



## **KAJIAN ANALISIS STUDI PRILAKU ORGANISASI PAUD INKLUSI DI PROVINSI JAWA TIMUR**

Oliva Lili Wangsa Wirawan, Selasi Priatiningsih, Ratnasari Dwi Ade Chandra

Universitas PGRI Argopuro Jember

Email: oliva.lili88@gmail.com, selasicezzi26@gmail.com, ratnachandraut@gmail.com

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji perilaku organisasi pada lembaga Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) inklusi di Provinsi Jawa Timur dalam konteks implementasi pendidikan inklusi. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif dan metode studi kasus, penelitian ini menggali dinamika internal organisasi yang memengaruhi keberhasilan pelaksanaan pendidikan inklusif. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi di beberapa lembaga PAUD inklusi di wilayah seperti Surabaya, Sidoarjo, Malang, Kediri, dan Jember. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku organisasi sangat menentukan efektivitas layanan inklusi, khususnya melalui kepemimpinan transformasional, komunikasi organisasi yang terbuka, budaya kerja yang inklusif, serta struktur organisasi yang mendukung partisipasi semua pihak. Selain itu, kurangnya kompetensi tenaga pendidik dan minimnya dukungan eksternal masih menjadi tantangan utama dalam membangun sistem PAUD inklusif yang berkelanjutan. Temuan ini menggarisbawahi pentingnya transformasi budaya dan struktur organisasi dalam mengembangkan model PAUD inklusi yang adaptif terhadap keberagaman anak. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan kebijakan dan praktik manajerial pendidikan inklusi di tingkat pendidikan anak usia dini di Indonesia.

**Kata Kunci:** Pendidikan inklusi, perilaku organisasi, PAUD, kepemimpinan transformasional, budaya kerja inklusif, Jawa Timur.

### **Pendahuluan**

Pendidikan inklusi di tingkat Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) merupakan landasan penting dalam membangun masyarakat yang adil dan setara sejak dini. PAUD inklusi memberikan ruang bagi semua anak, termasuk anak berkebutuhan khusus (ABK), untuk belajar dan tumbuh dalam lingkungan yang sama. Konsep ini tidak hanya mendorong keberagaman, tetapi juga mengembangkan nilai empati, toleransi, dan kerjasama antarindividu sejak usia dini (Booth & Ainscow, 2011). Urgensi penerapan pendidikan inklusi di PAUD semakin tinggi mengingat perkembangan anak pada masa usia dini sangat menentukan kualitas hidup mereka di masa depan. Berdasarkan teori perkembangan Piaget (1952), anak usia dini berada pada tahap pra-operasional, di mana pengalaman belajar yang konkret dan interaktif sangat penting untuk menumbuhkan kemampuan berpikir dan sosial. Oleh karena itu, menciptakan lingkungan belajar yang ramah terhadap keragaman anak menjadi kebutuhan yang tidak bisa

ditunda. Akan tetapi, realitas di lapangan menunjukkan bahwa implementasi pendidikan inklusi pada tingkat PAUD masih menghadapi banyak tantangan. Salah satu tantangan utama adalah ketidaksiapan organisasi PAUD dalam mengelola keberagaman kebutuhan anak. Tantangan ini mencakup minimnya sumber daya manusia yang terlatih, terbatasnya fasilitas yang ramah inklusi, dan kurangnya dukungan dari masyarakat serta pemangku kebijakan setempat (Odom et al., 2004). Organisasi PAUD memegang peran sentral dalam mewujudkan pendidikan inklusi yang efektif. Menurut Teori Sistem Terbuka (Katz & Kahn, 1978), organisasi pendidikan merupakan sistem yang harus mampu berinteraksi secara adaptif dengan lingkungan sekitarnya. Dalam konteks ini, PAUD inklusi perlu menyesuaikan struktur, budaya kerja, dan praktik operasionalnya dengan kebutuhan anak-anak yang beragam.

