

**Konsep-Konsep Fundamental
dalam Studi Administrasi Pendidikan**

Ahmad Juhaidi

Perpustakaan Nasional RI: *Katalog Dalam Terbitan (KTD)*

Konsep-Konsep Fundamental dalam Studi Administrasi Pendidikan

@Ahmad Juhaidi

Aswaja Pressindo, Yogyakarta, 2022

viii + 100 halaman: 15,5 x 23 cm

ISBN: 978-623-8035-38-0

Editor:

Salamah

Penata Isi: Agvenda

Desain Cover: Agung Istiadi

Cetakan I: Oktober 2023

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak buku ini sebagian atau seluruhnya dalam bentuk apapun juga, baik secara mekanis maupun elektronik, termasuk fotokopi, rekaman dan lain-lain tanpa izin dari penerbit

Penerbit:

Aswaja Pressindo

Jl. Plosokuning V No. 73

Minnomartani, Ngaglik, Sleman Yogyakarta

Telp.: (0274) 4462377 e-mail: aswajapressindo@yahoo.com

Percetakan:

CV. Aswaja Pressindo

KATA PENGANTAR

Administrasi pendidikan tidak terlepas dari disiplin ilmu lain. Kepala sekolah/madrasah yang memahami tentang kepemimpinan misalnya, dia tidak akan bisa melepaskan diri dari psikologi, sosiologi, dan disiplin ilmu lain yang relevan. Pengambilan keputusan juga tidak bisa terlepas dari disiplin ilmu lain. Oleh karena itulah, konsep-konsep teoretis yang secara fundamental terkait dengan administrasi pendidikan sangat penting untuk dipahami oleh para peminat administrasi pendidikan.

Konsep atau teori yang menjadi topik dalam buku ini sangat dipengaruhi oleh tiga buah buku yaitu pertama buku berjudul *Educational Administration: Concepts and Practices* yang ditulis oleh Frederick C. Lunenburg dan Allan Ornstein; kedua buku yang ditulis Razik, A. Taher dan D. Austin Swanson, berjudul *Fundamental Concep of Educational Leadership and Management*; dan, ketiga, buku Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. Akan tetapi, pembahasan tentang teori tersebut dijelaskan berdasarkan literatur-literatur yang beragam. Hal penting dan berguna secara praktis adalah indikator-indikator dari teori tersebut yang ditulis secara eksplisit dalam bentuk pernyataan-pernyataan. Dengan indikator tersebut,

pembaca akan dapat menemukan pijakan awal dalam merancang instrument penelitian untuk mengukur variabel yang relevan.

Pada kesempatan ini penulis merasa wajib mengucapkan terima kasih dan penghargaan kepada kolega dan semua pihak yang punya andil penulisan buku ini. Terima kasih dan rasa cinta juga wajib disampaikan kepada Dewi, Nasywa, dan Oce yang selalu sabar, setia, dan tak pernah bosan memberi dukungan terhadap semua usaha yang saya lakukan.

Demikian, semoga bermanfaat.

Banjarmasin, 5 Oktober 2023

Ahmad Juhaidi

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	ix

Bab I

ESENSI KAJIAN ADMINISTRASI PENDIDIKAN

A. Esensi Administrasi Pendidikan	1
B. Perkembangan Studi Administrasi Pendidikan.....	5

Bab II

TEORI SISTEM DALAM ADMINISTRASI PENDIDIKAN

A. Pengertian Sistem	15
B. Teori Sistem	17
C. Sekolah sebagai Sistem Sosial	22

Bab III

SEKOLAH SEBAGAI ORGANISASI

A. Organisasi	29
B. Budaya Organisasi	35
C. Iklim Organisasi	41

Bab IV

MOTIVASI

A. Motivasi dalam Studi Administrasi Pendidikan ...	45
B. Teori Motivasi	49
1. Teori Sistem Hirarki Kebutuhan Maslow (1954)	49
2. Teori <i>Hygiene</i> Motivasi Herzberg (1959).....	52
3. Teori <i>Goal Setting</i> (1990).....	55
4. Teori Motivasi Berprestasi (1958)	56
5. Teori Harapan (<i>Expectancy</i>).....	60

Bab V

PENGAMBILAN KEPUTUSAN

A. Hakikat Pengambilan Keputusan.....	63
B. Proses Pengambilan Keputusan.....	66
1. Model Rasional.....	67
2. Model Rasional Terbatas.....	72

DAFTAR PUSTAKA	81
-----------------------------	----

BIOGRAFI PENULIS	99
-------------------------------	----

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Paradigma Evolusi Manajemen Pendidikan	5
Tabel 4.1. Perbedaan Faktor Motivasi dan Hygiene...	54

DAFTAR ISI

Gambar 1.1. Topik Kajian Administrasi Pendidikan	13
Gambar 3.1. Pembentukan organisasi	34
Gambar 3.2. Budaya Organisasi Universitas	36
Gambar 3.3. Iklim Organisasi Universitas	43
Gambar 4.1. Proses Motivasi	46
Gambar 4.2. Piramid Hirarki Kebutuhan.....	49
Gambar 4.3. Teori Goal Setting	56
Gambar 4.4. Teori <i>Expectancy</i>	62
Gambar 5.1. Proses Pengambilan Keputusan	
Rasional	68

Bab I

ESENSI KAJIAN ADMINISTRASI PENDIDIKAN

A. Esensi Administrasi Pendidikan

Konsep manajemen dan administrasi tidak akan dicari perbedaannya dalam bagian ini. Oleh karena itu, dua konsep tersebut dianggap sebagai sinonim¹ sehingga disebut secara bergantian. Manajemen sering digunakan untuk menunjukkan tingkatan jabatan. Manajemen level terendah akan menerima tugas dari manajemen di atasnya. Mereka yang berada level lebih tinggi memiliki kekuasaan, wewenang, dan tanggung jawab yang lebih besar daripada level lebih rendah. Pandangan tersebut bersumber dari Pendekatan Birokrasi Weberian. Perspektif birokrasi Weberian memandang mereka yang berada di posisi rendah dalam hierarki manajemen dikontrol dan dikendalikan oleh mereka yang memiliki kedudukan lebih tinggi untuk kepentingan efisiensi organisasi. Sudut pandang itu menyebabkan manajemen pendidikan dapat dilihat dengan pandangan negatif. Manajemen berkonotasi kontrol dan dominasi terhadap mereka yang berada lebih rendah dalam hierarki dengan fokus pada efisiensi dengan mengabaikan sasaran dan tujuan kelembagaan².

¹ Michael Connolly, Chris James, and Michael Fertig, "The Difference between Educational Management and Educational Leadership and the Importance of Educational Responsibility," *Educational Management Administration & Leadership* 47, no. 4 (July 2019): 5, <https://doi.org/10.1177/1741143217745880>.

² Connolly, James, and Fertig, 3.

Jika manajemen dipandang sebagai hierarki, guru di sekolah/madrasah (selanjutnya disebut sekolah) adalah bawahan yang dikendalikan dan didominasi oleh pejabat di atasnya. Kepala sekolah/madrasah akan mengendalikan, mendominasi, dan mengontrol para guru dan tenaga kependidikan. Pada kondisi demikian, sekolah akan berubah seperti halnya perusahaan yang lebih menekankan hierarki daripada hubungan antar manusia.

Manajemen tidak dapat dilihat sebagai hierarki organisasi. Esensi manajemen dalam hierarki tersebut adalah pendelegasian wewenang³. Konsep pendelegasian wewenang merupakan kunci untuk memahami makna sebenarnya dari manajemen. Pendelegasian wewenang mencerminkan kemampuan dalam kepemimpinan yang melibatkan semua orang dalam organisasi. Oleh karena itulah, kepemimpinan dapat disebut sebagai pusat manajemen/administrasi pendidikan. Oleh karena itu, beberapa ahli menyebutkan kepemimpinan tidak sama dengan manajer/administratur. Kepemimpinan merupakan sesuatu yang lebih daripada manajemen/administrasi⁴.

Pandangan tradisional melihat manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengontrolan sumber daya manusia, material, dan finansial sebuah organisasi. Berbeda dengan itu, pandangan kontemporer manajemen menekankan peran manajerial pada pembinaan, mengintegrasikan, mengadvokasi, melacak (dan berbagi dengan karyawan)

³ Connolly, James, and Fertig, 4.

⁴ Alka Pandita and Ravi Kiran, "Tapping the Potential of Academic Leadership, Experiential Learning, and Employability of Students to Enhance Higher Educational Institute Performance," *SAGE Open* 13, no. 3 (July 1, 2023): 21582440231183932, <https://doi.org/10.1177/21582440231183932>.

tentang aspek-aspek penting untuk meningkatkan kinerja, dan mengalokasikan sumber daya⁵. Salah satu peran utama administrasi adalah untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan semua sumber daya fisik dan manusia dan elemen pendidikan⁶.

Manajemen sekolah dapat dibagi dalam perencanaan, organisasi, kerja sama, kepemimpinan dan kontrol. Selain fungsi dasar yang disebutkan di atas ada pengambilan keputusan, komando, koordinasi dan motivasi⁷. Manajemen yang sukses tidak hanya mencakup manajemen sumber daya manusia yang bertanggung jawab di sekolah tetapi juga koordinasi yang sukses dan bertanggung jawab dari semua pemangku kepentingan, masyarakat, pemerintah, dan pihak lain.

Kepala sekolah dan guru memiliki kewajiban yang prinsip dalam mengelola sekolah. Tugas guru dapat dilihat dalam tiga cara: kelas, cara mengajar dan ketersediaan ruang untuk belajar. Di sekolah yang efektif, kepala sekolah harus mengembangkan rencana yang terkoordinasi untuk meningkatkan proses pengajaran serta menyediakan proses evaluasi diri yang berkelanjutan.

Pendapat lain menyebutkan bahwa manajemen meliputi kegiatan

1. Menetapkan arah, maksud dan tujuan;
2. merencanakan bagaimana kemajuan akan dibuat atau tujuan yang dicapai;

⁵ Robert Dailey, *Organisational Behaviour* (Edinburgh: Edinburgh Business School, 2012), I/3, <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=dd8365a563033178d4ae5f23516fbfed5ec02950>.

⁶ Jacob Niyi Ogunode, "Administration of Primary School Education in Nigeria: Challenges and The Ways Forward.," *Intercathedra* 45, no. 4 (2020): 197–205, <https://doi.org/10.17306/J.INTERCATHEDRA.2020.00108>.

3. mengatur sumber daya yang tersedia (orang, waktu, bahan) sehingga tujuan dapat dicapai secara ekonomis dengan cara yang direncanakan;
4. mengendalikan proses (yaitu mengukur pencapaian terhadap rencana dan mengambil tindakan korektif jika sesuai);
5. menetapkan dan meningkatkan standar organisasi⁸.

Administrasi/manajemen sekolah membutuhkan efisiensi melalui penggunaan perasaan, pemahaman, pengetahuan, dan keterampilan untuk mengelola sumber daya. Sumber daya fisik berupa gedung, peralatan, dan bahan pembelajaran. Sumber daya manusia yang menjadi perhatian administrasi pendidikan meliputi: murid, guru, pengawas, administrator, orang tua, masyarakat, dan pemangku kepentingan. Unsur-unsur tambahan terdiri dari berbagai aspek teori dan praktik pendidikan termasuk filsafat pendidikan, tujuan pendidikan, kurikulum, metode pengajaran, disiplin, peran guru, aturan dan peraturan, serta unsur lain. Elemen-elemen yang beragam tersebut merupakan bagian yang harus bergabung dan memiliki hubungan yang harmonis untuk mencapai tujuan pendidikan.

Evolusi manajemen pendidikan berdasarkan empat paradigma⁹. Empat paradigma tersebut dipresentasikan pada Tabel 1.1. di bawah ini.

⁷ Fadil Zendeli, "Educational Reforms and Administration of the Education in Macedonia," *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 15 (2011): 4072, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.04.417>.

⁸ K. B. Everard, Geoffrey Morris, and Ian Wilson, *Effective School Management*, 4th ed (London/: Thousand Oaks, Calif: Paul Chapman Pub./; SAGE Pub, 2004), 4.

⁹ Angela Bogluþ, "Modern Conceptualization of The Educational Management Paradigm," *Scientific Research and Education in the Air Force* 20 (June 18, 2018): 360, <https://doi.org/10.19062/2247-3173.2018.20.47>.

Tabel 1.1 Paradigma Evolusi Manajemen Pendidikan

Kebutuhan	Metafora	Paradigma	Asas
Fisik/ekonomi Sosial/sikap	Perut Hati	Otoriter, saintifik Hubungan manusia, otoritas kebijakan	Ketepatan,akurasi Kebaikan
Psikologi	Perasaan	Sumber daya manusia	Menggunakan dan mengembangkan bakat
Spritual	Roh, jiwa, pribadi	Kepemimpinan berdasarkan fundamental	Rasa asas

B. Perkembangan Studi Administrasi Pendidikan

Administrasi pendidikan sebagai sebuah bidang kajian teori dan penelitian tidak menempati posisi yang tinggi dalam komunitas akademik. Akan tetapi, administrasi pendidikan berperan penting dalam proses produksi pengetahuan, membangun budaya, dan mereproduksi struktur sosial yang terjadi di sekolah¹⁰. Administrasi pendidikan adalah bidang studi interdisipliner dan terapan.

Pengelolaan sekolah adalah tanggung jawab penting administrator. Sekolah sebagai organisasi non-profit memainkan peran penting dalam pengembangan siswa. Bahkan, sekolah berfungsi untuk mengembangkan pengetahuan dan budaya, keterampilan profesional, dan untuk menumbuhkan moral. Siswa dididik untuk menjadi anggota masyarakat yang baik dan memiliki keterampilan hidup. Sekolah menanamkan kepribadian sosial sehingga siswa dapat berinteraksi dengan orang lain dan memberikan kontribusi kepada masyarakat untuk

¹⁰ Richard J. Bates, "Educational Administration, the Sociology of Science, and the Management of Knowledge," *Educational Administration Quarterly* 16, no. 2 (May 1980): 1, <https://doi.org/10.1177/0013161X8001600204>.

merespons masalah komunitas. Di sekolah, administrator bertanggung jawab untuk memantau, mengawasi semua proses, serta mencari semua pendekatan untuk mengembangkan siswa dan menyiapkan mereka untuk menjalani kehidupan yang berkelanjutan dan berkualitas. Administrator memainkan peran dalam mengelola sekolah. Efektivitas, kesuksesan program, dan prestasi siswa serta sekolah tergantung pada antusiasme, strategi, pengalaman, pemikiran, prestasi akademik, dedikasi, dan kapasitas administrator. Terkait dengan guru, administrator harus dapat memotivasi guru agar menerapkan kebijakan pendidikan untuk mencapai tujuan yang diinginkan¹¹.

Perkembangan administrasi pendidikan sebagai bidang yang terpisah memiliki sejarah hampir seratus tahun Beyciođlu dan Dönmez mengemukakan sembilan periode perkembangan teori administrasi pendidikan¹². Perkembangan teori administrasi pendidikan tidak dapat dipisahkan antara satu periode dengan periode lainnya. Dengan kata lain, dalam satu fase dapat berkembang dua aliran yang berbeda.

Periode Romantis atau Klasik (1850-an-1920-an). Sejak awal abad ke-18, teori-teori bersifat Romantis. Henri Fayol, Chester I. Barnard, dan lain-lain menekankan pada kualitas karakter manusia dalam menjalankan fungsi organisasi agar berjalan maksimal. Eksekutif, pemimpin, manajer adalah sosok yang memiliki moral yang unggul.

¹¹ Kuljira Raksanakorn and Supattarasak Khumsamart, "The Management Model for Effectiveness of Primary Schools Administrators Administrators," *World Journal of Education* 10, no. 6 (December 16, 2020): 36, <https://doi.org/10.5430/wje.v10n6p35>.

¹² Kadir Beyciođlu and Burhanettin Dönmez, "Issues in Theory Development and Practice in Educational Administration.," *Educational Administration: Theory & Practice*, no. 47 (2006): 334.

Periode berikutnya disebut Periode Manajemen Ilmiah (*Scientific Management*) pada tahun 1920 sampai 1930-an. Frederick Taylor adalah tokoh utama pada periode ini. Tujuan pada periode ini adalah produksi yang efektif (dalam kasus sekolah dan murid). Taylor menekankan unit cost yang rendah, disiplin pada tugas, dan kontak yang sedikit antarpekerja, dan system pembayaran yang ketat. Prinsip *scientific management* yang dikemukakan F. W. Taylor memiliki empat prinsip yaitu analisis pekerjaan saintifik (*scientific job analysis*), penyeleksian personel (*selection of personnel*), kerja sama manajemen (*management cooperation*), dan supervisi fungsional (*functional supervising*). Konsep manajemen klasik lain dikemukakan oleh Luther Gulick dan Lyndal Urwick. Mereka mengemukakan tujuh fungsi manajemen dengan akronim POSDCoRB: *planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting, and budgeting*¹³.

Analisis pekerjaan saintifik dilakukan melalui observasi, pengumpulan data, dan pengukuran untuk mengetahui cara terbaik mencapai kinerja terbaik. Penyeleksian personel dilakukan setelah analisis pekerjaan melalui seleksi, kemudian pendidikan dan pelatihan, dan pengembangan profesional pekerja. Kerja sama manajemen harus dilakukan antara manajer dengan pekerja untuk menjamin semua pekerjaan telah dikerjakan. Manajer melaksanakan supervisi fungsional untuk memastikan perencanaan, pengorganisasian, dan aktivitas pengambilan keputusan, dan pekerja berkinerja dengan baik.

Pada periode yang sama berkembang pula konsep hubungan manusia (*Human Relations*). Cendekiawan

¹³ Frederick C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, *Educational Administration: Concepts and Practices*, 7 Th (California: SAGE Publications, 2021).

terkemuka kelompok ini adalah Mary Parker Follett, Chester Barnard, dan Elton Mayo. Mereka berpendapat bahwa manusia dalam hubungan dan interaksi sosial berfungsi sebagai pelumas yang membuat organisasi bekerja. Mereka berasumsi bahwa tanpa pertimbangan hubungan manusia, para pemimpin tidak akan pernah bisa memahami bagaimana mengelola pekerja dengan lebih baik.

Pada tahun 1920an juga muncul aliran positivisme logis dan empirisme logis dalam sains dan ilmu sosial. Empirisme Logis juga menjadi rujukan dalam penelitian sampai saat ini. Aliran ini tidak menunjukkan pembeda jelas ketika diaplikasi dalam kajian administrasi pendidikan.

Gerakan Teori atau Theory Movement punya andil mempengaruhi administrasi pendidikan tahun 1950-1960-an¹⁴. "Gerakan Teori" bertujuan untuk memberikan dasar teoritis untuk administrasi pendidikan dan untuk membimbing praktisi dalam hal-hal yang berkaitan dengan administrasi pendidikan. Ide utama gerakan ini adalah efektifitas dan efisiensi organisasi yang dikemukakan Herbert Simon¹⁵. Culbertson menjelaskan bahwa "Gerakan Teori" didasarkan pada beberapa asumsi 1) asumsi dalam administrasi pendidikan harus didasarkan pada teori tertentu dan teori ini harus memandu penelitian; 2) konsep, model, dan metode yang dikembangkan dalam bidang ilmu sosial dapat digunakan untuk mengembangkan teori yang efektif dalam administrasi pendidikan; 3) teori dan penelitian harus

¹⁴ Richard J. Bates, "Towards a Critical Practice of Educational Administration." (Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, New York: ERIC, 1982).

¹⁵ Izhar Oplatka, *The Legacy of Educational Administration: A Historical Analysis of an Academic Field* (Frankfurt: Peter Lang, 2010).

fokus pada menggambarkan, menjelaskan, dan memprediksi perilaku manusia; 4) generalisasi berdasarkan temuan penelitian harus memandu perilaku dan tindakan manusia; 5) teori ideal harus dapat digeneralisasikan dan diverifikasi, berdasarkan penelitian dan pengamatan¹⁶.

Reformasi Radikal Ilmu Sosial dan Teori Administrasi Pendidikan (1950-an-Sekarang). Tokoh penting pada periode ini adalah Thomas Kuhn, William Foster, Pada periode ini, pemikir ilmu sosial radikal berpendapat bahwa semua upaya sebelumnya untuk berteori telah kehilangan sifat relativistik teori dan peran sarat nilai dari peneliti. Tahun 1970-an berkembang aliran Pragmatisme dalam Ilmu Sosial, dan Teori Administrasi Pendidikan. Mungkin penemuan kembali pragmatisme pada tahun 1970-an adalah salah satu pergeseran paling menarik dalam teori penelitian pendidikan. Namun, pragmatisme tidak dianut oleh para peneliti dalam ilmu sosial dan pendidikan sampai tahun 1990-an dan apa yang disebut “akhir dari perang paradigma.” Aliran Hermeneutika, Fenomenologi, Teori Kritis, Penelitian Ilmu Sosial dan Pendidikan tumbuh pada tahun 1980-an. Mereka mewakili pendekatan alternatif untuk studi Administrasi Pendidikan.

Hussain, Haque, dan Baloch membagi pemikiran manajemen menjadi tiga yaitu Teori Manajemen Klasik, Teori Manajemen Neo-Klasik dan Teori Manajemen Modern¹⁷. Teori klasik sangat menekankan pada metode ilmiah, pendekatan administratif, dan struktur birokrasi

¹⁶ Jack Culbertson, “Theory in Educational Administration: Echoes from Critical Thinkers,” *Educational Researcher* 12, no. 10 (December 1983): 15–22, <https://doi.org/10.3102/0013189X012010015>.

¹⁷ Nadeem Hussain, Adnan Ul Haque, and Akhtar Baloch, “Management Theories: The Contribution of Contemporary Management Theorists in Tackling Contemporary Management Challenges,” *Journal of Ya'ar University* 14 (November 30, 2019): 156–69, <https://doi.org/10.19168/jyasar.635061>.

dalam praktik manajerial. Penekanan tersebut tidak terlepas dari efisiensi tugas. Di sisi lain, aliran pemikiran neo-klasik melihat kebutuhan individu manusia, hubungan mereka di tempat kerja, aspek perilaku dan motivasi di balik efektivitas. Teori ini fokus kepada manusia sebagai aktor dalam praktik manajerial.

Aliran terakhir adalah manajemen modern. Mereka menemukan “tidak ada metode yang cocok untuk semua situasi”. Pemimpin harus mempertimbangkan sistem, pendekatan kontingen sementara humanisme organisasi. Di samping itu, manajemen sebagai sains yang dipraktikkan dalam situasi yang dinamis.

