasitas dan kapabilitas harus menjadi persoalan serius yang harus diperhatikan. Pelatihan yang bisa dilakukan antara lain adalah pelatihan manajemen birokrasi, manajemen administrasi, peningkatan skill perorangan dan masih banyak yang lainnya (Bobrytska dkk., 2023).

Reward and Punishment

Peningkatan kualitas layanan dalam organisasi pendidikan dapat diupayakan melalui peningkatan performa dari setiap individu (Hecht dkk., 2023). Performa yang baik diharapkan dapat menjadi budaya kerja dalam organisasi pendidikan. salah satu cara untuk meningkatkan performa dari setiap individu dalam organisasi pendidikan adalah dengan melaksanakan sistem *reward and punishment*. Penghargaan dan hukuman diberlakukan sebagai upaya untuk memotivasi dan membatasi anggota dalam menjalankan pekerjaannya, sehingga dapat selalu memotivasi diri untuk selalu memberikan yang terbaik untuk Lembaga (Kiswanto, 2023)

Penghargaan dan hukuman harus dipertimbangkan dengan baik-baik, aspek tujuan yang digunakan sebagai landasan harus memuat nilai-nilai yang jelas dan terarah. Hal ini bertujuan agar pemberian hukuman dan penghargaan dapat di hormati dan di taati dalam organisasi pendidikan, sehingga akan membuat budaya kerja yang disiplin dan berkompeten. Penghargaan yang bisa diberikan untuk meningkatkan performa setiap individu antara lain adalah anggota terbaik, peningkatan remunerasi, kenaikan jabatan dan sebagainya. Sedangkan hukuman yang bisa diberikan apabila mendapati anggota yang menyalahi aturan antara lain adalah teguran lisan, surat peringatan, pengurangan masa cuti dan lain-lain (Alshaar dkk., 2023).

Manajemen strategi



Dalam upaya penguatan pola pikir dan budaya kerja dalam organisasi pendidikan diperlukannya manajemen strategi yang jelas dan terukur (Platzek, Pretorius, & Winzker, 2014). Jelas yang dimaksud adalah strategi yang digunakan memiliki tujuan yang konkrit dan tidak samar-samar. Dalam upaya manajemen strategi diperlukannya kreativitas dan inovasi dari seluruh anggota untuk menentukan strategi yang tepat dalam usaha untuk perubahan pola pikir dan budaya kerja untuk meningkatkan kualitas layanan pendidikan (Pavlatos & Ioakimidis, 2023).

Manajemen strategi harus diawali dengan analisa bersama mengenai kebutuhan dan problematika yang terjadi di lapangan sehingga dalam menentukan strategi dapat dirumuskan strategi yang terbaik (Cervantes-López, Llanes-Castillo, Rivera-García, & Montes de Oca Rojas, 2023). Selain itu dalam penerapannya pun harus diawasi dan di pertimbangkan apa saja yang menjadi faktor penunjang dan apa saja yang menjadi faktor penghambat (S. Asli Jadid Al Idrus, 2023), dan Langkah yang tak kalah penting untuk dilakukan dalam manajemen strategi adalah evaluasi, tahapan ini akan menguraikan kekurangan strategi yang telah diterapkan, sehingga kesalahan yang pernah dilakukan tidak terulang lagi di kemudian hari (Jeenmuang, Kaewsawas, Thanapop, & Thanapop, 2023). Selain itu manajemen berbasis kinerja juga sangat penting dalam upaya memberikan pelayanan pendidikan yang prima, hal ini dikarenakan manajemen kinerja akan mempengaruhi motivasi, perilaku dan sikap anggota organisasi pendidikan, sehingga sangat berhubungan dengan kualitas layanan pendidikan (Yusuf & A, 2019).

Salah satu strategi yang dapat digunakan dalam upaya meningkatkan kualitas layanan pendidikan adalah dengan menggunakan metode QFD dan pendekatan variable SERVQUAL. Dimana metode ini dapat digunakan untuk merancang pelayanan pendidikan dengan mempertimbangkan kebutuhan pengguna layanan. Dan dalam upaya mengevaluasi sistem layanan tersebut dapat menggunakan pendekatan SERVQUAL sehingga kekurangan layanan yang diberikan dapat diidentifikasi dan dievaluasi (Putera, Ikatrinasari, Purba, & Hernadewita, 2022).