Teori Perilaku Organisasi juga relevan untuk memahami dinamika internal lembaga PAUD. Robbins dan Judge (2017) menyatakan bahwa perilaku organisasi mencerminkan interaksi antara individu, kelompok, dan sistem dalam suatu institusi, termasuk cara pengambilan keputusan, pola komunikasi, dan pengaruh kepemimpinan. Jika lembaga PAUD memiliki struktur dan budaya yang mendukung nilai inklusi, maka pendidikan inklusi akan lebih mudah dijalankan secara konsisten. Organisasi PAUD sebagai pelaksana utama pendidikan inklusi sering kali belum sepenuhnya siap dalam aspek kelembagaan, sumber daya, dan budaya kerja. Banyak lembaga PAUD di daerah, termasuk di Provinsi Jawa Timur, masih berjuang menyesuaikan diri dengan pendekatan inklusi. Hal ini bisa terlihat dari minimnya tenaga pendidik yang memiliki pelatihan atau kompetensi khusus dalam menangani anak berkebutuhan khusus (ABK), serta keterbatasan fasilitas dan media pembelajaran yang mendukung kebutuhan beragam anak.

Tantangan lain datang dari kurangnya pemahaman dan penerimaan dari para stakeholder, termasuk orang tua, guru, dan bahkan pengelola lembaga PAUD sendiri. Beberapa di antaranya masih memiliki persepsi bahwa pendidikan inklusi hanya menambah beban kerja dan tanggung jawab lembaga. Hal ini membuat implementasi kebijakan inklusi sering kali hanya bersifat administratif, tanpa perubahan substansial dalam praktik pembelajaran sehari-hari. Selain faktor teknis, tantangan terbesar dalam mewujudkan PAUD inklusi justru terletak pada perilaku organisasi itu sendiri. Perilaku organisasi mencakup cara lembaga mengambil keputusan, bagaimana struktur komunikasi dibangun, sejauh mana budaya kerja mendorong inovasi, serta bagaimana kepemimpinan dijalankan. Ketika organisasi tidak memiliki budaya yang inklusif, kebijakan yang telah dirumuskan sering kali gagal diimplementasikan secara efektif.

Perilaku organisasi PAUD inklusi menjadi penentu utama keberhasilan adaptasi lembaga terhadap kebutuhan inklusi. Jika pimpinan lembaga memiliki visi inklusif, maka seluruh sistem akan terdorong untuk bertransformasi. Sebaliknya, jika kepemimpinan lemah dan tidak responsif, maka pendekatan inklusi hanya akan menjadi slogan tanpa realisasi. Hal ini menjadi perhatian penting dalam konteks studi perilaku organisasi PAUD di Indonesia. Provinsi Jawa Timur sebagai salah satu provinsi dengan jumlah lembaga PAUD terbanyak di Indonesia memiliki keragaman wilayah yang luas, baik dari sisi geografis, ekonomi, maupun sosial budaya. Ini menjadi tantangan tersendiri dalam mengembangkan model pendidikan inklusi yang tepat guna. Di satu sisi, ada wilayah dengan sumber daya cukup dan dukungan

kebijakan daerah yang kuat, namun di sisi lain masih banyak wilayah yang tertinggal dalam aspek ini.

Perbedaan kondisi antar wilayah di Jawa Timur menuntut kajian perilaku organisasi yang mendalam dan kontekstual. Setiap lembaga PAUD memiliki cara unik dalam mengelola pendidikan inklusi, tergantung pada nilai-nilai yang dianut oleh organisasi, kualitas kepemimpinan, serta interaksi antaranggota organisasi. Kajian terhadap perilaku organisasi ini menjadi sangat relevan untuk memahami dinamika internal lembaga PAUD inklusi. Penelitian mengenai perilaku organisasi PAUD inklusi dapat membuka wawasan baru terkait praktik terbaik yang bisa direplikasi di wilayah lain. Dengan menganalisis bagaimana lembaga tertentu berhasil membangun lingkungan inklusi yang efektif, kita dapat mengetahui faktor-faktor kunci yang dapat mendorong keberhasilan implementasi pendidikan inklusi di PAUD. Hal ini bisa mencakup strategi kepemimpinan, pembinaan guru, keterlibatan orang tua, hingga kerjasama dengan komunitas lokal. Selain itu, studi ini dapat mengidentifikasi hambatan-hambatan umum yang dihadapi oleh organisasi PAUD dalam mengembangkan layanan inklusi. Hambatan tersebut bisa bersumber dari internal organisasi, seperti resistensi perubahan, kurangnya visi bersama, atau lemahnya sistem komunikasi. Di sisi lain, hambatan juga bisa berasal dari eksternal, seperti kebijakan yang tidak sinkron antarlevel pemerintahan, kurangnya dukungan pembiayaan, atau minimnya partisipasi masyarakat. Perilaku organisasi dalam konteks PAUD inklusi juga menyangkut bagaimana lembaga membentuk budaya kerja yang ramah terhadap perbedaan. Budaya organisasi yang terbuka, kolaboratif, dan adaptif akan lebih mudah menerima dan mengelola perbedaan kebutuhan anak. Sebaliknya, budaya yang birokratis dan tertutup cenderung menghambat proses transformasi menuju lembaga yang inklusif.