Perkembangan studi administrasi pendidikan fokus kepada teori-teori yang semakin bervariasi. Hallinger dan Kovačević mengemukakan bahwa topik yang paling banyak dikutip adalah tentang kepemimpinan dan pembelajaran, keterlibatan orang tua dan pasar kerja¹⁸. Mereka menjelaskan bahwa topik yang paling banyak dibahas terkonsentrasi pada kepemimpinan sekolah, prestasi siswa, sekolah dasar dan menengah. Bagian dari riset tersebut fokus pada kepemimpinan distribusi, kepemimpinan pembelajaran, belajar mengajar, akuntabilitas, pengembangan sekolah, reformasi pendidikan, dan pengembangan kepemimpinan. Tiga hal lain yang terkait adalah ras, keadilan sosial, dan pendidikan perkotaan. Mereka menyimpulkan bahwa pengetahuan administrasi pendidikan didasari oleh kepemimpinan untuk pembelajaran, pengajar yang unggul, budaya sekolah yang unggul, keefektifan sekolah, dan pengembangan sekolah.

¹⁸ Philip Hallinger and Jasna Kovačević, “A Bibliometric Review of Research on Educational Administration: Science Mapping the Literature, 1960 to 2018,” *Review of Educational Research* 89, no. 3 (June 2019): 335–69, <https://doi.org/10.3102/0034654319830380>.

Administrasi pendidikan adalah bidang studi interdisipliner dan terapan. Hallinger dan Kovaèeviaè menyebutkan bahwa bidang utama kajian administrasi pendidikan adalah sekolah sebagai sistem sosial, proses belajar dan mengajar di sekolah, struktur dan fungsi sekolah, individu di sekolah, budaya sekolah, iklim sekolah, politik dan kekuasaan di sekolah, motivasi di sekolah, konflik di sekolah, lingkungan eksternal sekolah, akuntabilitas di sekolah, perbaikan dan pengembangan sekolah, evaluasi sekolah, pengambilan keputusan di sekolah, komunikasi di sekolah, kepemimpinan di sekolah, analisis ilmiah terhadap aplikasi dan interpretasi fungsi sekolah¹⁹. Marketing pada sektor pendidikan menjadi topik dalam penelitian administrasi pendidikan mulai muncul sejak awal tahun 1990-an²⁰. Pasar dan marketing menjadi tema kajian yang dicermati pula dalam administrasi pendidikan²¹. Kepemimpinan sekolah dalam konteks efektifitas sekolah merupakan topik yang paling banyak dikaji²². Topik kajian berkembang seiring agenda politik atau aturan perundangan yang ditetapkan pemerintah²³.

Topik-topik administrasi pendidikan yang dominan dibahas terkait dengan kepemimpinan sekolah dan

¹⁹ Ulaè Aksel and Kývanç Bozkup, "Action Research in Educational Administration and Management Journals Indexed by Scopus.," *Education Sciences & Psychology* 62, no. 1 (April 2022): 36–55.

²⁰ Nelson De Matos et al., "Marketing in the Public Sector—Benefits and Barriers: A Bibliometric Study from 1931 to 2020," *Social Sciences* 9, no. 10 (September 24, 2020): 10, <https://doi.org/10.3390/socsci9100168>.

²¹ Harry Tomlinson, *Educational Management: Major Themes in Education* (Routledge, 2013).

²² Saeid Farahbakhsh, "Leadership in Educational Administration: Concepts, Theories and Perspectives," *Academic Leadership: The Online Journal* 4 (2006): 2, <https://doi.org/10.58809/CYQO9332>.

²³ Leonor L. Torres and Licínio C. Lima, "Research into Educational Management in Portugal: Themes, Focus and Methodologies," *ECPS - Educational, Cultural and Psychological Studies*, no. 11 (June 2015): 198, <https://doi.org/10.7358/ecps-2015-011-torr>.

perilaku organisasi meliputi: kepemimpinan pembelajaran, memimpin guru, dan perilaku administrasi dan efeknya²⁴. Pendapat lain menyebutkan bahwa manajemen pendidikan terdiri dari empat aspek yaitu manajemen akademik, manajemen anggaran, personalia, dan administrasi umum²⁵. Atmosfer sekolah yang saling menghormati dan kerja sama akan menciptakan kepuasan kerja. Partisipasi merupakan peluang bagi setiap orang untuk terlibat dalam pengelolaan sekolah.

Pengetahuan esensial yang penting untuk pemimpin pendidikan meliputi area sosial dan kultur yang mempengaruhi sekolah, proses belajar dan mengajar, kajian organisasi, proses kepemimpinan dan manajemen, kajian kebijakan dan politik, dimensi hukum dan etika persekolahan, serta dimensi ekonomi dan finansial persekolahan²⁶. Hal itu mencerminkan kompleksitas kajian administrasi pendidikan. Kompleksitas administrasi pendidikan sebagai sebuah konsep tercermin dari terkaitnya konsep etika, budaya, dan keragaman dalam sistem pendidikan²⁷. Akan tetapi, konsep-konsep tersebut mengarah pada tujuan pendidikan. Tujuan administrasi pendidikan adalah untuk secara efektif dan efisien menciptakan dan memelihara lingkungan dalam lembaga pendidikan yang

²⁴ Sedat Gümü^o et al., "Science Mapping Research on Educational Leadership and Management in Turkey: A Bibliometric Review of International Publications," *School Leadership & Management* 40, no. 1 (January 1, 2020): 10, <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1578737>.

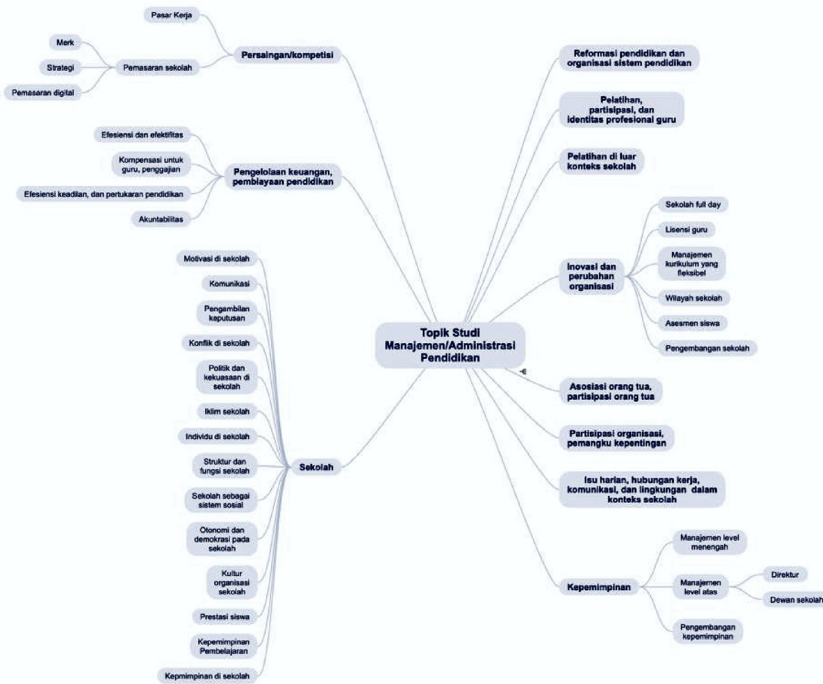
²⁵ Sin Ngamprakhon Et Al., "Educational Administration: Concept, Theory and Management," *Psychology and Education Journal* 58, no. 1 (January 29, 2021): 1606, <https://doi.org/10.17762/pae.v58i1.953>.

²⁶ Wayne K. Hoy, "Foundations of Educational Administration: Traditional and Emerging Perspectives," *Educational Administration Quarterly* 30, no. 2 (May 1994): 179, <https://doi.org/10.1177/0013161X94030002005>.

²⁷ R.R. Zakieva, "Educational Management," *Профессиональное Образование в Современном Мире* 8, no. 2 (2018): 1836, <https://doi.org/10.15372/PEMW20180211>.

mempromosikan, mendukung, dan mempertahankan pengajaran dan pembelajaran yang efektif. Proses tujuan-tujuan utama tersebut ditetapkan dan sarana yang diperlukan akan berbeda secara signifikan tergantung pada sistem pendidikan dan konteks sosial budaya.

Topik studi pada bidang manajemen/administrasi pendidikan dapat dilihat pada Gambar 1.1 di bawah ini



Sumber: Wayne K. Hoy,1994; Harry Tomlinson, 2013; Sedat Gümü^o et al. 2020; Sin Ngamprakhon dkk, 2023; Philip Hallinger dan Jasna Kovaevia^x, 2019; Ula^o Aksel and K^yvanç Bozku^o, 2022; Sedat Gümü^o dkk, 2020; Saeid Farahbakhsh, 2006.

Gambar 1.1 Topik Kajian Administrasi Pendidikan

Tujuan akhir dari ilmu pengetahuan dan penelitian dalam administrasi pendidikan adalah pengembangan teori. Dengan demikian, teori-teori administrasi

pendidikan dapat membimbing praktisi, menghasilkan informasi baru, dan membimbing peneliti.

Berdasarkan literatur tersebut dapat disimpulkan bahwa elemen utama studi administrasi pendidikan adalah manusia²⁸. Semua aspek studi dalam administrasi pendidikan berhubungan dengan manusia. Studi tentang kepemimpinan atau ekonomi pendidikan misalnya, selalu tidak terlepas dengan perilaku manusia. Asumsi tersebut akan berdampak terhadap bidang kajian administrasi pendidikan yang juga bersentuhan dengan psikologi. Mahdi dkk menyebutkan bahwa administrasi pendidikan secara inheren merupakan kombinasi berbagai disiplin sehingga harus dikembangkan dari monodisiplin ke pendekatan inter dan transdisipliner²⁹. □

²⁸ Ýsmaíl Çimen et al., "Misconceptions in Phenomenological Research in Educational Administration: An Analysis Based on Theses," *Research in Educational Administration and Leadership* 5, no. 1 (2020): 139–96.

²⁹ S. Ebrahimi Koushk Mahdi, M.R. Ahanchian, and R Hosseingholizadeh, "Evaluation of Theorizing in Educational Administration Studies Based on Interdisciplinary Criteria," *Interdisciplinary Studies in the Humanities* 13, no. 4 (2021): 1–30, <https://doi.org/10.22035/isih.2021.374>.

Bab II

TEORI SISTEM DALAM ADMINISTRASI PENDIDIKAN

A. Pengertian Sistem

Ada tahun 1960-an, Johnson dkk. Mendefinisikan sistem sebagai sesuatu yang terorganisasi atau kompleks; sebuah perpaduan atau kombinasi dari sesuatu atau bagian yang kompleks dan menyatu³⁰. Administrasi pendidikan sebagai ilmu merupakan sebuah pengetahuan yang sistematis; pola prinsip dan fakta yang lengkap. Sistem mengacu pada kumpulan elemen atau komponen yang saling berhubungan, bekerja bersama, dan berinteraksi dalam rangka mencapai tujuan tertentu atau menjalankan fungsi tertentu.

Dalam konteks teori sistem, sistem dapat merujuk pada berbagai tingkat kompleksitas, mulai dari sesuatu yang sederhana seperti alat mekanis hingga entitas yang sangat kompleks seperti organisme hidup, organisasi bisnis, atau ekosistem. Beberapa karakteristik utama dari sistem adalah:

1. Elemen/Entitas. Bagian-bagian dasar yang membentuk sistem. Setiap elemen dapat memiliki peran dan fungsi tertentu dalam mencapai tujuan sistem. Elemen atau

³⁰ Richard A. Johnson, Fremont E. Kast, and James E. Rosenzweig, "Systems Theory and Management," *Management Science* 10, no. 2 (January 1964): 368, <https://doi.org/10.1287/mnsc.10.2.367>.

- entitas yang dapat berupa benda fisik, konsep abstrak, atau proses dari elemen tersebut. Elemen sistem termasuk pula konteks dari elemen-elemen tersebut di atas³¹.
2. Interaksi. Elemen-elemen dalam sistem saling berinteraksi dan berhubungan satu sama lain³². Suatu elemen berhubungan dengan hal lain dan tidak dapat berdiri sendiri.
 3. Tujuan/Fungsi. Sistem memiliki tujuan atau fungsi tertentu yang ingin dicapai. Setiap elemen dalam sistem berperan untuk mencapai tujuan tersebut.
 4. Input. Data atau informasi yang dimasukkan ke dalam sistem untuk diproses atau diolah. Input ini sering kali menjadi bahan dasar bagi sistem dalam menghasilkan output.
 5. Proses. Serangkaian langkah atau aktivitas yang dilakukan oleh sistem untuk mengubah input menjadi output sesuai dengan tujuan yang diinginkan.
 6. Output. Hasil yang dihasilkan oleh sistem setelah memproses input. Output ini bisa berupa informasi, produk, layanan, atau tindakan lainnya.
 7. Umpan Balik (*feedback*). Informasi yang dikembalikan ke dalam sistem untuk mengevaluasi kinerja atau hasil yang dicapai. Umpan balik ini membantu sistem untuk memperbaiki atau mengoptimalkan kinerja di masa mendatang.
 8. Dinamika dan Perubahan: Sistem cenderung memiliki dinamika internal. Dinamika internal yang mencakup

³¹ Theo Hermans, *Translation in Systems: Descriptive and Systemic Approaches Explained* (Routledge, 2019).

³² Bernard C. Patten, "Systems Approach to the Concept of Environment," *The Ohio Journal of Science* 78, no. 4 (July 1978): 206, <https://doi.org/0030-0950/78/0004-0206S2.00/0>.

perubahan, evolusi, dan adaptasi untuk tetap berfungsi dalam lingkungan yang berubah.

Sistem dengan kalimat singkat dapat didefinisikan sebagai banyak bagian yang menjadi, persatuan dari banyak³³. Secara keseluruhan, sistem adalah cara untuk memandang dunia yang memungkinkan pemahaman yang lebih baik tentang kompleksitas dan hubungan di antara berbagai komponen dalam suatu konteks tertentu. Penerapan konsep sistem dapat ditemukan dalam banyak aspek kehidupan, termasuk dalam teknologi informasi, bisnis, lingkungan, biologi, ekonomi, dan pendidikan. Konsep sistem membantu peneliti, guru, praktisi, dan lainnya memahami kompleksitas hubungan antara komponen-komponen yang membentuk suatu entitas dan bagaimana mereka bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

B. Teori Sistem

Teori dalam administrasi pendidikan juga dikenal sebagai model yang merupakan proposisi (dalil) tentang hubungan antar konsep yang dapat menjelaskan atau meramalkan kejadian³⁴. Tanpa teori, pengambilan keputusan di sekolah tidak memiliki petunjuk dan hanya berdasarkan spekulasi dan asumsi yang tidak terbukti. Dengan demikian, teori menyediakan sebuah pedoman kerangka kerja untuk memahami, memprediksi, dan mengontrol perilaku dalam organisasi. Pada tahun 70an, teori dalam administrasi pendidikan dapat dikategorikan

³³ Saburo Akahori, "Social Systems Theory," in *Handbook of Systems Sciences*, ed. Gary S. Metcalf, Kyoichi Kijima, and Hiroshi Deguchi (Singapore: Springer Singapore, 2021), 1–12, https://doi.org/10.1007/978-981-13-0370-8_69-1.

³⁴ Lunenburg and Ornstein, *Educational Administration*.

menjadi empat: teori sistem dan peran sosial, teori kepemimpinan, teori pengambilan keputusan, dan teori organisasi³⁵. Teori yang terus berkembang tersebut tidak dapat melepaskan diri basisnya yaitu teori sistem.

Teori sistem koncern pada pembangunan sebuah kerangka kerja teoretis, sistematis, untuk menjelaskan hubungan umum dari berbagai dunia empirik³⁶. Disiplin pengetahuan memiliki perangkat dan karakteristik yang sama sehingga kerangka kerja disiplin ilmu bisa disatukan untuk kajian interdisipliner³⁷. Ludwig von Bertalanffy adalah tokoh utama dalam pengembangan teori sistem umum. Pada tahun 1968, ia menerbitkan bukunya yang berjudul "*General System Theory: Foundations, Development, Applications*," di mana ia membahas prinsip-prinsip dasar teori sistem umum dan aplikasinya dalam berbagai disiplin ilmu. Bertalanffy menekankan pentingnya memahami pola umum dalam sistem-sistem yang berbeda³⁸.

Pada bidang manajemen, teori sistem dikenal sebagai Teori Sistem Manajemen atau Manajemen Sistem Terpadu. Teori tersebut merupakan pendekatan dalam bidang manajemen yang menerapkan konsep-konsep dari teori sistem untuk memahami dan mengelola organisasi secara keseluruhan. Pendekatan ini berfokus pada pandangan bahwa organisasi adalah sistem yang

³⁵ Donald J. Willower, "Theory in Educational Administration," *Journal of Educational Administration* 13, no. 1 (January 1, 1975): 80, <https://doi.org/10.1108/eb009723>.

³⁶ Johnson, Kast, and Rosenzweig, "Systems Theory and Management," 369.

³⁷ P. Scott, "General System Theory and the Use of Process Mining to Improve Care Pathways," *Applied Interdisciplinary Theory in Health Informatics: A Knowledge Base for Practitioners* 263, no. 11 (2019): 11.

³⁸ Ludwig von Bertalanffy, *General System Theory: Foundations, Development, Applications* (G. Braziller, 1968).

kompleks terdiri dari berbagai elemen yang saling terkait dan berinteraksi untuk mencapai tujuan.

Organisasi tidak hanya fokus pada elemen sumber daya fisik tetapi berbasis pada elemen pengetahuan. Hal itu menunjukkan pengelolaan sekolah tidak hanya berbasis pada sumber daya terlihat tetapi juga berbasis pada pengetahuan sebagai sumber daya yang tidak terlihat. Dengan kata lain, pengelolaan organisasi, termasuk sekolah, berpikir secara sistemis³⁹.

Beberapa konsep kunci dalam Teori Sistem Manajemen meliputi:

1. Sistem dan sub sistem. Organisasi dianggap sebagai sistem yang terdiri dari sub sistem yang lebih kecil, seperti departemen atau unit fungsional. Setiap sub sistem memiliki peran dan tujuan khusus dalam mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan.
2. Interkoneksi dan interdependensi: Konsep ini menggarisbawahi pentingnya hubungan dan ketergantungan antara berbagai elemen dalam organisasi. Perubahan atau peristiwa dalam satu bagian dapat berdampak pada seluruh sistem.
3. Umpan balik. Umpan balik adalah informasi yang mengalir kembali ke sistem setelah hasil atau efek suatu tindakan dihasilkan. Umpan balik dapat bersifat positif (memperkuat perilaku) atau negatif (mengoreksi perilaku).
4. Tujuan dan hasil akhir. Organisasi memiliki tujuan dan hasil akhir tertentu yang ingin dicapai. Pendekatan ini

³⁹ Peter M. Senge, "Transforming the Practice of Management," *Human Resource Development Quarterly* 4, no. 1 (1993): 9, <https://doi.org/10.1002/hrdq.3920040103>.

- menekankan pentingnya memahami dan mengarahkan upaya organisasi menuju pencapaian tujuan tersebut.
5. Adaptasi dan pengembangan. Organisasi harus dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan peluang baru. Konsep ini menekankan pentingnya fleksibilitas dan inovasi dalam menjaga kinerja organisasi.
 6. Hierarki dan struktur. Teori Sistem Manajemen juga mencakup ide tentang hierarki organisasi dan bagaimana struktur tersebut dapat mempengaruhi aliran informasi dan pengambilan keputusan.
 7. Pengambilan keputusan berdasarkan informasi. Keputusan yang diambil dalam organisasi harus didasarkan pada informasi yang akurat dan relevan. Hal ini menggarisbawahi pentingnya sistem informasi yang efisien dan efektif.
 8. Keterbatasan sumber daya. Organisasi harus mengelola sumber daya yang terbatas, seperti tenaga kerja, keuangan, dan waktu, untuk mencapai tujuan dengan efektif.

Beberapa tokoh yang berkontribusi dalam pengembangan Teori Sistem Manajemen adalah Peter Drucker, Chester Barnard, dan Russell Ackoff. Pendekatan ini telah membantu para manajer dan pemimpin dalam memahami dinamika organisasi secara menyeluruh dan mengembangkan strategi yang lebih holistik untuk mencapai tujuan organisasi. Teori sistem membangun postulat, konsep, prinsip yang dapat diaplikasikan secara universal pada semua domain⁴⁰.

⁴⁰ Gail G. Whitchurch and Larry L. Constantine, "Systems Theory," in *Sourcebook of Family Theories and Methods*, ed. Pauline Boss et al. (Boston, MA: Springer US, 1993), 325–55, https://doi.org/10.1007/978-0-387-85764-0_14.

Peter Drucker mengemukakan manajemen memiliki tiga tugas yaitu mengelola bisnis, mengelola para manajer, dan mengelola kerja dan pekerja. Tiga tugas tersebut tidak dapat dipisahkan⁴¹. Satu keputusan akan terkait dengan elemen dan keputusan lain dalam organisasi. Dalam perspektif teori sistem, kontribusi kecil dari seorang anggota organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap organisasi, unit, atau departemen dalam organisasi dalam hal praktik, proses, dan struktur⁴².

Sistem dapat dikelompokkan menjadi sistem terbuka dan tertutup. Sistem tertutup adalah sistem yang tidak terjadi pertukaran dengan lingkungan eksternal. Sebaliknya, sistem terbuka menerima input, memproses input, dan mengeksekusi output, yang berhubungan dengan lingkungan yang menyediakan energi, material, dan informasi⁴³.

Contoh faktor eksternal yang menjadi salah satu yang cukup sering dikaji adalah kultur. Kultur memiliki kemampuan untuk mempengaruhi dan menjelaskan perilaku dan grup⁴⁴. Pemahaman terhadap perbedaan dan kesamaan kultur akan mengarahkan pemahaman atas

⁴¹ Peter Drucker, *The Practice of Management*, 0 ed. (Routledge, 2012), 16, <https://doi.org/10.4324/9780080942360>.

⁴² Fadilah Puteh, Maniam Kaliannan, and Nafis Alam, "Learning for Professional Development via Peers: A System Theory Approach," *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 172 (January 2015): 89, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.340>.

⁴³ Mariana Bravo Sepúlveda, César Ernesto Zapata Molina, and Elkin Arcesio Gómez Salazar, "Validity of the General Systems Theory for Applications in Management," *Revista En-Contexto* 11, no. 18 (December 31, 2022): 8, <https://doi.org/10.53995/23463279.1441>.