Penguatan etika dan integritas birokrasi

Etika pada dasarnya merujuk pada pola perilaku, karakter, watak dan kepribadian seseorang. Dalam menciptakan budaya kerja yang baik diperlukan etika yang berbudi serta karakter yang berintegritas (Troy Henderson, 2023). Penanaman budaya kerja yang beretika dalam



dunia pekerjaan akan mencegah hal-hal yang dapat merugikan seperti korupsi, nepotisme dan lain-lain (Khaliq & Rif'at, 2023). Hal ini dikarenakan birokrat yang beretika akan menjunjung tinggi aturan sebagai pembatas hal-hal yang tidak diperbolehkan untuk dilakukan. Penguatan integritas juga sangat penting di dalam organisasi pendidikan, integritas juga dapat diartikan konsisten antara perkataan dan perbuatan (Dinizulu dkk., 2023).

Dalam upaya menumbuhkan etika dan integritas dalam organisasi pendidikan dibutuhkan aturan-aturan seperti kode etik, tata tertib dan sebagainya dalam upaya pendisiplinan anggota. dalam penguatan etika agama memiliki peran kunci sebagai pedoman dalam menjalin kehidupan. Maka salah satu strategi yang bisa dilakukan dalam penguatan etika dan integritas dalam dunia pendidikan adalah mengintegrasikan ajaran agama dalam budaya kerja. Hal ini bertujuan sebagai penopang pondasi karakter yang berintegritas dan beretika sehingga terciptanya insan-insan yang bertanggung jawab, mengayomi, melayani sepenuh hati dan berbudi pekerti dalam pelayanan pendidikan (González-Acuña, Muñoz, & Valenzuela, 2023), sehingga dapat memberikan pelayanan yang inklusi, tidak membedakan, dan anti terhadap nepotisme (Nitayadnya, 2016).

Budaya kerja champion

Budaya kerja champion merupakan budaya kerja yang berorientasi pada prestasi dan produktivitas. Budaya kerja ini sangat efektif untuk diterapkan dalam upaya meningkatkan kualitas layanan Pendidikan (Alshaar dkk., 2023). Budaya kerja champion selalu mengupayakan inovasi dalam setiap usaha yang dilakukan. Inovasi yang dimaksud adalah keterbukaan pada hal-hal yang baru yang dirasa bisa berdampak lebih baik untuk lingkungan sekitar (Hidayati & Warmansyah, 2021). Selain inovasi budaya kerja champion juga mengedepankan aspek Kerjasama sebagai upaya untuk menjadi yang terbaik. Dalam sebuah organisasi Kerjasama yang baik akan berimplikasi pada kekuatan yang cukup besar, sehingga akan membawa perubahan yang cukup besar juga (Adnalin dkk., t.t.).

Kerja keras dalam pekerjaan juga termasuk dalam indikator budaya kerja champion. Proses yang dilakukan secara maksimal dapat berdampak pada hasil yang maksimal juga, maka pola pikir kerja keras wajib ditanamkan dalam setiap anggota sehingga dapat meningkatkan layanan pendidikan. dalam upaya peningkatan budaya kerja aspek kejujuran juga tak kalah pentingnya. Dalam budaya kerja champion aspek kejujuran juga sangat diperhatikan, usaha



yang dilakukan semaksimal apapun jika tidak diimbangi dengan kejujuran maka sama halnya membudayakan perilaku yang menyimpang dalam budaya kerja (Troy Henderson, 2023)

Pada dasarnya tujuan dari budaya kerja champion dalam organisasi pendidikan adalah untuk meningkatkan kepuasan pengguna layanan pendidikan. kepuasan pengguna akan berbanding lurus dengan kualitas layanan yang diberikan sehingga untuk meningkatkan kapuasan pengguna layanan diperlukan layanan yang berkualitas (Tyldesley-Marshall, Parr, Brown, Chen, & Grove, 2023). Semua indikator yang terdapat dalam budaya kerja champion pada dasarnya bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif sehingga peningkatan pola pikir dan budaya kerja dalam organisasi pendidikan dapat direalisasikan secara nyata.