Kepemimpinan inklusif menjadi aspek penting yang perlu dikaji dalam penelitian ini. Pemimpin PAUD yang mampu mendorong perubahan dan memberikan contoh nyata dalam menjalankan prinsip-prinsip inklusi akan menciptakan dampak besar terhadap seluruh anggota organisasi. Kepemimpinan yang inspiratif dapat membentuk motivasi guru, memperkuat kerjasama tim, dan meningkatkan kepercayaan orang tua. Dalam konteks perubahan organisasi menuju inklusi, komunikasi organisasi juga memegang peranan penting. Komunikasi yang efektif, terbuka, dan dua arah dapat mempercepat proses adaptasi kebijakan dan menumbuhkan kesadaran bersama akan pentingnya pendidikan inklusi. Tanpa komunikasi yang baik, miskomunikasi dan resistensi akan semakin menguat.

Dengan mempertimbangkan berbagai kompleksitas tersebut, maka penelitian mengenai perilaku organisasi PAUD inklusi di Provinsi Jawa Timur menjadi sangat penting dilakukan. Penelitian ini tidak hanya akan menggambarkan kondisi empirik di lapangan, tetapi juga memberikan gambaran mengenai praktik-praktik manajerial yang bisa dijadikan acuan untuk pengembangan kebijakan pendidikan inklusi secara lebih luas. Secara keseluruhan, kajian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi nyata dalam memperkuat sistem pendidikan inklusi di tingkat PAUD, khususnya di Provinsi Jawa Timur. Dengan pemahaman yang lebih dalam terhadap dinamika perilaku organisasi, maka upaya peningkatan kualitas pendidikan anak usia dini inklusif dapat dilakukan secara lebih strategis dan berkelanjutan.

## **Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Pendekatan kualitatif dipilih untuk menggali secara mendalam tentang perilaku organisasi PAUD inklusi di Provinsi Jawa Timur dalam konteks nyata dan alami. Studi kasus memungkinkan peneliti untuk memahami fenomena perilaku organisasi dalam konteks spesifik, memperhatikan dinamika kompleks dan faktor-faktor yang saling mempengaruhi di dalamnya (Creswell, 2016). Selain itu, pendekatan fenomenologi digunakan secara simultan untuk menangkap pengalaman subjektif dari para pelaku organisasi (kepala sekolah, guru, orang tua) dalam mengimplementasikan pendidikan inklusi. Dengan fenomenologi, penelitian ini berupaya memahami makna yang mereka bangun atas pengalaman inklusi yang terjadi di lingkungan PAUD mereka.

Penelitian ini dilaksanakan di beberapa PAUD inklusi yang tersebar di beberapa kabupaten dan kota di Provinsi Jawa Timur, seperti Surabaya, Sidoarjo, Malang, Kediri, dan Jember. Lokasi dipilih secara purposive dengan mempertimbangkan keberagaman karakteristik lembaga, ketersediaan program inklusi, serta aksesibilitas bagi peneliti. Pemilihan subjek dilakukan dengan teknik purposive sampling, dengan kriteria bahwa mereka aktif terlibat dalam pengelolaan dan pelaksanaan pendidikan inklusi di PAUD tersebut.

Data dalam penelitian ini dikumpulkan melalui tiga teknik utama:

### **a. Wawancara Mendalam**

Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur untuk mendapatkan data tentang pengalaman, pemahaman, serta dinamika perilaku organisasi PAUD dalam implementasi pendidikan inklusi. Wawancara dilakukan dengan kepala sekolah, guru, dan orang tua peserta didik.

### **b. Observasi Partisipatif**

Observasi dilakukan untuk melihat secara langsung interaksi antar anggota organisasi, pola perilaku, serta implementasi nilai-nilai inklusif dalam praktik sehari-hari. Observasi ini bersifat partisipatif, di mana peneliti ikut serta dalam beberapa kegiatan untuk memahami situasi dari dalam.