⁴⁴ Allan Walker and Clive Dimmock, "Insights into Educational Administration: The Need for a Cross-Cultural Comparative Perspective," *Asia Pacific Journal of Education* 20, no. 2 (January 2000): 13, <https://doi.org/10.1080/02188791.2000.10600179>.

perbandingan dan konsekuensi dalam pengelolaan pendidikan. Oleh karena itulah, dalam mengidentifikasi perbedaan sosial, termasuk pendidikan, pemahaman atas variasi budaya sangat diperlukan.

C. Sekolah sebagai Sistem Sosial

Pendidikan dapat dipahami sebagai sistem karena melibatkan berbagai komponen yang saling berinteraksi untuk mencapai tujuan tertentu dalam proses pembelajaran dan pengembangan individu. Konsep ini menerapkan prinsip-prinsip teori sistem umum untuk memahami dan mengelola seluruh proses pendidikan dari berbagai aspek, mulai dari tujuan pendidikan hingga pelaksanaan di dalam kelas.

Dalam konteks pendidikan sebagai sistem yang terbuka, Hoy dan Miskel menyimpulkan beberapa asumsi terkait sekolah sebagai sistem terbuka yaitu⁴⁵

1. Sistem sosial adalah sistem terbuka. Sekolah dipengaruhi oleh mandat negara, oleh politik, oleh sejarah, dan sejumlah kekuatan lingkungan lainnya.
2. Sistem sosial terdiri dari bagian-bagian, karakteristik, dan kegiatan yang saling bergantung yang berkontribusi dan menerima dari semua orang. Ketika kepala sekolah dihadapkan oleh tuntutan orang tua untuk program pembelajaran/kegiatan ekstra kurikuler baru, tidak hanya kepala sekolah yang terpengaruh secara langsung tetapi juga guru dan siswa terpengaruh.

⁴⁵ Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*, 8th ed. (Boston: Mc Graw Hill, 2008), 23, <https://cir.nii.ac.jp/crid/1130000796045313280>.

3. Sistem sosial adalah orang. Guru bertindak berdasarkan kebutuhan, keyakinan, dan tujuan/motivasi mereka serta peran mereka.
4. Sistem sosial berorientasi pada tujuan. Sekolah memiliki tujuan tertentu yang akan dicapai oleh pembelajaran. Tujuan tersebut berhubungan dengan menyiapkan siswa agar mereka siap berperan positif sebagai warga negara.
5. Sistem sosial bersifat struktural. Sistem sekolah memiliki pembagian kerja (misalnya, guru matematika dan sains), spesialisasi (misalnya, guru, konselor bimbingan, dan administrator), dan hierarki (pengawas, kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan guru).
6. Sistem sosial bersifat normatif: Sekolah memiliki aturan dan peraturan formal serta norma informal yang bersumber dari agama dan budaya lokal.
7. Sistem sosial adalah membawa/terkait dengan sanksi. Sekolah memiliki mekanisme formal hukuman seperti teguran, penangguhan, pemutusan hubungan kerja, pengurangan masa jabatan, dan promosi. Sanksi juga berbentuk sanksi informal yang mencakup penggunaan sarkasme, pengucilan, dan ejekan.
8. Sistem sosial bersifat politis. Sekolah memiliki hubungan kekuasaan yang pasti mempengaruhi kegiatan pengelolaan dan guru.
9. Sistem sosial memiliki budaya yang khas. Sekolah memiliki seperangkat nilai bersama yang dominan yang mempengaruhi perilaku.
10. Sistem sosial bersifat konseptual dan relatif. Untuk satu tujuan, ruang kelas dapat dianggap sebagai

sistem sosial, tetapi untuk tujuan lain, sistem sekolah atau sekolah dapat dipandang sebagai sistem sosial.

11. Semua organisasi formal adalah sistem sosial. Meskipun demikian, semua sistem sosial bukanlah organisasi formal.

Melihat pendidikan sebagai sistem membantu dalam memahami interaksi dan hubungan yang kompleks antara semua komponen yang terlibat dalam proses pendidikan. Ini memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih baik dalam merancang dan melaksanakan pendidikan yang efektif dan bermakna.

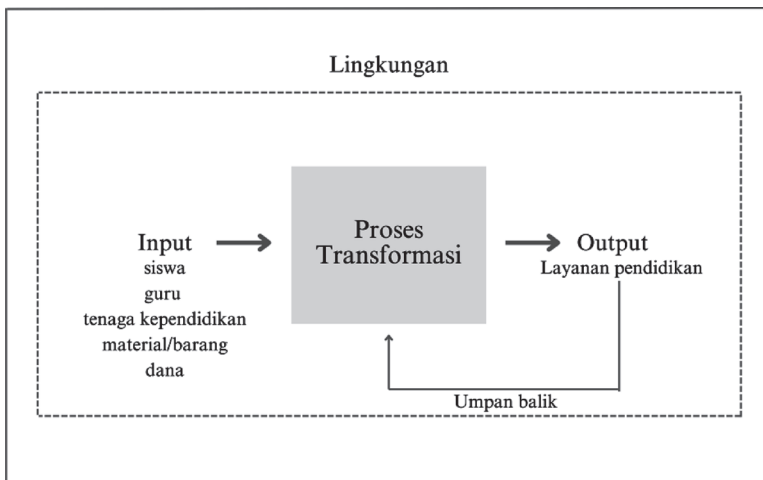
Pada bidang pendidikan, konsep sistem akan membantu memahami masalah dalam sekolah. Di sebuah sekolah, misalnya, menghadapi persoalan ketidakhadiran siswa yang tinggi. Berdasarkan konsep sistem, pada guru dan kepala sekolah akan memahami bahwa permasalahan tersebut terkait banyak faktor yang kompleks yang bersumber dari individual siswa sendiri (usia, gender, etnis dan lain-lain), keluarga, dan sekolah ⁴⁶. Kasus lain, misalnya, pengembangan karir. Pilihan karir jika dilihat dari teori sistem, berhubungan dengan atribut pribadi, keluarga, teman, sekolah, dan konteks sosial serta lingkungan ⁴⁷.

Sebagai sebuah sistem sekolah dikelompokkan sebagai sebuah sistem yang terbuka. Oleh karena itu, sekolah dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor dari luar.

⁴⁶ Glenn A. Melvin et al., "The Kids and Teens at School (KiTeS) Framework: An Inclusive Bioecological Systems Approach to Understanding School Absenteeism and School Attendance Problems," *Frontiers in Education* 4 (June 28, 2019): 61, <https://doi.org/10.3389/educ.2019.00061>.

⁴⁷ Wendy Patton and Mary McMahon, *Career Development and Systems Theory: Connecting Theory and Practice (4th Edition)* (Brill, 2021), 68, <https://doi.org/10.1163/9789004466210>.

Sebagai sebuah sistem terbuka, input sekolah berasal dari lingkungan: siswa, guru, dan biaya. Selain itu, politik, persaingan, serta sumber daya yang berasal dari luar turut berdampak terhadap sekolah. Lingkungan dapat stabil, dinamis, dan kacau tetapi tidak dapat dikontrol oleh sekolah⁴⁸. Input dari lingkungan memiliki pengaruh terhadap proses pembelajaran yang akan menghasilkan output berupa warga negara berpendidikan. Sekolah sebagai sistem terbuka dapat dilihat pada Gambar 2.1 di bawah ini.



Sumber: Hoy dan Miskel, 2008.

Gambar 2.1 Sekolah sebagai Sistem Terbuka

Seperti telah disinggung di awal bagian ini, sekolah dapat dipandang sebagai sebuah sistem sosial. Sekolah sebagai sistem sosial dicirikan oleh jaringan sub-unit yang saling bergantung, populasi yang jelas, konfigurasi hubungan sosial yang dapat diidentifikasi, dan budaya

⁴⁸ Taher A. Razik and Swan, Austin D, *Fundamental Concepts of Educational Leadership and Management* (New Jersey: Printice Hall, 1995), 11.

yang khas. Meskipun sistem sosial dianggap sebagai keseluruhan populasi yang saling berhubungan, institusi juga dapat dianggap sebagai sistem sosial karena terstruktur oleh banyak karakteristik yang sama dengan sistem sosial yang lebih besar.

Dilihat dari sudut pandang tersebut, sekolah dapat dianggap sebagai sistem sosial yang lengkap dengan konfigurasi hubungan sosial, budaya, norma, dan kewajiban hukumnya yang telah mapan. Sekolah sebuah sistem sosial akan lebih terintegrasi ketika telah ada konsensus yang dipegang para anggota⁴⁹. Untuk memahami bagaimana sistem sosial sekolah diciptakan, dikembangkan, dan mempengaruhi sistem sosial yang lebih besar, diperlukan pemahaman yang mendalam tentang kompleksitas sekolah.

Sekolah dirancang untuk mendorong pembelajaran, namun juga mereproduksi hubungan sosial yang sudah ada dengan teratur⁵⁰. Tujuan nyata dari sistem sosial sekolah adalah pembelajaran dan prestasi siswa. Akan tetapi, juga ada tujuan yang tidak terlihat seperti hak istimewa dan penciptaan norma-norma bersama yang mungkin tidak ada hubungannya dengan kurikulum formal atau mungkin bertentangan dengan tujuan sekolah. Dilihat dari sudut pandang ini, sistem sosial sekolah mampu menghasilkan hasil yang tampaknya kontradiktif, proses memaksimalkan prestasi siswa dapat bertentangan dengan proses memastikan reproduksi hak

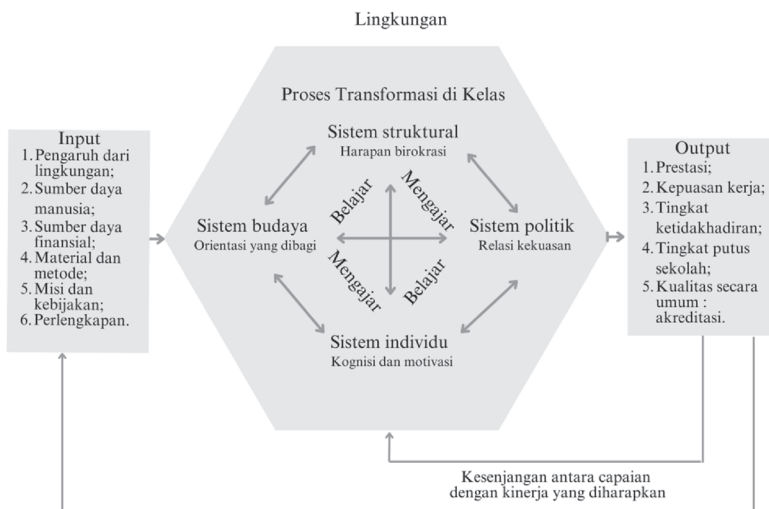
⁴⁹ Jeffrey B. Vancouver, "Living Systems Theory as a Paradigm for Organizational Behavior: Understanding Humans, Organizations, and Social Processes," *Behavioral Science* 41, no. 3 (July 1996): 183, <https://doi.org/10.1002/bs.3830410301>.

⁵⁰ Peter W. Cookson, "School as a Social System," in *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (Elsevier, 2015), 55, <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.92079-8>.

istimewa satu kelompok/orang, peningkatan intelektualitas dapat dikalahkan oleh evaluasi keberhasilan materi.

Sistem sosial sekolah mencakup lebih banyak kelompok daripada siswa. Orang tua, guru, administrator, tenaga kependidikan, otoritas pendidikan pemerintah, legislatif, media, dan masyarakat luas berpartisipasi secara langsung maupun tidak langsung dalam sistem sosial sekolah. Integrasi teknologi komunikasi ke dalam pengajaran dan pembelajaran telah menyebabkan lingkungan sosial sekolah semakin luas melintasi batas negara dan benua yang jauh dari lokasi fisik sekolah.

Seperti sistem sosial lain, sekolah memiliki inti teknis yang merupakan misi utama. Kegiatan teknis utama sekolah adalah belajar dan mengajar⁵¹. Belajar dan mengajar merupakan konsern utama sekolah. Inti kegiatan teknis dalam sistem sosial sekolah dapat dilihat pada Gambar 2.2 di bawah ini



Sumber: Hoy dan Miskel, 2008

Gambar 2.2 Inti Teknis Sekolah sebagai Sistem Sosial


⁵¹ Hoy and Miskel, *Educational Administration*, 29.

Sekolah sebagai sebuah sistem sosial yang kompleks tersebut harus dipahami dengan pendekatan sistem pula. Dengan demikian, usaha memahami fenomena dalam pengelolaan sekolah harus bertolak dari berbagai disiplin ilmu. Pemahaman tersebut menjadi dasar dalam pengambilan kebijakan pendidikan ditingkat sekolah, lokal, regional, dan nasional. □

Bab III

SEKOLAH SEBAGAI ORGANISASI

A. Organisasi

 Organisasi merupakan sebuah entitas atau kelompok yang terdiri dari individu-individu yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan bersama. Organisasi dapat berupa berbagai bentuk, termasuk bisnis, lembaga pemerintah, lembaga nirlaba, kelompok sosial, dan lain sebagainya. Dalam organisasi terjadi interaksi antar anggota. Sekolah/madrasah (selanjutnya disebut sekolah) sebagai organisasi merupakan tempat terjadi interaksi dengan berbagai perilaku para guru, tenaga kependidikan, dan siswa/orang tua, serta pemangku kepentingan lain. Teori pertukaran sosial merupakan teori paling berpengaruh secara umum untuk memahami perilaku dalam organisasi⁵².

Pendapat lain menjelaskan bahwa organisasi adalah proses menggabungkan dan menghubungkan berbagai bagian dan membangun hubungan di antara bagian/unit itu sendiri berdasarkan tujuan⁵³. Bagian tersebut termasuk tugas, pekerjaan, tanggung jawab, peran, individu, kelompok kerja dan sosial, material, mesin,

⁵² Russell Cropanzano and Marie S. Mitchell, "Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review," *Journal of Management* 31, no. 6 (December 2005): 874–900, <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>.

⁵³ P. Subba Rao, *Organisational Behaviour* (Himalaya Publishing House, 2010), 8.

layanan, informasi, komputer, intranet, internet, dan lain-lain. Tujuan pengelompokan bagian-bagian tersebut adalah untuk menyalurkan seluruh sumber daya mendukung strategi mencapai tujuan.

Organisasi merupakan asosiasi stabil dari orang-orang yang terlibat dalam kegiatan bersama yang diarahkan pada pencapaian tujuan tertentu. Karakteristik yang menentukan dari organisasi tersebut adalah orang-orang yang sengaja dilembagakan untuk mencapai tujuan-tujuan⁵⁴. Organisasi dalam pengertian tersebut menerapkan dan mengimplementasikan program tindakan yang direncanakan secara komprehensif dan rasional sehingga dapat disebut sebagai organisasi formal atau rasional. Pengertian lain yang menunjukkan organisasi formal adalah adanya pengakuan secara hukum formal negara. Organisasi adalah sistem terikat dari interaksi sosial terstruktur meliputi hubungan otoritas, sistem komunikasi, dan penggunaan insentif. Mereka biasanya memiliki hirarki dan memiliki status hukum formal dan diakui oleh pemerintah⁵⁵.

Di sekolah/madrasah (selanjutnya disebut sekolah), guru dan tenaga kependidikan merupakan anggota organisasi bernama sekolah. Seorang guru di satu sekolah merasakan hal yang berbeda dengan guru di sekolah lain. Mereka dipimpin oleh kepala sekolah yang berbeda. Guru di satu sekolah merasa lebih senang daripada sekolah lain. Mereka berada dalam organisasi, budaya, dan struktur yang berbeda. Di satu sekolah, para guru juga merasakan hal yang berbeda dengan guru lain di sekolah terse-

⁵⁴ Egon Bittner, "The Concept of Organization," *Social Research* 13 (1965): 175, <https://doi.org/10.5449/idslu-001091498>.

⁵⁵ Joseph E. Champoux, *Organizational Behavior*, 4th ed. (New York: Routledge, 2011), 6, <https://doi.org/10.4324/9780203872918>.

but. Adminisrasi pendidikan mengembangkan kajian untuk memahami fenomena dalam organisasi sekolah tersebut.

Teori pertukaran sosial menjadi dasar pengembangan model *reciprocity* (timbang balik). *Reciprocity* (timbang balik) adalah prinsip dalam organisasi di mana penerima tindakan positif merasa sampai batas tertentu berkewajiban untuk membayar kembali sebanyak yang telah diberikan. *Reciprocity* dapat diamati dengan tiga sudut pandang yaitu (1)pola pertukaran saling menguntungkan; (2)sebagai kepercayaan massa; (3)norma moral personal⁵⁶. *Reciprocity* (timbang balik) dapat digambarkan dengan dua pernyataan yaitu (1)seseorang harus menolong orang yang telah menolongnya; (2)seseorang tidak boleh menyakiti orang yang telah menolongnya⁵⁷.

Studi mutakhir paling terkenal dan berpengaruh dilakukan oleh Peter Drucker⁵⁸. Dia menyebutkan tantangan yang akan dihadapi organisasi dan manajer di masa depan adalah

1. penurunan yang stabil dalam tingkat kelahiran negara-negara maju akan menghasilkan populasi lebih sedikit orang muda yang memasuki dunia kerja. Pekerja yang lebih tua akan bekerja dengan baik melewati usia pensiun normal, menjadikannya sumber daya karyawan yang berharga;

⁵⁶ Deborah Gervasi et al., "Reciprocity in Organizational Behavior Studies: A Systematic Literature Review of Contents, Types, and Directions," *European Management Journal* 40, no. 3 (June 2022): 442, <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.07.008>.

⁵⁷ Alvin W. Gouldner, "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement," *American Sociological Review* 25, no. 2 (April 1960): 171, <https://doi.org/10.2307/2092623>.

⁵⁸ Carol Wittmeyer, "'The Practice of Management': Timeless Views and Principles," *The Academy of Management Executive* (1993-2005) 17, no. 3 (2003): 13-15.

2. daya saing global adalah tujuan strategis yang diperlukan untuk semua organisasi. Standar untuk menilai kinerja organisasi dapat berasal dari para pemimpin industri di mana saja di dunia;
3. pembentukan ekonomi dunia yang tidak perlu dipertanyakan lagi di mana pasar dunia akan menjadi lebih penting daripada pasar domestik;
4. berhasil bersaing dalam ekonomi global yang saling terkait membutuhkan pembentukan aliansi, kemitraan, dan usaha patungan melintasi batas-batas nasional;
5. kebutuhan mendesak untuk organisasi terdesentralisasi dalam lingkungan yang semakin tidak pasti dengan peningkatan terkait dalam menggunakan tim dalam organisasi;
6. peningkatan jumlah pekerja pengetahuan (misalnya, teknologi komputer dan pekerja medis) dan penurunan terus-menerus dalam jumlah pekerja kerah biru dan pertanian di semua negara maju. Para pekerja pengetahuan berkembang pada otonomi dan membutuhkan pembelajaran berkelanjutan;
7. perubahan terus-menerus akan menjadi norma. Tantangan manajemen adalah melihat perubahan sebagai peluang, bukan ancaman;
8. Abad kedua puluh satu akan melihat evolusi masyarakat pengetahuan di negara-negara maju. Masyarakat ini akan memiliki tiga sektor: bisnis, pemerintah, dan nirlaba. Kegiatan sukarela nirlaba akan menjadi ciri negara-negara berbahasa Inggris, tetapi lebih jarang muncul di tempat lain⁵⁹.

⁵⁹ Champoux, *Organizational Behavior*, 21.

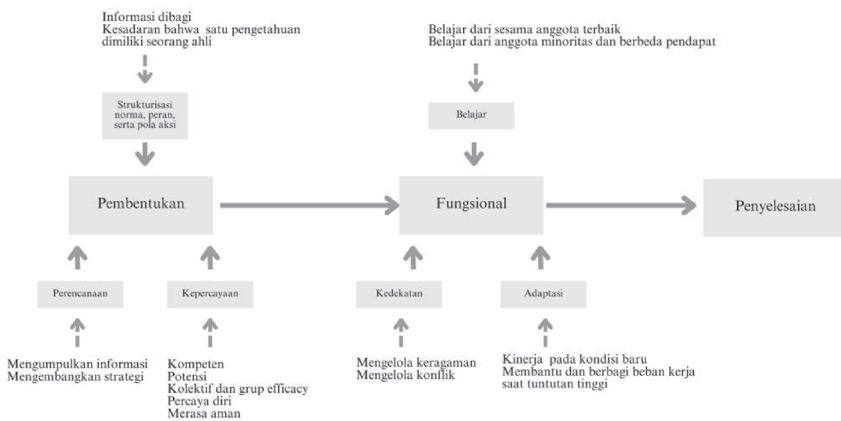
Drucker memandang tantangan ini sebagai “kepastian baru” yang dihadapi organisasi modern dan manajemen mereka. Manajer yang sangat mengubah pola pikir mereka tentang keadaan lingkungan organisasi mereka saat ini akan memiliki keunggulan strategis dibandingkan pesaing.

Maju dan mundurnya organisasi, termasuk sekolah, tergantung pada adaptasi terhadap lingkungan dan perolehan sumber daya yang diperlukan⁶⁰. Organisasi harus dapat memasarkan produk atau layanannya kepada masyarakat. Organisasi non-profit juga dituntut untuk memasarkan layanan mereka kepada masyarakat untuk menjamin reputasi dan pengaruh mereka di tengah masyarakat. Adaptasi dilakukan dengan mengantisipasi kebutuhan dan keinginan konsumen, menilai tindakan dan rencana pesaing, mengevaluasi kemungkinan kendala dan ancaman, misalnya peraturan pemerintah, kelangkaan input, tindakan permusuhan oleh pesaing, dan mengidentifikasi produk dan layanan yang dapat dipasarkan. Kegiatan yang berkaitan dengan kapasitas adaptif antara lain mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang lingkungan, mengidentifikasi ancaman dan peluang, mengembangkan strategi efektif untuk penyesuaian dengan lingkungan, menegosiasikan kesepakatan yang menguntungkan organisasi, mempengaruhi pihak ketiga sehingga mereka mempunyai kesan yang baik terhadap organisasi dan lingkungannya. produk. produk dan menerima kerja sama dan dukungan dari pihak luar yang menjadi sandaran organisasi. Kegiatan-kegiatan tersebut merupakan aspek “kepemimpinan strategis”.

⁶⁰ Gary Yukl, *Leadership in Organizations*, 8th ed. (Essex England: Pearson Education, 2013), 33.