Manajemen kepemimpinan

Dalam upaya perubahan pola pikir dan budaya kerja salah satu faktor yang memegang peranan penting adalah kepemimpinan (Bajuri, Rasid, Hassan, & Aman, 2023). Dalam organisasi pendidikan pemimpin mempunyai peran yang sangat penting mulai dari fungsi pengawasan, fungsi pengelolaan, fungsi evaluasi, dan masih banyak lagi fungsi pemimpin yang bisa menjadi efek domino pada sebuah organisasi (Kamakoty & Singh, 2023). Efek domino yang dimaksud adalah efek yang berkelanjutan dan berkaitan, jika pemimpin dapat menciptakan budaya kerja yang baik dan sehat maka akan berdampak kepada anggota yang akan mengikuti jejak pemimpinnya, akan tetapi sebaliknya, jika fungsi kepemimpinan tidak berjalan dengan baik maka akan membuat efek domino yang buruk untuk anggotanya (Hanafi, Bafadal, Timan, & Supriyanto, 2023a).

Fungsi kepemimpinan juga berkaitan dengan perubahan pola pikir anggota. Pemimpin adalah orang yang mampu mempengaruhi, mengendalikan dan menguasai organisasi, maka salah satu indikator kepemimpinan yang baik adalah mampu membuat perubahan pola pikir kearah yang lebih baik (Tohar, 2022). Pemimpin mempunyai peran dalam menentukan arah gerak dan tujuan organisasi. Dalam organisasi pendidikan pemimpin memegang peranan penting dalam mengelola dan memastikan segala aspek berjalan sesuai dengan semestinya (Pelzl & Poelhekke, 2023).

Salah satu strategi yang bisa dilakukan dalam upaya perubahan pola pikir dan budaya kerja adalah menciptakan lingkungan kerja yang komunikatif (Jay, Grath-Lone, De Stavola, & Gilbert, 2023). Seorang pemimpin harus bisa mendengarkan keluhan, saran, masukan



bahkan kritik dari anggotanya. Sehingga kekurangan yang ditemukan dapat dievaluasi dengan merefleksikan diri. Selain itu dalam upaya peningkatan kualitas layanan pendidikan, pemimpin dalam organisasi pendidikan harus visioner dan memiliki tujuan yang jelas. Sehingga tujuan yang diinginkan dapat di upayakan secara Bersama-sama sehingga dapat menimbulkan semangat yang membara dalam budaya kerja organisasi (Hanafi, Bafadal, Timan, & Supriyanto, 2023b).

Transformasi pelayanan berbasis teknologi

Di era distrupsi ini, perubahan zaman terjadi sangat cepat dan begitu dinamis, sehingga seluruh sektor harus mampu beradaptasi (Parma, 2018), salah satu perubahan yang bisa dirasakan adalah dampak digitalisasi. Berkembangnya teknologi yang semakin cepat, juga merambah pada bidang pendidikan, salah satunya adalah digitalisasi pada layanan pendidikan (Villapana, Budimansyah, & Komariah, 2022). Pelayanan pendidikan yang dilakukan berbasis digital memberikan dampak positif kepada para pengguna yaitu membuat peserta didik maupun pendidik memiliki literasi teknologi yang baik, sehingga tidak gagap dalam berteknologi.

Selain itu pelayanan pendidikan yang efektif juga penting untuk dilakukan dalam upaya memberika pelayanan prima kepada pengguna (Yulianti & Dekawati, 2018). Pelayanan pendidikan berbasis teknologi akan memberikan dampak positif dalam hal efektifitas dan fleksibilitas para pengguna dan penyedia layanan pendidikan, sehingga memudahkan pengguna dalam menggunakan layanan pendidikan.

KESIMPULAN

Perubahan pola pikir dan budaya kerja sangat penting dilakukan dalam upaya peningkatan kualitas layanan dalam organisasi pendidikan. Pola pikir dan budaya kerja berorientasi pada peningkatan sumber daya manusia dalam organisasi pendidikan yang berkaitan dengan kualitas layanan yang diberikan. Dalam upaya manajemen perubahan pola pikir dan budaya kerja untuk meningkatkan kualitas pelayanan dalam organisasi pendidikan ada beberapa hal yang bisa dilakukan, antara lain adalah transformasi budaya kerja menggunakan pendekatan *six thinking hats* sehingga dalam upaya peningkatan kualitas layanan pendidikan, pola yang digunakan ditinjau dari berbagai perspektif, sehingga dapat membuat pelayanan yang optimal bagi seluruh pengguna layanan. Mengadakan pelatihan rutin juga akan memaksimalkan kualitas sumber daya manusia dalam organisasi pendidikan, sehingga