### **c. Studi Dokumentasi**

Dokumentasi yang dikaji meliputi dokumen internal lembaga seperti visi-misi sekolah, kurikulum, program layanan inklusi, catatan kasus anak berkebutuhan khusus, serta hasil rapat atau evaluasi internal.

## **Hasil dan Pembahasan**

### **A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di lima lembaga PAUD inklusi di Provinsi Jawa Timur, yakni di Kota Surabaya, Kabupaten Sidoarjo, Kota Malang, Kabupaten Jember, dan Kota Kediri. Kelima lembaga ini dipilih karena merepresentasikan keragaman geografis, latar sosial, dan tingkat kesiapan dalam implementasi pendidikan inklusi. Masing-masing lembaga

memiliki karakteristik yang unik dalam hal struktur organisasi, ketersediaan SDM, budaya kerja, serta dukungan kebijakan daerah.

Lembaga-lembaga tersebut terdiri dari PAUD negeri dan swasta, dengan variasi jumlah peserta didik berkebutuhan khusus, mulai dari satu hingga delapan anak per lembaga. Beberapa lembaga telah bekerja sama dengan Dinas Pendidikan atau lembaga pemerhati disabilitas, sementara lainnya beroperasi secara mandiri dengan sumber daya terbatas.

## **B. Hasil Wawancara, Observasi, dan Dokumentasi**

### **1. Kepemimpinan Inklusif dan Visi Organisasi**

Dari hasil wawancara dengan para kepala sekolah, ditemukan bahwa lembaga dengan kepala sekolah yang memiliki visi kuat terhadap inklusi cenderung lebih adaptif dan inovatif dalam merespons kebutuhan anak berkebutuhan khusus (ABK). Kepala sekolah di PAUD “Pelita Kasih” Surabaya, misalnya, menunjukkan komitmen tinggi dalam menciptakan lingkungan yang menerima perbedaan. Hal ini tercermin dalam kebijakan internal lembaga, pelatihan rutin untuk guru, dan program sosialisasi inklusi kepada orang tua.

Sebaliknya, di PAUD “Mutiar Bunda” di Jember, ditemukan bahwa kepala sekolah belum memiliki pemahaman menyeluruh tentang prinsip inklusi, sehingga pelaksanaan program masih bersifat administratif dan belum menyentuh perubahan budaya kerja.

### **2. Struktur dan Komunikasi Organisasi**

Struktur organisasi di PAUD inklusi umumnya masih sederhana, dengan pembagian tugas yang belum terstandarisasi. Dalam beberapa kasus, guru kelas sekaligus merangkap sebagai guru pendamping ABK tanpa pelatihan khusus. Meskipun demikian, lembaga yang berhasil membangun komunikasi internal yang terbuka menunjukkan kemampuan lebih baik dalam mengelola keberagaman peserta didik.

Di PAUD “Ceria Cendekia” di Malang, terdapat forum komunikasi rutin antara guru, kepala sekolah, dan orang tua. Forum ini menjadi wadah berbagi informasi tentang perkembangan anak, kendala, dan strategi pembelajaran. Budaya komunikasi ini mempercepat respons terhadap kebutuhan anak dan mencegah miskomunikasi antar pihak.

### **3. Perilaku Kolaboratif dalam Tim**

Budaya kerja kolaboratif menjadi faktor kunci keberhasilan inklusi. PAUD “Harapan Bangsa” di Sidoarjo menerapkan model kerja tim lintas peran: guru kelas, guru pendamping khusus (GPK), dan orang tua dilibatkan dalam penyusunan rencana pembelajaran individual (RPI). Kolaborasi ini meminimalkan beban kerja individu dan menciptakan rasa memiliki bersama terhadap program inklusi. Sebaliknya, lembaga yang belum memiliki struktur kolaboratif cenderung mengalami kelelahan guru dan resistensi terhadap kebijakan inklusi. Beberapa guru mengungkapkan bahwa mereka merasa “dibiarkan sendiri” menangani ABK tanpa dukungan sistemik.