Keberlanjutan suatu organisasi juga bergantung pada efektivitas proses transformasi yang digunakan organisasi tersebut untuk menghasilkan produk dan jasanya. Efisiensi ditingkatkan dengan menemukan cara yang lebih efisien untuk mengatur dan melaksanakan pekerjaan. Selain itu, efisiensi dapat dicapai dengan memutuskan menggunakan teknologi, sumber daya, dan personel yang tersedia. Beberapa contoh tanggung jawab kepemimpinan termasuk merancang struktur organisasi yang tepat, menentukan hubungan kekuasaan, dan mengoordinasikan aktivitas antar subunit tertentu dalam suatu organisasi.

Proses pembentukan sebuah organisasi sampai menjadi mapan dan stabil terdiri dari tiga tahap yaitu pembentukan, fungsional, dan penyelesaian⁶¹. Tahap tersebut dapat dilihat pada Gambar 3.1 di bawah ini.



Gambar 3.1 Pembentukan organisasi

⁶¹ Daniel R. Ilgen et al., "Teams in Organizations: From Input-Process-Output Models to IMOI Models," *Annual Review of Psychology* 56, no. 1 (February 1, 2005): 251, <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.56.091103.070250>.

B. Budaya Organisasi

Budaya sekolah adalah perilaku organisasi sekolah yang tercemin dalam bentuk kebijakan, prosedur, rencana, dan komunikasi serta interaksi. Budaya organisasi adalah cara orang berperilaku dan bekerja dalam suatu organisasi⁶². Dengan kata lain, budaya merupakan jawaban dari pertanyaan bagaimana. Budaya sekolah mengumpulkan solusi terhadap masalah yang dihadapi sepanjang waktu, anggotanya mengembangkan pola pengetahuan, pemikiran dan perasaan, yang bersama-sama memberikan makna dan struktur untuk bekerja dalam organisasi⁶³. Kebudayaan terbentuk dari pola-pola asumsi yang otomatis, yang diterima secara tidak sadar dan diterima begitu saja. Hal ini diilustrasikan dengan mengatakan “inilah cara kami melakukannya” atau “inilah aturan mainnya”.

Budaya pada universitas menurut Model McNay’s dapat dilihat pada Gambar 3.2 di bawah ini⁶⁴.

⁶² Maggie Farrell, “Leadership Reflections: Organizational Culture,” *Journal of Library Administration* 58, no. 8 (November 17, 2018): 863, <https://doi.org/10.1080/01930826.2018.1516949>.

⁶³ Thomas W Shaughnessy, “Organizational Culture in Libraries:: Some Managment Perspectives,” *Journal of Library Administration* 9, no. 3 (November 1988): 6, https://doi.org/10.1300/J111v09n03_02.

⁶⁴ Diane Nauffal and Joelle Nader, “Organizational Cultures of Higher Education Institutions Operating amid Turbulence and an Unstable Environment: The Lebanese Case,” *Higher Education* 84, no. 2 (August 2022): 347, <https://doi.org/10.1007/s10734-021-00771-y>.

Penetapan Kebijakan	
Longgar	Ketat
Collegium	Birokrat
<ol style="list-style-type: none"> 1. Kebebasan untuk mengejar tujuan yang tidak terpengaruh oleh kontrol eksternal; 2. Liberal (laissez-faire/permisif/tidak menghakimi); 3. Konsensual (dengan perjanjian); 4. Ini adalah komunitas cendekiawan yang mengatur diri sendiri; 5. Fakultas adalah unit dominan; 6. Berasal dari status profesional; 7. Ditetapkan oleh komunitas ilmiah internasional dan peer review; 8. Sebagai pemagangan akademik. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. kebebasan untuk mengejar tujuan dalam konteks yang terkendali; 2. formal-rasional berdasarkan prosedur standar; 3. berbasis aturan (mengikuti seperangkat aturan tetap); 4. unit penyelenggara universitas; 5. dibagi dalam menjadi posisi 6. ditetapkan oleh badan atau lembaga pengatur; 7. berdasarkan audit prosedur; 8. sebagai statistik
Longgar	Ketat
Interprise	Korporat
<ol style="list-style-type: none"> 1. dalam konteks tujuan yang ditetapkan ada kebebasan dalam cara mereka dicapai; 2. kepemimpinan yang didelegasikan; 3. fleksibel dan menekankan keahlian profesional yang akuntabel; 4. tim proyek kecil; 5. berdasarkan dari kinerja yang sukses; 6. terkait dengan kekuatan pasar; 7. berdasarkan prestasi dan bisnis yang berulang; 8. sebagai klien dan mitra dalam mencari pemahaman. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Seleksi dan konteks implementasi tujuan dibatasi 2. karismatik dan memerintah; 3. politik dan taktis 4. misi mendefinisikan institusi; 5. berasal dari misi-kongruensi dan koneksi politik; 6. terkait dengan tujuan dan rencana kelembagaan; 7. berdasarkan indikator kinerja dan benchmarking; 8. sebagai unit sumber daya dan konten pelangan dengan pendidikan.
Ketat	Ketat

Penetapan Kebijakan

Keterangan

No.1=penetapan tujuan; No.2=gaya kepemimpinan; No.3=pengambilan keputusan; No.4=unit organisasi; No.5= kewenangan; No.6=standar kinerja; No.7=strategi evaluasi; No.8=persepsi siswa.

Gambar 3.2 Budaya Organisasi Universitas

Budaya sekolah dapat dilihat dari tiga hal nilai profesional, kolegialitas, kolaborasi, dan berbagi perencanaan⁶⁵. Budaya sekolah merupakan keterikatan siswa dengan pembelajaran. Budaya sekolah menciptakan peluang untuk pertukaran pengetahuan melalui

⁶⁵ Zara Khan, "Examining the Mediating Role of School Culture in the Relationship between Heads' Instructional Leadership and Students' Engagement at Secondary Level in Punjab, Pakistan," *Bulletin of Education & Research* 44, no. 2 (August 2022): 77.

penyebaran visi dan nilai profesional dalam suasana kolaboratif dan kolegialitas. Oleh karena itulah, kepala sekolah harus membangun dan mendorong budaya sekolah untuk meningkatkan keterikatan siswa dengan pembelajaran.

Pendapat Zhu dkk tidak jauh berbeda. Mereka menyebutkan bahwa budaya sekolah meliputi kepemimpinan kolaboratif, kerja sama guru, pengembangan profesional, kesatuan tujuan, dukungan kolega, dan hubungan pembelajaran⁶⁶. Zhu dkk mengembangkan pengukuran skala budaya sekolah yang meliputi lima aspek: orientasi tujuan, kepemimpinan suportif, pengambilan keputusan partisipatif, orientasi inovasi, dan relasi formal⁶⁷. Skala tersebut dijabarkan dalam indikator berikut

Orientasi Tujuan

Semua guru bekerja sama untuk mencapai tujuan sekolah kami;

Tim sekolah kami sangat antusias;

Semua orang di sini berjalan di garis yang sama;

Guru mendukung tujuan sekolah kami;

Tidak semua guru memiliki pendapat yang sama tentang apa yang penting bagi sekolah kita;

Kepemimpinan Suportif

Kepala sekolah berusaha keras untuk membantu guru;

Kepala sekolah memuji guru;

Kepala sekolah/direktur menjelaskan alasannya ketika mengkritik guru;

⁶⁶ Win Thinzarkyaw, "A Study of the School Culture in the Context of Yangon Region," *Bulgarian Journal of Science & Education Policy* 15, no. 1 (January 2021): 93.

⁶⁷ Chang Zhu, Geert Devos, and Jo Tondeur, "Examining School Culture in Flemish and Chinese Primary Schools," *Educational Management Administration & Leadership* 42, no. 4 (July 2014): 571, <https://doi.org/10.1177/1741143213502190>.

Kepala sekolah untuk membantu guru ketika bantuan diperlukan saat diluar jam kerja;

Kepala sekolah menggunakan kritik yang membangun.

Pengambilan Keputusan Partisipatif.

Di sekolah kami, kepala sekolah berdiskusi dengan guru dan tenaga kependidikan sebelum keputusan penting dibuat;

Di sekolah kami, guru dan tenaga kependidikan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan, misalnya memberikan saran dalam rapat pengambilan keputusan;

Di sekolah kami, kepala sekolah memancing guru dan tenaga kependidikan untuk mengambil inisiatif.

Orientasi Inovasi

Di sekolah kami, guru memiliki sikap positif terhadap inovasi;

Di sekolah kami, guru diharapkan memiliki sikap inovatif;

Guru-guru di sekolah kami diharapkan untuk mencoba sesuatu yang baru dalam kegiatan belajar mengajar;

Di sekolah kami, kami berharap semua guru dan tenaga kependidikan memiliki sikap fleksibel terhadap perubahan dan inovasi.

Relasi Formal

Di antara rekan kerja, kami bekerja sama untuk menemukan metode baru dan berbeda untuk mengajar dan belajar;

Berkonsultasi dengan rekan kerja berarti ada dukungan besar bagi saya;

Untuk melakukan yang lebih baik untuk pekerjaan saya, saya banyak bekerja sama dengan rekan kerja;

Rekan-rekan saya bertanya kepada saya apa yang saat ini saya kerjakan di kelas saya.

Sumber: Zhu, dkk. 2014

Budaya pendidikan tinggi juga diartikan sebagai suasana yang dibentuk oleh kontak individual sosial dan

profesional di universitas. Kepribadian kolektif sebuah universitas yang tercermin dari aspek misi, keterikatan, adaptabilitas, dan konsistensi dikenal sebagai budaya universitas.⁶⁸ Berbeda dengan Zhu dkk yang lebih ke persepsi tentang individu dan interaksi sosial, definisi tersebut lebih cenderung memandang budaya universitas sebagai sebuah budaya institusi. Hal itu dapat dilihat dari item indikator empat aspek tersebut yaitu

Misi

Universitas memiliki strategi yang jelas dan spesifik;
Universitas memiliki visi jangka panjang yang dapat memotivasi semua dosen dan tenaga kependidikan.

Keterlibatan

Universitas secara regular melaksanakan pelatihan peningkatan keterampilan untuk meningkatkan motivasi bekerja;
Universitas menghargai tim yang telah menyelesaikan pekerjaan;
Dosen dan tenaga kependidikan memiliki hak untuk menyampaikan ide tentang cara bekerja, hak dan keuntungan mereka di universitas.

Adaptabilitas

Universitas dapat beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis dengan cepat;
Universitas cepat memahami dan merespon kebutuhan mahasiswa saat ini dan di masa akan datang;
Universitas selalu memahami perubahan pasar secara akurat.

⁶⁸ Syed Arslan Haider et al., "The Impact of Responsible Leadership on Knowledge Sharing Behavior through the Mediating Role of Person–Organization Fit and Moderating Role of Higher Educational Institute Culture," *Journal of Innovation & Knowledge* 7, no. 4 (October 2022): 3, <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100265>.

Konsistensi

Fakultas dan unit-unit lain di universitas dapat berkolaborasi dengan baik untuk mencapai tujuan bersama;

Universitas selalu memiliki panduan/pedoman tentang cara melakukan pekerjaan;

Universitas mengapresiasi dosen dan tenaga kependidikan yang memiliki rasa kepatuhan yang tinggi terhadap peraturan kerja.

Sumber: Diadaptasi dari Syed Arslan Haider, 2022.

Unsur penting dari budaya organisasi, adalah kolektifitas⁶⁹. Dengan kolektifitas, kinerja organisasi: sekolah akan meningkat. Kolektifitas di sekolah dapat diukur dengan indikator berikut

Di sekolah kami, kesejahteraan kelompok lebih penting daripada penghargaan individu;

Keberhasilan kelompok lebih penting daripada keberhasilan individu;

Guru dan tenaga kependidikan diterima dalam tim adalah sangat penting;

Di sekolah kami, guru dan tenaga kependidikan mencapai tujuan pribadi mereka dengan mengingat kepentingan terbaik kelompok;

Pimpinan biasanya setia dan mendukung kelompok, meskipun tujuan individu terpengaruh;

Di sekolah kami, individu diharapkan untuk melepaskan tujuan pribadi mereka jika diminta.

Sumber: Rafael Triguero-Sánchez, Jesús Peña-Vinces, dan João J. Matos, 2022.

⁶⁹ Rafael Triguero-Sánchez, Jesús Peña-Vinces, and João J. Matos Ferreira, "The Effect of Collectivism-Based Organisational Culture on Employee Commitment in Public Organisations," *Socio-Economic Planning Sciences* 83 (October 2022): 8, <https://doi.org/10.1016/j.seps.2022.101335>.

C. Iklim Organisasi

Konsep budaya organisasi dan iklim organisasi dipandang beragam oleh para ahli. Thumin dan Thumin menjelaskan bahwa ada dua kelompok yang berbeda tentang dua konsep yaitu: kelompok yang memandang dua konsep tersebut sangat mirip, jika tidak identik di kemukakan Katz dan Kahn dan Schneider; kelompok yang berpendapat dua konsep tersebut sangat berbeda misalnya Ott, Trice dan Beyer⁷⁰.

Pendapat lain menyebutkan bahwa iklim merupakan artefak budaya sehingga untuk memahami iklim organisasi seseorang harus menggali lebih dalam tentang nilai dan asumsi yang merupakan elemen budaya⁷¹. Budaya organisasi lebih kepada perilaku sehingga didekati dengan antropologis sedangkan iklim organisasi dapat dilihat secara psikologis⁷². Secara konseptual, pada tingkat individu, iklim organisasi mencakup pola pikir batin atau iklim psikologis pribadi anggota organisasi. Pada tingkat lebih luas, iklim organisasi adalah suasana dalam sebuah organisasi yang diciptakan melalui, misalnya, keterikatan staf dengan kelompok kerja dan anggota tim mereka⁷³. Schneider dkk mendefinisikan iklim organisasi sebagai pandangan bersama dan makna yang

⁷⁰ Fred J. Thumin and Laurie J. Thumin, "The Measurement and Interpretation of Organizational Climate," *The Journal of Psychology* 145, no. 2 (January 31, 2011): 105, <https://doi.org/10.1080/00223980.2010.538754>.

⁷¹ Edgar Schein, "Sense and Nonsense about Culture and Climate," in *Handbook of Culture and Climate*, 1999, 3, https://www.researchgate.net/publication/37594114_Sense_and_nonsense_about_culture_and_climate.

⁷² Thumin and Thumin, "The Measurement and Interpretation of Organizational Climate," 3.

⁷³ Mingchang Wu et al., "Psychological Capital's Impact on the Leadership-Organizational Climate Preference Relationship in Potential Leaders <" A Study Comparing Teachers and Sportsmen<," *Heliyon* 8, no. 5 (May 2022): 2, <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e09310>.

melekat pada kebijakan, praktik dan prosedur. Selain itu, juga persepsi tentang perilaku yang mereka amati mendapat penghargaan, didukung, dan diharapkan⁷⁴. Dengan demikian, iklim organisasi terdiri dari aspek subyektif, individu, dan sosial, termasuk motivasi, interpretasi, dan persepsi yang terkait dengan faktor pribadi dan kontekstual masing-masing individu dalam suatu organisasi, sekolah, atau perusahaan⁷⁵. Iklim organisasi merupakan lingkungan psikologis yang bermakna bagi anggota organisasi⁷⁶.

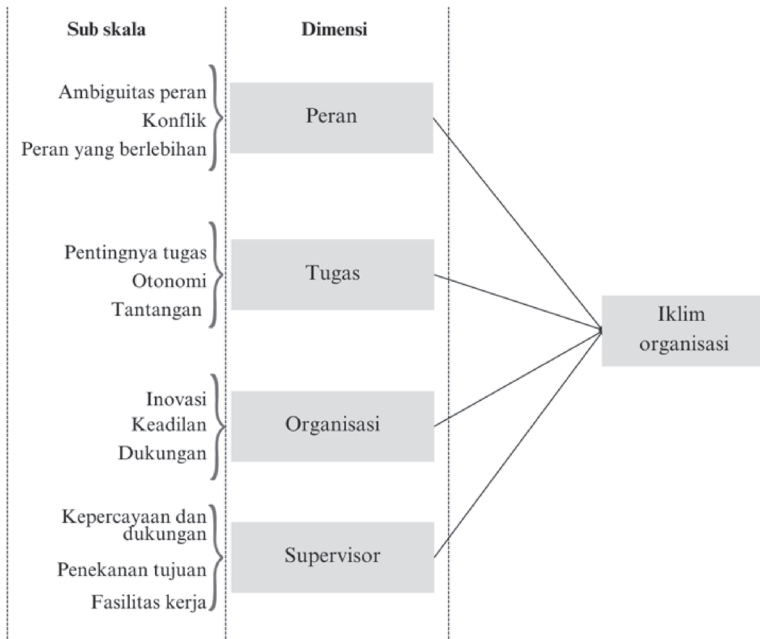
Iklim organisasi meliputi dimensi persepsi tentang: peran, tugas, organisasi, dan supervisor⁷⁷. Sub skala atau indikator masing-masing dimensi dapat dilihat pada Gambar 3.3 di bawah ini.

⁷⁴ Philipp Hubert et al., "The Effects of Organizational Climate on Adherence to Guidelines for COVID-19 Prevention," *Social Science & Medicine* 292 (January 2022): 1, <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2021.114622>.

⁷⁵ Julio César Acosta-Prado, "Relationship between Organizational Climate and Innovation Capability in New Technology-Based Firms," *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity* 6, no. 2 (June 2020): 2, <https://doi.org/10.3390/joitmc6020028>.

⁷⁶ Gunes Ceyda and Peker Sevinc, "Determination of High Schools Organizational Climate," *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 46 (2012): 2947, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.05.595>.

⁷⁷ Yong Li, Hui Huang, and Yi-Yi Chen, "Organizational Climate, Job Satisfaction, and Turnover in Voluntary Child Welfare Workers," *Children and Youth Services Review* 119 (December 2020): 3, <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2020.105640>.



Sumber: Diadaptasi dari Yong li dkk, 2020.

Gambar 3.3 Iklim Organisasi Universitas

Gaussel dkk menggunakan dua elemen iklim: iklim kepercayaan dan iklim inovasi⁷⁸. Elemen tersebut dijabarkan sebagai berikut

Iklim Kepercayaan

Dalam situasi sulit, staf (guru dan tenaga kependidikan) di sekolah saya dapat saling mendukung;
 Staf di sekolah saya saling percaya;
 Staf di sekolah saya saling menghormati;
 Saya percaya ketatausahaan di sekolah saya;
 Ketika guru di sekolah saya memberi tahu sesuatu, saya dapat mempercayainya;
 Ketika pimpinan di sekolah saya memberi tahu sesuatu, saya dapat mempercayainya.

⁷⁸ Marie Gaussel et al., "Climates of Trust, Innovation, and Research Use in Fostering Evidence-Informed Practice in French Schools," *International Journal of Educational Research* 109 (2021): 101810, <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2021.101810>.

Iklm Inovasi

Sekolah saya memiliki proses resmi untuk mengevaluasi program atau praktik;

Sekolah saya mengatur waktu untuk dilakukan pertukaran prinsip dan metode pembelajaran;

Sekolah saya bereksperimen dalam menggunakan cara kerja baru;

Staf menghargai proyek baru yang dilaksanakan di sekolah;

Saya menggunakan fasilitas yang disediakan sekolah untuk bertukar ide dengan guru lain;

Di sekolah saya tersedia waktu untuk mempelajari praktik pembelajaran baru.

Sumber: Marie Gaussel et al., (2021)

Iklm organisasi jika dicermati dari lingkungan yang lebih spesifik dikenal dengan iklim kerja. Iklim kerja merupakan iklim hubungan antar personal dalam konteks pekerjaan⁷⁹. Iklim kerja dapat diukur dengan item pernyataan berikut.

Kepala sekolah memberi saya pilihan

Kepala sekolah mengerti tentang saya

Kepala sekolah menyampaikan keyakinannya bahwa saya mampu melaksanakan tugas dengan baik;

Kepala sekolah mendorong saya untuk mengajukan pertanyaan;

Kepala sekolah mendengarkan bagaimana saya ingin melakukan sesuatu;

Kepala sekolah mencoba memahami opsi saya sebelum menugaskan sesuatu kepada saya.

Sumber: Chunxiao Li dkk, 2023

⁷⁹ Chunxiao Li et al., "Work Climate, Motivation, Emotional Exhaustion, and Continuance Intention in Sport Volunteers: A Two-Wave Prospective Survey," *Asian Journal of Sport and Exercise Psychology*, August 2023, 2, <https://doi.org/10.1016/j.ajsep.2023.08.004>.

Bab IV

MOTIVASI

A. Motivasi dalam Studi Administrasi Pendidikan

Kepemimpinan dalam pendidikan tidak terlepas dari usaha mempengaruhi orang lain untuk bekerja/mendukung proses mencapai tujuan pendidikan. Dukungan guru dan tenaga kependidikan didasari oleh dorongan motivasi. Kepala sekolah yang tidak mampu memahami motivasi yang dimiliki para guru dan tenaga kependidikan akan gagal mendorong mereka untuk bekerja bersama mencapai tujuan pendidikan. Oleh karena itu, pada titik ini, studi administrasi pendidikan juga berusaha memahami tentang teori-teori motivasi.

Proses motivasi menunjukkan bahwa setiap individu memiliki beberapa kebutuhan yang ingin mereka penuhi. Kebutuhan ini mendorong individu untuk berperilaku ke arah tertentu. Motivasi merupakan kekuatan pendorong dari internal atau eksternal, atribut, disposisi, kebutuhan batin atau proses kognitif yang secara langsung atau tidak langsung menyebabkan perilaku, tindakan, dan pengambilan keputusan⁸⁰. Proses motivasi melibatkan pengambilan tindakan melalui pengaruh insentif. Motivasi berasal dari suatu motif, yang terdiri dari

⁸⁰ Moses Njenga, "Continuing Professional Development of Vocational Teachers in Kenya: Motivations, Practices and Teacher Profiles," *International Journal of Educational Research Open* 5 (December 2023): 2, <https://doi.org/10.1016/j.ijedro.2023.100282>.

beberapa faktor yang mendorong individu atau kelompok untuk mengejar atau mencapai suatu tujuan. Proses motivasi terdiri dari empat fase dasar yaitu kebutuhan, gairah, perilaku, dan kepuasan⁸¹.

Hal itu dapat dilihat pada Gambar 4.1.



Sumber: Tugba Turabik and Gulsun Atanur Baskan, 2015.