perubahan yang diinginkan dapat terealisasi. Selain itu membudayakan budaya kerja champion, meningkatkan etika dan integritas dalam organisasi pendidikan, reward and punishment, manajemen kepemimpinan dan transformasi pelayanan berbasis teknologi juga merupakan strategi yang bisa digunakan dalam perubahan budaya kerja dan pola pikir untuk meningkatkan kualitas pelayanan pendidikan. Implikasi penelitian ini adalah sebagai rujukan bagi para peneliti yang berminat mengkaji perubahan pola pikir, budaya kerja dan pelayanan pendidikan untuk diterbitkan dalam bentuk buku, jurnal internasional bereputasi, dan jurnal nasional terakreditasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Adnalín, A., Rahayu, S., Daulay, M. T., Sebayang, S. A. M., Wakhyuni, E., Lubis, Y. R., ... Rossanty, Y. (t.t.). *The Effect Of Islamic Work Ethics, Organizational Culture, And Total Quality Management Toward Changes In Organizational Attitudes With Organizational Commitment As An Intervening Variable*.
- Alshaar, Q., Khaddam, A. A., Irtaimah, H. J., & Alzghoul, A. (2023). High-Performance Work Systems and Intrapreneurial Behavior: The Mediating Role of Knowledge Centered Culture. *Organizacija*, 56(3), 206–220. <https://doi.org/10.2478/orga-2023-0014>
- Bairizki, A., Irwansyah, R., Arifudin, O., Asir, M., Wijiharta, W., Ganika, G., ... Marietza, F. (2021). *Manajemen Perubahan*. CV WIDINA MEDIA UTAMA. Diambil dari <https://repository.penerbitwidina.com/publications/347234/>
- Bajuri, M. R., Rasid, N. S. M., Hassan, R., & Aman, S. (2023). Sustainability Educational Leadership And Management For Stem-Based Approach: An Expert Qualitative Formulization. *MOJEM: Malaysian Online Journal of Educational Management*, 11(4), 63–91.
- Bédard, J., Best, K. L., & Sweet, S. N. (2023). Physical activity is for everyone: A call to action for education and knowledge mobilisation to optimise the continuum of services for people with mobility disabilities in Québec, Canada. *BMJ Open Sport & Exercise Medicine*, 9(4), e001664. <https://doi.org/10.1136/bmjsem-2023-001664>
- Bobrytska, V. I., Krasylnykova, H. V., Ladohubets, N. V., Vorona, L. I., & Lysokon, I. O. (2023). Involvement of Stakeholders in the Transformation of Educational Services via Taking Advantage of Extra-Curriculum Educational Activities in the Settings of Education Reform. *International Journal of Educational Methodology*, 9(1), 107–122. <https://doi.org/10.12973/ijem.9.1.107>
- Bono, E. de. (2017). *Six Thinking Hats: The multi-million bestselling guide to running better meetings and making faster decisions*. Penguin UK.
- Canning, E. A., Murphy, M. C., Emerson, K. T. U., Chatman, J. A., Dweck, C. S., & Kray, L. J. (2020). Cultures of Genius at Work: Organizational Mindsets Predict Cultural Norms, Trust, and Commitment. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 46(4), 626–642. <https://doi.org/10.1177/0146167219872473>
- Carter, K. M., Hetrick, A. L., Chen, M., Humphrey, S. E., Morgeson, F. P., & Hoffman, B. J. (2024). How Culture Shapes the Influence of Work Design Characteristics: A