### **4. Kompetensi SDM dan Pelatihan**

Sebagian besar guru PAUD inklusi belum memiliki latar belakang pendidikan luar biasa. Namun, lembaga yang aktif dalam pengembangan profesional cenderung lebih siap dalam menyelenggarakan layanan inklusi. Di PAUD “Bina Anak” Kediri, terdapat pelatihan rutin yang bekerja sama dengan universitas dan LSM lokal. Pelatihan tersebut tidak hanya meningkatkan pengetahuan guru, tetapi juga membentuk sikap positif terhadap ABK. Di sisi lain, guru di lembaga yang tidak mendapat pelatihan mengaku kesulitan dalam mengidentifikasi kebutuhan anak, membuat adaptasi kurikulum, dan menerapkan pendekatan diferensiasi pembelajaran.

## **5. Dukungan Sosial dan Partisipasi Orang Tua**

Keterlibatan orang tua menjadi indikator penting keberhasilan PAUD inklusi. Lembaga yang melibatkan orang tua dalam proses pendidikan, seperti kelas parenting atau kunjungan rumah, menunjukkan peningkatan adaptasi sosial ABK. Di PAUD “Pelita Kasih”, program “Orang Tua Sahabat Anak” memberikan ruang bagi orang tua untuk berbagi pengalaman dan mendukung pembelajaran di rumah. Akan tetapi terdapat pula kasus penolakan dari orang tua anak reguler terhadap kehadiran ABK karena khawatir menghambat perkembangan anak mereka. Hal ini menunjukkan pentingnya pendekatan edukatif dan komunikasi persuasif dari lembaga.

## **6. Budaya Organisasi yang Inklusif**

Lembaga dengan budaya terbuka dan adaptif menunjukkan kemajuan dalam transformasi menuju inklusi. PAUD yang memiliki kebijakan “setiap anak berharga dan unik” menerapkan nilai-nilai tersebut dalam kegiatan harian, seperti memperlakukan anak secara setara, memberikan ruang ekspresi bebas, dan menghindari label negatif terhadap ABK. Sebaliknya, budaya birokratis dan normatif cenderung menolak perubahan. Salah satu kepala sekolah menyatakan bahwa “kami belum siap dengan anak spesial, karena guru kami belum cukup ahli.” Pernyataan ini mencerminkan budaya organisasi yang belum berpihak pada keberagaman.

## **7. Tantangan Eksternal dan Kebijakan**

Secara umum, semua lembaga menghadapi tantangan dari sisi pembiayaan, sinkronisasi kebijakan, serta rendahnya dukungan dari dinas pendidikan kabupaten/kota. Beberapa kepala sekolah mengeluhkan kurangnya pendampingan teknis dari pihak pemerintah. Meskipun ada kebijakan nasional, namun dalam pelaksanaannya seringkali lembaga berjalan sendiri-sendiri tanpa panduan operasional yang jelas.

## **Pembahasan**

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan pelaksanaan pendidikan inklusi di PAUD sangat ditentukan oleh perilaku organisasi, terutama dalam aspek kepemimpinan, struktur organisasi, komunikasi internal, budaya kerja, dan kapasitas sumber daya manusia. Masing-masing elemen saling terkait dan membentuk ekosistem organisasi yang adaptif atau sebaliknya, resistif terhadap perubahan.

Kepemimpinan menjadi faktor utama yang membentuk arah dan visi lembaga. Dalam konteks ini, kepala sekolah yang memiliki kepemimpinan transformasional mampu menjadi agen perubahan. Mereka bukan hanya mengarahkan staf untuk menjalankan program, tetapi juga menanamkan nilai-nilai inklusif, mendorong inovasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung partisipasi semua pihak. Hal ini sejalan dengan teori Bass dan Avolio (1994) tentang transformational leadership yang mampu menginspirasi dan memberdayakan bawahannya.

Lembaga dengan kepemimpinan yang visioner juga cenderung membangun struktur organisasi yang fleksibel dan responsif. Struktur ini memungkinkan pembagian tugas yang jelas, adanya koordinator inklusi atau tim pendukung, serta mekanisme pengambilan keputusan yang partisipatif. Di sinilah terlihat peran struktur organisasi sebagaimana dikemukakan oleh Robbins (2003) dalam teori perilaku organisasi—bahwa struktur mempengaruhi perilaku anggota dalam organisasi dan menentukan efektivitas kerja sama tim. Akan tetapi, banyak lembaga yang masih menjalankan peran dan tanggung jawab secara informal. Guru kelas merangkap sebagai guru pendamping tanpa pelatihan memadai menunjukkan belum adanya sistem yang mendukung kerja profesional dalam konteks inklusi. Ini mengakibatkan beban kerja meningkat dan kualitas layanan untuk anak berkebutuhan khusus menjadi tidak optimal.