Gambar 4.1. Proses Motivasi

Di dunia kerja, motivasi dapat menyebabkan dua hal yaitu: kejenuhan yang menyebabkan keinginan untuk keluar dan keinginan untuk tetap bekerja⁸². Di sekolah, motivasi sangat berperan bagi siswa dalam meningkatkan keterikatan siswa dengan pembelajaran dan prestasi akademik mereka⁸³. Mahasiswa yang memiliki masalah di universitas sering menunjukkan tingkat motivasi yang lebih rendah. Oleh karena itu, guru harus mengupayakan peningkatan semangat belajar siswa dengan memberikan dukungan berupa penghargaan dan bantuan. Pada sisi lain, kemampuan didaktik dan pedagogik guru dalam pembelajaran tidak hanya ditentukan oleh pengetahuan tetapi juga sikap dan motivasi mereka⁸⁴.

⁸¹ Tugba Turabik and Gulsun Atanur Baskan, "The Importance of Motivation Theories in Terms Of Education Systems," *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 186 (May 2015): 1056, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.006>.

⁸² Li et al., "Work Climate, Motivation, Emotional Exhaustion, and Continuance Intention in Sport Volunteers," 2.

⁸³ Lisette Hornstra et al., "Academic Motivation of Intellectually Gifted Students and Their Classmates in Regular Primary School Classes: A Multidimensional, Longitudinal, Person- and Variable-Centered Approach," *Learning and Individual Differences* 107 (October 2023): 1, <https://doi.org/10.1016/j.lindif.2023.102345>.

⁸⁴ Marcus Brändle, Christina Sotiriadou, and Bernd Zinn, "Self-Assessments, Attitudes, and Motivational Orientations towards the Use of Digital Media in

Motivasi dibagi menjadi dua jenis yaitu motivasi intrinsik dan ekstrinsik⁸⁵. Motivasi intrinsik muncul dari dalam individu siswa yang berasal dari imbalan internal misalnya kesenangan ketika mengerjakan tugas itu sendiri atau dari kepuasan mengerjakan dan menyelesaikan tugas dalam pembelajaran. Motivasi ekstrinsik adalah hasil dari sejumlah faktor eksternal. Faktor eksternal ini termasuk hukuman dan penghargaan. Motivasi ekstrinsik tidak berarti bahwa siswa tidak mendapat kesenangan dari belajar atau menyelesaikan tugas yang guru berikan. Ini hanya menyiratkan bahwa harapan mendapat penghargaan lebih memotivasi mereka ketika tugas dalam pembelajaran tidak menarik bagi mereka.

Motivasi instrinsik pada umumnya berbentuk self-efficacy dan kesenangan diri. Self-efficacy terkait dengan motivasi yang muncul karena kondisi kebebasan, kemandirian, dan otonomi dalam aktivitas mereka. Kesenangan diri merupakan dorongan dari dalam karena keinginan untuk melakukan sesuatu tanpa mengharapkan keuntungan dari perbuatan tersebut. Hal itu berbeda dengan motivasi ekstrinsik yang muncul karena pertimbangan tingkat manfaat dari tindakan⁸⁶.

Motivasi tidak hanya ditentukan oleh pemenuhan kebutuhan individu. Akan tetapi, motivasi juga melihat

Teaching a Comparison between Student Teachers of Different Subject Clusters," *Heliyon* 9, no. 9 (September 2023): 2, <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e19516>.

⁸⁵ Laith M. Almomani et al., "Self-Directed Learning Skills and Motivation during Distance Learning in the COVID-19 Pandemic (Case Study: The University of Jordan)," *Heliyon*, September 9, 2023, 7, <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20018>.

⁸⁶ Francesco Antonio Perotti et al., "The Influence of Motivations to Share Knowledge in Preventing Knowledge Sabotage Occurrences: An Empirically Tested Motivational Model," *Technological Forecasting and Social Change* 192 (July 2023): 3, <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122571>.

apa yang diberikan dan didapatkan oleh kolega. Ketidaksesuaian antara upaya yang diberikan dengan keuntungan yang diberikan akan menyebabkan ketidakpuasan dan kurangnya motivasi⁸⁷. Tiga bentuk perbandingan outcome dan input tersebut dapat dilihat pada persamaan berikut

$$\begin{aligned} \text{Kasus 1} \quad & \frac{\text{Keuntungan individu}}{\text{Kinerja individu}} < \frac{\text{Keuntungan kolega}}{\text{Kinerja kolega}} \\ \text{Kasus 2} \quad & \frac{\text{Keuntungan individu}}{\text{Kinerja individu}} > \frac{\text{Keuntungan kolega}}{\text{Kinerja kolega}} \\ \text{Kasus 3} \quad & \frac{\text{Keuntungan individu}}{\text{Kinerja individu}} = \frac{\text{Keuntungan kolega}}{\text{Kinerja kolega}} \end{aligned}$$

Sumber: Tugba Turabik dan Gulsun Atanur Baskan, 2015

Pada kasus 1, individu merasa tidak diperlakukan dengan adil dan dirugikan oleh kebijakan sekolah. Mereka merasa kinerja mereka tidak dihargai dengan imbalan yang sesuai. Pada sisi lain, kolega mereka mendapatkan imbalan yang tidak sesuai dengan kinerja mereka yang lebih rendah. Pada kasus 1, individu akan tidak termotivasi untuk bekerja secara optimal di sekolah.

Berbeda dengan itu, pada kasus 2, individu diuntungkan. Individu mendapatkan keuntungan yang lebih besar dengan kinerja yang lebih rendah daripada kolega mereka. Mereka melihat orang yang berkinerja rendah mendapatkan lebih banyak insentif daripada orang yang berkinerja tinggi. Seperti halnya kasus 2 ini, ketidakadilan juga terjadi dan menyebabkan kurangnya motivasi bagi guru dan tenaga kependidikan di sekolah.

Kasus 3 mencerminkan keadilan yang menyebabkan tingginya motivasi para guru dan tenaga kependidikan. Individu merasa kinerja dan keuntungan yang didapatkan

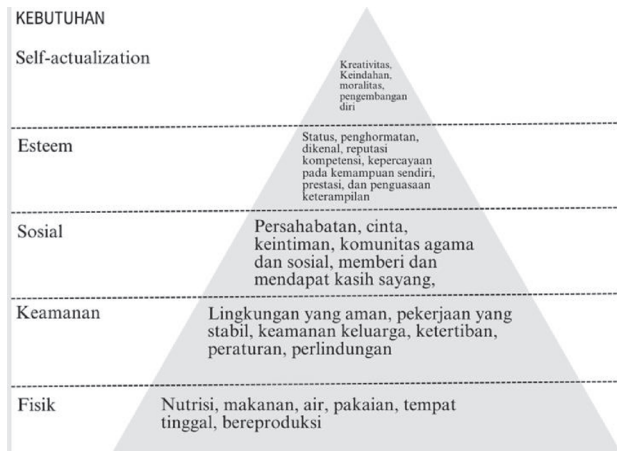
⁸⁷ Turabik and Baskan, "The Importance of Motivation Theories in Terms Of Education Systems," 1061.

sama dengan kinerja dan keuntungan yang didapatkan kolega. Pada kondisi demikian, motivasi akan meningkat dan akan menumbuhkan kolektifitas di sekolah.

B. Teori Motivasi

1. Teori Sistem Hirarki Kebutuhan Maslow (1954)

Teori sistem hirarki kebutuhan dikemukakan oleh Abraham Harold Maslow digunakan untuk mengklasifikasikan motif-motif yang dapat mendorong manusia melakukan sebuah aksi/tindakan⁸⁸. Kebutuhan tersebut dikelompokkan menjadi lima kategori dari yang paling dasar sampai paling tinggi. Meskipun Maslow tidak pernah menggunakan pyramid untuk menjelaskan hirarki kebutuhan, gambar piramid menjadi ikon dari teori tersebut. Hirarki tersebut dapat dilihat pada Gambar 4.2 di bawah ini



Sumber: Pardee, 1990; Pieter Desmet dan Steven Fokkinga, 2020.

Gambar 4.2. Piramid Hirarki Kebutuhan

⁸⁸ Ronald L. Pardee, "Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation.," Information Analysis (US Depart. of Educationa, 1990), 5.

Maslow mengemukakan beberapa proposisi kunci terkait kebutuhan, motivasi, dan perilaku⁸⁹. Proposisi kunci tersebut adalah

- a. Perilaku manusia dimotivasi. Perilaku tidak bisa dijelaskan hanya sebagai reaksi terhadap peristiwa dan kondisi eksternal;
- b. Motivasi seseorang tergantung pada kebutuhannya. Individu berusaha memuaskan kebutuhannya dan menghindari ketidakpuasan;
- c. Berbagai macam perilaku dan kompleks dapat dijelaskan oleh serangkaian kebutuhan dasar yang relatif sempit;
- d. Kebutuhan dasar bersifat bawaan dan universal. Aturan ini berlaku untuk semua orang, tanpa memandang usia dan budaya;
- e. Semua kebutuhan harus dipenuhi, setidaknya sampai batas tertentu, agar manusia dapat bertahan hidup, berfungsi dan berkembang di tengah komunitasnya;
- f. Hanya kebutuhan yang tidak terpenuhi yang memotivasi perilaku. Ketika kebutuhan tersebut terpenuhi, kebutuhan-kebutuhan ini tidak akan menjadi motivasi lagi;
- g. Kebutuhan bersifat hierarkis, beroperasi secara berurutan, dari yang paling dasar hingga yang paling kompleks;
- h. Ketika kebutuhan pada tingkat yang lebih rendah terpuaskan, maka kebutuhan pada tingkat berikutnya akan teraktivasi. Permintaan tingkat berikutnya tetap

⁸⁹ Pieter Desmet and Steven Fokkinga, "Beyond Maslow's Pyramid: Introducing a Typology of Thirteen Fundamental Needs for Human-Centered Design," *Multimodal Technologies and Interaction* 4, no. 3 (July 7, 2020): 2, <https://doi.org/10.3390/mti4030038>.

tidak aktif hingga permintaan tingkat yang lebih rendah dipenuhi.

Teori motivasi Maslow sangat populer di seluruh dunia. Teori tersebut dapat menjadi dasar dan panduan bagi manajer atau kepala sekolah untuk memotivasi guru dan tenaga kependidikan. Namun, teori Maslow memiliki banyak keterbatasan yaitu

- a. Teori Maslow terlalu disederhanakan dan hanya didasarkan pada kebutuhan manusia. Ada kurangnya hubungan sebab dan akibat langsung antara kebutuhan dan perilaku;
- b. Teori ini harus mengacu pada faktor-faktor motivasi lainnya seperti harapan, pengalaman dan persepsi;
- c. Kebutuhan semua karyawan tidak seragam. Banyak yang puas hanya dengan kebutuhan fisiologis dan keamanan pekerjaan.
- d. Pola hierarki kebutuhan seperti yang disarankan oleh Maslow mungkin tidak berlaku seragam untuk semua kategori karyawan;
- e. Asumsi Maslow tentang 'hierarki kebutuhan' tidak berlaku baik di zaman sekarang karena setiap orang memiliki banyak kebutuhan untuk dipenuhi, yang mungkin tidak selalu mengikuti hierarki kebutuhan Maslow.
- f. Teori Maslow diterima secara luas tetapi ada sedikit bukti empiris untuk mendukungnya. Ini sebagian besar tentatif dan belum teruji. Tulisan-tulisannya lebih filosofis daripada ilmiah⁹⁰.

⁹⁰ Anjanaben J. Trivedi and Amit Mehta, "Maslow's Hierarchy of Needs-Theory of Human Motivation," *International Journal of Research in All Subjects in Multi Languages* 7, no. 6 (2019): 40.

2. Teori Hygiene Motivasi Herzberg (1959)

Motivation Hygiene Theory dikemukakan oleh Frederick Herzberg. Teori ini sering disebut pula teori dua faktor dan berfokus pada sumber-sumber motivasi yang terkait dengan kinerja dalam bekerja. Herzberg mengatakan bahwa ada dua faktor yang dikenal sebagai faktor motivasi yang menyebabkan kepuasan kerja, dan beberapa faktor terpisah lainnya yang disebut faktor hygiene yang menyebabkan ketidakpuasan⁹¹. Motivasi muncul dari internal dan tidak dari insentif dari luar⁹². Dia mengkategorikan faktor-faktor tersebut menjadi dua yaitu motivasi (*satisfiers*) dan faktor kebutuhan untuk mengabaikan ketidaksenangan yang dikenal dengan istilah faktor *hygiene* (*dissatisfiers*). Faktor motivasi (*satisfiers*) atau bersumber dari internal yaitu prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, kemajuan dan pertumbuhan sedangkan faktor *hygiene* (*dissatisfiers*) juga mencakup kebijakan perusahaan, pengawasan, kondisi kerja, status dan gaji⁹³.

Faktor motivasi dan hygiene meliputi beberapa aspek yang dapat dilihat dalam organisasi⁹⁴, termasuk sekolah. Aspek-aspek yang terkait dengan faktor motivasi adalah

1. Peluang pertumbuhan. Aspek ini meliputi promosi, peluang pengembangan yang dapat diberikan sekolah kepada para guru dan tenaga kependidikan;

⁹¹ Alex Acquah et al., "Literature Review on Theories Motivation," *EPRA International Journal of Economic and Business Review* 9, no. 5 (May 21, 2021): 26, <https://doi.org/10.36713/epra6848>.

⁹² Nigel Bassett Jones and Geoffrey C. Lloyd, "Does Herzberg's Motivation Theory Have Staying Power?," *Journal of Management Development* 24, no. 10 (December 1, 2005): 933, <https://doi.org/10.1108/02621710510627064>.

⁹³ Frederick Herzberg, "One More Time: How Do You Motivate Employees?," *Harvard Business Review*, October 1987, 9.

⁹⁴ N. Bhatt, J. Chitranshi, and M. Mehta, "Testing Herzberg's Two Factor Theory on Millennials," *Cardiometry*, no. 22 (May 25, 2022): 232, <https://doi.org/10.18137/cardiometry.2022.22.231236>.

2. Pengakuan. Pujian dan pengakuan bernilai bagi guru dan tenaga kependidikan. Mereka ingin bekerja dalam sekolah yang akan menghargai kontribusi mereka;
3. Pekerjaan/Kualitas kerja. Aspek ini terkait dengan pekerjaan itu sendiri. Aspek ini mencakup jawaban atas pertanyaan: apakah pekerjaan itu penting bagi guru atau tenaga kependidikan, apakah itu menantang, dan dapatkah itu pekerjaan itu tetap menarik bagi mereka?;
4. Wewenang. Aspek itu berhubungan dengan keterlibatan guru dan tenaga kependidikan dan keputusan apa yang dapat diambil oleh guru dan tenaga kependidikan.

Beberapa aspek terkait faktor hygiene adalah

1. Kebijakan Perusahaan. Kebijakan mengacu pada kebijakan formal suatu organisasi. Kebijakan seperti fleksibilitas jam kerja dan hak cuti yang banyak lebih dihargai oleh karyawan;
2. Gaji. Gaji mencakup komponen tetap maupun variabel dari struktur gaji, ekuitas internal dan eksternal, tanggal pembayaran serta hal lain terkait pembayaran gaji;
3. Kondisi kerja. Kondisi kerja harus nyaman dan aman dan tidak boleh menyebabkan hambatan pada pekerjaan karyawan;
4. Hubungan antar kantor. Aspek ini mencakup hubungan dalam pengawasan, rekan, dan bawahan. Setiap gesekan dalam hubungan kantor dapat menjadi penyebab stres. Oleh karena itu, penting untuk memiliki hubungan profesional dan ramah di tempat kerja;
5. Manfaat/keuntungan. Manfaat yang diterima guru dan tenaga pendidikan mencakup pula manfaat non-

moneter yang mereka terima. Contoh aspek ini adalah perumahan, asuransi kesehatan, dan transportasi;

6. Keamanan Kerja. Aspek ini tercermin dari stabilitas pekerjaan secara jangka panjang. Guru atau tenaga kependidikan yang dapat diberhentikan akan memiliki stres yang lebih tinggi daripada kolega mereka yang tidak dapat diberhentikan. Guru berstatus pegawai negeri merasa aman dalam pekerjaan daripada guru non-pegawai negeri.

Perbedaan faktor motivasi dan hygiene dapat dilihat Tabel 4.1 di bawah ini

Tabel 4.1. Perbedaan Faktor Motivasi dan Hygiene

	Faktor Motivasi	Faktor Hygiene
Tidak ada	Hasilnya tidak puas	Hasilnya ketidakpuasan
Ada	Hasilnya kepuasan	Hasilnya tidak ada ketidakpuasan
Penjelasan	Intrinsik dalam kerja	Dari luar kerja
Pentingnya bagi Kepuasan kerja	Kuat	Lemah

Sumber: M. Alshmemri, Lina Shahwan-Akl, and P. Maude, 2017.

Faktor motivasi akan meningkatkan kepuasan kerja sedangkan faktor *hygiene* bekerja mengurangi ketidakpuasan kerja atau faktor *hygiene* (*dissatisfiers*) tidak dapat memotivasi⁹⁵. Dengan kata lain, menghilangkan faktor *hygiene* tersebut tidak akan memberikan dampak terhadap meningkatnya motivasi atau kepuasan kerja. Gaji yang rendah dapat menyebabkan motivasi yang

⁹⁵ M. Alshmemri, Lina Shahwan-Akl, and P. Maude, "Herzberg 's Two-Factor Theory," *Life Science Journal* 14, no. 5 (2017): 12, <https://www.semanticscholar.org/paper/Herzberg-%E2%80%99-s-Two-Factor-Theory-Alshmemri-Shahwan-Akl/d29cfeafa46a87b62839875cb485387dccb77eef>.

rendah. Akan tetapi, meningkatkan gaji tidak akan otomatis meningkatkan motivasi para guru atau staf di sekolah. Justru hal tersebut akan berdampak negatif dalam jangka panjang. Motivator lebih kompleks dan subyektif, dan seringkali terlalu sulit untuk diukur. Akan tetapi, jika pimpinan berkonsentrasi pada faktor *hygiene (dissatisfiers)*, sementara pada saat yang sama mengabaikan motivator, pekerja mungkin akan mencari faktor *hygiene (dissatisfiers)*⁹⁶. Ini memiliki efek negatif pada pengembangan guru atau tenaga kependidikan yang termotivasi.

3. Teori Goal Setting (1990)

Edwin Locke dan Gary Latham (1990) merupakan tokoh penting dalam Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting*). Menurut teori, tampaknya ada dua faktor penentu kognitif perilaku yaitu nilai dan niat (tujuan)⁹⁷. Tujuan didefinisikan hanya sebagai apa yang individu secara sadar coba lakukan. Sesuatu yang bernilai menurut seseorang akan menciptakan keinginan untuk melakukan hal-hal yang konsisten dengannya. Tujuan juga mempengaruhi perilaku (prestasi kerja) melalui mekanisme lain. Menurut Locke dan Latham, tujuan mengarahkan perhatian dan tindakan.

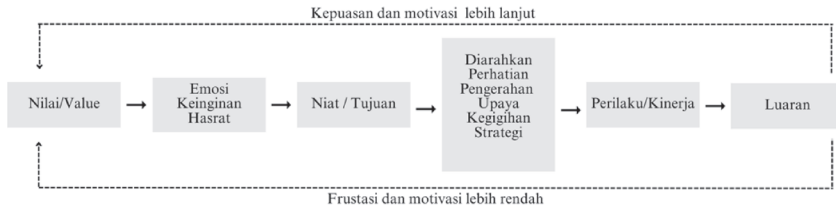
Tujuan yang menantang akan memobilisasi energi, dan mendorong pada upaya yang lebih kuat dan gigih. Tujuan memotivasi orang untuk mengembangkan strategi yang akan memungkinkan mereka mencapai tujuan. Pencapaian tujuan tersebut akan menyebabkan kepuasan dan motivasi lebih lanjut. Sebaliknya, kegagalan mencapai

⁹⁶ Acquah et al., "Literature Review on Theories Motivation," 26.

⁹⁷ Fred C. Lunenburg, "Goal-Setting Theory of Motivation," *International Journal of Management, Business, and Administration* 15, no. 1 (2011): 2.

tujuan dapat menimbulkan frustrasi dan motivasi yang lebih rendah.

Teori *Goal Setting* dapat dilihat pada Gambar 4.3. di bawah ini



Sumber: Fred C. Lunenburg, 2011.

Gambar 4.3. Teori Goal Setting

4. Teori Motivasi Berprestasi (1958)

McClelland and Atkinson adalah dua orang yang sangat koncern pada studi tentang motivasi berprestasi. Motivasi untuk berprestasi adalah salah satu dari bentuk motivasi yang dapat mendorong seseorang, selain motivasi untuk memiliki afiliasi dan kekuasaan. Motivasi memiliki afiliasi menunjukkan bahwa manusia memiliki kebutuhan akan cinta, kepemilikan, dan keterkaitan, Dengan kata lain, individu memiliki kebutuhan atas persahabatan, ingin menjadi bagian dalam kelompok sosial, perlu disukai dan populer. Motivasi yang besar terhadap afiliasi cenderung kurang efektif dalam posisi kepemimpinan. Motivasi kekuasaan tercermin dari kebutuhan untuk mengontrol pekerjaan sendiri atau pekerjaan orang lain. Orang-orang ini termotivasi oleh otoritas atau wewenang. Mereka didorong pula oleh kebutuhan meningkatkan status dan prestise pribadi. Orang ini cenderung untuk mengendalikan dan mempengaruhi orang lain⁹⁸.

⁹⁸ Acquah et al., "Literature Review on Theories Motivation," 26.

McClelland (1985) mengklaim bahwa mayoritas individu memiliki motivasi untuk mencapai sesuatu. Semua orang bebas untuk bersantai dan memikirkan bagaimana mencapai sesuatu. Dalam perjalanan dengan mobil, orang yang memiliki motivasi diri biasanya akan menetapkan target waktu atau target konsumsi bahan bakar untuk dirinya sendiri. Dalam perjalanan ke tempat kerja dia akan mencoba rute baru untuk memotong jarak tempuh atau waktu. Dia akan bekerja untuk mencapai standar dalam olahraga, untuk menghadapi tantangan baru dalam pekerjaannya, untuk menghasilkan permainan, atau untuk mengatur fungsi baru.