- Narrative and Meta-Analytic Review. *Journal of Management*, 50(1), 122–157. Scopus. <https://doi.org/10.1177/01492063231179405>
- Cervantes-López, M. J., Llanes-Castillo, A., Rivera-García, G. E., & Montes de Oca Rojas, Y. (2023). Strategic quality management for educational improvement in Mexico. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(10), 1298–1312. Scopus. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e10.26>
- Chen, D., Liu, F., Hu, Y., Du, X., Bai, Y., Ren, Z., ... Yu, W. (2023). Service design from the perspective of “six thinking hats”: A comparison of storytelling strategies of experts and novices. *Thinking Skills and Creativity*, 47. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2022.101219>
- Depoo, L., Boháček, J., Šnýdrová, M., Petrů, G. J., Šnýdrová, I., & Zuzák, R. (2022). Changes in Management of Business Education Based on Covid-19 Pandemic. *Danube*, 13(1), 25–41. Scopus. <https://doi.org/10.2478/danb-2022-0003>
- Dinizulu, S. M., Velez, G. M., Morency, M., Jacobson, K., Moore, K., Carter, N., & Frazier, S. L. (2023). Lift Every Voice: Engaging Black Adolescents in Social Justice Service-Learning to Promote Mental Health and Educational Equity. *Prevention Science*. <https://doi.org/10.1007/s11121-023-01570-w>
- Epperson, M. V., Mahajan, A., Sethia, R., Seim, N., VanKoeveering, K., & Morrison, R. J. (2024). A deployable curriculum with 3D printed skills trainers for altered airway management. *BMC Medical Education*, 24(1). Scopus. <https://doi.org/10.1186/s12909-023-05013-6>
- Gaftandzhieva, S., Doneva, R., Zhekova, M., & Pashev, G. (2023). Towards Automated Evaluation of the Quality of Educational Services in HEIs. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 14(8). <https://doi.org/10.14569/IJACSA.2023.0140818>
- González-Acuña, J. C., Muñoz, C., & Valenzuela, J. (2023). Ethics and academic integrity in doctoral training: The case of doctorates in education in Chilean universities. *Acta Bioethica*, 29(1), 27–38. Scopus. <https://doi.org/10.4067/S1726-569X2023000100027>
- Hanafi, I., Bafadal, I., Timan, A., & Supriyanto, A. (2023a). Do Leadership Style and Work Culture Influence School Achievement? *Journal of Higher Education Theory and Practice*, 23(13). <https://doi.org/10.33423/jhetp.v23i13.6372>
- Hanafi, I., Bafadal, I., Timan, A., & Supriyanto, A. (2023b). Do Leadership Style and Work Culture Influence School Achievement? *Journal of Higher Education Theory and Practice*, 23(13). <https://doi.org/10.33423/jhetp.v23i13.6372>
- Hanft-Robert, S., Emch-Fassnacht, L., Higgen, S., Pohontsch, N., Breitsprecher, C., Müller, M., ... Mösko, M. (2023). Training service providers to work effectively with interpreters through educational videos A qualitative study. *Interpreting*, 25(2), 274–300. Scopus. <https://doi.org/10.1075/intp.00090.han>
- Hecht, C. A., Murphy, M. C., Dweck, C. S., Bryan, C. J., Trzesniewski, K. H., Medrano, F. N., ... Yeager, D. S. (2023). Shifting the mindset culture to address global educational disparities. *Npj Science of Learning*, 8(1), 29. <https://doi.org/10.1038/s41539-023-00181-y>
- Henderson, T. (2023). Disentangling the normative justification of basic income from the structure of the capitalist wage relation and the culture of the work ethic. *Journal of Sociology*, 59(4), 844–859. Scopus. <https://doi.org/10.1177/14407833231196937>