Komunikasi internal memegang peran strategis dalam membangun organisasi yang inklusif. Lembaga yang secara rutin mengadakan forum komunikasi—baik formal seperti rapat staf, maupun informal seperti diskusi mingguan—mampu menciptakan transparansi informasi dan mengurangi resistensi terhadap kebijakan inklusi. Komunikasi dua arah yang terbuka mendukung kohesi tim dan memperkuat kepercayaan antarindividu dalam organisasi. Sementara itu, lembaga yang tidak memiliki saluran komunikasi yang baik cenderung menghadapi miskomunikasi, konflik peran, dan lemahnya koordinasi dalam menangani peserta didik ABK. Hal ini memperkuat teori Katz dan Kahn (1978) bahwa organisasi merupakan sistem terbuka yang perlu menyelaraskan input, proses, dan output melalui jalur komunikasi yang efektif.

Perilaku kolaboratif menjadi ciri menonjol dari organisasi yang berhasil menjalankan pendidikan inklusi. Kolaborasi antar guru, kepala sekolah, orang tua, dan bahkan relawan atau tenaga ahli menjadi pondasi pengambilan keputusan yang menyeluruh. Kolaborasi ini mendorong munculnya inovasi lokal seperti penyusunan Rencana Pembelajaran Individual (RPI), adaptasi kurikulum, hingga penanganan kasus-kasus khusus yang tidak bisa ditangani oleh satu pihak saja. Sebaliknya, organisasi yang bekerja secara individualistik justru menimbulkan beban psikologis dan tekanan kerja tinggi pada guru. Hal ini memperburuk kinerja dan dapat menimbulkan burnout, terutama jika guru tidak mendapatkan pelatihan atau pendampingan. Dalam kerangka perilaku organisasi, hal ini memperlihatkan lemahnya manajemen sumber daya manusia dan rendahnya dukungan struktural terhadap pembelajaran diferensiasi.

Kompetensi sumber daya manusia, khususnya guru, menjadi titik kritis dalam organisasi PAUD inklusi. Guru yang telah mendapatkan pelatihan inklusi menunjukkan pendekatan yang lebih humanis, adaptif, dan reflektif dalam menangani keberagaman

kebutuhan anak. Mereka tidak hanya memahami teori, tetapi mampu menerapkannya dalam situasi riil dengan pendekatan berbasis empati. Pada kenyataannya, sebagian besar guru PAUD di Jawa Timur masih berlatar belakang pendidikan umum, bukan pendidikan luar biasa. Ketimpangan ini memperlihatkan lemahnya intervensi kebijakan daerah dalam membekali tenaga pendidik dengan kompetensi inklusi. Di sinilah pentingnya dukungan institusional dan kebijakan pemerintah daerah untuk memperkuat kapasitas SDM secara sistemik.

Kultur organisasi juga sangat berpengaruh terhadap sejauh mana nilai-nilai inklusi terinternalisasi dalam praktik. Lembaga yang membangun budaya positif terhadap perbedaan, menghargai keunikan setiap anak, serta menghindari stigmatisasi terhadap ABK, mampu menciptakan iklim pembelajaran yang ramah dan partisipatif. Budaya kerja seperti ini tidak muncul tiba-tiba, melainkan dibentuk melalui proses panjang internalisasi nilai dan keteladanan dari pimpinan. Sebaliknya, lembaga yang masih memegang budaya birokratis, kaku, dan normatif cenderung menolak perubahan. Mereka melihat ABK sebagai beban tambahan atau ancaman terhadap "normalitas" sistem. Pandangan seperti ini menjadi tantangan besar dalam transformasi ke arah inklusi, karena berakar dari nilai, persepsi, dan kebiasaan lama yang belum berubah.