Seseorang yang memiliki motivasi berprestasi akan berani mengambil risiko yang sesuai, mengharap balikan dengan segera, dan cenderung untuk mengeksplorasi lingkungan untuk mencapai tujuan mereka⁹⁹. McClelland mengidentifikasi tiga karakteristik utama dari pencapaian motivasi diri dan mengapa taktik pengawasan harus dilakukan berbeda-beda antarindividu¹⁰⁰. Karakteristik tersebut adalah

Pertama, individu yang dianggap “berprestasi” mempunyai kecenderungan untuk menetapkan tujuan mereka sendiri dan terus-menerus berusaha untuk mencapai sesuatu. Mereka tidak puas dengan kehidupan yang berkelok-kelok tanpa tujuan dan lebih memilih untuk selektif dalam tujuan yang mereka kejar. Oleh karena itu, mereka tidak mungkin secara otomatis mengadopsi tujuan yang telah ditetapkan oleh orang lain, termasuk atasan mereka. Selain itu, mereka jarang

⁹⁹ Robert L. Smith et al., “Psychometric Properties and Factor Analyses of the Achievement Motivation Measure,” *British Journal of Guidance & Counselling* 48, no. 3 (May 3, 2020): 1, <https://doi.org/10.1080/03069885.2019.1620173>.

¹⁰⁰ Everard, Morris, and Wilson, *Effective School Management*, 33.

mencari bimbingan atau bantuan kecuali dari para ahli atau individu yang dapat memberikan mereka keterampilan atau informasi yang diperlukan. Orang yang berprestasi lebih memilih untuk mengambil tanggung jawab penuh untuk mencapai tujuan mereka dengan kemampuan terbaik mereka. Mereka menghargai keberhasilan mereka, dan menerima tanggung jawab atas kegagalan mereka. Pada akhirnya, penting bagi mereka untuk mengklaim kemenangan dan kekalahan sebagai milik mereka.

Kedua, individu yang secara konsisten berkinerja pada tingkat tinggi biasanya enggan menetapkan tujuan yang tidak terlalu sulit dan tidak mudah. Dengan demikian, mereka dapat menilai bahwa tujuan tersebut akan dapat dicapai karena sesuai dengan kinerja mereka. Mereka cenderung mengevaluasi potensi mereka dan memilih tujuan-tujuan yang mereka dapat capai. Pola pikir ini menginspirasi mereka untuk bekerja keras sampai maksimal. Pada akhirnya, orang yang berprestasi tinggi memprioritaskan pencapaian kemenangan sehingga mereka cenderung untuk berkomitmen pada tujuan yang berada di luar jangkauan mereka.

Ketiga, orang-orang yang berprestasi tinggi lebih menyukai tugas-tugas yang memberi mereka umpan balik langsung. Umpan balik tersebut dapat menjadi ukuran capaian mereka dalam proses meraih tujuan. Tujuan dari kinerja sangat penting sehingga mereka selalu ingin mengetahui tingkat capaian dari kinerja mereka.

Keempat, dampak insentif moneter terhadap orang-orang yang berprestasi tidak sederhana. Orang yang berprestasi sering kali percaya bahwa jasa mereka bernilai tinggi. Mereka mematok harga yang cukup tinggi

atas kinerjanya. Mereka tidak mungkin bertahan dalam jangka panjang di organisasi yang gajinya tidak bagus.

Robert L. Smith dkk mengemukakan bahwa motivasi untuk berprestasi dapat dilihat pada pikiran dan perilaku¹⁰¹. Dengan kata lain, motivasi berprestasi yang dimiliki seorang guru atau tenaga kependidikan dapat dilihat dari pikiran dan perilaku mereka. Hal itu dapat diukur dengan pernyataan di bawah ini

Motivasi berprestasi dilihat dari pikiran

1. Saya merasa bahwa pekerjaan saya saat ini sangat berarti;
2. Saya memiliki keinginan kuat untuk menjadi sukses dalam hal-hal yang saya mulai lakukan;
3. Ketika melanjutkan tugas yang sulit, saya memikirkan semua sumber daya yang mungkin tersedia bagi saya untuk berhasil menyelesaikan tugas;
4. Saya dapat menjaga pikiran saya tetap fokus pada tugas untuk jangka waktu yang lama;
5. Ketika terlibat dalam kepanitiaan, saya suka mencermati efisiensi pelaksanaan rencana;
6. Saya lebih suka tahu capaian saya dan mendapatkan umpan balik konkret terhadap pekerjaan saya;
7. Terlepas dari ketidakpastian masa depan, ada baiknya membuat rencana;
8. Saat mengerjakan tugas, saya memikirkan bagaimana rasanya ketika dan jika tugas itu berhasil diselesaikan.
9. Saya ingin tahu bagaimana kinerja saya saat mengerjakan tugas.

Motivasi dilihat dari perilaku

10. Saya mencoba dan mengikuti aturan;

¹⁰¹ Smith et al., "Psychometric Properties and Factor Analyses of the Achievement Motivation Measure," 8.

11. Saya lebih suka bekerja dengan seorang ahli di bidangnya daripada dengan seorang teman atau seseorang yang saya kenal;
12. Dalam sebagian besar proyek saya lebih suka mengambil tanggung jawab pribadi untuk penyelesaian hanya pada bagian saya sebagai contributor;
13. Saya suka melakukan proyek yang melibatkan beberapa risiko

Sumber: Robert L. Smith dkk, 2020.

5. Teori Harapan (Expectancy)

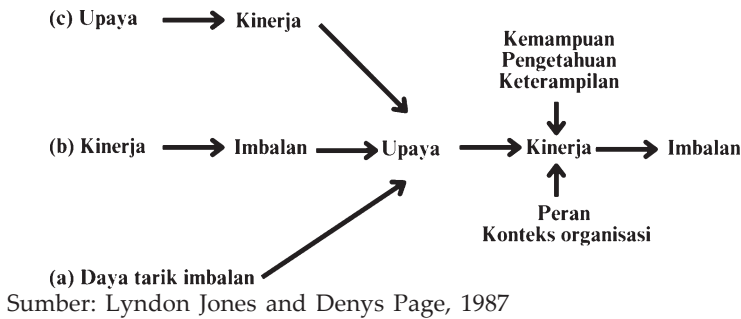
Teori expectancy dikemukakan pertama kali oleh Vroom (1964). Teori ini menjelaskan bahwa kekuatan tujuan untuk bertindak tergantung oleh kuatnya harapan terhadap hasil/imbalan yang akan didapatkan dan ketertarikan terhadap hasil/imbalan tersebut¹⁰². Teori ini memiliki tiga faktor yaitu

- a. Daya tarik (c) atau *valence*. Kepentingan dilihat dari hasil, imbalan atau penghargaan yang akan didapatkan. Hasil tersebut merupakan kebutuhan individu yang belum terpuaskan. Tingkat nilai imbalan menurut individu atau *valence* menentukan kinerja mereka. Oleh karena itu, guru berpenghasilan rendah akan menilai lebih tinggi imbalan yang diberikan daripada guru yang lebih sejahtera;
- b. Hubungan kinerja dan penghargaan (b) atau *P-O linkage*. Kepercayaan individu bahwa kinerja mereka akan sesuai dengan hasil/imbalan yang mereka inginkan;
- c. Hubungan upaya dan kinerja (a) atau *E-P expectancy*. Aspek ini merupakan persepsi individu yang mengerahkan sejumlah upaya tentang kemungkinan.

¹⁰² Lyndon Jones and Denys Page, "Theories of Motivation," *Education + Training* 29, no. 3 (March 1, 1987): 15, <https://doi.org/10.1108/eb017334>.

Persepsi tersebut akan mendorong kinerja¹⁰³. Bill dan Ucin bekerja sebagai guru. Bill adalah guru yang tidak berpengalaman, dia percaya bahwa dengan bekerja keras, produktivitasnya akan semakin meningkat. Ucin adalah guru yang produktif. Dia percaya produktivitasnya tidak akan berubah meskipun dia berusaha keras. Dalam kasus tersebut Bill lebih memiliki *E-P expectancy* dan akan lebih termotivasi daripada Ucin.

Hal tersebut dapat dilihat pada Gambar 4.4. di bawah ini.



Gambar 4.4. Teori *Expectancy*

Teori ini berguna sebagai kerangka kerja untuk diagnosis dan identifikasi perubahan yang diperlukan untuk meningkatkan motivasi di sekolah. Kekuatan motivasi orang untuk melakukan (usaha) tergantung pada seberapa kuat mereka percaya bahwa mereka dapat mencapai apa yang dicoba. Jika mereka mencapai tujuan (kinerja) apakah mereka akan diberi imbalan yang memadai? Jika dihargai oleh sekolah, apakah hadiah tersebut akan memenuhi tujuan masing-masing?

¹⁰³ Robert S. Fudge and John L. Schlacter, "[No Title Found]," *Journal of Business Ethics* 18, no. 3 (1999): 296, <https://doi.org/10.1023/A:1005801022353>.

Beberapa hal yang melekat dalam teori ini adalah:

- a. Apa hasil/imbalan yang mungkin didapatkan dari pekerjaan pekerjaan? (hasil mungkin positif, misalnya, gaji, keamanan, kolega yang ramah atau negatif seperti kebosanan, frustrasi, ancaman pemecatan);
- b. Seberapa menarik hasil menurut pertimbangan guru atau tenaga kependidikan? Apakah mereka dihargai secara positif, negatif atau netral? Hal itu tergantung pada persepsi individu;
- c. Perilaku seperti apa yang harus dihasilkan karyawan untuk mencapai hasil? Hasil tidak mungkin berpengaruh pada kinerja individu kecuali mereka tahu, jelas dan tidak ambigu tentang apa yang harus dilakukan untuk mencapainya;
- d. Bagaimana guru atau tenaga kependidikan melihat peluang mereka untuk melakukan apa yang diminta? Mereka mempertimbangkan kompetensi dan kemampuan mereka sendiri untuk mengendalikan variabel-variabel yang menentukan keberhasilan. Probabilitas kesuksesan juga menjadi pekerjaan mereka¹⁰⁴.

Berdasarkan teori *expectancy* ini, kepala sekolah dapat melakukan beberapa hal, antara lain para guru harus mempercayai bahwa kepala sekolah akan dapat memberikan imbalan yang dijanjikan, kepala sekolah harus memperhatikan kemampuan dan self-esteem dan kepercayaan diri para guru, dan kepala sekolah harus memahami nilai imbalan berbeda antara satu guru dengan guru lain¹⁰⁵. □

¹⁰⁴ Jones and Page, "Theories of Motivation," 16.

¹⁰⁵ Robert G. Isaac, Wilfred J. Zerbe, and Douglas C. Pitt, "Leadership And Motivation: The Effective Application Of Expectancy Theory," *Journal of Managerial Issues* 13, no. 2 (2001): 2019.

Bab V

PENGAMBILAN KEPUTUSAN

A. Hakikat Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan adalah memilih salah satu dari banyak pilihan¹⁰⁶. Pengambilan keputusan adalah proses membuat pilihan dari beberapa alternatif untuk mencapai hasil yang diinginkan. Definisi ini memiliki tiga elemen kunci. Pertama, pengambilan keputusan melibatkan pemilihan dari berbagai pilihan. Madrasah Insan dapat menyelenggarakan program karate atau drum corps sepulang sekolah dan dapat memilih buku-buku terbitan Penerbit Pusaka atau Penerbit Berlian. Kedua, proses pengambilan keputusan melibatkan lebih dari sekedar membuat pilihan akhir di antara alternatif-alternatif. Jika sekolah Insan memilih karate sebagai kegiatan ekstrakurikuler, harus dijelaskan proses pengambilan keputusannya. Ketiga, “hasil yang diinginkan” yang disebutkan dalam definisi adalah tujuan yang ditetapkan oleh pengambil keputusan sehubungan dengan keputusan akhir: karate. Hasil yang diharapkan dari kegiatan ekstrakurikuler adalah kegiatan yang sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan sekolah serta perekonomian siswa.

¹⁰⁶ Maggi Banning, “A Review of Clinical Decision Making: Models and Current Research,” *Journal of Clinical Nursing* 0, no. 0 (March 2007): 188, <https://doi.org/10.1111/j.1365-2702.2006.01791.x>.

Pada sisa lain, pengambilan keputusan terkait dengan situasi/konteks keputusan, pengambil keputusan, dan proses pengambilan keputusan¹⁰⁷. Situasi saat pengambilan keputusan, siapa yang mengambil keputusan, serta proses yang dilakukan memiliki keterkaitan dengan keputusan yang ditetapkan.

Pengambilan keputusan di sekolah merupakan proses yang dilakukan setiap hari oleh kepala sekolah atau guru di sekolah. Guru membuat keputusan pembelajaran berupa memberikan penilaian dan menetapkan strategi apa yang mereka gunakan dalam pembelajaran. Kepala sekolah melakukan proses pengambilan keputusan berupa penilaian dan memilih apa yang harus dilakukan ketika siswa sakit, infrastruktur rusak, dan hal lain. Guru dan kepala sekolah yang berpengalaman akan lebih mudah dilakukan dan lebih mudah dikelola. Pengambilan keputusan dapat menjadi semakin rumit dan kompleks. Guru dan kepala sekolah harus memiliki pengetahuan dan akses terhadap berbagai sumber informasi yang relevan.

Tahapan dalam pengambilan keputusan diidentifikasi terdiri dari tiga fase: fase identifikasi, fase pengembangan, dan fase seleksi¹⁰⁸. Proses pengambilan keputusan memerlukan identifikasi dan daftar alternatif yang akan dipilih, memperkirakan konsekuensi-konsekuensi yang akan dihadapi, dan membandingkan akurasi dan efisiensi konsekuensi tersebut¹⁰⁹. Proses pengambilan keputusan

¹⁰⁷ Yingxu Wang and Guenther Ruhe, "The Cognitive Process of Decision Making," *International Journal of Cognitive Informatics and Natural Intelligence* 1, no. 2 (April 1, 2007): 74, <https://doi.org/10.4018/jcini.2007040105>.

¹⁰⁸ Charles R. Schwenk, "Strategic Decision Making," *Journal of Management* 21, no. 3 (1995): 474.

¹⁰⁹ Yash Raj Shrestha, Shiko M. Ben-Menahem, and Georg Von Krogh, "Organizational Decision-Making Structures in the Age of Artificial Intelligence," *California Management Review* 61, no. 4 (August 2019): 1, <https://doi.org/10.1177/0008125619862257>.

tersebut sangat tergantung dari informasi dan kemampuan pemimpin dalam menganalisis data. Di samping itu, Di sisi lain, religiusitas penting dalam pengambilan keputusan etis, terutama pada lembaga pendidikan yang kental nilai agamanya misalnya madrasah. Sulaiman dkk membuktikan bahwa religiusitas Islam berdampak terhadap keinginan untuk mengambil keputusan etis¹¹⁰.

Seiring dengan perkembangan teknologi kecerdasan buatan (*artificial intelligence*), pengambilan keputusan mulai diambil alih oleh mesin. Pengambilan keputusan otomatis (*automatic decision making*) dapat didefinisikan sebagai penggunaan algoritma atau kecerdasan buatan untuk mengumpulkan, memproses, memodelkan, dan menggunakan data untuk membuat keputusan secara otomatis¹¹¹. Penggunaan teknologi informasi berbasis web tersebut akan sangat populer terutama pada kalangan Generasi Z. Mereka sangat nyaman dan tidak bisa dipisah dari teknologi¹¹².

Pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan melibatkan dan tidak melibatkan. Melibatkan anggota organisasi atau guru dan tenaga kependidikan dalam mengambil keputusan tidak selalu dapat menghasilkan keputusan yang berkualitas. Hal itu terkait dengan symptom grup pemikir (*groupthink*). Kelompok yang menderita *groupthink* cenderung mencapai keputusan sebelum

¹¹⁰ Rahizah Sulaiman et al., "The Role of Religiosity in Ethical Decision-Making: A Study on Islam and the Malaysian Workplace," *Journal of Business Ethics* 179, no. 1 (August 2022): 297–313, <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04836-x>.

¹¹¹ Theo Araujo et al., "In AI We Trust? Perceptions about Automated Decision-Making by Artificial Intelligence," *AI & SOCIETY* 35, no. 3 (September 2020): 611–23, <https://doi.org/10.1007/s00146-019-00931-w>.

¹¹² Ahmad Juhaidi et al., "Digital Citizenship of Generation Z in Indonesia: Does Islamic Higher Education Matter?," *Journal of Higher Education Theory and Practice* 23, no. 13 (2023): 166.

menilai secara realistis manfaat dari semua tindakan yang tersedia. Gejala *groupthink* antara optimisme berlebihan, kurangnya penyelidikan kritis, dan stereotip negatif dari kelompok luar yang mencerminkan upaya anggota kelompok untuk mempertahankan self-esteem. Janis menguji keputusan yang dilakukan *groupthink* tersebut. Dia menemukan bahwa (1) kualitas keputusan tertinggi dihasilkan oleh kelompok kohesivitas menengah; (2) kelompok kohesif tinggi tanpa prosedur keputusan yang memadai cenderung membuat keputusan yang paling buruk; dan (3) kehadiran *groupthink* ditandai dengan kurangnya ketidaksepatan dan tingkat kepercayaan yang tinggi terhadap keputusan kelompok¹¹³.

Kesuksesan dalam pengambilan keputusan diukur dengan keefektifan dan efisiensi¹¹⁴. Efisiensi diukur dengan waktu yang digunakan sejak keputusan ditetapkan sampai digunakan atau diabaikan. Nilai estimasi dari keputusan didasari pada asumsi bahwa keputusan yang memberikan manfaat terhadap capaian tujuan. Kelompok yang menyukai tindakan cepat menyarankan durasi menjadi ukuran dari kesuksesan pengambilan keputusan.

B. Proses Pengambilan Keputusan

Proses pengambilan keputusan merupakan langkah-langkah aksi yang dilakukan untuk membuat keputusan. Proses pengambilan keputusan mencerminkan apa yang

¹¹³ Michael R. Callaway and James K Esser, "Groupthink: Effects of Cohesiveness and Problem-Solving Procedures on Group Decision Making," *Social Behavior and Personality: An International Journal* 12, no. 2 (January 1, 1984): 157, <https://doi.org/10.2224/sbp.1984.12.2.157>.

¹¹⁴ Paul C. Nutt, "Investigating the Success of Decision Making Processes: Success of Decision Making Processes," *Journal of Management Studies* 45, no. 2 (March 11, 2008): 437, <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00756.x>.

dikerjakan dan mengapa. Proses pengambilan keputusan secara umum terbagi menjadi dua model: Model Rasional dan Model Rasional Terbatas (*Bounded rationality model*)¹¹⁵.

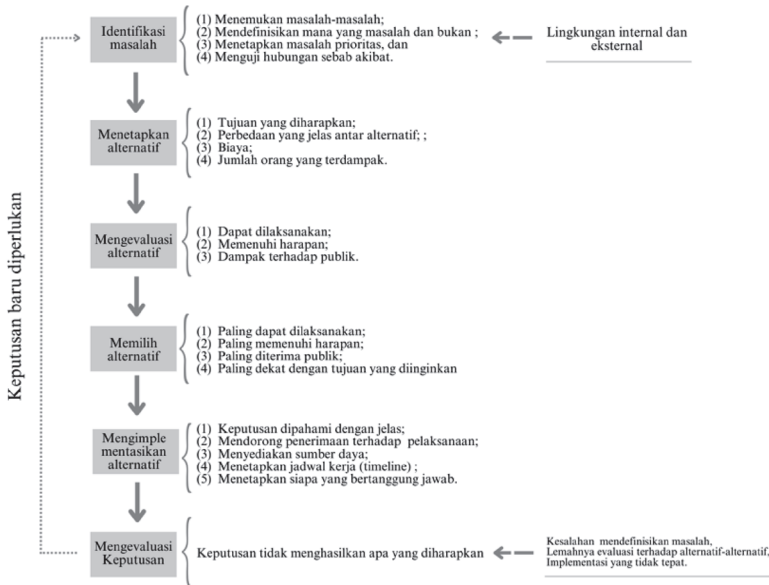
1. Model Rasional

Model rasional pengambilan keputusan adalah proses pengambilan yang menggunakan fakta dan informasi, analisis, dan prosedur langkah demi langkah untuk sampai pada keputusan¹¹⁶. Proses memilih satu alternatif didasari oleh alasan dan fakta. Pilihan tersebut merupakan alternatif yang telah diprediksi konsekuensinya dan paling tinggi prospek keberhasilan dalam mengatasi masalah.

Proses pengambilan keputusan terdiri dari enam tahap yang dapat dilihat pada Gambar 5.1 di bawah ini.

¹¹⁵ James G. March, *Primer on Decision Making: How Decisions Happen* (Simon and Schuster, 1994), https://books.google.co.id/books?hl=en&lr=&id=cFagB2qj2jwC&oi=fnd&pg=PT9&dq=Primer+on+decision+makin&ots=jdMBpvw8CA&sig=_XLUh3b1ja8Kj9sECcoajZpyo4k&redir_esc=y#v=onepage&q=Primer%20on%20decision%20making&f=false.

¹¹⁶ Francis C. Uzonwanne, "Rational Model of Decision Making," in *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*, ed. Ali Farazmand (Cham: Springer International Publishing, 2016), 1, https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_2474-1.



Sumber: Fred C. Lunenburg, 2010

Gambar 5.1. Proses Pengambilan Keputusan Rasional

Sekolah dikembangkan untuk mencapai tujuan tertentu, Di sekolah. Setiap unit atau individu dalam sekolah memiliki tujuan atau sasaran seperti meningkatkan nilai ujian, mengurangi putus sekolah, atau mengembangkan pendekatan baru untuk mengajar. Tujuan-tujuan tersebut menjadi dasar untuk mengidentifikasi area masalah, memutuskan tindakan, dan mengevaluasi hasil keputusan. Keputusan dikatakan efektif jika keputusan tersebut dapat mendukung sekolah atau pemerintah dalam mencapai tujuan atau sasaran pendidikan tertentu. Kegagalan mencapai tujuan merupakan masalah dan tanggung jawab pengelola atau administrator sekolah.

Proses mengidentifikasi masalah berhubungan dengan lingkungan internal dan eksternal sekolah. Fase ini akan menemukan perbedaan antara hasil actual yang

dicapai sekarang dan yang diinginkan¹¹⁷. Pengolahan informasi untuk identifikasi masalah berhubungan dengan kreatifitas¹¹⁸. Pengelola sekolah mengumpulkan informasi tentang kemajuan dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sekolah melakukan survei terhadap siswa mensurvei siswa, guru, orang tua, dan anggota masyarakat menggunakan instrumen untuk mengukur kepuasan, iklim organisasi, dan sejenisnya. Pengelola yang tidak memiliki kreatifitas akan kesulitan mengidentifikasi dan mengemukakan masalah yang terjadi.