- Henderson, Troy. (2023). Disentangling the normative justification of basic income from the structure of the capitalist wage relation and the culture of the work ethic. *Journal of Sociology*, 59(4), 844–859. <https://doi.org/10.1177/14407833231196937>
- Hidayati, W. R., & Warmansyah, J. (2021). Pendidikan Inklusi Sebagai Solusi dalam Pelayanan Pendidikan Untuk Anak Berkebutuhan Khusus. *Aulad: Journal on Early Childhood*, 4(3), 207–212. <https://doi.org/10.31004/aulad.v4i3.147>
- Ho, K. (2022). Leveraging the Five Perspectives of Health Professional Education to Advance Change Management in Virtual Care. *Healthcare Papers*, 20(4), 57–61. Scopus. <https://doi.org/10.12927/hcpap.2022.26960>
- Jaaffar, A. H., Abd Majid, N., Kasavan, S., Isa, A., Alwi, M. N. R., & Zahari, A. R. (2024). The effect of innovative mindset and behavior on innovation performance and competitive advantage: A case of halal SMEs owner-managers from Malaysian energy-intensive industry. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(1). Scopus. <https://doi.org/10.1186/s13731-023-00359-z>
- Jay, M. A., Grath-Lone, L. M., De Stavola, B., & Gilbert, R. (2023). Risk of school exclusion among adolescents receiving social care or special educational needs services: A whole-population administrative data cohort study. *Child Abuse & Neglect*, 144, 106325. <https://doi.org/10.1016/j.chiabu.2023.106325>
- Jeenmuang, K., Kaewsawas, S., Thanapop, C., & Thanapop, S. (2023). Social Support, Active Ageing Perception and Practices among Educational Staff in the Primary Educational Service, Nakhon-Si-Thammarat Province, Southern Thailand. *Social Sciences*, 12(9), 486. <https://doi.org/10.3390/socsci12090486>
- Kamakoty, J., & Singh, S. (2023). PHEISQUAL: A Scale to Measure Service Quality of Professional Higher Educational Institute From Faculty Perspective. *SAGE Open*, 13(4), 21582440231200308. <https://doi.org/10.1177/21582440231200308>
- Karmacharya, I., Janssen, L. M., & Brekke, B. (2023). “Let Them Know That They’re Appreciated”: The Importance of Work Culture on Direct Care Worker Retention. *Journal of Gerontological Nursing*, 49(8), 7–13. Scopus. <https://doi.org/10.3928/00989134-20230706-03>
- Khaliq, R., & Rif’at, M. (2023). *Kualitas Kinerja Pelayanan Pendidikan dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Mahasiswa (Studi pada STAI Rakha Amuntai Kalimantan Selatan)*. Vol. 5 No. 2,.
- Kiswanto. (2023). Learning of Educational Decentralization: Capability and Adaptation of Educational Service Management. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, 23(8). <https://doi.org/10.33423/jhetp.v23i8.6062>
- Krylova, N. P., Antropova, L. V., & Levashov, E. N. (2019). The impact of organizational, economic and socio-pedagogical factors on digitalization of educational environments. *Science for Education Today*, 9(4), 124–143. Scopus. <https://doi.org/10.15293/2658-6762.1904.08>
- Mayo, R. (2024). Trust or distrust? Neither! The right mindset for confronting disinformation. *Current Opinion in Psychology*, 56. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2023.101779>
- Müller, L. S., Reiners, S., Becker, J., & Hertel, G. (2023). Long-term effects of COVID-19 on work routines and organizational culture – A case study within higher education’s administration. *Journal of Business Research*, 163. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113927>



- Nitayadnya, I. W. (2016). Perubahan Pola Pikir Kaum Marginal Terhadap Pendidikan Dalam Novel Orang Miskin Dilarang Sekolah Karya Wiwid Prasetyo. *Aksara*, 28(2), 181–196. <https://doi.org/10.29255/aksara.v28i2.130.181-196>
- Obolewicz, J., Baryłka, A., Szota, M., & Borkowski, S. (2023). Improving activities in the processes of ensuring the quality of education in higher education schools and scientific institutes. *Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering*, 120(2), 92–104. Scopus. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0054.0110>
- Parma, H. J. H. (2018). Perubahan Pola Pikir Masyarakat Nelayan Terhadap Pendidikan (Studi di Desa Panimbawang Kecamatan Bungku Selatan Kabupaten Morowali). *Jurnal Neo Societal*, 3(2). Diambil dari <https://ojs.uho.ac.id/index.php/NeoSocietal/article/view/4029>
- Pavlatos, O., & Ioakimidis, M. (2023). Management accountants with a growth mindset and changes in the design of costing systems: The role of organisational culture. *Accounting & Finance*, acfi.13209. <https://doi.org/10.1111/acfi.13209>
- Pelzl, P., & Poelhekke, S. (2023). Democratization, leader education and growth: Firm-level evidence from Indonesia. *Journal of Economic Growth*, 28(4), 571–600. Scopus. <https://doi.org/10.1007/s10887-022-09221-5>
- Pires, C. M. B. F. (2023). Strategic, performance, and competency management models in higher education: A narrative review on change management. Dalam *Managing Successful and Ethical Organizational Change* (hlm. 301–327). Scopus. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-0235-4.ch013>
- Platzek, B. P., Pretorius, L., & Winzker, D. H. (2014). The Vital Entrepreneurial Learning Organization: A Corporate Mindset for Entrepreneurial Change Management. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 11(06), 1450044. <https://doi.org/10.1142/S0219877014500448>
- Putera, H. R., Ikatinasari, Z. F., Purba, H. H., & Hernadewita, H. (2022). Usulan Perbaikan Pelayanan Pendidikan Menggunakan Metode QFD dengan Pendekatan Variabel SERVQUAL. *JISI: Jurnal Integrasi Sistem Industri*, 9(2), 123–131. <https://doi.org/10.24853/jisi.9.2.123-131>
- Ramadhan, F., Makleat, Y., Cholis, A., & Saepudin, S. (2023). Systematic Literatur Review (SLR): Metode, Manfaat, Dan Tantangan Learning Analytics Dengan Metode Data Mining Di Dunia Pendidikan Tinggi. *Prosiding Seminar Nasional Sistem Informasi dan Manajemen Informatika Universitas Nusa Putra*, 3, 1–8.
- S. Asli Jadid Al Idrus. (2023). *Manajemen Resiko dalam Perubahan Budaya Kerja Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Swasta di Lombok* | *ISLAMIKA*. Diambil dari <https://ejournal.stitpn.ac.id/index.php/islamika/article/view/3273>
- Sankar, M., & Malhotra, T. (2023). The hype of the hybrid on work culture compatibility. Dalam *Perspectives on Workplace Communication and Well-Being in Hybrid Work Environments* (hlm. 55–69). Scopus. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-7353-5.ch004>
- Suoheimo, M., & Määttä, K. (2024). Service Design Thinking Method for Educational Leaders. *Educational Governance Research*, 23, 81–100. Scopus. https://doi.org/10.1007/978-3-031-37604-7_5
- Taridala, S., . S., Sukotjo, E., & Rahmiani, S. (2023). Implementation of the Merdeka Belajar Program in Improving Teacher Performance and the Quality of Educational Services. *International Journal of Membrane Science and Technology*, 10(2), 1445–1449. <https://doi.org/10.15379/ijmst.v10i2.1495>