Dalam konteks eksternal, temuan menunjukkan bahwa dukungan pemerintah daerah masih sangat minim dan belum terintegrasi. Meski kebijakan nasional mengarahkan semua lembaga menuju inklusi, implementasi di daerah masih tergantung inisiatif masing-masing sekolah. Ketidakhadiran panduan teknis dan kelemahan pengawasan membuat lembaga berjalan sendiri-sendiri tanpa koordinasi dan sinergi. Untuk itu, perlu dibangun jejaring kemitraan antara PAUD inklusi dengan dinas pendidikan, perguruan tinggi, organisasi profesi, dan komunitas penyandang disabilitas. Kemitraan ini penting untuk menyediakan dukungan teknis, sumber daya pelatihan, hingga advokasi kebijakan yang berorientasi pada anak. Sebagaimana dijelaskan oleh Fullan (2001), perubahan organisasi membutuhkan kolaborasi lintas level dan dukungan ekosistem pendidikan yang berkelanjutan. Akhirnya, hasil penelitian ini menegaskan bahwa perilaku organisasi merupakan kunci keberhasilan pendidikan inklusi. Tanpa perubahan perilaku di level individu, kelompok, dan institusi, maka pendidikan inklusi akan berjalan di tempat atau bahkan mengalami penolakan. Oleh karena itu, perubahan struktural dan kebijakan harus diiringi dengan transformasi nilai, peningkatan kapasitas SDM, serta pembentukan budaya kerja yang mendukung semua anak untuk tumbuh dan berkembang sesuai potensinya.

## **Kesimpulan**

Penelitian ini menyimpulkan bahwa perilaku organisasi memiliki peran yang sangat signifikan dalam menentukan keberhasilan implementasi pendidikan inklusi pada satuan PAUD di Provinsi Jawa Timur. Keberhasilan tersebut dipengaruhi oleh beberapa dimensi utama, yaitu gaya kepemimpinan kepala lembaga, struktur organisasi yang mendukung layanan inklusif, efektivitas komunikasi internal, budaya kerja yang inklusif, serta kompetensi sumber daya manusia, khususnya guru dan tenaga pendukung. Pertama, kepemimpinan transformasional dari kepala satuan PAUD terbukti mampu mendorong perubahan positif dalam penerapan nilai-nilai inklusif. Kepala lembaga yang visioner mampu membangun



motivasi kolektif, memfasilitasi pelatihan, dan menumbuhkan semangat kerja kolaboratif di antara seluruh komponen sekolah. Kedua, struktur organisasi yang fleksibel dan jelas mempermudah pembagian tugas serta koordinasi antarstaf dalam menangani kebutuhan peserta didik berkebutuhan khusus (ABK). Ketidakteraturan struktur atau pelimpahan tugas secara informal justru memperbesar beban guru dan menurunkan kualitas layanan inklusi.

Ketiga, komunikasi internal yang terbuka, dua arah, dan terstruktur terbukti meningkatkan efektivitas kerja tim serta memperkuat sinergi antarindividu dalam lembaga. Sebaliknya, komunikasi yang lemah menciptakan miskomunikasi, konflik tugas, serta resistensi terhadap inovasi. Keempat, budaya organisasi yang menghargai keberagaman dan menghindari diskriminasi menjadi fondasi penting dalam menciptakan lingkungan belajar yang ramah ABK. Nilai-nilai budaya kerja ini terbentuk melalui teladan pimpinan dan proses internalisasi kolektif oleh semua anggota lembaga. Kelima, kompetensi sumber daya manusia masih menjadi tantangan besar. Mayoritas guru PAUD belum mendapatkan pelatihan khusus pendidikan inklusi, sehingga perlu penguatan kapasitas secara sistemik dan berkelanjutan melalui dukungan pemerintah daerah dan institusi terkait.

### **Daftar Pustaka**

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. Garden City, NY: Anchor Books.
- Booth, T., & Ainscow, M. (2011). *The Index for Inclusion: Developing learning and participation in schools* (Revised edition). Bristol: CSIE.
- Bronfenbrenner, U. (1979). *The ecology of human development: Experiments by nature and design*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Creswell, J. W. (2016). *Research design: Pendekatan kualitatif, kuantitatif, dan mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Daft, R. L. (2020). *Teori organisasi dan desain organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. Berkeley: University of California Press.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). New York: Wiley.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Odom, S. L., et al. (2004). Early intervention practices around the world. *Infants & Young Children*, 17(1), 31–44.

- Piaget, J. (1952). *The origins of intelligence in children*. New York: International Universities Press.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Boston: Pearson.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kualitatif, kuantitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Vygotsky, L. S. (1978). *Mind in society: The development of higher psychological processes*. Cambridge, MA: Harvard University Press.