Informasi lain mungkin berasal dari sistem informasi formal, seperti laporan pertanggungjawaban kegiatan, audit, sistem informasi, dan rencana organisasi yang dirancang untuk menemukan masalah sebelum menjadi terlalu serius. Informasi sebagai dasar pengambilan keputusan dapat dikumpulkan secara formal, informal, hasil penelitian, atau *big data*¹¹⁹. Seorang kepala sekolah, misalnya, mungkin mendiskusikan masalah kinerja sekolah dengan guru, pengawas, atau kepala sekolah lainnya untuk mendapatkan ide dan informasi. Pengelola sekolah harus mampu mengakses sistem informasi, baik formal maupun informal, sebagai sarana untuk mengidentifikasi masalah. Oleh karena itulah, sistem informasi manajemen sangat penting dalam pengelolaan

¹¹⁷ C. John Tarter and Wayne K. Hoy, "Toward a Contingency Theory of Decision Making," *Journal of Educational Administration* 36, no. 3 (August 1, 1998): 212–28, <https://doi.org/10.1108/09578239810214687>.

¹¹⁸ Roni Reiter-Palmon and Erika J. Robinson, "Problem Identification and Construction: What Do We Know, What Is the Future?," *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts* 3, no. 1 (February 2009): 44, <https://doi.org/10.1037/a0014629>.

¹¹⁹ Kim Schildkamp, "Data-Based Decision-Making for School Improvement: Research Insights and Gaps," *Educational Research* 61, no. 3 (July 3, 2019): 257–73, <https://doi.org/10.1080/00131881.2019.1625716>.

sekolah, khususnya dalam proses pengambilan keputusan yang cepat, tepat, dan akurat. Sistem informasi manajemen yang dikelola dengan baik akan memberi efek positif terhadap kualitas keputusan¹²⁰.

Fase selanjutnya adalah menetapkan alternatif-alternatif. Pada tahap ini, pengelola sekolah, khususnya kepala sekolah, menentukan beberapa alternatif keputusan yang diyakini dapat memecahkan masalah yang dihadapi dalam mencapai tujuan sekolah. Alternatif-alternatif yang dikemukakan tersebut harus relevan dengan tujuan yang ingin dicapai melalui pengambilan keputusan.

Biaya yang harus ditanggung sekolah untuk mengimplementasikan alternatif tersebut juga harus diketahui dengan jelas oleh pengelola sekolah. Dengan demikian, implementasi keputusan tidak akan terhambat karena alasan ketidakcukupan biaya. Biaya juga akan menjadi dasar dalam mengevaluasi keputusan. Pada sisi lain, setiap alternatif yang dikemukakan harus memiliki perbedaan yang jelas. Antara satu alternatif dengan alternatif harus tidak memiliki kesamaan yang signifikan. Aspek lain yang harus diperhatikan adalah jumlah orang yang terdampak alternatif tersebut. Semakin banyak yang terdampak, semakin banyak pula sumber daya dan waktu untuk berkompromi dengan mereka.

Pada fase mengevaluasi alternatif, pengambil keputusan akan menilai semua alternatif yang telah ditetapkan pada fase sebelumnya. Semua alternatif dinilai untuk mengetahui konsekuensi dari alternatif

¹²⁰ Marjolein C.J. Caniëls and Ralph J.J.M. Bakens, "The Effects of Project Management Information Systems on Decision Making in a Multi Project Environment," *International Journal of Project Management* 30, no. 2 (February 2012): 162-75, <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.05.005>.

tersebut serta mengantisipasi efeknya¹²¹. Semua alternatif diuji dengan tiga pertanyaan dasar yaitu apakah alternatif tersebut dapat dilaksanakan oleh sekolah terutama terkait ketersediaan dan kecukupan sumber daya; Seberapa besar tingkat kepuasan terhadap kemampuan alternatif tersebut dalam mengatasi masalah; dan apa dampak alternatif tersebut terhadap guru, tenaga kependidikan, siswa, dan pihak lain¹²².

Fase berikutnya adalah memilih salah satu dari alternatif-alternatif. Herrmann menekankan bahwa memilih satu alternatif keputusan dapat berdasarkan pada perhitungan tingkat kegunaan alternatif tersebut¹²³. Merujuk pada hasil evaluasi terhadap alternatif, kepala sekolah memutuskan satu alternatif terbaik yang dapat mencapai sasaran dan tujuan secara maksimal¹²⁴. Strategi kepuasan menekankan bahwa keputusan yang harus diambil adalah keputusan yang memuaskan. Strategi tersebut menekankan keputusan tidak harus yang terbaik tetapi keputusan yang memuaskan¹²⁵.

Pada fase implementasi, alternatif yang telah dipilih dilaksanakan oleh pihak sekolah. Implementasi yang efektif ditentukan oleh tiga hal yaitu tujuan dan waktu harus jelas dan konsisten; pemahaman yang mendalam tentang lingkungan; dan penilaian objektif terhadap sumber daya¹²⁶. Tidak jauh berbeda dengan itu, Ahmed

¹²¹ Tarter and Hoy, "Toward a Contingency Theory of Decision Making," 212.

¹²² Fred C. Lunenburg, "The Decision Making Process," in *National Forum of Educational Administration & Supervision Journal*, vol. 27, 2010, 5.

¹²³ Jeffrey W. Herrmann, "Rational Decision Making," in *Wiley StatsRef: Statistics Reference Online*, ed. N. Balakrishnan et al., 1st ed. (Wiley, 2017), 3, <https://doi.org/10.1002/9781118445112.stat07928>.

¹²⁴ Lunenburg, "The Decision Making Process," 6.

¹²⁵ Tarter and Hoy, "Toward a Contingency Theory of Decision Making," 214.

¹²⁶ Robert M. Grant, *Contemporary Strategy Analysis* (John Wiley & Sons, 2021), 7.

mengemukakan bahwa implementasi keputusan harus disertai dengan kejelasan tentang keputusan tersebut, dorongan agar aksi pelaksanaan keputusan tersebut diterima, penyediaan sumber daya, penetapan jadwal dan target kerja, dan membagi penugasan dan tanggung jawab¹²⁷.

Fase terakhir proses pengambilan adalah evaluasi terhadap implementasi keputusan. Pada tahap ini, pihak sekolah harus menilai apakah keputusan tersebut berhasil mengatasi masalah yang dihadapi secara efektif dan efisien. Hasil evaluasi menjadi dasar untuk menetapkan tindak lanjut terhadap keputusan. Tindak lanjut tersebut adalah menunda, melanjutkan, mengembangkan, atau mengubah secara drastis¹²⁸. Evaluasi sangat penting karena keputusan berlangsung terus menerus.

2. Model Rasional Terbatas

Model rasional terbatas (*The Bounded Rationality Model*) mencerminkan keterbatasan pengambilan keputusan. Mereka memiliki keterbatasan dalam mendapatkan dan mengolah informasi untuk pengambilan keputusan. Oleh karena itu, keputusan tidak sepenuhnya diambilkan secara rasional berdasarkan bukti, data, atau informasi yang kredibel. Simon menjelaskan bahwa rasional terbatas mencerminkan bahwa pengambil keputusan memiliki keterbatasan pengetahuan dan kekuatan untuk mengkalkulasi sesuatu

¹²⁷ Pervaiz Ahmed and Charles D. Shepherd, *Innovation Management: Context, Strategies, Systems and Processes* (Pearson, 2010), <https://research.monash.edu/en/publications/innovation-management-context-strategies-systems-and-processes>.

¹²⁸ Daniel L. Stufflebeam, "Evaluation as Enlightenment for Decision-Making," 1968, 30.

dalam usaha mencapai tujuan¹²⁹. Menurutnya, keterbatasan rasionalitas pengambilan keputusan berimplikasi pada

- a. Keputusan akan selalu didasarkan pada pemahaman yang tidak komprehensif dan tidak lengkap tentang masalah yang dihadapi;
- b. Pengambil keputusan tidak akan pernah berhasil menghasilkan pilihan-pilihan solusi terbaik yang akan dinilai dan dipilih;
- c. Pilihan-pilihan tidak dapat dievaluasi dengan menyeluruh. Kepala sekolah tidak mungkin memprediksi konsekuensi tiap alternatif secara akurat;
- d. Pilihan terhadap satu alternatif harus didasarkan pada beberapa kriteria selain maksimalisasi atau optimalisasi pencapaian tujuan. Kriteria tersebut misalnya biaya dan waktu. Kepala sekolah akan sulit menentukan alternatif mana yang paling dapat mencapai tujuan pengambilan keputusan secara optimal.

Menurut model rasional terbatas, kepala sekolah mungkin tidak menyadari bahwa ada masalah. Mereka juga mungkin tidak secara sistematis menetapkan solusi alternatif yang mungkin dilakukan. Kepala sekolah menghadapi hambatan waktu, biaya, dan kemampuan untuk memproses informasi. Oleh karena itu, mereka membuat sejumlah alternatif dan memilihnya berdasarkan pengalaman mereka, intuisi, saran dari orang lain, dan beberapa pemikiran kreatif.

Model rasional terbatas terkait dengan kepuasan, heuristic, efek langsung, penguatan alternatif, intuisi,

¹²⁹ Herbert A. Simon et al., *Economics, Bounded Rationality and the Cognitive Revolution* (Edward Elgar Publishing, 1992), 3.

inkrementalisasi, dan model tempat sampah¹³⁰. Menurut model ini, kepuasan dapat dicapai dengan memenuhi kebutuhan atau standar minimal. Kepuasan tidak membutuhkan eksplorasi terhadap alternatif lain yang mungkin dapat mencapai tingkat kepuasan yang lebih tinggi.

Karakteristik model rasional terbatas adalah heuristik. Pengambilan keputusan secara heuristik adalah proses pengambilan keputusan tanpa usaha. Menurut pandangan klasik model heuristik menyiratkan adanya kesalahan yang lebih besar daripada melakukan keputusan rasional. Akan tetapi, ketika asumsi keputusan rasional tidak dapat dipenuhi, model heuristik dapat berfungsi dalam situasi penuh dengan ketidakpastian¹³¹. Heuristik merupakan bentuk pengambilan keputusan yang spekulatif. Heuristik dapat disamakan dengan frase peran jempol (*role of thumb*). Frase tersebut menunjukkan cara memberikan penilaian terhadap sebuah situasi dan kondisi berdasarkan pengalaman bukan berdasarkan situasi dan kondisi yang tepat. Contoh “metode peran jempol” dalam kehidupan sehari-hari adalah “berbuatlah baiklah kepada orang lain, seperti keinginanmu diperlakukan orang lain”, “jika ragu, lebih baik kembali”, dan “pelanggan adalah raja”. Frase tersebut menunjukkan penyederhanaan situasi yang rumit tanpa didukung pemahaman yang mendalam terhadap situasi dan kondisi.

Heuristik berhubungan dengan pengambilan keputusan “intuitif”. Pengambilan keputusan ini

¹³⁰ Lunenburg, “The Decision Making Process.” 8.

¹³¹ Gerd Gigerenzer and Wolfgang Gaissmaier, “Heuristic Decision Making,” *Annual Review of Psychology* 62, no. 1 (January 10, 2011): 451–82, <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120709-145346>.

berdasarkan pengalaman dan tanpa didasari kesadaran. Contoh paling mudah dipahami model intuitif adalah intuisi menginjak pedal rem saat mengemudi mobil. Pengemudi tersebut menginjak rem secara otomatis, tanpa kesadaran, dan tanpa mengukur jarak kapan harus menginjak rem. Pengelola sekolah juga bertindak berdasarkan intuisi ketika membeli alat tulis untuk kebutuhan tata usaha kantor. Mereka membeli alat tulis tersebut berdasarkan pengalaman selama bertahun-tahun dan cenderung untuk tidak mengkalkulasi kebutuhan riil sekolah.

Rasional terbatas dipengaruhi oleh keutamaan atau kebaruan informasi. Dalam proses pengambilan keputusan, kepala sekolah akan dipengaruhi oleh informasi yang pertama dia temukan (keutamaan). Akan tetapi, mereka juga akan dipengaruhi oleh informasi yang baru mereka terima atau temukan (kebaruan). Kualitas informasi mereka nilai dari urutan informasi yang mereka terima.

Karakteristik lain dari rasional terbatas adalah kecenderungan untuk memperkuat alternatif pilihan mereka. Kondisi tersebut terlihat dari perilaku pengambil keputusan atau kepala sekolah memilih alternatif tanpa dukungan informasi. Data dan informasi dicari untuk mendukung keputusan tersebut. Mereka hanya mengakui data dan informasi yang mendukung dan mengabaikan yang lain. Fenomena tersebut juga tergambar dari penetapan kurikulum. Seorang guru yang berkualifikasi keilmuan tertentu akan cenderung melihat masalah dengan bidang ilmunya. Oleh karena itu, kepala sekolah harus tidak terpengaruh bias tersebut dalam mengambil keputusan yang akurat.

Pendekatan lain pengambilan keputusan rasional terbatas adalah inkrementalisasi. Pendekatan ini tidak memerlukan kesepakatan tentang tujuan, evaluasi menyeluruh semua alternatif, atau pemilihan alternatif dengan optimal. Keputusan model inkrementalisasi tidak berdasarkan tujuan dari pengambilan keputusan tetapi lebih fokus pada tingkat aksebilitas keputusan dalam situasi saat itu¹³². Inkrementalisasi merupakan pengambilan keputusan dengan memilih satu alternatif kemudian memilih alternatif lain. Tindakan itu akan berhenti sampai pengambil keputusan menemukan alternatif yang mereka setujui.

Pengelola sekolah tidak mudah untuk mengambil keputusan yang optimal. Oleh karena itulah, masalah, solusi, dan warga sekolah dibiarkan berinteraksi dalam “tong sampah”. Interaksi tersebut akan menghasilkan keputusan yang tidak melalui proses rasional¹³³. Keputusan berdasarkan pola interaksi tersebut dikenal dengan model tong sampah.

Model rasional dan rasional terbatas berhubungan dengan orientasi kepemimpinan dalam pengambilan keputusan. Perilaku pemimpin dalam pengambilan keputusan menjadi dasar dalam memahami gaya kepemimpinan. Hal itu dapat dilihat pada Gambar 5.2 di bawah ini.

¹³² Gilbert Smith and David May, “The Artificial Debate Between Rationalist and Incrementalist Models of Decision Making,” *Policy & Politics* 8, no. 2 (April 1980): 152, <https://doi.org/10.1332/030557380782629005>.

¹³³ Lunenburg, “The Decision Making Process,” 11.



Sumber: Vroom, 2000.

Gambar 5.2 Proses Pengambilan Keputusan Rasional

Vroom membuat tingkatan keterlibatan anggota dalam pengambilan keputusan dari level nol sampai sepuluh¹³⁴. Dominasi kepala sekolah menunjukkan tidak adanya peran guru dan tenaga kependidikan dalam pengambilan keputusan. Sebaliknya, peran yang sangat besar diberikan guru akan menyebabkan kepala sekolah tidak berperan sebagai pengambil keputusan. Kepala sekolah merupakan penyedia sumber daya dan pemberi dorongan dalam implementasi untuk memecahkan masalah.

Secara umum, penelitian-penelitian tentang pengambilan keputusan di sekolah mendukung keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan. Akan tetapi, pada sisi lain, penelitian itu juga menunjukkan bahwa partisipasi tidak selalu berdampak positif. Dengan kata lain, efektivitas partisipasi guru tergantung pada masalah dan situasi. Hoy dan Miskel menyimpulkan:

¹³⁴ Victor H. Vroom, "Leadership and the Decision-Making Process," *Organizational Dynamics* 28, no. 4 (March 2000): 84, [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(00\)00003-6](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(00)00003-6).

- a. Kesempatan berpartisipasi dalam merumuskan kebijakan merupakan faktor penting untuk dukungan moral dan peningkatan antusiasme dalam pekerjaan mereka sebagai guru;
- b. Partisipasi dalam pengambilan keputusan berhubungan positif dengan kepuasan kerja;
- c. Guru lebih memilih kepala sekolah yang melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan;
- d. Keputusan gagal karena kualitas yang buruk atau karena guru sebagai pelaksana tidak menerimanya.
- e. Guru tidak selalu berharap atau ingin terlibat dalam setiap pengambilan keputusan. Terlalu banyak keterlibatan bisa sama merugikannya dengan terlalu sedikit keterlibatan;
- f. Peran dan fungsi guru dan pengelola sekolah dalam pengambilan keputusan perlu bervariasi sesuai dengan sifat masalah¹³⁵.

Pertanyaan “haruskah guru dilibatkan dalam keputusan?” tidak tepat. Akan tetapi, pertanyaan yang harus diajukan lebih rumit yaitu

- a. Dalam kondisi apa guru harus dilibatkan dalam keputusan?
- b. Sejauh mana guru harus dilibatkan?
- c. Bagaimana seharusnya guru dilibatkan?
- d. Apa peran administrator dalam proses?

Diskusi di atas menunjukkan bahwa proses pengambilan keputusan tidak sesederhana tahapan-tahapan yang harus dilalui. Pengambilan keputusan merupakan seni

¹³⁵ Hoy and Miskel, *Educational Administration*, 373.

yang sangat ditentukan oleh kemampuan mengenali kapan dan apa yang harus dilakukan. Kapan dan bagaimana melibatkan guru dan apa yang harus melibatkan guru. Oleh karena itulah, kepemimpinan memegang peran sentral dalam pengambilan keputusan. Konsep dan teori kepemimpinan akan menjadi salah satu topik utama dalam seri buku “Konsep dasar Administrasi Pendidikan” selanjutnya. □

DAFTAR PUSTAKA

- Acosta-Prado, Julio César. "Relationship between Organizational Climate and Innovation Capability in New Technology-Based Firms." *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity* 6, no. 2 (June 2020): 28. <https://doi.org/10.3390/joitmc6020028>.
- Acquah, Alex, Takyi Nsiah, Elizabeth Antie, and Benjamin Otoo. "Literature Review on Theories Motivation." *EPRA International Journal of Economic and Business Review* 9, no. 5 (May 21, 2021): 25–29. <https://doi.org/10.36713/epra6848>.
- Ahmed, Pervaiz, and Charles D. Shepherd. *Innovation Management: Context, Strategies, Systems and Processes*. Pearson, 2010. <https://research.monash.edu/en/publications/innovation-management-context-strategies-systems-and-processes>.
- Akahori, Saburo. "Social Systems Theory." In *Handbook of Systems Sciences*, edited by Gary S. Metcalf, Kyoichi Kijima, and Hiroshi Deguchi, 1–12. Singapore: Springer Singapore, 2021. https://doi.org/10.1007/978-981-13-0370-8_69-1.
- Aksel, Ulaş, and Kývanç Bozkuş. "Action Research in Educational Administration and Management Journals Indexed by Scopus." *Education Sciences & Psychology* 62, no. 1 (April 2022): 36–55.

Almomani, Laith M., Niveen Halalsheh, Hanadi Al-Dreabi, Leena Al-Hyari, and Raed Al-Quraan. "Self-Directed Learning Skills and Motivation during Distance Learning in the COVID-19 Pandemic (Case Study: The University of Jordan)." *Heliyon*, September 9, 2023, e20018. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20018>.

Alshmemri, M., Lina Shahwan-Akl, and P. Maude. "Herzberg's Two-Factor Theory." *Life Science Journal* 14, no. 5 (2017). <https://www.semanticscholar.org/paper/Herzberg-%E2%80%99-s-Two-Factor-Theory-Alshmemri-Shahwan-Akl/d29cfeafa46a87b62839875cb485387dccb77eef>.

Araujo, Theo, Natali Helberger, Sanne Kruikemeier, and Claes H. De Vreese. "In AI We Trust? Perceptions about Automated Decision-Making by Artificial Intelligence." *AI & SOCIETY* 35, no. 3 (September 2020): 611–23. <https://doi.org/10.1007/s00146-019-00931-w>.

Banning, Maggi. "A Review of Clinical Decision Making: Models and Current Research." *Journal of Clinical Nursing* 0, no. 0 (March 2007): 070621074500075-??? <https://doi.org/10.1111/j.1365-2702.2006.01791.x>.

Bassett Jones, Nigel, and Geoffrey C. Lloyd. "Does Herzberg's Motivation Theory Have Staying Power?" *Journal of Management Development* 24, no. 10 (December 1, 2005): 929–43. <https://doi.org/10.1108/02621710510627064>.

Bates, Richard J. "Educational Administration, the Sociology of Science, and the Management of Knowl-

- edge." *Educational Administration Quarterly* 16, no. 2 (May 1980): 1–20. <https://doi.org/10.1177/0013161X8001600204>.
- — —. "Towards a Critical Practice of Educational Administration." New York: ERIC, 1982.
- Bertalanffy, Ludwig von. *General System Theory: Foundations, Development, Applications*. G. Braziller, 1968.
- Beyciođlu, Kadir, and Burhanettin Dönmez. "Issues in Theory Development and Practice in Educational Administration." *Educational Administration: Theory & Practice*, no. 47 (2006): 332–42.
- Bhatt, N., J. Chitranshi, and M. Mehta. "Testing Herzberg's Two Factor Theory on Millennials." *Cardiometry*, no. 22 (May 25, 2022): 231–36. <https://doi.org/10.18137/cardiometry.2022.22.231236>.
- Bittner, Egon. "The Concept of Organization." *Social Research* 13 (1965): 175–87. <https://doi.org/10.5449/idslu-001091498>.
- Boglup, Angela. "Modern Conceptualization of The Educational Management Paradigm." *Scientific Research and Education in the Air Force* 20 (June 18, 2018): 359–66. <https://doi.org/10.19062/2247-3173.2018.20.47>.
- Brändle, Marcus, Christina Sotiriadou, and Bernd Zinn. "Self-Assessments, Attitudes, and Motivational Orientations towards the Use of Digital Media in Teaching a Comparison between Student Teachers of Different Subject Clusters." *Heliyon* 9, no. 9 (September 2023): e19516. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e19516>.