- Tee, P.-K., Cham, T.-H., Low, M.-P., & Lau, T.-C. (2021). The Role Of Organisational Career Management: Comparing The Academic Staff' Perception Of Internal And External Employability In Determining Success In Academia. *MOJEM: Malaysian Online Journal of Educational Management*, 9(3), 41–58.
- Tohar, M. (2022). Supervisi Manajerial dalam Meningkatkan Pelayanan Administrasi Pendidikan di SMA Negeri 1 Jonggat. *Jurnal Paedagogy*, 9(1), 179–185. <https://doi.org/10.33394/jp.v9i1.4557>
- Tyldesley-Marshall, N., Parr, J., Brown, A., Chen, Y.-F., & Grove, A. (2023). Effective service provision and partnerships in service providers for children and young people with special educational needs and disabilities: A mixed methods systematic review protocol. *Frontiers in Education*, 8, 1124658. <https://doi.org/10.3389/educ.2023.1124658>
- Vaizah, Z. N. (2021). *SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW (SLR) PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA DOSEN PERGURUAN TINGGI SWASTA* (Undergraduate, STIE PGRI Dewantara Jombang). STIE PGRI Dewantara Jombang. <https://doi.org/10/BAB%201.pdf>
- Vigentini, L., Swibel, B., & Hasler, G. (2022). Developing a Growth Learning Data Mindset: A Secondary School Approach to Creating a Culture of Data Driven Improvement. *Journal of Learning Analytics*, 9(2), 87–104. Scopus. <https://doi.org/10.18608/jla.2022.7377>
- Villapana, K., Budimansyah, D., & Komariah, S. (2022). Perubahan Pola Pikir Peserta Didik Terhadap Pembelajaran Virtual Selama Masa Pandemi Di Sma Bpi 1 Bandung. *JS (JURNAL SEKOLAH)*, 6(2), 148–155. <https://doi.org/10.24114/js.v6i2.33770>
- Weisberg, L., & Dawson, K. (2024). Picturing digital equity in the curriculum: Cultivating preservice teachers' digital equity mindsets in a technology integration course. *Computers and Education*, 211. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2024.104988>
- Yulianti, & Dekawati, I. (2018). Implementasi Pengelolaan Sarana Dan Komunikasi Organisasi Serta Kontribusinya Terhadap Mutu Pelayanan Pendidikan. *Edum Journal*, 1(2), 69–75. <https://doi.org/10.31943/edumjournal.v1i2.11>
- Yusuf, R., & A, W. A. R. (2019). Manajemen Bebas Kinerja Dalam Peningkatan Pelayanan Pendidikan Yang Bermutu. *Foramadiahi: Jurnal Kajian Pendidikan Dan Keislaman*, 10(2), 200–219. <https://doi.org/10.46339/foramadiahi.v10i2.123>