- Bravo Sepúlveda, Mariana, César Ernesto Zapata Molina, and Elkin Arcesio Gómez Salazar. "Validity of the General Systems Theory for Applications in Management." *Revista En-Contexto* 11, no. 18 (December 31, 2022). <https://doi.org/10.53995/23463279.1441>.
- Callaway, Michael R., and James K Esser. "Groupthink: Effects of Cohesiveness and Problem-Solving Procedures on Group Decision Making." *Social Behavior and Personality: An International Journal* 12, no. 2 (January 1, 1984): 157–64. <https://doi.org/10.2224/sbp.1984.12.2.157>.
- Caniëls, Marjolein C.J., and Ralph J.J.M. Bakens. "The Effects of Project Management Information Systems on Decision Making in a Multi Project Environment." *International Journal of Project Management* 30, no. 2 (February 2012): 162–75. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.05.005>.
- Carol Wittmeyer. "'The Practice of Management': Timeless Views and Principles." *The Academy of Management Executive (1993-2005)* 17, no. 3 (2003): 13–15.
- Ceyda, Gunes, and Peker Sevinc. "Determination of High Schools Organizational Climate." *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 46 (2012): 2947–50. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.05.595>.
- Champoux, Joseph E. *Organizational Behavior*. 4th ed. New York: Routledge, 2011. <https://doi.org/10.4324/9780203872918>.
- Çimen, Ýsmail, Ali Çađatay KILINÇ, Fatih Bektađ, Engin Karadađ, and Mikail Yalcin. "Misconceptions in Phenomenological Research in Educational Admin-

- istration: An Analysis Based on Theses." *Research in Educational Administration and Leadership* 5, no. 1 (2020): 139–96.
- Connolly, Michael, Chris James, and Michael Fertig. "The Difference between Educational Management and Educational Leadership and the Importance of Educational Responsibility." *Educational Management Administration & Leadership* 47, no. 4 (July 2019): 504–19. <https://doi.org/10.1177/1741143217745880>.
- Cookson, Peter W. "School as a Social System." In *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 55–58. Elsevier, 2015. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.92079-8>.
- Cropanzano, Russell, and Marie S. Mitchell. "Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review." *Journal of Management* 31, no. 6 (December 2005): 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>.
- Culbertson, Jack. "Theory in Educational Administration: Echoes from Critical Thinkers." *Educational Researcher* 12, no. 10 (December 1983): 15–22. <https://doi.org/10.3102/0013189X012010015>.
- Dailey, Robert. *Organisational Behaviour*. Edinburgh: Edinburgh Business School, 2012. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=dd8365a563033178d4ae5f23516fbfed5ec02950>.
- Desmet, Pieter, and Steven Fokkinga. "Beyond Maslow's Pyramid: Introducing a Typology of Thirteen Fundamental Needs for Human-Centered Design." *Multimodal Technologies and Interaction* 4, no. 3 (July 7, 2020): 38. <https://doi.org/10.3390/mti4030038>.

- Drucker, Peter. *The Practice of Management*. 0 ed. Routledge, 2012. <https://doi.org/10.4324/9780080942360>.
- Et Al., Sin Ngamprakhon. "Educational Administration: Concept, Theory and Management." *Psychology and Education Journal* 58, no. 1 (January 29, 2021): 1605–10. <https://doi.org/10.17762/pae.v58i1.953>.
- Everard, K. B., Geoffrey Morris, and Ian Wilson. *Effective School Management*. 4th ed. London/: Thousand Oaks, Calif: Paul Chapman Pub./; SAGE Pub, 2004.
- Farahbakhsh, Saeid. "Leadership in Educational Administration: Concepts, Theories and Perspectives." *Academic Leadership: The Online Journal* 4 (2006). <https://doi.org/10.58809/CYQO9332>.
- Farrell, Maggie. "Leadership Reflections: Organizational Culture." *Journal of Library Administration* 58, no. 8 (November 17, 2018): 861–72. <https://doi.org/10.1080/01930826.2018.1516949>.
- Fudge, Robert S., and John L. Schlacter. "[No Title Found]." *Journal of Business Ethics* 18, no. 3 (1999): 295–304. <https://doi.org/10.1023/A:1005801022353>.
- Gaussel, Marie, Stephen MacGregor, Chris Brown, and Lucile Piedfer-Quêney. "Climates of Trust, Innovation, and Research Use in Fostering Evidence-Informed Practice in French Schools." *International Journal of Educational Research* 109 (2021): 101810. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2021.101810>.
- Gervasi, Deborah, Guglielmo Faldetta, Massimiliano Matteo Pellegrini, and Jane Maley. "Reciprocity in Organizational Behavior Studies: A Systematic Literature Review of Contents, Types, and Directions."

- European Management Journal* 40, no. 3 (June 2022): 441–57. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.07.008>.
- Gigerenzer, Gerd, and Wolfgang Gaissmaier. "Heuristic Decision Making." *Annual Review of Psychology* 62, no. 1 (January 10, 2011): 451–82. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120709-145346>.
- Gouldner, Alvin W. "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement." *American Sociological Review* 25, no. 2 (April 1960): 161. <https://doi.org/10.2307/2092623>.
- Grant, Robert M. *Contemporary Strategy Analysis*. John Wiley & Sons, 2021.
- Gümü^o, Sedat, Mehmet ^aükrü Belliba^o, Emine Gümü^o, and Philip Hallinger. "Science Mapping Research on Educational Leadership and Management in Turkey: A Bibliometric Review of International Publications." *School Leadership & Management* 40, no. 1 (January 1, 2020): 23–44. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1578737>.
- Haider, Syed Arslan, Ahsan Akbar, Shehnaz Tehseen, Petra Poulouva, and Farrokh Jaleel. "The Impact of Responsible Leadership on Knowledge Sharing Behavior through the Mediating Role of Person–Organization Fit and Moderating Role of Higher Educational Institute Culture." *Journal of Innovation & Knowledge* 7, no. 4 (October 2022): 100265. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100265>.
- Hallinger, Philip, and Jasna Kovaèeviaè. "A Bibliometric Review of Research on Educational Administration: Science Mapping the Literature, 1960 to 2018." *Re-*

view of Educational Research 89, no. 3 (June 2019): 335–69. <https://doi.org/10.3102/0034654319830380>.

Hermans, Theo. *Translation in Systems: Descriptive and Systemic Approaches Explained*. Routledge, 2019.

Herrmann, Jeffrey W. "Rational Decision Making." In *Wiley StatsRef: Statistics Reference Online*, edited by N. Balakrishnan, Theodore Colton, Brian Everitt, Walter Piegorsch, Fabrizio Ruggeri, and Jozef L. Teugels, 1st ed., 1–9. Wiley, 2017. <https://doi.org/10.1002/9781118445112.stat07928>.

Herzberg, Frederick. "One More Time: How Do You Motivate Employees?" *Harvard Business Review*, October 1987.

Hornstra, Lisette, A.C. Sven Mathijssen, Jaap J.A. Denissen, and Anouke Bakx. "Academic Motivation of Intellectually Gifted Students and Their Classmates in Regular Primary School Classes: A Multidimensional, Longitudinal, Person- and Variable-Centered Approach." *Learning and Individual Differences* 107 (October 2023): 102345. <https://doi.org/10.1016/j.lindif.2023.102345>.

Hoy, Wayne K. "Foundations of Educational Administration: Traditional and Emerging Perspectives." *Educational Administration Quarterly* 30, no. 2 (May 1994): 178–98. <https://doi.org/10.1177/0013161X94030002005>.

Hoy, Wayne K., and Cecil G. Miskel. *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. 8th ed. Boston: Mc Graw Hill, 2008. <https://cir.nii.ac.jp/crid/1130000796045313280>.

- Hubert, Philipp, Sascha Abdel Hadi, Andreas Mojzisch, and Jan Alexander Häusser. "The Effects of Organizational Climate on Adherence to Guidelines for COVID-19 Prevention." *Social Science & Medicine* 292 (January 2022): 114622. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2021.114622>.
- Hussain, Nadeem, Adnan Ul Haque, and Akhtar Baloch. "Management Theories: The Contribution of Contemporary Management Theorists in Tackling Contemporary Management Challenges." *Journal of Ya'ar University* 14 (November 30, 2019): 156–69. <https://doi.org/10.19168/jyasar.635061>.
- Ilgen, Daniel R., John R. Hollenbeck, Michael Johnson, and Dustin Jundt. "Teams in Organizations: From Input-Process-Output Models to IMO Models." *Annual Review of Psychology* 56, no. 1 (February 1, 2005): 517–43. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.56.091103.070250>.
- Isaac, Robert G., Wilfred J. Zerbe, and Douglas C. Pitt. "Leadership And Motivation: The Effective Application Of Expectancy Theory." *Journal of Managerial Issues* 13, no. 2 (2001): 212–26.
- Johnson, Richard A., Fremont E. Kast, and James E. Rosenzweig. "Systems Theory and Management." *Management Science* 10, no. 2 (January 1964): 367–84. <https://doi.org/10.1287/mnsc.10.2.367>.
- Jones, Lyndon, and Denys Page. "Theories of Motivation." *Education + Training* 29, no. 3 (March 1, 1987): 12–16. <https://doi.org/10.1108/eb017334>.

- Juhaidi, Ahmad, Fitria Analisa, Noor Hidayati, Syaifuddin Syaifuddin, Ridhahani Ridhahani, Umar Masyithah, Aseri Muhsin, and Riza Muhammad. "Digital Citizenship of Generation Z in Indonesia: Does Islamic Higher Education Matter?" *Journal of Higher Education Theory and Practice* 23, no. 13 (2023): 165–81.
- Khan, Zara. "Examining the Mediating Role of School Culture in the Relationship between Heads' Instructional Leadership and Students' Engagement at Secondary Level in Punjab, Pakistan." *Bulletin of Education & Research* 44, no. 2 (August 2022): 71–83.
- L. Torres, Leonor, and Licínio C. Lima. "Research into Educational Management in Portugal: Themes, Focus and Methodologies." *ECPS - Educational, Cultural and Psychological Studies*, no. 11 (June 2015): 193–205. <https://doi.org/10.7358/ecps-2015-011-torr>.
- Li, Chunxiao, Xinzhi Hu, Yandan Wu, Ying Hwa Kee, and Heetae Cho. "Work Climate, Motivation, Emotional Exhaustion, and Continuance Intention in Sport Volunteers: A Two-Wave Prospective Survey." *Asian Journal of Sport and Exercise Psychology*, August 2023, S2667239123000278. <https://doi.org/10.1016/j.ajsep.2023.08.004>.
- Li, Yong, Hui Huang, and Yi-Yi Chen. "Organizational Climate, Job Satisfaction, and Turnover in Voluntary Child Welfare Workers." *Children and Youth Services Review* 119 (December 2020): 105640. <https://doi.org/10.1016/j.chilyouth.2020.105640>.

- Lunenburg, Fred C. "Goal-Setting Theory of Motivation." *International Journal of Management, Business, and Administration* 15, no. 1 (2011): 1–6.
- — —. "The Decision Making Process." In *National Forum of Educational Administration & Supervision Journal*, Vol. 27, 2010.
- Lunenburg, Frederick C., and Allan C. Ornstein. *Educational Administration: Concepts and Practices*. 7 Th. California: SAGE Publications, 2021.
- Mahdi, S. Ebrahimi Koushk, M.R. Ahanchian, and R Hosseingholizadeh. "Evaluation of Theorizing in Educational Administration Studies Based on Interdisciplinary Criteria." *Interdisciplinary Studies in the Humanities* 13, no. 4 (2021): 1–30. <https://doi.org/10.22035/isih.2021.374>.
- March, James G. *Primer on Decision Making: How Decisions Happen*. Simon and Schuster, 1994. https://books.google.co.id/books?hl=en&lr=&id=cFagB2qj2jwC&oi=fnd&pg=PT9&dq=Primer+on+decision+making&ots=jdMBpvw8CA&sig=_XLUh3b1ja8K9sECcoajZpyo4k&redir_esc=y#v=onepage&q=Primer%20on%20decision%20making&f=false.
- Matos, Nelson De, Marisol B. Correia, José Ramón Saura, Ana Reyes-Menendez, and Nuno Baptista. "Marketing in the Public Sector—Benefits and Barriers: A Bibliometric Study from 1931 to 2020." *Social Sciences* 9, no. 10 (September 24, 2020): 168. <https://doi.org/10.3390/socsci9100168>.
- Melvin, Glenn A., David Heyne, Kylie M. Gray, Richard P. Hastings, Vaso Totsika, Bruce J. Tonge, and Mina

- Mirjana Freeman. "The Kids and Teens at School (KiTeS) Framework: An Inclusive Bioecological Systems Approach to Understanding School Absenteeism and School Attendance Problems." *Frontiers in Education* 4 (June 28, 2019): 61. <https://doi.org/10.3389/educ.2019.00061>.
- Nauffal, Diane, and Joelle Nader. "Organizational Cultures of Higher Education Institutions Operating amid Turbulence and an Unstable Environment: The Lebanese Case." *Higher Education* 84, no. 2 (August 2022): 343–71. <https://doi.org/10.1007/s10734-021-00771-y>.
- Njenga, Moses. "Continuing Professional Development of Vocational Teachers in Kenya: Motivations, Practices and Teacher Profiles." *International Journal of Educational Research Open* 5 (December 2023): 100282. <https://doi.org/10.1016/j.ijedro.2023.100282>.
- Nutt, Paul C. "Investigating the Success of Decision Making Processes: Success of Decision Making Processes." *Journal of Management Studies* 45, no. 2 (March 11, 2008): 425–55. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00756.x>.
- Ogunode, Jacob Niyi. "Administration of Primary School Education in Nigeria: Challenges and The Ways Forward." *Intercathedra* 45, no. 4 (2020): 197–205. <https://doi.org/10.17306/J.INTERCATHEDRA.2020.00108>.
- Oplatka, Izhar. *The Legacy of Educational Administration: A Historical Analysis of an Academic Field*. Frankfurt: Peter Lang, 2010.

- Pandita, Alka, and Ravi Kiran. "Tapping the Potential of Academic Leadership, Experiential Learning, and Employability of Students to Enhance Higher Educational Institute Performance." *SAGE Open* 13, no. 3 (July 1, 2023): 21582440231183932. <https://doi.org/10.1177/21582440231183932>.
- Pardee, Ronald L. "Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation." Information Analysis. US Depart. of Educationa, 1990.
- Patten, Bernard C. "Systems Approach to the Concept of Environment." *The Ohio Journal of Science* 78, no. 4 (July 1978): 206–22. [https://doi.org/0030-0950/78/0004-0206\\$2.00/0](https://doi.org/0030-0950/78/0004-0206$2.00/0).
- Patton, Wendy, and Mary McMahan. *Career Development and Systems Theory: Connecting Theory and Practice (4th Edition)*. Brill, 2021. <https://doi.org/10.1163/9789004466210>.
- Perotti, Francesco Antonio, Jaroslav Belas, Fauzia Jabeen, and Stefano Bresciani. "The Influence of Motivations to Share Knowledge in Preventing Knowledge Sabotage Occurrences: An Empirically Tested Motivational Model." *Technological Forecasting and Social Change* 192 (July 2023): 122571. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122571>.
- Puteh, Fadilah, Maniam Kaliannan, and Nafis Alam. "Learning for Professional Development via Peers: A System Theory Approach." *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 172 (January 2015): 88–95. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.340>.

- Raksanakorn, Kuljira, and Supattarasak Khumsamart. "The Management Model for Effectiveness of Primary Schools Administrators Administrators." *World Journal of Education* 10, no. 6 (December 16, 2020): 35. <https://doi.org/10.5430/wje.v10n6p35>.
- Rao, P. Subba. *Organisational Behaviour*. Himalaya Publishing House, 2010.
- Razik, Taher A., and Swan, Austin D. *Fundamental Concepts of Educational Leadership and Management*. New Jersey: Printice Hall, 1995.
- Reiter-Palmon, Roni, and Erika J. Robinson. "Problem Identification and Construction: What Do We Know, What Is the Future?" *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts* 3, no. 1 (February 2009): 43–47. <https://doi.org/10.1037/a0014629>.
- Schein, Edgar. "Sense and Nonsense about Culture and Climate." In *Handbook of Culture and Climate*, 1999. https://www.researchgate.net/publication/37594114_Sense_and_nonsense_about_culture_and_climate.
- Schildkamp, Kim. "Data-Based Decision-Making for School Improvement: Research Insights and Gaps." *Educational Research* 61, no. 3 (July 3, 2019): 257–73. <https://doi.org/10.1080/00131881.2019.1625716>.
- Schwenk, Charles R. "Strategic Decision Making." *Journal of Management* 21, no. 3 (1995): 471–93.
- Scott, P. "General System Theory and the Use of Process Mining to Improve Care Pathways." *Applied Interdisciplinary Theory in Health Informatics: A Knowledge Base for Practitioners* 263, no. 11 (2019).

- Senge, Peter M. "Transforming the Practice of Management." *Human Resource Development Quarterly* 4, no. 1 (1993): 5–32. <https://doi.org/10.1002/hrdq.3920040103>.
- Shaughnessy, Thomas W. "Organizational Culture in Libraries:: Some Management Perspectives." *Journal of Library Administration* 9, no. 3 (November 1988): 5–10. https://doi.org/10.1300/J111v09n03_02.
- Shrestha, Yash Raj, Shiko M. Ben-Menahem, and Georg Von Krogh. "Organizational Decision-Making Structures in the Age of Artificial Intelligence." *California Management Review* 61, no. 4 (August 2019): 66–83. <https://doi.org/10.1177/0008125619862257>.
- Simon, Herbert A., Massimo Egidi, Robin Laphorn Marris, and Riccardo Viale. *Economics, Bounded Rationality and the Cognitive Revolution*. Edward Elgar Publishing, 1992.
- Smith, Gilbert, and David May. "The Artificial Debate Between Rationalist and Incrementalist Models of Decision Making." *Policy & Politics* 8, no. 2 (April 1980): 147–61. <https://doi.org/10.1332/030557380782629005>.
- Smith, Robert L., Mehmet A. Karaman, Richard S. Balkin, and Saumya Talwar. "Psychometric Properties and Factor Analyses of the Achievement Motivation Measure." *British Journal of Guidance & Counselling* 48, no. 3 (May 3, 2020): 418–29. <https://doi.org/10.1080/03069885.2019.1620173>.
- Stufflebeam, Daniel L. "Evaluation as Enlightenment for Decision-Making.," 1968.

- Sulaiman, Rahizah, Paul Toulson, David Brougham, Frieder Lempp, and Jarrod Haar. "The Role of Religiosity in Ethical Decision-Making: A Study on Islam and the Malaysian Workplace." *Journal of Business Ethics* 179, no. 1 (August 2022): 297–313. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04836-x>.
- Tarter, C. John, and Wayne K. Hoy. "Toward a Contingency Theory of Decision Making." *Journal of Educational Administration* 36, no. 3 (August 1, 1998): 212–28. <https://doi.org/10.1108/09578239810214687>.
- Thumin, Fred J., and Laurie J. Thumin. "The Measurement and Interpretation of Organizational Climate." *The Journal of Psychology* 145, no. 2 (January 31, 2011): 93–109. <https://doi.org/10.1080/00223980.2010.538754>.
- Tomlinson, Harry. *Educational Management: Major Themes in Education*. Routledge, 2013.
- Triguero-Sánchez, Rafael, Jesús Peña-Vinces, and João J. Matos Ferreira. "The Effect of Collectivism-Based Organisational Culture on Employee Commitment in Public Organisations." *Socio-Economic Planning Sciences* 83 (October 2022): 101335. <https://doi.org/10.1016/j.seps.2022.101335>.
- Trivedi, Anjanaben J., and Amit Mehta. "Maslow's Hierarchy of Needs-Theory of Human Motivation." *International Journal of Research in All Subjects in Multi Languages* 7, no. 6 (2019): 38–41.
- Turabik, Tugba, and Gulsun Atanur Baskan. "The Importance of Motivation Theories in Terms Of Education Systems." *Procedia - Social and Behavioral Sci-*

ences 186 (May 2015): 1055–63. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.006>.

Uzonwanne, Francis C. "Rational Model of Decision Making." In *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*, edited by Ali Farazmand, 1–6. Cham: Springer International Publishing, 2016. https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_2474-1.

Vancouver, Jeffrey B. "Living Systems Theory as a Paradigm for Organizational Behavior: Understanding Humans, Organizations, and Social Processes." *Behavioral Science* 41, no. 3 (July 1996): 165–204. <https://doi.org/10.1002/bs.3830410301>.

Vroom, Victor H. "Leadership and the Decision-Making Process." *Organizational Dynamics* 28, no. 4 (March 2000): 82–94. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(00\)00003-6](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(00)00003-6).

Walker, Allan, and Clive Dimmock. "Insights into Educational Administration: The Need for a Cross-Cultural Comparative Perspective." *Asia Pacific Journal of Education* 20, no. 2 (January 2000): 11–22. <https://doi.org/10.1080/02188791.2000.10600179>.

Wang, Yingxu, and Guenther Ruhe. "The Cognitive Process of Decision Making." *International Journal of Cognitive Informatics and Natural Intelligence* 1, no. 2 (April 1, 2007): 73–85. <https://doi.org/10.4018/jcini.2007040105>.

Whitchurch, Gail G., and Larry L. Constantine. "Systems Theory." In *Sourcebook of Family Theories and Methods*, edited by Pauline Boss, William J. Doherty, Ralph

- LaRossa, Walter R. Schumm, and Suzanne K. Steinmetz, 325–55. Boston, MA: Springer US, 1993. https://doi.org/10.1007/978-0-387-85764-0_14.
- Willower, Donald J. "Theory in Educational Administration." *Journal of Educational Administration* 13, no. 1 (January 1, 1975): 77–91. <https://doi.org/10.1108/eb009723>.
- Win Thinzarkyaw. "A Study of the School Culture in the Context of Yangon Region." *Bulgarian Journal of Science & Education Policy* 15, no. 1 (January 2021): 86–108.
- Wu, Mingchang, Farhad Abdul Kader Cassim, Anung Priambodo, and Chenju Ko. "Psychological Capital's Impact on the Leadership-Organizational Climate Preference Relationship in Potential Leaders <" A Study Comparing Teachers and Sportsmen<." *Heliyon* 8, no. 5 (May 2022): e09310. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e09310>.
- Yukl, Gary. *Leadership in Organizations*. 8th ed. Essex England: Pearson Education, 2013.
- Zakieva, R.R. "Educational Management." *Профессиональное Образование в Современном Мире* 8, no. 2 (2018): 1836–43. <https://doi.org/10.15372/PEMW20180211>.
- Zendeli, Fadil. "Educational Reforms and Administration of the Education in Macedonia." *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 15 (2011): 4071–75. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.04.417>.
- Zhu, Chang, Geert Devos, and Jo Tondeur. "Examining School Culture in Flemish and Chinese Primary Schools." *Educational Management Administration & Leadership* 42, no. 4 (July 2014): 557–75. <https://doi.org/10.1177/1741143213502190>.

BIOGRAFI PENULIS



Ahmad Juhaidi adalah dosen (Lektor Kepala/ Associate Professor) pada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Antasari Banjarmasin, Kalimantan Selatan, Indonesia. Penulis menyelesaikan Program Doktor pada Program Studi Administrasi Pendidikan Sekolah Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia Bandung. Penulis dapat dihubungi melalui email ahmadjuhaidi@uin-antasari.ac.id.

